KEMENTERIAN KOORDINATOR
BIDANG PEREKONOMIAN
REPUBLIK INDONESIA

KNKG | KOMITE NASIONAL KEBIJAKAN GOVERNANSI

PEDOMAN UMUM GOVERNANSI BISNIS MILIK KELUARGA INDONESIA (PUG-BMKI)

Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian
Komite Nasional Kebijakan Governansi 2022

Diterbitkan oleh:

Komite Nasional Kebijakan Governansi
Gedung Pos Ibukota Lt. 5,
Jl. Lapangan Banteng Utara No 1, Pasar Baru
Jakarta Pusat 10710
E-mail: info@knkg.or.id
Hak Cipta @ 2022 Komite Nasional Kebijakan Governansi

SPONSOR TAHUNAN:







SPONSOR PROGRAM:





PEDOMAN UMUM GOVERNANSI BISNIS MILIK KELUARGA INDONESIA (PUG-BMKI)

Komite Nasional Kebijakan Governansi

Mardiasmo, Ketua Umum
Sigit Pramono, Wakil Ketua Umum
Friderica Widyasari Dewi, Sekretaris Jenderal

Komisi IV:
Andi Ilham Said, Ketua
Fransiscus Welirang, anggota
Antonius Alijoyo, anggota

Dewan Pakar:
Shanti L. Poesposoetjipto
Natalia Soebagjo

Perumus:
Alphieza Syam

KATA SAMBUTAN
MENTERI KOORDINATOR BIDANG PEREKONOMIAN

Penerapan prinsip-prinsip governansi yang baik berperan penting dalam meningkatkan kepercayaan para Investor dan Pemangku Kepentingan, menurunkan biaya modal, memperkuat pasar modal dan sektor jasa keuangan, memperluas lapangan kerja dan mendorong pertumbuhan ekonomi yang sejalan dengan prinsip pembangunan berkelanjutan.

Tidak dapat dipungkiri bahwa dunia usaha telah berkontribusi signifikan bagi pertumbuhan ekonomi di Indonesia, dimana atas kontribusi signifikan tersebut sejatinya sangat besar pula peran yang telah diberikan oleh bisnis yang dimiliki oleh keluarga.

Dengan menjadikan Pedoman Umum Governansi - Bisnis Milik Keluarga Indonesia (PUG-BMKI) ini sebagai acuan, maka keluarga pemilik bisnis di Indonesia diharapkan dapat menjadikan acuan sekaligus mendorong akuntabilitas peran anggota keluarga dalam entitas bisnis yang dimilikinya, yang pada akhirnya dapat meningkatkan daya saing mereka dalam kancah persaingan global serta berkontribusi positif atas pelestarian lingkungan dan kesejahteraan sosial.

Saya menyampaikan apresiasi setinggi-tingginya kepada KNKG, yang telah menerbitkan PUG-BMKI sebagai suatu terobosan baru dalam meningkatkan kesadaran akan pentingnya praktik-praktik dan penerapan prinsip-prinsip governansi yang baik bagi dunia usaha, khususnya pada bisnis yang dimiliki oleh keluarga, sehingga dapat selaras dengan perkembangan praktik governansi mutakhir di tingkat regional maupun internasional.

PUG-BMKI ini hendaknya dapat menjadi acuan bagi Regulator dalam menyusun peraturan yang secara khusus menyentuh bisnis yang dimiliki oleh keluarga, dan tentunya bagi keluarga pemilik bisnis itu sendiri dalam menyusun peraturan governansi internal masing-masing.

Jakarta, 25 Mei 2022

MENTERI KOORDINATOR BIDANG PEREKONOMIAN
REPUBLIK INDONESIA



Airlangga Hartarto

KATA SAMBUTAN
KETUA UMUM KOMITE NASIONAL KEBIJAKAN GOVERNANSI

Penerapan governansi korporat yang baik dapat didorong dari dua sisi, yaitu etika dan peraturan. Dorongan dari etik (*ethical driven*) datang dari kesadaran individu-individu pelaku bisnis untuk menjalankan praktik governansi yang mengutamakan kelangsungan hidup korporasi dalam jangka panjang, dan kepentingan stakeholders, serta menghindari cara-cara menciptakan keuntungan jangka pendek. Di sisi lain, dorongan dari peraturan (*regulatory driven*) "memaksa" korporasi untuk patuh menjalankan praktik governansi yang diwajibkan dalam peraturan perundang-undangan yang berlaku. Kedua pendekatan ini memiliki kekuatan dan keterbatasannya masing-masing dan seyogyanya saling melengkapi untuk menciptakan lingkungan bisnis yang lebih sehat.

Pada tahun 2021 yang lalu KNKG telah menerbitkan Pedoman Umum Governansi Korporat Indonesia (PUG-KI) dalam kerangka dorongan etika. Pedoman ini dimaksudkan untuk menetapkan praktik governansi korporat berstandar global yang direkomendasikan terutama untuk korporasi yang terdaftar di pasar modal dan mengelola dana masyarakat guna melindungi kepentingan dan memenuhi harapan para pemegang saham, kreditur, debitur, dan para pemangku kepentingan lain agar tercapai penciptaan nilai korporasi yang berkelanjutan dalam jangka panjang. PUG-KI 2021 menyampaikan praktik governansi bagi korporasi yang bersifat umum dan menjadi dasar bagi KNKG dalam penyusunan pedoman governansi lainnya untuk entitas pada sektor tertentu (seperti entitas syariah atau kesehatan) atau korporasi dengan tipe kepemilikan tertentu (misalnya kepemilikan oleh negara atau keluarga).

Dalam kaitannya dengan korporasi atau bisnis yang dimiliki oleh keluarga, KNKG juga menerbitkan Pedoman Umum Governansi Bisnis Milik Keluarga Indonesia (PUG-BMKI) di tahun 2022 ini. PUG-BMKI 2022 ini diterbitkan atas dasar pertimbangan bahwa diperlukan adanya suatu struktur dan proses untuk mengarahkan dan mengelola hubungan dan keputusan yang berasal dari keluarga sebagai pemilik bisnis, yang pada akhirnya dapat mendorong akuntabilitas peran dari anggota keluarga dalam entitas bisnis yang dimilikinya. Selain hal tersebut, sejatinya perusahaan atau bisnis milik keluarga sendiri telah menjadi kontributor yang sangat besar bagi

perekonomian Indonesia, dengan kapitalisasi pasar yang mencapai di atas 50%.

Secara umum PUG-BMKI 2022 terdiri dari dua bagian besar rangkaian pedoman, rekomendasi dan panduan. Bagian pertama akan memberikan pedoman, rekomendasi dan panduan atas governansi keluarga dalam bisnis yang dimilikinya, yang meliputi organ-organ governansi dalam keluarga sebagai pemilik bisnis, kepemilikan saham oleh keluarga, keterlibatan anggota keluarga dalam korporasi atau entitas bisnis yang dimilkinya, baik sebagai organ-organ (Direksi atau Dewan Komisaris) maupun sebagai karyawan, pengelolaan kekayaan berkelanjutan, suksesi dan regenerasi, tanggung jawab sosial keluarga terhadap masyarakat dan lingkungan, serta penanganan konflik. Pada bagian kedua akan disampaikan pedoman, rekomendasi dan panduan bagi keluarga pemilik bisnis untuk dapat menegakkan pedoman atas perilaku etis dan bertanggungjawab, termasuk di dalamnya pelestarian nilai-nilai budaya yang dianut oleh keluarga, serta kebijakan untuk pengungkapan dan transparansi.

Prinsip-prinsip yang tercermin dalam PUG-BMKI 2022 beserta rekomendasi dan panduan di dalamnya pada dasarnya dijiwai oleh empat pilar governansi yaitu; perilaku beretika, akuntabilitas, transparansi, dan keberlanjutan. Tercerminnya empat pilar dalam prinsip-prinsip governansi yang baik tersebut diharapkan dapat mendorong terciptanya peningkatan nilai secara jangka panjang dan berkelanjutan.

Prinsip-prinsip, pedoman, rekomendasi dan panduan dalam PUG-BMKI 2022 ini diharapkan dapat menjadi acuan bagi keluarga pemilik bisnis di Indonesia dalam menyusun pedoman governansi keluarganya sebagai pemegang saham dalam suatu entitas bisnis atau korporasi. Keluarga sebagai pemegang saham dalam suatu entitas bisnis atau korporasi dapat mengadopsi praktik governansi yang berbeda sesuai kebutuhannya, menerapkan praktik dengan mempertimbangkan lingkungan usahanya beroperasi, ukuran dan kompleksitas kegiatan usahanya, serta sifat risiko dan tantangan yang dihadapi.

Dalam proses penyusunannya, PUG-BMKI 2022 telah menerima masukan tertulis dan lisan melalui beberapa pertemuan dengan para praktisi hukum dan praktisi profesional di bisnis milik keluarga, serta menerima masukan tertulis dan lisan dari para undangan dalam acara Limited Hearing yang dihadiri praktisi profesional di bisnis milik keluarga, konsultan manajemen, serta institusi akademik. Dalam kesempatan ini, KNKG menyampaikan terima kasih kepada semua pihak yang telah

memberi masukan.

Penyusunan PUG-BMKI 2022 ini dilaksanakan oleh Komisi 4 yang dibentuk oleh KNKG. Dalam kesempatan ini, KNKG menyampaikan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada Andi Ilham Said selaku Ketua Komisi dan para anggota yang terdiri dari: Fransiscus Welirang dan Antonius Alijoyo; serta Dewan Pakar yang terdiri dari Shanti L. Poesposoetjipto dan Natalia Soebagjo; dengan Perumus Alphieza Syam dari PT. Binaman Utama, Konsultan Manajemen PPM.

Semoga PUG-BMKI 2022 ini dapat menjadi sumbangsih yang berharga dan bermakna bagi upaya peningkatan governansi di Indonesia.

Jakarta, 25 Mei 2022

Komite Nasional Kebijakan Governansi
Ketua Umum



Mardiasmo

DAFTAR ISI

BAB 1 PENDAHULUAN

Pengertian Prinsip Governansi Bisnis Milik Keluarga

Maksud dan Tujuan Penerapan Prinsip Governansi Bisnis Milik Keluarga

Struktur dan Penerapan Prinsip Governansi Bisnis Milik Keluarga

Berlaku untuk Siapa Pedoman Umum Governansi Bisnis Milik Keluarga ini?

Pemutakhiran Pedoman Umum Governansi Bisnis Milik Keluarga

BAB 2 GOVERNANSI KELUARGA DALAM BISNIS MILIK KELUARGA

2.1. Organ-organ Governansi Keluarga Pemilik Bisnis

2.2. Konstitusi Keluarga

2.3. Forum Keluarga

2.4. Majelis Keluarga

2.5. Kantor atau Sekretariat Keluarga

2.6. Kepemilikan Saham Keluarga

2.7. Keterlibatan Anggota Keluarga sebagai Direksi atau Dewan Komisaris

2.8. Keterlibatan Anggota Keluarga sebagai Karyawan

2.9. Pengelolaan Kekayaan Berkelanjutan

2.10. Suksesi dan Regenerasi

2.11. Tanggung Jawab Sosial kepada Masyarakat dan Lingkungan

2.12. Penanganan Konflik

BAB 3 PERILAKU ETIS DAN BERTANGGUNG JAWAB DAN KEBIJAKAN PENGUNGKAPAN DAN TRANSPARANSI

3.1. Pedoman Etika dan Perilaku

3.2. Nilai–nilai dan Budaya Organisasi

3.3. Komunikasi dan Penegakan Pedoman Etika, Nilai-nilai dan Budaya

3.4. Kebijakan Pengungkapan dan Transparansi

BAB 1 PENDAHULUAN

Pengertian Prinsip Governansi Bisnis Milik Keluarga

Bisnis keluarga (*family business*) mengacu kepada entitas bisnis atau perusahaan yang mayoritas kepemilikannya berada di suatu keluarga. Dengan acuan tersebut, pada umumnya arah kebijakan dan keputusan yang berkaitan dengan kepemilikan dan pengelolaan entitas bisnis atau perusahaan tersebut akan sangat dipengaruhi keluarga yang memegang mayoritas kepemilikan tersebut.

