

LAMPIRAN



HASIL WAWANCARA

Wawancara dengan Bapak Daniel

Bagaimana sejarah berdirinya Bandeng Juwana?

Itu hidupnya itu mulai nol. Lha memang karena dulu orang kita tidak punya. Dulu tu stand saya ndak punya, jadi ne kowe reti aku leh sugeh. Itu aja punya skuter 1, istri saya yang beli. Istri saya kerja dulu, wong istri saya adalah orangnya ulet, uletnya setengah mati de'e. Pertama itu adalah kita itu, pertama itu ceritane saya, permulaane itu anak saya SMP, istri saya kondo, Pah besok nek anak e dewe sekolah SMA, sing nggo mbayari opo? Kowe iso mbayangken suatu pertanyaan yang bisa membayangkan kekayaan saya berapa, nek anake dewe besok SMA, sing nggo mbayar opo? Saya pegawai negeri, tapi lak saya rak pernah macem-macem, terus sedilok adol roti yo.. Danti belum buka, anu ki apik yo roti, oh gini liat to. Lha itu kebetulan saya dikirim ke Jakarta untuk seminar dari pemerintah, tidur e di tempat temen saya, yo ngko sore tak jek i dolan. Ndelok Holland Bakery, lihat Holand Bakery fresh from the oven. Oven e keliatan, wah laris e setengah mati. Wong tuku runk mateng wong wes... Bule ne nggo topi duwur, roti runk mateng wes do antri, roti mateng opo sojo entek. Saya kepengen, terus saya pulang, saya cerita sama istri saya. Mah, buka toko roti yo, dan dia setuju. Terus sesok tak takok-takokke. Istri saya itu lak orangnya dia kerja juga, aktif kenalan e okeh, sesok tak takon oven piro. Dia tanya-tanya mbek temen-temen e, oven tu 1 25 juta, nol, rak sidu, wong rak duwe duit og, arak usaha duit og kon kon ngetoke modal duit, metuke 25 juta, belum renovasi rumah, belum alat-alat baker dan sebagainya.

Bagaimana cerita Om akhirnya memilih usaha Bandeng?

Terus beberapa bulan, setahun kirake, Presto itu masih gedek omah e e itu dulu nomer 33, masih gedek tapi laris. Anak saya sok njaluk bandeng presto juga, laris. Ndelok-ndelok, yo ngawe bandeng presto. Istri saya orak pinter masak, terus dia tanya-tanya temen-temen e, tapi istri saya tu orang e ulet sering tanya-tanya, koncone akeh. Terus ngawe, nek nggawe ngono-ngono, coba ngawe pake presto yang kecil itu 1 sampai 1,5 kg tiap hari, ngawe, kita coba-coba, nek nyoba kan dikasike temen-temen e gantian temen e, komentar e ki kurang opo, kurang opo, kita nyobak sampek 3 bulan, hampir saben hari makan bandeng, terus jualan, ini di depan modale patang atus ewu, itu yang njaga mbak-mbak pembantu rumah tangga itu. Terus akhir e 3 bulan, 3 Januari 81 itu, jualan itu di emperan itu pake bangku satu, lincak pring tutul. Sayang lincak e tak buang. Jan e nggo musium yo. Bagus tu lincaknya, pring tutul, meja e satu. Hari pertama lakunya 3 ekor. Itu 3 ekor aja dah itu aja tak iling-iling. Minggu pertama itu orang beli 3 kg gak ada, orak kebangetan tu? Kebangetan to. Itu mang cerita e. Jadi kalau istilah saya kepepet modal dengkul, ya kamu tau, emang ya. Pegawai nggak punya, tapi istri saya tau, telaten. Selain kerja, nang omah langsung melu nawa-nawake mbarang. Jadi istri saya sangat aktif jualan bandeng dipepek i beli apa, beli apa. Cari, tiap minggu. Hampir tiap minggu saya sama istri saya mesti luar kota. Cari kentan, cari... Cari dan sebagainya, cari teri, cari ke Rembang, terus puter terus Untuk

toko itu nek pepek orang seneng. Ya, nah kalau kamu lihat sekarang ndak pepek banget. Jadi sekarang sudah kita tidak mencari penjualnya, penjualnya mencari kita, yang mau titip itu banyak sekali. Dan kita punya tim yang bisa menerima, barang itu bisa diterima ndak, kan ada syaratnya. Misalnya tim itu ada empat atau lima. Itu dilihat ono kepala toko tempatnya masih nggak, ono tempat nggak jual ndak. Sudah jual itu ndak? Kalau sudah 3 macem, 4 macem merek ya sudah tak tolak. Enak ndak, harga e pantes ndak, semua dipertimbangkan. Ya. Jadi itu adalah semua. Semua nawari sini semua pasti kita terima, tapi kita tes, karena kita kepengen kualitas yang keluar dari sini harus baik. Kalau dulu kita mencari, kalau sekarang kita nggak, mereka yang mencari kita. Semua apa saja kita terima tapi kita bicarakan. Misalnya paru tuh 3 sampek 4 macem, harga nggak masalah, saya punya tuh mahal semua, karena saya kena pajak penjualan saya 10%. Tapi pembeli itu biasanya itu tidak begitu memperhatikan harga, tapi memperhatikan kualitas sama enak sama pelayanan, itu ya di situ. Itu adalah riwayatnya. Sampek...Dulu kecil ndak sekian...

Naik..naik..naik. Ndak punya kasir, punya. Akhire saya praktek dhisik to, praktek saya mundur, ngarep direnovasi dhadeke toko. Toko nggak punya kasir, lama-lama punya kasir. Jadi kamu bisa mbayangkan, dulu yang nang emperan, tapi dengan ini sistemnya kita selalu berubah berubah berubah, bukan kita...

Dulu lha wes rodok gede, ngundang motivator untuk nglayani, kita mampu mbayari orang, ya kita mampu. Saya nggak bisa ngajari orang gitu, dari dulu pegawai saya, ora ono, siji, sekarang ratusan. Buka sini gedheke tonggo e nggo tuku-tuku sampe sana ini dituku, belakang dibeli, belakang situ dibeli buat produksi, Dyriana dulu di sini, sekarang beli sana pindah sebelah. Terus nggak boleh parkir, di sini nggak boleh parkir, terus beli Pamularsih. Dielok-elok mbe tonggone Pamularsih. Tuku kok nang Pamularsih rak payu, sekarang tahu neg bis paling akeh, saya nggak ngoneni paling sithik lho, paling sithik ndak ada bis, pernah paling akeh, pernah ki bis 10. Sekarang udah bagus, sekarang udah jalan lancar, yang terakhir sekarang tu di Ngaliyan. Saya tidak mengharapkan Ngaliyan serame Pamularsih.

Kenapa Om?

Ngaliyan adalah daerah perumahan, Pamularsih jalan ke Jakarta satu-satunya, lain to? Lain to karena bis-bis iso parkir, sekarang parkir dipinggir jalan masih boleh. Sok mben ndak boleh, sekarang maraki macet bolak-balik. Wes ditegor polisi.

Bagaimana Om membagi waktu antara bekerja sebagai dokter dan mengelola bisnis ini?

Lha istri saya sing ngerjake to yo. Saya nek neng rumah nganggur, nek mbengi nganggur neng omah yo ngewangi nek ngeterke. Rak popo to yo. Rung kerjo ndeloki toko sedelok. Kerjo e sak enak e og. Berangkat kerjo, ngko nek pulang yo ndeloki toko e, kui orak toko deng, emperan.

Bagaimana Om mengelola usaha Bandeng ini?

Saya berubah berubah berubah berubah, saya mengatakan A, sok mben tekan nggon e, lho Pak kok kamu begini? Lha memang saya berubah. Kalau ada orang di sini marah, saya salah, saya tidak akan ngataken orang itu salah. Saya selidiki salahku opo. Kamu nggak akan maju kalau bilang sing salah kowe. Orang itu harus selalu ininya dikoreksi, saya geger mbek orang, sing salah saya, nggopo kok

aku orak iso nyeleseken. Orang mau beli sini nggak jadi, kenapa mau beli tonggone. Saya cari i, salahku nang ndi. Pegawai sini ditanyai, Presto dimana, harus menunjukan dimana, nek perlu ngeterke, karena apa? Ya, itu adalah prinsip dari sini. Parkir mobil disini, tukang parkir e ndak boleh nanyai mau beli dimana, mau beli dimanapun kamu ndak usah nanya. Kalau lainne lak nanya, parkir khusus, parkir khusus, di sini parkir untuk umum.

Orang itu harus begitu. Belajar belajar belajar belajar. Wingi aku yo ngeki renungan. Nang gerejo yo ngono ajar ngeki renungan. Nggak popo bisa. Ajar ngono luh gampang. Doa mbek Tuhan. Percoyo. Aku bisa. Saya mendadak ono sing ora iso, kurang 3 hari po 2 hari, Pak Daniel sing ngeki yo, iyo, tema e opo. Yang penting adalah kalau kita sing ngasih bukan aku sing pinter tapi kowe yo ngerti. Saya mempunyai prinsip gitu. Nek saya ngeki nang Gerejo Gerejo ning GKJ GKJ mesti saya bahasa e ilustrasi e yo wong ndeso. Nek nang kota yo ilustrasi e wong kota. Supaya mereka itu ngerti. Dan mau. Dan saya memang nang gerejo ngono aku dadike ban serep. Lho pernah lho saya bingung lho. Hari Sabtu jam 3 sore suru ngasih Natalan. Mereka yang kasih jatuh gegar otak. Bayangke jam 6 kon ngeki. Mogakno saya belum pernah ngasih ceramah. Ngebel Pendeto e Pak aku meh ngeki Natalan Prinsip e opo Pak? Ini, bacaan e opo Pak? Iki iki iki dah. Ajar jam 3, jam 4 setengah limo turu, sentengah enem tangi, mangkat jam 6, rak popo. Yo ojo bodo to yo, ki cerita e lak Natalan kelahiran Yesus, cerito kelahiran e Yesus, bar ngono kowe nyimpang cerito liyo e rak lak orak kroso. Apa yang saya kuat itu saya nyimpang e sana. Tapi lak permulaan e natal sek. Tak deloke sing ngrungoke ki meneng ae berarti dee tertarik. Ngasih itu bisa dilihat og kamu. Nek krasa wes mandek wes kowe rak dirungoke. Ya itulah, saben hari lho hampir saben hari lho mesti ono.

Harus berani mencoba ya Om?

Cari-cari, dadi aku leh di oleh-oleh i disuguhi wong mesti tak rasake bisa didol rak. Bakpao yo rak yo itu, Gerejo ngadake pengobatan gratis di Beringin Salatiga. Saya berangkat setelah gerejo rak bareng isuk. Saya orak melu praktek orak. Teko rono, wes garek sitik pasien e. Ngomong-ngomong, cerito-cerito konco e. Yang paling tuo saya. Suguhi bakpao. Eh bakpao e kok enak, terus anak saya tak kon tuku ning Salatiga. Terus mbelini di sini di sini. Terus dikandani jualan bakpao e, didol payu. Dyriana tak kon ngedol, payu. Sekarang saya cari lain e lagi, sing orak payu dijupuk didrop. Harus begitu, coba-coba.

Harus berani coba-coba hal-hal baru gitu ya Om?

Ya, harus. Orang lain gawe, aku harus biso. Bisu e opo, takon. Belajar, belajar, belajar, belajar, belajar. Orang sing paling penting satu, dua. Usaha, ojo putus asa. Teori ada, tapi orang tu punya bakat leadership. Belajar belajar belajar, saya itu belajar belajar belajar belajar dan saya tetap akan berubah berubah berubah berubah.

Kondisi bisnisnya sekarang gimana Om?

Apa e?

Kondisi bisnisnya disini?

Kondisi bisnisnya.... Orak popo, ya kok lancar-lancar aja.

Sejak kapan ya Om jadi PT ya?

Itu rak... Aduh lupa saya, tapi yo wes rodok sui. Dulu rak semrawut, pajek e rak ruwet. Akhir e dibikin PT, dibikin ini dibenahi semua. Jadi, sekarang rak enak,

datanya lengkap, orak masalah, jadi orak diutek-utek pajek, mbayar e pajek tenanan akeh, tapi ndak popo emang bati og. Masih untung nggak papa. Daripada dewe nyogok mbarang.

Sekarang sudah PT ya Om ya. Sahamnya dipegang sama keluarga besar atau gimana Om? Anak-anaknya aja apa?

Apa e?

Sahamnya?

Anak-anak, ya mbek anak-anak.

Kalau kepemilikannya sendiri masih namanya Om ya?

Ya nggak. Anak-anak wes melu kabeh, diperbaiki, diperbaiki, diperbaiki gitu terus.

Pembagian sahamya gimana Om?

Aku rak weruh kui sing ngurusi Arief. Halah wong anak e dhewe og.

Bagaimana pandangan Om tentang kepemimpinan?

Jadi kalau kamu lihat disini, kadang-kadang saya, pegawai saya kalau sama saya takut, tapi aku nggak mau pikir, jadi saya, contohnya aja, pagi-pagi sharing tu saya mesti ikut, kepala toko kasih tau, sing daerah sini tu membuat kesalahan terus. Dia kasih tauuu terus, terus dia mengatakan gini, ini saya ndak memarahi lho ya, saya cuma memberitahu tau. Langsung saya stop, kowe kepala toko, ini saben hari salah. Kepala toko bilang : sekali salah tak ilingke, ping pindo tak ilingke, ping telu tak kon ngadep, ping papat, ping papat kei peringatan, ping limo tok ke.

Kamu harus mencari ide, nek salah terus, ya kamu mencari kesalahannya dimana. Saya panggil kepala tokonya, desk-nya siapa, saya ikut mengawasi, ini sudah hampir 20 hari tidak pernah membuat kesalahan, karena biasanya dia sambu guyon, sambu apa.

Jadi tu kita tu nganu dia itu ya wayahe disiplin disiplin, wayahe keras yo keras, nek deen loro yo ndang cepet-cepet tak kon gowo rumah sakit, saya ndak papa mbiayai. Kita apik mbek deen, tapi kita nek kowe guyon yo saya seneni. Saya. Itu saya.

Jadi jadi leader buat saya itu adalah yang saya pelajari itu bukan carane mimpin, tapi bagaimana saya seorang leader memimpin sing biso mimpin, angel wes, setiap kali harus berubah berubah berubah berubah. Itu saya. Sedilok ngkas galak, sesuke apik. Tapi saya tidak pernah punya jiwa gimana, semua orang mau belajar, tak ajari, dan saya tunjukken apa adanya.

Saya dioneke wong bodo rak masalah. Orang belajar bikin bandeng tak ajari sampai mendetail. Sesuke rak njaluk guru les tak ajar, nek arak arep kowe dodolan tak ajar, toko lainne ndak gelem ngajari. Tapi saya nggak papa, saya senenge dodolan-dodolan, saingan-saingan ayo mari saingan, saingan secara fair.

Saya njelekke orang ndak pernah, pegawai saya ndak boleh njeleken orang, kalau ditanya bandeng sebelah, enak mana sama sini, jawabnya : selera, tidak boleh menjawab enak sini. Itu prinsip saya, ayo mari kita saingan.

Yang bisa ngajari itu, menantu saya Arief, Yuni, iki Eva, saya, papat.

Apa jabatan Om dalam perusahaan ini?

Komisaris. Direktur e Pak Arief.

Anak-anaknya Om ikut di sini ndak?

Ki wes bali kui.

Apakah anak-anaknya Om terlibat dalam bisnis ini?

Yo melu. Lha yo tiga-tiganya kabeh... Wong omah e wae saya sing ngrumati.

Bagaimana keterlibatan anak-anak Om?

Maria sama Lisa lebih banyak ke arah... Nek Lisa tuh ngikutin penerimaan pegawai, ngetes, dan sebagainya. Kalau sudah sekian bulan dites, gitu. Nek Maria banyak ke belakang (produksi). Yohana bakery Dyriana karo Sandy. Nek aku semrawut.

Cik Maria ke produksi bandengnya Om?

Sing siji tu wes ngawe, tak kei kerjaan gawe mochi. Leboke kene, akeh dee, laris banget. Lha yang satu ini ngko sing ndukung Arief, sing paling cilik ngko aqua, aqua galon. Pegawai ne sini lak banyak sekali, satu hari tu galon tu patang puluh, lha ngko kita beli sama anak e dewe. Deen neng omah e tak kon tuku mesin e kui, terus kita nekake. Kita semua dari dia. Tetep dia tak kasih, buat kegiatan. Mochi akeh banget, yo pasti iso menang wong mochi e dewe og, mochi yang paling laris itu Gemini. Liyane sitik-sitik kabeh, begitu anak saya gawe, ya anak saya nomor loro. Sekarang mendekati mochi Gemini. Lha nek wek e dewe rak kei sampel, kei opo, kei opo.

Sama menantu Om juga ikut?

Ya melu kabeh.

Bagaimana hubungan Om dengan Koh Arief?

Yo apik.

Bagaimana hubungan Koh Arief dengan anggota keluarga yang lain?

Kabeh kumpul, rukun. Nyekel usahane do rukun.

Pak Arief itu menantu pertama ya Om?

Ya.

Bagaimana keterlibatan Bapak Arif sendiri di sini Om?

Piye?

Keterlibatannya Bapak Arief?

Ya dia yang paling banyak.

Kalau Koh Sandy tu yang kedua ya Om?

Ketiga.

Kalau yang kedua?

Di Amerika.

Berarti anak Om yang kedua juga di Amerika ya Om?

Di sini. Tapi ya kadang-kadang...

Cucu-cucu belajar di Amerika Om?

Dua sing di Amerika, baru tahun ini kok dua.

Bandeng Juwana punya website ya Om? Yang buat siapa Om?

Ora reti, Eva, aku website ora reti kui urusan e Eva, ngko takon Eva. Ketoke Sandy. Yang ngurusi Sandy. Komputer-komputer ngono kui saya ndak tau. Sandy ketoke.

Tapi malah banyak yang dikerjain lho Om, ngawasi sana sini kan banyak kerjaan Om.

Yo, bakpao sing ngawe saya. Terus masak bandeng tuh saya. Jadi saya ngawe ngono-ngono tuh seneng. Tuh orak tak modifikasi semua, memang saya seneng

ngono-ngono kui og. Ngawur og dulu, mesin waktu itu tu rak mung denger-denger ada mesin vakum ngono, rak nduwe duit, saya rak yo terus nyoba ngawe dari tong tak kei koco, terus tak kei valcum cleaner, tak coba nggo bandeng. Tak sedot, duor pecah kaca e. Tuor. Lha wong koco e kandel e semene og, tu vakum lak koco tebal e sak mene. Lha itu kaca e dodolan mung 5 mili tok, sedot yo pecah, duor. Saya seneng nyoba-nyoba ngono-ngono.

Bikin kerupuk, nanti mau dijalanin lagi nih kerupuk karo belakang. Dulu pernah bikin, tante itu ndhisik kepingin ngawe kerupuk urang. Ngundang wong kon ngajari nda bisa dadi sampek sekarang nggag bisa dadi. Terus ada temen e gerejo ngawe kerupuk bawang, dia ngajari kerupuk bawang, jadi. Terus tempo hari sibuk banget. Mandek, sekarang mau saya jalanken lagi. Gilingan e potongan mbarang wes mulai tak jalanke wes ngadake percobaan bareng. Tapi sekarang rung kober, terus golek wong neh kon ngaweke kui, diajari. Laku, eman-eman. Saya biasanya seneng gawe ide macem-macem ngono og.

Inovasi terus ya Om ya?

Harus, toko kalau tidak inovasi, jatuh. Punya usaha tuh nek rak ngono, yo orak ono sing... Lha kamu harus begitu, orak ketang munggah e sitik, tapi kamu harus munggah. Lha memang harus ngono, leh wes ngono ngunggahke kangelan. Angel tenan. Nek kamu sudah terkenal ga baik, ga enak, angel.

Citra susah ya Om?

Nek kowe terkenal apik, mbarang kui, enak banget. Opo wae wong ngomong enak. Saya kasih tahu, orang usaha itu makanan ya, enak nggag enak tuh tidak 100% dari enak. Dari image orangnya, nek wong tuku mangkel karo sing dodol, arak mangan wae wes kondo ki rak enak. Nek kowe ki baik sama yang nganu. Waduh, mau kowe dilayani apik ngono-ngono ki nengke, mesti enak. Itu sangat berpengaruh. Lho tenan, kowe ki dikei pacarku wah enak banget yo pacarku sing ngek i, dikei wong sing kowe mangkel ndeloke wae wes pait. Iya ndak? Gitu. Orang tuh tidak luput daripada perasaan. Nek kui mesin, lha kui boleh. Kalau semua dasar e perasaan orang pun tuh tidak isa jujur. .

Kalau menurut Om ni Om kegiatan yang paling penting dalam transaksi bisnisnya di Om, kegiatan yang paling penting dalam transaksi bisnis tu apa? Kalau Om mengalihkan bisnis ke penerusnya Om tu yang paling penting tu kegiatan apa Om?

Mereka saya ajari untuk melihat, menunggoni, dan mau berubah.

Menurut Om apa sih yang paling penting saat mengalihkan...

Piye?

Menurut Om apa sih yang paling penting saat mengalihkan dari Om ke Koh Arief. Yang paling penting apa?

Dari... Kalau PT tu rak lebih jelas mengenai pembukuan pajek.

Apakah ada konsultan untuk membicarakan tentang peralihan bisnis?

Ow, nggag, langsung aja.

Berarti langsung dengan konsultan?

Arif langsung sama konsultan, karena saya anggap dia mampu og. Konsultan itu adalah misalnya, bagaimana caranya ngirit pajek, dengan... Kita tu lak orak pernah, opo jenenge, nek mesin tu 10 taun dadi nol tu lak orak pernah tu konsultan ngasih tau terus bagaimana caranya dia ngasih tau caranya, tuku e piro

sampek 10 taun ki nol, itu pajek. Jadi seharusnya kita tu 30 taun wae runk tau dinol-nol ke, oven saya tu 35 taun, haruse udah nol dan nanti kalau itu dijual itu suatu keuntungan nek mlebune pajek itu.

Lha nek ini konsultan rak ngandani corone bikin pajek, tekniknya kita tu bayar pajak. Saya nggak pernah og bikin kuitansi dinaiken, nggak pernah. Kuitansi dobel yo nggak pernah. Ngeki wong e rak pernah. Nek ngasi 3% ya. Itu takon tukang pajek pun ya, karena 3% tu sangat sedikit. Dan biasanya tu nek 3% tu buat ongkos, karena saya pernah lihat kasian, lungko kodam orak dikei duit nggo ngangkut numpak taxi, duit e dewe sing nggo bayar polisi, tentara.

Dia tidak minta, nggak apa, akhirnya ya kita yang bayari taxi, nek tuku akeh njaluk korting dee yo kita kei 3%, takoni pajek ya emang dia ya, tapi nek 3% tu sedikit sekali, pajek e ga masalah. Nek sing nakal lak diundake jumlah e. Kita ndak pernah gitu, lebih baik ndak payu.

Tapi kalau konsultan yang khusus buat perpindahannya dari...?

Oh, nggak ada.

Pajak aja ya Om?

Ya. Jalan, makin lama makin saya serahin dia makin...

Kalau menurut Om, Koh Arief tu gimana sih orangnya?

Yo takon o dhewe.

Kalau menurut Om?

Yo apik, nek muni elek orak dadike mantuku og.

Apakah Om sebagai etnis Tionghoa memegang nilai-nilai budaya Konfusianisme dalam mengelola bisnis?

Aku rak mengerti opo sing mbo maksud..

Nilai budaya Tionghoa berdasarkan budaya Konfusianisme Om?

Konfusianisme ki opo rak weruh aku, wong pemimpin rak pinter og..

Bagaimana peran nilai-nilai dalam bisnis Om?

Ya, saya karena Kristen jadi... Bagaimana melayani orang dengan kasih, ya to kui lak Kristen. Visi misi saya tu lak kasih sama kreatif. Kasih tu rak simbol e Kristen, karena saya mengatakan kasih saya harus berbuat kasih. Tapi jangan sekali-kali ngapusi saya. Orang yang dipercaya dekat dengan saya kok ngapusi. Yo tu sifat saya koyo ngono kui.

Kan nih Om di sini kan cinta kasih ya Om ya?

Orak cinta kasih. Kasih sama kreatif.

Kasih sama kreatifnya sendiri itu gimana sih Om?

Kreatifnya. Kreatifnya tu ya kowe selalu kreatif bikin opo bikin opo. Ya. Terus misal e ki tadi kreatif juga. Koco sing lemari sing pojoke lancip yo kita tutupi ben rak ngenangi orang, terus persebung yo kita bikin sendiri, ndandake model e sing ngono-ngono, terus yo pokok e kita tu sing bisa ya bisa nganu. Bandeng itu dengan sing di Gatot masake dengan boiler luh ngirit. Itu lah kreatif ya to. Ndak ada orang masak pake boiler. Saya tahu, konco ku tu insinyur kui David gerejo itu sering bikin boiler. Saya tahu boiler itu ngeluarken uap dengan tekanan. Terus saya lak prinsipnya ini digodog ngluarke tekanan, saya panggil, saya critani ni iki lho conto e koyo ngene, aku gaweke biso rak, biso yo. Terus saya mencoba e setahun lho.

Kalau nilai kasihnya gimana Om? Seperti apa?

Kasih. Lha ngajari kowe lak kasih. Toko liya-liya e gelem? Rak no no gelem. Wegah. Cobalah kamu tanya liyane, rak ono sing gelem. Saya yakin nggak ada yang mau. Karena mereka rahasia. Nek rene lak gelem, ngajari mahasiwa, demo, ceramah. Kita hubungan sama orang baik, parkir mbe tukang parkir yo apik. Parkir njobo yo rak leh geger. Enak to.

Apakah anda mengaplikasikan nilai-nilai tersebut dalam bisnis anda?

Ya semua di dalam kehidupan saya tu harus itu, terkait terhadap karyawan. Misale ono karyawan diluar dines keluar kecelakaan leboke rumah sakit. Kabeh sing nanggung, sementara sing nanggung adalah toko, lha ngko nek mari gek itung-itungan kowe arak cicil piro saben bulan, itu misal e. Kowe tak kandani rak kui tok kowe tak kandani, tukang parkir di sini orak ono sing ngopeni, di Pandanaran ditabrak sepeda motor jatuh, patah, wes tibo sepeda motor lewat neh, tabrak meneh kaki e patah, kambe polisi di inggirke tok, ono bis mandek diinggirke, digoleki karo wong kampung, dileboke mobil gowo lungo Panti Wilasa terus ono gini Pak tak masukke Panti Wilasa yo nanti Pak Daniel yang nanggung mleboke yo. Yo wes kono. Terus neng Panti Wilasa rak ono sing jeneng Kartika, tu... Orang e baik dia. Pak ini dateng lho Pak, patah e dua lho Pak udah di priksa. Ini nanti malem harus dioperasi Pak, enteke 20 juta punjul. Lha terus gimana? Ya aku ditakoni ngono. Yo wes kandani to mati o kok, lha ngono kok takon. Kandanan o mati o. Pak Daniel ki ngawur. Yo di operasi to ngko ne wes bar digoleke duit. Di operasi, sama dia diuruske jamsostek waktu itu. Aku ngetoke sesen ae orak, entuk ganti kabeh 20 juta lebih.

Nilainya kasih itu dipegang juga nggak dalam pemilihan Koh Arief sebagai penerus Bandeng Juwana?

Iyo to, terang. Semua to yo sudah. Lha kita rak tiap hari Seloso general meeting, kita meeting semua. Semua bagian dari Gatot ada, dari produksi ada, dari kepala toko ada, dari Dyriana ada, kepala toko Dyriana ada. Kalau Selasa general meeting, kalau rabu persekutuan, kalau kamis meeting teknisi, terus 3 bulan sekali meeting sama seluruh karyawan. Dibagi 2 kali, seluruh karyawan tanyai satu-satu oleh ngomel.

Kaitannya gimana Om? Koh Arief harus kasih dan kreatif juga gitu Om?

Iya to.

Kalau yang tadi kan Om kalau sama karyawan harus baik tapi tetap tegas ya Om ya?

Piye? Iyo.

Koh Arief juga kaya gitu Om ngajarnya?

Iya.

Bagaimana hubungan Om sama anak-anak Om?

Ya, baik. Tapi saya tidak terlalu banyak mencampuri urusan keluarga anak saya. Saiki putu ku nduwe pacar, nek aku rak diandani ora weruh... Saya tidak mau, itu adalah hidupmu. Cuma nek Sabtu kita kumpul, sore doa bareng, tiap Sabtu. Habis doa ya makan-makan.

Itu rutin ya Om? Tiap sabtu?

Heem.

Mengapa memilih Om Daniel memilih Koh Arief sebagai suksesor?

Arief sing paling tuo dan dia mampu og.

Lha dan Sandy nek Sandy rak makanan, Sandy tu lak dia ke arah teknik mengenai bikin roti dia banyak di dalam pembuatan roti dan sebagainya. Nek pembukuan barang rak orak pinter deen. Yo pas toh, kebeneran. Yang muda tu lebih megang Dyriana.

Kalau anaknya Om nggak minat nglanjutin Om?

Melu semua. Sing perempuan itu ngetes karyawan, ikut nganu, general meeting ya semua ikut.

Tapi yang ditunjuk jadi pemimpinnya Koh Arief ya Om?

Yo.

Karena mampu, paling pinter manajemennya ya Om?

Yo.

Berarti emang Om sudah mempersiapkan Koh Arief ya Om?

Lha ya piye wong ora nduwe anak lanang. Salah e rak nduwe anak lanang. Anak e wedok kabeh og.

Mengapa tidak memilih salah satu putri sebagai penerus?

Ya, karena dia lebih mampu paling, ya menurut pandangan saya yang paling bagus.. yang paling mampu.. sedangkan anak wedok saya rak angel.. seperti ini misale mbangunke dulu sini saya masih terlalu ikut banyak, sekarang di Ngalihan tu saya 10 % paling pol saya, kebanyakan tak suru dia semua. Itu Arif yang nganu, yang ngurusi dee. Kecuali kalau kita ketemu ngadake meeting ngono, misalle pake AC, AC berapa, saya ikut tok. Terus kemaren jalane medun ki turunan ternyata sing gawe keliru, terlalu sempit, ya itu saya ikut memecahkan, jadi sebagian besar sudah saya lepaskan.

Tapi lebih ke Pak Arif nya ya Om, kalo misalnya neruskan bisnisnya bandengnya?

Saya usahakan untuk mereka.

Apa tujuan pemilihan menantu laki-laki sebagai suksesor? Supaya apa dia ditunjuk?

Lho lha ya, itu memang ya.. saya justru mantu ya Arief, ya sukses dan memang saya ajari mantu saya dan nantinya juga saya ajari organisasi tu makin lama makin diperbaiki.. ini kan terus lha dulu saya tidak punya pegawai, jadi sampai sekarang punya toko siji, loro, telu, papat, limo... sekarang organisasinya lebih bagus, dulu tidak ada personalia...Arief rak lulusan ekonomi, terus mengenai pajak dan sebagainya, Bank, dia pasti lebih pinter dia, jadi tak pasrahin dia.. saya wes rak melu-melu.. tapi ne deen lha pergi ngono, sing tandatangan, semua ke Bank saya, saya masih berlaku.. tapi mulai... kalo mengenai keuangan pasti dia pembukuan, pinter dia.. kita punya konsultan pajak tapi masih, kalo membicarakan kalo konsultan pajaknya datang ya kita membicarakan. Tapi tidak sebagian itu, sudah... keuangan pajak pasti saya lepaskan dia.. Dia yang pegang.. men sering dijak ngomong gitu lho... waktu saya ngadake ngene-ngene-ngene ki piye wae.. ya kita bicara sama-sama.

Pemilihannya Koh Arief supaya manajemennya lebih baik gitu ya Om?

Lebih terbuka, lebih terus dibenahi terus terbuka. Pajak mbayar ya mbayar. Tapi rak enak ne terbuka. Sini 2 tahun po 3 tahun yo entuk penghargaan, mbayar pajak laporan e teratur, bayar e pajak paling gede, nggak papa. Eman-eman yo? Lha kui

sing orak oleh. Bilang eman-eman nggo bayar pajek rak boleh. Bayar pajak ya bayar pajak.

Berarti Koh Arief menikah langsung bergabung di sini ya Om?

Hem?

Menikah terus langsung gabung ke sini gitu ya?

Iya, nggak papa. Saya tawari, mau nggak pegang? Nggak mau, nggak masalah. Dia mau kerja sama orang lain nggak papa. Buat saya nggak papa. Saya tidak akan serik. Yang 2 di Amerika saya kasih tahu, arak bali orak, nek orak tak dol tak keke wong liyo, nggo opo. Saya semakin lama makin tuo rak nggak mungkin bisa. Tugas e orang tua rak cuma mbesarke anak. Lha nek mereka nggak mau megang yo keke wong liyo to.

Ikut nya Koh Arif sejak kapan Om? Sejak ..?

Ya terus dari dulu mulai. Mulai jadi mantu saya, dia belajar belajar belajar, makin lama makin kasih jabatan. Makin kasih...

Apakah Om ada rencana masa depan untuk Koh Arief?

Orak weruh. Takon o Arief masa depan e Arief arak opo. Aku rak makin lama wes.

Apakah pemilihannya Koh Arief karena ditunjuk, terus Koh Ariefnya mau atau Koh Ariefnya sendiri memang ingin meneruskan bisnis?

Gimana?

Berarti pemilihannya Koh Arief berdasarkan keinginan Om atau Koh Arief sendiri yang mau?

Mau piye?

Mau meneruskan melanjutkan bisnis?

Lha Arief dulu lak kerja di Jakarta di Bank, setelah nikah di sini lak rak nduwe gawean tak kon ngewangi aku nopo. Lha kalau deen ndak mau ya ndak masalah buat saya. Lha anak saya, saya tak kasih tau og sing ning Amerika mbarang tak kandani ndisik, arak bali rak, orak bali tak dol. Ya to. Buat saya nggak masalah kok. Aku toh wes tuo, mati rak weruh. Lha kowe nutuke rak? Rak gelem yo wes. Wong liyo pengen rame kowe rak gelem. Orak masalah, dol ae ngko pek en. Ne saya sekarang wes orak mampu.

Bagaimana pendapat anggota keluarga terhadap suksesi yang dilakukan?

Biasa aja. Wong mereka juga tak ajak rembukan.

Terkait pemilihannya Koh Arief ni Om, siapa saja yang berperan dalam...?

Piye-piye?

Terkait pemilihannya Koh Arief sebagai penerusnya Om, karena menantu pertama?

