

ANALISIS PENERAPAN *PARALLEL PLANNING PROCESS* PADA PERUSAHAAN KELUARGA PT CONTINENTAL

William Winarwan dan Eddy Madiono Sutanto

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: william_winarwan72@yahoo.com, esutanto@petra.ac.id

Abstrak—Tujuan dari penelitian ini adalah untuk membahas analisis penerapan *Parallel Planning Process* pada perusahaan keluarga di PT Continental. Berdasarkan latar belakang dan perjalanan bisnis keluarga di PT Continental, tentunya menerapkan dan mempraktekan nilai-nilai keluarga yang berhubungan dengan bisnis sampai pada keseimbangan antara kepentingan keluarga, bisnis dan kegiatan bisnis perusahaan. Tujuan dari penelitian ini adalah mengetahui *Parallel Planning Process* pada keluarga dan bisnis keluarga di PT Continental dan mengetahui keseimbangan antara keluarga dan bisnis keluarga di PT Continental. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif. Pengumpulan data menggunakan teknik wawancara semi terstruktur, dokumentasi dan observasi. Menguji keabsahan data menggunakan teknik triangulasi sumber. Hasil yang diperoleh pada penelitian ini adalah PT Continental 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 kepentingan keluarga dan bisnis dan keseimbangan antara kepentingan keluarga dan bisnis.

Kata Kunci—Perusahaan keluarga, *Parallel Planning Process*, Keluarga dan Bisnis

I. PENDAHULUAN

Perusahaan keluarga memberikan kontribusi yang sangat besar bagi perekonomian suatu negara. Hal ini dibuktikan dari 80%–98% bisnis di dunia merupakan usaha keluarga yang diperkirakan berjumlah 17 juta perusahaan keluarga (Poza, 2010). Selain itu, menurut Shepherd dan Zacharakis (2000) dan Bornheim (2000) bisnis keluarga membentuk tulang punggung sebagian besar ekonomi di seluruh dunia dan membuat kontribusi besar dalam hal pekerjaan dan output ekonomi (dalam Collins & O'Regan, 2011). Di Indonesia sendiri, Pricewaterhousecoopers (2014) mengatakan bahwa 95% bisnis di Indonesia adalah milik keluarga.

Menurut Glassop dan Waddell (2015) perusahaan keluarga telah mampu memberikan antara 45% sampai 70% dari Produk Domestik Kotor (GDP) dan menyerap banyak tenaga kerja di berbagai negara (dalam Christian & Mustamu, 2013). Sedangkan perusahaan keluarga, menurut Wahjono (2009) perusahaan bukan keluarga mengalami naik dan turunnya pertumbuhan, berbeda dengan perusahaan keluarga justru menunjukkan kinerja yang stabil dan cenderung meningkat (dalam Christian & Mustamu, 2013).

Namun, mempertahankan bisnis keluarga bukanlah perkara yang mudah. Karena Di Indonesia sendiri, survei menunjukkan bahwa 88% perusahaan swasta nasional berada di tangan keluarga, Namun hanya 5% dari perusahaan keluarga yang mampu

bertahan hingga generasi keempat (Susanto, 2007). Menurut Carlock dan Ward (2001), keluarga sering menjadi hambatan bagi bisnis keluarga. Masalah hubungan keluarga seringkali dikaitkan dengan masalah bisnis dengan cara yang tidak menguntungkan (Hoover & Hoover, 2000). Oleh karena itu, bisnis keluarga dapat menciptakan konflik yang tidak diketahui oleh keluarga (Pieper, Astrachan & Manners, 2013).