Struktur dan proses yang digunakan untuk mengarahkan dan mengelola usaha untuk mencapai kemajuan usaha dan akuntabilitas korporasi, dengan tujuan akhir menciptakan nilai korporasi dan kekayaan pemegang saham dengan memerhatikan kepentingan para pemangku kepentingan, pada dasarnya merupakan substansi utama dari governansi perusahaan.

Namun demikian, dalam kaitannya dengan bisnis keluarga, diperlukan pula adanya suatu struktur dan proses untuk mengarahkan dan mengelola hubungan dan keputusan yang berasal dari keluarga sebagai pemilik bisnis, yang pada akhirnya dapat mendorong akuntabilitas peran dari anggota keluarga dalam entitas bisnis yang dimilikinya.

Governansi Bisnis Milik Keluarga adalah suatu struktur dan proses yang digunakan bagi keluarga sebagai pemilik atau pemegang saham dari suatu entitas bisnis untuk mengarahkan dan mengelola usahanya untuk mencapai kemajuan usaha dan akuntabilitas keluarga sebagai pemilik atau pemegang saham entitas bisnis, dengan tujuan akhir menciptakan nilai dan manfaat bagi para pemegang saham, baik yang berasal dari keluarga maupun pihak-pihak lain dari luar lingkungan keluarga, serta pemangku kepentingan lainnya.

Dalam Pedoman Umum Governansi - Bisnis Milik Keluarga Indonesia (PUG-BMKI) ini yang dimaksud sebagai entitas bisnis atau perusahaan keluarga adalah suatu korporasi atau perusahaan yang menyelenggarakan kegiatan usaha dengan tujuan menciptakan dan meningkatkan nilai dan manfaat bagi para pemegang saham, baik yang berasal dari keluarga maupun pihak-pihak lain dari luar lingkungan keluarga, serta pemangku kepentingan lainnya, baik dalam bentuk badan hukum perseroan terbatas (PT) maupun badan hukum selain PT. Dalam PUG-BMKI ini pula, prinsip-prinsip governansi yang baik akan ditekankan kepada keluarga, dalam hal ini adalah anggota keluarga yang:

1. Bukan pemilik, dan tidak terlibat secara aktif terlibat di dalam bisnis.
2. Merupakan pemilik, tetapi tidak terlibat secara aktif terlibat di dalam bisnis.
3. Bukan pemilik, tetapi terlibat secara aktif terlibat di dalam bisnis sebagai Direksi, Komisaris atau Karyawan.

4. Merupakan pemilik, dan terlibat secara aktif terlibat di dalam bisnis sebagai Direksi, Komisaris atau Karyawan.

Bagi entitas bisnis keluarga yang berbentuk badan hukum perseroan terbatas (PT), maka PUG-BMKI ini merupakan pelengkap dari ketentuan-ketentuan yang direkomendasikan dan disediakan panduannya dalam Pedoman Umum Governansi - Korporat Indonesia (PUG-KI).

Sementara itu, bagi entitas bisnis keluarga berbadan hukum selain PT ataupun tidak berbadan hukum, maka dapat mengacu praktik-praktik terbaik dari governansi keluarga yang memiliki entitas bisnis berbadan hukum perseroan terbatas (PT), dengan tetap memperhatikan karakteristik khas dari bisnis keluarga dalam bentuk badan hukum lain tersebut.

Maksud dan Tujuan Penerapan Prinsip Governansi Bisnis Milik Keluarga

Prinsip, Rekomendasi dan Panduan ini dimaksudkan untuk menetapkan praktik governansi keluarga pemilik bisnis, guna memenuhi harapan para para pemangku kepentingan agar tercapai penciptaan nilai yang berkelanjutan dalam jangka panjang.

Prinsip PUG-BMKI ini dapat dijadikan acuan bagi keluarga pemilik bisnis di Indonesia dalam menyusun pedoman governansi keluarganya sebagai pemegang saham dalam suatu entitas bisnis. Keluarga sebagai pemegang saham dalam suatu entitas bisnis dapat mengadopsi praktik governansi yang berbeda sesuai kebutuhannya, menerapkan praktik dengan mempertimbangkan lingkungan tempat entitas usahanya beroperasi, ukuran dan kompleksitas kegiatannya, serta sifat risiko dan tantangan yang dihadapi.

Rekomendasi yang disampaikan adalah praktik governansi bisnis milik keluarga di atas dari yang telah diwajibkan atau belum diwajibkan dalam peraturan perundang-undangan yang berlaku. Oleh karena itu, Prinsip dan Rekomendasi tidak bersifat wajib namun dimaksudkan untuk mendorong praktik governansi keluarga pemilik bisnis yang terbaik sesuai dengan kebutuhan entitas bisnis keluarga dalam rangka menciptakan manfaat dan nilai yang berkelanjutan.

Prinsip PUG-BMKI dirumuskan dengan tiga tujuan yaitu:
1. Untuk menyediakan informasi yang mudah dipahami tentang prinsip-prinsip governansi yang berlaku di Indonesia.
2. Untuk membangun kepercayaan pemangku kepentingan, baik secara nasional maupun internasional, termasuk, namun tidak terbatas pada, pemasok, karyawan, pemerintah dan masyarakat umum, terhadap prinsip-prinsip governansi bisnis yang dianut di Indonesia.
3. Untuk menyediakan panduan bagi berbagai otoritas dan entitas bisnis

keluarga itu sendiri untuk berkontribusi dalam mengimplementasikan governansi korporasi yang baik dalam entitas bisnis yang dimilkinya. Tujuan akhir dari perumusan Prinsip Governansi Keluarga Pemilik Bisnis di Indonesia adalah untuk membangun budaya governansi yang baik, baik di lingkungan keluarga sebagai pemilik bisnis maupun di dalam entitas bisnis yang dimilikinya.

Struktur dan Penerapan Prinsip Governansi Bisnis Milik Keluarga

Struktur Prinsip adalah sebagai berikut: Prinsip, Rekomendasi, dan Panduan. Prinsip menjelaskan substansi keluaran yang diharapkan dari implementasi governansi keluarga pemilik bisnis. Rekomendasi adalah praktik governansi di keluarga sebagai pemilik entitas bisnis yang sebaiknya diterapkan keluarga tersebut. Untuk sebagian Rekomendasi terdapat Panduan yang menyampaikan penjelasan lebih lanjut atas Rekomendasi dan beberapa praktik yang direkomendasikan untuk diimplementasikan. Selain melaksanakan praktik-praktik tersebut, keluarga sebagai pemilik entitas bisnis diharapkan juga mengembangkan dan menjalankan praktik lainnya sesuai kebutuhan.

Penerapan Prinsip Governansi Bisnis Milik Keluarga berlandaskan pada dasar "Terapkan atau Jelaskan" (*apply or explain*); keluarga sebagai pemilik entitas bisnis didorong untuk menerapkan setiap Prinsip, Rekomendasi, Panduan dengan cara yang disesuaikan bisnis organisasi.

Penerapan Rekomendasi bukan hanya sekadar mematuhi prinsip governansi dalam bentuk penyusunan seperangkat aturan internal keluarga sebagai pemilik entitas bisnis. Penerapan dilaksanakan secara substansi, yang mencakup pergeseran pola pikir dan budaya, dan bukan sekadar pendekatan daftar pengecekan (*checklist*).

Untuk hal tersebut, maka penyelenggara governansi di entitas bisnis keluarga perlu mempelajari dan memahami Pedoman ini sehingga dapat menerapkannya sesuai dengan kebutuhan dan kepentingan terbaik entitas bisnis yang dimilikinya dalam jangka panjang. Keluarga sebagai pemilik entitas bisnis harus dapat memastikan bahwa seluruh pemangku kepentingan di dalam entitas bisnis yang dimilikinya (misalnya; karyawan, pemasok, pelanggan) sepenuhnya dapat memahami keberadaan dan menghargai manfaat governansi keluarga pemilik bisnis, proses, prosedur yang baik melalui komunikasi yang kuat.

Berbeda dengan dasar "Patuhi atau Jelaskan" (*comply or explain*), dasar "Terapkan atau Jelaskan" (*apply or explain*) dimaksudkan untuk mendorong keluarga sebagai pemilik entitas bisnis agar menerapkan PUG-BMKI ini secara komprehensif dan substantif untuk kepentingan penciptaan nilai berkelanjutan jangka panjang, bukan hanya sekadar dalam rangka mematuhi Prinsip.

Keluarga sebagai pemilik entitas bisnis harus memandang pengungkapan informatif praktik governansi sebagai kesempatan untuk menunjukkan kepada pemangku kepentingan yang lebih luas bahwa mereka menerapkan prinsip governansi secara holistik dan efektif, dengan demikian, dalam jangka panjang dapat membantu entitas bisnis yang dimilikinya menarik dukungan para pemangku kepentingan dan menjaga kepercayaan mereka.

Berlaku untuk Siapa Pedoman Umum Governansi Bisnis Milik Keluarga ini?

PUG-BMKI utamanya berlaku bagi keluarga Indonesia yang memiliki saham atau modal secara mayoritas di satu atau lebih entitas bisnis atau perusahaan. Istilah "Keluarga" yang dimaksud dalam PUG-BMKI ini akan mengacu kepada satu atau lebih individu yang terhimpun dan terikat dalam hubungan keluarga, baik terikat dalam hubungan darah (saudara kandung, saudara sepupu, anak, cucu) maupun hubungan pernikahan (istri/suami, menantu, ipar, mertua).

