

PENERAPAN PARALLEL PLANNING PROCESS PADA PERUSAHAAN KELUARGA
(Studi Kasus di PT. Prima Mulia Jaya Di Samarinda)

¹⁾Marcus Remiasa

²⁾Sartika Ariyanti

Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Petra

email korespondensi : markus@petra.ac.id

Abstrak

Penerapan *Parallel Planning Process* pada perusahaan keluarga menjadi faktor penting agar dapat bertumbuh dan berkembang secara berkelanjutan. Penelitian ini membahas penerapan *Parallel Planning Process* pada perusahaan keluarga di PT. Prima Mulia Jaya. Berdasarkan latar belakang dan perjalanan bisnis keluarga di PT. Prima Mulia Jaya, tentunya menerapkan dan mempraktekan nilai-nilai keluarga yang berhubungan dengan bisnis sampai pada keseimbangan antara kepentingan keluarga, bisnis dan kegiatan bisnis perusahaan. Tujuan penelitian ini adalah mengetahui *Parallel Planning Process* pada keluarga dan bisnis keluarga di PT. Prima Mulia Jaya dan mengetahui keseimbangan antara keluarga dan bisnis keluarga di PT. Prima Mulia Jaya. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif. Pengumpulan data menggunakan teknik wawancara semi terstruktur. Menguji keabsahan data menggunakan teknik triangulasi sumber. Hasil yang diperoleh pada penelitian ini adalah PT. Prima Mulia Jaya secara keseluruhan telah menerapkan *Parallel Planning Process* pada perusahaan sehingga masih tetap eksis sampai saat ini. Penerapan *Parallel Planning Process* pada perusahaan keluarga mencakup *Parallel Planning Process* pada keluarga dan bisnis dan keseimbangan antara keluarga dan bisnis.

Kata Kunci : Perusahaan Keluarga, *Parallel Planning Process*, Keluarga dan Bisnis

PENDAHULUAN

Bisnis keluarga merupakan aspek bisnis yang paling berkembang dan dominan di era globalisasi ini, tidak hanya di Indonesia dan Asia tetapi di seluruh dunia. Bisnis keluarga adalah apa saja dimana bisnis dan hubungan keluarga mempunyai akibat yang bermakna pada keduanya (Hoover, 2000). Perusahaan keluarga menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi perekonomian suatu negara karena menjadi peran yang sangat besar dalam menciptakan lapangan kerja. Sekitar 80%–98% bisnis di dunia merupakan usaha keluarga dimana diperkirakan ada 17 juta perusahaan keluarga (Poza, 2010). Kompas (2011) menjelaskan bahwa, bisnis keluarga merupakan sumber penting bagi penciptaan kekayaan pribadi di Asia bahkan tahap siklus awal dari perkembangan bisnis keluarga Asia ini menyokong pertumbuhan ekonomi di 10 negara Asia. Bisnis keluarga ini juga memberi total laba kumulatif sebesar 261 persen dan tingkat pertumbuhan tahunan gabungan sebesar 13,7 persen selama periode 2010/2011. Sedangkan di Indonesia, berdasarkan data Sensus Ekonomi Nasional (SUSENAS) pada tahun 2011 terdapat 50.363.980 perusahaan dan sebanyak 92,65% dikategorikan sebagai perusahaan keluarga. Kondisi ini menunjukkan bahwa bisnis keluarga menjadi pilar penting bagi perekonomian ekonomi Nasional, Regional dan Global.

Perkembangan perekonomian yang begitu pesatnya tidak berarti mengelola perusahaan keluarga berjalan dengan mudah karena adanya saling ketergantungan antara keluarga dan sistem bisnis yang dapat memicu konflik yang tidak diduga oleh keluarga. Menurut Carlock dan Ward (2001), keluarga sering menjadi batu sandungan bagi bisnis keluarga. Hal ini disebabkan beberapa alasan berbeda yaitu konflik personal yang belum terselesaikan, kurangnya kepercayaan, hubungan keluarga yang buruk atau tuntutan keluarga pada bisnis. Ketika keluarga membiarkan konflik yang belum terselesaikan atau mengulang konflik untuk mengurangi komunikasi dan kepercayaan dalam keluarga membuat anggota sulit untuk mengungkapkan ide, berdiskusi dan membuat keputusan yang efektif.

Perusahaan yang diteliti dalam penelitian ini adalah perusahaan pelayaran nasional. Tempo (2012) mengungkapkan bahwa, jumlah kapal berbendera Indonesia naik 7,1%, dari 10.784 unit pada Oktober 2011, menjadi 11.620 unit pada Oktober 2012. Dalam waktu tiga tahun terakhir, armada nasional juga mampu mempertahankan penguasaan pangsa muatan pelayaran dalam negeri sebesar 98%. Kinerja positif ini, juga dibuktikan oleh peningkatan jumlah perusahaan pelayaran nasional. Pada 2012, jumlah pemegang izin usaha perusahaan angkutan laut (SIUPAL) mencapai 2.248. Jumlah ini naik dibandingkan tahun 2011, yang mencapai 2.106. Jumlah perusahaan pelayaran nasional pada 2010 mencapai 1.885. Melihat fenomena yang ada tentang maraknya industri pelayaran nasional seiring dengan perkembangan jaman. Persaingan di industri pelayaran nasional sekarang sangat ketat, maka penting bagi perusahaan keluarga yang bergerak dalam perusahaan pelayaran Nasional untuk membenahi diri dan melakukan langkah-langkah strategis demi kelangsungan hidup dan berkembangnya perusahaan di kemudian hari dari generasi ke generasinya.

