

4. ANALISIS DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum PT. Prima Mulia Jaya

Gambaran umum PT. Prima Mulia Jaya terdiri dari sejarah PT. Prima Mulia Jaya, profil PT. Prima Mulia Jaya, visi dan misi PT. Prima Mulia Jaya, struktur organisasi dan *job description* PT. Prima Mulia Jaya.

4.1.1 Sejarah PT. Prima Mulia Jaya

Sebelum PT. Prima Mulia Jaya berdiri, pemilik perusahaan telah mengikuti 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 menggunakan satu kapal kayu. Bisnis ini dikembangkan dengan membeli ponton dan membuat kapal *tugboat* untuk mengangkut kayu dan batu bara. Setelah cukup lama menggeluti bisnis ini, dibentuklah sebuah perusahaan. Pada saat pembentukan perusahaan, Tjindra (adik Chintya) beserta suami masuk sebagai pemegang saham dan manajemen perusahaan. Setelah itu berdirilah perusahaan pelayaran di Samarinda PT. Pelayaran Taurus Naksastra Abadi. Perusahaan ini dibentuk pada tahun 1995, pemegang saham perusahaan ini adalah Ariyanto, Fujianto, Tjindra dan Hermanto (suami Tjindra). Perusahaan ini terus berkembang dibidang pelayaran jasa angkutan. Jasa yang ditawarkan juga mulai berkembang dengan mengangkut minyak dari Pertamina dan mengangkut batu 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, merasa terlalu banyak anggota keluarga yang masuk dalam perusahaan termasuk anak-anak para pemegang saham yang bekerja di perusahaan dan konflik-konflik pun mulai muncul. Akhirnya pada April 2013, Chintya dan Fujianto memilih keluar dari perusahaan dan menjual saham mereka kepada kedua anak dari Tjindra dan Hermanto. Proses pemecahan perusahaan dilakukan dengan melakukan pembagian sejumlah asset sesuai dengan saham yang mereka miliki. Saat ini Fujianto dan Chintya mendirikan perusahaan baru PT. Prima Mulia Jaya. PT. Pri-

ma Mulia Jaya berdiri sejak tahun 2012, letak kantor berada di jalan R.E Martadinta, Samarinda. Prima Mulia Jaya merupakan perusahaan yang bergerak di bidang angkutan batu bara, minyak dan alat berat. Ditengah-tengah persaingan bisnis saat ini PT. Prima Mulia Jaya masih terus eksis dalam bidangnya.

4.1.2 Profil PT. Prima Mulia Jaya

PT. Prima Mulia Jaya dapat dikategorikan sebagai *Family Business Enterprise* (FBE) dimana perusahaan dimiliki dan dikelola oleh anggota keluarga sebagai pemiliknya. PT. Prima Mulia Jaya berada pada tahap *survival* yang merupakan tahap dimana pendapatan meningkat, perusahaan bertumbuh dengan pesat dan perusahaan secara agresif mencari kesempatan-kesempatan baru. Disamping itu, PT. Prima Mulia Jaya juga menerapkan dan mempraktekan nilai-nilai keluarga yang berhubungan dengan bisnis sampai pada keseimbangan antara kepentingan keluarga dan bisnis.

Berikut merupakan beberapa data lainnya mengenai profil perusahaan :

Nama Perusahaan	: PT. Prima Mulia Jaya
Alamat	: Jalan R.E Martadinata No. 48E, Samarinda
Telepon	: (0541) 770333
Fax	: (0541) 770222
Jumlah Tenaga Kerja	: 15 orang
Jenis Usaha	: Pelayaran
Jenis Produk	: Jasa Angkutan

4.1.3 Visi dan Misi PT. Prima Mulia Jaya

Visi dari PT. Prima Mulia Jaya yaitu melayani dengan pelayanan yang terbaik dengan memberikan juga keselamatan transportasi dalam industri pelayaran logistik (Company profile book, 2012).

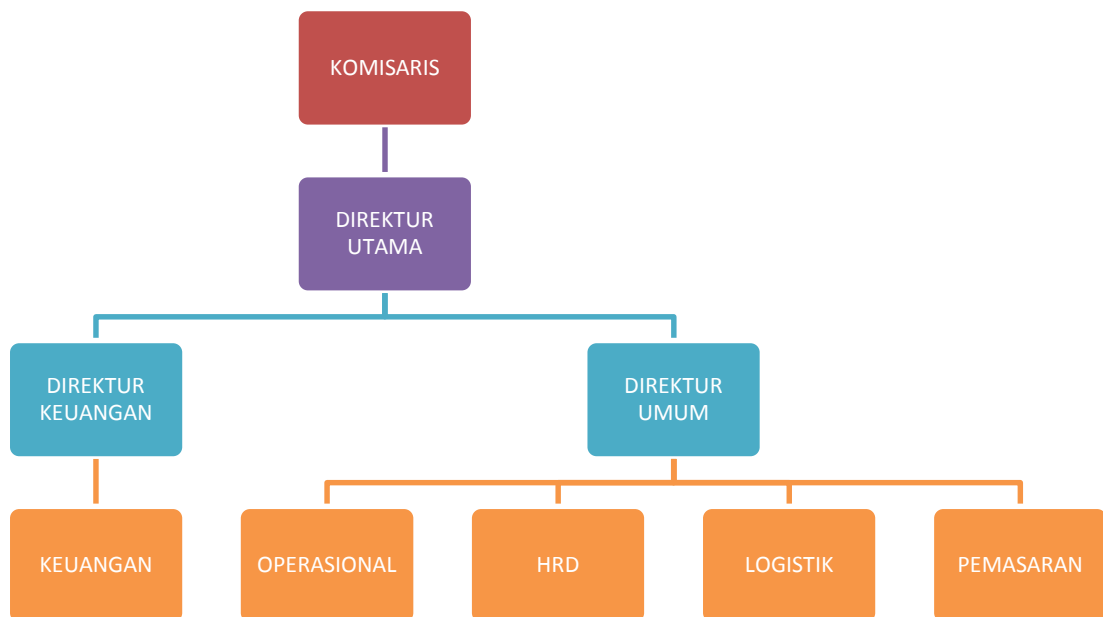
Misi dari PT. Prima Mulia Jaya yaitu (Company profile book, 2012):

- a. Memastikan kepuasan pelanggan.
- b. Memahami kebutuhan dan cara bisnis pelanggan.
- c. Menyediakan solusi yang fleksibel untuk semua pelanggan yang bernilai.

- d. Menyediakan layanan terbaik bagi kepuasan pelanggan.

4.1.4 Struktur Organisasi dan Job Description PT. Prima Mulia Jaya

Struktur organisasi merupakan suatu hal yang penting dalam perusahaan. Struktur organisasi merupakan gambaran untuk menentukan pekerjaan serta tanggung jawab masing-masing bagian yang ada dalam perusahaan. Berikut adalah struktur organisasi dari PT. Prima Mulia Jaya:



Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT. Prima Mulia Jaya

Sumber : Company Profile Book PT. Prima Mulia Jaya 2012

Di bawah ini adalah pembagian tugas dan tanggung jawab dalam struktur organisasi (dokumen perusahaan) :

a. Komisaris:

- Mengawasi pekerjaan, tanggung jawab, dan pelaksanaan kebijakan perusahaan.

b. Direktur Utama:

- Memimpin dan mengelola kegiatan di bawahnya.
- Memutuskan setiap sistem manajemen.

c. Direktur Keuangan:

- Merencanakan dan meramalkan beberapa aspek dalam perusahaan termasuk perencanaan umum keuangan perusahaan.
- Mengambil keputusan penting investasi dan berbagai pembiayaan serta semua hal yang terkait dengan keputusan tersebut.
- Memastikan konsolidasi keuangan yang akurat dan tepat waktu untuk keperluan pelaporan kepada Direksi dan Komisaris Perusahaan.
- Memastikan agar seluruh unit usaha dan wilayah kerja perusahaan mematuhi *policy* dan *standard operating procedure* (SOP) keuangan yang berlaku untuk masing-masing fungsi sesuai dengan rencana yang telah disetujui.

d. Direktur Umum:

- Bertanggung jawab atas kelancaran kegiatan operasional perusahaan sehari-hari.
- Mengkoordinir dan melakukan pengawasan kegiatan dibawahnya.

e. Keuangan:

- Membuat laporan keuangan.
- Memeriksa laporan mutasi rekening koran.
- Memeriksa saldo bank.
- Membuat rincian gaji karyawan.
- Memeriksa laporan kasir.

f. Operasional:

- Mengelola dan meningkatkan efektifitas dan efisiensi operasi perusahaan.
- Mengawasi penyediaan jasa angkutan bagi *customer*.
- Membuat pengembangan operasi jangka panjang dan jangka pendek.
- Meningkatkan sistem operasional, proses dan kebijakan dalam mendukung visi dan misi perusahaan.
- Melakukan pertemuan dengan direktur eksekutif secara berkala.
- Mengelola jaminan kualitas (*quality control*).

g. *Human Resource Development*:

- Melakukan rekrutmen dan seleksi karyawan.
- Memberikan ulasan kinerja karyawan.
- Melakukan pelatihan dan pengembangan karyawan.