Dengan memperhatikan aturan perundang-undangan yang terkait, pedoman ini dapat diterapkan pada bisnis keluarga yang:

1. Berbadan hukum dalam bentuk perseroan terbatas (PT).
2. Berbadan hukum lain selain perseroan terbatas.

Pemutakhiran Pedoman Umum Governansi Bisnis Milik Keluarga

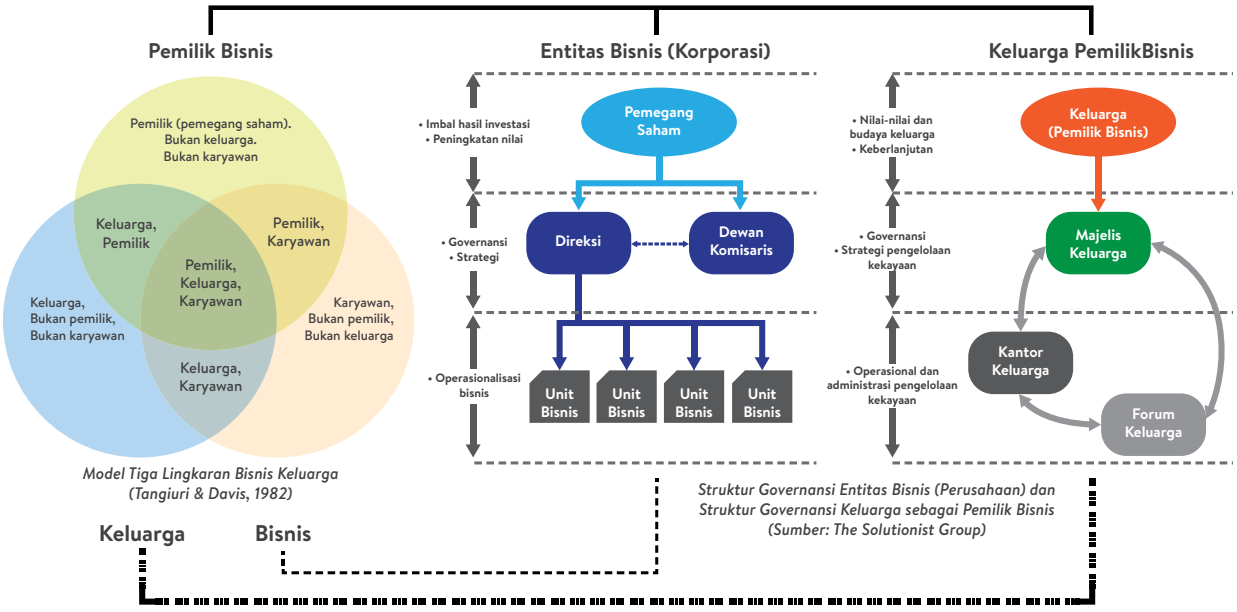
Komite Nasional Kebijakan Governansi berkewajiban dan berkomitmen untuk melakukan telaah ulang atas PUG-BMKI, setidaknya setiap dua tahun, berdasarkan perkembangan governansi domestik dan internasional serta melakukan penyesuaian yang diperlukan.

BAB 2 GOVERNANSI KELUARGA DALAM BISNIS MILIK KELUARGA

Governansi keluarga dalam bisnis yang dimilikinya mengacu pada sistem yang memungkinkan pengambilan keputusan bersama dan mengatur hubungan antara keluarga sebagai pemilik bisnis, dan hubungan dengan entitas bisnis (korporasi) serta kekayaan keluarga. Sistem ini akan mencakup kerangka kerja yang mendorong terbentuknya komunikasi di antara para anggota keluarga secara efektif, serta mendorong keluarga untuk mengembangkan kebijakan yang diilhami oleh visi keluarga dan nilai-nilai keluarga yang harus dijunjung tinggi.

Sebagai pemegang mayoritas kepemilikan dalam suatu entitas bisnis, keluarga memiliki pengaruh pada entitas bisnis yang dimilikinya melalui partisipasi dalam governansi. Pada gilirannya, hal tersebut akan berdampak pada tujuan, keputusan, dan kinerja entitas bisnis tersebut.

Bagian governansi keluarga ini akan memberikan pedoman umum mengenai konstitusi atau protokol keluarga, dan kebijakan kepemilikan saham keluarga. Selain hal tersebut, pedoman governansi keluarga ini juga akan memberikan pedoman secara umum mengenai hal-hal terkait struktur governansi dalam keluarga pemilik bisnis, peran atau keterlibatan keluarga dalam entitas bisnis yang dimilikinya, baik sebagai pemilik atau pemegang saham, terlibat sebagai bagian dari Direksi, Dewan Komisaris atau karyawan dari bisnis keluarga, suksesi atau regenerasi dalam keluarga, serta penanganan konflik internal di keluarga.



Gambar 1: *Struktur Governansi Entitas Bisnis (Perusahaan) dan Governansi Keluarga Pemilik Bisnis (Sumber: Yayasan Fitrah Bisnis Keluarga Nusantara (YFBN) ©2022)*

Bagian kiri pada Gambar 1 di atas memberikan ilustrasi model tiga lingkaran dalam bisnis keluarga (Tangiuri & Davis, 1982). Dalam model tiga lingkaran tersebut, terdapat tiga kelompok utama yang saling berinteraksi, mendukung dan beririsan, yaitu: (i) Kepemilikan, (ii) Keluarga, dan (iii) Entitas bisnis. Dengan mengacu kepada model tiga lingkaran tersebut, setiap individu baik yang terlibat di dalam bisnis yang dimiliki oleh suatu keluarga, maupun yang merupakan bagian dari keluarga itu sendiri, dapat berada pada salah satu peran, yaitu:

1. Pemilik, dari luar lingkungan keluarga, tidak terlibat secara aktif di dalam bisnis.
2. Anggota keluarga, bukan pemilik, tidak terlibat secara aktif terlibat di dalam bisnis.
3. Direksi, Komisaris atau Karyawan yang bekerja secara professional, dari luar lingkungan keluarga, dan bukan pemilik.
4. Anggota keluarga, pemilik, tidak terlibat secara aktif terlibat di dalam bisnis.
5. Pemilik, dari luar lingkungan keluarga, terlibat secara aktif di dalam bisnis sebagai Direksi, Komisaris atau Karyawan.
6. Anggota keluarga, bukan pemilik, terlibat secara aktif terlibat di dalam bisnis sebagai Direksi, Komisaris atau Karyawan.
7. Anggota keluarga, pemilik bisnis atau pemegang saham, dan terlibat secara aktif terlibat di dalam bisnis sebagai Direksi, Komisaris atau Karyawan.

Bagan tengah dan kanan pada Gambar 1 di atas memberikan ilustrasi struktur governansi Entitas Bisnis (Korporasi) dan struktur governansi Keluarga Pemilik Bisnis. Untuk membantu mendapatkan pemahaman yang benar mengenai fungsi dan tanggung jawab masing-masing organ governansi, baik dalam struktur governansi entitas bisnis (korporasi) maupun governansi keluarga pemilik bisnis, maka akan diperlukan upaya untuk memahami unsur-unsur (atau organ-organ governansi) yang tertuang dalam ilustrasi tersebut serta kedudukannya masing-masing.

Di dalam struktur Keluarga Pemilik Bisnis, keluarga memiliki kepentingan untuk menjaga nilai-nilai dan budaya keluarga dalam bisnis yang dimilikinya, serta kepentingan atas keberlanjutan usaha entitas bisnis keluarga tersebut. Nilai dan budaya keluarga itu selayaknya dijadikan pedoman, dan diwujudkan dalam praktik-praktik menjalankan bisnis keluarga tersebut. Penerapan nilai-nilai dan budaya keluarga dalam menjalankan bisnis tersebut dibicarakan dalam suatu pertemuan atau forum besar yang disebut sebagai Forum Keluarga.

2.1. Organ-organ Governansi Keluarga Pemilik Bisnis

Keluarga, dalam hal ini keluarga pemilik bisnis, sangat berbeda secara historis dan sifatnya dengan organisasi, baik entitas binis maupun organisasi nirlaba, yang berbadan hukum. Selain hal tersebut, di Indonesia juga belum terdapat acuan hukum yang secara khusus mengatur atau memberikan pedoman perihal struktur governansi keluarga bagi keluarga pemilik bisnis.

Namun demikian, PUG-BMKI ini akan memberikan rekomendasi dan panduan atas praktik-praktik terbaik (*best practices*) dari struktur dan organ-organ di dalam struktur governansi dalam keluarga pemilik bisnis. Praktik-praktik terbaik yang umum diimplementasikan dalam struktur governansi keluarga pemilik bisnis merekomendasikan setidaknya beberapa organ yang dianggap penting dalam struktur governansi tersebut, yaitu; (i) Forum Keluarga, (ii) Majelis Keluarga, dan (iii) Kantor atau Sekretariat Keluarga.

1. **Forum Keluarga** berbentuk pertemuan, biasanya diadakan setiap tahun, di mana seluruh keluarga berkumpul untuk belajar tentang keluarga dan bisnis. Banyak keluarga menggunakan Forum Keluarga untuk menyelenggarakan pertemuan tahunan sebagai kesempatan untuk memperkenalkan anggota keluarga yang lebih muda ke dalam sejarah dan budaya keluarga, sebagai kesempatan untuk membangun kekompakan antar generasi dan terlebih lagi, sebagai perayaan sebagai suatu keluarga yang menjalankan bisnis. Pada Forum Keluarga para anggota keluarga membicarakan arah dan kebijakan dalam menjalankan bisnis yang dimiliki oleh seluruh keluarga, termasuk pengambilan keputusan bersama yang berhubungan dengan kesejahteraan masing-masing keluarga ataupun anggota keluarga secara individual. Dalam hal bisnis keluarga yang sudah dikelola oleh generasi kedua, ketiga atau selanjutnya, Forum Keluarga ini dapat berjumlah majemuk, tergantung dari banyaknya anggota keluarga yang telah membentuk keluarga masing-masing. Pada Forum Keluarga ini segala hal yang berkaitan dengan kelangsungan bisnis, kepemilikan dan kesejahteraan anggota keluarga akan dibicarakan secara internal. Tata kelola bisnis keluarga serta strategi pengelolaan kekayaan keluarga secara berkelanjutan (atau *wealth management*) akan dibicarakan dalam Majelis Keluarga.

2. **Majelis Keluarga** merupakan badan pengatur bagi keluarga yang memiliki fungsi kepemimpinan, pengurus utama dan merupakan perwakilan tertinggi keluarga, dan adalah yang membuat keputusan keluarga secara kolektif. Keluarga dan garis keturunan utamanya terwakili dalam Majelis Keluarga, untuk memastikan bahwa pendapat/pandangan setiap anggota keluarga terwakili dan posisi mereka dilindungi. Majelis Keluarga melakukan tugas-tugas penting seperti mengembangkan dan melaksanakan Rencana Keluarga dan memperbarui Konstitusi Keluarga. Majelis Keluarga mewakili keluarga dengan fokus dan disiplin, terutama untuk interaksi antara anggota keluarga dan bisnis. Ini adalah forum bagi keluarga untuk mendiskusikan dan memutuskan isu-isu seperti aturan formal untuk pekerjaan dalam bisnis keluarga, pengukuran kinerja dan remunerasi anggota keluarga yang terlibat dalam bisnis keluarga. Itu sebabnya Majelis Keluarga harus menjadi sponsor utama proses suksesi yang bertanggung jawab dalam bisnis keluarga. Karena Majelis Keluarga telah merepresentasikan perwakilan dari seluruh anggota

keluarga (perwakilan Forum Keluarga) maka diharapkan dengan adanya Majelis Keluarga maka para anggota keluarga, baik yang terlibat dalam bisnis atau tidak, diharapkan memiliki kepentingan yang seimbang atas peningkatan nilai kekayaan keluarga dan keberlanjutan nilai-nilai dan budaya keluarga.

3. Majelis Keluarga dapat membentuk **Kantor Keluarga atau Sekretariat Keluarga** atau *Family Office*. Kantor Keluarga membantu mengelola dan melindungi kekayaan kolektif keluarga, dan menyediakan berbagai layanan profesional dan layanan lainnya kepada anggota keluarga. Layanannya mencakup aspek hukum konvensional, akuntansi, keuangan dan asuransi, hingga konseling mengenai pengembangan karir, coaching dan mentoring, usulan dan konsultasi bisnis, pendidikan bagi generasi berikutnya dan penanganan konflik.