Menurut Karataş-Özkan (2011); Zachary (2011) dan Zareie (2011) “dalam menyeimbangkan kegiatan bisnis dan keluarga akan ada masalah akan sering bermunculan, karena menyeimbangkan kegiatan keluarga dan bisnis merupakan suatu tantangan bagi bisnis keluarga” (dalam Pounder, 2015). Oleh sebab itu, dalam menciptakan sistem keluarga yang baik perusahaan keluarga harus membuat perencanaan bisnis keluarga yang jelas dalam menyeimbangkan sistem keluarga dan sistem bisnis. Carlock dan Ward (2001) menambahkan bahwa dalam membuat perencanaan bisnis keluarga yang sukses dibutuhkan *framework* yang terorganisir dan sistematis, yaitu *Parallel Planning Process* yang dapat membantu dan mengontrol sistem keluarga dan sistem bisnis secara seimbang. Tanpa adanya komitmen di dalam keluarga terhadap kelangsungan bisnis *parallel planning process* tidak dapat terjadi (Merwe, 2009). Oleh sebab itu, diperlukannya Perencanaan bisnis keluarga sebagai alat untuk mengintegrasikan dan menyeimbangkan pemikiran dan tindakan keluarga dan bisnis, sehingga dapat menghasilkan pengembangan strategi bisnis yang memperhatikan kepentingan keluarga (Bernadine, 2012). Oleh karena itu, penting bagi perusahaan keluarga untuk melakukan penerapan *Parallel Planning Process*.

Setiap bisnis keluarga idealnya menerapkan *Parallel Planning Process*, termasuk PT Continental. PT Continental merupakan perusahaan keluarga yang bergerak di bidang distributor tas. Perusahaan ini didirikan oleh tiga orang bersaudara. Sebelum PT Continental berdiri, tiga bersaudara dan ayah mereka telah menggeluti bisnis pendistribusian tas sejak tahun 1984. Pada tahun 1984, Xiaoli, Xiaohong dan Apong memulai bisnis mereka dengan menjadi *sales* tas membantu ayah mereka di perusahaan milik ayah mereka yang berada di Surabaya yaitu UD Continental. Lalu pada tahun 2001 ayah dari ketiga bersaudara ini meninggal dunia. Ketika sang ayah meninggal dunia, ketiga *owner* lah yang mengambil alih dan memimpin perusahaan ini secara bersama-sama. Lalu pada tahun 2007 ketiga saudara ini mendirikan PT Continental, pada saat PT Continental ini berdiri kondisi di perusahaan menjadi tidak stabil. Meninggalnya sang ayah membuat tidak ada lagi sosok yang menjadi panutan dalam memimpin perusahaan. Hal tersebut membuat situasi perusahaan menjadi tidak kondusif. Ketiga *owner* yang memimpin seringkali berbeda pendapat dan ketiga *owner* mempertahankan argumennya masing-masing.

Dampaknya adalah ketika mereka harus mengambil suatu kebijakan perusahaan, pengambilan keputusan menjadi tidak jelas dan rancu karena masing-masing *owner* merasa keputusannya adalah yang paling benar. Salah satu dari ketiga saudara tersebut yaitu Xiaohong, percaya bahwa dengan adanya sistem yang baik dapat mencapai tujuan perusahaan mereka tanpa harus sering berbeda pendapat. Sistem yang diinginkan Xiaohong adalah sistem yang dapat menyatukan sistem keluarga dan sistem bisnis dalam perusahaan keluarga yang mereka dirikan bersama. Oleh sebab itu, perusahaan memerlukan *Parallel Planning Process* yang dapat melihat dan menganalisis kondisi perusahaan secara nyata dari sisi bisnis dan keluarga.

Berdasarkan latar belakang diatas tentunya menerapkan dan mempraktekan nilai-nilai keluarga yang berhubungan dengan bisnis sampai pada keseimbangan antara kepentingan keluarga, bisnis dan kegiatan bisnis perusahaan adalah hal yang sangat penting. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan di PT Continental dengan judul penelitian Analisis Penerapan *Parallel Planning Process* pada Perusahaan Keluarga PT Continental.

II. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang akan digunakan pada penelitian ini adalah penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif ialah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, secara holistik, dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang memanfaatkan berbagai metode alamiah (Moleong, 2013, p. 6). Penelitian kualitatif ini digunakan untuk mengamati secara langsung bagaimana fenomena yang terjadi mengenai penerapan *Parallel Planning Process* di PT Continental.

Metode penelitian yang digunakan yaitu metode penelitian studi kasus. Menurut Bungin (2003, p. 23), studi kasus adalah apabila kita melakukan penelitian yang terinci tentang seseorang (individu) atau sesuatu unit selama kurun waktu tertentu. Dalam hal ini, penelitian ini menggunakan metode studi kasus untuk meneliti tentang *Parallel Planning Process* di PT Continental untuk mengetahui *values*, *strategic thinking*, *shared future vision*, dan *formulating plans* dalam rangka menyeimbangkan kepentingan keluarga dan kepentingan bisnis pada bisnis milik keluarga.