Penelitian ini dilakukan pada perusahaan keluarga yang bergerak dibidang pelayaran nasional yaitu PT. Prima Mulia Jaya. Sebelum PT. Prima Mulia Jaya berdiri, pemilik perusahaan telah menggeluti bisnis pelayaran sejak tahun 1986. Pada tahun 1986 Ariyanto Lim, Chintya Sulistio (istri Ariyanto Lim) dan Fujianto Sulistio (saudara Chintya) memulai bisnis dengan melayani jasa angkutan kayu dan batu bara dengan hanya menggunakan satu kapal kayu. Bisnis keluarga ini berkembang dengan membeli ponton dan membuat kapal *tugboat* untuk mengangkut kayu dan batu bara. Setelah cukup lama menggeluti bisnis ini dibentuklah perusahaan pelayaran di Samarinda yang bernama PT. Pelayaran Taurus Naksatra Abadi pada tahun 1995. Pada saat pembentukan perusahaan, Tjindra (adik Chintya) beserta suami masuk sebagai pemegang saham dan manajemen perusahaan. Sehingga pemegang saham perusahaan ini adalah Ariyanto, Fujianto, Tjindra dan Hermanto (suami Tjindra). Perusahaan ini terus berkembang dibidang pelayaran jasa angkutan dan mulai merambat ke jasa pengangkutan minyak dari Pertamina serta jasa pengangkutan batu bara dan lain-lain. Asset yang dimilikipun terus berkembang.

Pada tahun 2005, Ariyanto Lim meninggal dunia. Posisi Ariyanto digantikan oleh istrinya Chintya Sulistio. Perusahaan terus berjalan dan berkembang. Beberapa tahun terakhir, Chintya dan Fujianto merasa organisasi perusahaan tidak nyaman dan terlalu banyak anggota keluarga yang masuk dalam perusahaan termasuk anak-anak para pemegang saham yang bekerja di perusahaan. Akhirnya pada April 2013 Chintya dan Fujianto memilih keluar dari perusahaan dan menjual sahamnya kepada kedua anak dari Tjindra dan Hermanto. Proses pemecahan perusahaan dilakukan dengan melakukan pembagian sejumlah *asset* dan *cash* sesuai dengan saham yang dimiliki. Saat ini Fujianto dan Chintya mendirikan perusahaan baru PT. Prima Mulia Jaya. Perusahaan ini bergerak di bidang yang sama, tetap eksis dan berkembang hingga saat ini ditengah-tengah banyaknya perusahaan pelayaran yang sejenis.

Berdasarkan latar belakang dan perjalanan bisnis keluarga tersebut, tentunya menerapkan dan mempraktekan nilai-nilai keluarga yang berhubungan dengan bisnis sampai pada keseimbangan antara kepentingan keluarga, bisnis dan kegiatan bisnis perusahaan menjadi menarik untuk dikaji, maka penelitian ini mengambil judul Penerapan *Parallel Planning Process* pada Perusahaan Keluarga di PT. Prima Mulia Jaya.

TINJAUAN PUSTAKA

Suatu organisasi dinamakan perusahaan keluarga apabila paling sedikit ada keterlibatan dua generasi dalam keluarga itu dan mereka memengaruhi kebijakan perusahaan (Donnelley, 2002 dalam Susanto, 2005). Pengertian lainnya mengatakan bahwa perusahaan keluarga adalah bisnis yang dimiliki, dikelola, dan diatur oleh satu atau lebih generasi keluarga dan atau anggota keluarga, dimana nilai-nilai, visi, dan misi yang ditetapkan oleh pendiri akan secara ketat dipertahankan (Sharma, 1997 dalam Erdem, 2011).

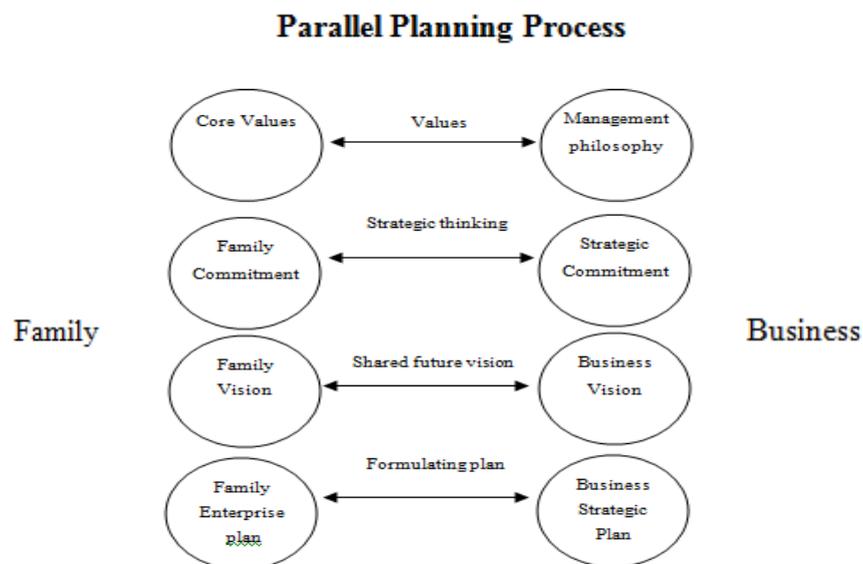
Perusahaan keluarga dikategorikan ke dalam 2 jenis Perusahaan (Susanto, 2005), yaitu *Family Owned Enterprise* dan *Family Business Enterprise*. Perusahaan keluarga yang dikelola

oleh eksekutif profesional dari lingkungan luar perusahaan keluarga dan keluarga tidak melibatkan diri dalam operasi dilapangan agar perusahaan dapat berjalan secara profesional disebut *Family Owned Enterprise*. Dengan pembagian peran ini, keluarga sebagai pemilik dapat mengoptimalkan diri dalam fungsi pengawasan. Sedangkan *Family Business Enterprise* adalah perusahaan keluarga yang dimiliki dan dikelola oleh anggota keluarga sebagai pemiliknya. Baik kepemilikan maupun pengelolaannya dipegang oleh pihak keluarga.

Dalam perjalanan perusahaan keluarga tentunya tidak semulus membalik telapak tangan. Tarik menarik antara kepentingan keluarga dan kepentingan bisnis merupakan dua kutub yang saling tarik menarik dan tidak dapat dipisahkan, bahkan dapat memberikan dampak positif maupun negatif pada ke dua kutub tersebut. Keseimbangan kepentingan bisnis dan keluarga adalah sebuah pilihan yang tidak dapat ditawar demi kepentingan perusahaan keluarga berkelanjutan. Oleh karenanya perlu alat analisis yang dapat mengintegrasikan dan menyeimbangkan kepentingan keluarga dan pemikiran bisnis tersebut.