   Awalnya Kantor Keluarga dimiliki oleh keluarga yang sangat sukses, namun kini Kantor Keluarga menjadi mudah dibentuk oleh Bisnis Keluarga dengan cara yang jauh lebih sederhana. Tergantung pada kebutuhan masing-masing, cakupannya meliputi kebutuhan atas adviser yang handal, hingga kebutuhan atas suatu kantor permanen dengan satu hingga beberapa orang karyawan profesional yang berasal dari luar lingkungan keluarga, yang kadang-kadang juga berasal dari anggota keluarga.

   Kantor Keluarga beserta fungsinya tersebut dapat pula dilimpahkan secara alih daya (*outsource*) kepada perusahaan atau entitas bisnis profesional di luar lingkungan keluarga.

4. Dalam hubungannya dengan struktur Entitas Bisnis (Korporasi), Keluarga Pemilik Bisnis akan berkedudukan sebagai Pemegang Saham, sehubungan dengan kepemilikan bisnis milik keluarga tersebut. Jika dalam praktiknya terdapat anggota keluarga yang terlibat di dalam Entitas Bisnis (Korporasi) sebagai Direksi, Dewan Komisaris ataupun sebagai pelaksana Unit Usaha, maka nominasi dan penunjukannya tersebut mengikuti dan sejalan dengan berbagai aturan perundang-undangan yang berlaku, serta rekomendasi dan panduan yang tertuang dalam PUG-KI.

2.2. Konstitusi Keluarga

Dokumen utama keluarga ini merupakan inti dari proses menjaga harmonisasi keluarga dan mewujudkan profesionalisasi bisnis keluarga. Dokumen ini terkadang disebut: *The Family Rule Book*, atau *Family Rules of Engagement* atau di negara lain dikenal juga sebagai Family Constitution atau Family Charter adalah dokumen formal yang secara jelas menjelaskan semangat dan rencana keluarga pemilik bisnis dalam bentuk pernyataan misi, visi, nilai, dan rencana keluarga. Dokumen ini yang akan dipakai dalam menetapkan pedoman dan aturan untuk membantu

mengarahkan keputusan dan mengelola tindakan dan interaksi antar individu/ anggota keluarga dan secara kolektif dalam hal hubungan antara keluarga dan bisnis, antara anggota keluarga dan antara keluarga dan dunia luar.

Konstitusi Keluarga akan memungkinkan anggota keluarga pemegang saham dalam entitas bisnis keluarga saat ini dan masa depan untuk memahami hal-hal penting dalam keluarga pemilik bisnis dan entitas bisnis yang dimilikinya, hak dan kewajiban, kebijakan-kebijakan lain yang ditetapkan keluarga, serta hal-hal lainnya yang relevan.

Bentuk dan isi konstitusi keluarga akan berbeda antara satu keluarga dengan keluarga pemilik bisnis lainnya bergantung pada ukuran keluarga, tahap perkembangan, dan tingkat keterlibatan anggota keluarga dalam bisnis miliknya. Namun demikian, konstitusi keluarga pada umumnya mencakup beberapa hal berikut ini:

1. Pernyataan misi, visi, dan nilai-nilai yang dianut keluarga pemilik bisnis.
2. Lembaga-lembaga dalam governansi keluarga, termasuk Majelis Keluarga, beserta komite-komite yang mungkin dibentuk di dalam Majelis Keluarga, Majelis Keluarga, Kantor atau Sekretariat Keluarga, dan lembaga lain yang mungkin diperlukan.
3. Wewenang, tanggung jawab, dan hubungan antara anggota keluarga dengan entitas bisnis yang dimilikinya, dengan Majelis Keluarga, Majelis Keluarga, Kantor atau Sekretariat Keluarga, serta hubungan lainnya yang mungkin diperlukan untuk diatur dalam Konstitusi Keluarga.
4. Kebijakan-kebijakan mengenai posisi anggota keluarga dalam perusahaan entitas bisnis yang dimilikinya, pemindahan kepemilikan saham anggota keluarga, suksesi dan regenerasi beserta upaya pengembangan kompetensi anggota keluarga, pengelolaan kekayaan keluarga secara berkelanjutan, serta upaya keluarga pemilik bisnis untuk berkontribusi di masyarakat dan lingkungan sekitarnya sebagai perwujudan tanggung jawab sosial.

PUG-BMKI ini akan memberikan arahan dan ketetapan bagi entitas bisnis keluarga untuk menyusun dan memiliki konstitusi atau piagam keluarga tersebut.

Rekomendasi

2.2.1. Konstitusi Keluarga disusun dan didokumentasikan untuk memungkinkan anggota keluarga pemegang saham entitas bisnis keluarga saat ini dan masa depan memahami hal-hal penting dalam keluarga pemilik bisnis dan entitas bisnis yang dimilikinya, hak dan kewajiban, kebijakan-kebijakan lain yang ditetapkan keluarga, serta hal-hal lainnya yang relevan.

2.2.2. Konstitusi Keluarga menyebutkan dan memberikan pedoman bagi lembaga-lembaga dalam governansi keluarga pemilik bisnis, seperti; Forum Keluarga, komite-komite dalam Forum Keluarga, Majelis Keluarga, dan Kantor atau Sekretariat Keluarga, serta persyaratan bagi angota

keluarga yang dapat duduk di lembaga-lembaga tersebut.

Panduan

2.2.2.1. Dengan mengacu kepada rekomendasi tersebut di atas, keluarga pemilik entitas bisnis keluarga, melalui Forum Keluarga, dapat menyusun dan menetapkan Konstitusi Keluarga dengan akta notaris. Dokumen awal disiapkan secara kolaboratif oleh semua anggota keluarga inti (termasuk pasangan mereka) melalui pertemuan-pertemuan keluarga. Biasanya dibutuhkan waktu 2 sampai 4 hari penuh untuk menyelesaikan Konstitusi Keluarga, setelah sebelumnya dilakukan persiapan di dalam keluarga atas isu-isu penting dan relevan dalam keluarga. Diskusi dan percakapan yang terjadi dalam keluarga tentang berbagai isu merupakan hal yang sama pentingnya bagi keluarga dirangkum dan dimasukkan.

2.2.2.2. Setelah Konstitusi Keluarga disusun dan didokumentasikan, maka isi dan substansi Konstitusi Keluarga tersebut didiskusikan dan dikomunikasikan dengan anggota keluarga secara jelas dan berkala.

Rekomendasi

2.2.3. Konstitusi Keluarga dapat mengidentifikasi siapa saja yang dianggap sebagai anggota keluarga atau bagian dari keluarga pemilik bisnis. Selain hal tersebut, Konstitusi Keluarga menyebutkan atau mengidentifikasi siapa saja yang memenuhi persyaratan, baik persyaratan hukum maupun persyaratan lain yang ditentukan keluarga pemilik bisnis, dapat ditunjuk sebagai pemegang saham atau yang mewakili kepentingan keluarga, serta menetapkan kriteria kelayakan bagi anggota keluarga yang ditunjuk untuk menjadi pemegang saham yang mewakili kepentingan tersebut.

Panduan

2.2.3.1. Dalam Konstitusi Keluarga sebaiknya terdapat suatu pasal atau bagian yang menyebutkan;

1. Lingkup anggota keluarga, siapa saja yang dianggap sebagai anggota keluarga atau bagian dari keluarga pemilik bisnis.
2. Persyaratan hukum dan persyaratan lainnya bagi anggota keluarga yang dapat ditunjuk sebagai pemegang saham atau yang mewakili kepentingan keluarga.
3. Kriteria kelayakan bagi anggota keluarga yang ditunjuk untuk menjadi pemegang saham yang mewakili kepentingan keluarga tersebut.

2.2.3.2. Ketentuan-ketentuan dalam pasal atau bagian dalam Konstitusi Keluarga seperti yang disebutkan pada poin (2.2.1.3.1) di atas tetap tunduk dan menyesuaikan pada aturan perundang-undangan yang berlaku.

2.2.3.3. Konstitusi Keluarga secara berkala dan teratur ditinjau dan direvisi bila diperlukan, karena Konstitusi Keluarga didasarkan pada elemen-elemen yang sering dapat berubah. Oleh karenanya Konstitusi Keluarga juga

berfungsi untuk mencerminkan keadaan bisnis yang sebenarnya dan visi yang berkembang dari keluarga. Konstitusi Keluarga adalah *living document* yang butuh ditinjau dan diperbarui secara terus-menerus saat keluarga dan kepentingan bisnis berkembang dan berubah

Rekomendasi

2.2.4. Konstitusi Keluarga secara jelas menetapkan kebijakan dan pedoman yang mengatur hubungan antara anggota keluarga, pemegang saham bisnis keluarga, Direksi, Komisaris dan karyawan dari bisnis keluarga, antara satu sama lain dan terhadap bisnis yang dimiliki keluarga tersebut.

Panduan

2.2.4.1. Dalam Konstitusi Keluarga terdapat suatu pasal atau bagian yang menyebutkan atau mengatur:

1. Kebijakan kepemilikan saham entitas bisnis keluarga oleh anggota keluarga, serta hal-hal mengenai pemindahan hak kepemilikan tersebut.
2. Kebijakan keluarga pemilik bisnis bagi anggota keluarga yang terlibat di dalam entitas bisnis yang dimiliki keluarga sebagai Direksi atau Dewan Komisaris.
3. Kebijakan keluarga pemilik bisnis bagi anggota keluarga yang terlibat di dalam entitas bisnis yang dimiliki keluarga sebagai karyawan.

2.2.4.2. Ketentuan-ketentuan dalam pasal atau bagian dalam Konstitusi Keluarga seperti yang disebutkan pada poin (i) di atas tetap tunduk dan menyesuaikan pada aturan perundang-undangan yang berlaku.

Rekomendasi

2.2.5. Konstitusi Keluarga secara jelas menetapkan kebijakan dan pedoman yang mengatur upaya-upaya keluarga pemilik bisnis dalam mengelola kekayaan secara berkelanjutan, suksesi dan regenerasi serta pengembangan potensi bagi generasi penerus, serta upaya-upaya perwujudan tanggung jawab sosial keluarga pemilik bisnis bagi masyarakat dan lingkungan.

Panduan

2.2.5.1. Dalam Konstitusi Keluarga terdapat suatu pasal atau bagian yang menyebutkan atau mengatur:

1. Kebijakan pengelolaan kekayaan berkelanjutan, serta upaya yang secara umum akan dilakukan dan siapa saja yang akan diberikan mandat untuk melakukan, atau membantu, pengelolaan kekayaan secara berkelanjutan tersebut.
2. Kebijakan suksesi dan regenerasi, serta upaya yang secara umum akan dilakukan dalam rangka pengembangan potensi bagi generasi penerus, dan siapa saja yang akan diberikan mandat untuk melakukan, atau membantu, upaya-upaya suksesi dan regenerasi tersebut.

3. Kebijakan keluarga pemilik bisnis untuk perwujudan tangggung jawab sosial bagi masyarakat dan lingkungan sekitarnya, serta upaya yang secara umum akan dilakukan dalam rangka perwujudan tangggung jawab sosial, dan siapa saja yang akan diberikan mandat untuk melakukan, atau membantu, upaya-upaya tersebut.

2.2.5.2. Ketentuan-ketentuan dalam pasal atau bagian dalam Konstitusi Keluarga seperti yang disebutkan pada poin (2.2.1.5.1) di atas tetap tunduk dan menyesuaikan pada aturan perundang-undangan yang berlaku.