Subjek penelitian adalah tempat di mana penelitian akan dilakukan. Subjek penelitian dilakukan di PT Continental yang berada pada jalan Ruko Pantai Babatan 2QR Surabaya, Jawa Timur.

Objek penelitian adalah atribut atau sifat atau nilai dari seseorang, objek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (dalam Sugiyono, 2015, p.298). Objek penelitian ini ialah *Parallel Planning Process*.

Teknik yang digunakan dalam pemilihan sampel penelitian adalah *purposive sampling*. Sugiyono (2015, p.124) *purposive sampling* adalah teknik pemilihan sampel penelitian sebagai sumber data yang dilakukan dengan pertimbangan tertentu.

Dalam penelitian ini, narasumber yang akan ditetapkan berasal dari anggota keluarga yang berada pada manajemen pe-

rusahaan yang juga memiliki pengaruh dan peran dalam perencanaan hingga proses penerapan *Parallel Planning Process*. Pihak penting yang terlibat dalam perusahaan ini berjumlah tiga orang. Ketiga orang tersebut merupakan pendiri sekaligus jajaran direksi dari PT Continental. Berikut adalah narasumber yang terlibat dalam penelitian:

1. Apong
2. Xiaoli
3. Xiaohong

Ketiga narasumber tersebut adalah anggota keluarga yang berada pada manajemen perusahaan yang juga memiliki pengaruh dan peran dalam perencanaan hingga proses penerapan *Parallel Planning Process*. Sehingga ketiga narasumber akan sangat membantu dalam proses penyusunan pada PT Continental.

Teknik pengumpulan data yang digunakan pada penelitian ini adalah wawancara, observasi dan dokumentasi, Wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu, percakapan tersebut dilakukan oleh dua pihak yaitu pewawancara (*interviewer*) yang mengajukan pertanyaan dan terwawancara (*interviewee*) yang akan memberikan jawaban atas pertanyaan itu (Moleong, 2013, p.186).

Dalam melakukan wawancara, selain harus membawa instrumen sebagai pedoman wawancara, dapat juga menggunakan alat bantu seperti *tape recorder*, gambar, brosur dan material lain yang dapat membantu pelaksanaan wawancara menjadi lancar (Sugiyono, 2015, p.195).

Dalam penelitian ini menggunakan jenis wawancara semi terstruktur, yang mana dalam pelaksanaannya lebih bebas bila dibandingkan dengan wawancara terstruktur, sesuai dengan sudut pandang individu sejalan dengan penggalan lebih lanjut oleh pewawancara. Dalam melakukan wawancara, penelitian ini perlu dilakukan secara teliti dan mencatat apa yang dikemukakan oleh informan (Sugiyono, 2015, p.197).

Setelah melakukan wawancara, dilakukan juga observasi, Observasi berasal dari kata *observation* yang berarti pengamatan. Metode observasi dilakukan dengan cara mengamati perilaku, kejadian atau kegiatan orang atau sekelompok orang yang diteliti, kemudian mencatat hasil pengamatan tersebut untuk mengetahui apa yang sebenarnya terjadi. Dengan pengamatan peneliti dapat melihat kejadian sebagaimana subyek yang diamati mengalaminya, menangkap, merasakan fenomena sesuai pengertian subyek dan obyek yang diteliti (Djaelani, 2013, p. 84-85).

Observasi dilakukan di PT Continental selama lima hari, Observasi yang dilakukan adalah partisipasi pasif, yaitu melakukan pengamatan secara langsung namun tidak ikut terlibat dalam kegiatan perusahaan.

Setelah melakukan wawancara dan observasi, di lakukan juga dokumentasi, dokumentasi adalah mengumpulkan data atau dokumen yang berbentuk gambar, misalnya foto, gambar hidup, dan sketsa (Sugiyono, 2015, p.329)

Uji validitas yang digunakan pada penelitian ini adalah teknik triangulasi, yaitu pemeriksaan keabsahan data untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu (Moleong, 2013, p.330). Dalam penelitian ini, uji keabsahan datanya menggunakan teknik triangulasi sumber. Menurut Hamidi dan Moleong (Purhantara, 2010, p.74), triangulasi sumber yaitu cara menguji data dan informasi dengan cara

mencari data dan informasi yang sama kepada responden lain. Hasil wawancara dari tiga narasumber akan dilakukan triangulasi sumber untuk menguji keabsahan data.