Menurut Carlock dan Ward (2001), *Parallel Planning Process* merupakan alat untuk mengintegrasikan dan menyeimbangkan keluarga dan pemikiran bisnis dan tindakan. Pendekatan *parallel* terdiri dari empat premis yaitu:

1. Nilai keluarga dan filosofi bisnis adalah fondasi untuk proses perencanaan.
2. Pemikiran strategi memiliki implikasi untuk keluarga sebaik tim manajemen.
3. Keluarga dan bisnis yang sukses didorong dengan membagikan visi yang akan dijalankan dimasa depan.
4. Bisnis keluarga yang sukses jangka panjang membutuhkan formulasi keluarga dan perencanaan bisnis.



Gambar 1

The Parallel Planning Process

Sumber: Carlock dan Ward (2001)

Pada Gbr 1 menunjukkan ada
dan *Parallel Planning Proce*

ig Process pada keluarga

***Parallel Planning Process* pada Keluarga.**

a. *Determining core value*

Aktivitas perencanaan pertama dalam bisnis keluarga adalah mengeksplorasi nilai inti untuk menentukan kepercayaan tentang keluarga dan bisnis. Komitmen dan visi keluarga dibentuk oleh hal terpenting apa yang dipegang oleh keluarga. Prinsip yang berkaitan bagaimana karyawan dan pelanggan diperlakukan dan bagaimana keluarga mendefinisikan tanggung jawabnya pada anggota keluarga dan pemegang saham lainnya akan mengarahkan perkembangan pada perencanaan bisnis, peraturan dan kesepakatan keluarga. Dalam beberapa alasan, nilai inti keluarga adalah dasar untuk pengembangan komitmen bisnis. Menurut Kartini dan Guno (2003), nilai adalah hal yang

dianggap penting, bernilai atau baik, keyakinan mengenai bagaimana seseorang seharusnya atau tidak seharusnya dalam bertindak.

b. Exploring family commitment

Mengeskplor komitmen keluarga menjadi isu penting sebagai kedewasaan keluarga dan anggota keluarga yang baru masuk dalam perusahaan. Selama fase kewiraswastaan dan fase dimana pemilik menjadi pengelola, kepemilikan menjadi sesuatu pemberian yang terjadi begitu saja. Dengan adanya perluasan keluarga menyebabkan hal ini berguna untuk bekerja bersama, dimana seluruh anggota keluarga termasuk saudara ipar dan generasi selanjutnya dapat menghargai apa yang menjadi komitmen keluarga yang ada dalam bisnis.

c. Creating a family vision

Langkah akhir keluarga adalah mengembangkan visi keluarga dalam hubungan satu dengan yang lainnya dan dalam bisnis. Hal ini sangat penting dimana keluarga bekerja bersama untuk memperjelas harapan mereka kedepannya.

d. Family enterprise plan

Menjaga komitmen keluarga, mendorong partisipasi keluarga, mempersiapkan generasi selanjutnya sebagai manajer dan pemimpin keluarga, dan mengembangkan pemilik yang efektif

Parallel Planning Process pada Bisnis.

a. Creating a Management Business Philosophy

Manajemen harus mebangun sebuah filosofi bisnis seputar nilai dan kepercayaan yang dimiliki. Manajemen harus menjelaskan kenyamanan mereka dengan resiko, pertumbuhan, inovasi dan perkembangan organisasi. Jika manajemen filosofi tidak sesuai dengan harapan keluarga, maka akan sulit untuk membagikan visi yang akan mendukung partisipasi keluarga dan strategi bisnis yang dapat terus berjalan.

b. Strategic Management

Sementara keluarga mengilustrasikan komitmennya ke dalam bisnis, tim manajemen dibutuhkan untuk mengidentifikasi apa yang mereka percaya tentang bisnis. Proses ini termasuk penyempurnaan manajemen filosofi bisnis, mengekspor visi bisnis dan mengatur tujuan jangka panjang. *Strategic Commitment* adalah proses interaktif yang dipengaruhi oleh organisasi dan siklus hidup industri, dan perubahan dalam keluarga. Proses *Strategic Commitment* memungkinkan manajemen untuk menjelaskan pemikirannya dan mengembangkan visi dalam bisnis.

c. Difining a Business Vision

Tim manajemen dapat mulai mengeksplorasi mengenai visi bisnis dengan mendiskusikan beberapa ide seperti pertanyaan berikut untuk sepuluh tahun dari sekarang: akan menjadi seberapa bisnis tersebut? (penjualan, keuntungan, pasar dan karyawan), visi apa yang dibutuhkan dalam organisasi?, pasar atau industri apa yang akan menawarkan kita kesempatan untuk bertumbuh dan menciptakan nilai?, apakah visi bisnis mendukung nilai keluarga? dan apa yang *customers* harapkan dalam sepuluh tahun?

d. Business Strategic Plan

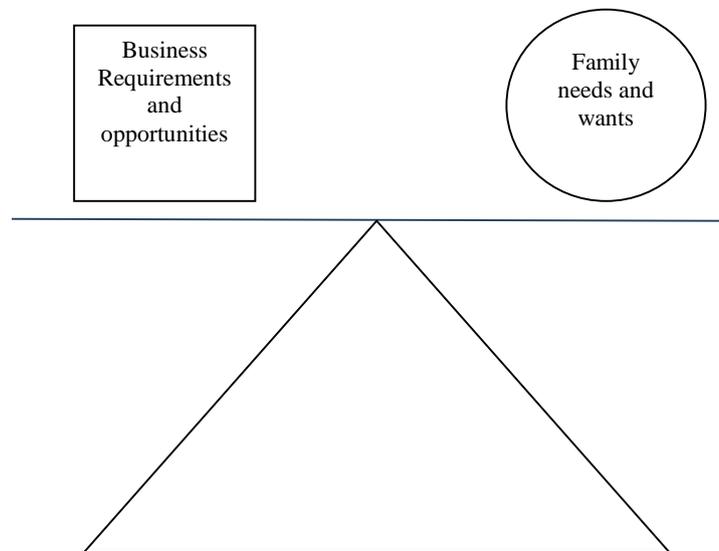
Menilai potensi strategis perusahaan, menjelajahi kemungkinan strategi bisnis dan menyelesaikan keputusan strategis dan reinvestasi.