- Melakukan pengurusan BPJS dan Jamsostek.
 - Memeriksa dan menghitung data absen karyawan.
- h. Manajer Logistik:
- Mengendalikan semua proses logistik perusahaan.
 - Menghitung jumlah kebutuhan kapal.
 - Mengontrol keluar masuknya barang keperluan kapal.
 - Mengatur penempatan barang.
 - Memenuhi kebutuhan kapal.
 - Bertanggung jawab terhadap kehilangan dan kerusakan barang.
- i. Manajer Pemasaran:
- Membangun *customer relationship*.
 - Bertanggung jawab pada pelayanan *customer*.
 - Merencanakan strategi pemasaran.

4.2 Uji Triangulasi

Tabel 4.1 Uji Triangulasi

No.	Topik	Konsep	Sumber	Analisa	Ket.
1.	Proses Parallel Planning pada Keluarga.	Menentukan nilai inti (<i>core value</i>) dalam keluarga.	<p>Wawancara dengan Narasumber-1: “Nilai yang ditanamkan keluarga adalah kerjasama yang baik, komunikasi yang saling terbuka dan rasa percaya satu sama lain juga hubungan baik antar keluarga sehingga keluarga tetap utuh.” (Transkrip wawancara 1)</p> <p>Wawancara dengan Narasumber-2 : “Ya, nilai yang ditanamkan dalam keluarga ini ya kerjasama antar anggota keluarga yang baik, komunikasi yang saling terbuka dan rasa percaya satu dan anggota keluarga yang lain dan juga menjaga hubungan baik lah antar anggota keluarga.” (Transkrip wawancara 1)</p> <p>Wawancara dengan Narasumber-3 : “ Nilai-nilai yang ditanamkan oleh keluarga yaitu adalah kerjasama yang baik antar anggota keluarga dan komunikasi saling terbuka serta rasa saling percaya satu sama lain”</p>	Nilai inti dalam keluarga adalah kerjasama, komunikasi terbuka, menjaga hubungan baik, rasa percaya dan kejujuran.	VALID

			(Transkrip wawancara 1) Wawancara dengan Narasumber-4: “Nilai-nilai yang ditanamkan oleh keluarga itu kerja sama yang baik ya. Terus komunikasi dan saling terbuka itu yang sangat penting, satu lagi kejujuran, itu semua yang ditanamkan dalam perusahaan.” (Transkrip wawancara 1)		
2.		Pengaruh nilai keluarga pada bisnis.	Wawancara dengan Narasumber-1: “Nilai keluarga sangat berpengaruh dalam bisnis yang dijalani saat ini. Dengan nilai-nilai keluarga yang kami miliki membuat kami memiliki komitmen untuk terus mempertahankan bisnis keluarga yang kami jalani saat ini.” (Transkrip wawancara 1)	Nilai keluarga memiliki pengaruh yang sangat besar pada bisnis sehingga menanamkan rasa kepercayaan, komitmen keluarga yang mempertahankan bisnis sampai ke generasi-generasi berikutnya.	VALID
			Wawancara dengan Narasumber-2 : “Pengaruhnya besar sekali pada bisnis yang dijalani sekarang		

			ini karena kita menanamkan rasa kepercayaan yang tinggi dalam bisnis itu harus memiliki rasa kepercayaan yang tinggi yang harus di tanamkan dalam perusahaan,” (Transkrip wawancara 1)		
			Wawancara dengan Narasumber-3 : “Pengaruhnya seperti yang ada ini ya kita memiliki komitmen untuk terus mempertahankan bisnis ini sampai ke generasi-generasi berikutnya kemudian mengembangkan dan memajukan usaha yang ada.” (Transkrip wawancara 1)		
			Wawancara dengan Narasumber-4: “Sangat berpengaruh ya dalam bisnis yang kita jalani saat ini bagaimana kita dalam keluarga memiliki satu komitmen yang terus menerus kami pertahankan dan dalam keluarga kami juga menjalani visi kami yang kami terus kembangkan.” (Transkrip wawancara 1)		
3.		Komitmen yang dimiliki keluarga.	Wawancara dengan Narasumber-1: “Komitmen kami, kami ingin mengembangkan dan memajukan perusahaan ini lebih lagi.”	Keluarga telah memiliki komitmen untuk mempertahankan, me-	VALID

			(Transkrip wawancara 1)	majukan dan mengembangkan bisnis.	
			Wawancara dengan Narasumber-2 : “Komitmennya ya kami semua berkomitmen untuk memajukan perusahaan ini untuk generasi-generasi berikutnya karena ya kita mau menjalankan bisnis ini secara terus menerus.”(Transkrip wawancara 1)		
			Wawancara dengan Narasumber-3: “Berkomitmen untuk terus mempertahankan bisnis ini sampai ke gernerasi-generasi berikutnya kemudian mengembangkan dan memajukan usaha yang ada.” (Transkrip wawancara 1)		
			Wawancara dengan Narasumber-4: “Kami ingin mengembangkan dan memajukan perusahaan lebih lagi dan lebih maju lagi terus.” (Transkrip wawancara 1)		
4.		Cara keluarga mempertahankan komitmen	Wawancara dengan Narasumber-1: “Cara kami untuk mempertahankan perusahaan ini dengan ke-	Keluarga mempertahankan komitmen de-	VALID

		men.	luarga terus bersatu, kerjasama dan saling terbuka satu sama lain. (Transkrip wawancara 1)	ngan menjaga keutuhan keluarga, saling terbuka, mempererat hubungan dengan komunikasi dan kerjasama antar anggota keluarga.	
			Wawancara dengan Narasumber-2: “Cara mempertahankan komitmen keluarga ini ya kita harus terus bekerjasama, bekerja keras dan terbuka satu sama yang lain.” (Transkrip wawancara 1)		
			Wawancara dengan Narasumber-3 : “Yah kita cara mempertahankannya ya..dengan terus tetap bersatu, saling komunikasi, saling terbuka dan juga kita tetap mempererat hubunugan sehingga tidak ada apa ya. ibaratnya dari luar tu seperti isu-isu dari luar yang membuat kita retak. Jadi kita tetap saling percaya.”		

			(Transkrip wawancara 1)		
			Wawancara dengan Narasumber-4 : “Caranya itu yang kami lakukan itu komunikasi ya, satu yang paling utama kami melakukan komunikasi ya, kerja sama saling terbuka satu sama lain sehingga perusahaan itu terus maju.” (Transkrip wawancara 1)		
5.		Visi keluarga untuk membangun bisnis.	Wawancara dengan Narasumber-1: “Visi yang dimiliki keluarga, keluarga ingin terus mengembangkan bisnis ini sampai ke generasi-generasi selanjutnya sampai ke anak-cucu lah.” (Transkrip wawancara 1)	Visi keluarga ingin mengembangkan, memajukan bisnis sampai generasi-generasi selanjutnya dan mempertahankan kerukunan.	VALID
			Wawancara dengan Narasumber-2: “Visi yang dimiliki keluarga saat ini ya keluarga ingin mempertahankan kerukunan antar anggota keluarga juga		