Lha yo karena rak yang mantu pertama lak Arief. Ora Arief malah mbiyen. Yo karena dulu yang dua dulu lak di Amerika, Arief di sini. Ya Arief begitu nganu ya suru pegang. Di ajari, suruh pegang, dah.

Menurut Om sendiri, kerjasama antara Koh Arief, sama anak-anak Om, menantu yang lain seperti apa? Bagus atau masih?

Bagus. Aku wes ngajari Eva kok. Sok mben nek aku rak ono, Eva tak kon ngajari. Dee pinter dee, kowe takon aku mbe takok deen mesti jawab e podo.

Kalau menurut Om nih, bagaimana pemahaman Koh Arief dalam bisnis Bandeng Juwana?

Lho sing njalanke Arief og. Aku ki rak meng dolan, ngajari kowe.

Bagaimana hubungan Koh Arief sama karyawan, supplier tu seperti apa Om?

Baik. Baik semua. Yo ora, aku yo ora baik kabeh. Yo ndelok-ndelok, karyawan e nyolong yo toke, tapi lak baik.

Koh Arief tu sosoknya bertanggung jawab gitu nggak sih Om sama pekerjaannya nggak?

Yo deen sing tanggung jawab semua to yo.

Kalau pas Koh Arief pergi gimana Om? Koh Arief kan pergi 3 minggu tu kerjanya gimana Om?

Yo rak popo. Karyawan ne rak wes do kerjo kabeh. Salah satu e rak saya, rak popo to.

Apakah ada pertemuan keluarga yang diadakan secara teratur untuk membahas masalah terkait suksesi?

Ora ono.

Siapa saja yang ikut serta dalam pertemuan keluarga?

Keluarga tok, ya cuma aku mbek mantu-mantu ku kabeh.

Saat Om milih Koh Arif sebagai penerus utamanya bandeng juwana, apakah terjadi masalah dalam keluarga?

Ndak to, semua ikut og, lha nek kamu mampu ya kamu ndak papa kamu mimpin, ndak masalah.

Berarti nggak harus Koh Arif gitu ya Om?

Ya ndak, jadi misale, Sandy tu pinter roti, ya Sandy sing mimpin roti tu ya ndak papa. Pegawai saya Yuni tu udah kerja 28 tahun mbek saya.

Siapa yang menentukan pemilihan Koh Arief sebagai penerus?

Saya yang nentukan.

Apakah ada yang keberatan sama keputusan Om?

Lha nopo keberaten. Nek saya sing nentukan rak yo ono sing keberaten, sopo sing keberaten?

Semua ikut?

Sopo?

Ya sapa tahu ada yang keberatan?

Lho yo, nek saya nentukan yo wes rak ono sing keberatan.

Menantu Om yang lain juga nggak ya Om?

Lha kok keberatan nopo?

Ya mungkin kalau misalnya...

Wong kowe orak nduwe og, tak kei sukur, rak tak kei wes. Sombong ya. Orak to yo, yo kene mernake anak e. Lumrah dikerjake bareng. Orang tu makin tua makin sering ikut organisasi. Makin banyak mengalami. Pengalaman tu penting, dimana pun kamu tuh. Nang gerejo pun yo ono masalah, tapi saya soale orang e berani og, saya tidak pernah ono pendeto serik itu nggak pernah. Nek saya tahu salah, saya tegor, itu saya. Paling pol kowe serik karo aku. Saya nggak pernah. Pernah rapat neng majelis, pendeto e geger, satu musuh telu, sing siji orak melu rapat, siji... Saya nggak tahu masalahnya apa, tapi saya tidak pernah punya mbelo kono mbelo kene. Saya ngacung dan saya nggak mau ngrombol, saya ngacung sampek lama sekali. Pak Daniel mau bicara apa? Langsung tak noke. Kamu tu pendeta, kalau

jemaat tahu pendeo geger, malu. Langsung salah satu ngadek, iya Pak besok kita selesaikan. Sing siji dibel, ngawur kowe yo. Sesok rukun. Mereka nggak benci sama saya og, saya pendirian saya, aku wani ngoneke kowe dadi bener, kowe serik sakarepmu. Tapi nggak ada, itu sifat saya. Dan makin lama makin lama makin ndak banyak bicara semua dewe-dewe tapi makin... Ono meneh saiki, pendeto e jauh lebih muda dari saya. Dulu yo podo mbek saya aja, orang itu pasti punya masalah. Sering tak parani neng ngomah e saya dengan Bu Daniel, parani neng omah. Kono mbek nyonyah e, yo diskusi. Lha wes orak iso ngono kowe pendeto. Ndak papa. Kowe tak terke nurut, orak nurut rak popo. Pertimbangkan koi. Itu saya, ono wong rak seneng mbek aku, nggak masalah. Saya nggak papa, itu watak saya. Nek saya perlu mergo tak tegor, tapi belajar, belajar, belajar, sampai sekarang masih belajar. Mandeke ngko nek mati, orang tu harus belajar, berubah, belajar, berubah. Jadi saya hebat, saya masih punya kesalahan. Sing ora nduwe salah ki Allah.

Apakah suksesor merupakan sosok yang ingin terus maju dan mau terus belajar?

Orang itu harus belajar, belajar, belajar, belajar. Ne wong padu, ojo mikir salah, kenopo kok aku ora biso ngatasi, aku harus berubah. Biasanya orang itu egonya besar, kalau orang itu bisa memimpin dirinya sendiri, yah itu.

Kan sukanya belajar terus ya Om ya, belajar berubah, kalau Koh Arief juga suka belajar-belajar gitu Om?

Belajar dari pengalaman saya terus. Arief kan rak yo belajar dari pengalaman, terus... mengatasi masalah.

Om juga yang ngajari ya Om?

Heem?

Dari pengajarannya Om juga gitu ya Om?

Piye?

Pengajarannya Om juga gitu?

Yo emang. Yo dia rak terpengaruh. Nek orang kumpul mesti terpengaruh. Orang saya mbek istri saya terpengaruh istri saya ya terpengaruh saya. Nggak ada nek orang kumpul ya saling mempengaruhi. Yo asal kita mau mikir, orang keluarga pasti pernah geger. Geger pikir nopo kok geger, lain kali rak geger. Ne orak geger ego e diteruske ngko cerai. Orang paling elek tu egois, paling elek. Aku rak sing ngolek duit, aku lak sing oww yo remuk.

Keputusannya Om tu boleh dirubah nggak sih Om?

Opo contohnya?

Kaya misalnya mutusin sesuatu boleh dibantah sama Koh Arief, anak-anak atau karyawan gitu?

Ya kalau dia berani merubah alesan e opo? Kalau alesan e emang bener ya nggak papa. Koyo Yuni ngono dia berani merubah Pak ini tadi tak rubah Pak karena ini ini ini, ya nggak masalah. Kalau berubahnya lebih bagus kenapa saya harus ngotot? Tadi ini lho Pak ini nggak bisa jalan Pak gini gini gini, ya ndak masalah. Opo semua instruksi saya harus bener? Wong ki rak oleh egois. Kalau anak buah saya lebih betul dari saya, ya nggak papa, saya berubah. Orang paling jelek itu egoisnya. Orang kalau sudah egois, aku rak bener, aku rak iki, aku, aku, aku, aku

rak sing nduwe, aku rak paling laris, aku yang paling hebat, jebol toko e. Lho yo misal e saja ono wong beli kasih saran.

Pegawai saya tidak boleh mengatakan ini: wah ndak bisa Pak, bagus ini. Oya Pak terima kasih nanti saya sampaikan. Kenapa ini nggak pake AC, waduh saya nggak tahu Pak. Kasih tahu nanti kasih AC, iya nanti saya bilang Bapaknya kasih AC. Ada usulan pake AC. Sedangkan dia tahu nggak mungkin kasih AC, tapi ndak boleh jawabnya ow nggak bisa Pak. Contoh lagi, bandeng sini sama Bonafit enak mana, pegawai saya nggak boleh ne bilang enak sini. Kalau dia mengatakan ow enak sini, ndak bisa kemarin saya makan punya e Bonafit tu lebih enak og. Jawabnya apa? Selera. Cocok sana makan disana cocok sini beli di sini. Ada. Kamu menghadapi orang, orang jualan ne salah tidak mengiyakan kamu salah. Nek kowe dielek-elek kowe ngotot orak wae kowe apik orak iso, njawab e selera. Enak to. Luih enak. Yang cocok sana, sana. Cocok sini, sini. Orang tu nggak serik, orang tu nek ditentang sifatnya serik. Ngerti ndak.

Itu psikologinya begitu. Oya Pak nanti saya sampaikan pake AC. Enak to, meskipun nolak, tetapi caranya nolak ndak tu enak. Tu rahasianya orang biar seneng beli di sini. Nek ada orang nasehati gini gini gini, dengarkan cateti. Ngoko tekan mburi kok buang yo rak popo. Nek orang datang wah wekku paling enak. Enak sana, ow nggak bisa enak sini. Saya begini begini begini begini. Jawabnya paling enak. Nggak mau beli sini lagi jengkel. Lha istri saya begini, istri saya malah aku kalah. Dulu waktu hurung payu, begitu orang masuk lihat-lihat dikasih sampel satu. Bu ini saya kasih sampel ya Bu ya nanti cicipi. Nanti tulung Bu, kalau dateng lagi saya dikritik. Aku mbaten, lha kok kowe pinter wong mbok kon lungo nggonmu. Tu suatu teknik, kan ngritik tapi wong nek ngritik rak teko. Yang paling sukar itu buka toko memasukan orang ke dalam toko, bukan nyebabkan beli. Itu urusan keru. Ngleboke ki paling angel, ya masuken orang ke dalem toko untuk lihat-lihat itu paling sukar. Kalau kamu sukses bisa masukan orang ke dalem toko, toko mu sukses. Tuh lebih mudah. Plang gedi-gedi tu lak cuma biar narik orang ben masuk toko. Saya nggak mau, saya pernah di ancam sama bis, tour leadernya minta 10%, saya nggak mau. Terus dia ngancam kalau nggak mau nanti seluruh bis akan diberitahu tidak usah ke Bandeng Juwana. Ya maaf. Kita rumusnya kalau ono supir bis kita kasih 2 ekor, keneknya 2 ekor nek sopir e loro yo loro. Tour leader e yo kita kasih 2 ekor. Dah. Itu sudah rumus. Kalau supir taxi kalau nggak puasa kita cepaki minum, kasih minum. Saya tidak pernah kasih uang. Lumpia Express kui lho, tukang becak wae dikei rung puluh ewu nek ngowo orang beli. Saya nggak. Pernah tour leader ngamuk-ngamuk sama saya, kalau saya ketahuan yang membeli, aku dionek-oneke karo pembeli.

Bagaimana keterlibatan calon suksesor dalam kegiatan bisnis perusahaan? Dalam hal apa?

Arief yang mengelola dan mengatur manajemen, pajak, keuangan, kabeh deen.

Sejak kapan proses transisi kepemimpinan dilakukan?

Lho, jadi sekarang sudah mulai, jadi misal e kalo kaya ngene tu Bapak Arief ngikuti saya terus ne ngeki ceramah.. sekarang sudah mulai saya cul ke sama Eva itu biasane... terus ne mimpin-mimpin terus rak karep emang.. yo mergo aku sing paling tuo yo, de'e biasane...

Bagaimana keterlibatan suksesor dalam pengambilan keputusan?

yo biasane kan saya memberi dia kesempatan untuk bicara. Misalnya saja, ono masalah, saya tahu, kadang-kadang saya ndak omong, tak nengke wae.. biar berkembang sek wae orang-orang, itu untuk mendidik mereka-mereka tu bisa tahu carane.. mereka-mereka ga bisa, mereka kerepotan, ya saya yang ngganti.

Seperti apa Om contohnya?

Contohnya sekarang, restoran saya, Elrina ki mbiyen sing nyelesaike sopo yo. Pak Arief pernah, Sandy, tapi ketoe o dia ngalami kesukaran. Sekarang saya ngambil alih.

Komitmen (visi-misi atau tujuan) apa yang Om miliki untuk menyukseskan perusahaan dan ingin dicapai jangka panjang?

Piye?

Saya kepingin perusahaan ki dikelola secara profesional.

Keluarga nggak terlibat ya Om?

Terlibat, tapi sungguh-sungguh profesional. Profesional ki nek iso keluarga nangani, nek ndak iso yo kamu hanya dapet keuntungan saja. Itu yang saya kepengen.

Apakah ada peraturan khusus dalam keluarga misal tentang profesionalitas atau gaji?

Ora reti.

Jangka panjang?

Jangka panjang, saya sebetulnya masih kepengen bikin retouch. Retouch itu suatu proyek sendiri, itu bisa menjadi gedhe bisa diekspor dan sebagainya. Tapi gagal terus.

Kenapa Om?

Key-nya. Alatnya itu. Nek sing ono alat e ki 1 M, ne saya beli 1 miliar hurung mesti berhasil og nang alat. Ndak berani. Tapi saya mencoba, mencoba. Belum biso.

Kalau jangka pendek apa Om?

Jangka pendek saya ngopeni toko e. Terutama Ngaliyan sing gek anyar. Toko roti e tu rak deket e Roti Swiss, Holland Bakery, sama satu e lagi opo yo... Sing gedhe ki Holland Bakery mbek Swiss. Saya kalah gedhe, tapi saya punya, saya punya ide untuk ngelawan Swiss sama Holland. Sana tart di foto nggak boleh, tart kalau kasih nama mesti dibawa masuk.

Saya, saya balik. Di dalam toko tak kasih orang mbikin tart nganggo topi mbarang, resik pakaian putih, bikin. Kalo orang beli kasih nama, mas opo mbak mau dikasih nama sendiri tak ajari, orak popo. Mau liat bikine. Saya mau beli ya tapi bikinke ya tak liat. Liat, nggak papa. Itu penonjolan saya terhadap Swiss dan Holland Bakery. Saya dalam roti, kalah saya.

Mbek Holland Bakery kalah, roti manis tu kalah saya. Tapi saya harus punya sesuatu yang bisa nglawan mereka. Yaitu tart. Dengan itu saya akan menarik orang masuk ke tempat saya.

Terus yang kedua, pelayanan tak anter dan sebagainya saya lebih bagus. Emang setengah mati. Supir saya wae ono limolas og. Pengeluaran banyak, tapi ndak masalah.

Terus nanti sana (Ngaliyan), sedikit-sedikit saya perkuat jajanan pasar kaya Dyriana sini. Sing kuat jajanan pasar, nek pagi orang dateng beli snack untuk

rapat. Nek malem roti tart. Terus itu nanti nyangkutnya. Sekarang sudah mulai sudah, sudah mulai lama.

Terus orang nek pesta-pesta, terutama orang-orang dari desa, tuku roti ring. Tuku roti apa itu, itu nanti lari e ke sana. Nek pesen sampek Ngenuk mbarang itu, Demak, Kendal sampai 200, 300, pernah 800 sampai ngeterke sampek ke Jepara. Lha itu, jadi kita harus tahu menonjolnya pasaran apa. Terus nanti nariknya gimana. Itu nek misalnya saja ya, wong mantu dikei roti ring, cocok enak, suk ben dee mantu yo dee nganggo e itu. Itu promosi, terus itu nanti. Kita punya di Kendal tu sampai satu desa tu apal, mesti ne beli tuku tu di Dyriana, Kendal.

Terkenal ya Om?

Ya, karena kita terkenal e di mana. Ne Holland Bakery apa tu... Wong gedhe-gedhe, wong kantoran tuku e. Pasarannya lain.

Berarti liat pasarnya juga ya Om? Potensinya Om?

Potensinya dimana lihat. Saya kalah nek saingan sama Holland. Saya tahu, saya kalah, nama e kalah, rotinya saya kalah. Ya harus saya mempunyai anu sendiri bagaimana untuk melawan mereka.

Ada keinginan untuk menggunakan tenaga profesional dalam manajemen nggak Om dari luar perusahaan?

Personalianya tuh sudah lama sekali di sini dulu. Terus kepala personalia. Terus Venny sing nyekel keuangan tu ya dari belum nikah masih SMA sambil sekolah. Yuni mulai awal dulu, Yuni gendut ki yo sui nang kene. Tukang ngaweni macem-macem tu pinter, yo hobi e di sana.

Berarti lebih mengembangkan karyawan sendiri gitu ya Om?

Yo. Kalau dia digaweke nyah kowe ngawe iki, ngolek deen. Ki lho roti e koyo ngono ngono ngono produksi. Minta duit tuku neng Swiss, Holand Bakery golek no kono, orak oleh nganggo seragam e Dyriana, nganggo jaket tuku ni kabeh gowo bali. Rak popo.

Apakah rencana suksesti tersebut deskripsikan secara tertulis?

Ora ono, wes sui banget.

Kalau menurut Om ni Om kegiatan yang paling penting dalam transaksi bisnisnya di Om, kegiatan yang paling penting dalam transaksi bisnis tu apa? Kalau Om mengalihkan bisnis ke penerusnya Om tu yang paling penting tu kegiatan apa Om?

Mereka saya ajari untuk melihat, menunggoni, dan mau berubah. Dari... Kalau PT tu rak lebih jelas mengenai pembukuan pajek.

Bagaimana peran Om sebagai ayah dalam bisnis ini?

Ya, saya ngajari anak mantu saya. Sampai sekarang sudah saya serahkan, tapi saya masih ikut-ikut terus.

Masih membimbing ya Om?

Heem. Karena mereka kewalahan ngopeni anak, ngopeni keluarga. Ya akhirnya saya nggak tahu. Pokok e ngko aku wes mati, aku rak urusan, aku rak reti. Selama saya masih bisa saya... Nek koyo ngene ki lungu kabeh luar negeri yo saya yang di sini. Cuma Maria tok, kadang-kadang semua pergi semua ya saya ngopeni, saya udah bicara sama dia. Tak kon ngawe sing profesional, ora digawe-gawe. Tapi saya wes ngandani ngawe rak sing profesional, jadi kamu, semua anak cucuk,

jatah e di kei,kei, duit kei. Tapi pegawai harus yang profesional. Putu anak pinter, profesional dadike, sing ora kei duit wae.

Djarum, semua sedulur dikei, tapi ne kamu ndak bisa bekerja ndak dipekerjake. Ono rono yo rene. Kabeh anak cucu dikei. Peraturan ada, tapi nek kowe rak pinter, kowe rak oleh nyekel jabatan, gitu. Ya harus saklek, supaya perusahaan bisa maju. Tensiondo tuh ancur, sampek lapor-laporan ning kantor polisi, sampek ono sing ditahan. Dia tidak menggunakan sistem ini, sistemnya sistem sedulur. Ancur, mana Tensindo ndak ada, padahal mbiyen gedhi banget. Cino totok sing laki 5 kerjasama 5. Dulu tidak ada pabrik kaca, ndatengin kaca dari Rusia. Teko ki truk saben dino antri nek mlebu gudang, untung e luar biasa. Akhir e mbikinke pabrik kaca sendiri, bikin sepatu, bikin bola tenis, dan sebagainya, akhir e hancur. Pabrik e koco ki gedhi banget, pabrik koco itu berhenti bekerja tu selama 7 tahun. Jadi selama nek 7 tahun itu harus berhenti tu direvisi, didandani kabeh. Masalahnya temperatur e 7.000 pake e LPG, dadi orang kerja tu 24 jam ne ora rugi. Ngendemke wae 2 minggu wae rung mesti adem, 2.000 derajat celcius temperaturnya. Ya, itu sudah punya pabrik wae bisa jatuh.

Sudah PT ya Om?

Lapor-laporan sampek ono sing ditahan polisi. Ngkoh adek lapor-laporan. Orak ngkoh adek, mamah anak saya tahu nang Surabaya, jatuh lho. Nggak gampang.

Om kasih Koh Arief pelatihan gitu nggak pengarahan dalam mengelola manajemen? Iyo.

Pelatihannya seperti apa Om? Bentuk pengajarannya seperti apa?

Itu nek general meeting tu pengarahan-pengarahan, ya to terus nanti baru kepala toko baru juga ikut mengarahkan. Wes aku pokok e ne aku tak lakoni ae, ne salah yo berubah. Nopo? Saya nggak terlalu banyak teori og, saya tu seorang praktisi.

Manajemen bisnis nya sejak Koh Arif ikut itu sudah bagus Om?

Ya bagus

Lebih meningkat?

Ya kita makin lama kita memang, saya kan lak bermula dari 0, dagang orak iso, mulai buka warung orak nduwe modal, terus saya.

Posisi kunci apa yang akan dipegang suksesor?

Direktur.

Apakah posisi kunci dideskripsi secara tertulis selama proses suksesi bisnis?

Di struktur perusahaan ada.

Apa saja syarat yang harus dipenuhi suksesor untuk mengisi kekosongan posisi tersebut? Apakah ada kriteria minimum

Ora ono.

Apakah ada penilaian/analisis kinerja pada Koh Arief selama proses suksesi bisnis?

Piye?

Kinerjanya Koh Arief dinilai Om?

Sing nilai sopo?

Misalnya Om nya?

Yo orak, yo ora ono sing nilai... Omongan-omongan tok ngono. Ne ora ngerti enak e piye ngono. Ya sudah, seperti mau mbangun gedung tu manggil ini ini, terus kita bicaraken bareng.

Koh Arief tu kerjanya bagus ya Om?

Apa e?

Kinerjanya Koh Arief tu baik ya Om, meningkat terus gitu?

Iya.

Apa misi atau harapan Om untuk generasi penerus di masa depan?

Orak weruh. Aku rak wes tuo ngko mati lak rak weruh. Terserah anak, aku yo harapan saya mlebu surgo.

Tapi ada keinginan nggak sih Om supaya bisnisnya diteruskan cucu?

Terserah anak saya. Arak di dol nek aku wes mati yo sakarepmu, yo sakarepe. Nopo aku wes mati ndadak mikir bisnis. Bisnis yo tinggal, tinggal rela to yo.

Harapan Om buat Koh Arief?

Yo pokok e tak ajari, nek kowe gelem yo ngene nek orak ngelem yo sakarep e. Yo aku kon mikiri, wes tuo. Dulu ae gek nang Amerika.

Kalau Om, untuk generasi Om yang berikutnya ni Om. Kaya cucu-cucu Om itu, Om mau memberikan apa ke mereka?

Cucu saya? Lha mboh... Aku wes mati rak weruh... Rak ngurusi aku...

Biar mereka tahu tentang Om gitu, Om?

Sudah tau saya... Saya ora bakal ngerti.

Kalau biar mereka tahu, Om ngapain?

Itu... Iki kan rak wes tak kek ke anak ki kabeh iki sing ngurusi lak dia... Mosok aku terus... Ora mati-mati aku.

Tapi, ada keinginan ga Om, maksudnya untuk cucunya terlibat dalam bisnis ini juga?

Yo... Cucu saya masih sui... masih universitas... Ben anak saya rak wes gedhe-gedhe, lha nanti rak bisa ngomong sendiri... Makane rak saya mempersiapkan segala hal, ne iso rak digawe profesional, sehingga nantinya sampai siapa pun itu, sampai buyut sampai cicit-cicit dan sebagainya... Ne profesional lak jelas, tapi angel.

Kenapa Om?

Saya tidak mengharapkan bisa. Itu teori ya, tapi praktek sangat... yo angel.

Bahwa orang itu egonya terlalu tinggi... Saya liat aja sak sedulur... Aku ndhisik limo yo ndak, opo jeneng e... Kon cocok banget ya nggak... Apalagi setekah menikah entuk wong liyo. Nggak bisa saya bilang.

Saya tu sedulur limo. Yang masih tu saya sama adik saya tok. Terus dulu sing cedhek saya tu Engkoh ku sing siji, sing Tacik ni lak deen nikah mbek orang lain, jadi jauh... Angel.

Biarlah, kita itu secara tak akoni sedulur. Bonafit tu anak e Tacik ku, anak e Tacik ku ki tujuh. Saya kasih tahu, saya ne kondo ngono, kui sedulur ku, sing paling cedhek tapi sing paling adoh, sing nomer siji ki Jakarta, paling adoh tapi paling cedhek... Nggak bisa... Itu dapet orang lain, dapet orang lain, dapet orang lain, dapet orang lain... Lha kamu harus menerima apa adanya, orak koyo jaman mbiyen, gawe patung, menara sing diambroke Tuhan... Ya to... Manusia rak mau e jadi satu, ngawe menara tekan langit... Nggak bisa... Ya sudah, nerimo wae... Yang kamu deket ya kamu deket, yang kamu jauh ya kamu jauh.

Dijalani aja ya Om?

Dulu waktu kecil, saya mbek adek perempuan saya perempuan cedak banget. Setelah dia menikah, adoh. Lha suaminya ndak dekat dengan saya. Sifat e lain, yo rak iso.

Ya dia harus ngikuti suaminya, saya ngikuti istri. Ora iso. Sedulur ki ne igek kumpul kabeh, wong sedulur e gelut og, saya mbek Ngkoh ku gelut yo tahu og, nggak papa.

Ne sudah menikah kono entuk wong liyo, kene entuk wong liyo ya sudah. Itu hukum alam, ya kita jalani aja... Jangan dipaksaken, ne dipaksaken malah adoh, ne adoh malah cedak yo. Lho iyo, ne adoh mambu wangi ya to.

Jadi ingin dikelola generasi berikutnya dalam keluarga?

Ya, saya kepingin, opo jenenge, saya sudah mulai bicara, bagaimana kalau nantinya itu tambah gedhe. Saya lihat Djarum tu lak bagus sekali. Djarum tu rak semua dilibatkan, tapi anak putu sing memang bisa pegang, jadi karyawan, yang ndak cuma dapat bagian. Karena kalau semua megang, contohnya tu, contohnya kayak Grup Nandhi wek e... yang punya pabrik sepatu, pabrik ball, pabrik koko, Tensindo.

Tensindo tu lak mbiyen temen saya, tenes, sudah meninggal tu. Tensindo tu lha tu totok, totok itu sing pake tu anak e lanang, anak lanang limo, anak e wedok 2. Anak e wedok ndak ikut-ikut. Anak e laki tu 5 permulaan waktu tahun kui lak belum ada pabrik koko tu, dia import dari Rusia. Saya tahu koncoku tenes jadine bareng terus saya ngerti. Saya malah nek guyon alah koncomu kabeh kelas telu og, aku ngomong... deen kan rak *gini* sama bea cukai. Jadi koncune mlebu ne kelas telu lha deen mlebu kelas siji kui nak bayar pajek e murah. Itu sampai antri sing truk e nang ning Kaligawe. Saya sering tenes ndang mbingcong? Konco tenes, ngeterke saya tenes e bareng. Tuo saya tapi. Terus deen ngaterke tenes bareng, kita ketemu, deen gawe pabrik gulo mbarang, gawe bola tenes mbarang jadi nek maen bola tenes rak tau mbayar. Saya tau, akhirnya pecah, karena organisasinya ndak bagus, masing-masing pegang perusahaan e orak tau meeting, geger terus akhire pecah, untung-untung ora ono sing ditahan dipenjara mbarang, itu kejelekannya. Nek ini lha orak, nek saya punya pingin tak usahaken kayak Djarum, ngko dadi koyok Sido Muncul, eh kok Sido Muncul, sing kayak rokok Kudus ki lho, kayak rono, kui kan itu juga begitu.

Yang dilibatkan yang seluruh anggota keluarga tapi dibagi?

Jadi yang bisa kerja, kerja dibayar, sambil mimpin ngambil orang luar, nek anak putu disekolahke nang luar negeri, semua dikasih jatah keuntungan, itu cara bagus. Itu yang cita-cita saya, nek kabeh nyekel geger, Tensindo tu, perusahaan. Semua merasa pingin aku semua kuoso, nek sing Djarum sing ndak mampu dites sudah, tapi semua dapat bagian, nek kowe arak ngadeke pabrik dewe, ngadeke pabrik obat dewe rakpopo, tapi intinya yang ini ni ndak, orak melu-melu.

Untuk sistem pengupahannya keluarga bagaimana Om?

Pokoknya saya nggak tau persis satu bulan dia dapat ambil uang berapa banyak wes.

Bagaimana tren ekonomi, pemerintah, teknologi, sosial, geografi dan isu-isu lain di lingkungan eksternal perusahaan?

Toko makin akeh, ora popo, yo kita terus bikin aja. Terus berubah berubah berubah berubah. Dulu banget tu pernah bikin bakpao, terus mandek dulu,

sekarang kemarin nyicipi bakpao, coba ngawe meneh, dadi. Tapi sing laris lak Dyriana, saya punya pegawai nama e Yuniah tak gowoke bakpao sak semarang kabeh tak takoni, ni lho iki menurut wong-wong sing paling enak kie. Ki kowe ngawe ki harus luh enak. Dadi, keliling sak Semarang deen sing tak kon ngoleki tepung kabeh, ngebel Jakarta kok iso ngawe luh empuk piye. Nyoba dadi 3 hari opo piro, dadi. Goleke lemari dan bakpao tu tidak pikir ndhisik paling rame sini ternyata kalah mbek Dyriana. Tak belike lemari sama istri. Saya punya tu tak nggo, Dyriana tak beleke. Orak eman-eman, aku tuku sembilan juta lima ratus tak tuku, saya ndak eman. Saya tu paling rak eman-eman nek tuku alat-alat.

Untuk cucu-cucunya Om nih, ada nggak sih syarat-syarat khusus jika misalnya mau njabat di sini gitu Om?

Piye?

Jadi penerus gitu ada syarat-syaratnya nggak Om?

Yo orak to yo, lho aku mati arak mbok kon ngowo duit e? Kok ono syarat e. Kabeh.

Kalau misalnya besok ada yang mau nerusin Koh Arief, ada nggak sih syarat tertentu?

Ya terserah Pak Arief, ws ngono tok.

Apakah dibuat ringkasan aktivitas, tanggung jawab, dan tugas untuk suksesor di masa depan?

Orak.

Bagaimana potensi suksesor saat ini? Apakah saat ini potensi dan kinerjanya tinggi atau rendah? Dalam hal apa? (pinter ngatur gudang keuangan manajemen)

Arief lak lulusan manajemen, jadi dia bisa ngatur keuangan baik sehingga bisa menuju profesional.

Masih butuh latihan gitu ga si Om? Maksudnya, Om masih perlu memberikan latihan?

Lho... Orang hidup selama hidup ya harus selalu latihan... Keliru... Nek ora latihan ora hidup.

Saya selama ini tetep masih full latihan, masih belajar, masih berubah.

Adakah pelatihan terencana, pendidikan dan pengembangan yang anda dilakukan incumbent kepada suksesor?

Ora ono.

Bagaimana Om mempersiapkan Koh Arief untuk meneruskan kepemimpinan?

Iyo, tak latih.

Pelatihannya seperti apa Om? Bentuk pengajarannya seperti apa?

Itu nek general meeting tu pengarahan-pengarahan, ya to terus nanti baru kepala toko baru juga ikut mengarahkan. Wes aku pokok e ne aku tak lakoni ae, ne salah yo berubah. Nopo? Saya nggak terlalu banyak teori og, saya tu seorang praktisi.

Bagaimana kesiapan dan ketersediaan suksesor untuk melanjutkan bisnis?

Berarti sudah benar-benar siap (jadi penerusnya Om) gitu ya?

Bisa. De'e nek ora ono saya, ngatasi semua bisa. Apa saja bisa de'e, dibantu staf e lho.

Apakah dilakukan evaluasi terhadap proses suksesi di bisnis keluarga?

Orak ono.

Menurut Om perubahan apa yang dilakukan Koh Arief setelah bergabung dengan bisnis keluarga?

Apa e?

Sejak Koh Arief di sini, ikut bisnisnya Bandeng Juwana, perubahan apa yang terjadi nggak pada perusahaan?

Lho orak keno, ngerjake bareng maju bareng yo orak keroso nopo. Dan tenaga e kita sudah punya tenaga kita sudah ada sing Yuni, Venny, kita punya orang-orang yang bisa dipercaya. Ini yang dipusat kita punya orang-orang yang bisa dipercaya, terus di belakang, produksi Dyriana tu punya orang-orang dipercaya, telu. Yo iso jalan terus. Ono masalah-masalah sedikit-sedikit itu rak popo. Masalahnya selesaikan. Orang hidup itu pasti punya masalah. Nek rak nduwe masalah yo mati.

Bagaimana silsilah keluarga Om?

Maksud'e?

Bisa diceritakan tentang keluarga Om, papah mama?

Wes rak ono sui.

Kalau nama orang tua?

Papah ku jenenge Goei Ging Giem.. kui meninggal sakit-sakiten... Nek mamah Yap Ien Nio.

Ajaran atau nilai-nilai apa saja yang diberikan kepada Om oleh kedua orang tua?

Rak iling... wes lali.. wes sui.. cuman biyen papah pesen kalau jadi manusia itu jangan egois.. kui.. ego manusia yang paling sulit dihilangkan.. kowe harus terus belajar, belajar.. dadi orang bener, ojo aneh-aneh

Kalau Om masih totok nggak?

Saya? Aku kui rak og. Papah saya itu rak sekolah, mamah saya itu SD kelas loro. Tapi nek ngitung, nek mbaca bahasa indonesia. Nek ngitung cepet papah saya, mbaca cepet papah saya, nulis rajin banget papah saya, sok nulis dewe biyen. Nulis e bagus tulisannya.

Nek ngitung nang toko mas, papah saya itu toko mas, ne ngitung cepet e rak karuan. Mamah saya sing kelas loro kalah, kelas loro SD.

Papa mama menganut agama apa Om?

Papah saya dulu ora Kristen. Di saat terakhir dia Kristen. Papah saya orang Kelenteng, pernah jadi Lao Chu, mamah saya orang Kristen tekun setengah mati. Mamah saya tidak pernah nyeneni ngileke papah ku, geger papah mamah karena agama. Selain itu papah mamah saya ndak. Tapi akhirnya menang mamah.

Wawancara dengan Bapak Arief

Terkait pemilihannya Koh Arief lagi nih, selain karena Koh Arief kan menantu yang di sini, itu ada nggak sih Koh misalnya tujuan khusus kenapa Koh Arief dipilih tu misalnya kan Koh Arief itu kan manajemen, ada nggak sih tujuan supaya perusahaan itu nanti misalnya dikembangkan?