Keseimbangan antara Bisnis dan Keluarga

Pada Gbr 2 menjelaskan keseimbangan antara bisnis dan keluarga merupakan keseimbangan antara kebutuhan bisnis/ peluang bisnis dengan kebutuhan/keinginan keluarga. Untuk mencapai keseimbangan antara bisnis dan keluarga perlu mengidentifikasi rencana dan peraturan yang mengarah pada lima variabel: (Carlock dan Ward, 2001)

1. *Control*: Membangun kontrol dengan cara yang adil, bagaimana keluarga akan membahas pengambilan keputusan dalam keluarga, dalam manajemen dan kepemilikan bisnis.
2. *Careers*: Seluruh anggota keluarga dapat mengejar karir mereka atau peran lain dalam bisnis dengan peningkatan dan penghargaan yang berdasarkan kinerja.
3. *Capital*: Menciptakan sistem dan perjanjian dimana anggota keluarga dapat *reinvest*, dan menikmati atau menjual investasi mereka tanpa gangguan dari anggota keluarga.

4. *Conflict*: Konflik yang terjadi dalam bisnis keluarga dikarenakan pekerjaan dan kehidupan pribadi antar anggota keluarga terlalu dekat.
5. *Culture*: Menggunakan nilai-nilai keluarga dalam rencana pengembangan bisnis. Budaya perusahaan keluarga mewakili nilai keluarga yang baru.



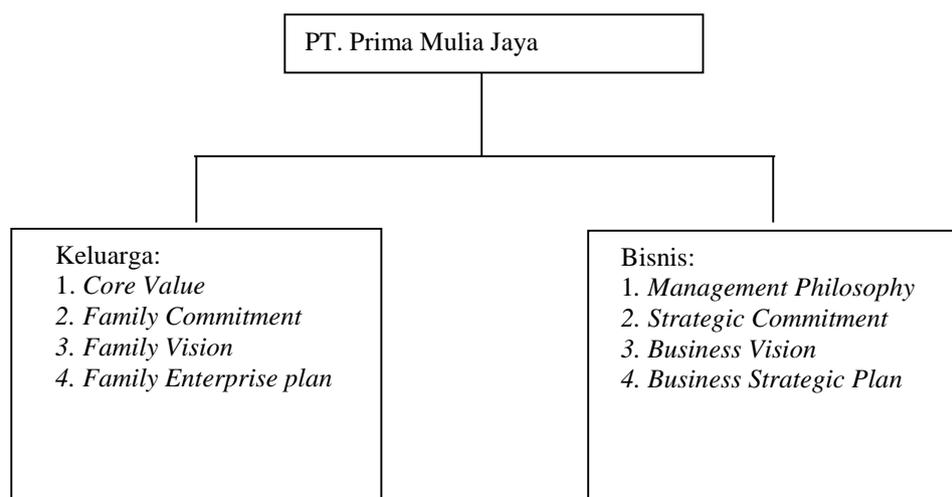
Gambar 2.
Keseimbangan antara Keluarga dan Bisnis
 Sumber: Carlock dan Ward (2001)

Nisbah antar Konsep

Dalam perusahaan keluarga, masalah akan muncul ketika adanya tantangan menyeimbangkan kegiatan keluarga dan bisnis dalam bisnis keluarga (Karataş-Özkan, 2011; Zachary, 2011; Zareie, 2011 dalam Pounder, 2015), sehingga untuk menyeimbangkan masalah bisnis dan keluarga membutuhkan instrument tatakelola tertentu. Hal ini berarti, ketika membahas perusahaan keluarga, akan berkaitan dengan penerapan *parallel planning process* pada perusahaan keluarga tersebut. Oleh karena itu, memilih untuk melakukan penelitian pada PT. Prima Mulia Jaya mengenai penerapan *Parallel Planning Process* yang diterapkan oleh perusahaan tersebut guna mengetahui penerapan *parallel planning process* pada keluarga bisnis dan kegiatan bisnis hingga pada keseimbangan antara keluarga bisnis dan kegiatan bisnis pada perusahaan.

Kerangka Pemikiran

Pada Gbr 3 menjelaskan kerangka pikir dalam penelitian ini. Keseimbangan antara bisnis dan keluarga merupakan keseimbangan antara kebutuhan bisnis dengan kebutuhan keluarga.





Gambar 3.
Penerapan *Parallel Planning Process* pada Perusahaan Keluarga PT. Prima Mulia Jaya
Sumber :Carlockdan Ward (2001)

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dll secara holistik, dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah (Moleong, 2014)

Subjek penelitian adalah seseorang atau sesuatu yang dari padanya melekat variable penelitian yang ingin diperoleh keterangan mengenai apa yang dipermasalahkan (Amirin, 1986; Arikuntoro, 1989). Subjek penelitian dalam penelitian ini adalah perusahaan pelayaran PT. Prima Mulia Jaya.

Objek penelitian adalah atribut atau sifat atau nilai dari orang, objek atau kegiatan yang mempunyai variansi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2009). Objek penelitian ini adalah penerapan *Parallel Planning Process* di PT. Prima Mulia Jaya.

Dalam penelitian ini, peneliti menetapkan narasumber yang berasal dari anggota keluarga yang berada pada manajemen puncak perusahaan dan pihak anggota keluarga yang memiliki pengaruh dan peran dalam perencanaan hingga proses penerapan *Parallel Planning Process*.

Penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data berupa wawancara. Wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu, percakapan itu dilakukan oleh dua pihak yaitu pewawancara (*interviewer*) yang mengajukan pertanyaan dan terwawancara (*interviewee*) yang akan memberikan jawaban atas pertanyaan itu (Moleong, 2014). Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan jenis wawancara semi terstruktur. Wawancara semi terstruktur biasanya dimulai dengan pertanyaan sesuai dengan pedoman yang telah disiapkan dan selanjutnya, sesuai dengan sudut pandang individu sejalan dengan penggalian lebih lanjut oleh pewawancara.

Analisis data adalah upaya yang dilakukan dengan jalan bekerja dengan data, mengorganisasikan data, memilah-milahnya menjadi satuan yang dapat dikelola, mensintesiskannya, mencari dan menemukan pola, menentukan apa yang penting dan apa yang

dipelajari dan memutuskan apa yang dapat diceritakan kepada orang lain (Bogdan dan Biklen, 1982 dalam Moleong, 2014).

Teknik keabsahan data adalah dengan menggunakan triangulasi. Triangulasi merupakan pemeriksaan keabsahan data untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu (Moleong, 2014). Dalam penelitian ini, uji keabsahan datanya menggunakan teknik triangulasi sumber. Triangulasi sumber berarti membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda (Patton, 1987 dalam Moleong, 2014). Triangulasi sumber dilakukan dengan cara memeriksa data yang diperoleh melalui beberapa narasumber yang telah diwawancarai berdasarkan pertanyaan yang sama.

PEMBAHASAN

Setelah melakukan penelitian pada PT. Prima Mulia Jaya, dari tahapan penerapan *parallel planning process* yang dipergunakan dalam penelitian ini, terlihat adanya penerapan yang dilakukan disetiap tahapannya. Maka penelitian ini membahas beberapa hal:

Penerapan *parallel planning process* pada keluarga

Core value

Menurut Carlock dan Ward (2001), aktivitas perencanaan pertama dalam bisnis keluarga adalah mengeksplorasi nilai inti untuk menentukan kepercayaan tentang keluarga dan bisnis. Prinsip yang berkaitan bagaimana karyawan dan pelanggan diperlakukan dan bagaimana keluarga mendefinisikan tanggung jawabnya pada anggota keluarga dan pemegang saham lainnya akan mengarahkan perkembangan pada perencanaan bisnis. Dalam hal ini Narasumber-1 dan Narasumber-2 telah memiliki dan menanamkan nilai keluarga yaitu kejujuran, rasa percaya satu sama lain, komunikasi yang saling terbuka, kerjasama yang baik sehingga keluarga tetap utuh. Nilai keluarga tersebut juga dieksplor sehingga Narasumber-3 yang merupakan generasi kedua memiliki nilai yang sama. Narasumber-4 yang merupakan salah satu karyawan di PT. Prima Mulia Jaya juga memiliki nilai yang sama yaitu nilai keluarga yang menjunjung tinggi nilai kejujuran, rasa percaya, saling terbuka dan kerjasama satu sama lain.

Menurut hasil wawancara tersebut dapat disimpulkan bahwa keluarga telah mengeksplorasi nilai inti dalam keluarga yang berdampak pada bisnis dan nilai tersebut telah dimiliki oleh generasi penerus (generasi kedua) dan karyawan yang bekerja di perusahaan.

Family Commitment

Mengeskplor komitmen keluarga menjadi isu penting sebagai kedewasaan keluarga dan anggota keluarga yang baru masuk dalam perusahaan. Dengan adanya perluasan keluarga menyebabkan hal ini berguna untuk bekerja bersama, dimana seluruh anggota keluarga termasuk saudara ipar dan generasi selanjutnya dapat menghargai apa yang menjadi komitmen keluarga yang ada dalam bisnis (Carlock dan Ward, 2001).

Dalam hal ini, keluarga telah memiliki komitmen dalam menjalankan bisnis. Hal ini dibuktikan bahwa Narasumber-1 memiliki komitmen ingin mengembangkan dan memajukan perusahaan ini lebih lagi, Narasumber-2 memiliki komitmen untuk memajukan perusahaan ini untuk generasi-generasi berikutnya karena ingin menjalankan bisnis ini secara terus menerus, Narasumber-3 memiliki komitmen untuk terus mempertahankan bisnis ini sampai ke gernerasi-generasi berikutnya kemudian mengembangkan dan memajukan usaha yang ada, Narasumber-4 memiliki komitmen mengembangkan, memajukan perusahaan lebih lagi dan lebih maju lagi.

Menurut hasil penelitian yang didapat peneliti dapat dikatakan bahwa keluarga telah mengeksplor komitmen keluarga dimana setiap anggota keluarga telah memiliki komitmen yang sama yaitu mempertahankan, memajukan dan mengembangkan bisnis. Komitmen ini juga telah dimiliki oleh Narasumber-3 yang merupakan generasi selanjutnya dan anggota keluarga juga telah memiliki komitmen yang sama.

Family Vision

Menurut Carlock dan Ward (2001), langkah akhir keluarga adalah mengembangkan visi

keluarga dalam hubungan satu dengan yang lainnya dan dalam bisnis. Hal ini sangat penting dimana keluarga bekerja bersama untuk memperjelas harapan mereka ke depannya.

Dalam hal ini, visi yang dimiliki keluarga ingin mengembangkan, memajukan bisnis sampai generasi-generasi selanjutnya dan mempertahankan kerukunan. Hal ini dibuktikan dari Narasumber-1 memiliki visi keluarga yang ingin terus mengembangkan bisnis ini sampai ke generasi-generasi selanjutnya sampai ke anak-cucu, Narasumber-2 memiliki visi keluarga yaitu mempertahankan kerukunan antar anggota keluarga juga untuk mengembangkan perusahaan ini sampai ke generasi berikutnya, Narasumber-3 memiliki visi mengembangkan usaha ini, memajukan usaha ini sampai generasi berikutnya dan Narasumber-4 memiliki visi mengembangkan perusahaan keluarga ini sampai ke generasi seterusnya. Dengan kesamaan visi seperti ini membuat keluarga dapat terus bekerja sama untuk memperjelas harapan atau *goal* yang diinginkan.