			<p>untuk mengembangkan perusahaan ini sampai ke generasi berikutnya.”</p> <p>(Transkrip wawancara 1)</p>		
			<p>Wawancara dengan Narasumber-3:</p> <p>“Visi yang dimiliki itu kita, seperti yang saja bilang tadi kita mengembangkan usaha ini, memajukan usaha ini sampai generasi berikutnya sampai anak-cucu lah.”</p> <p>(Transkrip wawancara 1)</p>		
			<p>Wawancara dengan Narasumber-4:</p> <p>“Dalam keluarga kami ingin terus mengembangkan perusahaan keluarga ini sampai ke generasi seterusnya, sehingga perusahaan keluarga ini tidak putus terus ada generasi dan kami akan latih terus generasi ke generasi.”</p> <p>(Transkrip wawancara 1)</p>		
6.		Penerapan visi keluarga pada setiap anggota keluarga.	<p>Wawancara dengan Narasumber-1:</p> <p>“Setiap anggota keluarga dididik dari kecil sehingga visi dan nilai-nilai keluarga telah diterapkan oleh keluarga melalui kegiatan sehari-hari.”</p>	Penerapan visi dengan mendidik anggota keluarga dan menerapkan nilai-nilai keluar-	VALID

			(Transkrip wawancara 1)	ga sejak dini.	
			<p>Wawancara dengan Narasumber-2:</p> <p>“Ya dengan cara harus mendidik anggota keluarga yang mungkin baru bertumbuh atau sedang memasuki tahap untuk mandiri untuk bekerja yaitu dengan mendidik anggota keluarga yang lain agar memiliki visi keluarga yaitu memiliki kepercayaan antar satu keluarga dengan yang lain.”</p> <p>(Transkrip wawancara 1)</p>		
			<p>Wawancara dengan Narasumber-3:</p> <p>“Kalau dalam keluarga sih kita memang sudah dididik dari kecil ya sudah ditanamkan nilai-nilai terus kita juga diberikan teladan dalam kegiatan sehari-hari ya seperti itu.”</p> <p>(Transkrip wawancara 1)</p>		
			<p>Wawancara dengan Narasumber-4:</p> <p>“Penerapannya mungkin sejak kecil kami akan mendidik anak-anak ya, karena anak-anak harus dididik sejak kecil, ka-</p>		

			<p>lau tidak dididik mungkin mereka tidak akan bisa berkembang dengan baik jadi, yang kami tanamkan adalah nilai-nilai itu seperti kejujuran, terus terbuka, terus menerus kita tanamkan sejak kecil.”</p> <p>(Transkrip wawancara 1)</p>		
7.		Mendorong partisipasi anggota keluarga.	<p>Wawancara dengan Narasumber-1 :</p> <p>“Kami melakukan pertemuan keluarga setiap tahun. Biasanya kami berkumpul ditempat keluarga atau saudara yang tertua. Untuk urusan bisnis, kami juga melakukan pertemuan keluarga yang terlibat untuk membahas seputar bisnis.”</p> <p>(Transkrip wawancara 1)</p>	Dengan melakukan pertemuan keluarga untuk urusan bisnis dan kumpul keluarga (acara keluarga).	VALID
			<p>Wawancara dengan Narasumber-2:</p> <p>“Biasanya kita melakukan pertemuan setiap saat, ada waktu, ada kesempatan acara keluarga kita bisa berkumpul di sana. Dalam perusahaan juga kita berkumpul. Dalam perusahaan ini ya kita sering melakukan rapat, pertemuan juga untuk membahas apa-apa yang terjadi saat ini. Minimal untuk</p>		

			<p>interaksi antar anggota keluarga ya harus terjadi satu bulan sekali minimal dan bisa lebih dari itu.”</p> <p>(Transkrip wawancara 1)</p>		
			<p>Wawancara dengan Narasumber-3:</p> <p>“Kita ada melakukan pertemuan keluarga setiap tahun. Biasanya sih ketemu ditempat keluarga entah itu di rumah nenek atau paman ya saudara-saudara yang lebih tua atau di tempat keluarga lain kita biasa kumpul, dimana aja. Untuk urusan bisnis kita juga pastinya ada ketemu sesama anggota keluarga yang terlibat dalam bisnis itu untuk membicarakan bagaimana kedepannya bisnis ini atau bila ada masalah bagaimana cara menyelesaikannya.”</p> <p>(Transkrip wawancara 1)</p>		
			<p>Wawancara dengan Narasumber-4:</p> <p>“Kami kan melakukan pertemuan keluarga setiap tahun biasa ditempat keluarga kami yang tertua atau saudara-saudara kami dan terus kami lakukan. Untuk urusan bisnis kami pasti ada</p>		

			<p>pertemuan, setiap kali kami ada permasalahan yang kami hadapi kami akan undang semua kami akan musyawarah dan membicarakan hal yang penting dalam perusahaan.”</p> <p>(Transkrip wawancara 1)</p>		
8.		Persiapan generasi selanjutnya sebagai manajer dan pemimpin keluarga.	<p>Wawancara dengan Narasumber-1:</p> <p>“Kami sudah mempersiapkan generasi selanjutnya sebagai manajer dan pimpinan perusahaan. Welly Ariyanto sebagai generasi kedua atau yang untuk melanjutkan telah masuk kedalam perusahaan sebagai manajer operasional”</p> <p>(Transkrip wawancara 1)</p>	Keluarga telah mempersiapkan generasi selanjutnya sebagai p-enerus.	VALID
			<p>Wawancara dengan Narasumber-2 :</p> <p>“Ya kita sudah mempersiapkan generasi berikutnya semenjak dari awal melibatkan saudara Welly Ariyanto sebagai generasi kedua yang menjabat sebagai manajer operasional yang akan menjadi direktur.”</p> <p>(Transkrip wawancara 1)</p>		
			<p>Wawancara dengan Narasumber-3:</p> <p>“Sudah ada. Suksesor sudah pasti ada jadi disetiap generasi itu</p>		

			ada suksesornya seperti saya dari Ibu Chintya menunjuk saja menjadi suksesornya.” (Transkrip wawancara 1)		
			Wawancara dengan Narasumber-4: “Welly Ariyanto sebagai operasional, walaupun dia sebagai manajer operasional dari bawah nanti akan diangkat menjadi direktur.” (Transkrip wawancara 1)		
9.	Proses Parallel Planning pada Bisnis	Membangun filosofi bisnis.	Wawancara dengan Narasumber-1: “Filosofi yang kami miliki berdasarkan nilai-nilai yang keluarga kami miliki yaitu menjunjung tinggi kepercayaan satu sama lain dan kejujuran dalam bisnis.” (Transkrip wawancara 1)	Filosofi bisnis dibangun berdasarkan nilai keluarga yaitu kejujuran dan kepercayaan satu sama lain.	VALID
			Wawancara dengan Narasumber-2: “Filosofi yang dimiliki perusahaan yaitu kita menjunjung tinggi kejujuran dalam bisnis karena dari kejujuran itulah kita mendapatkan kepercayaan dari orang lain.”		

			(Transkrip wawancara 1)		
			<p>Wawancara dengan Narasumber-3:</p> <p>“Ya. Filosofi kita itu berdasarkan nilai-nilai yang ada dalam keluarga ya. Kita itu menjunjung kepercayaan satu sama lain dan terutama itu kejujuran dalam bisnis.”</p> <p>(Transkrip wawancara 1)</p>		
			<p>Wawancara dengan Narasumber-4:</p> <p>“Filosofi keluarga kami berdasarkan nilai-nilai yang dimiliki keluarga kami yaitu menjunjung tinggi kepercayaan satu sama lain dan kejujuran dalam berbisnis.”</p> <p>(Transkrip wawancara 1)</p>		
10.		Penerapan Filosofi bisnis dalam perusahaan	<p>Wawancara dengan Narasumber-1:</p> <p>“Dalam bisnis kami menerapkan pada <i>customer</i> dimana kami memberikan pelayanan yang terbaik untuk customer, bersikap jujur dan tidak ingin merusak kepercayaan yang telah didirikan pelanggan kami.”</p> <p>(Transkrip wawancara 1)</p>	Filosofi bisnis diterapkan pada customer dengan memberikan pelayanan yang terbaik, bersikap jujur, tidak merusak keperca-	VALID

				yaan dari customer dan komitmen pada <i>customer</i> .	
			<p>Wawancara dengan Narasumber-2:</p> <p>“Ya kita memberikan dalam perusahaan itu kita memberikan pelayanan yang terbaik pada <i>customer</i> agar <i>customer</i> tidak merasa ada yang dicurangi atau kita bersikap jujur itu semua untuk menjaga supaya pelanggan tetap percaya.”</p> <p>(Transkrip wawancara 1)</p>		
			<p>Wawancara dengan Narasumber-3:</p> <p>“Dalam perusahaan kita berbisnis, itu kita terapkan dengan <i>customer</i> jadi kita memberikan pelayanan yang terbaik untuk <i>customer</i> kita juga komitmen sama mereka, kita juga bersikap jujur tidak ingin merusak kepercayaan yang telah mereka berikan kepada kita.”</p> <p>(Transkrip wawancara 1)</p>		
			<p>Wawancara dengan Narasumber-4:</p> <p>“Kami pasti menerapkan dalam perusaha kami ya, kami menjunjung tinggi <i>customer</i> kami terus pelayanan kami yang</p>		