Lha yang jelas saya, bukan saya ya. Jadi kebetulan saya dari manajemen ya, saya kepingin membenahi banyak hal ya, kaya tadi kan bayangkan aja waktu awal-awal gitu yang mungkin kaya yang ngasiri ya tadi, nggak ada juntrungannya, jam kerjanya juga nggak teratur, ini bisa tante, ya tadi keluarga yang ini kan. Buat saya juga nggak mudah karena itu memang sudah dari 81 sampai 97 itu udah 16 tahun. Iya kan, sudah berkembang dan itu bisa dibilang ngapain dibenahi wong ini aja udah laku kok ini. Tapi mau nda mau, bisa dibayangkan nggak dulu waktu ada toko kami itu toh kan kecil, kita pas lebaran rame banget. Sampai kita harus memikirkan gimana, terus pake nomer, ya nomer pun nggak boleh kita imagenya nomer antrian, kita bilang nomer pelayanan, jadi beda kata-katanya gitu, karena begitu ini ih beli bandeng aja antri gitu lho, nah pelayanan, kami harus ada orang yang bisa ini, bermula dari situ toko kecil, ya bermula dari toko kecil, pada saat kami 10 tahun yang lalu belum di... Mungkin 13 tahun lalu belum berubah jadi begini, toko kami kan kecil dan menampung ini pas event-event liburan tu kan berjubel, kami harus ciptakan supaya tempat/customer itu nyaman gitu lho. Lha itu kan butuh waktu, sehingga beberapa tahun yang lalu, pada saat kami belum buka di Pamularsih, di sini kan berjibbel banget, semua di Pandanaran kan ini kami pakai nomer pelayanan dan kami pantang bilang nomer antrian, emang ngantri ya? Gitu, ndak. Karena orang kalau imagenya udah antri itu udah ndak kaya antri beras ni tu kan bayar.

Lebih ke profesional?

Oya ya, pasti kami sepakat, apa ya, jadi saya merasa gini, kami ini Pak Daniel masih ada jadi semua kami pikirkan. Jadi Pak Daniel itu bilang gini, o iya gini, saran aku gini ya, terus Pak Arief yang mutusin, Arief yang mempertimbangkan. Itu misalnya saya ada beda pandangan atau apa, ya kami sampaikan gimana gitu lho, ya maksudnya gitu.

Nilai-nilai apa yang dipegang perusahaan dalam mengelola bisnis?

Nilai-nilainya Kasih sama Kreatif.

Terkait nilai-nilainya yang kreatif sama kasih diterapkan nggak dalam pemilihannya Koh Arief?

Lho gini sebentar, kalau kamu nanya gitu. Itukan kami buat manajemen, ya kami, Pak Daniel itu kan yang membuat. Jadi bukan, jadi itu ada setelah kami itu kan kami berkembang sekian lama, mungkin baru 10 tahunan terakhir ini. Kayaknya kita harus punya visi, misi, ya, visi misi kita apa, terus kan Pak Daniel merumuskan, ya to. Merumuskan, cerita kan Pak Daniel, maksudnya bagaimana dia merintis, terus gimana dia memperlakukan konsumen-konsumen itu, terus bagaimana dia merasakan, artinya merintis itu tidak mudah, terus kemudian banyak pasien-pasiennya yang menjadi pelanggan-pelanggan. Terus kemudian juga awal-awal itu Pak Daniel menerima kunjungan dari beberapa Ikatan Dokter

dan istri-istri dokter, nah bermula dari situ sehingga kalau gitu kenapa ya minta, Pak Daniel aja minta, misalnya suatu hari ada orang yang minta kunjungan, minta liat, dan bermula dari situ. Orang aneh ya, orang dimana yang lain untuk tidak membuka, open tentang usaha atau tepatnya produksi lah. Tapi kan kita kepingin wong saya asalnya juga tidak ada apa-apa kok, saya juga dulunya belajar, niru dari perkembangan, niru dari produk, maksudnya suatu tren yang sudah ada.

Usaha ini bukan yang pertama ya Koh?

Kami kan bukan yang pertama, kenapa orang kalau mau mengembangkan. Karena kami berprinsip tadi, semakin banyaknya usaha sejenis di Semarang, bukan menjadikan apa ya saingan, tapi justru semakin dikenallah Semarang ini sebagai kota icon, kota oleh-oleh, kota bandeng, coba kalau misalnya nggak berkembang ini, bandeng cuma ada satu saja toko disini, nggak mungkin Pandanaran menjadi sentral oleh-oleh. Bermula dari situ, kami terus merumuskan sebenarnya apa sih yang kita inginkan, kami inginkan. Ya kita mengembangkan, wong ini bisa mengasihi kok, wong kita juga dapet dulunya, kita juga dulu belajar ya, baik bandeng, wingko, itu belajar. Kalau menurut sejarahnya mungkin Pak Daniel belajar wingko berapa bulan nggak jadi, kita ndak nyontoh, membajak orang itu kita anti ya. Pak Daniel selalu begini, kita nggak pernah membajak, sorry ya misale wingko ini, saya meloncat-loncat ya, misalnya ngambil dari sana ditarik, itu bukan prinsip kami. Jadi bandeng pun juga gitu nyoba dari kecil ini-ini-ini gitu lho. Sama wingko juga gitu lho, kita minta info tapi nggak pernah mbajak. Jadi kita paling anti kalau misalnya orang kerja di sana, keluar kerja di sini, kita paling nggak mau. Karena kita nggak mau, karena istilahnya sebaik apapun kita nggak pernah itu membajak. Nggak pernah mbajak orang jadi meskipun pinter gimana, bakery mana kami terima nggak pernah, kamu justru orang-orang itu kalau dulu awal-awal malah SMP, SD itu kami.

Bagaimana perkembangan bisnis saat ini?

Otomatis saat ini memang ada beberapa yang gitu, jadi setelah kami perbaiki sistemnya, manajemennya, SDM ya sudah, Pak Daniel pun juga harus ngikutin, ndak bisa lho SD karena akan sulit, karena orang SD terus kepemimpinane ya to. Akan sulit. Lha itu kan juga buat saya agak lama meyakinkan Pak Daniel, Pak Daniel juga mau mengerti. Dulunya sulit buat kami, ngapain kepala toko harus sarjana ya to, coba yang ada, lama-lama kita meyakinkan nggak bisa, ya kita harus pakai orang yang sarjana, meskipun saya itu nggak semua. Ya saya nggak gini juga, dia istilahnya ‘kamu itu sarjana S1 psikologi atau apa kadang kalau pekerjaan itu nggak se-apa dengan orang yang punya pengalaman’. Lha itu memang saya harus membuktikan, maksudnya harus benar-benar ada pelatihan-pelatihan, pengembangan, jiwa kepemimpinan nggak bisa dari sekolah aja ya, dari memang bakat, minat dari orang tersebut gitu lho, jadi kembali lagi ke tadi pertanyaannya, jadi justru kami yang merumuskan. Kalau Pak Daniel punya prinsip ini, saya pikir saya takut gini, oya karena Om Daniel ngasih anak menantu, ndak gitu, jadi memang kami justru yang merumuskan visi-misinya apa gitu lho.

Bukan dari Om Daniel sendiri ya Koh?

Apanya?

Nilai-nilainya itu?

Eee seinget saya, kami merumuskan bareng-bareng, jadi manajemen merumuskan karena seperti tadi filosofi Pak Daniel itu apa apa apa. Gimana pap gini lho gitu lho, kan ndak. Jadi kalau ditanyai itu ya mungkin kami menggambarkan bahwa kalau Pak Daniel itu kan dulu begini begini begini, kok baik banget ya karena belum tentu kan, baik gini ngajarin orang, terus dilihat orang kaya gini cara-cara e, nggak ada sesuatu yang rahasia. Jadi itu yang dirumuskan. Jadi lain ya kalau misalnya Anda bilang ini dari Pak Daniel iya bisa jadi karena iya kami itu menerapkan. Tapi ini itu kan praktek yang kehidupan praktek bisnisnya Pak Daniel yang pengusaha ini. Kami merumuskan dalam bentuk tadi, kata-kata dalam visinya. Lha kami kan lama-lama dituntut, ow Bandeng Juwana ini ini ini, ada produk yang lain? Owh kami harus dituntut kreatif. Jadi kami nggak mandek untuk suatu produk. Apalagi kalau Pak Daniel di ini kadang, aku pengen digaweke apa. Kalau di sini ada rendang bandeng lah, yang itulah, yang apalah gitu lho.

Jadi ya yang meneruskan tadi kami manajemen ya anak-anak, ya mantu, dan Om Daniel. Owh ya udah, kasih ya, seperti itu. Kami kepengennya ya tadi. Nggak punya apa-apa sampai sekarang bisa berkembang. Nggak ada salahnya kami juga ngajari supaya orang juga bisa belajar ya to? Dan bukan lucunya, orang kalau belajar di sini ini ya, mungkin coba-coba tapi belinya tetap di sini kok. Misalnya kamu belajar nih, ya kalau buat konsumsi sendiri atau acara apa. Wah aku seneng ni Anda bisa masak apa bandeng gitu ya, tapi untuk kamu bagi ke temen-temen tapi tetep brandnya Bandeng Juwana.

Walaupun banyak yang bisa buat belum tentu kan emang buat bisnis emang jarang kan Koh, apalagi yang bisa jalan lancar juga susah.

Ya, harapan e kami nggak pernah mendoakan nggak lancar lho. Tapi biar lancar nggak papa, karena terus terang banyak yang bilang terutama kalau Pak Daniel bilang misal coba digali lagi dari provinsi Langsa, Aceh, dari Maluku mana, dia belajar dan berhasil untuk buat itu karena di sana kan juga banyak ikan-ikan bandeng gitu lho, ya seperti itu.

Kalau kreatifnya?

Lha kalau kreatif segala, mau nggak mau kami merumuskan sendiri, kita nggak bisa. Artinya gini lho, kan ada ya kita nggak berharap ya. Kan ada, apa ya, oleh-oleh ini atau makanan ini juga harus seperti fasion, ngikuti trennya apa. Ya kalau nggak ngikuti ya kita akan tertinggal ya. Misalnya musim dulu rainbow cake, red velvet, ya kita ngikuti, ada pancake, ya nanti ada apa ngikuti gitu lho ya to. Lha kalau misalnya Anda lihat, kami juga ngikuti misalnya kami buat Almond Krisbit Surabaya dan kami komitmennya itu meskipun kami meniru tren yang ada, kami harus yang terbaik, jadi nggak ece-ece ah ini asal ndak. Jadi ya kalau kamu coba ya, jadi berharap ini lho. Ini versinya Dyriana seperti ini gitu lho. Baik produk-produk yang lain seperti apa nama e brownis kukus tren di Bandung tapi kita buat dan orang-orang Bandung pun juga ngakui oya ya beda ya. Ini lho, jadi emang ada, ada sesuatu yang beda, menjadi ciri khas dan sehingga itu yg bisa masuk gitu lho radakan. Apa ya abadi kita berharap kan kita punya. Bisa mudeng ya paham ya? Jadi...

Menurut anda, mengapa anda dipilih sebagai suksesor?

Ini kan perusahaan keluarga ya. Dari bandeng juwana ini kalau story nya sudah tahu ya, baca atau dari mana, dari om daniel itu. Kalau dari saya, saya lebih begini, yang jelas om daniel ini kan punya 3 putri sehingga namanya tahu ya Bandeng Elrina itu ya. Nah jadi awal ini pada saat saya nikah, dengan salah satu putrinya yang tertua, Liza. Itu satu-satunya putri yang mau netap di Indonesia, jadi waktu itu 2 putrinya yang Maria dan Yohana dan kebetulan suami-suaminya itu warga negara Amerika. Sehingga dia netap di sana sampai dia married terus dia punya anak terus netap di sana sampai beberapa tahun. Jadi emang cikal bakalnya gitu, jadi mau gak mau kebetulan saya juga sih Elizabeth ini anak tertua dan saya menantu tertua dan tadi, 2 orang ini gak di sini pada saat itu, sehingga ya mau gak mau, waktu itu saya 97 memang belum sebesar ini, ya, artinya, kalau dari sejarahnya tau kan maksudnya tokonya dulu kan kecil dulu dirilis tahun 81, sampai 97 saya gabung itu ya masih toko, kecil masih belum di renovasi, Dyriana di toko 61, ini nomor 57, Erlina nomor 83, ya to? Terus berkembang, kalau untuk grupnya sendiri tahu kan? Bandeng Juwana dan Erlina kami pisah jadi perorangan.

Apa yang membuat anda memutuskan untuk memasuki bisnis keluarga?

Jadi kalau versi saya ya untuk saya apa namanya saya meneruskan itu ya bermula dari situ, karena saya kebetulan anak pertama dan menantu itu, kemudian tinggal di sini, yang lain kan di sana, itu alesannya. Kedua ya otomatis, karena dia warga negara Amerika kan gak mungkin untuk bisa bisnis di sini gitu lho, untuk memakai namanya untuk beraktivitas, jelas itu.

Terus kalau saya paling pintar kayaknya gak, karena saya gak merasa pintar, cuma apa ya, ya kebetulan saja maksudnya saya berkarier waktu saya lulus. Saya dari ekonomi Tarumanegara terus kemudian saya ada di bank Danamon sampai terakhir saya pegang cabang di Kuningan maksudnya di Jakarta ya. Saya berkarier 9 tahun di bank, jadi mungkin ya seperti itu sudah dipersiapkan ya untuk jadi penerus, karena itu kan juga saya banyak belajar dari manajemen suatu perbankan, manajemen gimana waktu mengelola meskipun agak beda, itu kan jasa bank, produknya kan jasa keuangan, sedangkan ini kan produk.

Untuk menghadapi perbedaan itu gimana Koh?

Jujur saya mau gak mau harus banyak belajar, karena apa, bukan jasa yang kami jual, tapi seluruhnya ya to, produk ya kami harus mengingat produknya pun anda kan tau produknya sekian banyak. Sekian banyak itu karena apa? Menjadi suatu ikon suatu kota ya bandeng ini. Meski tau to, kita bandeng Juwana bukan yang pertama, kalau yang pertama bandeng presto. Itu yang pertama itu, kami yang ke 8, jadi seterusnya kamu teliti sendiri. Tapi yang jelas kami bukan yang pertama, terus kemudian bahwa produk yang harus saya pelajari banyak, karena saya memang bukan di bidangnya. Saya kan bukan dari food science, bukan dari apa ya yang berkecimpung di dunia masak memasak gitu kuliner. Tapi ya mau gak mau, saya saat memutuskan karier, saya kan sudah berkarier di bank, saya maksud e tidak mempertahankan. Saya melepas apa namanya kerjaan saya untuk meneruskan usaha ini, juga butuh tekad yang bulat ya. Karena kalau gak kan saya juga nggak concern, jadi itu, mempelajari banyak hal tentang produknya karena sekian banyak untuk produk-produknya sendiri, yang dari Bandeng Juwana, sekian banyak oleh-olehnya, kemudian juga untuk bakerynya.

Jadi saya, waktu itu saya pikir sebagian orang Semarang begitu dengar nama Dyriana Bakery agak asing, namanya sulit karena dipikir namanya asing atau apa, padahal sebenarnya Dyriana kan singkatan nama kan. Jadi saya menyadari bahwa brand ini, begitu saya, jujur pada saat saya ada di sini seiring married dengan Liza itu. Yang tahu saya Danti terus Swiss juga ini saya memang itu ya. Jadi asing memang saya justru tertantang ini banyak produk kok yang bisa dipertahankan. Meskipun saya ndak ini ini. Waktu itu kan sudah ada produk kayak misalnya roll tape, ada cake atau apalah pokok e saya berpikir kenapa kita gak bisa seperti orion, kayak apa, itu lho. Lha tapi sampai saat ini pun karena itu sekian banyak buat saya, ya saya lebih saya memakai, maksudnya keluarga ini memikirkan, kebetulan setelah itu ya.

Bagaimana keterlibatan keluarga yang lain?

Setelah mungkin 10 tahun terakhir ini, adik ipar saya itu kan pada netap di sini setelah anak-anaknya lahir ya. Jadi 18 tahun mungkin deh, 2001 kembali ke sini, artine kami, 3 saudara dari Liza ini kembali, bukan kembali, mengelola bareng-bareng. Jadi bukan prinsip kami jadi artinya kebetulan yang adik ipar saya ini yang namanya pak Sandy ini, dia punya pengalaman kan dulu di MMM coklat, Mars itu lho. Lha otomatis dia mengembangkan produk-produk bakerynya itu lebih ke yang ada nuansa coklatnya. Jadi kalau kamu di sini, mungkin di Semarang ya, hanya ada di bakery aja tentang mini brownies coklat, brownies coklat, yang berbau coklat, enting-enting pun kita balut dengan coklat. Jadi itu merupakan ciri khas dan kami ingin mengembangkan itu. Jadi oleh-oleh itu gak cuma bandeng, tapi oleh-oleh dari daerah manapun ya kami buat. Enting-enting Salatiga itu tapi spesifiknya yang kita jual enting-enting itu ada coklatnya. Terus apapun juga berbau bandeng jadi kalau kalian pelajari kami meneruskan itu mengembangkan, jadi nggak stag. Kami punya bagian R&D itu mengembangkan begitu banyak produk. Jadi sampai roti bandeng ya istilah nya kalau di itu kan ada ya maksud e banyak varian bandengnya. Tapi yang itu kan ada bakpao bandeng, ada roti bandeng, ada lempeng bandeng. Semua ada gitu lho banyak, gitu. Itu.

Dalam budaya tionghoa umumnya ayah ingin memberi usaha ke anak laki-laki, kalau di sini gimana Koh?

Gak ini beda, kalau pak Daniel bukan sistem yang seperti itu. Pak Daniel kepingin ya anak perempuan pun tidak ada masalah untuk itu. Jadi dulu kalau pak Daniel punya aset dinamakan nama putri-putrinya Mady, Maria, Yohana. Kebetulan karena sesuatu, suami dari ke 2 putrinya itu warga negara Amerika dan itu menyangkut undang-undang agraria apabila kepemilikan suatu aset dimiliki oleh separuh dari warga negara asing nanti separuhnya hilang. Akhirnya ya ya kembali kita betulin atas nama pak Daniel lagi atau atas nama Mady istri saya atau saya.

Pernah dibenahi juga ya koh?

Iya dibenahi. Karena ini kan dulu kan pak Daniel merintis usaha terus dikelola perorangan, berdua sama alm. tante Daniel, ya gitu. Nah pada saat kami masuk anak-anaknya dan meneruskan estafet bisnis keluarga ini, ya kami pikirkan bareng-bareng supaya kedepan kami berharap bahwa usaha ini langgeng ya sampai generasi berikutnya. Karena kami ya kami yang budaya kebetulan pak Daniel tidak punya anak laki-laki jadi pak Daniel gak masalah seperti saya tadi, anak-anaknya dapat bagian yang sama, gak ada. Dan kebetulan saya sebagai

menantunya juga karena kebetulan satu-satunya warga negara yang hidup di Indonesia dan terus ini saya secara otoritas ya dikasih mandat untuk meneruskan itu gitu lho. Meneruskan, melanjutkan badan usaha yang lebih solid ya berbadan hukum, terus meneruskan banyak hal karena gitu.

Karena putrinya tidak tertarik ya Koh?

Bukan tertarik sih. Karena mungkin nggak tahu, jadi awalnya itu, karena begitu nikah gitu kan mereka langsung tinggal di Amerika itu, dua orang itu. Nah istri saya dan Alm. mama mertua itu pengen ya meskipun istri saya lulusan dari Amerika, food science. Nah bukan, menurut saya bukan kontrol ini ya. Jadi bukan dari alm. mama mertua itu kepengen udah ngurus anak dulu gitu lho. Jadi ya udah ngurusin anak tapi ya beranjak lama-lama kan jadi terus toh. Namanya anak pun sampai sekarang pun, sekarang anak saya 1 sudah di Amerika, 1 tahun depan juga akan menyusul. Jadi lebih tepatnya bukan gak tertarik ya, dia memprioritaskan untuk keluarga dulu jadi saya yang suaminya yang meneruskan. Tapi saat ini pun sudah setahun dua tahun terakhir ini Liza juga bantu. Artinya untuk membantu proses perekrutan, terus pemindahan untuk karyawan yang ada, jadi kita kan ada nanti kan lebih kami kan ada sistem kontrak terus nanti kita mendapatkan, pada saat itu kami ada training orientasi atau pembinaan lewat training-training, atau apapun, nah itu Liza sama Maria, saat ini intens ke situ.

Kalau yang Cik Yohana memang gak ya koh?

Yohana dia bantu suaminya karena yang pak Sandy itu ya tadi karena dia lebih tau dia food science, track itu dia lebih ke Dyriana bakerynya.

Apa rencana masa depan anda?

Berarti koh itu nikah dulu terus di Jakarta atau langsung ke sini?

Ndak. Saya berkarier begitu saya teteg menikah, saya memutuskan untuk dari profesional menjadi ya coba untuk enterpreneur gitu.

Memilih bisnis ini ya Koh?

Ya kaya tadi saya cerita to. Kayaknya ini sayang sekali karena dari pak Daniel ini kan anaknya perempuan semua, 2 orang setelah nikah netap di Amerika. Cuma saya aja gitu lho, jadi ya saya ya berkomitmen gitu lho, saya istilahnya menetapkan untuk bergabung, untuk ngurus bisnis keluarga ini.

Terkait pemilihannya Koh Arief ni, yang paling... kalau Koh nggak merasa ini kaya pemilihannya kalau menurut Koh?

Nggak, saya merasa ya tadi, tepatnya saya bilang begitu karena garis keturunan. Kebetulan saya, Liza itu anak pertama, saya menantu. Ini pun saya bukan anak pertama dari keluarga saya kan, tapi ya tadi segala sesuatu perlu dipersiapkan ya, dari Tuhan sudah disiapkan sedemikian rupa, saya melanjutkan ini. Kalau dibilang saya gini ya tadi karena emang nggak ada yang dipilih ya karena tadi pertama masuk dan memang yang pertama yang nikah langsung tinggal di sini, yang 2 kan ndak. Saya pikir ya bukan pemilihan itu ini gitu lho. Dan pun, kok Pak Arief nggak digantiin yang lain? Lha karena yang lain kan memang warga negara Amerika, gitu lho. Jadi bukan pilihan to Pak Daniel atau ini ya gitu lho. Dan saya pun juga belajar menjadi pemimpin yang baik, yang bijak, seperti itu. Jadi begitu.

Berarti pemilihannya Koh Arief ini nggak ada unsur paksaan gitu ya Koh?

Koh Arief kan sudah punya karir?

Owh, ndak. Kalau itu mah sudah dahulu kala. Saya sejak awal saya sudah membaca seperti itu ya, saya sudah langsung. Saya ndak mendua waktu itu. Jadi sudah awal, sudah ndak.

Udah yang pasti mau nglanjutin gitu ya Koh?

Ya, ya. He'e. Saya ndak nduain waktu itu. Karena waktu itu pun sudah ada Elrina di sini, ya saya pikir cuma satu orang, istri saya Liza ini seorang, ya saya pikir ya lama pun saya di Jakarta, 15 tahun saya di Jakarta, dari kuliah, dari bekerja sekian lama, begitu saya melihat potensi yang ada di bisnis keluarga ini. Ya udah saya memutuskan, ya sudah aku meninggalkan karir di perbankan untuk belajar ya istilahnya di kuliner.

Bagaimana pendapat Koh ditunjuk sebagai suksesor?

Ya jujur, saya itu seneng ya maksudnya gini. Kalau saya sih prinsipnya mensyukuri ya apa ya nama besar dari Bandeng Juwana karena sebenarnya ya ini pun juga tanpa sadar ow ini lho ternyata Bandeng Juwana kalau orang tu lho kaya orang gini lho. Kaya kamu ini Bandeng Juwana ini. Yang membesarkan sebenarnya bukan kaminya. Ya artinya kami melakukan yang tadi cinta kasih bilang. Mungkin penasaran sendiri, kenapa ini ya, apa bedanya dengan toko-toko lain, orang ke sini gini lah. Itu kan. Jadi akhirnya sampai istilahnya jadi icon suatu oleh-oleh Pandanaran ini, Bandeng Juwana oleh-oleh. Padahal kan banyak merek juga dan itu kan bukan pilihan saya yang untuk saya menonjol dimana-dimana di billboard kan nggak seperti itu. Dan Pak Daniel mengajarkan saya, eh kok kau kok nggak suka ya pasang di koran gede-gedeane atau obral gede-gedeane, ndak, Pak Daniel nggak suka. Jadi saya sendiri juga gitu ndak suka yang apa sih apa ininya. Ada juga orang yang membabi buta ya, ya kasih diskon seperti yang apa, ndak. Larinya kemana cost tadi artinya kami tadi, kami setiap produk kan punya sampel-sampel itu tu ndak sedikit juga gitu lho. Kamu bayangkan mochi yang kami produksi yang Bu Maria produksi ya to itu kan sampelnya jadi berapa dos sehari, ya to? Dibandingkan iklan mochi yang paling enak ni sekarang dosnya biru nggak merah. Kami ngapain kaya gitu, tapi kami di toko ini udah, orang bisa menerima itu, owh ternyata nggak kalah enak dengan merek sebelumnya misalnya gitu. Pernah juga. Maksud e gini lho, jadi saya nggak bilang memaksa anda bilang ini itu enak, tapi coba o kok kurang apa nanti kami ini kan, awal-awal mungkin gitu. Terus apa, kemudian tadi saya bilang, Maria ini lho masukan e masih alot lah yang apalah, lha kami akan perbaiki itu ya tadi visinya tuh kami itu harus the best, dalam arti gitu lho, yuk kami boleh niru tren e apa ya tapi jangan ece-ece. Maksudnya ngene to, sorry lha katane mau itu, jadi kami berani tampil beda artinya gini lho kalau mau ngikuti ya merah semua, kami beda, kami mau apa dalam hal tadi mochi, Bu Maria yang menentukan kalau aku mau warna biru namanya Merbabu sesuai dengan tempatnya dia produksi di rumahnya, jadi seperti itu yang dilakukan gitu.

Bagaimana hubungan Pak Daniel dengan anak-anaknya?

Baik, Pak Daniel ingin perusahaan ini dikelola oleh 3 putrinya, begitu juga kepemilikan mengatasnamakan anak-anaknya.

Bagaimana hubungan Koh dengan Pak Daniel dan keluarga?

Ya jelas baik, kalau saya sih wajib dan kudu seperti itu, iya. Saya dengan Pak Daniel apa ya, nggak ada konflik gitu lho. Jadi Pak Daniel juga misalnya ada

uneg-uneg atau ada saran apa ya disampaikan atau seperti itu juga, saya ya juga membiasakan. Contohnya begini, saya belajar artinya saya orang itu yang ndak ceplas ceplos ya, saya juga ini tahu bagaimana saya harus ngomong saatnya. Jadi nggak bisa saya, jujur saya orangnya nggak bisa ceplas ceplos, gini ya, nggak. Jadi saya masuk dulu, saya membaca, saya biasanya saya ngerti ini yang dikarepe Pak Daniel apa ya, terus saya juga olah, oh begini, jadi nggak bisa langsung, saya nggak setuju gini-gini, nggak. Dia kan pasti to orang punya pendapat dan pasti bisa mempertanggungjawabkan pendapatnya itu. Lha saya pasti menghargai apa yang pendapat nek orang pendapat orang itu, saya olah, ya neg emang radak beda ya, owh kalau saya punya pendapat beda gini gimana ya, gitu lho.

Bagaimana hubungan Koh dengan keluarga yang lain?

Ya seperti saya ceritakan tadi, baik. Bila ada masalah kita bicarakan bersama-sama, cari solusi.

Bagaimana pendapat anggota keluarga terhadap pemilihan **Koh sebagai penerus bisnis?**

Kok tanya saya.

Menurut Koh?

Ya nggak papa. Mereka menerima karena memang tidak ada pilihan lain.

Dari semua anak-anak sama menantu pak Daniel, berarti koh yang paling memahami bisnis sini ya koh? Karena yang paling lama disini, jadi yang paling menguasai ya yang paling memahami seluk-beluk perusahaan ini?

He e mau gak mau saya harus seperti itu karena saya kan sebagai direktur, meskipun tadi dari awal saya bilang saya sampai saat ini pun harus belajar mengenai tadi produk kan. Meskipun saya gak tau, tapi, meskipun saya begini, misal kayak bakery gitu ya, saya gak tau komposisinya apa yang jelas kita kan sering aduh buka ni gini-gini, yuk kita survey, kita akan compare, kita akan mempelajari dalam perkembangan bakery seperti apa. Ya saya ikut menentukan kayaknya trend nya tu lho gini atau apa ini tu kayaknya, kurang cantik gini misalnya display produknya atau apa. Jadi saya tinggal instruksiin aja gitu lho, meskipun saya nek suruh buat, saya komposisinya saya gak bisa. Tapi saya harus bisa bahwa coba dihitungkan roti ini supaya bisa misale gini kita gak ngelawan. Kita jujur, kita gak punya bakery ini middle low, artinya gak bisa kayak misalnya excellent, kayak swiss gitu, kita pasti orang membandingkan. Oh Dyriana masih mahal Dyriana. Nah pasti gak masuk, nah bagaimana caranya suatu produk itu tetep cantik, tetep kualitasnya kaya Swiss tapi harganya terjangkau. Merasakan itu gak? Kenapa kamu pilih Dyriana. Karena kan banyak orang ngomong gitu iya kalah dengan Swiss rasane gini, cuma hargane kok selisih kok walau 500 seribu gitu lho. Nah itu lho, segmen itu yang kami bidik, ya lha gimana supaya bisa masuk, supaya buat itu, saya ikut menentukan. Saya ikut ngertilah maksudnya. Pak ini swiss misalnya harga roti pisang 7.000, kita dijual 7.000 atau 7.500 malah gak laku gitu lho. Kita misalnya masuk 6.500 atau apa, ya itu, harus lihat, gambarnya seperti itu. Misalnya saya mau gak mau harus menguasai, kan kamu sendiri yang bilang ya mau gak mau gitu lho. Kalau dibilang serba tau ya mau gak mau karena tanggung jawab saya, karena misalnya gini saya mengembangkan, yang terakhir kan kami buka di Prof. Hamkan Ngaliyan, itu pun kami, saya bertanggungjawab terhadap pengembang wilayah itu, misalnya punya cabang ya

kan? Kan menyediakan sumber dayanya, harus nyiapin bangunannya, sumber dayanya, gimana ini kan saya harus meper-ini dengan orang-orang. Ini.

Bagaimana hubungan Koh dengan semua pihak yang berkepentingan di dalam perusahaan seperti karyawan, supplier, dan konsumen?

Owh, ya tanpa sadar banyak dan kamu bayangkan 1 orang berarti orang yang di sini misal yang di keluarganya ada istri 2 anak, sudah berapa dikali berapa kan. Kami saat ini lebih dari 500 karyawan, kali ini udah berapa. Jadi ya itu tadi wujud kasihnya gitu kan, bukan saya mau itu ya, tapi wujud kasih kami itu, termasuk tadi misalnya karyawan kami sakit, saat ini kami masih cover untuk sakit yang karena bukan turunan atau bawaan, jadi misalnya lagi musim demam berdarah, apa tipes atau apa gitu ya, mondok di rumah sakit, kami jadi tanggungan perusahaan gitu.

Diikuti BPJS gitu Koh di sini Koh?

Ada yang diikuti BPJS, ada yang mungkin belum ikut BPJS ya kami cover kalau misal belum gitu. Ya sekarang sih, memang kami harus kan ya untuk BPJS..

Atasan sama bawahan pun kaya keluarga gitu lho Koh.

Ya berharap begitu, tapi kan kita nggak tahu nanti karyawan saya ngomong apa, ya harapannya bukan mau ngeles atau apa ya. Tapi kami harapannya, juga ada kekurangannya atau apa ya kami harus juga perbaiki, itu aja sih. Kalau pasti, karena saya juga mendengar oh ini ini ini. Tapi saya akan berusaha ya maksudnya orang berkerja diminta senyaman mungkin karena kami juga bukan memanfaatkan, artinya gini, aku udah bayar kamu ini, sorry, udah bayar kamu nggak ada istirahat atau apa bagaimana kita ya mengalir aja ya, cuman apa ya ada kelemahannya bahwa setiap orang tidak mengerti bahwa kenyamanan itu suatu berkat, tapi ada yang menyalahgunakan kowe terus seenakke, kerja terus juga ini lah. Nah itu yang susah, itu ya termasuk itu tadi Liza dengan orang-orang itu yang membina ya, serius lho, ada yang beberapa orang itu kita akan saring artinya pada saat proses rekrutmen itu kan ada sistem kontrak 6 bulan, 3 bulan, 9 bulan terus kita pada saat kita pertimbangkan gini belum layak kok karena harus kita support atau apa untuk diperbaiki. Dah begitu diangkat, 9 bulan kemudian gitu mundur, orak blas gitu lho, nggak aktif, maksud e sak enakke dewe, maksudnya orang itu kan susah ya.

Bagaimana cara anda menyikapi tanggung jawab secara penuh dalam mengatasi permasalahan yang terjadi di dalam perusahaan seperti kompensasi, keuntungan dan evaluasi performa dalam bisnis keluarga ini diatasi?

Yang jelas begini ya, bisnis keluarga ini memang nggak mudah. Ya karena saya harus juga berani menyampaikan ke pihak Pak Daniel misalnya dan saya bersyukur Pak Daniel itu orang yang mau berubah, mengikuti perubahan, jadi bukan yang kolot yang aku mau gini gini gini, ndak. Tapi memang ada beberapa yang dia juga punya prinsip kalau seperti gini. Kadang ya nggak, tapi buat saya belajar, kalau itu nggak prinsip-prinsip banget ya ini saya ikuti. Tapi kalau gini saya sampaikan. Ini lho yang pendapat saya dan begini, gitu lho. Jadi Pak Daniel, ya bersyukur Pak Daniel itu orang yang mau berubah. Dan dia juga mengajarkan hidup itu berubah, setiap saat berubah. Ya to? Bangun tidur hari ini dengan bangun dari tidur kemarin beda itu pasti berubah. Nah itu yang filosofi Pak Daniel

yang saya juga inginkan, saya pun harus berubah, saya nggak bisa berkeras sendiri. Misalnya, bukan misalnya ya. Saya itu orang yang perfect ya, artinya saya mau semuanya sempurna. Tapi Pak Daniel kan tipenya bukan begitu, misal contohnya begini. Pak Daniel itu misalnya suatu produk dicobain R&D, Pak Daniel ya sudah jalan, dosnya sembarangan gitu-gitu. Lha kalau saya itu sebenarnya nggak bisa seperti itu, saya mau e yuk ini kan apa namanya misalnya lah kita waktu itu ada produk, kita nyontoh chiffon cake lagi trennya chiffon cake. Kita dah coba okelah, bisa diterima, orang-orang bilang enak. Terus waktu itu, kalau saya itu nyiapin produk ya ini dari produknya, dari orang-orang bisa diterima, sampai kemasannya cantik, sehingga kita produknya, maksudnya kemasannya lebih kaya pelangi. Lah saya itu rada ada gengsinya, sek to tak perbaiki. Lha Pak Daniel ndak mau begitu, padahal wes to pake ini ditempelin apa-apa. Tapi saya belajar sudah yang penting kan laku, ya udah. Tapi lama-lama kalau itu menjadi suatu bom(ming) produknya itu ya terus kami buat packing yang cantik, jadi kalau kamu liat, sekarang, di bawah ada produk chiffon cake. Dos pada saat mungkin setengah tahun chiffon cake itu launching, ada dijual, dosnya itu nggak seperti itu. Terus setelah itu laku, terus kita buat ya dos yang cantik gitu, lha itu yang bukan beda, buat saya ya saya menyesuaikan atau Pak Daniel mungkin banyak hal yang mungkin saya nggak tahu menyesuaikan saya juga. Oya ya ini ya, begitu.