Family Enterprise Plan

Menurut Carlock dan Ward (2001), dalam *family enterprise plan* keluarga dapat menjaga komitmen keluarga, mendorong partisipasi keluarga, mempersiapkan generasi selanjutnya sebagai *manager* dan pemimpin keluarga, mengembangkan pemilik yang efektif.

Dalam hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan di PT. Prima Mulia Jaya, Narasumber-1 mengatakan bahwa cara untuk mempertahankan komitmen perusahaan ini dengan keluarga terus bersatu, kerjasama dan saling terbuka satu sama lain, Narasumber-2 mengatakan bahwa cara mempertahankan komitmen keluarga harus terus bekerjasama, bekerja keras dan terbuka satu sama yang lain, Narasumber-3 mengatakan bahwa cara mempertahankan komitmen keluarga dengan terus tetap bersatu, saling komunikasi, saling terbuka dan juga kita tetap mempererat hubungan sehingga tidak ada isu-isu dari luar yang membuat keluarga retak, jadi tetap saling percaya, Narasumber-4 mengatakan bahwa cara mempertahankan komitmen keluarga dengan melakukan komunikasi, kerja sama saling terbuka satu sama lain. Dari pernyataan narasumber dapat disimpulkan bahwa cara keluarga mempertahankan komitmen keluarga dengan menjaga keutuhan keluarga, saling terbuka, mempererat hubungan dengan komunikasi dan kerjasama antar anggota keluarga.

Berdasarkan hasil penelitian dan wawancara yang dilakukan peneliti, perusahaan telah mendorong partisipasi keluarga dalam bisnis. Hal ini dibuktikan dari keterlibatan anggota keluarga dalam perusahaan, dimana posisi-posisi kunci diisi oleh anggota keluarga seperti direktur utama, direktur umum, direktur keuangan dan manajer. Generasi selanjutnya juga telah dipersiapkan dalam perusahaan seperti yang dikatakan oleh generasi pertama dalam transkrip wawancara 1 yaitu Narasumber-1 dan Narasumber-2 bahwa mereka telah mempersiapkan anak laki-laki dari Narasumber-1 yaitu Narasumber-3 sebagai suksesor. Narasumber-3 sebagai generasi penerus memulai karir dari level bawah, saat ini menjabat sebagai manajer operasional dan dalam waktu dekat akan menjadi direktur umum perusahaan. Dalam mengembangkan pemilik yang efektif, PT. Prima Mulia Jaya mulai melakukannya walaupun masih banyak hal yang belum diterapkan dalam perusahaan. Salah satu cara pengembangan pemilik yang efektif yang telah dilakukan perusahaan dengan mempersiapkan suksesor sebagai pemimpin dan penerus perusahaan.

Penerapan parallel planning process pada bisnis

Management Philosophy

Menurut Carlock dan Ward (2001), manajemen harus membangun sebuah filosofi bisnis seputar nilai dan kepercayaan yang dimiliki. Manajemen harus menjelaskan kenyamanan mereka dengan resiko, pertumbuhan, inovasi dan perkembangan organisasi.

Dalam hal ini, berdasarkan dengan penelitian yang dilakukan di PT. Prima Mulia Jaya, perusahaan telah memiliki filosofi bisnis yang sesuai dengan nilai dan kepercayaan yang dimiliki keluarga. Hal ini dibuktikan dari pernyataan Narasumber-1 yang mengatakan bahwa filosofi dimiliki berdasarkan nilai-nilai yang dimiliki keluarga yaitu menjunjung tinggi kepercayaan satu sama lain dan kejujuran dalam bisnis, Narasumber-2, Narasumber-3 dan Narasumber-4 juga menyatakan hal yang sama.

Dari pernyataan Narasumber dapat disimpulkan bahwa filosofi bisnis di PT. Prima Mulia Jaya dibangun berdasarkan nilai keluarga yaitu kejujuran dan kepercayaan satu sama lain.

PT. Prima Mulia Jaya lebih fokus pada pengembangan pasar sehingga kurang memperhatikan mengenai resiko dan pertumbuhan inovasi. Perusahaan saat ini sedang fokus pada perluasan pangsa pasar, hal ini dibuktikan dari pernyataan Narasumber-2 sebagai direktur utama yang ingin mengembangkan bisnis pada pasar industri komoditas seperti batu bara, industri tambang batu bara kemudian penjualan BBM solar industri, jual beli batu split kemudian industri kayu kemudian pengangkutan alat berat. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan peneliti, pengembangan bisnis yang dilakukan perusahaan dimulai dari penjualan, keuntungan, pasar dan sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan.

Strategic Management

Menurut Carlock dan Ward (2001), proses ini termasuk penyempurnaan manajemen filosofi bisnis, mengeksplor visi bisnis dan mengatur tujuan jangka panjang. Dengan adanya *Strategic Commitment* yang merupakan proses interaktif yang dipengaruhi oleh organisasi dan siklus hidup industri, dan perubahan dalam keluarga. Proses *Strategic Commitment* memungkinkan manajemen untuk menjelaskan pemikirannya dan mengembangkan visi dalam bisnis.

Dalam hal ini, berdasarkan penelitian di PT. Prima Mulia Jaya, perusahaan telah melakukan manajemen filosofi bisnis, mengeksplor visi bisnis dan mengatur tujuan jangka panjang perusahaan. Perusahaan juga telah memiliki visi dalam bisnis mereka. Hal ini dibuktikan dari pernyataan Narasumber-1, Narasumber-2, Narasumber-3 dan Narasumber-4 yang memiliki strategi dalam menghadapi persaingan dan pemenuhan harapan *customer*. Strategi dalam menghadapi persaingan Narasumber mengatakan perusahaan akan memberikan pelayanan terbaik, memberikan solusi yang fleksibel (*win-win solution*) dan memberikan harga yang kompetitif pada *customer*. Dalam pemenuhan harapan konsumen perusahaan akan mencari tahu kebutuhan pasar dan melihat kebutuhan *customer*, meningkatkan pelayanan dan melakukan komunikasi dengan *customer*.