Untuk memperoleh keabsahan data melalui triangulasi sumber dapat dicapai melalui (Moleong, 2013, p.331):

1. Membandingkan data hasil pengamatan dengan data hasil wawancara.
2. Membandingkan apa yang dikatakan orang di depan umum dengan apa yang dikatakannya secara pribadi.
3. Membandingkan apa yang dikatakan orang-orang tentang situasi penelitian dengan apa yang dikatakannya sepanjang waktu.
4. Membandingkan keadaan dan perspektif seseorang dengan berbagai pendapat dan pandangan orang seperti rakyat biasa, orang yang berpendidikan menengah atau tinggi, orang berada, orang pemerintahan.
5. Membandingkan hasil wawancara dengan isi suatu dokumen yang saling berkaitan.

Hasil komparasi dan pengecekan sumber ini untuk membuktikan apakah data dan informasi yang didapatkan memiliki kebenaran atau sebaliknya. Apabila data dan informasi dari minimal dua sumber memiliki relevansi, maka data dan informasi dianggap valid dan akan dikumpulkan, berlaku juga sebaliknya.

Teknik analisis data yang digunakan ialah teknik analisis yang bersumber dari Moleong (2013, p.288–289), proses analisis data mencakup:

1. Reduksi Data
 - a. Identifikasi satuan (*unit*). Pada mulanya diidentifikasi adanya satuan yaitu bagian terkecil yang ditemukan dalam data yang memiliki makna bila dikaitkan dengan fokus dan masalah penelitian.
 - b. Sesudah satuan diperoleh, langkah berikutnya adalah membuat koding. Membuat koding berarti memberikan kode pada setiap 'satuan', agar tetap dapat ditelusuri data/satuannya, berasal dari sumber mana.
2. Kategorisasi
 - a. Menyusun kategori. Kategorisasi adalah upaya untuk memilah-milah setiap satuan ke dalam bagian-bagian yang memiliki kesamaan.
 - b. Setiap kategori diberi nama yang disebut 'label'.
3. Sintesisasi
 - a. Mensintesisasi berarti mencari kaitan antara satu kategori dengan kategori lainnya.
 - b. Kaitan satu kategori dengan kategori lainnya diberi nama/label lagi.
4. Menyusun 'Hipotesis Kerja'

Hipotesis kerja merupakan teori substantif (yaitu teori yang berasal dan masih terkait dengan data). Hipotesis kerja itu terkait dan sekaligus menjawab pertanyaan penelitian.

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

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 Continental, dari tahapan penerapan *Parallel Planning Process* yang dipergunakan dalam penelitian ini terlihat adanya penerapan yang dilakukan disetiap tahapannya. Oleh dari itu dibawah ini terdapat beberapa tahapan *parallel planning process* yaitu:

A. Aspek Keluarga

Terdapat empat dimensi mengenai analisis penerapan *Parallel Planning Process* pada aspek keluarga di PT Continental berikut analisisnya:

a. *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).

Menurut hasil dari penelitian yang telah dilakukan di PT Continental, diketahui bahwa PT Continental telah mengeksplor komitmen keluarga dimana setiap anggota keluarga telah memiliki komitmen yaitu saling percaya, saling menghargai dan saling mendukung, tanpa adanya komitmen maka rasa saling mencurigai antara saudara akan muncul dan pasti akan berdampak pada perusahaan.

b. *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.

Menurut hasil dari penelitian yang telah dilakukan di PT Continental, dapat disimpulkan bahwa PT Continental memiliki visi keluarga bekerjasama antara saudara untuk memajukan perusahaan maksudnya bekerjasama ialah komunikasi, dengan kita bekerja sama maka akan adanya komunikasi antara saudara yang dapat mempererat hubungan antara saudara dan dengan bekerja sama dapat juga memajukan perusahaan dan cara untuk mempertahankan visi tersebut ialah selalu mengadakan rapat dan saling bertukar pendapat karena dengan begitu dapat mempererat hubungan diantara anggota keluarga, dan dengan kesamaan visi ini dapat membuat keluarga dapat terus bekerja sama untuk memperjelas harapan atau goal yang diinginkan.

c. *Family philosophy*

Menurut Carlock dan Ward (2001), dalam *Philosophy* keluarga memiliki perasaan yang kuat mengenai ke-

butuhan bisnis atau keluarga yang harus didahulukan lebih dulu, biasanya beberapa anggota keluarga akan berpendapat apa yang di butuhkan keluarga hingga tidak harus mengorbankan keluarga demi bisnis.