Rekomendasi

2.2.6. Konstitusi Keluarga secara jelas menetapkan kebijakan dan pedoman yang mengatur upaya-upaya keluarga pemilik bisnis dalam penanganan konflik, baik konflik yang melibatkan sesama anggota keluarga maupun konflik antara anggota keluarga dengan entitas bisnis yang dimiliki keluarga.

Panduan

2.2.6.1. Dalam Konstitusi Keluarga terdapat pasal atau bagian yang menyebutkan atau mengatur kebijakan penanganan konflik, baik konflik antara sesama anggota keluarga maupun konflik antara anggota keluarga dengan entitas bisnis yang dimiliki keluarga, serta upaya yang secara umum akan dilakukan dan siapa saja yang akan diberikan mandat untuk melakukan, atau membantu penanganan konflik tersebut.

2.2.6.2. Ketentuan-ketentuan dalam pasal atau bagian dalam Konstitusi Keluarga seperti yang disebutkan pada poin (2.2.1.6.1) di atas tetap tunduk dan menyesuaikan pada aturan perundang-undangan yang berlaku.

Rekomendasi

2.2.7. Konstitusi Keluarga juga berfungsi untuk mencerminkan keadaan bisnis yang sebenarnya dan visi yang berkembang dari keluarga. Oleh karenanya Konstitusi Keluarga secara berkala dan teratur ditinjau dan dilakukan penyempurnaan atau revisi sesuai dengan situasi dan kondisi, karena Konstitusi Keluarga didasarkan pada elemen-elemen yang sering dapat berubah.

Panduan

2.2.7.1. Dalam Konstitusi Keluarga terdapat suatu pasal atau bagian yang menyebutkan atau mengatur perihal pemutakhiran dan/atau revisi serta penyempurnaan dari substansi Konstitusi Keluarga.

2.2.7.2. Dalam pasal atau bagian yang dimaksud dalam poin (2.2.1.7.1) di atas, disebutkan mekanisme atau cara dan prosedur pemutakhiran dan/atau revisi serta penyempurnaan Konstitusi Keluarga, serta siapa dan lembaga dalam governansi kelurga yang mana saja yang akan terlibat

dalam pemutakhiran dan/atau revisi serta penyempurnaan yang dimaksud.

2.2.7.3. Ketentuan-ketentuan dalam pasal atau bagian dalam Konstitusi Keluarga seperti yang disebutkan pada poin (2.2.1.7.1) di atas tetap tunduk dan menyesuaikan pada aturan perundang-undangan yang berlaku.

2.3. Forum Keluarga

Forum Keluarga adalah otoritas permusyawaratan tertinggi dalam keluarga. Forum Keluarga merupakan forum formal bagi semua anggota keluarga untuk membahas berbagai masalah entitas bisnis yang dimilki keluarga, hubungan antara keluarga dan entitas bisnis yang dimilkinya, termasuk namun tidak terbatas pada keterlibatan anggota keluarga sebagai Direksi, Dewan Komisaris, ataupun karyawan dalam entitas bisnis yang dimiliki keluarga.

Secara riil, Forum Keluarga akan berbentuk sebagai suatu pertemuan besar yang ditujukan bagi semua anggota keluarga untuk tetap mendapat informasi tentang masalah bisnis dan memberi mereka peluang untuk menyuarakan pendapat mereka tentang pengembangan bisnis dan masalah keluarga lainnya. Forum Keluarga ini diharapkan dapat membantu menghindari potensi konflik yang mungkin timbul antara sesama anggota keluarga, ataupun antara anggota keluarga dengan entitas bisnis yang dimiliki keluarga, karena akses yang tidak setara terhadap informasi dan sumber daya lainnya.

Secara umum, Forum Keluarga dapat bersifat terbuka untuk semua anggota keluarga. Namun demikian, kebijakan untuk menetapkan batasan keanggotaan tertentu seperti batas usia minimum, partisipasi anggota keluarga yang berasal dari hubungan pernikahan (ipar/mertua/menantu), dan hal-hal lainnya yang relevan, dapat ditetapkan atas persetujuan Forum Keluarga, dan dituangkan dalam Konstitusi Keluarga.

Beberapa hal yang dapat dibahas dalam suatu pertemuan Forum Keluarga di antaranya adalah;

1. Persetujuan atas perubahan pada nilai-nilai, misi dan visi keluarga.
2. Pendidikan kepada anggota keluarga tentang hak dan kewajiban mereka.
3. Persetujuan atas kebijakan keterlibatan anggota keluarga dalam entitas bisnis yang dimilikinya.
4. Pemilihan anggota Majelis Keluarga.
5. Pembentukan komite-komite yang mungkin diperlukan serta pemilihan anggota komite tersebut.
6. Masalah-masalah mengenai pengelolaan kekayaan berkelanjutan, suksesi dan regenerasi anggota keluarga, dan upaya perwujudan tanggung jawab sosial keluarga.

7. Masalah-masalah lain dalam lingkup governansi keluarga.

Rekomendasi

2.3.1. Forum Keluarga dibentuk untuk menyatukan anggota keluarga dalam rangka mencerminkan bidang minat bersama (masalah keluarga dan bisnis keluarga).

Panduan

2.3.1.1. Dengan mengacu kepada rekomendasi tersebut di atas, keluarga pemilik entitas bisnis keluarga dapat membentuk Forum Keluarga, dan diformalisasikan secara legal dengan akta notaris.

2.3.1.2. Dalam Konstitusi Keluarga harus ditetapkan keanggotaan Forum Keluarga tersebut dengan komitmen untuk menjalankan fungsi Forum Keluarga sebagai penjaga nilai-nilai dan budaya keluarga dalam entitas bisnis miliknya.

Rekomendasi

2.3.2. Dalam hal dibutuhkan organ-organ kerja di bawah Forum Keluarga untuk hal-hal tertentu yang dapat membantu keberlangsungan Majelis Keluarga, maka dengan persetujuan Forum Keluarga dapat dibentuk beberapa komite untuk maksud tersebut. Beberapa komite kerja yang mungkin dapat dibentuk diantaranya adalah;

1. Komite untuk kebijakan keterlibatan anggota keluarga dalam entitas bisnis yang dimilikinya.
2. Komite pengembangan kompetensi dan potensi generasi penerus.
3. Komite filantropi atau tanggung jawab sosial.

Panduan

2.3.2.1. Dengan mengacu kepada rekomendasi tersebut di atas, Forum Keluarga dapat diselenggarakan untuk pembentukan komite-komite yang diperlukan.

2.3.2.2. Pemilihan atau penunjukan anggota keluarga yang terlibat dalam komite-komite tersebut akan diputuskan dalam Forum Keluarga.

2.4. Majelis Keluarga

Dengan mengacu pada ukuran keluarga, ukuran dan kompleksitas bisnis yang dimiliki keluarga, maka dapat pula dibentuk Majelis Keluarga. Majelis Keluarga adalah badan pengatur yang terdiri dari sejumlah anggota keluarga yang terbatas. Ini mewakili dan bertindak atas nama Forum Keluarga untuk mengoordinasikan kegiatan keluarga dan menyelenggarakan Majelis Keluarga.

Tugas Majelis Keluarga meliputi:

1. Mengembangkan dan melaksanakan Konstitusi Keluarga.

2. Menyelenggarakan pertemuan keluarga, baik secara formal dalam bentuk Majelis Keluarga, maupun tidak formal.
3. Mengidentifikasi, nominasi dan seleksi, serta mengajukan calon anggota keluarga yang dapat dilibatkan dalam Majelis Keluarga komite-komite kerja di bawah Majelis Keluarga.
4. Mengawasi pengelolaan kekayaan keluarga berkelanjutan.
5. Meninjau dan mengusulkan revisi dan/atau penyempurnaan kebijakan-kebijakan dalam Konstitusi Keluarga.

Rekomendasi

2.4.1. Majelis Keluarga dapat dibentuk untuk menjalankan tugas dan fungsi utama dalam governansi keluarga pemilik bisnis, dengan memperhatikan kebutuhan keluarga pemilik bisnis, ukuran keluarga, serta ukuran dan kompleksitas bisnis yang dimiliki keluarga.

Panduan

2.4.1.1. Dengan mengacu pada rekomendasi tersebut di atas, keluarga pemilik bisnis, melalui Forum Keluarga, dapat membentuk dan mengusulkan nama-nama anggota keluarga yang dapat duduk di dalam Majelis Keluarga.

2.4.1.2. Dalam hal pembentukan Majelis Keluarga menjadi suatu hal yang relevan dan dibutuhkan, maka ketentuan tersebut dituangkan dalam Konstitusi Keluarga.

2.4.1.3. Mengacu kepada poin (2.4.1.2) di atas, maka dalam Konstitusi Keluarga juga dilengkapi dengan rincian tugas dan fungsi Majelis Keluarga, mekanisme kerja Majelis Keluarga, dan komposisi serta persyaratan yang harus dipenuhi oleh anggota keluarga untuk terlibat dalam Majelis Keluarga.

2.5. Kantor atau Sekretariat Keluarga

Kantor atau Sekretariat Keluarga merupakan organ pendukung dalam struktur governansi keluarga pemilik bisnis, yang dalam kondisi tertentu dapat dibentuk keluarga melalui Majelis Keluarga. Kantor atau Sekretariat Keluarga akan memiliki tugas dan fungsi untuk membantu secara operasional dan administratif pengelolaan dan perlindungan kekayaan kolektif keluarga, pengelolaan investasi atau kepemilikan saham keluarga di entitas bisnis, serta menyediakan berbagai layanan profesional dan layanan lainnya kepada anggota keluarga pemilik bisnis.

Rekomendasi

2.5.1. Kantor atau Sekretariat Keluarga dapat dibentuk untuk menjalankan tugas dan fungsi utama dalam governansi keluarga pemilik bisnis, dengan memperhatikan kebutuhan keluarga pemilik bisnis, ukuran keluarga, serta ukuran dan kompleksitas bisnis yang dimiliki keluarga.

2.5.2. Keluarga pemilik bisnis, melalui Majelis Keluarga, dapat memasukkan ke dalam Konstitusi Keluarga hal-hal terkait dengan pembentukan, tugas

dan fungsi Kantor atau Sekretariat Keluarga tersebut.

Panduan

2.5.2.1. Dengan mengacu kepada rekomendasi tersebut di atas, keluarga pemilik bisnis, melalui Majelis Keluarga, dapat membentuk Kantor atau Sekretariat Keluarga sebagai organ pendukung governansi keluarga, dengan sebutan "Kantor Keluarga", "Sekretariat Keluarga", "*Family Office*", ataupun sebutan lain yang merepresentasikan peran, tugas dan tangung jawab organ tersebut.

2.5.2.2. Kantor atau Sekretariat Keluarga sebagai organ pendukung governansi keluarga tersebut dapat dibentuk sebagai badan hukum, baik Perseroan Terbatas, Yayasan, ataupun Perkumpulan berbadan hukum, dengan tetap tunduk kepada peraturan perundang-undangan yang berlaku mengenai pendirian badan hukum.

2.5.2.3. Konstitusi Keluarga secara jelas menetapkan dalam kondisi apa saja diperlukan pembentukan Kantor atau Sekretariat Keluarga.

2.5.2.4. Konstitusi Keluarga dapat menyampaikan secara jelas persyaratan dan kriteria kelayakan bagi anggota keluarga maupun pihak di luar lingkungan keluarga yang dapat ditunjuk untuk duduk di dalam Kantor atau Sekretariat Keluarga.