Business Vision

Menurut Carlock dan Ward (2001), tim manajemen dapat mulai mengeksplorasi mengenai visi bisnis dengan mendiskusikan beberapa ide pertanyaan seperti sepuluh tahun dari sekarang.

Dalam hal ini perusahaan telah memiliki visi yang jelas. Hal ini dapat dilihat dari visi perusahaan yang ada di *company profile book*. Melalui visi tersebut perusahaan memiliki *goal* jangka panjang yaitu memajukan perusahaan menjadi perusahaan keluarga yang dikenal secara nasional dan global. *Goal* ini diungkapkan oleh keempat narasumber. Narasumber-2 juga telah mengungkapkan bahwa perusahaan memiliki target dalam pengembangan bisnis mereka yaitu pada penjualan dan keuntungan di harapkan dari tahun ke tahun penjualan akan terus meningkat mungkin sekitar sampai 20-30 persen peningkatan, untuk pasar yang dimiliki saat ini perusahaan mencari *customer-customer* yang potensial secara global atau secara nasional dan untuk karyawan atau sumber daya manusia sendiri itu kita ingin memberikan pelatihan-pelatihan khusus atau menciptakan sumber daya manusia yang tinggi. Selain itu perusahaan juga telah membuat pengembangan bisnis melalui pengembangan pangsa pasar perusahaan.

Business Strategic Plan

Menurut Carlock dan Ward (2010), rencana strategi bisnis terdiri dari: menilai potensi strategis perusahaan, menjelajahi kemungkinan strategi bisnis, menyelesaikan keputusan strategis dan reinvestasi.

Dalam hal ini, berdasarkan penelitian di PT. Prima Mulia Jaya dapat dilihat bahwa perusahaan sudah memiliki rencana pengembangan bisnis. Perusahaan melakukan strategi pada pemenuhan harapan *customer* dan strategi dalam menghadapi persaingan. Keputusan strategis dan reinvestasi dalam perusahaan juga masih mengikuti kondisi pasar. Perusahaan belum melakukan penelitian khusus melakukan reinvestasi.

Keseimbangan antara bisnis dan keluarga

Untuk mencapai keseimbangan antara bisnis dan keluarga perlu mengidentifikasi rencana dan peraturan yang mengarah pada lima variabel (Carlock dan Ward, 2001):

Control

Membangun kontrol dengan cara yang adil, bagaimana keluarga akan membahas pengambilan keputusan dalam keluarga, dalam manajemen dan kepemilikan bisnis.

Dalam hal ini berdasarkan hasil penelitian di PT. Prima Mulia Jaya, keempat Narasumber mengatakan bahwa kontrol yang dilakukan dalam perusahaan dan keluarga adalah dengan menerapkan *open management*, komunikasi dan keterbukaan satu sama lain. Hal ini menjelaskan bahwa adanya keseimbangan antara keluarga dan perusahaan dimana telah diterapkannya *open management* sehingga tidak ada yang ditutup-tutupi dari keluarga mengenai bisnis. Keluarga dan perusahaan menjunjung tinggi keterbukaan satu sama lain.

Careers

Seluruh anggota keluarga dapat mengejar karir mereka atau peran lain dalam bisnis dengan peningkatan dan penghargaan yang berdasarkan kinerja.

Dalam hal ini berdasarkan penelitian yang dilakukan di PT. Prima Mulia Jaya, anggota keluarga yang bekerja di perusahaan dinilai berdasarkan kinerja dan kemampuan mereka. Hal ini juga dinyatakan oleh Narasumber-3 walaupun sebagai susesor tetap di perlakukan sama dan dinilai berdasarkan kinerja. Narasumber-4 sebagai anggota keluarga juga menyatakan bahwa setiap pekerjaan dan jabatan yang diperoleh serta bonus yang diberikan sesuai dengan kinerja yang telah diberikan kepada perusahaan. Hal ini menyatakan bahwa PT. Prima Mulia Jaya telah melakukan keseimbangan dalam karir setiap anggota keluarga maupun diluar anggota keluarga.

Capital

Menciptakan sistem dan perjanjian dimana anggota keluarga dapat *reinvest*, dan menikmati atau menjual investasi mereka tanpa gangguan dari anggota keluarga.

Dalam hal ini berdasarkan hasil penelitian di PT. Prima Mulia Jaya, perusahaan memiliki perjanjian khusus untuk urusan *reinvest* dan kepemilikan modal yang dimiliki. Perjanjian tersebut berdasarkan perjanjian akta pendirian yang disahkan di notaris dan melalui keputusan RUPS. Hal ini diungkapkan oleh Narasumber-1 dan Narasumber-2 sebagai komisaris dan direktur utama perusahaan. Dengan pernyataan tersebut hal ini membuktikan bahwa perusahaan melakukan keseimbangan antara keluarga dan bisnis dengan mengatur perjanjian khusus. Kepemilikan saham di PT. Prima Mulia Jaya dimiliki oleh Chintya Sulistio sebagai komisaris sebesar 50 persen dan dimiliki oleh Fujianto Sulistio sebagai direktur utama sebesar 50 persen (dalam akta pendirian perusahaan)

Conflict

Konflik yang terjadi dalam bisnis keluarga dikarenakan pekerjaan dan kehidupan pribadi antar anggota keluarga terlalu dekat.

Dalam hal ini berdasarkan penelitian yang dilakukan di PT. Prima Mulia Jaya, konflik pasti terjadi dalam perusahaan dan keluarga. Keempat narasumber mengatakan bahwa jika terjadi perselisihan di keluarga maka akan diselesaikan secara kekeluargaan. Jika terjadi konflik dalam bisnis mereka menyelesaikan dengan mengadakan RUPS hingga mencapai kesepakatan. Hal ini menunjukkan bahwa adanya manajemen konflik yang dilakukan oleh keluarga dan perusahaan sehingga keluarga dan bisnis tetap seimbang.

Culture

Menggunakan nilai-nilai keluarga dalam rencana pengembangan bisnis. Budaya perusahaan keluarga mewakili nilai keluarga yang baru.