Saling memberi masukan juga ya Koh?

Ya karena kan tadi visi kasih, kasih itu ndak, kasih itu penjabaran e luas. Kalau kasih kepada sesama orang yang mengasihi ya gampang, kita ndak. Artinya kalau misalnya ngasihi orang yang pernah ngasihi kamu, baik sama kamu kan gampang. Tapi kalau mengasihi orang yang menjahati kamu, yang tidak suka sama kamu, gampang ndak? Kan ndak gampang. Lha itu yang penjabaran kasih, bagaimana kamu bisa mengasihi orang yang membenci kamu, nggak suka kamu, yang tanpa kamu nggak perlu tahu, wong kamu juga kerasa e nggak melakukan apa-apa, cuma tetep tersinggung, kita nggak tahu kan, tapi bagaimana kita seperti itu. Ya kita ngomong sendiri ya tentang kasih diluar ini ya. Ndak tau kamu mungkin kalau ngomong dimanalah, entah Bandeng Juwana apa, seolah jadi begini, Bandeng Juwana mentang-mentang makin rame ya, wong sudah nggak bisa nyedain parkir ini ini. Pasti nggak suka juga, tapi bagaimana kamu mengasihi, kenapa orang begitu? Ya maklumlah. Karena ya saya merasa gini lho, usaha ini Tuhan yang berikan kepada kami, bukan semata-mata usaha keluarga atau apa-apa, karena bukan apa-apa, bayangkan orang nggak bisa parkir, tapi suatu di sini penuh darimana? Kan nggak mungkin to saya koar koar, kalau kamu liat kami nggak pasang di billboard, nggak pasang dimana. Tapi sorry, saya ya nggak melakukan apa-apa, tapi orang juga nggak suka itu. Benar ndak? Nggak suka to, kok iso rame nopo yo? Ngomong-ngomong e nanti sorry ya, ngomong yang kita pake apalah-apalah, jahat banget ya, gitu lho. Tapi saya merasa kalau misalnya di kami kan punya asosiasi ya, saya juga ini, karena Pak Daniel lho gitu ya ada asosiasi, maksudnya ngumpulin tiap orang-orang Pandanaran ini bagaimana kita memikirkan supaya kita ada komunikasi, ada paguyuban ya, saling ini (mendukung) juga. Ya itu tadi penjabaran nilai kasih meskipun susah. Saya sering denger lho, ini Bandeng sak enake wes rak duwe parkir, nek lebaran mbuat macet,

tapi begini begini gitu lho. Padahal salah kami itu apa? Gitu lho. Ya dia nggak suka karena dia merasa kok ya susah untuk parkir kok ya orang masih jalan ke sini, nggak jalan ke sana, nggak parkir ke sana. Tapi terus gimana masak saya ya ini ya?

Bagaimana hubungan Koh dengan karyawan?

Iya, jadi penjabaran kasih ya semua, baik saya juga istilah-e menengahi, kadang kan juga ada selisih paham diantara maksudnya, kadang misalnya gini lho, tanpa sadar misalnya staff itu, jadi gini mungkin kalau kamu apa istilahnya ke staff yang lain gitu juga ini kayaknya Bandeng Juwana ada banyak pemimpin ya, Pak Daniel menentukan, Pak Arief nentukan, nanti Pak Sandy nentukan, padahal kami nggak seperti itu. Lha cuma kan karena tadi kebiasaan kekeluargaan kan gitu, Pak Daniel punya pendapat, tapi Pak Daniel pun membiasakan pokoke apa yang, apa ya keputusan apa ya dalam bentuk meeting, kalau meeting sudah ditentukan ya itu yang menjadi keputusan bersama gitu lho. Jadi bisa jadi ya, apa merasa aduh, siapa ya yang tak anut mana ya Pak Arief apa Pak Daniel ya kok kayak e beda padahal ya sebenarnya bukan beda, ya kami ada beberapa, ya kami biasa menetapkan suatu pendapat-pendapat itu dalam staff meeting ya setiap Selasa kalau mialnya kami ada ini, kami godok dulu dan sepakati dulu mana, itu yang keluar itu lho. Meskipun kayaknya kok beda ya Pak Arief sama ini gitu lho, tapi intinya sama. Karena tadi, perbedaan cara pandang itu tadi, Pak Daniel mungkin mikir jauh ni, saya baru mikir sampek sini tok. Atau mungkin saya mikirannya jauh, Pak Daniel sampek sini tok. Atau gimana kan bisa.

Beda penyampaian aja mungkin ya koh?

Iya penyampaiannya. Karena mau nggak mau, saya kan nggak mungkin, saya prinsipnya ya tadi, penjabaran tentang makna kasih dalam visinya bandeng Juwana itu ya penjabarannya luas. Saya kepingin damai, artinya kerja tu ya penuh dengan rasa suka cita. Ya karena kerja ini kan suatu ibadah juga, nggak mungkin kan kamu kerja tapi masih punya aduh sama keluarga juga masih tengkar terus nanti di sini tengkar lagi liat ini. Gimana wajah-wajah yang mau melayani dengan hati suka cita kan nggak mungkin. Lha itu yang saya yang kepingin yuk ada damai di hati, kita untuk melayani dari awal seperti itu.

Apakah anda merupakan sosok yang bertanggung jawab dan berani menerima konsekuensi atas kesalahan yang diperbuatnya?

Saya juga profesional artinya saya juga bertanggung jawab terhadap apa yang manajemen atau Pak Daniel itu anut gitu lho. Jadi apa yang Pak Daniel ini, ya saya mengembangkan gitu lho.

Apakah ada pertemuan keluarga gitu Koh buat saling membicarakan bisnis?

Oh iya setiap Sabtu kami ada doa bareng, terus nanti ya adalah sharing-sharing gitu ya. Lha kebetulan karena kami kan tinggalnya bareng bertiga, maksude ada 3 paviliun gitu kan, jadi memang kami jadi kebetulan saya dengan Pak Daniel kan tinggal satu dirumah, Bu Maria nomer 10, ini sebelah, terus ini belakang, jadi ini apa ya, selain yang Sabtu itu juga, kami komunikasinya antar ini. Gini, ada suatu saat kalau misalnya kita harus meeting, nggak harus dalam bentuk formal atau ini gitu lho. Jadi kami kekeluargaane sampaikan aja gitu.

Pernah membicarakan tentang peralihannya dari Om Daniel ke Koh dalam pertemuan keluarga?

Ya, kalau itu sudah seperti mengalir seperti air ya. Karena mau ndak mau seperti saya awal ceritakan. Karena apa ya mau ndak mau karena keadaan to, kan nggak mungkin kan misalkan tadi itu Pak Daniel ngurus jadi direktur, karena kan mungkin jadi warga negara itu, jadi istilahnya walaupun jadi ini kan di belakang meja support saya gitu lho.

Siapa saja yang ikut serta dalam pertemuan keluarga?

Seluruh keluarga.

Terkait pemilihannya Koh Arief ni, ada nggak, dari pihak keluarga itu responnya gimana Koh? Maksudnya oke-oke aja?

Kok tanya saya, kalau saya, saya merasa apa ya, saya merasa apa yang saya jalankan.

Berarti tidak ada yang keberatan atau terjadi masalah dalam proses pemilihan Koh Arief ya?

Ndak ada sih, mengalir begitu saja.

Siapa yang berperan mengambil keputusan akhir dalam pemilihan Koh sebagai penerus?

Kita omongin bareng-bareng, enakya bagaimana.

Tapi yang akhirnya menentukan?

Keputusan bersama.

Sekarang Bandeng Juwana sudah PT, bagaimana peran Koh dalam tercapainya pembentukan PT pada usaha ini?

Oh ya ya, kalau liat dari situnya kami tahun 2002, dulu perorangan karena kan pada saat saya gabung ya kita banyak hal yang kami harus benahi ya, jadi dari toko kecil, kita ndak punya kasir, semua juga keluarga, yang ngasiri juga adik mamah mertua atau siapa asal aja gitu lho. Seadane toko, toko inilah gitu lho. Akhirnya kami terus perbaiki berbagai sektor, jadi kami ada bagian personalia, ya SDM untuk dimulai. Ya kalau dilihat dari dulu pak Daniel mungkin cerita kan maksudnya untuk penggajian aja ya ndak tentu tanggal 1 gitu, seingetnya aja. Mungkin masih pakai kertas untuk ini siapa, oh ini, istilah e kan rumah tangga gitu lho. Ya sedikit-sedikit mulai tahun ya gabung-gabung kan karena memang sudah ada kan waktu saya ini pun juga ada sudah nama Bandeng Juwana, Dyriana, cuma kan perorangann ya, perorangan Pak Daniel terus dulu sudah CV sih, jadi karena kan emang nggak tau mungkin yang Dyriana itu bisa jadi Dyriana. Kemudian berkembang sampai kita punya tenaga untuk rekrutmen, bisa perbaiki apa, kita bisa merekrut orang-orang yang pada tempatnya lah. Meskipun kecil-kecil ya artinya mulai kasir, mulai ada-ada pembenahan- pembenahan, terus kita mulai ada pembukuan, ada-ada bagian accountingnya, pelan-pelan gitu sampai suatu saat kita netapkan kalau kita perorangan gini akan sulit berkembangnya.

Kita memutuskan kalau gak salah di akta nya itu bulan apa bulan Oktober 2002 itu kami menjadi PT Bandeng Juwana dan PT Dyriana, 2 itu, jadi untuk PT Bandeng Juwana ini khusus untuk toko oleh-oleh dan restoran Elrina. Kalau PT Dyriana khusus untuk bakery.

Oh emang itu PT nya beda ya koh?

PT nya dua beda.

Saya kira itu 1 PT koh?

Gak 2 PT, jadi memang kami membedakan. Sekarang kalau namanya PT Bandeng Juwana, bandeng lah terus bakery gak. Terus kami menetapkan tadi itu yang perorangan pak Daniel Nugroho itu memang wes nyampurlah, terus yang bakery memang sudah Dyriana. Terus kami splitnya gitu, konsentrasinya sesuai dengan kalau bakery namanya kok bandeng kan aneh, jadi kami memang kalau yang produk-produk yang oleh-oleh ya kami pakai Dyriana misalnya wingko Dyriana, gitu lho. Masih wingko Dyriana, bakpia Dyriana. Terus banyak produk-produk lah yang itu, terus kalau bandeng Juwana ya lebih ke bandeng-bandeng.

Jadi lebih dikelompokkan gitu ya koh?

Ya dikelompokkan gitu yang PT Bandeng Juwana dan PT Dyriana.

PT nya itu kan dibedain, itu tapi kepemilikannya masih sama koh? Jadi komisarisnya masih om Daniel, direktur utamanya masih koh Arief? Atau beda?

Ya. Kepemilikannya ya yang jelas sahamnya istri-istri saya tadi anaknya pak Daniel, pak Daniel ya ada komisaris, terus kalau direktornya saya, karena saya satu-satunya yang warga Indonesia.

Tapi sekarang ya masih beda warga negara ya koh yang lain?

Masih. He e masih. Dia orang Indonesia kok, cuma karena sekolah di sana, ini di sana ya...

Pembagian saham-sahamnya bagaimana Koh? Itu pembagiannya gimana koh?

Kayak e rata 30 an persen gitu. Ya tadi itu prinsip kekeluargaannya, karena kebetulan pak Daniel itu putrinya 3 jadi kepinginnya perusahaan ini dikelola oleh 3 itu, meskipun istilahnya 2 orang yang lain gak aktif dalam perusahaan. Karena menyangkut warga negara kan nggak semua bisa masuk ke dalam.

Koh kan direktur, maksudnya keputusan bisnis pun tetep ke Koh Arief?

Ya, nanti kalau ada saya misalnya tanggung jawab soal perpajakannya soal ijin-ijin apa ini ya saya yang hadepin gitu lho. Iya kan kalau misalnya tentang ijin-ijin kalau misalnya suatu ini harus ada ijin HO, ijin apa ya, sekarang kan saya dibantu Mbak Eva ya artinya ya itu tanggung jawab saya, misalnya ada banyaklah ijin-ijin di Indonesia.

Contohnya seperti apa Koh?

Itu kan seperti misalnya kan dulu ada tentang sebelum-sebelum kita ini perbaikan terus ya, dulu tentang pernah ada suatu masalah tentang pembelian solar dulu kan solar istilahnya masih, jadi gini solar di pom bensin itu kan mahal sedangkan kita mestinya buat industri. Padahal waktu itu industri kita dapat kan gak mudah lha waktu itu dapet supply dari orang POLDA sih gitu lho, lha itu kan juga jadi masalah karena orang poldanya jatahnya dijual, gitu lho lha jadi kan kayak gitu kan mau gak mau saya harus nangani karena yang bertanggung jawab untuk ya tadi seperti ini.

Karena yang memegang memang koh arief ya koh?

Iya.

Semua dikerjakan banyak banget ya koh ya?

He'e. Ya buat saya, saya nikmati aja ya maksudnya ya menikmati ya tadi yang jelas saya gak yang tadi dari peralihan dari saya pribadi kan seperti itu, saya mungkin kalau diikuti gengsi ya saya sorry ya saya boleh membanggakan saya

waktu itu berkarier di bank, sudah pegang cabang, terus ada orang bilang gini: kamu gak salah gini maksudnya ikut mertua ikut istri terus itu dompleng. Lho, ini ya saya gak punya pikiran gitu itu ya mungkin ya saya patahkan kata orang yang nada minor itu kan, karena saya juga punya kebanggaan saya pernah bekerja dan saya punya kedudukan pada saat saya di bank gitu lho. Kan ada orang yang ih Arief ya ini aja masuk di usaha ini sudah jadi, ikut istri ya, saya patahkan. Orang mau ngomong apa ini. Nah lucunya kalau misalnya banyak orang yang begini: ih sekarang Bandeng Juwana maju ya terus pak Daniel gini: iya karena ini lho anak mantunya saya sendiri juga merasa saya jadi segini juga bukan karena saya karena saya merasa pak Daniel ikut andil banyak, ya kami seperti itu manajemen nya, jadi saya gak bilang ini-ini hasil kerja saya dan saya merasa ini rame-rame, bentuk wujud dari pemikiran bersama. Jadi saya gak pernah bilang tadi kan kamu bilang kata pak Daniel ini PT karena saya, saya merasa gak seperti itu. Ya ini mengalir aja gitu lho, mengalir dalam arti oya kesulitan pada saat itu saya ngurus pajaknya itu perorangan, Aduh ternyata aturan pajaknya gini-gini kan, terus kita godog-godog kenapa gak atas nama PT, sehingga ini ini ini kita bikin. Mengalir e begitu aja ya. Ini kan proses panjang kan setelah saya hampir 20 tahun ada di sini kan seperti itu. (pindah ke tahap 7)

Kontribusi Koh Arief cukup besar ya dalam bisnis ini?

Ndak-ndak, serius saya jujur, saya ndak ngomong nggak melebihi jadi ada orang misal e temen misale gini, Pak Daniel kan cerita ya, Dyriana itu kan dulu belajar gini gini dari Pak Sindhu, Pak Sindhu tu pinter buat gini gini gini, lha suatu saat datang kan, lho kok Dyriana -Bandeng Juwana sekarang berkembang ya. Pak Daniel bilang gitu, nggak lah, ini Arief. Dan saya merasa, bukan saya ndak bangga, ndak, tapi artinya karena ini bukan semata-mata saya ya saya menjadi bagian yang bisa menyebabkan, jadi rame-rame gitu lho, bukan saya pribadi. Saya merasa kan saya bilang saya bukan orang pinter maksud e ndak orang yang jenius bisa ini ndak, saya ya tadi, apa ya, keinginan Pak Daniel saya bisa wujudkan seperti apa ininya gitu aja mungkin.

Karena Koh Direktur perannya cukup berpengaruh?

Lho ndak hehehe. Serius serius, jadi walaupun saya tanya juga gitu, orang tanya gitu, ini ya berkat. kamu. Ndak lah. Jujur ya saya bilang, Pak Daniel itu lebih banyak kerjanya dibandingkan saya, bayangin Pak Daniel cerita nggak kalau jam 6 pagi sudah di sini ya to? Pagi sudah ini terus ngikutin briefing terus nanti ikutin ini, kalau misalnya Pak Arif ini ada ini, saya tuh sepertinya bukan saya ini ya, Pak Daniel itu lebih intens ke situ, lah saya terus terang saya jujur, saya menikmati, saya punya 2 anak, punya keluarga, saya juga menikmati dengan itu. Kebetulan anak saya pun sekolah yang Emily itu kan di Salatiga. Jadi saya menikmati keberadaannya kan nggak tiap hari di Semarang juga.

Apa komitmen (atau visi-misi) apa yang anda miliki untuk menyukseskan perusahaan dan ingin dicapai jangka panjang?

Tadi itu kerangkanya kami buat bareng-bareng, visi misinya, jadi nentukan owh visinya kasih dan mengembangkan wujud kasih untuk pelayanan untuk itu kan memang keputusan bersama dan visinya bahwa kami ingin produk-produk kreatif dan segala itu bersama. Ya kalau ditanyain itu, ya saya sama juga harus mengatakan seperti itu, lha penjabarannya itu saya ya meskipun 2 point to,

kualitas sama kreatif, lha kami kan penjabaran e banyak. Sampai sekian itu boleh bilang sampai saya tuh kewalahan Pak produk ini, jadi Pak Daniel kan maunya gitu. Yuk mengembangkan ini ini, pokoknya ya kembali asal tidak nyeleneh ya, apa mengembangkan apa produk utama kita kan bandeng, ya bandeng. Jadi bandeng asep di apalah. Ni kalau kalian, saya sendiri ini ada ya bandeng di Bandeng. Yang tadi ada rendanglah. Dibuat perkedel, itu agak lama. Tapi yang di sini-sini tuh, oiya ya ini juga ya digoreng telur asin. Terus dirica-rica, diapake, dibumbu bali, dibuat kuah tauco, dibuat apa namanya tongseng, buat apa nama e sate bandeng, buat nasi bakar, nasi goreng bandeng, bayangkan. Itu cukup banyak, gitu lho.

Buat tujuan jangka panjangnya untuk mempertahankan bisnis?

Hmm. Yang jelas saya terbeban bahwa apa ya tadi saya menepis bahwa perusahaan keluarga ini apa ya. Ya berharap ya berharap bahwa perusahaan Bandeng Juwana ini bisa dilanjutkan estafet ke generasi ke generasi ya. Jadi pasti yang jelas tujuannya profesional juga. Itu cuman maksudnya bahwa kami akan menepis bahwa perusahaan ini ndak cuma 1 generasi 2 generasi, tapi ingin berkelanjutan nah apapun apanya ini jadi PR buat kami untuk memikirkan supaya ya anak-anak saya.

Apakah sudah terpikir untuk mempersiapkan suksesor berikutnya?

Ya sorry bukan lucunya sih, lha kebetulan anak-anaknya tadi yang ipar-ipar saya, adiknya Liza itu pun juga warga negara Amerika. Jadi mau ndak mau kan anak saya juga yang ini kan, tapi saya saat ini juga berpikir, saya menyarankan tapi saya juga harus juga berjiwa besar juga. Misalnya dia selesai sekolah dan memutuskan untuk misalnya usaha sendiri atau pun profesional ya makannya kan ya minimal. Pokoknya saya ingin bahwa apa Bandeng Juwana ini ya dari generasi ke generasi tetep berlanjut gitu lho, jadi Pak Daniel, Alm. Tante Daniel itu apa ya ndak sia-sia. Ow di ini dengan generasi segini, ndak. Saya kepengen gimana menata supaya ini itu karena saya begini saya tuh merasa kadang gini, ih Semarang itu kota Lumpia ya kok tiba-tiba jadi bandeng, bukan lumpia ya to. Bener ndak? Jadi ada sesuatu nggak?

Saya berkesempatan kan tadi menyandang nama Bandeng Juwana ini mungkin nggak ada salahnya ya saya memperbaiki sistemnya, manajemennya sehingga ya tadi bertahan dari generasi ke generasi. Itu mungkin jangka panjang saya seperti itu ya. Lha apanya ya emang banyak PR, kalau ditanyain kenapa kok nanti nggak go internasional? Saya istilahnya itu, Semarang aja masih orang beli di tempat-tempat lain, ngapain saya nggak garap orang Semarang. Tapi kan kita sekali lagi kita kan nggak boleh serakah juga, orang dikasih porsi-porsinya kan. Jadi saya juga menikmati itu, saya nggak mau ini kok. Nanti Pak Daniel cerita ya tentang kasih itu penjabarannya? Adalah kalau misalnya orang beli di sini itu kita pantang bilang bahwa bandeng kita paling enak. Udah ngomong kan? Pantang bahwa owh-owh saya mau mengembalikan bandeng karena salah, mestinya beli di toko yang lain, kita kembalikan. Itu kan nggak lazim to cpba seperti itu ya to. Yang kedua, aku ini disuruh ke Bandeng Presto atau Bandeng Bonafit, karyawan kita wajib menunjukkan, mudeng ndak? Itu kan nggak semua orang bisa menerima kan. Boro-boro, karyawan saya kalau mau dites itu, enak aja lha wong saya kan harus kan saya bekerja di sini, dibayar di sini kok malah orang mau belanja di

toko lain saya persilahkan? Kadang beda prinsip, cuma itu filosofi kami, saya nggak mau, wong kamu itu hari itu belum dapat rejeki, orang mungkin mau beli di Bandeng Presto, mau beli di Bandeng Bonafit, mau beli di Bandeng Prima, mau berubah-ubah, monggo, gitu lho. Lha itu yang prinsip manajemen yang sok dong nggak pas ya, nggak tahu teori e mana. Sampai Pak Daniel cerita, dia motivator nama e Pak Bayu Trisna. Dia termasuk ndak setuju. Lha Pak ngapain ngajari? Atau apalah gitu pokok e, Pak Bayu Trisna, dia ndak, beda dengan. Lha nek aku ndak ini lho wong rejeki e dari Tuhan kok, lha ngapain saya itu, dia bilang gitu. Termasuk yang ngajari itu lho, Pak Bayu juga nggak sependapat ngapain ngajari? Pak sing ngajari ini lho Pak 10 orang ya sing ngawe dewe paling mung loro, sing wolu itu nak oleh-oleh ke Semarang yo paling tuku e sini, lihat bapak-bapak sing rambut e putih sing kene. Jadi ya mungkin nggak bisa langsung semerta-merta diterima tapi ya tadi itu gitu lho. Kita nikmati aja, Tuhan ngasih berkat juga sesuai dengan takarannya gitu. Itu sudah.

Di sini sering mengajari gitu ya Koh?

He e, lha kapan kamu mau belajar? Tapi artinya gini lho bahwa maksud saya bahwa kami ini sering, tanya Mbak Eva, menerima mahasiswa atau pesantren gontor, nanti ibu-ibu PKK, apa Kelurahan mana lah mana lah, kami pokoknya menyesuaikan waktunya aja untuk kami berbagi, ini lho bahwa kalau minimal orang termotivasi. Harusnya ya ini bandeng ini dulu toko e cilik cuma ada di lincak, padahal kita ya bisa seperti ini coba di motif jangan orang cuma pengen usaha e gede, kepengen e usaha langsung jadi. Kan nggak mungkin gitu, ya ini yang berharap dengan Pak Daniel success story itu bisa memotivasi orang yang kayaknya itu ndak semangat ini. Pak Daniel pun usaha ini juga nggak muda-muda amat lho, sudah pensiun kan, gitu lho. Jadi berharap apa yang dilakukan oleh Pak Daniel terus kami yang neruskan, itu bisa memotivasi orang-orang yang berputus pengharapan, nggak punya apa.

Apakah Koh merasa terbebani meneruskan bisnis ini?

Ya nikmatin aja buat saya. Sebagai motivasi saya juga untuk menjadi cara hidup yang itu ya menikmati aja. Dia nikmat juga kok, lha, saya ada cerita bahwa Pak Daniel itu beberapa tahun yang lalu ya buat gambaran artinya kalau di kami kan Kristen, terus kalau jadi majelis, majelis itu kaya apa ya, wakil jemaat yang kepengurusannya itu diacuhkan oleh jemaat diberitakan. Lah suatu saat pada saat diberitakan nama Pak Daniel itu ada yang protes, karena apa? Lho gimana jadi majelis, wong Pak Daniel itu Bandeng Juwana minggu buka, artinya apa? Dia berharap, orang berharap bahwa kalau orang duduk dalam majelis itu ndak boleh kerja, ndak boleh cari duniawi. Ada-ada orang berpikir seperti itu, terus jawaban e Pak Daniel gini: Ya monggo orang bilang begitu, cuma bayangke ya, aku ndak pernah, tiap minggu itu ndak pernah, apa itu namanya istilahnya untuk makan aku ke toko dulu, sorry bukan begini, maksudnya gini saya tetep mengutamakan Tuhan artinya dia ibadah dulu ya toh, terus ke toko gitu lho. Aku misalnya ada pelayanan, pelayanan itu artinya keluar-keluar misalnya ada aksi kesehatan atau aksi keluar ngasih apa gitu tetep dilakukan. Lha apa bedanya orang jadi majelis, pergi gereja terus holiday ke Bandungan, ke mana, sekarang kan kerja, jadi kerja itu buat Pak Daniel adalah suatu ibadah karena apa ketemu orang, bisa melihat orang itu perbuatan yang dilakukan karyawan sini.

Tidak berarti mengutamakan pekerjaan ya Koh?

Ya, bukan soal gimana apa ya orang lihat orang pelayanan, terus senyum, terus dikasih sesuatu yang ini kan senang banget, itu kan berbagi kan? Lha itu yang Pak Daniel katakan, jadi artinya bahwa tadi yang hubungannya dengan Pak Daniel enjoy sekali itu lho, kowe mau itu ya monggo, saya pokoknya di dalam hidup ini saya mengutamakan Tuhan ya. Kedua ya dia melakukan apa yang Tuhan berikan, ya toh. Tuhan berikan berkat untuk mengelola usaha ini artinya ya itu yang menjadi utama seperti itu. Tapi orang lha nek kerjo kan berarti duniawi wae to, Minggu tetep buka toko ya toh ya nggak seperti itu to, gitu lho. Coba nanti kamu kalau ketemu Pak Daniel lagi coba gimana. Ya itu yang saya tahu Pak Daniel menikmati aja, kalau setiap kegiatannya dia, kami, Kristen kan ada yang suka persekutuan wilayah, Pak Daniel ikut seminggu bisa 2 kali 3 kali. Dia mengutamakan itu gitu lho.

Terkait jangka panjangnya nih Koh, kan pengen nglanjutin bisnis ini ke generasi- generasi berikutnya, tuh buat mencapainya itu gimana Koh?

Jawabannya tadi, saya benahi banyak hal kan. Saya harus profesional, untuk saat ini memang kami tidak memasukan lagi keluarga, keluarga jauh terus kita, ini ndak. Yang dicari justru secara profesional kalau misalnya. Tapi kebetulan saat ini nggak ada ya, jadi nggak ada beban gitu lho. Karena misalnya gini, misalnya saya punya ponakan dari pihak saya, terus ini istri saya atau Pak Daniel punya apa, kita profesionalnya gini, wes pokoknya dites, bagian personalia tesnya masuk ya monggo, tapi kebetulan ya nggak ada, kami nggak kepengen seperti itu.

Kenapa Koh?

Karena akan sulit, bayangkan, kalau orang ini, sorry ya. Lha kan ini Ngkong ku, ini Om ku, lha kan susah. Padahal kami ini kepengen ya ini kalau ini dia mau gitu kan nggak profesional jadi akan sulit dia akan jadi batu sandungan buat ini. Untuk ini nanti apa ya perlakukan manajemen terhadap orang ini kan dia akan orang ini akan sulit gitu lho. Dan kebetulan kami tidak ada orang yang maksud e keluarga yang ditempatkan dimana, jadi benar-benar tenaga profesional sehingga kami enak, kami ini ya nggak ada beban gitu lho. Misalnya saya di bagian keuangan keponakan saya misalnya bisa jadi kok Arief ini kan, kenapa ndak ini ya itu kan emang orang luar, jadi kami bebas.

Tetep memperhitungkan kemampuannya juga ya Koh? Kalau misalnya saudara nggak papa tapi mampu gitu ya Koh?

Ya.

Tapi kalau buat manajemen bisnisnya sendiri nih koh, dibedakan nggak sih antara kepemilikan sama pekerjaan di bisnisnya itu, maksudnya kayak misalnya yang kerja yang terlibat di sini kan koh Arief, cik Liza, cik Maria itu, maksudnya dalam pekerjaannya sama penggajian gitu disamakan karyawan juga sama atau dibedakan gitu?

Membedakan sendiri, yang jelas beda ya karena artinya kalau karyawan kan kami ada standar-standarnya. Ya pastinya kami evaluasi setiap tahun di awal tahun itu, ini ya staff bagian, ada beberapa kriteria staf ya itu kan masih pembenahan ya, artinya jenjang itu artinya, dari saya terus kami punya itu ada yang. Gini misalnya saya punya manajernya terus yang bawah itu kaceknya jenjangnya jauh gitu lho, nah kami akan perbaiki, karena istilahnya sampai saat ini pun, kami liat, pak

Daniel kan masih berkecimpung, masih ikut semua gitu lho. Itu memang terasa sekali kekeluarganya, terasa sekali apa tu ya itu.

Kenapa ya Bapak Daniel sudah sepuh tidak menyerahkan saja kepada generasi berikutnya?

Ndak, karena memang apa ya, jiwanya itu kan dari dulu kan memang merintis itu, kan memang kami sama-sama, pak Daniel pun juga masih ikut meeting, masih punya ide-ide, punya gagasan-gagasan yang kami apa ya, untuk berandil gitu lho. Misalnya ada soal gini, gimana bisa dilaksanakan ndak. Atau gak atau gimana mungkin kamu punya gagasan. Terus dibawa ke meeting, dimana ada supaya ada kesepakatan lah sebelum menjalankan sesuatu itu.

Mesti diskusi bersama gitu ya?

Iya kalau gak sih begitu tapi kalau dari tadi pengupahan ya pengajian, ya kami tentunya level, istilahnya manajemen kami-kami ini ya ada ini sendiri lah.

Anaknya Koh Arief sendiri, kuliahnya juga manajemen gitu? Maksudnya?

Itu anak saya dua yang cewek kemarin 17 tahun, ya itu.

Tapi anaknya juga sekolah manajemen gitu nggak Koh? Apa?

Nggak, anak saya Jason dia lulusan dari SMA di Monten View kan Internasional School. Dia ambil Psychology di Mesayah College di Amerika dan apa yang dia pilih, pilihan dia. Dan saya hanya mengarahkan kalau kamu cucu dari Om Daniel, ya tadi, bukan pilihan ya, artinya kamu dipersiapkan untuk bisa nglanjutkan, terus ya terus saya mikir ya bukan saya mikir, pilihan dia itu tepat, artinya kan kita harus mengenal orang ya to, lha terus itu ya kami nanti sarankan kalau misalnya dia ambil lanjut ya manajemen untuk benahi itu, jadi tahu orang tahu manajemen. Lha itu yang kami inginkan, dan kalau untuk saya ke Jason sendiri saya jujur. Kan ini keluarga ya, kamu tahu sendiri paham gini, tapi kalau misal kamu ada planning apa, yang penting ciptakanlah suatu usaha yang bisa menciptakan suatu lapangan kerja buat banyak orang gitu aja, kalau orang profesional ya wes kerja untuk sendiri kan tapi saya punya usaha bisa bantuan saya memberkati orang. Orang dengan punya usaha banyak apa ini.

Apakah rencana suksesti tersebut deskripsikan secara tertulis?

Tidak.

Bagaimana peran Om Daniel dan Koh Arief masing-masing dalam bisnis ini?

Saya bilang saya nggak nguasai produksi. Tapi saya mau nggak mau saya harus ngurusi produksi dan saya ini bilang saya juga harus ngatur waktu untuk itu gitu lho. Jadi saya mau nggak mau harus terjun juga karena saya juga, saya kepengen dapat masukan customer itu seperti apa, ya memang sepertinya muncul saya kalau pas rame-rame gitu kan. Maksud e pas event lebaran atau pas event liburan, saya akan ada di sana untuk apa untuk membaca situasi, apa yang harus kami Bandeng Juwana lakukan supaya customer tu nyaman, ya to? Misal gini, orang masuk mau beli bandeng gimana kan kita mikir ya cara e piye ya, terus ada orang yang bisa mbantu kalau kita tu dia buru-buru, bawa anak kecil, orang tua, ya kami ada yang yuk kami layani dulu pertama. Meskipun sepertinya nggak adil ya, nggak fair, gitu. Tapi karena apa orang juga nikmat ya, arti gini, dia udah pake nomor pelayanan tadi, saya bisa ini ndak, saya lebih suka kok emang saya mau tertib kok ini, ya kan? Tapi banyak customer tu yang. Yang beda, jadi beda menyikapinya, ada yang mau cepet-cepet kepengen spesial dilayani seperti itu, ya kami mencoba

seperti itu. Ada yang tertib saya layani, ndak mau og. Saya juga tadi cepet ininya, biar ini lah dilayani. Cuma yang ini tadi tertib melayani, cepet, terus apa yang dia butuhkan terlayani seperti itu.

Iya sih Om Daniel juga cerita kalau misalnya pas event-event biasanya semuanya pada turun ya Koh ya?

Iya semua, mau ndak mau dikerahkan sudah nggak ada istilahnya kami bagian accounting, bagian ini ya dibantulah ini dulu. Karena terutamakan kita moment itu tidak akan terulang ya, orang yang jarang ke Semarang baru ke Semarang terus mu ke sini berjubel tuh sudah kesan e, alah ngapain ini ya, ngapain saya dapat bandeng aja sampai begini. Lha kami berusaha gitu lho untuk ini.

Bisa semua terlayani ya Koh?