			<p>terbaik kepada <i>customer</i> dan bersikap jujur dan tidak ingin merusak kepercayaan yang diberikan pelanggan kepada kami.”</p> <p>(Transkrip wawancara 1)</p>		
11.		Mengesplor visi dan tujuan jangka panjang perusahaan.	<p>Wawancara dengan Narasumber-1:</p> <p>“Visi perusahaan dibentuk berdasarkan visi yang dimiliki keluarga kami yaitu melayani pelanggan dengan pelayanan yang terbaik karena kami juga ingin perusahaan ini tetap eksis sampai ke generasi-generasi selanjutnya.”</p> <p>(Transkrip wawancara 1)</p>	<p>Visi perusahaan dibentuk dari saling melayani, memberikan perhatian pada anggota keluarga dan berdasarkan visi keluarga yang ingin terus mengembangkan bisnis sampai generasi-generasi selanjutnya.</p>	VALID
			<p>Wawancara dengan Narasumber-2:</p> <p>“Visi perusahaan ini dibentuk dari pada saat kita saling melayani anggota keluarga nah dari situ kita bisa melayani. Selain melayani antar keluarga juga memberikan perhatian</p>		

			kepada keluarga, nah dari situ kita bisa memberikan perhatian pada customer-customer yang lain.” (Transkrip wawancara 1)		
			Wawancara dengan Narasumber-3: “Visi perusahaan itu ya dibentuk dari visi yang dimiliki keluarga kami yaitu kita memberikan pelayanan yang terbaik karena kami tetap ingin perusahaan ini tetap eksis sampai ke generasi-generasi berikutnya.” (Transkrip wawancara 1)		
			Wawancara dengan Narasumber-4: “Visi perusahaan kami dibentuk berdasarkan visi yang dimiliki keluarga kami yaitu melayani pelanggan dengan pelayanan terbaik karena kami ingin perusahaan ini terus berkembang sampai ke generasi-generasi selanjutnya.” (Transkrip wawancara 1)		
12.		Pembentukan visi bisnis dan nilai-nilai	Wawancara dengan Narasumber-1: “Visi bisnis yang dimiliki keluarga kami sangat mendukung	Visi bisnis dibentuk berdasarkan nilai-nilai	VALID

		keluarga.	nilai-nilai keluarga kami, karena visi bisnis kami berdasarkan nilai-nilai yang dibentuk keluarga kami.” (Transkrip wawancara 1)	yang ditanamkan ke- luarga.	
			Wawancara dengan Narasumber-2: “Ya, visi bisnis yang dimiliki keluarga ini sangat mendukung nilai-nilai keluarga kami. Yaitu kita memberikan pelayanan yang terbaik agar mendapatkan kepercayaan yang tinggi dari pelanggan.” (Transkrip wawancara 1)		
			Wawancara dengan Narasumber-3: “Ya. Sangat mendukung karena nilai yang ada dalam visi ini sama dengan nilai keluarga kami.” (Transkrip wawancara 1)		
			Wawancara dengan Narasumber-4 : “Ya pasti mendukung ya. Nilai-nilai yang kami miliki dalam perusahaan kami sangat mendukung keluarga kami. Karena visi bisnis keluarga kami berdasarkan nilai-nilai yang diben-		

			tuk keluarga kami sendiri.” (Transkrip wawancara 1)		
13.		<i>Goal</i> dan tujuan jangka panjang perusahaan.	Wawancara dengan Narasumber-1: “Kita ingin memajukan perusahaan ini menjadi perusahaan keluarga yang dikenal secara global.” (Transkrip wawancara 1)	Goal perusahaan ingin memajukan perusahaan menjadi perusahaan keluarga yang dikenal secara nasional dan global.	VALID
			Wawancara dengan Narasumber-2: “Memajukan perusahaan ini agar perusahaan ini dikenal secara nasional dan juga global.” (Transkrip wawancara 1)		
			Wawancara dengan Narasumber-3: “Kita pastinya ya.. mau lebih lagi ya. Dari tahun ke tahun makin meningkat dan kalau bisa menjadi perusahaan yang global dikenal luas.” (Transkrip wawancara 1)		

			<p>Wawancara dengan Narasumber-4:</p> <p>“Ya, kami ingin mengembangkan perusahaan kami secara global sampai semua orang tau sampai di pasar-pasar global ya.”</p> <p>(Transkrip wawancara 1)</p>		
14.		Cara manajemen untuk mencapai <i>goal</i> perusahaan.	<p>Wawancara dengan Narasumber-1:</p> <p>“Dengan menata manajemen perusahaan sehingga perusahaan memiliki manajemen perusahaan yang baik dan perusahaan dapat berkembang secara global.”</p> <p>(Transkrip wawancara 1)</p>	Perusahaan melakukan penataan manajemen perusahaan untuk mencapai <i>goal</i> perusahaan.	VALID
			<p>Wawancara dengan Narasumber-2:</p> <p>“Untuk mencapai goal tersebut kita sudah menata manajemen perusahaan yang baik, memiliki struktur organisasi yang baik, agar dapat bersaing secara nasional dan global.”</p> <p>(Transkrip wawancara 1)</p>		
			<p>Wawancara dengan Narasumber-3:</p> <p>“Kita caranya sih banyak ya, salah satunya kita dengan cara</p>		

			<p>menata manajemen sehingga kita memiliki manajemen yang baik ya, untuk semua kegiatan-kegiatan yang ada di perusahaan sehingga nantinya perusahaan bisa berkembang jadi perusahaan yang global.”</p> <p>(Transkrip wawancara 1)</p>		
			<p>Wawancara dengan Narasumber-4:</p> <p>“Dengan cara menata manajemen perusahaan ini dengan baik sehingga perusahaan ini bisa maju terus, sehingga manajemen kami itu kami susun dengan baik.”</p> <p>(Transkrip wawancara 1)</p>		
15.		Rencana pengembangan bisnis.	<p>Wawancara dengan Narasumber-1:</p> <p>“Maunya sih sebesar-besarnya. Nah jadi untuk penjualan dan keuntungan kami berharap dari tahun ke tahun penjualan dan keuntungan terus meningkat dengan maksimal. Untuk pasar yang kami miliki, kami ingin meningkatkan pasar kami hingga mencapai pasar global. Untuk sumber daya manusia kami ingin menciptakan kualitas sumber daya manusia yang</p>	Pengembangan bisnis dimulai dari penjualan, keuntungan, pasar dan sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan.	VALID

			tinggi.” (Transkrip wawancara 1)		
			Wawancara dengan Narasumber-2: “Untuk penjualan dan keuntungan kami harap dari tahun ke tahun penjualan akan terus meningkat mungkin sekitar sampai 20-30 persen peningkatan. Untuk pasar yang kami miliki saat ini kami terus 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,” (Transkrip wawancara 1)		
			Wawancara dengan Narasumber-3: “Untuk bisnis sendiri ini kami sih mengharapkan menjadi sebesar-besarnya. Nah, tetapi kalau untuk tahun-tahun ini memang ada kendala-kendala sedikit dari ekonomi. Ya, tapi harapan kami ingin mengembangkan bisnis ini sebesar-besarnya. Dari penjualan tiap tahun makin lama makin		