Menurut hasil dari penelitian yang telah dilakukan di PT Continental, dapat disimpulkan yang di butuhkan keluarga di PT Continental yaitu kepercayaan antara anggota keluarga dengan adanya kepercayaan diantara anggota keluarga maka kita dalam menjalankan bisnis tidak ada rasa keraguan karena diantara saudara dan keluarga adanya rasa saling percaya, untuk mempertahankannya dalam perusahaan sering melakukan rapat untuk membahas apa yang terjadi di perusahaan, dan rapat terjadi satu bulan sekali dan bisa lebih dari itu. Dengan cara sering mengadakan rapat keluarga dan membahas mengenai bisnis yang terjadi di perusahaan, keluarga dapat ikut berpartisipasi dalam memajukan bisnis di perusahaan.

d. *Family 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.

Menurut hasil dari penelitian yang telah dilakukan di PT Continental, dapat disimpulkan bahwa nilai inti dalam keluarga PT Continental yaitu komitmen, kepercayaan dan tanggung jawab. Mengapa? Menurut analisis hasil wawancara ketiga narasumber disimpulkan dalam keluarga memiliki komitmen terlebih dahulu untuk menjalankannya dan mengapa kepercayaan karena tanpa adanya kepercayaan yang kuat bagaimana kita akan berkomitmen untuk menjalankan bisnis di perusahaan, tanggung jawab juga perlu itu bukti bahwa kita berkomitmen di dalam perusahaan, semua saling terkait antara komitmen, kepercayaan dan tanggung jawab.

B Aspek Bisnis

Terdapat empat dimensi mengenai analisis penerapan *Parallel Planning Process* pada aspek Bisnis di PT Continental berikut analisisnya:

a. *Commitment Strategic*

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

Menurut hasil dari penelitian yang telah dilakukan di PT Continental, dapat disimpulkan PT Continental memiliki *Commitment Strategic* yaitu saling percaya, saling menghargai dan mendukung antara satu sama lain agar perusahaan dapat tumbuh dan berkembang, dengan adanya rasa saling percaya, menghargai dan mendukung, perusahaan dapat menjelaskan pemikirannya untuk tujuan jangka panjang dengan cara pemberian target penjualan.

b. *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.

Menurut hasil dari penelitian yang telah dilakukan di PT Continental, dapat disimpulkan bahwa PT Continental dalam proses pembentukan visi perusahaan sudah terjadi sejak awal perusahaan didirikan, visi bisnis yaitu melayani sepenuh hati bagi kesejahteraan pelanggan dan karyawan, jika dengan adanya visi bisnis yang baik maka pengaruh pasar atau industri menjadi baik, agar pengaruh pasar dan industri menjadi baik maka perusahaan PT Continental berusaha mengikuti apa keinginan pasar atau *customer* inginkan.

c. *Business 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.

Menurut hasil dari penelitian yang telah dilakukan di PT Continental, dapat disimpulkan bahwa filosofi bisnis di PT Continental dibangun berdasarkan nilai visi dan misi yang ada visi yaitu melayani sepenuh hati bagi kesejahteraan pelanggan dan karyawan, misinya yaitu memastikan kesejah teraan karyawan, meningkatkan dan memajukan perusahaan, dan memastikan kepuasan seluruh pelanggan. Namun bisnis PT Continental tidak hanya berfokus pada mencari keuntungan, namun berfokus juga kepada memberikan nilai dan pelayanan yang lebih kepada *Customer*. Yang di maksud dengan nilai disini adalah perusahaan memberikan menanamkan rasa percaya kepada pelanggan, agar pelanggan percaya terhadap perusahaan, dengan begitu pelanggan akan loyal terhadap kita

d. *Long-term Goals*

Menurut Carlock dan Ward (2010), Tujuan jangka panjang memiliki beberapatujuan. Pertama, tujuan langsung perusahaan yang berhubungan dengan visi perusahaan. Kedua, mereka memberikan kerangka kerja untuk menyatukan proses perencanaan agar pemegang saham dapat memahami dan membantu

pengelolaan perencanaan. Ketiga, tujuan menjadi dasar untuk mengevaluasi peforma manajemen dalam mengambil keputusan mengenai investasi masa depan.