Ya dan lucunya ya, kamu kan tahu ada kalau 3 tahun yang lalu ada hampir 4 tahun nanti Oktober kan buka di Pamularsih, awal-awalnya itu ini ke sini. Mau sini aja kok, jadi susah gitu lho. Orang nggak mau gitu lho. Lha sekarang aja orang sudah merasa aduh sama, ternyata sama dia nyaman, sana parkir ini ini, jadi sekarang ya bersyukur karena jadi pilihan kan? *Gitu*. Tapi awal-awal sulit gitu lho, owh boro-boro kamu ini, sini ya, di Elrina kan ada kamu tahu kan sama itu kan ada oleh-oleh juga tapi dia merasa dah nyaman, beda kok. Jadi sesuatu yang didapat dari customer dengan ini beda. Jadi ada yang aku kepengen kalau beli oleh-oleh itu lihat banyak hal yang dia bisa banyak pilih dibandingkan dengan sana yang belinya sama-sama bandeng, yang belinya wingko sama, lumpianya sama. Tapi situasi yang tadi di Elrina itu ber-AC sama sini yang rodok berjubel, ndak ber-AC, beda gitu lho. Lha itu tolong dipelajari ndak tahu orang ini. Saya ndak bisa ngomong lho, orang dah jalan di tengah-tengah itu, mau di Elrina dekat, sini lebih jauh tapi tetep pilih sini. Kamu pelajari deh yang jalan itu kalau gitu, parkir e jauh ya, masih saja ke sini. Kenapa kok nggak di Elrina? Ada tahu ndak, wong parkir dulu waktu ya. Sekarang-sekarang itu kalau masuk ada event itu, ada yang parkir tugu muda itu lho rela lho dia jalan itu. Saya aja bilang, saya aja kalau misal di suatu kota mau beli sesuatu, aduh mikir kan. Ya saya nggak tahu ya itu yang saya bilang wujud kasih Tuhan kepada keluarga, dan maksudnya semua karyawan kan jadi saya sampaikan bahwa ya berkat ini bukan untuk keluarga aja, karena kami juga dengan apa ya dengan berkembang, kamu pasti bisa menyejahterakan karyawan, lha itu yang ingin kami lakukan kan seperti itu. Ya nggak tahu karyawan kita ngomong apa ya yang jelas kami ingin karyawan itu punya ya merasakan wujud kasih itu lewat ya tadi perlakuan, lewat pekerjaan, seperti itu.

Terkait tugas ini Koh, jobdesknya Koh itu apa ya?

Ya semua, saya bertanggung jawab terhadap ya kalau di strukturnya kelihatan, saya bertanggung jawab semua dari SDM nya, dari tokonya, dari produksinya. Apa ya? Ya mencakup semua kalau saya dari segi pekerjaan karena meskipun saya detail ndak menguasai, tapi mau ndak mau kan tanggung jawab saya. Misalnya, saya terus terang saya bukan orang teknik tapi saya ada bagian umum teknisi gitu lho. Mau ndak mau kan dia jadi tanggung jawab saya, kalau misanya ada kerusakan mesin ya toh, mesin itu bisa diperbaiki oleh dia sendiri atau oleh teknisi dari luar, mesin ini harus diganti atau tidak. Lha kan saya bertanggung jawab, lha saya minta mereka ngasih banyak informasi tentang itu. Kok banyak?

Kerjaan e sesuai dengan strukturnya itu aja, saya membawahi bagian-bagian yang menjadi tanggung jawab saya.

Tapi secara tertulis ada ya Koh jobdesknya itu?

Kayak e nggak ada deh. Tapi kalau dari struktur, ya saya kan direktur membawahi bagian SDM, bagian keuangan, accounting, bagian umum, produksi, bagian toko, pemasaran atau apa pun, itu menjadi tanggung jawab saya semua gitu. Saya belum rinci deh

Ada nggak sih syarat-syarat tertentu yang harus dipenuhi Koh, misalnya Koh Arief harus pintar ini ini ini, harus menguasai ini ini ini, ada nggak sih Koh? Syarat-syarat atau?

Belum. Harusnya ada, cuman saya jujur saya bilang itu tadi saya bilang kan saya bukan orang pintar saya terus terang ini. Saya orangnya itu lebih ke apa ya, lebih ke seni kali ya. Saya jujur ndak terlalu, saya gaptek, gagap teknologi. Ya saya bagaimana saya memanfaatkan orang bisa membantu saya, jadi misalnya kalau untuk email-email, saya minta tolong Mbak saya dapat email, ini tolong bantu ya Mbak Eva ini ini ini gitu lho, paling gitu. Saya ndak, saya bukan orang yang mau saya berjam-jam buka email saya bales, nggak gitu, saya nggak mau. Karena saya merasa, saya lebih ini sentuhan ke orang itu lebih yang saya inginkan. Jadi email: Mbak aku di email Mbak, jawaban e ini ini ini.

Dialihkan ke karyawan?

Saya sudah arah-arahkan gitu lho, jadi harusnya saya memacu seperti itu cuman saya itu sering kayaknya udah terlalu banyak ya, jadi saya sendiri kebetulan nggak minat atau apa ya jadi ya wes tak ineke aja wong saya ya juga ada yang bantu. Ya emang ada kendala juga, kalau pas hari Sabtu Minggu harus jawab email harus tertunda atau apa gitu, kalau kamu tanya ya kriterianya harus sebenarnya ya to, misalnya apa. Lha misalnya soal apa misalnya untuk penggajian staff kan harusnya saya, yang saya lakukan, tapi saya dibantu oleh dibantu oleh Pak Sandy untuk itu. Tolong ini kamu buat apa ya, pokoknya saya akan ngasih apa ya masukan terus dia yang ngerjakan, jadi saya ndak tahu kebetulan gaptek nggak suka otak atik nanti ini pake rumus apa-apa, ndak, ini pokok e ini saya tahu jadi ya udah saya terpenuhi ininya dari job saya. Ya saya orang manajemen ya, saya menggunakan. Saya menggunakan orang yang bisa membantu saya untuk mencapai tujuan. Jadi apa, job saya, gitu.

Bener itu Koh, daripada ndak bisa tapi dipaksain kan malah lama Koh?

Iya ndak bisa, jadi misalnya produksi. Misalnya saya yang jelas ndak usah lebaran, saya harus tahu stok bandengnya berapa, ada di disimpan berapa itu menjadi tanggung jawab saya, saya juga menggunakan orang-orang kepercayaan saya, tolong ya ini, bandengnya harus size segini, isi segini, tolong jangan bau tanah, gini gini gini. Saya nanti kontrolnya gitu, coba ya Mbak Pak bagian ini, tolong ini jangan, saya punya berapa untuk lebaran ini. Saya harus punya sambel berapa, lombok yang stok berapa, itu menjadi tanggung jawab saya semua kan. Tapi saya kalau misalnya tanya ini, Koh resepnya apa ya kalau ini? Ya coba tanya o aja, pokoknya ini itu sekian kilo lombok, gula pasirnya berapa, berapa, terasinya berapa, ya ada di resep situ gitu lho, tapi detail itu. Sorry, semua yang ada itu kita tidak ada rahasia, jadi gini lombok yang ini enak yang ini resep e piye. Kamu tanya sama og sama orang yang buat sambel pasti tahu.

Tapi kalau misalnya dari Om Danielnya sendiri pernah nggak sih Koh kaya bukan menilai sih maksudnya lebih ke Koh Arief, Koh Arief kamu itu harusnya gini gini gitu maksudnya?

Owh ada-ada, jadi Pak Daniel kan bilang, jujur saya kan belum melakukan, saya ya tadi saya memprioritaskan banyak hal. Misalnya gini, tiba-tiba saya punya planning owh ini harus perpanjang ini, e-billing, e-faktur, kan saya mau nggak mau saya direktornya, lha kadang itu membuat saya yang tadi itu harusnya saya itu mengunjungi misalnya di cabang atau di tempat produksi kami di LIK, di Gatot Subroto. Itu yang belum sepenuhnya saya bisa lakukan. Keberadaan saya itu ya mungkin itu saya juga harus juga bisa lakukan. Itu ya yang Pak Daniel sering pikirkan, nggak bisa lho kalau kita percayakan 100% dengan karyawan, gitu kadang datang gitu, itu mungkin PR saya.

Kalau terkait kinerjanya Koh Arief sendiri, ada nilainya nggak sih Koh? Ada penilaian khusus?

Ga ada.

Belum ada evaluasi kinerja Koh ya?

Jujur ya saya nggak tahu, saya, karena tadi keluarga, kami memang menuju ke profesional ya mungkin nanti ada skor-skor nya juga ya kami pun juga mungkin bisa ada poin-poin. Karena waktu saya di Bank Danamon, tingkatan tadi istilahnya manajemen, bukan manajemen sih. Lebih ke arah kan kami pegang cabang jadi ada penilaian itu. Atasan ke bawahan, bawahan ke atasan. Jadi itu mungkin yang ya ke depan kita bisa ini ya. Diberlakukan supaya kan bisa intropeksi juga jadi misalnya ya kan kaya yang dulu saya nilai saya punya branch manager gini gini gini atau dia juga nilai saya sebagai apa wakilnya sebagai marketingnya. Itu kan juga ada penilaian seperti itu.

Keinginan Koh Arief mempertahankan bisnis dari generasi berikutnya ya Koh ya, tapi kalau dari Om Daniel sendiri ada nggak sih Koh keinginan-keinginan buat itu juga buat misalnya buat cucunya Om Daniel itu supaya ya dia juga nglanjutin bisnisnya juga kasih gitu-gitu?

Owh sorry, justru gini lho, apa yang visi misi itu karena kami pikirkan bareng-bareng, ya kami komit untuk itu bisa dijalankan dari generasi ke generasi ya, jadi saya pikir meskipun mungkin nggak terucap Pak Daniel, ya kepengennya semua yang nglajutin ya berkecimpung atau untuk melanjutkan ini ya harus pegang itu. Itu lho, karena itu kan penjabarannya banyak ya, kasih itu tadi saya bilang, nggak gampang kan ini, misalnya karena ini tadi kita akan megang visinya kita, kita ndak merasa toko-toko yang lain sebagai saingan tapi mitra bisnis, mitra usaha, ya to? Caranya gimana ya, prakteknya kan susah. Misalnya suatu saat dia melakukan sesuatu dan pembelinya begitu, kami ndak berpikir menjatuhkan, tapi gimana kita supaya pembeli bisa rame lagi, pembeli mulai dateng lagi, kan gitu. Contohnya kan seperti itu.

Tapi ada nggak sih Koh kaya misalnya, supaya anak Koh Arief ini tahu Om Daniel kan pengennya generasi berikutnya kaya misalnya melibatkan dalam bisnis?

Kami, cuma saya berprinsip juga karena anak saya kan masih sekolah, jadi saya nggak seperti orang tua juga yang mengajarkan, bukan nggak intens, tapi artinya gini lho dia, biarlah anak-anak saya juga menikmati masa mudanya, artinya dia

juga seperti ini Jason ni, di berlibur dia. Ya saya pikir ya sudah, nikmati dulu liburan, pada saatnya nanti dia belajar seperti juga kembali kuliah lagi gitu. Jadi ya kecuali dia emang benar-benar dah selesai sekolah ya. Jadi kalau dia masih sekolah, saya punya prinsip. Ya dia, ya saya ceritain saja untuk ini ya, tapi untuk bahwa nongkrongin gitu ya belum, cuma saya kan kasih filosofinya tu, ini nanti kalau nerusin ya berharap bisa ya tadi melihat cerminan dari Engkongnya, Papahnya, seperti itu.

Nggak dipaksa tapi kalau mau ikut ya nggak papa ya Koh?

Ya, kalau saya sih gitu prinsipnya ya. Karena buat saya mengalir aja kok. Karena kalau sesuatu itu, sorry kamu denger nggak perusahaan yang segitu besar punya anak cuma dua misalnya, dia nggak mau nerusin, nggak tau kenapa. Nggak tau dia ini entah kenapa, cuman yang penting itu kan jiwanya apa yang ini kan.

Dalam bisnis Bandeng ini isu lingkungan apa aja sih Koh yang harus dihadapi perusahaan Koh?

Ya tadi, membaca tren-tren yang ada aja. Mungkin Pak Daniel dah cerita belum, kami radak menganut, ya menganut gitu lho, sistem A-T-M, A-T-M itu singkatan dari “Amati-Tiru-dan-Modifikasi”. Jadi kami mengamati tadi kan saya sudah cerita ini kan dah ngomong lagi musim brownies kukus, lagi musim rainbow cake, terus cupcake, ya kami ngikuti, terus tren nya apa kami coba. Kami di Jakarta ada punya roti itu isinya daging enak gitu, terus, modifikasi jadinya roti bandeng itu. Jadi trennya apa yang ada, ya kami tiru dengan kembali ke mind business kita kan bandeng, mau roti ya kita kembangkan begitu.

Selain menghadapi tren apalagi?

Oya saya justru menghadapi tren, melihat tren itu, kami mengikuti tren yang ada dengan tadi, dikembalikan lagi ke bidang usaha masing-masing. Jadi banyak ngikuti, banyak mengembangkan produk yang jadi tren, jadi saya tadi kan katakan, usaha itu seperti fashion kan. Kita juga harus ngikuti perkembangan, karena kalau enggak akan ter-ini gitu lho, meskipun ada misalnya gandjelrel produk e Dyriana ini menjadi salah satu bentuk oleh-oleh yang cukup orang pilih. Karena yang jenenge gandjelrel yang kayak apa, padahal sebenarnya gandjelrel itu kan sebenarnya juga banyak dijual di pasar gang baru, pasar mana contohnya. Cuma kami kan kemasnya kan cantik ya, koeh tempoe doloe Dyriana. Koeh tempoe dulu Gandjelrel itu coba kamu liat ya itu yang kami modifikasi, yang mengemas jadi sedemikian rupa sehingga orang itu layaklah ini untuk dibuat oleh-oleh dan harganya juga terjangkau, 20 ribuan sekian, seperti itu. Buat kami ya nggak mudah, tapi kan kami punya tim yang ini ooh, ini dikembangkan di Dyriana ya, oh ini di Gatsu ya dibuatnya, bedanya kan gitu, kalau di sini yang lebih arah ke toko, jadi produk-produk yang ketahanane cepet itu lho basahan, roti manis, pastry, tapi kalau sana kan (Dyriana) koeh-koeh yang tadi expirednya lebih dari seminggu, dua minggu, sepuluh hari, seperti itu.

Bagaimana kekuatan dan kelemahan yang harus dimiliki perusahaan untuk menghadapi tuntutan eksternal?

Ngikuti tren dan kita terus ngikuti perkembangan. Misalnya dari segi packaging lah dulu misalnya, tapi tapi gini mempertahankan filosofinya. Ada ada gini lho, dos-dos kami nih kedepan kita nggak ke yang drastis ya, terus ngerubah ini ngikuti jadi apa. Biru merah menjadi apa atau apa, ndak. Tapi kami terus perbaiki

kaya dulu kan dosnya misal beratnya, ketebalannya, terus kurang rapi, terus desainnya dipercantik dengan di Koting atau bagaimana, itu kami lakukan. Terus ke makanan supaya ndak orang representative kalau bawa, punya kebanggaan orang Semarang ternyata begini, kalau yang lain kan kuning, bukan ini kan ya, bukan apa. Ya, jadi kami mempertahankan, Pak Daniel begini usahakan orang nggak berubah-berubah, jadi orang dari tahun ke tahun ya begini. Lha paling saya menambahkan, ini, karena mau ndak mau kan kami harus mempromosikan apa ya ow ini kota Semarang, ini Jawa Tengah, ow ini Indonesia. Supaya ada-ada ini, kami lama-lama meskipun saat ini nggak memikirkan go internasional, tapi mau ndak mau orang-orang Semarang pun yang tinggal atau mau berkunjung kemana kan bawa oleh-oleh sini, sehingga tadi, membanggakan Indonesia. Produknya kualitas ekspor seperti itu. Lha kami tetap mempertahankan warna-warna ini, karena memang ya tadi meskipun kami belum gali ya, kenapa biru kenapa merah, nanti yang jelas warna biru dari laut gitu, merah kita inilah, tapi maksudnya bisa digali, dari yang sudah ada.

Tapi nggak menutup go internasional juga bisa Koh?

Heem... Ya apa ya, sampai saat ini kami belum komit untuk itu karena pernah waktu itu adik ipar saya berdua itu mau coba begitu, cuma kita apa ya belum sanggup memenuhi apa yang menjadi kriteria barang-barang ekspor itu, karena pertama dia punya size tertentu. Padahal kita kan punya hasil tambak pertanian, dia harus rata semua. Terus nanti 100 kg, rata-rata harus 2 ons-an semua, padahal kan bandeng nggak bisa, kita masaknya kelebihan sedikit udah susutnya banyak. Jadi kita nggak sanggup. Terus ada beberapa yang dari apa deh, ada kriteria untuk kebanyak apa yang di suatu negara harus ngikuti sana. Jadi kita kok belum ini ya, kita masih konsentrasi biarlah ini menjadi tuan rumah di Indonesia, di Semarang, maksudnya ya di kota-kota Indonesia, di Jawa dimana. Itu sudah kita udah merasa cukuplah gitu lho. Karena ya jangan sampai kita diekspor, ya tapi kita sendirinya juga di sini malah keteter. Karena benar-benar ndak ini. Kita pernah ya waktu itu darinya packingnya kita harus benar-benar temperatur, atau apa kayaknya njelimet banget deh. Kita terus terang belum sanggup untuk itu.

Bagaimana perusahaan menentukan persyaratan kerja masa depan?

Belum ada.

Menurut Koh bagaimana potensi Koh untuk mengambilalih estafet kepemimpinan?

Saya satu-satunya warga negara Indonesia dan menetap di sini, sedangkan yang lain kan tidak.

Dari semua anak-anak sama menantu pak Daniel, berarti koh yang paling memahami bisnis sini ya koh? Karena yang paling lama disini, jadi yang paling menguasai ya yang paling memahami seluk-beluk perusahaan ini?

He e mau gak mau saya harus seperti itu karena saya kan sebagai direktur, meskipun tadi dari awal saya bilang saya sampai saat ini pun harus belajar mengenai tadi produk kan. Meskipun saya gak tau, tapi, meskipun saya begini, misal kayak bakery gitu ya, saya gak tau komposisinya apa yang jelas kita kan sering aduh buka ni gini-gini, yuk kita survey, kita akan compare, kita akan mempelajari dalam perkembangan bakery seperti apa. Ya saya ikut menentukan kayaknya trend nya tu lho gini atau apa ini tu kayaknya, kurang cantik gini

misalnya display produknya atau apa. Jadi saya tinggal instruksiin aja gitu lho, meskipun saya nek suruh buat, saya komposisinya saya gak bisa. Tapi saya harus bisa bahwa coba dihitungkan roti ini supaya bisa misale gini kita gak ngelawan. Kita jujur, kita gak punya bakery ini middle low, artinya gak bisa kayak misalnya excellent, kayak swiss gitu, kita pasti orang membandingkan. Oh Dyriana masih mahal Dyriana. Nah pasti gak masuk, nah bagaimana caranya suatu produk itu tetep cantik, tetep kualitasnya kaya Swiss tapi harganya terjangkau. Merasakan itu gak? Kenapa kamu pilih Dyriana. Karena kan banyak orang ngomong gitu iya kalah dengan Swiss rasane gini, cuma hargane kok selisih kok walau 500 seribu gitu lho. Nah itu lho, segmen itu yang kami bidik, ya lha gimana supaya bisa masuk, supaya buat itu, saya ikut menentukan. Saya ikut ngertilah maksudnya. Pak ini swiss misalnya harga roti pisang 7.000, kita dijual 7.000 atau 7.500 malah gak laku gitu lho. Kita misalnya masuk 6.500 atau apa, ya itu, harus lihat, gambarnya seperti itu. Misalnya saya mau gak mau harus menguasai, kan kamu sendiri yang bilang ya mau gak mau gitu lho. Kalau dibilang serba tau ya mau gak mau karena tanggung jawab saya, karena misalnya gini saya mengembangkan, yang terakhir kan kami buka di Prof. Hamkan Ngaliyan, itu pun kami, saya bertanggung jawab terhadap pengembang wilayah itu, misalnya punya cabang ya kan? Kan menyediakan sumber dayanya, harus nyiapin bangunannya, sumber dayanya, gimana ini kan saya harus meper-ini dengan orang-orang. Ini.

Koh Arief menerima pelatihan gitu nggak sih Koh? Misalnya pendidikan khusus, ikut-ikut seminar-workshop gitu, buat melatih kepemimpinannya misalnya?

Ndak kalau saya itu saya sorry bukan untuk dilatih juga, saya untuk pelatihan-pelatihan juga waktu di Danamon dapet kan jadi pendidikan apapunlah dari manajemen, dari cara nanganin kredit macetlah, nanganin apa dah dapet.

Kalau di Bandeng Juwana, bagaimana Koh disiapkan untuk mengambil alih kepemimpinan?

Kalau di sini terus terang tadi, saya belajar bahwa manajemen keluarga itu kan beda dengan profesional ini ya. Jadi saya memang terus terang mengolah apa yang Pak Daniel mau itu dalam bentuk yang tadi 'profesional'itu gimana dan kebetulan Pak Daniel itu kan orang yang bisa diajak untuk berdiskusi untuk ini gitu lho, meskipun itu tadi ada beberapa kok ini prinsip kok aku ndak ini ya? Saya bisa, cuma syukur kan Pak Daniel sendiri kan bilang 'aku ingin profesional', ada orang yang mungkin generasi seperti seumur Pak Daniel ndak mau. 'Enak ae kamu merubah-rubah, aku ngerintis ini aku og, ngapain kamu mesti apa gitu'. Kan nggak gitu. Ya termasuk ini, kami mengikuti perkembangan dimana kita harus go green, semua kemasan kita ramah lingkungan, ya kami harus merubah jadi kalau plastiknya sekarang tu lebih ramah lingkungan, ini contoh contohnya ini, ini bentuknya gini, kan beda dengan yang dulu kan, pakai ada klipnya gitu kan. Jadi ya kamu harus terus ngikutin, seperti itu.

Kalau Koh sendiri, sudah siap belum sih Koh buat ambil alih kepemimpinan?

Hah?

Bagaimana kesiapan Koh untuk meneruskan bisnis?

Kalau ditanyain ini sih, saya dari awal itu, ya saya komitmen saya dari siap nggak siap dan harus siap. Dan saya saat ini pun sebenarnya ya tadi Pak Daniel katakan ini ya sebenarnya tanggung jawab ada di saya semua, jadi bukan ke siapannya, justru saya sudah jalan gitu lho, nggak dalam dipersiapkan, karena kan tadi kan kurun waktu sejak saya di sini, ya itu kan persiapan saya. Sampai sekarang begini kan hasil kerja bareng gitu lah, jadi mau ndak mau ya sudah, sudah dilakukan. Bukan akan dilakukan, kalau saya berpikir begitu. Kan nggak ada yang ini, siap ndak ini ya, mau ndak mau, wong semua tanggung jawab sudah dipundak saya semua ya to. Misalnya saya buka Pak Daniel milih, Rif kepingin ig buka ini sana waktu saat itu. Sudah, saya yang harus nyari tanahnya, saya harus ininya, membangunnya, yang mbikin sistemnya ya to. Orang-orangnya, kan melibatkan itu semua. Itu kan tanggung jawab saya gitu, jadi bukan ditanyain, tadi pertanyaane kalau menurut saya kan sudah siap belumnya, ini mau nggak mau, karena ini kan perusahaan ini sudah jalan sedemikian rupa dan seperti apa ya, ya saya bersyukur ya dari sini saya mengembangkan Pamularsih, terus 3 tahun lagi saya buka di Ngaliyan.

Dan itu bersyukur aja, kami ada gedung baru lagi, bisa mengelola untuk bakerynya juga lebih nyaman dibandingkan waktu selama 6 tahun kami kontrak. Itu kan juga buat saya juga mensyukuri, itu suatu berkat gitu lho.

Berarti bukan siap lagi, emang sudah terlaksana ya Koh?

Iya kalau buat saya he e, kalau bilang kesiapan bener itu saya sudah lakukan. Dari tadi ya kalau ditanya persiapan ke depan bagaimana untuk dari generasi ke generasi ya itu proses ya yang saya juga harus meneruskan itu. Karena mau nggak mau kan tetep ya to, supaya berkesinambungan kan banyak pekerjaan yang harus saya dikerjakan.

Apakah dilakukan evaluasi terhadap proses suksesi di bisnis keluarga?

Belum sih.

Menurut Om perubahan apa yang dilakukan Koh Arief setelah bergabung dengan bisnis keluarga?

Apa e?

Sejak ada bergabung di Bandeng Juwana, perubahan apa yang telah anda lakukan pada perusahaan?

Seperti saya katakan tadi, saya dibantu oleh Mbak Eva, Pak Sandy dan Bu Yuni untuk yuk sama-sama gimana kita mengelola bisnis ini supaya bisa lebih baik lagi. Dan Pak Daniel pun juga masih ikut serta. Jadi saya gak pernah bilang karena saya, saya merasa gak seperti itu. Ya ini mengalir aja gitu lho, mengalir dalam arti oya kesulitan pada saat itu saya ngurus pajaknya itu perorangan, Aduh ternyata aturan pajaknya gini-gini kan, terus kita godog-godog kenapa gak atas nama PT, sehingga ini ini ini kita bikin. Mengalir e begitu aja ya. Ini kan proses panjang kan setelah saya hampir 20 tahun ada di sini kan seperti itu.

Wawancara dengan Ibu Eva

Sejak kapan anda terlibat dalam bisnis perusahaan?

Sejak 2009.

Apakah peran anda dalam perusahaan?

Saya di bagian sekretaris.

Jenjang pendidikan terakhir?

Akademi Sekretaris Masudirini Sampangan.

Usianya berapa ya Bu?

Saya, 39.

Kalau strukturnya ada apa aja sih di sini Bu?

Strukturnya... Saya diprintkan dulu aja ya.

Secara strukturnya tu sekarang direktornya sudah Pak Arief ya Bu?

Ya.

Kalau Pak Daniel sebagai apa ya?

Pak Daniel kalau di akte berarti dia Komisaris.

Tugasnya masing-masing apa ya Bu?

Tugasnya? Nggak tahu ik... Soalnya kalau dari jobdesknya itu apa aja gitulah pokoknya jalan.

Kalau jadi PT-nya kapan ya Bu?

Tahunnya? Sesuai akte ya... 2006.

Kalau kepemilikannya sendiri atas nama siapa ya Bu?

Kepemilikan PT-nya itu ada atas namanya Pak Daniel, Pak Arief, terus ada Bu Maria, Bu Liza... Empat itu aja.

Pak Daniel umurnya sekarang berapa ya Bu?

Pak Daniel 85 tahun.

Pendidikannya?

S1 Kedokteran UGM.

Kalau Pak Arief?

Umurnya... 43... berarti umurnya 56 tahun.

Pendidikannya?

S1 Ekonomi Manajemen.

Lulusannya luar negeri?

Ndak... Saya itu malah nggak tahu Pak Arief lho.

Kalau anak-anaknya Pak Daniel?

Tiga-tiganya dari Amerika tapi apanya saya nggak tahu.

Umurnya masing-masing berapa ya Bu?

Liza itu 5 Desember '68 berarti 49 tahun, terus yang tengah Maria 11 Maret '70 jadi 51 tahun, Yohana 24 Juni '71 jadi 52 tahun.

Bagaimana pembagian kepemilikan saham?

Kalau dilihat dari aktenya ya kayaknya rata ya, tapi dalam prakteknya saya nggak tahu. Itu bagian keuangan, Pak Arief bagian keuangan, bagian pajak itu apa

Kalau menantunya yang ikut di sini siapa ya Bu ya selain Pak Arief?

Sandy.

Sandy suaminya?

Yohana.

Ngurusnya bagian apa ya Bu?

Pak Sandy dipasrahi bagian Dyriana Bakery, Pak Arief Bandeng Juwana. Tapi dalam prakteknya sih biasanya saling kerjasama.

Kalau anaknya Pak Daniel bagian apa ya Bu di sini?

Anaknya Pak Daniel? Yang Bu Maria itu untuk Dyriana, yang Bu Liza untuk Bandeng, khususnya kepegawaian.

Kalau yang Bu Yohana nggak terlibat ya Bu?

Bu Yohana... Lebih banyak di rumah... Jarang ke sini... Setiap meeting tetap ikut, membantu suaminya jadi kalau ada yang diperlukan kan kadang-kadang Pak Sandy nya lagi pergi ke luar negeri, Bu Yohana nanti yang menjembatani.

Jadi kaya perwakilan gitu ya Bu?

He'e. Kalau produksi Bu Yuni.

Kalau tadi yang terkait websitenya ya, Bu. Itu sendiri dibuatnya kapan ya Bu ya? Masih baru-baru ini atau kapan?

Dah lama. Saya masuk sini sudah ada sih. Cuma diperbarui lagi.

Itu juga baru kan ya Bu itungannya websitenya?

Saya masuk 2009 sudah ada. Cuma dipebarui, iya.

Kalau anak-anaknya Pak Daniel juga secara resminya menjabat gitu nggak sih Bu?

Kalau di akte ya njabat, tapi kalau dalam prakteknya ya tidak sesuai dengan jabatannya itu. Ada yang jadi manajer ada yang kerja, tapi yang sesuai dengan talenta mereka. Kalau Bu Liza itu istrinya Pak Arief itu lebih banyak ke penilaian, penerimaan pegawai. Bu Maria lebih suka ke produksi roti, jadi dia ngrusi produksi roti gitu.

Tapi secara struktural menjabat ya Bu? Manajer gitu?

Ndak, di akte iya, tapi di sruktural nggak ada, dalam prakteknya ya. Jadi kaya diperbantukan gitu lho. Dulu kan contohnya gini, Pak Arief itu mengerjakan bank, pajak, ya ada staff cuman tetep nanti kalau ada keputusan apa-apa, ada masalah pajak, ada inspeksi pajak, Pak Arief tetap ikut, tahu dan ikut. Nah ngurusi pegawai juga misalnya pegawai yang mau 9 bulan mau dinaikkan jadi pegawai tetap, itu harus dievaluasi. Jadi evaluasi tu ditanya-tanya sebutkan produk dari ini, misalnya di pelanggan marah-marah, cepet-cepet mau pergi tanggapan mu apa. Itu evaluasi, jadi butuh waktu lama, Pak Arief kan banyak ruwet pekerjaannya. Di bantu sama Bu Liza itu, dievaluasi dipegang Bu Liza. Pak Arief juga nggak bisa terus-terusan ke produksi ngecek. Ada Bu Maria yang ke produksi, tetep mereka masih kordinasi sama Pak Arief.

Kalau untuk menantu kedua?

Suaminya Bu Maria di luar negeri.

Jadi cuma Pak Arief sama Pak Sandy aja ya Bu?

He'e.

Websitenya BJ yang buat siapa, Bu?

Websitenya tu pake orang, tapi yang ngurus Pak Sandy... Dibuatkan orang.

Sejak kapan proses pemilihannya Bapak Arief dilakukan?

Pemilihannya? Nggak tahu.

Bagaimana kondisi manajemen bisnis saat ini?

Manajemennya tuh kekeluargaan, ya ada kurangnya ada lebihnya. Kalau kekeluargaan tu kan lebih enak kalau kita diskusinya gitu menyelesaikan masalah juga, ga yang terlalu resmi, prosedurnya harus bagaimana. Kelemahannya itu, ya karena keluarga ya kadang-kadang prosedurnya juga ga jelas gitu, terlalu banyak pimpinan namanya kan kalau misalnya mengatasi masalah nanti tanya ini, ini, ini, ini belum tentu kompak kan. Itu lha kadang-kadang kita yang jadi karyawan juga bingung yang ini bilang A yang ini bilang B.

Kalau perusahaan ini sekarang manajemen bisnisnya gimana Bu pada perkembangan yang cukup jauh nggak dibanding sama yang dulu?

Iya, kalo menurut saya semakin menuju ke profesional ya. Tapi kalo Pak Daniel keinginannya kalo PT ya betul-betul PT. Ya sesuai struktur, kebijakannya gitu. Semakin hari nya kan kalo kita nggak ngikutin apa yang namanya struktur, sesuai struktur organisasi itu tadi, PT sendiri itu apa, ya itu nanti jadi tetep di kekeluargaan itu yang masuk kelemahannya. Pak Daniel kan pengennya yang menuju ke sana..

Bagaimana jika dibandingkan dengan perusahaan sejenis?

Kalau dibandingkan sama perusahaan sejenis, saya bilang maju banget daripada yang lain. Karena ya ada rahasianya, resepnya itu tadi, kita mengedepankan pelayanan. Sampek saya bisa ngrasain sendiri kalau masuk ke toko yang lain. Tu beda banget, gitu. Jadi kita mengutamakan pelayanan tuh nggak cuma ngomong pada kenyataannya juga bisa kita rasakan sendiri.

Nilai-nilai apa aja sih Bu yang diajarkan dalam bisnis Bandeng Juwana ini?

Oiya, kasih, terus kekeluargaan. Ada manusiawi tadi, misalnya. Contohnya manusiawi tu, Pak Daniel pernah cerita ada pegawai tu yang ngambil roti atau apa gitu. Nah, Itu ga langsung di apa ditindak. Karena dia lihat oh orang ini hamil. Dia itu kepengen, terus dipesenin kalau kamu tu pengen minta bilang aja, jangan ngambil.

Kalau menurut Bu Eva, apakah nilai-nilai juga diterapkan dalam Pak Daniel memilih atau mengajari Pak Arief?

Ya.

Bagaimana hubungan Bapak Daniel dan anak-anaknya?

Baik.

Komunikasinya lancar?

Lancar-lancar aja sih.

Bagaimana hubungan antara Bapak Daniel dan Bapak Arief?

Baik sih ya... Heeem. Jadi, saya selama ini di sini tuh sampek nggak pernah yang namanya dimarahi apa-apa gitu maksudnya dibilangi dulu ini kok gini-gini-gini. Nggak pernah sampek di marahi gitu nggak pernah.

Komunikasinya juga lancar gitu Bu? Maksudnya ndak kagok misalnya kalau sama mertua kan biasanya kan beda?

Nggak sih. Ini kalau saya liat malah kaya anaknya og. Di luar kerjaan juga mereka sering pergi bareng, liburan bareng.

Menurut anda, mengapa Bapak Arief dipilih sebagai suksesor?

Kalo menurut saya, karena dia menantu pertama. Kalo menurut saya lho. Karena dia anak tertua.

Maksudnya bukan anaknya Pak Daniel aja yang dipilih?

Dulu saya masuk sini tuh, anak perempuannya belum ikut, lebih banyak ke rumah tangga. Baru beberapa tahun terakhir ini ibu-ibu itu ikut.

Apa nggak tambah rumit Bu? Kalau misalnya kan pertama kan keputusannya Pak Daniel, Pak Arief sama Pak Sandy, sekarang yang perempuan juga ikut. Tambah keputusannya semakin banyak gitu nggak Bu?