2.6. Kepemilikan Saham Keluarga

Keluarga, yang diwakili oleh satu atau lebih anggota keluarga, dapat berkedudukan secara hukum sebagai pemegang saham pada entitas bisnis atau korporasi yang dimiliki keluarga tersebut, dengan tetap mengacu dan tunduk kepada aturan-aturan kepemilikan saham yang diatur dalam berbagai aturan perundang-undangan dan hak-hak pemegang saham yang dijelaskan dalam PUG-KI.

Rekomendasi dan panduan untuk hal-hal mengenai kepemilikan saham entitas bisnis keluarga oleh anggota keluarga beserta berbagai kebijakannya dapat mengacu kepada Rekomendasi 2.2.1 dan 2.2.2 serta Panduan 2.2.2.1 dan 2.2.2.2 yang telah disebutkan pada bagian sebelumnya.

Rekomendasi

2.6.1. Untuk melengkapi Rekomendasi 2.2.1 dan 2.2.2 serta Panduan 2.2.2.1 dan 2.2.2.2, maka keluarga pemilik bisnis, melalui Majelis Keluarga, dapat menetapkan kebijakan mengenai mekanisme kepemilikan saham oleh anggota keluarga, yang mencakup, namun tidak terbatas pada:

1. Pembelian saham entitas bisnis keluarga dari mitra yang merupakah pihak di luar lingkungan keluarga,
2. Penjualan saham yang dimiliki oleh anggota keluarga kepada anggota keluarga lain maupun kepada pihak di luar lingkungan keluarga,
3. Pelepasan saham yang dimiliki oleh satu anggota keluarga kepada ang-

gota keluarga lain, baik dalam bentuk penjualan maupun hibah ataupun waris.

Panduan

2.6.1.1. Dengan mengacu kepada rekomendasi tersebut di atas, keluarga pemilik entitas bisnis keluarga, melalui Majelis Keluarga, dapat memasukkan ke dalam Konstitusi Keluarga mengenai kebijakan mengenai mekanisme kepemilikan saham oleh anggota keluarga tersebut.

2.7. Keterlibatan Anggota Keluarga sebagai Direksi atau Dewan Komisaris

Pada dasarnya satu atau lebih anggota keluarga dapat saja terlibat dalam entitas bisnis atau korporasi yang dimiliki keluarga dengan duduk sebagai Direksi atau Dewan Komisaris dalam entitas bisnis keluarga tersebut. Namun demikian, dalam kondisi salah satu atau lebih anggota keluarga tersebut terlibat sebagai Direksi atau Dewan Komisaris, maka hal-hal terkait dengan peran, tanggung jawab, komposisi, remunerasi, peningkatan kompetensi, hubungan kerja, benturan kepentingan, dan sebagainya, sebaiknya mengikuti, rekomendasi dan panduan yang dituangkan dalam PUG-KI.

PUG-KI telah menyebutkan 8 (delapan) prinsip governansi korporat, yaitu:

1. Peran dan Tanggung Jawab Direksi dan Dewan Komisaris
   a. Peran dan Tanggung Jawab Direksi.
   b. Penilaian Kinerja - Direksi dan Anggotanya.
   c. Peran dan Tanggung Jawab Dewan Komisaris.
   d. Pembentukan Komite.
   e. Penilaian Kinerja - Dewan Komisaris dan Anggotanya.
   f. Benturan Kepentingan.
   g. Peningkatan Kompetensi Anggota Dewan.
2. Komposisi dan Remunerasi Direksi dan Dewan Komisaris
   a. Komposisi Direksi.
   b. Remunerasi Direksi.
   c. Komposisi Dewan Komisaris.
   d. Remunerasi Dewan Komisaris.
3. Hubungan Kerja antara Direksi dengan Dewan Komisaris
   a. Sifat Kerjasama.
   b. Akses informasi Dewan Komisaris.
   c. Lainnya.
4. Perilaku Etis dan bertanggung jawab
   a. Pedoman Etika dan Perilaku.
   b. Nilai – nilai dan Budaya Organisasi.
   c. Komunikasi dan Penegakan Pedoman Etika, Nilai-nilai dan Budaya.
5. Manajemen Risiko, Pengendalian Internal dan Kepatuhan
   a. Integrasi Governansi, Manajemen Risiko dan Kepatuhan.
   b. Manajemen Risiko.

c. Pengendalian Internal dan Kepatuhan.

6. Pengungkapan dan Transparansi
   a. Kebijakan Pengungkapan.
   b. Laporan Keuangan dan Keberlanjutan.
   c. Diseminasi Informasi.
7. Pemegang Saham
   a. Hak Pemegang Saham.
   b. Perlakuan Adil Terhadap Pemegang Saham.
   c. Rapat Umum Pemegang Saham.
8. Pemangku Kepentingan Lainnya
   a. Keterlibatan Pemangku Kepentingan (stakeholders engagement).
   b. Integrasi Keberlanjutan dalam Model Bisnis.
   c. Perlindungan terhadap Pemangku Kepentingan.

Rekomendasi

2.7.1. Keluarga pemilik bisnis, melalui Majelis Keluarga, menetapkan ketentuan-ketentuan mengenai nominasi dan penunjukkan salah satu atau lebih anggota keluarganya untuk duduk sebagai Direksi, yang tidak bertentangan dengan aturan perundang-undangan yang berlaku dan PUG-KI.

2.7.2. Proses nominasi yang disebutkan dalam poin (2.7.1) di atas dilaksanakan di dalam lingkungan keluarga. Akan halnya proses nominasi secara formal dalam entitas bisnis atau korporasi yang dimiliki keluarga, maka praktik-praktik terbaik governansi korporasi, sesuai dengan yang direkomendasikan di dalam Pedoman Umum Governansi - Korporat Indonesia, akan menjadi panduan.

2.7.3. Untuk maksud yang disebutkan dalam poin (2.7.1) di atas, maka kebijakan yang memberikan arahan dan pedoman bagi keterlibatan anggota keluarga di dalam entitas bisnis sebagai Direksi harus dituangkan di dalam Konstitusi Keluarga.

Panduan

2.7.3.1. Konstitusi Keluarga mengidentifikasi siapa saja yang secara hukum maupun kompetensi dan kemampuan dapat ditunjuk sebagai anggota Direksi, serta menetapkan kriteria kelayakan bagi anggota keluarga yang dapat diusulkan untuk menjadi nominasi Direksi di entitas bisnis atau korporasi yang dimiliki keluarga.

2.7.3.2. Konstitusi Keluarga dapat menjamin bahwa upaya peningkatan kompetensi dan kemampuan para anggota keluarga sebelum dinominasikan menjadi Direksi di entitas bisnis atau korporasi yang dimiliki keluarga, telah dilakukan secara berkelanjutan.

Rekomendasi

2.7.4. Keluarga pemilik bisnis, melalui Majelis Keluarga, menetapkan ketentuan-

ketentuan mengenai nominasi dan penunjukkan salah satu atau lebih anggota keluarganya untuk duduk sebagai anggota Dewan Komisaris, yang tidak bertentangan dengan aturan perundang-undangan yang berlaku dan PUG-KI.

2.7.5. Proses nominasi yang disebutkan dalam poin (2.7.4) di atas dilaksanakan di dalam lingkungan keluarga. Akan halnya proses nominasi secara formal dalam entitas bisnis atau korporasi yang dimiliki keluarga, maka praktik-praktik terbaik governansi korporasi, sesuai dengan yang direkomendasikan di dalam Pedoman Umum Governansi Korporat Indonesia, akan menjadi panduan.

2.7.6. Untuk maksud yang disebutkan dalam poin (2.7.4) di atas, maka kebijakan yang memberikan arahan dan pedoman bagi keterlibatan anggota keluarga di dalam entitas bisnis sebagai Dewan Komisaris harus dituangkan di dalam Konstitusi Keluarga.

Panduan

2.7.6.1. Konstitusi Keluarga dapat mengidentifikasi siapa saja yang secara hukum maupun kompetensi dan kemampuan dapat ditunjuk sebagai anggota Dewan Komisaris, serta menetapkan kriteria kelayakan bagi anggota keluarga yang dinominasikan untuk menjadi anggota Dewan Komisaris di entitas bisnis atau korporasi yang dimiliki keluarga.

2.7.6.2. Konstitusi Keluarga dapat menjamin bahwa upaya peningkatan kompetensi dan kemampuan para anggota keluarga sebelum dinominasikan menjadi anggota Dewan Komisaris di entitas bisnis atau korporasi yang dimiliki keluarga, telah dilakukan secara berkelanjutan.

2.8. Keterlibatan Anggota Keluarga sebagai Karyawan

Pada dasarnya satu atau lebih anggota keluarga dapat saja terlibat dalam entitas bisnis atau korporasi yang dimiliki keluarga tersebut, dengan duduk sebagai karyawan, dan mendapatkan remunerasi yang wajar sesuai dengan ketentuan yang diberlakukan di entitas bisnis atau korporasi tersebut, tanpa mendapatkan perlakuan berbeda dengan sejawat karyawan yang bukan berasal dari anggota keluarga.

Pedoman Umum Governansi - Bisnis Milik Keluarga akan memberikan arahan dan ketetapan bagi Majelis Keluarga untuk menyusun dan menetapkan aturan mengenai perilaku anggota keluarganya terlibat dalam entitas bisnis atau korporasi yang dimiliki keluarga sebagai karyawan.

Rekomendasi

2.8.1. Keluarga pemilik bisnis, melalui Majelis Keluarga, dapat mendorong anggota keluarganya yang terlibat sebagai karyawan di entitas bisnis atau korporasi yang dimiliki keluarga untuk tunduk dan patuh terhadap berbagai peraturan perundang-undangan yang berlaku dan ketentuan-

ketentuan yang tertuang dalam peraturan internal korporasi atau entitas bisnis yang dimiliki keluarga.

2.8.2. Untuk maksud yang disebutkan dalam rekomendasi (2.8.1) di atas, maka kebijakan yang memberikan arahan dan pedoman bagi keterlibatan anggota keluarga di dalam entitas bisnis sebagai karyawan sangat direkomendasikan untuk dituangkan di dalam Konstitusi Keluarga.

Panduan

2.8.2.1. Konstitusi Keluarga secara jelas mendorong perilaku etis dan budaya serta nilai-nilai luhur keluarga dipahami dan diamalkan oleh para anggota keluarga yang terlibat dalam entitas bisnis, atau korporasi yang dimiliki keluarga, sebagai karyawan.

2.8.2.2. Konstitusi Keluarga menjamin bahwa para anggota keluarga yang terlibat entitas bisnis, atau korporasi yang dimiliki keluarga, sebagai karyawan akan mendapatkan perlakuan yang sama dan setara dengan karyawan lainnya yang bukan berasal dari keluarga.

2.9. Pengelolaan Kekayaan Berkelanjutan

Pengelolaan kekayaan berkelanjutan dalam konteks governansi keluarga pemilik bisnis akan mengacu pada penetapan aturan dan kebijakan serta strategi yang harus dijadikan pedoman oleh suatu keluarga pemilik bisnis untuk memastikan pengelolaan, pemeliharaan, pelestarian, dan pemindahan kekayaan yang memadai secara berkelanjutan. Pengelolaan kekayaan berkelanjutan ini diperlukan dalam rangka memastikan kekayaan keluarga dipertahankan untuk generasi mendatang, untuk mendapatkan manfaat dari dan untuk melakukan identifikasi bagaimana kekayaan tersebut akan diteruskan ke generasi berikutnya.