Menurut hasil dari penelitian yang telah dilakukan di PT Continental, dapat disimpulkan bahwa PT Continental kedepannya difokuskan kepada ingin membawa perusahaan menjadi lebih profesional lagi dan ingin membangun cabang di mana-mana, melalui survey kepada pelanggan atau *customer*, dengan cara survey PT Continental dapat mengetahui apa yang diinginkan pasar dan pasar butuhkan.

C Keseimbangan antara aspek keluarga dan bisnis (*Parallel Planning Process*)

Untuk mencapai keseimbangan anatara bisnis dan keluarga perlunya untuk mengidentifikasi rencana dan peraturan yang mengarah kepada 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 secara adil.

Menurut hasil dari penelitian yang telah dilakukan di PT Continental, dapat di simpulkan bahwa PT Continental melakukan kontrol dalam perusahaan dengan cara sering melakukan rapat keluarga, karena dengan melakukan rapat terus menerus dapat mengontrol apa yang sedang terjadi di perusahaan dan dalam keluarga sebagai contoh *control* dengan cara yang adil dalam PT Continental apa bila ada masalah didiskusikan terlebih dahulu agar memperoleh keputusan yang tepat dalam keluarga, manajemen maupun kepemilikan bisnis.

b. *Careers*

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

Menurut hasil dari penelitian yang telah dilakukan di PT Continental, dapat di simpulkan bahwa karir anggota keluarga telah diberikan langsung kepada mereka melalui komisararis, dengan cara melihat kinerja mereka, oleh sebab itu di PT Continental tidak ada lagi anggota keluarga yang mengejar karir mereka karena karir mereka tertinggi di perusahaan, sedangkan anggota keluarga yang lain yaitu “anak” masih kecil dan belum dapat mengejar karir mereka didalam perusahaan, apabila pemberian penghargaan ada tetapi penghargaan hanya diberikan ketika karyawan telah mencapai target atau ketentuan yang ditetapkan perusahaan.

c. *Capital*

Menciptakan sistem dan perjanjian dimana anggota keluarga dapat *reinvest*, dan menikmati atau

menjual investasi mereka tanpa gangguan dari anggota keluarga.

Menurut hasil dari penelitian yang telah dilakukan di PT Continental, diketahui bahwa PT Continental juga membuat sistem dan perjanjian dimana anggota keluarga dapat *reinvest*, sebagai contoh apabila anggota keluarga ingin menggunakan uang perusahaan untuk menghasilkan produk baru maka di lakukannya *reinvest* (menginvestasikan kembali) tetapi harus melakukan rapat atau dapat diskusi terlebih dahulu.

d. *Conflict*

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

Menurut hasil dari penelitian yang telah dilakukan di PT Continental, diketahui bahwa konflik pasti terjadi dalam perusahaan dan keluarga mereka menyelesaikan dengan cara saling mengalah satu sama lain, dan dilakukan secara kekeluargaan atau rapat keluarga. Hal ini menunjukkan bahwa adanya manajemen konflik yang dilakukan oleh keluarga maupun 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.

Menurut hasil dari penelitian yang telah dilakukan di PT Continental, diketahui bahwa PT Continental dengan nilai kepercayaan yang ditanamkan oleh keluarga membuat perusahaan ingin terus memajukan perusahaan menjadi lebih profesional. Hal ini membuktikan bahwa nilai-nilai keluarga mempengaruhi pengembangan bisnis dan budaya perusahaan mewakili nilai keluarga yang dimiliki.