			<p>meningkat, untuk keuntungan pastinya juga ingin meningkat dari tahun ke tahun kemudian untuk pasar sendiri kita juga mengembangkan pasar tidak hanya pasar yang ada sekarang kita ingin bervariasi lagi, mencari pasar-pasar baru <i>market-market</i> baru yang bisa kita tuju. Kemudian harapan kami kedepannya kami ingin membentuk sumber daya manusia yang memiliki kualitas sangat tinggi gitu.”</p> <p>(Transkrip wawancara 1)</p>		
			<p>Wawancara dengan Narasumber-4:</p> <p>“Ya kami ingin sebesar-sebesarnya ya, walaupun dengan perjuangan karena saat ini masa yang sulit ya tapi kami ingin tetap memajukan perusahaan kami. Kami ingin memajukan penjualan, kami ingin terus menerus sehingga mencapai pasar global dan semua orang tau.”</p> <p>(Transkrip wawancara 1)</p>		
16.		Strategi perusahaan dalam memenuhi	<p>Wawancara dengan Narasumber-1:</p> <p>“Dengan melihat situasi global, apa yang pelanggan inginkan</p>	Mengetahui kebutuhan pasar dan melihat	VALID

		harapan <i>customer</i> .	dan butuhkan. Berkomunikasi dengan pelanggan dan meningkatkan pelayanan yang kami miliki.” (Transkrip wawancara 1)	kebutuhan <i>customer</i> , meningkatkan pelayanan dan melakukan komunikasi dengan <i>customer</i> .	
			Wawancara dengan Narasumber-2: “Ya, untuk itu kami senantiasa berkomunikasi dengan customer setiap saat agar mengetahui tujuan jangka panjang maupun jangka pendek dari <i>customer</i> yang akan dicapai melalui perusahaan kami.” (Transkrip wawancara 1)		
			Wawancara dengan Narasumber-3: “Nah yang kita lakukan adalah membaca situasi yang ada dalam pasar saat ini, apa sih kedepannya yang diinginkan oleh pasar kemudian kita juga melakukan komunikasi dengan pelanggan-pelanggan yang ada. Apa sih yang mereka butuhkan kedepannya. Nah, itu menjadi acuan buat kami bagaimana kedepannya kita harus membuat keputusan.”		

			(Transkrip wawancara 1)		
			Wawancara dengan Narasumber-4: “Kami melihat situasi global ya sehingga kami bisa melihat apa yang customer inginkan kami dapat menyediakannya.” (Transkrip wawancara 1)		
17.		Strategi perusahaan untuk menghadapi persaingan.	Wawancara dengan Narasumber-1: “Ya. Kami memberikan pelayanan yang terbaik, yang paling baik untuk pelanggan dan menyediakan solusi yang fleksibel untuk pelanggan.” (Transkrip wawancara 1)	Memberikan pelayanan terbaik, memberikan solusi yang fleksibel (<i>win-win solution</i>) dan memberikan harga yang kompetitif pada <i>customer</i> .	VALID
			Wawancara dengan Narasumber-2: “Strategi sekarang itu kita memberikan pelayanan yang terbaik, memberikan juga keselamatan transportasi yang tinggi dan juga memberikan harga yang kompetitif.” (Transkrip wawancara 1)		

			<p>Wawancara dengan Narasumber-3:</p> <p>“Nah, kami memberikan pelayanan yang terbaik unuk <i>customer</i> kami, kemudian kami juga memberikan solusi yang fleksibel artinya ya kita disini <i>win-win solution</i> lah. Jadi tidak hanya kebutuhan kami yang kami perjuangkan tetapi <i>customer</i> juga apa yang mereka butuhkan apa yang bisa kita bantu biar sama-sama jalan seperti itu.”</p> <p>(Transkrip wawancara 1)</p>		
			<p>Wawancara dengan Narasumber-4:</p> <p>“Strateginya sih kami ingin melayani dengan yang terbaik itu saja strategi kami untuk saat ini.”</p> <p>(Transkrip wawancara 1)</p>		
18.		Pontesi pasar perusahaan kedepannya.	<p>Wawancara dengan Narasumber-1:</p> <p>“Pasar atau industri yang bergerak dibidang jasa angkut batu bara, kayu atau bbm juga batu split dan komoditas lainnya.”</p> <p>(Transkrip wawancara 1)</p>	Postensi pasar pada jasa angkutan batu bara, bbm, batu split dan alat berat.	VALID
			Wawancara dengan Narasumber-2:		

			<p>“Oh iya, untuk supaya perusahaan ini bertumbuh ya pasti untuk pasar industri komoditas seperti batu bara, industri tambang baru bara kemudian penjualan BBM solar industri, jual beli batu split kemudian industri kayu kemudian juga pengangkutan alat berat.”</p> <p>(Transkrip wawancara 1)</p>		
			<p>Wawancara dengan Narasumber-3 :</p> <p>“Karena kita dibidang jasa angkutan ya tongkang, jadi ya macem-macem ya seperti barang-barang komoditas yang bisa kita angkut seperti batu bara, nah kemudian kayu, bahan bakar minyak tidak menutup kemungkinan juga apalagi saat ini infrastruktur lagi digenjot kita juga bisa mengangkut batu split seperti itu.”</p> <p>(Transkrip wawancara 1)</p>		
			<p>Wawancara dengan Narasumber-4:</p> <p>“Untuk sementara ini mungkin ada beberapa yang harus kami kembangkan mungkin batu bara, bbm, batu split mungkin</p>		

			angkutan-angkutan itu kedepannya bisa lebih baik lagi.” (Transkrip wawancara 1)		
19.	Keseimbangan antara Keluarga dan Bisnis.	Kontrol antara bisnis dan keluarga.	Wawancara dengan Narasumber-1: “Ya, kalau kita untuk melakukan kontrol dalam keluarga kami melakukan komunikasi agar ada keterbukaan. Dalam bisnis kami juga menerapkan <i>open management</i> kepada setiap anggota keluarga sehingga saling terbuka dan tidak saling curiga antara anggota keluarga.” (Transkrip wawancara-1)	Dengan menerapkan <i>open management</i> , komunikasi dan keterbukaan satu sama lain.	VALID
			Wawancara dengan Narasumber-2 : “Ya, jadi kalau dalam bisnis keluarga ini kami menerapkan <i>open management</i> jadi setiap anggota keluarga sudah memiliki wewenang dan tanggung jawabnya masing-masing. Sehingga tidak ada saling curiga antar anggota keluarga dan selain menggunakan <i>open management</i> semua bisnis keluarga ini diaudit secara internal sehingga tidak ada rasa saling curiga.”		

			(Transkrip wawancara 1)		
			<p>Wawancara dengan Narasumber-3 :</p> <p>“Kalau dalam keluarga kita biasanya kan sering berkomunikasi dan kita juga sama-sama keluarga kita saling terbuka jadi apapun yang ini kita terbuka kita gak menutup-nutupi. Kalau dalam bisnis sendiri kita juga menerapkan <i>open management</i> jadi tidak ada ketertutupan semua saling terbuka apa yang mau ditanyakan atau melihat laporan keuangan apa segala ya silahkan seperti itu.”</p> <p>(Transkrip wawancara 1)</p>		
			<p>Wawancara dengan Narasumber-4:</p> <p>“Kami melakukan komunikasi agar semuanya terbuka itu aja ya. Kalau dalam bisnis, manajemen kami terbuka ya, semua boleh lihat sehingga semua tidak ada saling curiga sehingga semuanya berjalan baik.”</p> <p>(Transkrip wawancara 1)</p>		
20.		Careers anggota ke-	Wawancara dengan Narasumber-1:	Karir anggota keluarga	

		luarga.	<p>“Semua anggota keluarga yang bekerja diperusahan mengejar karir mereka sesuai kinerja mereka masing-masing.”</p> <p>(Transkrip wawancara 1)</p>	sesuai dengan kinerja dan kemampuan.	
			<p>Wawancara dengan Narasumber-2:</p> <p>“Ya, anggota keluarga ini bekerja sesuai dengan kemampuan dan kinerja masing-masing pribadi jadi apabila memiliki kemampuan tersebut ya kita sesuaikan dengan posisi dan jabatannya dalam perusahaan.”</p> <p>(Transkrip wawancara 1)</p>		
			<p>Wawancara dengan Narasumber-3:</p> <p>“Yah, kita juga liat ya anggota keluarga, kita liat kinerjanya masing-masing dimana yang mereka bisa pos-pos mereka. Kita juga tidak sembarang masukan oh, si A langsung kesini si B ini. Oh, tidak kita liat kinerja mereka kalau mereka sanggup kenapa tidak seperti itu.”</p> <p>(Transkrip wawancara 1)</p>		
			<p>Wawancara dengan Narasumber-4:</p>		