Ya kalo saya sama rumitnya, sama panjangnya. Tapi lebih baik begitu kalau ibu-ibu bisa ikut jadi ngerti. Kesulitannya di lapangan ini kayak apa gitu kan. Pengelolaan perusahaan ini kayak apa. Toh itu nanti kan miliknya mereka, jadi mereka ngerti.

Menurut Ibu apa tujuan pemilihan Pak Arief sebagai penerus Supaya apa dia ditunjuk?

Pak Arief tuh piye ya... Gimana ya... Kalo menurut saya, Pak Arief itu komplit gitu lho. Lebih komplit daripada yang ini ini ini. Yang ini punya A, di Pak Arief tuh ada. Yang ini punya B bisa ngatur. Kaya Bu Lisa itu kan bagian kepegawaian, jadi dia tugasnya simulasi. Misalnya dia mau, karyawan ini mau pengangkatan satu tahun jadi pegawai tetap itu disimulasi dulu, ditanya dulu coba kamu melayani gimana. Nah itu kemampuannya Bu Lisa itu sudah ada di Pak Arief, dulunya memang Pak Arief daripada Bu Lisa karena memang sudah tugasnya. Bu Liza masuk kasih Bu Liza .

Terus Dyriana belakang, produksi itu Pak Arief juga tahu. Bu Maria masuk, dibagi dengan Bu Maria. Jadi Pak Arief nih komplitnya gitu, bisa ngerti semua, Ya pecahannya tuh ini ini ini.

Komplit gitu ya Bu?

Heem.

Menurut anda, apa rencana masa depan yang dipersiapkan incumbent untuk calon suksesor?

Kurang tahu.

Bagaimana pendapat anda tentang minat calon suksesor berdasarkan atas keinginannya sendiri atau karena paksaan dari orang lain?

Kurang tahu.

Bagaimana respon/pendapat anggota keluarga terhadap pemilihan Pak Arief sebagai penerus, ada nggak yang keberatan ya Bu?

Kalau selama saya di sini sih nggak ada yang protes ya, dari keluarga juga nggak ada yang memperlmasalahkan. Kalau menurut saya justru Pak Arief malah bisa menjembatani semua. Kan ada Bu Liza, Bu Maria, Bu Yohana, Pak Sandy dan saudara lainnya. Pak Arief di tengah-tengah. gitu. Misalnya Pak Sandy ni nggak cocok sama ini ini ini dalam apa. Nanti Pak Arief yang menjembatani, yang mendamaikan yang mencocokkan gitu. Jadi mungkin lebih, mungkin Pak Arief justru bisa lebih komunikasi dengan ipar-iparnya tu malah bisa.

Komunikasinya bagus ya Bu?

Kadang-kadang kan kalo sama adik sama kakak kan susahkan. Pak Arief yang menjernihkan. Sampai begitu orangnya.

Apakah suksesor sudah memiliki pengalaman kerja sebelumnya?

Pernah kerja di perbankan.

Bagaimana pemahaman suksesor terhadap bisnis perusahaan?

Memahami hampir semuanya sih, manajemen. Tapi kalau teknik kurang, lebih banyak diserahkan kepada teknisi.

Bagaimana hubungan Bapak Arief dengan semua pihak yang berkepentingan di dalam perusahaan seperti karyawan, supplier, dan konsumen?

Kalau menurut saya Pak Arief ya... Secara umumnya itu baik... kan ada orang dibilang galak atau apa. Ga... Orangnya baik, nggak suka marah, ya gitu lah... terus ya gitu lah, manusiawi. Kalau apa-apa masih tanya, misalnya Mbak lagi sibuk ga? Gitu-gitu.

Perhatian gitu ya Bu?

Heem, perhatian

Rapat-rapat gitu juga semua karyawan atau kepala-kepala juga?

Lain-lain. Kalo di sini tu ada general meeting itu manajemen dan staf. Jadi Rabu ada meeting kepala toko Bandeng Juwana, terus Kamis meeting khusus teknisi, terus ada meeting kepala toko Dyriana. Setiap dua bulan sekali kalo nggak salah, meeting semua pramuniaga. Kalo ada meeting lagi itu produksi dengan kepala bagiannya. Tapi kalo Pak Arief ada waktu juga ikut.

Pak Arief sendiri sering ikut, jarang ikut atau sering juga?

Ada meeting-meeting yang memang jarang ikut kaya produksi biasanya kan sudah ditangani sama Mbak Yuni tadi gitu. Kalo memang pas ada waktu dia ikut.

Kalau menurut Bu Eva, bagaimana Pak Arief bertanggung jawab dalam mengatasi permasalahan yang terjadi di dalam perusahaan?

Cara-caranya... Pak Arief tu dasarnya orangnya sabar, terus nggak yang emosi, gitu sih. Ya tetap memang salah memang punishment, cuma karena tetep hubungannya tadi, kalau aku nggak ngehukum kamu yang lain kasihan gitu, yang berbuat baik, yang berbuat bagus, kasian kalau punishment ini nggak diterapkan. Jadi ya tetap kalau mengatasi masalah tetep ikut visi misinya Bandeng Juwana tadi. Nggak cuma emosi, yang marah-marah, nggak.

Adil gitu ya Bu? Sesuai perbuatannya gitu ya Bu ya? yi 5

Iya, kalau ada masalah juga Pak Arief nhadap ke Pak Daniel dulu. Pah ada yang gini gini gini, saya mau gini gini gini, gitu.

Menurut Bu Eva, Pak Arief itu sosoknya gimana sih? Bertanggung jawab gitu dan berani menerima konsekuensi atas kesalahan yang diperbuatnya?

Ya, dibilang bertanggung jawab, iya. Ya karena apapun kesalahan bawahan, dia merasa bahwa dia bertanggung jawab.

Merasa semua tanggung jawabnya ya Bu?

Ya liat-liat. Kalau memang dia salah ya ditegur. Tapi misalnya sesuatu itu sudah dibicarakan bersama-sama dan ternyata salah, kaya ini... Mungkin kalau dicontohin prakteknya mungkin lebih gampang ya. Plastik itu sudah ketemu bareng-bareng, terus saya ngasih file ke orangnya, kita semua ini nggak teliti, tapi saya ngasih filenya. Ternyata salah, sebenarnya itukan juga salah saya. Tapi menurut Pak Arief ini kesalahan kita bersama gitu. Terus nhadap Pak Daniel, cari solusinya bagaimana.

Berarti rembukan gitu ya Bu?

Heem.

Pertemuan keluarga sendiri teratur atau...?

Jadwalnya Sabtu sore.

Di sini juga ya Bu?

Di rumah. Saya belum pernah ikut sih. Itu yang pertemuan keluarga, selalu jadwalnya kan selalu Sabtu sore hanya untuk keluarga.

Apakah ada pertemuan keluarga yang diadakan untuk membahas masalah terkait suksesi?

Kayaknya nggak ada.

Pemilihannya Pak Arief sendiri apakah ada masalah Bu?

Kalau selama saya di sini sih nggak ada yang protes ya, dari keluarga juga nggak ada yang. Kalau menurut saya justru Pak Arief malah bisa menjembatani semua. Kan ada Bu Liza, Bu Maria, Bu Yohana, Pak Sandy dan saudara lainnya. Pak Arief di tengah-tengah. gitu. Misalnya Pak Sandy ni nggak cocok sama ini ini ini dalam apa. Nanti Pak Arief yang menjembatani, yang mendamaikan yang mencocokkan gitu. Jadi mungkin lebih, mungkin Pak Arief justru bisa lebih komunikasi dengan ipar-iparnya tu malah bisa.

Komunikasinya bagus ya Bu?

Kadang-kadang kan kalo sama adik sama kakak kan susahkan. Pak Arief yang menjernihkan. Sampai begitu orangnya.

Ada nggak sih Bu ada rasa cemburu atau seperti apa?

Ya kaya Pak Daniel bilang tadi, namanya berkeluarga juga pasti ada. Cuma ya selama ini masih bisa diselesaikan dengan baik.

Ada koflik tapi nggak berkepanjangan gitu ya Bu?

Nggak, sudah ya sudah.

Siapa yang berperan mengambil keputusan akhir dalam pemilihan suksesor? Sepertinya keluarga.

Apakah Bapak Arief merupakan sosok yang ingin terus maju dan mau terus belajar?

Seperti kata Pak Daniel, dalam hidup kita harus terus belajar dan berubah. Begitu pun dengan Pak Arief.

Kalau Pak Daniel kan suka belajar-belajar buku gini, kalau Pak Arief juga suka gitu nggak sih Bu?

Pak Arief kayaknya nggak suka baca.

Sibuk nggak ada waktu ya Bu ya?

Bukunya banyak di rumah (kayaknya dibeli terus ditaruh). Orangya nganu apa namanya seneng seni, jadi kaya batik-batik gitu seneng. Buku-buku tentang batik gitu ada.

Pak Arief sejak kapan sih Bu terlibat di sini?

Saya nggak tahu ik. Mungkin kalau tanyanya sama manajer Mbak Yuni itu dia tahu... Dia lebih lama di sini daripada Pak Arief, dia lebih lama juga.

Kalau sejak Bu Eva di sini tu, emang Koh Arief sudah dipersiapkan gitu ya Bu buat jadi penggantinya Pak Daniel?

Sejak saya masuk sudah sama (dipersiapkan) Pak Arief.

Bagaimana keterlibatan calon suksesor dalam kegiatan bisnis perusahaan? Dalam hal apa?

Pak Arief itu mengerjakan bank, pajak, mengurus kepegawaian, juga produksi.

Pernah ada masalah gitu nggak sih Bu? Tentang... Kalau misalnya dalam pengelolaan, misalnya ada masalah tertentu gitu, nggak pernah Bu?

Masalah dengan pegawai atau masalah?

Misalnya masalah pegawai atau masalah keluarga misalnya?

Ya pasti ada masalah pegawai. Misalnya kaya... Apa ya... Ya banyak kalau masalah pegawai. Contohnya, yang aneh ya. Yang unik itu ada pegawai yang merasa rambutnya dia tu harus panjang, nggak boleh dipotong sampai dia dapat pacar. Gitu itu juga masalah, karena peraturan perusahaan kan nggak boleh berambutnya panjang, karena ini usaha makanan. Terus dia dipindahkan ke ini kan. Karena ngotot terus, dipanggil nggak mau nurut. Ya terus dia dipindahkan bagian ke yang tidak memerlukan rambut yang rapi, kebersihan, yang tadi mengganggu gitu.

Kalau sama manajemen keluarga ya ada. Misalnya sih A ga setuju pendapat si B ya itu tadi juga masalah kan. Sampai nanti harus ketemu lagi, kumpul lagi, gitu.

Di sini kan Pak Ariefnya kan yang direktur ya Bu ya. Kan keputusannya biasanya lebih kalau secara struktur perusahaan kan lebih apa, lebih dipertimbangkan daripada yang tidak terlibat secara struktural gitu. Tuh pernah terjadi masalah juga nggak sih Bu?

Heem, ya pernah. Jadi misalnya, contoh kalau apa ya. Mas Sandy kan bagian Dyriana. Misalnya dia ada kebijakan, terus yang mungkin nggak lewat Pak Arief. Lha kita Jadi kebingungan ini siapa yang buat, jadi harus ngulang ditanyakan dulu ini ceritanya bagaimana bisa jadi kebijakan seperti ini? Baru Nanti diputuskan lain kali. Baru dapat itunya peraturannya, lain kali kalau ada peraturan harus begini dulu nanti lewat sini dulu, baru nanti dirumuskan peraturannya. Namanya perusahaan sambil jalan tuh gitu.

Dibahas terus?

Heem. Jadi sudah dilakukan, ternyata dipertanyakan, lho ini siapa yang buat gitu. Karena kan nggak lewat Pak Arief dulu. Itu contohnya. Jadi baru nanti dirumuskan peraturan. Kalau ada kebijakan tertentu untuk misal Dyriana atau gimana harus digodok dulu sama tim, disetujui, baru nanti dijalankan.

Akhirnya pengambilan keputusan akhir ditentukan oleh siapa?

Keputusan lebih condong ke Pak Daniel. Setelah diskusi macem-macem. Ya...Beratnya nanti apa yang dikatakan Pak Daniel. Tapi ya tetep diskusi dulu.

Kalau Pak Ariefnya sendiri itu kalau ada masalah keluarga tu dibawa ke pekerjaan juga nggak Bu?

Ndak, orangnya stabil. Maksudnya ada orang yang kelihatan kalau lagi ada masalah, terus dia marah sama orang lain kena. Dia orangnya mau sedih mau seneng, ada masalah sama aja.

Profesional ya Bu?

Heem.

Komitmen (atau visi-misi) apa yang anda miliki untuk menyukkseskan perusahaan dan ingin dicapai jangka panjang?

Kalau tujuan jangka panjang dan jangka pendeknya perusahaan apa ya Bu?

Kalau saya pribadi ya, nangekepnya kalau jangka panjang-pendek-nya tu sama ya. Kalau sini kuncinya mengalir aja sesuai dengan visi misinya kasih gitu sih.

Kalau visi misi perusahaan jangka panjang itu gimana sih Bu?

Yang banget di sini keliatan tu ya kasih itu ya. Visinya, kreatif itu juga mungkin, lebih menonjol di kasihnya itu. Jadi ya itu dalam menghadapi kehidupan sehari-hari jadi kaya nglotok gitu. Ke customer ya kemana sesama karyawan ke mana supplier, apa yang kita kerjakan yang berlandaskan kasih itu tadi. Kalau jangka panjang Bandeng Juwana sampek kemana-mana kayaknya sudah sih, menjalankan apa yang ada dengan baik.

Berarti nggak ada target ya Bu? Maksudnya?

Nggak ada. Target harus buka di mana-di mana, terus ekspor nggak. Apa yang ada ini dijalani dengan baik, misalnya kalau misal pelanggan tu banyak kita pikir bagaimana caranya kita bisa mengantisipasi itu.

Terkait dengan pemilihan penerus bisnis, menurut Bu Eva apa sih komitmen perusahaan?

Kalau menurut saya usaha ini menjadi profesional ya. Menjadi PT ya betul-betul PT sesuai struktur, dan kebijakannya gitu

Bagaimana membentuk komitmen?

(peran keluarga, mengikutsertakan suksesor pada aktivitas)

Membedakan direktur keuangan sendiri, produksi sendiri, nggak perlu nanti diberikan sama keluarga itu akan lebih adil, lebih profesional, begitu

Apakah rencana suksesi tersebut deskripsikan secara tertulis?

Kayaknya nggak deh.

Tapi sudah tahu ya Bu yang disiapkan Bapak Arief?

Iya.

Apakah posisi kunci dideskripsi secara tertulis selama proses suksesi bisnis?

Ya, Bapak Arief di struktur sebagai direktur.

Kalau secara jobdesk, tu tugasnya Pak Arief apa sih Bu?

Secara jobdesk saya nggak pernah baca ya, cuma pernah tahu bahwa sebenarnya tu tugasnya apa tu ndak tahu. Cuman yang saya lihat aja Pak Arief tugasnya banyak ke lebih ke manajemen. Kalau teknik ndak, Pak Arief ndak begitu ngerti soal teknik jadi lebih banyak diserahkan kepada teknisi. Jadi kalau Pak Daniel atau teknisi luar biasanya. Tapi keuangan, instansi, pajak, perbankan itu Pak Arief.

Apa saja syarat yang harus dipenuhi suksesor untuk mengisi kekosongan posisi tersebut? Apakah ada kriteria minimum

Setahu saya, nggak ada tuh.

Kalau kinerjanya Pak Arief sendiri ada yang nilai nggak sih Bu?

Yang menilai, menilai secara tertulis ya nggak ada.

Secara lisan ada?

Lisan ya paling yang berani kan cuma Pak Daniel, yang laen ya maksudnya ya Pak Arief seperti itu ya seperti itulah. Paling ya Pak Daniel. Pak tolong bilang Pak Arief Pak yang ini tolong dicepetin, gitu paling, jangan lama-lama gitu. Kalau kitanya nggak.

Nggak enak ya Bu, masa sama atasan kritik ya Bu?

Ya, paling ya saya gitu sama Pak Daniel yang ini cepet jangan lama-lama gitu.

Kalau menurut Bu Eva, ada nggak sih harapannya Pak Daniel untuk generasi misalnya cucu-cucunya untuk meneruskan bisnis ini?

Ada. Jadi Pak Daniel kan sekarang sudah mulai mempersiapkan Pak Ariefnya dulu. Ya pokoknya kaya sudah yakin itu, ya penerusnya Arief dulu.

Kalau menurut Ibu hal apa yang ingin atau diharapkan Pak Daniel kepada generasi berikutnya sehingga mereka tahu tentang keinginan beliau?

Ada, emang Pak Daniel berharap ya ada harapan Pak Arief bisa melanjutkan. Tapi kalau dari usaha, Pak Daniel punya suatu harapan, kita sudah PT, PT Bandeng Juwana cuman secara prakteknya lebih banyak kekeluargaan. Pak Daniel harapannya nanti bisa seperti Tbk sesungguhnya gitu lho. Jadi misalnya direktur keuangan sendiri, produksi sendiri, nggak perlu nanti diberikan sama keluarga itu akan lebih adil, lebih profesional, begitu.

Jadi keluarga cuma memegang saham gitu ya Bu ya? Maksudnya nggak terlibat?

Kalau misalnya memang ada di Bandeng Juwana kerja ya kerja sesuai dengan pekerjaannya gajinya sekian. Kalau sekarang kan pekerjaan Pak Arief masih banyak, pembukuan, keuangan, misalnya beli showcase masih Pak Arief, ganti dos tu Pak Arief masih nyentangi gitu kan, sampai gitu sibuk banget. Sebenarnya nggak perlu sampek begitu. Harusnya ada orang yang memang sudah dilakuke gitu.

Kalau buat bisnisnya sendiri nih, tantangan apa aja sih Bu yang harus dihadapi Bu?

Tantangan ya, kalau tantangan dari luar itu ya misalnya kebijakan pemerintah, bagaimana mempertahankan Bandeng Juwana itu tetep yang nggak tahu ya istilah e tetep jadi nomor 1 ya gimana kita mempertahankannya. Contoh ya, pemerintah kan parkir nggak boleh.

Mempersulit ya Bu?

Ya. Perizinan-perizinan tu kadang juga menyulitkan. Sudah bener-bener, kadang-kadang ada yang datang, ini salah, ini salah, minta uang, apa gitu.

Cari-cari?

He'e, itu juga tantangan jadi gimana kita itu bisnis bisa jalan resmi, baik, sesuai dengan peraturan, biar nggak di ganggu-ganggu. Tantangan dari dalam ya bagaimana mempertahankan kerukunan, kan kita masih belum kekeluargaan. Gimana yang diatas itu kepala toko ya manajer solid, kemudian bekerja dengan baik, rukun-rukun.

Kalau cara perusahaan menghadapinya tuntutan eksternal tersebut?

Lha kalau kita nurut apa yang jadi aturan pemerintah, ya memang awalnya kan penjualan menurun karena pembeli kan males ya jalannya jauh. Tapi ke pemerintah gitu kita nggak boleh nentang. Ya cari jalan, cari jalan lain aja, ya dengan Pak Daniel mbuka Pamularsih, buka Ngaliyan. Itu juga mengiring pelanggan ke sana, gitu aja. Positif aja.

Kalau tantangan dari dalam ya itu tadi jangan lupa prinsipnya kita itu kasih, sama pegawai aja kasih dilayani, apalagi sama anggota keluarga. Kita tiap rabu tu ada persekutuan. Pegawai nanti biasanya Pak Arief datang atau Pak Daniel datang di situ.

Sibuk juga itu ya, paling nggak mengingatkan kita ya, kalau semisal kita sudah mulai heh sama orang itu ka yan. Pak Daniel ndak membimbing cuma dari nasehat-nasehatnya di depan gini, tapi dalam kehidupan juga.

Memang yang ikut nggak banyak paling staff-staff, satu-dua yang bisa, paling nggak yang di atasnya tu Mbak Yuni, Cik Venny, tapi kita nggak usah diomongin gini kamu sudah tahu kan.

Bagaimana perusahaan menentukan persyaratan kerja masa depan?

Belum dilakukan.

Menurut anda, bagaimana potensi anda saat ini? Apakah saat ini potensi dan kinerjanya tinggi atau rendah? Dalam hal apa?

Kalau menurut Bu Eva, kemampuannya Pak Arief buat memimpin tuh gimana ya? Termasuk untuk mengurus manajemen?

Kalau Pak Arief itu di manajemen bagus, yang... tekniknya yang kurang yak. Tapi ya namanya pimpinan kan tidak semua harus bisa menguasai, ada bidang keahliannya. Tapi kalau menurut saya dalam memimpin ya... Kan Pak Daniel selama ini lebih suka teknik ya misalnya kalau contoh kita harus membuat tandon air, kalau Pak Daniel itu sampek terjun, caranya sistemnya air itu masuk, air itu keluar. Nah, Pak Arief tuh nggak bisa mengimbangi yang ini. Hal tekniknya, jadi dia perlu orang lain untuk mikir tekniknya. Sedangkan Pak Daniel tuh kesukaannya teknik. Jadi kadang-kadang nggak nyambungnya di situ.

Apakah suksesor masih perlu pelatihan atau pengembangan?

Apakah Bapak Arief merupakan sosok yang ingin terus maju dan mau terus belajar?

Seperti kata Pak Daniel, dalam hidup kita harus terus belajar dan berubah. Begitu pun dengan Pak Arief.

Arief diberi pelatihan khusus seperti misalnya melatih kepemimpinannya, misalnya ikut seminar kepemimpinan gitu-gitu?

Nggak sih.

Kalau pelatihannya sendiri, Pak Daniel memberikan ke Pak Arief gimana sih Bu?

Kalau itu ya langsung jalan aja. Nggak pernah yang gini-gini, nggak, jadi mungkin Pak Arief juga melihat dari teladannya aja, sehari-hari sampai bisa mengerti Pak Daniel seperti ini, Pak Arief seperti ini. Kalau ada masalah seperti ini ya jalannya, alurnya harus seperti ini, karena melihat dari keseharian. Jadi Pak Arief mengamati Pak Daniel seperti apa.

Kapan Pak Arief sama Pak Daniel bertemu? Apakah kalau ada meeting aja ya Bu? Atau?

Tiap hari dateng, ni pas lagi pergi aja. Mungkin karena beliau kan masih punya anak ya, jadi kalau libur ya harus libur. Kalau Pak Daniel kan sudah sendiri jadi stand by terus. Kalau pas nggak ada acara apa-apa ya Pak Arief setiap hari ngantor. Ngobrol-ngorol.

Menurut Bu Eva, Koh Arief sudah siap belum untuk menggantikan Pak Daniel?

Sudah siap. Satu. Karena, dari dulu beliau ini, jadi yang tahu seluk beluknya kan ya Pak Arief, nggak ada yang lain.

Jadi masih ada peluangnya nggak Bu, untuk Pak Arief?

Ya tentunya masih. Karena kan selalu mesti kan bilang Pak Daniel, karena Pak Daniel masih ada. Belum ada yang bisa menyamai kemampuannya.

Pak Daniel tetap pemimpin utamanya ya Bu?

Heem.

Apakah dilakukan evaluasi terhadap proses suksesi di bisnis keluarga?

Tidak ada.

Kalau menurut Bu Eva, pemilihan Pak Arief tu gimana sudah tepat atau sudah sesuai sama yang diinginkan Pak Daniel?

Kalau tepatnya, tepat karena satu nggak ada yang lain selain Pak Arief ini tok, ya itu tadi mungkin kalau orang kan nggak sempurna ya ada kekurangannya, kalau Pak Arief kan nggak begitu ngerti tentang teknis gitu sedangkan Pak Daniel suka banget sama teknis.

Kadang itu yang nggak cocoknya di situ. Pak Daniel sudah bisa berpikir sampek di sini, Pak Arief masih belum, gitu. Jadi Pak Arief masih harus dibantu yang lain.

Ya, kalau menurut saya ya sudah tepat ya, Pak Arief aja.

Jadi kalau secara teknisnya Pak Arief masih dibantu sama staf gitu ya Bu ya?

Heem.

Kalau sejak Pak Arief ikut ni Bu, perubahan perusahaan ini seperti apa? Misalnya?

Saya kan nggak ngalamin tu Pak Arief antara yang nggak ada terus ada Pak Arief.

Ketika ada Pak Ariefnya tu ya?

He'e. Saya lebih ketika ada Pak Arief.

Tapi kaya kan kemarin barusan buka Ngaliyan ya Bu? Itu perannya itu seluruh anggota keluarga sama karyawan atau lebih ke Pak Arief atau Pak Daniel gitu Bu?

Semua. Jadi kan kalau Dyriana itu lebih banyak di handel sama Pak Sandy, menantunya yang terakhir. Nanti Pak Arief ngurusi yang Bandeng Juwana. Itu ada dua tokonya di sana, tapi tetep dua-duanya itu yang bertanggung jawab Pak Arief karena secara struktur Pak Arief yang direktur. Jadi Pak Sandy berkordinasi dengan Pak Arief, Pak Arief berkordinasi dengan Pak Daniel gitu.

Pak Daniel memang tuh nggak milih-milih ya Bu. Misalnya direktornya emang dipilih Koh Arief. Tapi beliau kadang anak perempuan diikutkan juga atau emang lebih ke Koh Ariefnya?

Lebih ke Pak Ariefnya, karena kan secara struktur organisasi di akte Pak Arief jadi dia yang bertanggung jawab semuanya. Tapi prakteknya, semua dilibatkan. Jadi kalau ada pengen apa ya biasanya dia minta meeting gitu, Eva nanti meeting jam 10 bisa nggak, undang ini ini ini, gitu.

Kalau keputusan-keputusan juga masih yang perempuan ikut juga?

Heem. Ikut juga.

Kan kalau Pak Daniel sama Pak Arief kan kalau apa-apa diskusi dulu ya Bu, tu keluarga yang lain juga nggak sih Bu kalau dalam bisnis?

Sama, jadi nggak cuma dalam pekerjaan misalnya ada sesuatu yang sama keluarga, gitu anaknya sapa sakit perlu dibawa ke dokter mana gitu masih banyak tanya sama Pak Daniel.

Tapi kalau secara keputusan atau instruksi-instruksi gitu Pak Daniel sama Pak Arief juga kompromi gitu nggak sih Bu? Atau lebih ke Pak Daniel mutusin apa gitu?

Ya, didiskusikan dulu, terus condongnya nanti kemana kan Pak Daniel biasanya aku gini terus Pak Arief kan juga kadang-kadang kan nggak sejalan, ya terus karena kita kan ada meeting manajemen gitu, suara terbanyak nanti maunya gimana, baru lebih condong kemana.

Berarti musyawarah gitu-gitu ya Bu? Nggak harus karena Pak Daniel ngomong A terus nggak harus A?

Ya, Pak Daniel juga mendengarkan sekali jadi misal kita sampaikan nggak cocok Pak nggak bisa. Ya Pak Daniel akan mikir, gitu.

Nggak maksain gitu ya?

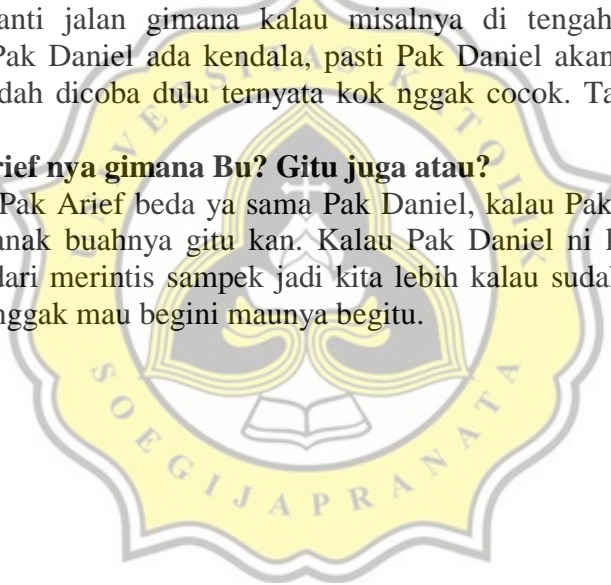
Kadang kalanya iya.

Jadi karyawannya nggak diterima sarannya gitu Bu?

Kadang-kadang, kadang-kadang kita nggak secara langsung ya misalnya gini kita tu sampai bisa mbaca Pak Daniel gitu lho, nek aku pendapat ku gini, kalau kamu mau e gini ya terserah. Terus kita bisa ngerti, oh kalau Pak Daniel sudah begitu, berarti Pak Daniel nggak setuju gitu. Ya sudah kita ikuti dulu maunya bagaimana sambil liat nanti jalan gimana kalau misalnya di tengah jalan itu ternyata pendapatnya Pak Daniel ada kendala, pasti Pak Daniel akan mau berubah yang penting ini sudah dicoba dulu ternyata kok nggak cocok. Tapi Pak Daniel pasti mau berubah.

Kalau Pak Arief nya gimana Bu? Gitu juga atau?

Nggak, kalau Pak Arief beda ya sama Pak Daniel, kalau Pak Arief lebih terbuka sama usulan anak buahnya gitu kan. Kalau Pak Daniel ni kan orangnya sudah pengalaman, dari merintis sampek jadi kita lebih kalau sudah begini berarti Pak Daniel sudah nggak mau begini maunya begitu.



Wawancara dengan Ibu Yuni

Bu Yuni umurnya berapa ya?

50 tahun.

Jenjang pendidikan terakhirnya Bu?

SMA.

Sudah berapa lama bekerja di sini?

Dalam perusahaan, Ibu bekerja di bagian?

Kan ga jelas ya, jadi kerjanya ndobel-ndobel. Sampek sekarang juga ndobel-ndobel.

Kalau ada kerjaan pokok e di sambu gitu ya Bu?

He'e. Habis stok gudang terus saya di depan, di toko, di toko juga serabutan. Saya bisa ini juga, bisa jadi kepala kasir, bisa bayar supplier, bisa macem-macem. Terus akhirnya ya satgas seperti itu lah banyak kerjanya.

Multitasking ya Bu?

Hee. Terus kadang kalo Pak Daniel lagi pergi semua, ya, saya ambil, ngurusi setoran, ngurusi sembarang, ngurusi pembelian, seperti itu.

Hampir seperti tangan kanan gitu ya Bu berarti?

Iya, kaya nggak ada orang ya kerjanya diborong sendiri ya. Seperti itu.

Seperti sekarang Pak Arief pergi ke Amerika gitu, apa ndak keteter kerjanya?

Ndak. Ya karena masih ada Pak Daniel, yang keuangan juga ngurusi. Jalan di keuangannya, nanti kalau saya muter, jadi kalau ada masalah apa ya saya yang akan megang. Nanti kalau saya komunikasinya sama Pak Daniel.

Kalau Pak Daniel liburan gimana Bu?

Ndak pernah sih sekarang. Kalau dulu memang saya ditinggal sendiri. Jadi Pak Daniel pergi semua, nanti kira-kira jam 2 gitu saya telepon Pak Daniel. Pak, hari ini saya belanja, beli cabe, beli bandeng sekian sekian, terus uang masuk sekian sekian sekian, itu saya lapor. Kalau dulu saya masih baru-baru tu malah seperti itu.

Semakin ke sini malah makin jarang ya Bu, ya?

Sekarang ndak saya, dulu saya yang megang pajaknya, dulu kan pajaknya masih ringan to, tapi sekarang udah PT kan beda. Jadi saya sekarang sudah ndak.

Sekarang yang megang Pak Arief?

Ada, ada bagian accounting sendiri, ada konsultannya sendiri. Karena sekarang sudah PT kan urusannya lebih besar kan.

Lebih rumit ya Bu?

Iya.

Kalau menurut Bu Yuni sendiri, bisnis perusahaan ini gimana Bu?

Berkembang sih.

Siapa saja anggota keluarga Bapak Daniel yang terlibat dalam bisnis?

Bapak Daniel sebagai komisaris, Bu Liza di bagian kepegawaian, Bu Maria di bagian produksi, Bu Yohana dengan Bapak Sandy Dyriana, Bapak Arief direktur.

Bagaimana kontribusi anak-anak Pak Daniel pada perusahaan?

Ya sebagian besar sih ke lapangan ya cukup, ke... Tapi nggak semua kok anaknya Pak Daniel. Piye ya carane, mereka kadang kalau dateng gini, ya cuma ngamatin gitu aja sih.

Cuma ngamatin gitu ya Bu?

Heem, iya karena mereka juga baru belajar ya. Yang anaknya Pak Daniel kan cewek semua ya, baru belajar, baru mulai turun lapangan.

Baru ini ya Bu?

Iya, selama ini kan nggak pernah.

Katanya yang mochi tuh buatan putrinya Pak Daniel ya Bu?

Iya. Dulu yang percobaan dari sini, kita percobaan, terus saya mbuat ternyata Pak Daniel, nggak usah, ben dibuat akhirnya ya dibuat kita ngajari yang di sana.

Menurut anda, apakah kemampuan (meliputi manajerial, pengetahuan, ttg bisnis) cs memadai?

Jadi menurut Bu Yuni, kemampuannya Pak Arief untuk mengelola manajemen, sama pengetahuannya itu sudah cukup ya Bu, ya? Maksudnya dalam mengelola bisnisnya ini?

Iya, heem.

Kalau menurut Bu Yuni, nilai-nilai apa sih Bu yang diajarkan Pak Daniel sama ndak cuma Pak Arief, tapi juga kesemua karyawan?

Biasanya Pak Daniel tu, pokoknya kita jadi orang tu jangan apa ya. Jangan keminter, walaupun kita tau, ya lebih baik ndak tau. Jadi kita mau belajar, seperti itu. Nek kamu sudah merasa pinter, berarti kamu ndak mau belajar. Nek kamu merasa kamu ndak bisa, mesti kamu mau belajar terus, seperti itu. Pak Daniel nek ngajari kayak itu, jadi jangan jadi orang itu sok keminter, walaupun kamu tidak tau, jangan sok-sok keminter. Nek kowe sok keminter mau diajari wong, yo rak mbok rungoke. Pak Daniel ngomong begitu.

Keras kepala gitu ya Bu?

Iya, seperti itu.

Kalau menurut Bu Yuni, nilai-nilai religi pada Pak Daniel itu berpengaruh nggak sih Bu sama pengelolaan bisnisnya di sini?

Nek menurut ku sih berpengaruh ya, kita biasanya di sini setiap Rabu ada persekutuan, kita juga ngasi kesempatan ke karyawan kalau sholat. Terus kalau Jumatan ya ada, cuma nggak barengan. Kita jadwal seperti itu. Saya pertama kali di sini dulu, ngadain persekutuan, dulu cuma berapa orang sih, tapi dulu saya ngadain persekutuan dulu, pertama seminggu 2 kali, terus lama-lama tokonya ramai, tinggal seminggu sekali. Yang ngadain persekutuan pertama kali disini kan aku.