Rekomendasi

2.9.1. Keluarga pemilik bisnis diharapkan untuk dapat memilki suatu kebijakan yang memberikan arahan dan pedoman bagi upaya pengelolaan kekayaan berkelanjutan ini.

2.9.2. Keluarga pemilik bisnis, melalui Majelis Keluarga, dapat menetapkan kebijakan mengenai mekanisme pengelolaan kekayaan berkelanjutan ini, termasuk di dalamnya mengenai pelimpahan fungsi dan tugas pengelolaa kekayaan berkelanjutan ini baik kepada Kantor atau Sekretariat Keluarga ataupun pihak ketiga lain yang berada di luar lingkungan governansi keluarga.

Panduan

2.9.2.1. Konstitusi Keluarga secara jelas dan transparan menyampaikan bagaimana kekayaan keluarga dikelola secara berkelanjutan, dalam upaya memastikan kekayaan keluarga dipertahankan untuk generasi mendatang.

2.9.2.2. Konstitusi Keluarga secara jelas dan transparan menyampaikan siapa saja

yang diberikan mandat dalam rangka membantu keluarga pemilik bisnis untuk mengelola kekayaan secara berkelanjutan.

2.10. Suksesi dan Regenerasi

Dengan asumsi going concern, yang dapat dimaknai bahwa keluarga akan tetap mempertahankan keberlangsungan usahanya dalam entitas bisnis atau korporasi yang dimilikinya, serta mempertahankan pula kepemilikannya, maka regenerasi dan suksesi keterlibatan anggota keluarga dalam entitas bisnis, baik sebagai wakil pemegang saham, Direksi ataupun Komisaris, merupakan suatu hal yang harus drencanakan dan dikelola oleh cermat keluarga, melalui Majelis Keluarga.

Sementara itu dalam kaitannya dengan governansi entitas bisnis atau korporasi yang dimiliki keluarga, maka suksesi dan regenerasi yang dimaksudkan tetap menjaga kepentingan pemegang saham lain yang berasal dari luar lingkungan keluarga.

PUG-BMKI memberikan arahan dan ketetapan bagi entitas bisnis keluarga untuk menetapkan kebijakan internal keluarga dalam merencanakan dan mengelola suksesi dan regenerasi tersebut.

Rekomendasi

2.10.1. Keluarga pemilik bisnis, melalui Majelis Keluarga, mendorong seluruh anggota keluarganya untuk terlibat aktif dalam berbagai program atau upaya peningkatan kompetensi dan kemampuannya dalam rangka suksesi dan regenerasi keterlibatan anggota keluarga di entitas bisnis atau korporasi yang dimiliki keluarga.

Panduan

2.10.1.1. Konstitusi Keluarga secara jelas menetapkan pedoman yang mengatur proses suksesi dan regenerasi keterlibatan anggota keluarga dalam entitas bisnis atau korporasi yang dimiliki keluarga, baik sebagai wakil pemegang saham, Direksi, maupun Komisaris.

2.10.1.2. Pedoman yang mengatur proses suksesi dan regenerasi keterlibatan anggota keluarga dalam entitas bisnis atau korporasi yang dimiliki keluarga, baik sebagai wakil pemegang saham, Direksi, maupun Komisaris, secara jelas pula memberikan ilustrasi mengenai alur dan proses suksesi dan regenerasi di antara para anggota keluarga.

2.10.1.3. Konstitusi Keluarga menjamin bahwa upaya peningkatan kompetensi dan kemampuan para anggota keluarga dalam rangka suksesi dan regenerasi, telah dilakukan secara berkelanjutan.

2.11. Tanggung Jawab Sosial kepada Masyarakat dan Lingkungan

Governansi yang baik juga akan mencakup bagaimana entitas bisnis dan keluarga pemilik bisnis berinteraksi dengan masyarakat umum dan mereka yang berada di

lingkungan di mana bisnis beroperasi. PUG-BMKI ini memberikan arahan serta mendorong keluarga pemilik bisnis untuk memperhatikan pula hal-hal mengenai tanggung jawab sosial pada masyarakat dan lingkungan diwujudkan keluarga pemilik bisnis.

Komitmen terhadap perwujudan tanggung jawab sosial kepada masyarakat dan lingkungan dapat bermanfaat bagi entitas bisnis dan keluarga pemilik bisnis itu sendiri, dan dapat menghasilkan berbagai hasil positif, di antaranya:

1. Menanamkan nilai-nilai keluarga, menampilkan nilai-nilai inti keluarga, serta membantu melestarikan dan memelihara warisan keluarga pemilik bisnis.
2. Memperkuat ikatan kekeluargaan, terutama antara generasi yang berbeda dalam keluarga pemilik bisnis, karena berbagai program perwujudan tanggung jawab sosial kepada masyarakat dan lingkungan dapat menjadi landasan bersama bagi anggota keluarga dari generasi yang berbeda untuk dapat saling terhubung dan berkontribusi, menanamkan rasa bangga dan rasa memiliki yang lebih besar.

Rekomendasi

2.11.1. Keluarga pemilik bisnis, melalui Majelis Keluarga, mendorong seluruh anggota keluarganya untuk terlibat aktif dalam upaya perwujudan tanggung jawab sosial pada masyarakat dan lingkungan melalui berbagai program atau upaya yang ditetapkan oleh kebijakan keluarga pemilik bisnis.

Panduan

2.11.1.1. Konstitusi Keluarga secara jelas menetapkan pedoman yang mengatur bagaimana tanggung jawab sosial pada masyarakat dan lingkungan dapat diwujudkan keluarga pemilik bisnis.

2.11.1.2. Melengkapi poin (2.11.1.1) di atas, dalam Konstitusi Keluarga dapat pula ditetapkan siapa atau melalui lembaga apa keluarga pemilik bisnis akan menjalankan upaya atau program perwujudan tanggung jawab sosial kepada masyarakat dan lingkungan.

2.11.1.3. Konstitusi Keluarga menjamin bahwa upaya perwujudan tanggung jawab sosial kepada masyarakat dan lingkungan telah dilakukan secara berkelanjutan, baik oleh masing-masing anggota keluarga secara individu maupun melalui lembaga yang dibentuk secara khusus mengelola kegiatan tanggung jawab sosial kepada masyarakat dan lingkungan.

2.12. Penanganan Konflik

Dalam bisnis keluarga, perselisihan dapat timbul baik antara anggota keluarga karena alasan yang berkaitan dengan harapan pribadi, atau antara entitas bisnis yang dimiliki keluarga dengan keluarga itu sendiri karena konflik antara kepentingan keluarga dan kebutuhan korporasi atau entitas bisnis.

Konflik internal yang terjadi di antara anggota keluarga, baik yang terlibat dalam entitas bisnis atau korporasi yang dimiliki keluarga (sebagai Direksi, Komisaris, atau karyawan di bisnis keluarga), sebaiknya dapat diselesaikan secara internal melalui musyawarah dan mufakat secara damai. Selain hal tersebut, bisnis keluarga juga sebaiknya terbuka terhadap gagasan untuk menggunakan cara penyelesaian konflik lainnya, seperti membentuk komite resolusi konflik dalam keluarga atau bahkan mendatangkan ahli dari luar untuk bertindak sebagai mediator.

Namun demikian, konflik yang terjadi di antara anggota keluarga, beserta penyelesaiannya, tetap dijadikan sebagai sesuatu yang sebaiknya tidak disampaikan atau diekspos ke luar lingkungan keluarga. Hal tersebut pada dasarnya untuk menghindari potensi gangguan stabilitas kegiatan usaha pada entitas bisnis atau korporasi yang dimiliki keluarga itu sendiri.

Perselisihan juga dapat saja timbul antara anggota keluarga yang terlibat dalam entitas bisnis atau korporasi yang dimiliki keluarga (baik sebagai Direksi, Komisaris, atau karyawan) dengan entitas bisnis yang dimiliki keluarga tersebut, karena konflik antara kepentingan anggota keluarga dan kebutuhan korporasi atau entitas bisnis.

Namun demikian, konflik yang terjadi di antara anggota keluarga yang terlibat dalam entitas bisnis atau korporasi yang dimiliki keluarga (baik sebagai Direksi, Komisaris, atau karyawan) dengan entitas bisnis yang dimiliki keluarga tersebut, dapat diselesaikan melalui jalur musyawarah untuk mufakat, tanpa menimbulkan potensi gangguan stabilitas kegiatan usaha pada entitas bisnis atau korporasi yang dimiliki keluarga tersebut.

Rekomendasi

2.12.1. Konstitusi Keluarga secara jelas menetapkan pedoman yang mengatur penyelesaian konflik internal keluarga dengan musyawarah dan mufakat secara damai.

2.12.2. Konstitusi Keluarga mengidentifikasi siapa saja yang secara hukum dan berdasarkan kompetensi dan kemampuannya dapat ditunjuk sebagai mediator dalam rangka penyelesaian konflik internal keluarga.

2.12.3. Konstitusi Keluarga secara jelas menetapkan aturan kerahasiaan konflik internal dan penyelesaiannya.

Panduan

2.12.3.1. Setelah Konstitusi Keluarga disusun dan didokumentasikan, selain didiskusikan dan dikomunikasikan dengan anggota keluarga secara jelas dan berkala, maka Konstitusi Keluarga juga mendokumentasikan komitmen secara hukum dari seluruh anggota keluarga, baik yang terlibat di dalam korporasi atau entitas bisnis yang dimiliki keluarga (sebagai Direksi, Komisaris, ataupun karyawan), maupun tidak terlibat untuk:

1. Menghindari benturan kepentingan.
2. Menghindari konflik internal di antara sesama anggota keluarga.
3. Menyelesaikan konflik internal di antara sesama anggota keluarga (bila terjadinya konflik tidak terhindarkan) secara damai melalui musyawarah dan mufakat.
4. Menjaga kerahasiaan atas terjadinya konflik internal dan penyelesaian konflik tersebut.

Rekomendasi

2.12.4. Konstitusi Keluarga secara jelas menetapkan pedoman yang mengatur penyelesaian konflik antara anggota keluarga yang terlibat dalam entitas bisnis atau korporasi yang dimiliki keluarga (baik sebagai Direksi, Komisaris, atau karyawan) dengan entitas bisnis yang dimiliki keluarga tersebut dengan musyawarah dan mufakat secara damai.

2.12.5. Konstitusi Keluarga mengidentifikasi siapa saja yang secara hukum dan berdasarkan kompetensi dan kemampuannya dapat ditunjuk sebagai mediator dalam rangka penyelesaian konflik antara anggota keluarga yang terlibat dalam entitas bisnis atau korporasi yang dimiliki keluarga (baik sebagai Direksi, Komisaris, atau karyawan) dengan entitas bisnis yang dimiliki keluarga tersebut.

2.12.6. Konstitusi Keluarga secara jelas menetapkan aturan kerahasiaan konflik antara anggota keluarga yang terlibat dalam entitas bisnis atau korporasi yang dimiliki keluarga (baik sebagai Direksi, Komisaris, atau karyawan) dengan entitas bisnis yang dimiliki keluarga tersebut, beserta penyelesaiannya.