			<p>“Harus berdasarkan kinerja karena perusahaan kami tidak langsung mengambil direktur tapi berdasarkan dengan kemampuan.”</p> <p>(Transkrip wawancara 1)</p>		
21.		Pemeberiaan penghargaan kepada anggota keluarga yang bekerja.	<p>Wawancara dengan Narasumber-1:</p> <p>“Ya, kalau dari kami dengan memberikan bonus kepada karyawan yang mencapai target yang ditentukan oleh perusahaan.”</p> <p>(Transkrip wawancara 1)</p>	Penghargaan dengan bonus, peningkatan jabatan dan pemberian tanggung jawab yang lebih besar.	VALID
			<p>Wawancara dengan Narasumber-2 :</p> <p>“Ya, jika anggota keluarga yang memberikan kinerja yang bagus untuk perusahaan selain mendapatkan bonus, mereka bisa mendapatkan jabatan yang lebih tinggi lagi. Diberikan tugas dan tanggung jawab yang lebih besar lagi.”</p> <p>(Transkrip wawancara 1)</p>		
			<p>Wawancara dengan Narasumber-3 :</p> <p>“Yah.. kita dalam keluarga kita biasanya sih ada bonus untuk</p>		

			yang kinerjanya bagus atau mencapai target kita memberikan bonus kepada mereka.” (Transkrip wawancara 1)		
			Wawancara dengan Narasumber-4: “Iya, biasanya kami dikasih bonus ya. kalau kami sudah mengerjakan segala sesuatu dengan baik kami dikasih setiap tahunnya ada bonus gitu.” (Transkrip wawancara 1)		
22.		Sistem manajemen dalam kepemilikan modal anggota keluarga.	Wawancara dengan Narasumber-1: “Ehm kami melakukan sesuai dengan perjanjian yang terdapat di akta pendirian perusahaan.” (Transkrip wawancara 1)	Memiliki perjanjian khusus dalam kepemilikan modal yang dimiliki anggota keluarga melalui akta pendirian dan anggaran dasar rumah tangga mengenai kepemilikan.	VALID
			Wawancara dengan Narasumber-2:		

			<p>“Ya, itu semua ada perjanjian khusus yang dituang dalam anggaran dasar rumah tangga disitu apabila ingin mengadakan investasi atau ingin menjual saham harus melalui persetujuan rapat umum pemegang saham.”</p> <p>(Transkrip wawancara 1)</p>		
			<p>Wawancara dengan Narasumber-3:</p> <p>“Kami sih sesuaikan dengan akta dinotaris ya. Kan disana ada pemegang sahamnya siapa saja seperti itu.”</p> <p>(Transkrip wawancara 1)</p>		
			<p>Wawancara dengan Narasumber-4:</p> <p>“Setahu saya, perjanjian melalui akte pendirian disana banyak disebutkan untuk pemegang saham, saat menjual semua ada perjanjian disana.”</p> <p>(Transkrip wawancara 1)</p>		
23.		Cara keluarga mengatasi konflik.	<p>Wawancara dengan Narasumber-1:</p> <p>“Yah, dengan cara melakukan musyawarah antara anggota keluarga.”</p> <p>(Transkrip wawancara 1)</p>	Melakukan musyawarah antar keluarga, melalui jalur hukum dan RUPS.	VALID

			<p>Wawancara dengan Narasumber-2:</p> <p>“Ya, cara kita mengatas konflik tersebut pada awalnya melakukan musyawarah antar anggota keluarga. Kalau kemudian hal tersebut tidak dapat terselesaikan mungkin melalui jalur hukum atau melalui rapat umum pemegang saham juga.”</p> <p>(Transkrip wawancara 1)</p>		
			<p>Wawancara dengan Narasumber-3 :</p> <p>“Yah pada dasarnya kita ada keterbukaan, saling percaya yang kita pegang ya. Tetapi kalau memang ada konflik ya kita pasti melakukan musyawarah, kita pasti berkumpul kita bicarakan baik-baik apa masalahnya dan apa jalan keluarnya seperti itu.”</p> <p>(Transkrip wawancara 1)</p>		
			<p>Wawancara dengan Narasumber-4:</p> <p>“Caranya kami musyawarah sih ya. Kami undang semua kami bicarakan konflik ini bisa diselesaikan dengan baik gitu.”</p> <p>(Transkrip wawancara 1)</p>		

24.		Cara manajemen perusahaan mengatasi konflik.	<p>Wawancara dengan Narasumber-1:</p> <p>“Kita menerapkan open management kepada setiap anggota keluarga sehingga terbuka tidak saling curiga antara anggota keluarga karena awal dari konflik karena tidak ada saling keterbukaan satu sama lain.”</p> <p>(Transkrip wawancara 1)</p>	Dengan keterbukaan manajemen dan melakukan rapat umum pemegang saham.	VALID
			<p>Wawancara dengan Narasumber-2:</p> <p>“Sistemnya ya agar konflik dapat terselesaikan ya harus kembali lagi ke rapat umum pemegang saham lagi kalau ada salah satu yang tidak ingin berada diperusahaan itu lagi atau ingin menuntut hak-haknya ya, semua harus diatur dalam rapat umum pemegang saham.”</p> <p>(Transkrip wawancara 1)</p>		
			<p>Wawancara dengan Narasumber-3 :</p> <p>“Kalau dalam sistem manajemen perusahaan sih kita menerapkan open management jadi, kita saling terbuka sehingga tidak ada lagi rasa-rasa saling curiga. Oh, gimana-gimana ti-</p>		

			dak ada. Jadi kita semuanya dilakukan dengan terbuka.” (Transkrip wawancara 1)		
			Wawancara dengan Narsumber-4: “Dengan manajemen terbuka sih ya harus semua terlihat dengan baik sehingga tidak ada saling curiga semua harus terbuka, konflik ini bisa terselesaikan.” (Transkrip wawancara 1)		
25.		Penerapan budaya dalam bisnis.	Wawancara dengan Narasumber-1: “Nilai-nilai keluarga dimasukkan kedalam visi bisnis sehingga setiap rencana pengembangan bisnis terhadap nilai-nilai keluarga yang telah ditanamkan pada generasi-generasi penerus sesuai visi keluarga dan bisnis.” (Transkrip wawancara 1)	Perusahaan keluarga ini melakukan penerapan nilai-nilai keluarga dalam rencana pengembangan bisnis.	VALID
			Wawancara dengan Narasumber-1: “Nilai-nilai keluarga dimasukkan kedalam visi bisnis sehingga setiap rencana pengembangan bisnis terhadap nilai-nilai keluarga yang telah ditanamkan pada generasi-generasi penerus		

			sesuai visi keluarga dan bisnis.” (Transkrip wawancara 1)		
			Wawancara dengan Narasumber-2: “Penerapan nilai-nilai keluarga dalam perkembangan bisnis yaitu kita berharap bahwa kepercayaan yang diberikan antar anggota keluarga, perusahaan dan customer itu terus tumbuh dalam generasi-generasi seterusnya dan keluarga itu walaupun ini bisnis keluarga harus menjalankan perusahaan ini secara profesional dan sesuai dengan aturan-aturan perusahaan yang ada saat ini.” (Transkrip wawancara 1)		
			Wawancara dengan Narasumber-3: “Yah.. nilai-nilai keluarga semua kita masukan kedalam visi- visi kita kemudian sehingga rencana-rencana pengembangan bisnis kita semua sudah tanamkan pada nilai-nilai yang ada untuk kita kedepannya untuk generasi-generasi berikutnya juga kita juga sudah terapkan pada nilai-nilai yang ada sehingga tidak melenceng dari sana” (Transkrip wawancara 1)		

			<p>Wawancara dengan Narasumber-4:</p> <p>“Nilai-nilai keluarga kami masukan dalam visi bisnis kami gitu.”</p> <p>(Transkrip wawancara 1)</p>		
--	--	--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--

4.3 *Parallel Planning Process* dan Keseimbangan keluarga dan Bisnis di PT. Prima Mulia Jaya

Mendeskripsikan *Parallel Planning Process* di PT. Prima Mulia Jaya terdiri dari penerapan *Parallel Planning Process* pada keluarga, *Parallel Planning* pada bisnis serta keseimbangan antara keluarga dan bisnis di PT. Prima Mulia Jaya.