Kalau menurut Bu Yuni yang tadi ajaran-ajarannya religinya Pak Daniel, berpengaruh juga nggak sama pemilihannya Pak Arief?

Kalau masalah pemilihan saya pikir kok dari ketiga anaknya, yo memang tepatnya ke Pak Arief sih. Nek saya pribadi lho ya, nggak tau kalau Pak Daniel ya.

Tepatnya tu karena kemampuannya gitu ya Bu?

Pak Arief tu kan punya pengalaman, dulu kan kerja di Bank ya. Mungkin itu kali. Tur orangnya tu sabar, Pak Arief tu orangnya sabar, ngemong gitu. Kalau apa ya, kalau ngomong juga halus kok.

Ramah gitu ya Bu, ya?

Iya.

Kalau dibandingin sama menantu yang lain Bu? Kan ada?

Kalau menantu yang lain itu jarang di sini. Jadi apa ya.. Kalau Pak Arief tu kalau komunikasi tu enak, orangnya sabar. Dibanding yang lain tu agak grusah grusuh gitu lho. Mungkin karena aslinya Pak Arief dari Semarang kali ya, yang lainnya aslinya bukan dari Semarang gitu kali. Mungkin dibawa dari daerah masing-masing kali ya. Pak Sandy tu kan lama di luar negeri, jadi mungkin karena seperti itu atau gimana. Kalau ngomong kan beda ya. Orang luar tuh kan kalau ngomong beda ya, gitu. Kalau yang satu dari Jawa Timur kan ya, sebetulnya halus cuman kan lama juga di Amerika. Iya sekarang yang tinggal di sini cuma Pak Arief aja. Pak Arief sama Pak Sandy. Tapi anak-anaknya sudah di sini semua, anaknya. Karena cucu-cucunya sekolahnya kan juga di sini semua to. Yang anaknya Pak Arief nomor satu sama anaknya Pak Sandy nomor satu tuh kuliahnya di Amerika. Dua-duanya di sana, karena lulusnya bareng.

Bagaimana hubungan Bapak Daniel dan anak-anaknya?

Maksudnya?

Komunikasinya lancar?

Lancar-lancar aja sih. Kan sama anaknya.

Bu Yuni, bagaimana sih hubungannya Pak Arief sama Pak Daniel?

Maksud e hubungan sing seperti apa ya?

Komunikasinya lancar?

Komunikasinya baik. Seperti anak sendiri. Kalau salah ya dimarahi. Makanya Pak Arief kan sering kalau menuturkan sesuatu kalau ada hubungannya dengan Pak Daniel, ya dia rembugan dulu sama Pak Daniel. Nanti semisal kalau Pak Daniel bilang ndak, ya ndak. Tapi biasanya Pak Daniel ditanyain alasannya apa sih kok ndak. Nek ya, alasan e apa sih kok iya.

Tanya secara kekeluargaan gitu ya Bu?

He'e. Biasane yang memang dibicarakan secara kekeluargaan.

Bagaimana hubungan Pak Arief dan anggota keluarga yang lain?

Baik, rukun-rukun kok.

Mengapa Bapak Arief dipilih sebagai suksesor? Menurut Bu Yuni, pemilihannya Pak Arief tu berdasarkan apa ya Bu?

Nek kalo tentang pemilihan itu kan masing-masing pribadi ya. Kalo menurut saya sih karena Pak Arief itu kan menantu pertama ya. Menantu pertama, dia yang stay di sini juga, jadi mungkin karena itu. Yang lain-lainnya kan jarang di sini, gitu.

Kalo menurut Bu Yuni, kenapa nggak sama putri Pak Daniel?

Dulu anak perempuannya memang sebetulnya Pak Daniel tu pengen anak perempuan, tapi ternyata anak-anaknya pengen jadi ibu rumah tangga aja, jadi makanya kan dipilih menantunya. Dulu saya pernah ngomong sama anaknya, Bu mbok belajar gitu, ndak ah pengen jadi ibu rumah tangga aja. Tapi akhir-akhir ini Pak Daniel juga ingin anak-anaknya terjun juga ikut mbantu-bantu di bisnis ini.

Apakah dari awal yang disiapkan Pak Arief langsung apa menyiapkan calon-calon yang lain?

Ya karena pada waktu sing pertama kali menikah tuh kan yang nomer dua, dia menikah langsung kembali ke Amerika. Terus yang kedua Pak Arief, Pak Arief kan langsung ke sini, jadi yang stay di sini tuh kan Pak Arief, terus yang nomer

tiga menikah, kembali ke Amerika juga. Karena tidak mau kan Pak Arief aja yang ada di sini.

Apa tujuan pemilihan menantu laki-laki sebagai suksesor? Supaya apa dia ditunjuk?

Karena dari manajemen ya, supaya manajemen di sini jadi lebih baik dan jelas.

Menurut anda, apa rencana masa depan yang dipersiapkan Pak Daniel untuk Pak Arief?

Tidak tahu.

Bagaimana pendapat anda tentang minat Bapak Arief sebagai penerus? Apakah berdasarkan atas keinginannya sendiri atau karena paksaan dari orang lain?

Kalau itu yang memang pilihannya itu aja sih ya.

Jadi pemilihannya Koh Arief tidak berdasarkan paksaan ya Bu?

Nggak juga.

Kalau keputusannya Pak Daniel menunjuk Pak Arief tu, keputusan sendiri atau diskusi dulu ya Bu sama..?

Mungkin keluarga kali ya, bukan dengan karyawan, ndak. Secara pribadi ya kita perusahaan keluarga, jadi keputusannya ya keluarga.

Bagaimana pendapat anggota keluarga terhadap pemilihan Koh Arief?

Pendapatnya... tidak ada masalah sih ya.

Pernah ada masalah gitu nggak sih Bu dalam keluarga terkait penunjukannya Pak Arief?

Nggak ada ig kayaknya.

Rukun gitu ya Bu?

Heem nggak ada.

Ada yang keberatan gitu ndak Bu? Kan kadang kan posisinya menantu ya Bu posisinya, ada nggak sih semisalnya menantu yang lain kok yang dipilih Pak Arief kenapa nggak aku?

Ndak ada ik.

Anak-anaknya juga nggak papa?

Nggak papa. Ya paling biasa, seperti kalau mutusin sesuatu biasa to.

Pernah terjadi konflik gitu nggak sih Bu?

Ya pernahlah, namanya juga orang ya, ya pernah, kaya semisal kayak kemaren ya, kita mau buka toko baru, nah mengenai desainnya, atau bangunannya, nah itu kadang jadi ribut tentang itu.

Tapi bisa diselesaikan ya Bu ya?

Bisa, karena masih ada Pak Daniel.

Penyelesaian berarti lebih ke Pak Daniel?

He'e.

Penyelesaiannya biasanya diskusi apa rapat gitu ya Bu?

Ya nek tengah nek misale nek anak-anak e nggak bisa ya Pak Daniel yang terjun, jadi sekarang kan udah dimulai nih kemaren pas pembangunan Ngaliyan dilepas, dah aku ndak ikut-ikut. Coba kamu sendiri, jadi semua anak-anaknya. Nanti pas pertengahan jalan, ternyata kok apa ya ada sesuatu sing nggak beres, akhirnya Pak Daniel ya ikut.

Anak-anaknya diberi kesempatan dulu Bu?

Ya, he'e iya.

Biar siap gitu ya Bu?

Iya, Jadi disuru jalan dulu, nanti kalau nggak bisa ya, barusan Pak Daniel masuk, karena sudah dipersiapkan ngajari to, jadi ndak bisa tergantung semuanya.

Pak Daniel juga nggak terus-terusan gitu ya?

Heem.

Kalau menurut Bu Yuni, Pak Arief sudah cukup memahami kondisi bisnis di sini belum sih Bu?

Kalau memahami yang seperti apa maksudnya? Menguasai gitu?

Maksudnya mengelola dengan baik perusahaannya?

Ya, belum sepenuhnya sih. Karena masih dibantu sama Pak Daniel. Maksud saya belum 100% bisa, masih ya, masih ya 80 sampai 85% lah.

Masih perlu dilatih lagi?

Heem.

Belum diberi tanggung jawab penuh ya Bu?

Belum tau, kalau semisal sudah dilepas, pas-pas langsung ya, karena kadang kan masih kalau ngambil keputusan gitu masih mungkin perasaan e Pak Arief takut menyinggung Pak Daniel atau gimana. Jadi harus disampaikan dulu ke Pak Daniel, masih seperti itu. Kurang tau nanti kalau semisal nanti Pak Daniel memang sudah melepas semuanya. Mau tidak mau kan dia harus mikir sendiri ya. Dan memutuskan sendiri, seperti itu.

Kalau Pak Daniel kan hubungan sama karyawan cukup dekat ya Bu ya? Selalu ngajak ngobrol-ngobrol gitu, kalau Pak Arief juga suka ngajak ngobrol karyawan gitu nggak?

Jarang sih, karena Pak Arief jarang di sini ya.

Tapi Pak Arief orangnya baik?

Baik. Jarang apa ya kecuali pas ada meeting-meeting gitu dateng, terus selain itu jarang. Nek Pak Daniel kan muter terus gini ya.

Karena sibuk gitu ya Bu ya? Jadi ngga sempet di sini?

Iya, he'e.

Tapi Pak Arief tetap bertanggung jawab ya Bu sama tugas-tugasnya?

Ya, kalau semisal dia tidak bisa ikut, ya nanti kita kasih laporan, nanti hasilnya seperti ini.

Kalau nggak bisa ikut gitu, ngasih pemberitahuan juga?

Iya nanti saya nggak bisa ya, ada urusan entah kemana gitu.

Apakah ada pertemuan keluarga?

Ada.

Kalau misalnya membicarakan soal penerus gitu ada pertemuan khusus gitu nggak Bu? Yang khusus membahas tentang Pak Daniel ngasih ke Pak Arief?

Itu biasanya ada meeting khusus keluarga, karena perusahaan keluarga ya, biasanya meeting khusus keluarga, yang hadir di situ keluarga juga.

Keluarga intinya Pak Daniel tanpa melibatkan karyawan gitu ya?

Ya.

Tapi kalau pertemuan karyawan tidak pernah membahas soal ini?

Ndak.

Apakah terjadi masalah dalam keluarga terkait pemilihan Pak Arief sebagai penerus bisnis?

Sepertinya tidak ada.

Siapa yang berperan mengambil keputusan akhir dalam pemilihan suksesor?

Dibicarakan bareng seluruh keluarga.

Kalau menurut Bu Yuni ni, kan Pak Daniel kan orangnya suka belajar terus, belajar terus?

Iya, mbaca terus, nih bacaane banyak banget.

Kalau Pak Arief gimana?

Ndak sih, ndak seneng baca-baca.

Kalau pembelajarannya Pak Arief dari Pak Daniel gitu?

Kalau Pak Daniel tu ada nanti ada bacaan apa tu beli, lha o bukunya banyak, masih seneng baca-baca kayak gini, nanti ada apa buku baru apa, beli, jadi kita mesti disuruh baca, nih coba baca ini, gitu.

Jadi diajak juga gitu ya Bu ya?

Heem.

Tapi kalau Pak Ariefnya sendiri nggak ada paksaan untuk belajar ya?

Ndak.

Lebih ke Pak Arief belajar sendiri gitu ya?

Heem.

Jadi nggak ada paksaan kamu harus gini gini gini, gitu ya?

Ndak.

Kalau Koh Arief sendiri ni Bu, dia dipersiapkan sama Pak Daniel memang sejak sudah jadi menantu atau setelah?

Sejak dulu.

Berarti jadi menantu langsung dipersiapkan gitu ya?

Iya, langsung diajari gitu.

Pak Arief sendiri tuh sebelumnya menikah dulu baru di Jakarta apa..?

Ndak, dari Jakarta dulu, dia kerja dulu.

Berarti menikah langsung ke sini?

Ya.

Tahun berapa ya Bu?

Aduh, lupa aku, tahun berapa ya, lupa saya.

Pokoknya menikah langsung masuk ke sini gitu ya Bu?

Iya, heem.

Stay di sini juga?

He'e, lainnya kan langsung balek ke sana semua.

Pak Arief tu awalnya masuk ke sini tu langsung di percaya, dibagian penting atau cuma di bagian karyawan seperti keuangan dulu atau..?

Keuangan dulu.

Nggak langsung gitu ya?

Nggak, diajari dulu pelan-pelan gitu. Ya masuk dulu, ya diajari kayak kita karyawan dulu. Karyawan tuh gimana, kerja Bandeng Juwana tuh seperti apa, sama Bu Daniel yang ngajari.

Bagaimana keterlibatan calon suksesor dalam kegiatan bisnis perusahaan?

Dalam hal apa? (mengelola dan mengatur manajemen serta pemberian solusi dalam perusahaan)

Kalau menurut Ibu sendiri, omsetnya perusahaan ini Pak Arief ikut berkontribusi nggak, kayak misalnya variasi produk gitu, ide-idenya?

Variasi produk itu biasanya ke karyawan.

Berarti pengembangan produk melibatkan karyawan ya Bu?

Heem, eh ya ndak sih, ke semuanya sih. Jadi semisal saya pergi kemana gitu ya, beli makanan kok enak, terus nanti kita konsultasi sama Pak Daniel sama Pak Arief gitu, terus kita nyobak, kalau di isi Bandeng gimana toh.

Jadi semua orang di libatkan ya Bu, bukan cuma pemimpin yang tertinggi tapi juga karyawan

Ndak, heem.

Bagaimana keterlibatan suksesor dalam pengambilan keputusan?

Keputusan Pak Arief dipertimbangkan oleh Pak Daniel.

Jadi kalau misal keputusan Pak Daniel sama Pak Arief, kan saling komunikasi dulu ya Bu sebelum diambil, itu bisa juga mempertimbangkan pendapat karyawan gitu ndak Bu? Kan kadang orang tua keputusannya ini nggak bisa diganggu gugat?

Biasanya kalau tentang karyawan gitu, kita ada meeting sendiri setiap hari Selasa itu ada meeting. Yang di situ biasa disampaikan, semisal berhubungan dengan karyawan lho ya, nanti di situ disampaikan, kalau semisal ada sama Pak Arief seperti apa, nanti Pak Daniel ngasih masukan-masukan gitu.

Jadi mempertimbangkan juga gitu ya Bu ya?

Iya, setiap hari Selasa ada. Khusus staf to? Ada di situ.

Di sini Pak Daniel kan secara garis besar kan keputusannya masih besar ya Bu, tapi kalau keputusannya Pak Arief sendiri nih Bu apakah cukup arahnya cukup diikuti oleh semua karyawan atau masih lebih cenderung ke Pak Daniel gitu Bu?

Kalau pas meeting karyawan khusus pramuniaga itu emang arahnya ke yang mengarahkan Pak Arief, jadi selain saya nanti ada Pak Arief, biasa e kalau meeting itu kan kita kumpulkan meeting, nanti kalau ada pertanyaan di bawah saya, tuh ada kepala toko ya, kalau kepala toko nggak bisa njawab, saya yang njawab, saya jelaskan kalau semisal saya nanti ada, saya kurang puas dengan jawaban saya, saya kasih Pak Arief. Nanti keputusannya Pak Arief seperti apa, biasanya kita gitu.

Nanti Pak Arief, apa istilahnya, diskusi dulu sama Pak Daniel dulu gitu?

Ndak, kalau keputusan yang langsung bisa di putuskan, di putuskan. Kalau memang ndak, ya harus sama Pak Daniel. Kalau semisal kita mau briefing, kita mau memutuskan sesuatu gitu, mesti saya sampaikan, Pak besok saya mau briefing seperti ini. Alasan mu apa, mesti gitu Pak Daniel, alasannya apa. Kalau alesannya baik ya nggak papa gitu. tapi kalau alasannya ck nggak usah, ya ndak kita ndak. Kecuali Pak Daniel tu nek apa ya, kalau tidak sesuai dengan keinginan Pak Daniel kita mesti nanti yang disalahkan.

Kalau kurang sreg gitu ya Bu ya?

Heem, jadi kita apa ya, nelateni Pak Daniel tuh kadang gampang-gampang susah, gitu waktu itu.

Kalau menurut Ibu, Pak Daniel sama Pak Arief sendiri kalau kerja bawa masalah pribadi gitu nggak sih Bu? Kadang kan orang kalau orang kerja ada masalah di rumah kan di kantor kebawa-bawa gitu?

Ndak sih.

Profesional gitu ya Bu ya?

Iya, heem, nggak pernah. Kalau ribut masalah pekerjaan sih, tapi kalau selesai ya selesai, sehari itu udah.

Nggak bekepanjangan gitu ya Bu?

Ndak.

Kalau menurut Bu Yuni, kalau Pak Daniel sendiri memberikan jabatan tuh ada perasaan khawatir gitu nggak ya masihan Bu? Atau memang sudah percaya gitu 100%?

Nggak sih. Pak Daniel tuh orangnya.

Pokoknya Pak Arief kerja, udah gitu ya?

Iya, sekarang kan dibantu sama istri-istrinya mereka.

Komitmen (atau visi-misi) apa yang anda miliki untuk menyukseskan perusahaan dan ingin dicapai jangka panjang?

Kalo Pak Daniel saya lihat sih dia ke pelayanan ya. Karena kita punya visi misi kasih yang kreatif, jadi memang dari dulu Pak Daniel tu orangnya seneng apa ya seneng mbantu orang tapi tidak mikir imbalannya apa. Karena sering mbantu orang, kan kalo sering mbantu orang dia tidak mau siapa sih yang ngasik gitu lho dia nggak mau cerita-cerita. Untuk jangka panjangnya apa ya? Ya paling kalo orang usaha itu ya pengen maju ya. Pengen berkembang ya. Emang sekarang sudah punya cabang di Elrina ada, terus yang Pamularsih ada, yang baru buka di Ngaliyan.

Terkait pemilihan penerus?

Pak Daniel ingin ingin perusahaan dipegang oleh keluarga yang memang bisa mengelola manajemen dan operasional perusahaan seperti itu.

Apakah rencana suksesi tersebut deskripsikan secara tertulis?

Tidak.

Tapi karyawannya juga sudah paham kalau misalnya Pak Daniel-nya itu sudah seperti memberi jabatannya kepada Pak Arief?

Ya sudah tau. Otomatis ya, karenanya sering kalau ada apa-apa ya karena sekarang Pak Daniel bilang sana bilang dulu sama Pak Arief.

Langsung gitu ya Bu ya?

Ya.

Bagaimana peran incumbent?

Berarti peran Bapak Daniel masih besar ya Bu?

Belum tau, kalau semisal sudah dilepas, pas-pas langsung ya, karena kadang kan masih kalau ngambil keputusan gitu masih mungkin perasaan e Pak Arief takut menyinggung Pak Daniel atau gimana. Jadi harus disampaikan dulu ke Pak Daniel, masih seperti itu. Kurang tau nanti kalau semisal nanti Pak Daniel memang sudah melepas semuanya. Mau tidak mau kan dia harus mikir sendiri ya. Dan memutuskan sendiri, seperti itu.

Peranannya Pak Daniel masih cukup besar ya Bu?

Masih, heem.

Cuma prakteknya perannya Pak Daniel masih besar ya Bu?

Iya. Karena mungkin Pak Arief kan ya juga masih apa ya menghormati Pak Daniel juga kan, jadi nggak setiap kali keputusan langsung diambil sendiri, masalaha orang tua tu kadang, kalau kita tu kadang gampang tersinggung lho neg ndak di itu. Jadi lebih hati-hati, Pak Arief memang orangnya lebih hati-hati.

Menghormati Pak Daniel gitu ya?

Iya.

Apakah posisi kunci dideskripsikan secara tertulis selama proses suksesi bisnis?

Ada di struktur perusahaan.

Apakah tugas dan pekerjaan posisi kunci?

Mengurus semuanya, dari produksi, keuangan, pajak semua.

Nggak ada syarat-syarat khusus gitu ya Bu ya kalau Pak Arief mau menjabat posisi tertentu tuh, syaratnya harus pinter ini, gitu-gitu?

Ndak ig, ndak ada.

Mengalir aja gitu ya Bu?

Heem. Nggak ada syarat-syaratnya kayaknya.

Kalau Pak Arief sendiri ada penilaian kerjanya juga nggak sih Bu?

Maksudnya?

Kalau Pak Arief tu kinerjanya, misalnya kalau ini gini, kalau gini diperbaiki lagi, gitu ada nggak sih Bu?

Nggak ada itu, nggak ada.

Pak Arief harus ada target-targetnya gitu?

Nggak ada sih.

Bu Yuni, Pak Daniel mempersiapkan sesuatu nggak sih buat generasi penerusnya? Misalnya untuk cucu-cucunya supaya bisnisnya itu tetep berkembang gitu Bu? Nilai-nilai tertentu gitu Bu?

Kalau itu kok, kayaknya belum ya. Ke anaknya, baru.

Bagaimana tren ekonomi, pemerintah, teknologi, sosial, geografi dan isu-isu lain di lingkungan eksternal perusahaan?

Variasi produk semakin banyak, ndak boleh parkir di sini.

Bagaimana kekuatan dan kelemahan organisasi untuk menghadapi tuntutan eksternal?

Mengembangkan produk, terus inovasi. Untuk parkir kita membuka toko baru di Pamularsih.

Bagaimana perusahaan menentukan persyaratan kerja masa depan bagi suksesor?

Tidak ada.

Bagaimana potensi suksesor saat ini? Apakah saat ini potensi dan kinerjanya tinggi atau rendah? Dalam hal apa? (pinter ngatur gudang keuangan manajemen)

Pak Arief bagus si kinerjanya terutama dalam pembukuan dan keuangan semua yang mengatur dia.

Kalau menurut Bu Yuni, perannya Pak Arief dalam bisnis bagaimana?

Ya, cukup besar sih. Karena Pak Arief kan ngurusin bagian keuangan juga ya, terus untuk urusan ke pajak-pajaknya itu Pak Arief.

Kalau Pak Arief lebih ke komunikatif gitu ya Bu?

Iya, kalau Pak Arief kan jarang di sini, yang sering ketemu Pak Daniel kan kita, Pak Arief kan jarang disini ya, kalau Pak Arief dateng gini, langsung masuk ke ruangannya sendiri, ke kantornya, Pak Arief tuh lebih banyak berhubungan dengan yang bagian keuangan.

Pembukuan gitu-gitu ya Bu?

Heem, kalau ke keuangan ke pajak, tuh lebih ke dia sama Pak Arief. Kalau kita yang di lapangan lebih dekatnya sama Pak Daniel.

Menurut Bu Yuni nih, idealnya seorang suksesornya, maksudnya penggantinya Pak Daniel itu, kurangnya di Pak Arief itu apa?

Apa ya.. Bedanya kalau Pak Daniel tu orangnya walaupun sudah tua, pagi itu lho sudah sampai sini. Nanti istirahat sekitar malam sudah sampai sini, jadi yang bener-bener ngopeni-lah istilah e ya. Karena pak Daniel kan merasakan dia dari awal, dari nol ya seperti itu. Jadi lebih perhatian istilah e.

Lebih ini karakternya Pak Daniel sama Pak Arief gimana Bu?

Aduh piye ya, ya itu tadi, saya sampaikan. Pak Arief tu orangnya baik, orangnya juga ngemong, cuma karena kesibukan dan waktunya untuk ketemu karyawan biasanya cuma nek pas meeting-meeting aja ya. Kalau di lapangan gini jarang, mungkin untuk ke produksi atau apa itu, jarang. Beda sama Pak Daniel, kalau Pak Daniel kan karena nggak ngurusin apa-apanya, urusannya karena dia fokus ke karyawan, jadi kadang ya muter. Ya nanti pengen ke toko ke toko, pengen ke Dyrana ke Dyrana. Ke gereja ke gereja, pengen ke sekolah, ke sekolahan gitu.

Waktunya lebih fleksibel gitu ya Bu?

Heem, waktunya Pak Daniel kan lebih bebas, Pak Arief kan endak. Nggak bisa. Kayak sekarang ini kan baru ke gereja, besok nanti kalau hari Sabtu biasanya ke sekolahan.

Jarang di sini berarti kalau weekend ya Bu ya?

Siapa?

Pak Daniel?

Ya disini, Cuma ya gitu muter gitu.

Nanti baru ke sini gitu ya Bu ya?

Iya nanti baru ke sini, pagi pasti ke sini, nanti jam berapa pergi, nanti dateng lagi, nanti kemana lagi, muter ke Dyrana, mau ke produksi, mana gitu, muter dia.

Tapi kalau gini kan berarti gaya kepemimpinannya lebih ke pelayanan ke karyawan Pak Daniel, kalau Pak Arief gaya kepemimpinannya, lebih ke membebaskan karyawan gitu ya Bu?

Apa karena gini lho, mungkin karena apa ya. Urusannya Pak Arief yang urusan ke berhubungan dengan instansi itu lebih banyak, jadi mungkin yang ke karyawannya agak susah kali ya. Tapi kalau semisal ada meeting-meeting gitu mesti ada. Di sini kan ada meeting bagian apa-bagian apa, ya memang seperti itu. Kadang bisa seminggu itu meeting terus gitu ada, aku kadang sendiri juga jenuh, kalau sudah seperti itu. Karena bagiannya itu masing-masing itu kan banyak sekali, dan meetingnya kan beda-beda.

Per-divisi gitu ya Bu?

Heem, gitu. Nanti ada kepala toko sendiri, terus nanti ada bagian gudang sendiri. Satpam sendiri, bagian masak sendiri. Nanti bagian wingko sendiri. Jadi waktunya

beda-beda. Kadang sehari tuh bisa full, apalagi kalau mau lebaran kaya gini. Nanti jam segini meeting sama ini, jam segini meeting sama ini, jam segini sama ini, gitu.

Terkait dengan kompetensi Pak Arif, apakah butuh pelatihan atau perbaikan?

Iya masih.

Adakah pelatihan terencana, pendidikan dan pengembangan yang dilakukan Bapak Daniel untuk mempersiapkan Bapak Arief?

Ndak ada sih.

Menurut Bu Yuni sendiri, bagaimana Bapak Daniel mempersiapkan Bapak Arief untuk menjadi penerus bisnis?

Itu mulai saat ini juga sudah dipersiapkan kok semuanya. Semua sudah dipersiapkan sama Pak Daniel. Jadi diajari cara memutuskan sesuatu, tuh seperti apa. Terus cara mengerjakan apa gitu, sudah diajari sama Pak Daniel.

Jadi pelatihannya itu penting ya Bu?

Iya, sambil jalan sambil jalan. Gitu diajari makane, kalau kita tanya apa gitu, mesti coba kamu tanya Pak Arief dulu, gitu.

Jadi sudah melibatkan Pak Arief ya Bu?

Iya.

Menurut Bu Yuni sendiri, Koh Arief itu sudah cukup siap atau matang belum buat ngantiin Pak Daniel?

Kalo sama Pak Daniel belum bisa.

Masih perlu banyak latihan ya?

Iya. Tapi nek Pak Arief tu orangnya itu apa ya... Kaya Bu Daniel dulu. Jadi kalo sama deket sama pegawai... Deket gitu. Bu Daniel kan dulu gitu.

Kalau Koh Arief jarang ya?

Kalo Pak Arief ya ke sininya agak siang-siang juga. Cuma sering ke sini nggak.

Kalau Pak Daniel sendiri memberikan arahan-arahan khusus gitu nggak Bu sama Pak Arief supaya Pak Arief dalam mengelola harus gini-gini?

Biasanya kan ada meeting keluarga sendiri. Nek meeting nggak di sini, kalau meeting keluarga di rumah. Biasanya sebulan sekali, mereka ada meeting sendiri, cuma kalau di lapangannya gini ya seringnya gini. Aku tuh pengen ngajari Arief lho, jadi nek ada keputusan-keputusan apa suruh nanti coba tanya Pak Arief dulu.

Buat nglatih gitu ya?

Cuma Pak Arief kadang kan pengen nggak menyinggung perasaannya Pak Daniel, juga tanya Pak Daniel lagi.

Jadi kaya lempar-lemparan gitu nggak Bu?

Ya, tanya gitu dulu, seperti itu.

Apakah dilakukan evaluasi terhadap proses suksesi di bisnis keluarga?

Ndak ada.

Menurut Bu yuni, pemilihan Pak Arief itu sudah tepat atau kurang tepat?

Ya, sudah tepat.

Maksudnya bukan tepat sih tapi kayak mungkin lebih cenderung ke anaknya yang lain atau menantunya yang lain?

Ndak sih.

Sejak Bapak Arief bergabung di sini, perubahan apa saja yang telah dilakukan pada perusahaan?

Nggak kelihatan sih, karena semua kerjaan dilakukan bersama-sama.

Sejak Koh Arief ikut, lebih berkembang atau..?

Kita berkembang terus kok. Pak Arief sama saya kan duluan saya di sini ya. Saya dulu ada di sini, baru Pak Arief masuk, gitu. Lebih senior saya daripada Pak Arief.



Wawancara dengan Andy MATAKIN

Bagaimana pengertian nilai ren dalam bisnis keluarga?

Apa namanya bisnis keluarga nek orang Kong Hu Cu, Tionghoa terutama dia malah yang lebih ditekankan adalah rasa bakti ya, jadi bakti ke orang tua itu sebagai bentuk perwujudan, apa namanya ya. Ada dalam ayat tuh, bakti adalah pokok dari kebajikan, disanalah agama akan berkembang, dihayatinya seperti itu.

Jadi ketika orang-orang Tionghoa, saya kalau pernah belajar itu ya bahwa mereka itu menurunkan ke unsur bakti jadi ketika Ngkongngya ke papahnya. Di liat, oh kinerja Ngkongnya seperti ini, seperti ini, dan kewajiban bakti anak ke orang tua adalah melanjutkan keturunan dan termasuk apa yang telah diperbuat. Misalnya nama baiknya, bisa nama baik kalau bukan yang usaha, kalau yang usaha ya mungkin usahanya semakin bagus.

Nah proses bakti itu adalah, saya pikir adalah nilai paling tinggi dalam bisnis keluarga orang Tionghoa.

Coba saya pertama perhatiin ya, pengusaha-pengusaha yang kaya, itu biasanya masih sebagian besar ya masih menempelkan foto papahnya di dalam ruang kerjanya. Coba kamu seleksi, coba kamu pernah nggak merhatiin. Saya pernah melihat, suatu perusahaan rokok ya gitu, perusahaan ini gitu, coba diperhatiin... Itu ada beberapa, yang jadi sosok figur orang tuanya itu masih kuat. Nah, bakti itu adalah, bakti itu berhasil ketika kita bisa melanjutkan, minimal mempertahankan apa yang sudah ada. Kemudian kalau nilai-nilai bisnisnya sih sebenarnya luas sih sebenarnya kalau kamu mau belajar.

Apa aja ya Koh ya?

Kalau memang dasar, dasar kita bisnis tuh adalah kebajikan, jadi bukan hanya keuntungan. Dalam arti gini, bisa memberi manfaat bagi banyak orang lain. Misal salah satu contohnya ya yang ada disitu, kalau kamu pengen maju, majukan orang lain kalau pengen tegak, tegakkanlah orang lain Simpel lah. Kamu pabrik, kamu punya pabrik, dia kalau pabrik agen ya. Saya distributor dan dia pengecer. Bagaimana supaya pabrik itu berhasil? Apa cara yang dimajukan? Apakah pabrik itu sendiri atau agennya dulu? Kamu mau bisnis nih, supaya pabrikmu jalan yang dimaju ke agennya dulu atau pabriknya dulu?

Agen?

Saya punya produk, dia produksi produk. Supaya produknya laku yang disupport agennya apa pabriknya?

Agennya.

Agennya kan, agennya supaya laku yang disupport distributornya apa agennya?

Distributor.

Saya distributor, supaya laku yang disupport apanya? Pengecernya kan. Misalnya kamu ow saya kasih tempo dia 4 bulan, dia ngasih ke saya 3 bulan, 3 bulan. Nah itu salah 1 konsep ajaran simpelnya Kong Hu Cu. Kalau kamu ingin maju, majukan orang lain dulu. Jadi sistem usahanya seperti itu. Dulu saya pernah membuat, buat apa seminar kecil nih di sini tentang apa... aaa.. pengusaha Kong Hu Cu, apa sebenarnya nilai-nilai... memang tadi apa yang kamu katakan bener, 5 kebajikan itu dasar nya kita... Ren, yi, li, zhi, xin itu emang agak. Bisnis yang didasari oleh 5 unsur itu sebenarnya. Kalau di dalam Kong Hu Cu lho terutama.

Kan aku nganalisisnya lebih ke arah pemilihan penerusnya gitu lho Koh, kan kalau budaya orang Cina kan dulu kan fokusnya laki-laki. Kalau sekarang gimana ya Koh masih kaya gitu atau apa?

Kalau aku meneliti lebih tepatnya belum pernah meneliti gendernya lho. Dalam arti mungkin kalau sekarang adalah siapa yang kompeten, memang sistem anak laki-laki tuh memang jadi warisan leluhur ya, saya bilang. Karena apa? Karena kalau kita orang Tionghoa kan mesti punya marga dan pemegang marga biasanya adalah laki-laki. Ya itu kenapa, kenapa dari dulu yang difokuskan adalah laki-laki, kalau sekarang sih saya lihat mungkin siapa yang bisa kerja gitu ya. Tetep memang masih ada sisi itu sangat tinggi, masih ada. Silang ke laki-laki itu masih tinggi, karena memang, mungkin, apa ya, tadi saya katakan di warisan leluhur itu kuat maksudnya... Ketika tadi bakti kan salah satu bakti itu adalah ketika kita bisa meneruskan keturunan. Anggepannya orang dulu, orang anak perempuan itu hilang, keturunannya, karena marganya hilang. Misalnya, kamu punya marga apa?

Aku Kwan.

Kwan... Ketika nanti kamu punya anak, kan mesti marganya Kwannya hilang. Kamu ikut suami, tapi ketika kamu punya Koko misalnya marganya Kwan juga, dia punya anak tetep punya keturunan marga Kwan. Lha kekentalan itu masih tinggi, karena ya itu dasarnya tadi, rasa bakti sebenarnya. Rasa bisnis Kong Hu Cu saya pikir paling, paling tinggi karena itu dasarnya. Sistemnya ya memang, dasarnya tetep semua 5 kebajikan, alasannya kenapa dia. Bisa lebih kuat bisa lebih ndak. Nah anak yang Uhao, kalau orang kan bilang kan, anaknya yang berbakti tuh kalau ketika bisa... ya tuh tadi saya bicarakan, bisa mempertahankanlah minimal bisnisnya. Syukur-syukur bisa mengembangkan. Itu kan yang diharapkan.