Panduan

2.12.6.1. Setelah Konstitusi Keluarga disusun dan didokumentasikan, selain didiskusikan dan dikomunikasikan dengan anggota keluarga secara jelas dan berkala, maka Konstitusi Keluarga juga harus dapat mendokumentasikan komitmen secara hukum dari seluruh anggota keluarga, baik yang terlibat di dalam korporasi entitas bisnis yang dimiliki keluarga (sebagai Direksi, Komisaris, ataupun karyawan) untuk:

1. Menghindari benturan kepentingan.
2. Menghindari konflik internal di antara sesama anggota keluarga.
3. Menyelesaikan konflik internal di antara sesama anggota keluarga (bila terjadinya konflik tidak terhindarkan) secara damai melalui musyawarah dan mufakat.
4. Menjaga kerahasiaan atas terjadinya konflik internal dan penyelesaian konflik tersebut.

BAB 3 PERILAKU ETIS DAN BERTANGGUNG JAWAB DAN KEBIJAKAN PENGUNGKAPAN DAN TRANSPARANSI

Bisnis keluarga, dengan bentuk badan hukum apapun, sebaiknya memiliki, mensosialisasikan dan menegakkan kode etik yang berlaku bagi seluruh anggota keluarganya, terlepas dari apakah anggota keluarga tersebut terlibat secara langsung dalam entitas bisnis, baik sebagai Direksi, Komisaris, ataupun sebagai karyawan. Dalam kaitannya dengan hal tersebut, maka entitas bisnis keluarga perlu mengungkapkan nilai-nilai dan budaya organisasinya.

Selain hal tersebut, Keluarga sebagai pemilik entitas bisnis, melalui Majelis Keluarga, membuat kebijakan pengungkapan dan transparansi yang akurat dan tepat waktu mengenai semua hal yang material tentang kepemilikan dan keterlibatan anggota keluarga dalam entitas bisnis yang dimilikinya.

Kode etik dan pengungkapan nilai-nilai dan budaya dalam keluarga serta kebijakan keluarga atas pengungkapan dan transparansi dapat dituangkan, atau menjadi bagian yang tidak terpisahkan, dalam Konstitusi Keluarga.

3.1. Pedoman Etika dan Perilaku

Rekomendasi

3.1.1. Pernyataan-pernyataan berikut direkomendasikan untuk dituangkan dalam Pedoman Perilaku dan Etika yang secara jelas mengungkapkan harapan keluarga, bahwa setiap anggota keluarga, baik yang terlibat secara langsung dalam entitas bisnis (sebagai Direksi, Komisaris, ataupun sebagai karyawan dari bisnis yang dimiliki keluarga) maupun tidak, untuk:

1. Bertindak untuk kepentingan terbaik keluarga dan entitas bisnis yang dimiliki keluarga.
2. Bertindak dengan jujur dan dengan integritas berstandar tinggi.
3. Bersikap independen dan bertindak berdasarkan informasi yang lengkap, dengan itikad baik, dengan uji tuntas dan kehati-hatian.
4. Mematuhi peraturan perundang-undangan yang berlaku bagi entitas bisnis dan operasinya.
5. Menghindari tindakan yang melanggar peraturan perundang-undangan atau tindakan yang tidak etis berdasarkan pedoman perilaku dan etika.

6. Tidak terlibat atau berpartisipasi dalam kegiatan apapun yang akan menimbulkan benturan kepentingan dengan kepentingan terbaik organisasi atau yang akan berdampak negatif terhadap reputasi korporasi sebagai entitas bisnis keluarga.
7. Tidak mengambil manfaat atas properti atau informasi yang dimiliki oleh entitas bisnis keluarga, atau pelanggannya untuk kepentingan pribadi atau yang menyebabkan kerugian bagi korporasi dan pelanggannya.
8. Tidak memanfaatkan jabatannya atau peluang yang dihasilkan oleh jabatannya untuk kepentingan pribadi.
9. Menghindari perbuatan meminta atau menerima dari pihak ketiga pembayaran atau keuntungan lain untuk dirinya sendiri atau untuk orang lain atau yang memberikan keuntungan kepada pihak ketiga secara melanggar peraturan perundang-undangan.

3.1.2. Pemimpin dalam Majelis Keluarga menetapkan kebijakan dan praktik-praktik anti korupsi, anti kecurangan dan anti penyuapan dalam seluruh kegiatan bisnis, dan diberlakukan kepada seluruh anggota keluarganya.

Panduan

3.1.2.1. Pemimpin dalam Majelis Keluarga mengembangkan dan menetapkan sistem yang dapat digunakan sebagai upaya dalam mencegah terjadinya penawaran atau penerimaan suap serta pembayaran atau bujukan-bujukan lainnya untuk melakukan perbuatan yang melanggar peraturan perundang-undangan atau tidak etis.

3.1.2.2. Pemimpin dalam Majelis Keluarga mengkomunikasikan kebijakan antikorupsi dan memberi pelatihan kepada staf serta berupaya memperluas upaya antikorupsi kepada pemangku kepentingan.

3.1.2.3. Setiap pelanggaran material terhadap kebijakan antikorupsi diinformasikan ke Majelis Keluarga.

3.1.2.4. Pemimpin dalam Majelis Keluarga menetapkan dan meninjau secara teratur kebijakan yang transparan tentang keterlibatan politik, yang mencakup lobi dan donasi untuk tujuan politik atau kandidat jika diizinkan oleh peraturan perundang-undangan, dan memastikan bahwa manfaat dan risiko dari pendekatan yang diambil dipahami, dipantau, dan ditinjau secara teratur oleh Majelis Keluarga.

3.2. Nilai–nilai dan Budaya Organisasi

Rekomendasi

3.2.1. Keluarga, sebagai pemilik entitas bisnis, mengartikulasikan, menumbuhkan dan mengungkapkan budaya dan nilai- nilai organisasi.

Panduan

3.2.1.1. Majelis Keluarga menumbuhkan budaya organisasi yang memastikan bahwa seluruh anggota keluarganya memahami tanggung jawab mereka untuk berperilaku sesuai pedoman etika dan perilaku.

3.2.1.2. Terdapat upaya pemantauan yang berkelanjutan agar seluruh anggota keluarga memahami kode etik yang relevan dan menerapkannya secara efektif untuk menghindari keterlibatan keluarga dan entitas bisnis miliknya dalam perilaku tidak tepat.

3.3. Komunikasi dan Penegakan Pedoman Etika, Nilai-nilai dan Budaya

Rekomendasi

3.3.1. Pedoman perilaku dan etika organisasi ditegakkan, dikomunikasikan secara efektif dan diintegrasikan ke dalam strategi dan operasi organisasi.

Panduan

3.3.1.1. Majelis Keluarga memiliki sistem yang dapat digunakan untuk memproses penanganan benturan kepentingan, baik yang masih potensial maupun yang telah terjadi.

3.3.1.2. Majelis Keluarga memiliki sistem yang dapat digunakan untuk mendorong dilaporkannya perilaku anggota keluarga yang melanggar peraturan perundang-undangan atau tidak etis, yang di dalamnya mencakup juga suatu pedoman tentang bagaimana keluarga dan entitas bisnis dimilikinya melindungi pelapor beritikad baik.

3.4. Kebijakan Pengungkapan dan Transparansi

Rekomendasi

3.4.1. Majelis Keluarga memiliki kebijakan dan prosedur pengungkapan dan transparansi yang memastikan pengungkapan informasi material dan menjaga informasi sensitif serta rahasia keluarga, serta mengupayakan sedemikian rupa sehingga hal-hal sensitif yang terjadi di ranah keluarga, yang berpotensi mengganggu kegiatan entitas bisnis dan/atau berpotensi memicu terjadinya benturan kepentingan dengan para pemangku kepentingan lainnya, tidak terungkapkan ke luar lingkungan keluarga.

3.4.2. Setiap anggota keluarga, baik yang terlibat secara langsung dalam entitas bisnis (sebagai Direksi, Komisaris, ataupun sebagai karyawan) maupun tidak, pada dasarnya memiliki hak untuk memperoleh secara teratur dan tepat waktu informasi material yang relevan tentang keterlibatan anggota keluarga dalam entitas bisnis yang dimiliki keluarga tersebut, serta informasi lainnya mengenai entitas bisnis tersebut.

Panduan

3.4.2.1. Majelis Keluarga memiliki dan mengungkapkan kebijakan tertulis dalam melaksanakan kewajiban pengungkapan secara terus-menerus, keterbukaan informasi dan menjaga kerahasiaan atas hal-hal internal keluarga yang berpotensi mengganggu kegiatan entitas bisnis dan/atau berpotensi memicu terjadinya benturan kepentingan dengan para pemangku kepentingan lainnya, berdasarkan peraturan yang berlaku.

KEPENGURUSAN
KOMITE NASIONAL KEBIJAKAN GOVERNANSI
PERIODE 2021-2024

DEWAN PENGARAH:

1. Menteri Koordinator Bidang Perekonomian (Ketua)
2. Menteri Keuangan (Anggota)
3. Menteri Dalam Negeri (Anggota)
4. Menteri Badan Usaha Milik Negara (Anggota)
5. Menteri Perencanaan Pembangunan Nasional/Kepala Badan Perencanaan Pembangunan Nasional (Anggota)
6. Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Anggota)
7. Ketua Dewan Komisioner Otoritas Jasa Keuangan (Anggota)
8. Kepala Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (Anggota)
9. Sekretaris Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian (Sekretaris)

DEWAN PENGURUS:

1. Mardiasmo (Ketua)
2. Sigit Pramono (Wakil Ketua)
3. Friderica Widyasari Dewi (Sekretaris Jenderal)

ANGGOTA:

1. Deputi Bidang Pengembangan Usaha BUMN, Riset, dan Inovasi, Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian;
2. Sekretaris Jenderal Kementerian Keuangan;
3. Deputi Bidang Keuangan dan Manajemen Risiko, Kementerian Badan Usaha Milik Negara;
4. Deputi Bidang Ekonomi, Kementerian Perencanaan Pembangunan Nasional/Badan Perencanaan Pembangunan Nasional;
5. Deputi Bidang Reformasi Birokrasi, Akuntabilitas Aparatur dan Pengawasan, Kementerian Pendayagunaan Apatur Negara/ Reformasi Birokrasi;
6. Deputi Bidang Perekonomian, Sekretariat Kabinet;
7. Deputi Bidang Akuntan Negara, Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan;
8. Deputi Bidang Investasi dan Pertambangan, Kementerian Koordinator Bidang Kemaritiman dan Investasi;
9. Sekretaris Jenderal Kementerian Kesehatan;
10. Inspektur Jenderal Kementerian Keuangan;
11. Direktur Jenderal Bina Keuangan Daerah, Kementerian Dalam Negeri;

12. Direktur Jenderal Perimbangan Keuangan, Kementerian Keuangan;
13. Kepala Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan, Kementerian Keuangan;
14. Staf Ahli Bidang Regulasi, Penegakan Hukum, dan Ketahanan Ekonomi, Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian;
15. Deputi Komisioner Manajemen Strategis IA, Otoritas Jasa Keuangan;
16. Deswandhy Agusman;
17. Franky Welirang;
18. Tirta Hidayat;
19. Eko Prasodjo;
20. Andi Ilham Said;
21. James Simanjuntak;
22. Sidharta Utama;
23. Antonius Alijoyo;
24. Herwan Ng;
25. I Gede Nyoman Yetna;
26. Orias Petrus Moedak;
27. Hari Purwantono;
28. Eddy Rintis;
29. Ivan Rizal Sini;
30. Junaedi Saibih;
31. Fuganto Wijaya;
32. Fransiska Oei.