4.3.1 *Parallel Planning Process* pada Keluarga

a. Determining Core Value

Menentukan nilai inti keluarga merupakan langkah awal untuk memulai bisnis keluarga. Dengan menentukan nilai inti keluarga dapat menentukan apa yang keluarga percaya mengenai keluarga dan bisnis yang merupakan dasar dari nilai-nilai yang dimiliki bisnis. Nilai inti atau nilai yang dimiliki keluarga di PT. Prima Mulia Jaya adalah kejujuran, rasa percaya satu sama lain, komunikasi yang terbuka dan kerjasama yang baik antar anggota keluarga. Hal ini dibuktikan dari hasil wawancara terhadap Narasumber. Menurut Narasumber-1 (Transkrip wawancara 1), nilai yang ditanamkan keluarga adalah kerjasama yang baik, komunikasi yang saling terbuka dan rasa percaya satu sama lain juga hubungan baik antar keluarga sehingga keluarga tetap utuh. Menurut Narasumber-4 (Transkrip wawancara 1), Nilai-nilai yang ditanamkan oleh keluarga itu kerja sama yang baik, terus komunikasi dan saling terbuka itu yang sangat penting, satu lagi kejujuran.

Nilai keluarga yang dimiliki telah ditanamkan sejak dini di keluarga mereka, dengan tujuan keluarga akan tetap utuh. Nilai inti keluarga adalah dasar untuk pengembangan komitmen bisnis. Hal tersebut juga diakui oleh anggota keluarga dengan nilai keluarga yang mereka miliki membuat mereka memiliki komitmen yang tinggi dalam bisnis. Hal ini dibuktikan melalui hasil wawancara, Narasumber-3 dalam transkrip wawancara 1 mengatakan bahwa, pengaruh nilai keluarga dalam bisnis yaitu memiliki komitmen untuk terus mempertahankan bisnis ini sampai ke generasi-generasi berikutnya kemudian mengembangkan dan memajukan usaha yang ada. Karena pengaruh nilai keluarga yang sangat besar pada bisnis yang di jalani sehingga terbentuk komitmen keluarga.

b. *Exploring family commitment*

Mengesplor komitmen keluarga menjadi isu penting sebagai kedewasaan keluarga dan anggota keluarga yang baru masuk dalam perusahaan. Dengan adanya komitmen keluarga membuat seluruh anggota keluarga dapat bekerja sama dengan satu komitmen yang sama dan generasi selanjutnya dapat menghargai apa yang menjadi komitmen keluarga dalam bisnis. Di PT. Prima Mulia Jaya komitmen keluarga telah dibentuk yaitu memajukan dan mengembangkan bisnis hingga generasi-generasi berikutnya. Anggota keluarga yang berada dalam perusahaan juga bekerja sama untuk menjaga komitmen ini. Hal ini dibuktikan melalui hasil wawancara terhadap narasumber. Menurut Narasumber-2 (transkrip wawancara 1), komitmen kami memajukan perusahaan ini untuk generasi-generasi berikutnya karena kami mau menjalankan bisnis ini secara terus menerus. Generasi kedua sebagai penerus juga sangat menghargai komitmen yang dimiliki keluarga ini. Hal ini dibuktikan dari bagaimana Narasumber-3 sangat memahami komitmen yang dimiliki keluarga dan memiliki komitmen yang sama untuk menjalankan bisnis keluarga ini. Keluarga juga memiliki cara agar komitmen keluarga terus terjaga yaitu dengan mempersatukan keluarga agar keluarga tetap utuh, komunikasi yang terbuka dan mempererat hubungan keluarga. Hal ini diungkapkan oleh Narasumber-3 (transkrip wawancara 1), cara mempertahankan komitmen kita dengan terus tetap bersatu, saling komunikasi, saling terbuka dan juga kita tetap mempererat hubungan sehingga tidak seperti isu-isu dari luar yang membuat kita retak. Jadi kita tetap saling percaya.

c. *Creating Family Vision*

Tahap ini merupakan tahap dimana keluarga mengembangkan visi keluarga dalam hubungan antar anggota keluarga dan dalam bisnis. Pengembangan visi keluarga sangat penting karena dalam visi keluarga, keluarga bekerja sama memperjelas harapan mereka kedepannya.

Dalam pembentukan visi keluarga di PT. Prima Mulia Jaya ini, visi keluarga dibentuk berdasarkan nilai dan komitmen yang dimiliki oleh keluarga. Visi yang dimiliki keluarga adalah keluarga ingin mempertahankan kerukunan antar anggota keluarga juga agar perusahaan ini sampai ke generasi

berikutnya. Mempertahankan perusahaan keluarga menjadi perusahaan keluarga yang besar dan memiliki nilai keluarga yang kuat merupakan visi yang terus dipegang oleh keluarga. Hal ini dibuktikan melalui hasil wawancara terhadap Narasumber-1 dalam transkrip wawancara 1 yang mengatakan bahwa, Visi yang dimiliki keluarga, keluarga ingin terus mengembangkan bisnis ini sampai ke generasi-generasi selanjutnya sampai ke anak-cucu. Setiap anggota keluarga juga terus menjunjung tinggi kesatuan dan keutuhan keluarga karena mereka percaya bahwa dengan keluarga yang kuat maka bisnis juga akan kuat dan terus bertahan.

d. *Family Enterprise Plan*

Tahap ini merupakan tahap dimana keluarga sebagai kesatuan yang utuh membentuk rencana-rencana yang berkaitan dengan menjaga komitmen keluarga, bagaimana cara keluarga mendorong partisipasi anggota keluarga, menentukan generasi penerus dan bagaimana keluarga mengembangkan pemilik yang efektif.

Di PT. Prima Mulia Jaya, komitmen keluarga sudah dimiliki oleh setiap anggota keluarga yang ada dalam perusahaan. Terdapat partisipasi anggota keluarga dimana Narasumber-1, Narasumber-2, Narasumber-3 dan Narasumber-4 melakukan pertemuan keluarga yang rutin baik untuk urusan bisnis maupun hanya kumpul-kumpul keluarga saja. Dalam perusahaan sering melakukan rapat, pertemuan juga untuk membahas apa-apa yang terjadi saat ini. Minimal untuk interaksi antar anggota keluarga ya harus terjadi satu bulan sekali dan bisa lebih dari itu. Hal tersebut merupakan salah satu partisipasi anggota keluarga yang dilakukan dalam perusahaan. Di dalam keluarga sendiri, sering dilakukan kumpul-kumpul keluarga dimana keluarga menjaga hubungan antar anggota keluarga. Kumpul keluarga dilakukan minimal setahun sekali dan biasanya dirumah keluarga yang tertua. Dalam penentuan generasi penerus, di PT. Prima Mulia Jaya sudah ditentukan penerus perusahaan yaitu Narasumber-3. Narasumber-3 dipilih berdasarkan kemampuan dan kinerjanya di perusahaan. Pengembangan pemilik yang efektif juga telah dilakukan oleh manajemen PT. Prima Mulia Jaya dimana dilakukan pemilihan

suksesor sehingga tidak adanya *one man show* dalam perusahaan dimana segala sesuatu hanya dikuasai oleh *owner*.

4.3.2 Parallel Planning Process pada Bisnis

a. Creating a Management Business Philosophy

Manajemen harus membangun sebuah filosofi bisnis seputar nilai dan kepercayaan yang dimiliki. Manajemen filosofi yang ada di PT. Prima mulia Jaya telah sesuai dengan harapan keluarga, sehingga mudah untuk membagikan visi yang akan mendukung partisipasi keluarga dan strategi bisnis. Filosofi bisnis menjadi prinsip yang dipegang oleh keluarga dalam menjalankan bisnis. Hal ini dibuktikan bahwa Narasumber-1, Narasumber-2, Narasumber-3 dan Narasumber-4 melakukan penerapan filosofi pada *customer*. Mereka bekerja sama untuk memberikan pelayanan yang terbaik untuk *customer* juga berkomitmen sama dengan *customer* dan bersikap jujur karena tidak ingin merusak kepercayaan yang telah diberikan *customer* kepada mereka.

b. Strategic Management

Ketika keluarga mengilustrasikan komitmennya ke dalam bisnis, tim manajemen dibutuhkan untuk mengidentifikasi apa yang mereka percaya tentang bisnis. Proses ini termasuk penyempurnaan manajemen filosofi bisnis, mengeksplor visi bisnis dan mengatur tujuan jangka panjang. Hal ini memungkinkan manajemen untuk menjelaskan pemikirannya dan mengembangkan visi dalam bisnis. Narasumber-1, Narasumber-2, Narasumber-3 dan Narasumber-4 terus bekerja sama dalam pembentukan visi bisnis mereka. Proses pembentukan visi bisnis mereka dimulai dari visi keluarga yang ingin mengembangkan bisnis sampai ke generasi-generasi berikutnya lalu pada kegiatan sehari-hari dengan saling melayani anggota keluarga, dari situ bisa melayani. Selain melayani antar keluarga juga memberikan perhatian kepada keluarga dan sampai akhirnya memberikan perhatian pada *customer*. Akhirnya terbentuklah visi perusahaan yaitu melayani dengan pelayanan yang terbaik dengan memberikan juga keselamatan transportasi dalam industri pelayaran logistik.