Kalau terkait 5 nilainya nih Koh. Kalau penanamannya itu sendiri tuh gimana sih Koh?

Ya, sebenarnya ren yi li zhi xin itu pengajarannya adalah teladan kalau dibilang. Keteladanan, misalnya kamu bicara bisnis, bagaimana seorang ayahnya sebagai... Sekarang saya sebagai putra liat papah saya. Ketika bisnis tadi contohnya, oh agen saya nggak kuat modal, ya kan? Saya punya barang nih. Ya sudah, kan sifat kebijaksanaannya akan keluar. Saya harus kasih dulu 4 bulan supaya ini jalan kan. Buat dia jalan, buat kita jalan. Ya memang konsepnya tadi itu kalo di bisnis, kita memang ayat yang dibuat patokan itu. Terus ren yi li zhi xin itu lebih ke apa ya... Lebih ke decision maker, ketika kita membuat keputusan. Itu adalah yang ketika kita membuat keputusan kembali kan ke 5 tadi, sesuai nggak dengan cinta kasih misalnya, bener nggak yang tak jalani ini.

Oh misalnya saya usaha masukin ke pemerintah, tapi kok saya harus pasang harga yang telalu tinggi misal. Lha yang lain ada tindak korupsi kan berarti nggak bener. Memang kalau bisnis yang idealis ya 5 ini yang dipake..

Apa aja ya Koh?

Zhiao berbakti.. Biasanya dipakai di dalam kepemimpinan. 5 itu memang dasarnya itu kan 4 sifat Ketuhanan, terus ditambah satu itu dapat dipercaya. Itu memang. Bisnis tuh ketika kamu melakukan ren yi li zhi xin cinta kasih, kebenaran, susila, bijaksana. Hasilnya yang kelihatan apa? Setelah semua itu dilaksanakan, ya itu, orang dapat dipercaya. Jadi dapat dipercaya itu apa ya, bentuk nyata dari empat nilai tadi.

Lha kalau yang dipake dalam bisnis kan mesti kan dapat dipercaya ini dan ketika pemilihan tadi ya itu, memang banyak kesalahan juga bisnis orang Tionghoa itu kesalahannya ya tadi kamu bilang sing penting laki, anak pertama itu musti digodjlok dalam arti dasarnya digodjlok untuk bisa. Apakah semua e berhasil? Kan ternyata endak.

Bagaimana pengertian tentang kebenaran?

Dalam melakukan segala sesuatu, kita harus berpedoman pada prinsip kebenaran. Dan apabila melakukan kesalahan kita harus mengakui, bukan menghindarinya.

Kesusilaan?

Kesusilaan tuh gini, sesuatu itu ada fact dan lik, ada hukum ada kesusilaan. Contohnya nih, kan ini ada handphone kamu ini tak ambil, kamu nggak tahu to terus aku lari. Itu hukum atau kesusilaan yang bekerja?

Hukum.

Terus aku ambil handphone kamu, kamu cari nih tapi ternyata aku cuma lagi mainan. Kamu nuduh aku bisa kan karena kan aku ambil nih. Tapi ketika kamu yang bekerja kesusilaan, oh itu buat mainan jadi ada... nanti 4 itu emang yang ndak bisa dihilangkan.

Kan sisi cinta kasih, sisi kebijaksanaan. Oh Cuma buat mainan ternyata, pinjem tapi ndak ngomong. Kebijaksanaan mu akan keluar ketika itu berdasarkan lik. Jadi, fact sama lik itu bedanya gitu. Fact itu hukum, lik itu kesusilaan. Jadi hampir mirip dan hawur-hawuran..

Saling terkait Koh?

He'e. Lik itu pasti tak akan lepas dari tadi 5. Lima itu sebenarnya saling berhubungan, nggak bisa dilepas 1 sama lain.

Berarti taat dan mematuhi aturan yang ada itu kesusilaan ya Koh?

Ya, bisa dibilang seperti itu.

Kalau kebijaksanaan?

Kita yang sudah memahami cinta kasih dan kebenaran bisa menentukan mana yang baik atau buruk, benar atau salah. Dengan begitu dapat memilih kalan yang benar.

Kalau kepercayaan?

Kalau 4 nilai tadi ini tidak bisa dijalankan dalam mengambil keputusan atau bertindak, orang nggak bakal dapat dipercaya. Dapat dipercaya tuh hasilnya. Dari kamu berempat lho. Ketika orang diberikan kepercayaan, dalam kasus kamu ini, kepada anak, maka sebagai seorang anak wajib mengembalikan kepercayaan yang telah diberikan dengan menyelesaikan tugas yang diberikan.

Ya kan aku studi kasusnya di Bandeng Juwana, Koh. Anaknya cewek semua Omnya, dan dia milihnya menantunya. Itu gimana?

Sebenarnya nggak masalah, sebenarnya kalau ya kalau di dalam masa sekarang ya mungkin lebih relevan ya. Karena yang dipake kan kalau kamu bisnis sing bener yang dipake ya itu tadi, cinta kasih, kebenaran, susila, kebijaksanaan, dan kepercayaan.

Berarti udah nggak masalah mau cowok atau cewek?

Ga masalah sih sebenarnya kalau sekarang. Sekarang banyak kok apa namanya, pengusaha Tionghoa yang anak perempuannya berkecimpung bahkan mungkin bisa lebih sukses. Ciputra anak perempuannya juga, ya kan Ciputra kan anak

perempuannya juga megang beberapa, yang Surabaya kalau nggak salah, pemimpinnya sama cewek. Kenapa yang cewek? Mungkin kan nilai-nilai itu lebih kuat dan yang bisnis di sini kan nggak cuma anak kan, yang penting dia bisa kerja nggak. Ya kan, ketika dia pintar tapi nggak bisa kerja kan ya juga percuma gitu lho.

Kepercayaan kan lebih ke anaknya, tapi ini diberikan ke menantunya gitu lho.

Jadi mungkin ketika orang tua atau mertua itu memberikan kepercayaan ke menantu kan dia sudah.. Sudah mengambil apa ya... Proses, saya bilang. Memang, kenapa dia milih itu, menantunya...

Mungkin satu, memang bisa kerja ya. Mungkin bisa lebih dipercaya daripada anaknya. Mungkin anaknya lebih mboat, gampang ne lho cara kasarannya lho. Ngabis-ngabisin duit doang kan banyak kan kenyataan dilapangan seperti itu kan banyak, ketika dari dididik dari kecil cuma ya materi ya whatever akhirnya yang penting aku seneng nhabis itu selesai gitu kan. Mungkin faktor-faktor itu. Tapi kalau di dalam Kong Hu Cu memang 4 ini yang jadi patokan sih. Ketika menantunya mungkin sudah menjalankan 4 ini, mungkin mertuanya lebih percaya. Dan untuk mempercayakan ini kan ga mungkin lha kamu jadi menantu ku langsung udah tak kasih. Saya pikir pasti nggak mungkin.

Anak dan ada beberapa orang tua Tionghoa juga ketika memberikan sesuatu ke anaknya nggak langsung lho, kadang anaknya ada yang dididik dulu di bawah dulu bahkan bekerja di perusahaannya dari apa namanya, level yang paling rendah gitu lho. Supaya apa? Supaya apa supaya dia bisa ngasih teladan ke anaknya lagi. Ya kan? Kan biasanya bisnis keluarga kan teladan istilahnya yang dipake, kan pasti ada anggapan generasi pertama membangun, generasi dua mempertahankan, generasi ketiga menghancurkan to.

Djarum nggak terbukti. Ya. Pak Viktor juga kebetulan banyak mengambil apa makna-makna dari Konfusius. Lebih realistis giu lho bagaimana dia tuh mengembangkan sesuatu dari lingkup yang paling kecil terus keluar. Ya keluarga dulu dikuati, ketika kamu mau bangun perusahaan tapi kamu ndak bisa menata diri ya nggak mungkin ya kan. Ketika kamu bisa menata keluarga, kamu pasti bisa menata perusahaan. Konsep Kong Hu Cu kan seperti itu.

Kamu mbangun negara, ya yang dibangun keluarga sek. Seperti itu juga bisnis dan ada 1 ayat itu tuh kalau nggak salah Cu Kong, kalau nggak salah ya Cu Kong tanya sama Nabi Lo Jia gimana mbangun suatu pemerintahan. Pemerintahan mbek bisnis kan hampir sama. Ketika ada rakyat, ketika ada senjata, makanan, sama kepercayaan. Ketika tiga ini yang dibuang, mana dulu yang dibuang. Sejata dibuang dulu, ketika tiga ini harus dibuang lho. Ketika dua ini dihilangkan, apa yang dihilangkan? Makanan. Jadi apa yang paling penting adalah kepercayaan. Misal kaya gitu, ketika kita mbangun usaha. Begitu juga ketika orang tua itu menyerahkan apa namanya tampuk kepemimpinan ke putra-putri atau menantunya, pasti hasilnya tadi xin tadi intinya mbaleknya.

Wawancara dengan Harjanto Halim

Kalau penanamannya sendiri nih Om, kan nilai bisnis orang Tionghoa akan tidak bisa lepas dari nilai-nilai ini ya Om, penanamannya sendiri kepada calon penerusnya itu gimana ya Om?

Ya lewat apa yang kita lakukan, kemudian lewat narasi juga. Narasi tuh artinya bercerita yang terjadi, apa yang kita lakukan sehingga anak-anak itu bisa pelan-pelan menyerap. Dan itu bisa terjadi saat makan, saat... kalau misalnya sudah kuliah ya saat pulang. Ceritani.

Lebih memberi contoh gitu ya Om?

Lebih memberi contoh dan... memang penanaman etos itu sudah beda jaman saya dengan jaman anak saya. Kalau jaman saya rumah campur pabrik, campur kantor jadi itu otomatis melihat langsung. Sedangkan sekarang kan zoning kota kan ga mungkin pabrik dan rumah jadi 1, jadi pabrik di sana, rumah di sini, jadi kadang mereka sudah lebih steril sebenarnya. Ada plus minus nya sebenarnya.

Pengertian nilai ren apa ya Om?

Ya, ren itu ya kemanusiaannya to? Ren tuh kan artinya kemanusiaan, hurufnya tu kan manusia terus 2 toh. Jadi tuh Ren itu dua, apa, ren sama 2 orang itu baru kemanusiaan itu. Terus kalau li, anu to li mao to, sopan ya.

Li tuh kesusilaan?

Iya li itu kesopanan, li mao tu sopan lah, santun, kesusilaan. Terus apa?

Kalau yi kan kebenaran.

Yi. Terus?

Zhi Pengetahuan.

Kalau Kong Hu Cu ya memang ya, Kong Hu Cu itu kan dulu jadi dia selalu menekankan belajar sampai mati to.

Iya.

He'e.

Pokok e belajar terus tanpa henti.

Ya di bisnis pun juga biasanya hal itu diamini to. Artinya memang harus selalu mengupdate to? Belajar hal baru gitu.

Bagaimana pemahaman tentang nilai cinta kasih?

Ya, apa, itu kan sebenarnya kalau ajaran Kong Hu Cu tu kan karena diharuskan OB, inggrisnya *fillial piety*. Apa Uhao... Uhao... Kalau orang Tionghoa ngomong, tapi dibalik itu kan memang harusnya apa timbal balik. Jadi anaknya memang Uhao, tapi orang tuanya harus menyayangi, dan mencintai, dan melindungi, dan mendidik lho. Lha itu harus tuh he'e yang kadang orang Tionghoa ada menyalahgunakan. Wes pokok e anak e kudu Uhao, kudu manut. Digebuki pun kudu Uhao. Dimungsuhi pun harus Uhao. Lha terus salah itu harus perbaiki.

Malah ya seperti generasi saya mulai melihat ke arah sisi itu kalau mungkin yang kuno-kuno malah isinya lebih ke arah kompresi sebenarnya. Represi sebenarnya, anak harus...harus ..harus.

Pokoknya orang tuanya A, anaknya A.

He'e. Meskipun orang tuanya salah gitu lho. Lha sekarang kita lebih open-lah, artinya anak memang kita harapkan ada bakti, tapi di samping gitu kita ya punya tanggung jawab untuk mengisi, mendidik, mengarahkan.

Kalau terkait dengan susilanya itu gimana? Kalau terkait dengan bisnisnya gimana?

Ya bisnis susila yang kita ajarkan ya harus jujur. Misalnya tuh kan paling simpel. Cengli lah orang Tionghoa harus cengli to. Misalnya kamu harus bayar tepat waktu, ya mau nggak mau. Walaupun harus terpaksa ngutang atau menjual aset untuk menenuhi kewajibanmu, itu yang harus kamu lakukan.

Bagaimana pemahaman tentang nilai kebenaran?

Bahwa kita harus berpegang pada prinsip yang benar, dan berani menanggung konsekuensi dari tindakan apabila memang kita melakukan kesalahan.

Kalau terkait pemilihan penerus nih Om, kan aku nelitinya ke sana, susilanya tuh dalam bentuk gimana ya Om?

Susila itu ya ya dalam bentuk tingkah lakunya sehari-hari yang tunduk pada norma dan aturan yang ada

Berarti dia harus tingkah lakunya baik gitu ya Om?

Baik, he'e. Kalau dia waduh nggak karuan gitu, kita ya khawatir. Karena saya yakin sekali bahkan bahkan sampek ke staf dan manajer sama, kalau kesusilaan dipertanyakan. Saya pun mesti stop langsung, artinya mempertanyakan apa kepercayaan yang sudah saya berikan. Karena kepercayaan itu imbal balik. Saya mempercayai, artinya kamu harus menunjukkan bahwa kamu layak dipercaya. Itu penting sekali, jangan cuma 1, kowe tak percaya terus kowe entuk sak enake ya nggak bisa. Kepercayaan itu harus terus dijaga, dipelihara lewat tingkah laku susila itu to. Terus tiwas diki kepercayaan jebule dugem, dia judi, suka maen perempuan, suka apa suka judi, mana bisa kita kasih kepercayaan.

Bentuk terakhirnya dari kebajikan itu kepercayaan gitu ya Om?

Ya kepercayaan tu kan shine effectnya to, hasilnya akhirnya to.

Katanya kalau punya 4 nilai itu nanti pasti akan terbentuk kepercayaan.

Ya... ya... Dan itu... Kepercayaan tuh kaya tanaman to? Harus disirami, kamu pupuk, nggak bisa cuma percaya sudah selesai. Lha terus ketok kowe...

Butuh proses ya Om?

Butuh proses dan butuh dijaga lho, nggak bisa cuma oh sekarang saya mbek istri saya oh yo wes saling percaya wes nggak usah dijaga, lho, tapi kowe angger dikongkon angel kadang balik orak ngomong itu kan tidak menjaga. Ya itu yang harus dijaga, tanggung jawab semacam itu harus ada. Serepot apa pun, ada kewajiban di rumah yang harus saya penuhi sebagai papah, sebagai suami. Saya harus penuhi juga lho, meskipun saya di luar mungkin wah menjabat ini, menjabat ini. Tapi di rumah saya tetepp papah, saya tetep suami.

Kepala keluarga ya Om?

He'e, artinya saya punya kewajiban juga harus tunduk pada norma di sana. Lha orang susila itu harus tahu, dia bukannya wah kalau misalnya saya ketua di sini terus di rumah seenake. Ketua dudu og, lha anak-anak kita itu bukan karyawan kita, bukan anu lha itu harus bisa tahu, orang yang susila harus bisa membedakan.

Harus tahu mana yang tepat mana yang harus dilakukan ya?

Betul, betul. Jadi meskipun kadang nyampur, ya memang harus ada jelas misalnya di saya misalnya mengkritisi banyak keluarga muda, nggak cuma Tionghoa. Misalnya, wah dengan anak dekat sekali sampek nggak ada batas, sampek tibo e anak e kurang ajar. Saya bilang ya salah, anak tetep anak yang harus menghormat

to? Dia harus posisinya who is the boss juga harus ceto gitu lho. Bahwa hubungannya sudah nggak seperti jaman dulu nek anak ketemu papah e atau mamah e kudu ndingkluk takut kan dia nda usah gitu, pokok e santai tapi pada saat papahnya mungkin absen kecewa atau apa, anak harus tahu dan menghormati.

Harus tahu posisinya juga?

Tahu posisi, tahu aturan rumah. Kalau aturan rumah pulang maksimal jam 10, lebih harus telepon yang harus dijalankan. Kalau pulang dia dijalanannya tuh dimarahi harus terima, nggak boleh ngomong oww I'm independe, I'm big. Nggak bisa. Meh sebesar apapun, aturan rumah tetep jalan.

Kalau terkait kebenaran zhi Om gimana? Terkait dalam pemilihan penerus?

Aspek kebenaran? Nilai kebenaran

Iya.

Itu kan sebenarnya kan juga berkaitan sama aspek kesusilaan. Sebenarnya bukan saya benar memilih nggak tapi bagaimana saya atau pun siapa pun yang nanti neruskan tahu mana yang benar mana yang salah sebenarnya itu to aspek kebenaran. Mana yang apa harus/boleh dilakukan mana yang tidak boleh. Itu sama saja dengan kesusilaan ya, yang harus diajarkan.

Jadi terkait ya Om satu sama lain?

Selalu terkait. Ya, jatuhnya ya di etika. Kalau Ahok itu etikanya memang tinggi tapi memang etiketnya mungkin kurang, seenak e. Tapi etika e tinggi sekali. Dia 1 hal yang saya harus angkat topi pada saat ditanya orang: Bapak sebagai penguasa bikin aturan siapa pun yang melanggar potong leher, suatu ketika yang melanggar Bapak-papah adan sendiri, apa yang anda lakukan? Pernah denger itu? Ahok ditanya gitu lho, yang nglanggar papah mu dewe. Pernah denger itu? Tahu jawabnya Ahok? Tetep dipotong. Wah orang bilang kok sadis? Kan papah kamu sendiri, bapak kejam sekali? Gini, di jawabannya bagus sekali, yang kejam papah saya, sudah tahu ada aturan itu dia tetep melanggar, dia memojokkan saya. Wah itu bagus sekali, jawabannya bagus sekali.

Itu kalau orang nggak punya etika tinggi nggak bisa jawab. Nggak bisa jawab. Jadi Ahok itu meskipun nasrani, dia bilang bisa saya bilang ini Tionghoa totok ini yang dididik dalam etika yang ketat sekali. Dan Kong Hu Cu sekali, sangat Kong Hu Cu sekali. Kong Hu Cu itu kaku. Memang kalau kamu mau baca tuh Kong Hu Cu kaku sekali to. Banyak aturan lah sebenarnya makanya dia di jaman urip nggak disenengi wong kok Kong Hu Cu.

Banyak musuhnya ya Om?

Wah bukan hanya, ceriwis mungkin ya. Ya to, mbayangkan dia banyak aturan-aturan e.

Tapi nilainya kan sebenarnya baik ya Om ya?

Ya setelah dia kan itu diambil, setelah dia meninggal, bahkan Cina aja ambilnya belakangan ini, bahkan kalau kamu denger orang Cina yang sangat ngambil kan orang Taiwan dan Jepang dan Korea. Jadi Cina sendiri barusan. Dan beberapa malah ki wes ketinggalan jaman mboh yang kalau wong kono. Tapi nggak-nggak, tapi sebenarnya nilainya universal lah, nilainya universal. Dan dia yang saya bilang dia tu guru, jadi dia selalu pengen memajukan diri, memajukan diri gitu.

Kan aku ngaitinnya ke pemilihan nih Om, 5 nilainya ini ke penerusnya. Ya berarti kalau penerusnya tu harus menanam apa punya nilai ini juga gitu ya Om?

Heem.

Jadi gini Om, aku ngambil tesisnya tentang suksesti pada perusahaan keluarga itu dilihat dari sudut pandang budaya Tionghoa. Kan orang budaya Tionghoa kan biasanya milih penerusnya anak laki-laki, garis keturunannya ayah, kalau sekarang menurut pengamatannya Om masih kaya gitu apa udah ada berubah ya Om?

Sudah ada pergeseran.

Berarti sudah ga harus cowok lagi ya sekarang Om?

Tidak apa?

Tidak harus laki-laki lagi?

Tidak harus laki-laki. Ya.

Berarti kalau dikaitin ke dalam bisnisnya itu lebih dalam penanaman 5 nilai ini gitu ya Om?

Sebenarnya 5 nilai itu kan juga universal. Sebenarnya, artinya harusnya juga ditambah itu supaya kerja keras kalau di Tiongkok. He'e artinya itu cukup penting. Meskipun sekarang juga banyak yang hilang tapi sebenarnya itu ditanamkan sekali tuh di Tionghoa.

Kan aku studi kasus Om ke Bandeng Juwana Elrina tuh lho Om.

Owh.

Kan Om Daniel tu milihnya malah menantunya, kan semua anaknya perempuan. Sebagai penerus tuh Om Daniel milih Koh Arief sebagai penerusnya.

Karena mantu tertua.

Kalau menurut Om gimana? Kalau dari sudut pandang budaya Tionghoa?

Iya kalau sebenarnya kalau Om Daniel itu kan sudah lebih anu ya babah ya, sudah nggak begitu totok sebenarnya.

Peranakan ya Om ya?

Peranakan e peranakan lapis. Saya jek luwih totok, jadi ya kalau saya yang pasti lebih totok timbang Pak Daniel, anak-anaknya udah nggak isa Kuoi juga, saya tahu og. Pak Daniel wae koyo wes rak iso og ketoke.

Blm tanya si kemarin.

Ya nggak tahu, ketoke. Tapi saya kenal semua anaknya kok, Maria terus si Medi tu yang paling gede Medi saya tahunya.

Elizabeth?

Iya, panggilan e Medi. Tiga-tiganya saya tahu og, wong di Amerika saya 1 kota og. Ya memang itu yo kadang kalau yang di bisnis Jawa, Suara Merdeka pun yang dipilih ya menantunya to, Budi Santoso itu kan menantunya Hetami. Bukan anaknya langsung.

Bagaimana pendapat Om dalam pemilihan menantunya sebagai penerus bisnis?

Yo, tapi sekarang ini kan dia. Bisnis yang skala itu masih tapi kalau sekarang yang skala tertentu bahkan lebih ke arah profesional. Misalnya, sudah. Kan belum tentu dari keluarganya bisa pegang juga, jadi arahnya ke sana. Tapi kalau di

Indonesia, arahnya masih memang keluarga. Tapi kalau saya lihat sih, tidak harus, keluarganya harus laki, Sido Muncul saya lihat juga, anaknya Pak Irwan itu Maria, lho anaknya Pak Irwan tu Maria lho ketoke yang mulai dikasih, tapi kalau itu policy-nya jelas.

Seperti di Djarum, menantu nggak boleh masuk, menantu laki-laki. Kalau menantu perempuannya mungkin masih boleh mungkin. Kalau menantu laki malah nggak boleh. Di Djarum nggak boleh, di Sido Muncul nggak boleh. Lha kalau menantu laki kan memang kadang itu, kadang takutnya nek gitu. Kalau menantu perempuan kan nggak gitu.

Ikut ya biasa e?

Ikut, he'e. Ya mungkin tengah-tengahnya begitulah. Lha kecuali kalau nggak punya anak laki-laki. Lha memang itu sing agak susah, he'e.

Jadi kalau punya anak laki-laki biasanya lebih cenderung ke laki ya Om?

Ya tapi lihat kompetensi juga lho.

Lihat kemampuannya juga ya Om?

Ya, sekarang kan kita juga lihat lebih terbuka ya. Kalau jaman dulu mungkin isih iso merem dikasih, tapi terus kan mungkin nggak terawat gitu.

Nggak bisa ya Om?

Nggak bisa nggak mampu, jadi kebanyakan lebih ke terbuka sih.

Lebih ke profesional gitu ya Om?

Profesional, lihat ke kompetensinya anak.

Kalau pemilihan ke profesional itu Om, itu masih megang 5 nilainya itu nggak ya Om? Dalam pemilihannya?

Owh masih, kalau saya pun sangat penting sekali.

Berarti meskipun bukan keluarga, tapi tetep menanamkan nilai itu?

Iya, buat saya akan sangat mengganggu kalau tidak sih. Lho di level, ya, kalau ndek-ndekan ya kita nggak akan terlalu ngurusi yang di bawah. Tapi kalau sudah lingkarannya yang di dalam ya harus sinkron dong kalau nggak susah to. Kaya misalnya di saya, salah nilainya disana kalau saya mungkin mungkin juga pluralisme dan multikultural. Lha kalau orang-orang yang di manajerial nggak mudeng itu ya susah buat saya. Di luar nilai ini lho, tapi kan kalau saya lihat di Indonesia, multikultural, pikiran moderat itu penting. Lha nek terus ono wong ku radikal kan ya repot to, ya kan.

Di Indonesia terutama ya Om?

Ya. Tapi mungkin kan ada yang bisa nerima begitu, tapi saya bilang, saya ndak bisa.

Kalau bedanya ni Om kalau pemilihan penerus budaya Tionghoa dan non Tionghoa ni Om, ada perbedaannya nggak si Om?

Ada sih, kalau Tionghoa ya itu ada aspek-aspek seperti ya seperti cengli, terus susila, yang tadi saya bilang kerja kerja, sederhana, itu. Itu menurut saya kok malah jadi penting, meski tadi yang 2 itu kerja keras dan sederhana tidak termasuk, tapi menurut saya jadi penting sekali, buat saya lho. Misalnya kalau penerus saya hidupnya terlalu bling-bling, saya ya rodok mikir gitu lho, tapi ya karena di keluarga saya sudah saya tanem. Bukan saya tanamkan, tapi sudah saya terbiasa gitu oleh papah saya, anak saya terbiasa gitu oleh saya.

Terbawa terus ya Om ya sampai ke generasi-generasi?

Mudah-mudahan ya, karena itu kan life style yang mereka baca sejak lahir, mereka lihat sendiri. Apa... Sederhana itu seperti ini. Jadi ya saya bilang ya memang kadang ada bedanya ya dalam hal-hal begitu. Biasanya Tionghoa lebih melihat ke arah di apa ya, hal yang tidak terlihat kontennya juga.

Ya misalnya, kalau ada 1 kisah yang menarik tuh menurut saya sangat Tionghoa banget. Misalnya dia ngasih tes, manajernya dikasih biji-bijian suru nanem, suruh melihara, nanti 6 bulan lagi presentasi, mana nanti yang akan dipilih jadi direktur misalnya. Semua wah semua e benih itu sampai dijaga, disiram, diapake. Ada 1 orang tu waduh orak tukul-tukul, mati aku. Ternyata dia salah to malah busuk malah akhir e anu. Terus akhirnya 6 bulan, semua presentasi semua bawa wah bagus-bagus. Ada kembang ada. Lha dia membawa pot kosong, tapi dia yang terpilih ternyata.

Kok bisa Om?

Karena direktornya bilang, sebelum saya berikan, benihnya saya godok semua. Saya bunuh semua, saya matikan semua, kalau bibitmu tumbuh, kamu nggak jujur mbok ganti benihnya. Lha Tionghoa tuh kaya gitu misalnya.

Pengajaran begitu ya Om ajarannya?

Ya, ini cerita lah. Itu bukan terjadi peristiwa, tapi kamu bisa nangkeplah mudah-mudahan. Artinya dia ada aspek yang dia akan tangkep lainnya. Lho itu apik, wah jadi rak nganu.

Ternyata nggak sesuai apa namanya...

Ya, kesusilaan tadi, kejujuran.

Ya ditanamkan ya Om ya?

Iya, he'e, he'e. Misalnya itulah.

Jadi kalau budaya Tionghoa tuh lebih menekankan pada kejujuran sama kesederhanaan?

Karakter itu penting banget, karakter penting sekali. Kompetensi iya, tapi karakter pasti sangat diperhatikan sekali.

Kalau budaya Tionghoa nih lebih mementingkan peranan pemimpin tu misalnya ayahnya tu lho Om, jadi keputusan ayah tu penting banget?

Oya, ya ya. Tionghoa sendiri itu, saya sendiri juga termasuk selalu mengidolakan papah e. Sangat-sangat sekali.

Berarti orang Tionghoa tu lebih gimana ayah tu, apa keputusan ayah tu juga menjadi menjadi hal yang cukup krusial juga ya buat pemilihan?

Meskipun saya lebih modern, mungkin anak saya lebih modern lagi, bahkan sempet terjadi konflik tapi tetep di dalam hati kecil tetep tidak bisa tidak apa respek sekali.

Jadi peranan ayah penting ya Om?

Peranan ayah sangat penting.

Bagaimana pendapat Om tentang Bandeng Juwana yang memilih menantu laki-lakinya sebagai penerus bisnis?

Ya itu memang harus mulai pakai manajemen profesional, seperti sebenarnya yang paling baik memang profesional dan kalau sudah begitu kompetensi juga penting, masuk. Karakter, angeplah sudah sama tapi kalau karakternya anu sudah harus sudah dijelaskan itu. Lha kowe. Lha tapi emang susah gini kalau sudah banyak sekali orang, memang kompetensinya harus, harus yang dipupuk dulu

juga. Pokok e kalah karakter aja misal wah kowe nggak iso anu wong kamu nggak suka dugem suka maen perempuan, tapi dia pinter sekali ini lho, kan mungkin ngko adek e papah e, ngkoh e papah e iso. Yo to? Rame sekali. Jadi kompetensi dan mungkin result ya, hasil ya, yang terukur. Harus ada target, mulai ke arah sana juga. Kasih job-job-job yang nanti bisa diselesaikan atau tidak.

Jadi artinya pengelolaannya ya harus cukup profesional, artinya meskipun ini rapat keluarga besar, terus ini didelok woh iki sing paling apik, apa hasilnya itu kan harus diakui.

Kalau perusahaan keluarga Tionghoa masih ada gitu ya Om rapat-rapat keluarga gitu?

Ada, tapi tempat saya kebetulan kan saya sendiri.

Keluarganya nggak ada yang terlibat?

Masing-masing. Punya bisnis masing-masing. Jadi dan itu model yang baik juga lho. Saya juga lagi mikir. Dengan masing-masing itu malah hubungan lebih baik lah. Nggak ada pertenggaran, he'e.

Nanti kalau ada anaknya gimana Om?

Apa e?

Kalau anaknya dilibatkan ke bisnis?

Saya? Ya nanti saya ya melibatkan, ya tapi lihat memang berminat, memang itu tadi mungkin juga lebih baik pokok e keterlibatan e secara profesional dulu, bukan secara kepemilikan.

Lebih pengelolaan yang manajerial gitu ya Om?

Iya, betul, he'e, karena juga jangan juga. Saya setuju ini juga jangan telalu njanjike macem-macem karena bagaimana pun tugas orang tua selesai untuk pendidikan, untuk pekerjaan sebenarnya dia harus cari sendiri bahwa besok disuruh membantu perusahaan keluarga ya sudah. Tapi ya sebatas apa pengelolaan profesional. Kalau Tionghoa-tionghoa yang totok dulu emang kadang ngampangke, pokok e anak e kon ngewangi kabeh ngko bar kui tukaran kabeh. Rebutan, kabeh merasa berjasa. Itu yang susah, makane model di tempat saya lebih bagus, semua punya bisnis masing-masing, selesai.

Jadi nggak mungkin rebutan?

Nggak mungkin rebutan, he'e.

TATAKALA AKADEMIS

WAKTU	KEGIATAN
PERSIAPAN PENELITIAN	
2 - 10 Desember 2016	Pra-survei
11 - 13 Desember 2016	Mengidentifikasi masalah
18 - 22 Desember 2016	Penyusunan dan Pengajuan Judul
1 Januari - 20 Maret 2017	Penyusunan Proposal
PELAKSANAAN	
26 April 2017	Seminar Proposal
29 Mei - 11 Juni 2017	Pengumpulan Data Penelitian
20 Juli -20 Agustus 2017	
18 Oktober 2019 – 22 Desember 2019	
PENYUSUNAN LAPORAN	
16 Agustus 2017 - 17 Februari 2020	Penulisan Laporan
03 Maret 2020	Pendaftaran Ujian Seminar Hasil Tesis

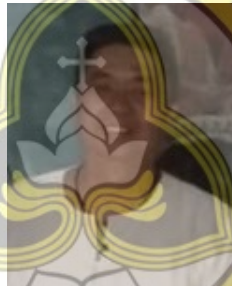


PROFIL BUDAYAWAN



Nama : Andy Gunawan
Pekerjaan : Wiraswasta
Jabatan : Sekretariat Majelis Tinggi Agama Konghucu Indonesia (MATAKIN) Semarang.

MATAKIN merupakan lembaga Umat Khonghucu satu-satunya yang diakui Pemerintah Republik Indonesia yang mayoritas dipeluk oleh keturunan Tionghoa.



Nama : Harjanto Halim
Pekerjaan : Pengusaha (CEO PT. Marimas Putera Kencana)
Jabatan : - budayawan keturunan Tionghoa yang aktif sebagai Ketua Perkumpulan Sosial Boen Hian Tong dan Komunitas Pecinan Semarang.
- tokoh pariwisata dan pemerhati UMKM khususnya dalam membangun dan mengembangkan budaya lokal dan pariwisata kawasan Pecinan Kota Semarang.



1.47% PLAGIARISM
APPROXIMATELY

0.22% IN QUOTES

Report #10712742

PENDAHULUAN 1.1 LATAR BELAKANG Bisnis keluarga (family business) memiliki karakteristik unik yang membedakannya dengan bisnis lainnya, yaitu dalam hal keterlibatan satu atau lebih anggota keluarga dalam menjalankan aktivitas bisnisnya ADDIN (Susanto, 2005). Perbedaan bisnis keluarga juga nampak pada partisipasi dan kontrol anggota keluarga dalam manajemen dan kepemilikan perusahaan, serta nilai-nilai budaya yang ditanamkan dalam perusahaan ADDIN (Poza, 2010). Dalam perusahaan keluarga jenis pengelolaan aktivitas bisnis dibedakan menjadi dua, yakni family owned enterprise (FOE) dan family business enterprise (FBE). FOE adalah perusahaan yang dikelola oleh eksekutif profesional dari luar lingkaran keluarga dan kinerjanya diawasi oleh pihak keluarga. Sedangkan FBE adalah perusahaan yang dimiliki dan dikelola oleh anggota keluarga pendiri dengan posisi-posisi kunci dipegang oleh keluarga ADDIN (Susanto, 2005). Peran bisnis keluarga di Indonesia cukup signifikan dalam meningkatkan perekonomian negara. Hasil survei yang dilakukan oleh Badan Pusat Statistik (2007) menunjukkan pada tahun 2006 terdapat 90,95% perusahaan keluarga dari 48.929.636 perusahaan ada di Indonesia ADDIN (Wahjono, 2011). Persentase ini didukung oleh hasil penelitian Prace Waterhouse Cooper Indonesia ADDIN (PwC, 2014) bahwa lebih dari 95% bisnis di Indonesia