Dalam hal ini berdasarkan penelitian di PT. Prima Mulia Jaya, keempat Narasumber mengatakan bahwa nilai-nilai keluarga yang ditanamkan sejak kecil sangat berpengaruh dalam bisnis yang dijalani saat ini. Narasumber-2 juga mengatakan walaupun nilai keluarga sangat

berpengaruh tetapi perusahaan harus tetap profesional kedepannya. Hal ini membuktikan bahwa nilai-nilai keluarga mempengaruhi pengembangan bisnis dan budaya perusahaan mewakili nilai keluarga yang dimiliki.

KESIMPULAN

Berdasarkan dari hasil analisis dapat disimpulkan bahwa perusahaan menerapkan *Parallel Planning Process* pada keluarga, pada bisnis dan menerapkan keseimbangan antara keluarga dan bisnis. Ini dapat dilihat pada :

Penerapan *Parallel Planning Process* pada keluarga

Core value yang dalam keluarga adalah kejujuran, rasa percaya, komunikasi yang terbuka dan kerjasama, *Family commitment*, keluarga telah memiliki *family commitment* yaitu mempertahankan, memajukan dan mengembangkan bisnis.

Family vision, keluarga telah memiliki visi dalam menjalankan bisnis yaitu mengembangkan, memajukan bisnis sampai generasi-generasi selanjutnya dan mempertahankan kerukunan.

Family entrprise plan, keluarga telah menanamkan visi keluarga sejak dini agar komitmen keluarga tetap terjaga, keluarga telah melibatkan partisipasi anggota keluarga dalam kegiatan bisnis, keluarga juga telah menentukan salah satu anggota keluarga menjadi penerus dan pemimpin perusahaan dan pengembangan pemilik yang efektif keluarga masih kurang melaksanakannya karena pemilik masih memiliki pengaruh yang sangat besar dalam aktivitas perusahaan.

Penerapan *Parallel Planning Process* pada bisnis

Management Philosophy, perusahaan telah memiliki filosofi bisnis yang dijadikan dasar bagi perusahaan dalam pembentukan strategi dan visi bisnis perusahaan. Filosofi bisnis dibangun berdasarkan nilai keluarga yaitu kejujuran dan kepercayaan satu sama lain.

Strategic management, perusahaan telah melakukan proses penyempurnaan manajemen filosofi, mengeksplor visi bisnis dan mengatur tujuan jangka panjang. Visi perusahaan dibentuk dari saling melayani, memberikan perhatian pada anggota keluarga dan berdasarkan visi keluarga yang ingin terus mengembangkan bisnis sampai generasi-generasi selanjutnya. Perusahaan memiliki *goal* jangka panjang perusahaan yang ingin memajukan perusahaan menjadi perusahaan keluarga yang dikenal secara nasional dan global.

Business Vision, visi bisnis perusahaan dibentuk berdasarkan nilai-nilai yang ditanamkan keluarga. Dengan visi bisnis ini perusahaan membentuk visi perusahaan yaitu melayani dengan pelayanan yang terbaik dengan memberikan keselamatan transportasi dalam industri pelayaran logistik.

Business enterprise plan, pengembangan bisnis telah dilakukan perusahaan dimulai dari penjualan, keuntungan, pasar dan sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan. Perusahaan juga memiliki strategi dalam pemenuhan kebutuhan *customer* dan persaingan yang ada. Dalam hal ini, perusahaan kurang mengeksplor lebih lagi mengenai potensi strategis perusahaan secara detail. Perusahaan juga masih kurang pada menyelesaikan keputusan strategis dan reinvestasi kedepannya. Perusahaan hanya bergantung pada permintaan pasar tidak melakukan penelitian khusus.

Keseimbangan antara bisnis dan keluarga telah di terapkan dalam perusahaan

Control, dalam perusahaan yaitu menerapkan *open management*, komunikasi dan keterbukaan satu sama lain.

Careers, anggota keluarga sesuai dengan kinerja dan kemampuan yang dimiliki. Penghargaan dengan bonus, peningkatan jabatan dan pemberian tanggung jawab yang lebih besar.

Capital, dalam manajemen modal perusahaan memiliki perjanjian khusus dalam kepemilikan modal yang dimiliki anggota keluarga melalui akta pendirian dan anggaran dasar rumah tangga mengenai kepemilikan.

Conflict, keluarga dan perusahaan mengatasi konflik dengan melakukan musyawarah antar keluarga, RUPS dan jika tidak dapat diselesaikan secara kekeluargaan maka melalui jalur hukum.

Culture, perusahaan ini melakukan penerapan nilai-nilai keluarga dalam rencana pengembangan bisnis. Begitu juga dengan visi perusahaan terdapat nilai keluarga yang telah melekat pada anggota keluarga yang menjadi suatu kebiasaan sampai menjadi budaya pada perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Carlock, R.S & Ward, J.L. (2001). *Strategic Planning for the Family Business: Parallel Planning to Unify the Family and Business*. New York: Palgrave.
- Gero, P.P. *Bisnis Keluarga Pilar Penting bagi Perekonomian Asia*. Kompas. Retrieved August 24, 2015, from <http://bisniskeuangan.kompas.com/read/2011/10/31/19102849/Bisnis.Keuangan.Pilar.Penting.bagi.Perekonomian.Asia>
- Jumlah Kapal Berbendera Indonesia Naik*. Tempo. Retrieved August 26, 2015 from <http://bisnis.tempo.co/read/news/2012/12/20/090449434/jumlah-kapal-berbendera-indonesia-naik>
- Moleong, L.J. (2014). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Pounder, P. (2015). *Family business insights: an overview of the literature*. Journal of Family Business Management Vol. 5 Iss 1 pp. 116 – 127. Retrieved September 23, 2015 from <http://dx.doi.org/10.1108/JFBM-10-2014-0023>
- Poza, E, J. (2010). *Family business: Third Edition*. Cengage Learning Academic Resource Center: U.S.A
- Sugiyono. (2009). *Metode penelitian pendidikan: pendekatan kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.