c. *Defining a Business Vision*

Pada tahap ini tim manajemen dapat mulai mengeksplorasi mengenai visi bisnis dengan mendiskusikan beberapa ide untuk pengembangan perusahaan berdasarkan visi yang dimiliki perusahaan. Di perusahaan Prima Mulia Jaya ini Narasumber-2 sebagai direktur utama dan Narasumber-3 sebagai manajer operasional juga sebagai calon direktur umum memiliki rencana pengembangan bisnis mereka. Hal ini ditunjukkan bahwa perusahaan memiliki rencana dalam *goal* jangka panjang perusahaan. *Goal* jangka panjang perusahaan adalah memajukan perusahaan menjadi perusahaan keluarga yang dikenal secara global. Dengan *goal* jangka panjang ini, perusahaan ingin melakukan pengembangan bisnis mereka, dimana untuk penjualan dan keuntungan mereka berharap dari tahun ke tahun penjualan akan terus meningkat mungkin sekitar sampai 20-30 persen peningkatan, untuk pasar yang dimiliki manajemen terus mencari *customer-customer* yang potensial secara global atau secara nasional dan untuk karyawan atau sumber daya manusia sendiri itu mereka memberikan pelatihan-pelatihan khusus atau menciptakan sumber daya manusia yang tinggi. Dalam pemenuhan harapan *customer* yang dilakukan perusahaan adalah melihat kebutuhan *customer*, melakukan komunikasi dengan *customer* serta memberikan pelayanan yang terbaik. Hal ini diungkapkan oleh Narasumber-2 dalam transkrip wawancara 1. Narasumber-2 dan Narasumber-3 menyebutkan bahwa pelayanan terbaik yang mereka berikan adalah dengan memberikan harga yang kompetitif, juga apabila kapal berlayar mereka menggunakan sistem dimana pada saat kapal berlayar jauh *customer* ingin mengetahui keberadaan kapal yang mereka sewa, perusahaan memberikan GPS dan peta yang dapat dibaca oleh *customer*. Selain itu perusahaan juga memberikan kapal yang terbaik, *on schedule* kemudian semua permintaan yang bisa dipenuhi, akan dipenuhi.

d. *Business Strategic Plan*

Planning perusahaan Prima Mulia Jaya kedepannya difokuskan pada *customer* yaitu dengan memberikan pelayanan terbaik, memberikan solusi yang fleksibel (*win-win solution*) dan memberikan harga yang kompetitif pada *customer*, hal ini diungkapkan oleh Narasumber-3 dalam transkrip wa-

wawancara 1. PT. Prima Mulia Jaya juga ingin mengembangkan pasar yang dimiliki. Perusahaan memilih pasar yang tetap bergerak dibidang jasa angkutan tetapi dengan skala yang lebih besar lagi. Menurut Narasumber-3 (transkrip wawancara 1), pasar yang ingin dikembangkan lebih lagi oleh perusahaan di bidang industri tambang batu bara, kemudian penjualan BBM solar industri, jual beli batu split, industri kayu dan pengangkutan alat berat.

4.3.3 Kesimbangan antara Keluarga dan Bisnis

1. Control

Membangun kontrol dalam perusahaan keluarga merupakan hal yang sangat penting dimana kontrol menjadi penyeimbang antara keluarga dan bisnis itu sendiri. Di PT. Prima Mulia Jaya kontrol dilakukan dengan menerapkan *open management*, komunikasi dan keterbukaan satu sama lain. *Open management* yang dimaksud disini, manajemen membuka segala sesuatu tentang perusahaan bagi setiap anggota keluarga. Jika ada anggota keluarga ingin melihat laporan keuangan perusahaan, manajemen akan terbuka. Hal ini ditujukan agar antar anggota keluarga tidak ada rasa saling curiga satu sama lain.

2. Careers

Karir setiap anggota keluarga dalam perusahaan Prima Mulia Jaya ini dinilai berdasarkan kinerja dan kemampuan mereka. Karyawan yang merupakan anggota keluarga maupun diluar anggota keluarga diberikan hak yang sama dalam karir mereka. Hal ini dapat dibuktikan melalui apa yang terjadi di perusahaan dimana Welly sebagai penerus perusahaan tidak langsung diberikan jabatan sebagai direktur utama atau direktur umum tetapi mulai dari manajer operasional terlebih dahulu. Narasumber-4 yang juga telah lama bekerja di perusahaan tersebut mengatakan bahwa di perusahaan Prima Mulia Jaya karir mereka berdasarkan kinerja. Penghargaan yang diberikan bagi setiap anggota keluarga yang bekerja adalah dengan pemberian bonus dan peningkatan jabatan. Pemberian bonus diberikan ketika karyawan telah mencapai target atau ketentuan yang ditetapkan perusahaan setelah itu juga akan ada peningkatan jabatan jika telah memenuhi syarat yang ditentukan. Hal ini juga berlaku bagi karyawan diluar anggota keluarga.

3. *Capital*

PT. Prima Mulia Jaya juga membuat sistem dan perjanjian dimana anggota keluarga dapat *reinvest*, dan menikmati atau menjual investasi mereka tanpa gangguan dari anggota keluarga. Karena perusahaan memiliki perjanjian khusus yang diatur dalam akta pendirian perusahaan yang telah dibuat di notaris yang memiliki kekuatan hukum. 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). Selain itu, jika ada anggota keluarga atau pihak luar ingin melakukan *reinvest*, menikmati atau menjual investasi mereka harus melalui rapat umum pemegang saham.

4. *Conflict*

Konflik yang sering terjadi dalam keluarga yang berkaitan dengan bisnis adalah konflik karena kurangnya keterbukaan satu sama lain sehingga menyebabkan kecurigaan satu sama lain. Jika konflik tersebut terjadi pada bisnis keluarga maka manajemen perusahaan akan kembali pada *open management* yang diterapkan dalam perusahaan. Karena yang sering jadi permasalahan keuangan maka perusahaan akan sangat terbuka pada keluarga mengenai *financial* perusahaan. Manajemen perusahaan juga akan melakukan rapat umum pemegang saham jika terjadi konflik dan salah satu anggota keluarga tidak ingin berada diperusahaan. Jika setiap konflik yang terjadi dalam perusahaan tidak bisa diselesaikan dengan kekeluargaan maka akan ditempuh jalur hukum untuk menyelesaikannya.

5. *Culture*

Perusahaan Prima Mulia Jaya telah menggunakan nilai-nilai keluarga dalam rencana pengembangan bisnis. Hal ini dapat dibuktikan dari visi bisnis yang berasal dari nilai-nilai yang ditanamkan oleh keluarga sampai pada generasi-generasi berikutnya juga sudah diterapkan nilai-nilai yang ada sehingga tidak melenceng dari nilai keluarga tersebut. Dengan nilai kepercayaan yang ditanamkan oleh keluarga membuat perusahaan ingin terus memajukan perusahaan menjadi lebih profesional. Budaya china juga terlihat

dalam perusahaan dimana anak laki-laki yang menjadi penerus dan pemimpin perusahaan.

4.4 Pembahasan Hasil Penelitian

Menurut Carlock and Ward (2001), *Parallel Planning Process* merupakan alat untuk mengintegrasikan dan menyeimbangkan keluarga dan pemikiran bisnis. *Parallel planning process* diterapkan pada keluarga dan bisnis serta menerapkan keseimbangan antara keluarga dan bisnis.

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 peneliti dapat membahas beberapa hal:

1. Penerapan *Parallel Planning Process* pada Keluarga
 - a. *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.

b. *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.

c. *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 ya-

itu 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.

d. *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 diper-

siapkan 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-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.

2. Penerapan *Parallel Planning Process* pada Bisnis

a. *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 mengem-

bangkan 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.

b. *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*.

c. *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.

d. *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.

3. 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):

a. *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.

b. *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 suskesor 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.

c. *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)

d. *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.

e. *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.