IV. KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis pada bab empat, maka kesimpulan dari penelitian ini adalah:

1. Kesimpulan berdasarkan penerapan *Parallel Planning Process* pada keluarga di PT Continental meliputi:
 - a. *Family Commitment*, keluarga telah memiliki *family commitment* yaitu saling percaya, saling menghargai dan mendukung antara satu sama lain
 - b. *Family Vision*, keluarga telah memiliki visi keluarga yaitu bekerjasama antara saudara untuk memajukan perusahaan maksudnya bekerjasama ialah komunikasi, dengan kita bekerja sama maka akan adanya komunikasi antara saudara yang dapat mempererat hubungan antara

- saudara dan dengan bekerja sama dapat juga memajukan perusahaan
- c. **Family Philosophy**, filosofi keluarga yang telah dimiliki yaitu kepercayaan antara anggota keluarga dengan adanya kepercayaan diantara anggota keluarga maka kita dalam menjalankan bisnis tidak ada rasa keraguan dan rasa curiga diantara saudara, karena kunci utama bisnis keluarga itu ialah keluarga.
 - d. **Family Core value**, yang dalam keluarga adalah komitmen, kepercayaan dan tanggungjawab
2. Kesimpulan berdasarkan penerapan *Parallel Planning Process* pada bisnis di PT Continental
 3. meliputi:
 - a. **Commitment Strategic**, perusahaan mempunyai *Commitment Strategic* pada bisnis yaitu percaya, saling menghargai dan mendukung agar perusahaan dapat maju dan berkembang dengan cara pemberian target penjualan perusahaan untuk tujuan jangka panjang perusahaan.
 - b. **Business Vision**, visi bisnis dalam perusahaan dibentuk berdasarkan nilai-nilai yang ditanamkan keluarga yaitu melayani sepenuh hati bagi kesejahteraan pelanggan dan karyawan.
 - c. **Business Philosophy**, perusahaan telah memiliki filosofi bisnis dalam perusahaan yang dijadikan dasar bagi perusahaan dalam pembentukan perusahaan yaitu berdasarkan nilai visi dan misi yang ada visi yaitu melayani sepenuh hati bagi kesejahteraan pelanggan dan karyawan, misinya yaitu memastikan kesejahteraan karyawan, meningkatkan dan memajukan perusahaan, dan memastikan kepuasan seluruh pelanggan. Namun bisnis PT Continental tidak hanya berfokus pada mencari keuntungan, namun berfokus juga kepada memberikan nilai dan pelayanan yang lebih kepada *Customer*.
 - d. **Long-term Goals**, pemikiran jangka panjang kedepannya dalam perusahaan difokuskan kepada, ingin membawa perusahaan menjadi lebih profesional dan berkembang, melalui survey kepada pelanggan atau *customer*.
 4. Kesimpulan berdasarkan keseimbangan antara Keseimbangan antara bisnis dan keluarga (*Parallel Planning Process*) di PT Continental
 - a. **Control**, dalam perusahaan yaitu menerapkan komunikasi dan keterbukaan satu sama lain agar adanya rasa saling percaya satu sama lain. Maka perusahaan dapat melakukan control dengan baik.
 - b. **Careers**, dalam anggota keluarga, keluarga tidak lagi mengejar karir mereka di perusahaan, tetapi penghargaan ada dan hanya diberikan kepada karyawan ketika karyawan telah mencapai target yang ditetapkan perusahaan.

- c. **Capital**, dalam manajemen modal perusahaan memiliki perjanjian khusus dalam kepemilikan modal yang dimiliki anggota keluarga yang dibahas dalam rapat keluarga
- d. **Conflict**, keluarga dan perusahaan mengatasi konflik dengan melakukan musyawarah antar keluarga, saling mengalah satu sama lain yang dilakukan dalam rapat keluarga.
- e. **Culture**, perusahaan ini melakukan penerapan nilai-nilai keluarga dalam rencana pengembangan bisnis hingga menjadi lebih profesional. Hingga penerapan nilai-nilai tersebut menjadi suatu kebiasaan sehingga menjadi budaya pada perusahaan

B. Saran

Setelah melakukan penelitian di PT Continental yang berdasarkan teori dari Carlock dan Ward (2001), Berdasarkan hasil-hasil penelitian, penelitian ini menghasilkan saran bagi perusahaan yang semoga bermanfaat bagi perusahaan:

1. Keseimbangan antara keluarga dan bisnis juga lebih diterapkan agar tidak mementingkan salah satu pihak saja. Pada bagian konflik disarankan cara penyelesaian konflik yang terjadi pada keluarga dan bisnis melalui beberapa tahap yaitu secara saling mengalah dan kekeluargaan. Disarankan perusahaan membuat *family council* yang diikuti oleh pihak-pihak yang mengelolah perusahaan dan para pemegang saham keluarga, *family council* dapat menjadi mediasi bagi kehidupan sosial keluarga dan menjadi pengontrol isu-isu yang muncul. Melalui *family council* ini dapat dicari jalan terbaik jika terjadi gesekan kepentingan antar anggota keluarga maupun antara minat keluarga dan kepentingan bisnis. Hal ini disarankan agar perusahaan keluarga ini tetap bertumbuh dan berkembang menjadi perusahaan keluarga yang utuh sesuai dengan visi keluarga dan bisnis yang dimiliki.
2. Pada kepentingan keluarga mengenai *Family vision*, keluarga memiliki visi dalam menjalankan bisnis yaitu saling bekerjasama dalam keluarga dan cara mempertahankannya ialah dengan komunikasi antara anggota keluarga. Disarankan dalam keluarga perlu adanya komitmen yang kuat untuk menjalankan visi tersebut tidak hanya dengan melakukan komunikasi tetapi komitmen yang kuat dalam keluarga untuk menjalankan bisnis. Hal ini disarankan agar keluarga dan bisnis dalam perusahaan menjadi lebih baik.
3. Pada penelitian selanjutnya, perusahaan dapat membuat konsep tertulis mengenai penerapan *Parallel Planning Process* yaitu:
 - Nilai keluarga dan filosofi bisnis sebagai fondasi untuk proses perencanaan.
 - Pemikiran strategi yang memiliki implikasi kepada *family* seperti halnya kepada manajemen

- Keluarga dan bisnis membagikan visi yang akan di jalankan di masa depan.
- Kesuksesan bisnis keluarga dalam jangka panjang membutuhkan formulasi keluarga dan perencanaan bisnis

Pada perusahaan keluarga sehingga perusahaan memiliki bahan pelajaran atau dokumen mengenai *Parallel Planning Process* yang dapat terus diterapkan perusahaan sampai generasi-generasi selanjutnya.

DAFTAR REFERENSI

- Bernadine. (2012). Analisis Parallel Planning Process Perusahaan Keluarga di Indonesia. Program Studi Manajemen, Institut Bisnis dan Informatika Indonesia. Jurnal Program Studi Manajemen, Institut Bisnis dan Informatika Indonesia, Vol.19 (2), p.16-1-162.
- Bungin, B. (2003). Analisis Data Penulisan Kualitatif: Pemahaman Filosofis dan Metodologis ke Arah Penguasaan Model Aplikasi. Jakarta : Rajawali Pers.
- Carlock, R. S. & Ward, J. L. (2001). Strategic Planning for the Family Business: Parallel Planning to Unify the Family and Business. New York: Palgrave.
- Collins, L., & O'Regan, N. (2011). Editorial:The Evolving Field of Family Business. Journal of Family Business Management, Vol. 1 (1) p. 5-13.
- Djaelani, A. R. (2013). Teknik pengumpulan data dalam penelitian kualitatif. Majalah ilmiah Pawiyatan, Vol. 1 (1) p. 82-92.
- Erdem, F., & Basher, G. G. (2010). Family and Business values of Regional Family Firms: a Qualitative Research. International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management, Vol. 3 (1), p. 47-64.
- Hoover, E. A. & Hoover, C. L. (2000). Akrab dan Harmonis dalam Bisnis Keluarga: Meningkatkan Kecerdasan Hubungan. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Merwe, V.D. (2009). The Assessment of The Family Vision Generation Process in Small and Medium Sized Family Business. Journal Southern African Business Review Vol. 3 (2) p. 32-57.
- Moleong, L. J. (2013). Metodologi Penelitian Kualitatif. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mustamu, R. H., & Christian, B. (2013). Penerapan Prinsip-Prinsip Good Corporate Governance: Studi Deskriptif pada Perusahaan Keluarga Jasa Properti. Agora, Vol. 1(3), p. 1-8
- Pieper, T. M., Astrachan, J. H., & Manners, G. E. (2013). Conflict in Family Business:Common Metaphors and Suggestions for Intervention. Journal of Family Relations, Vol. 6(2), p. 490-500.
- Pounder, P. (2015). Family Business Insights: an Overview of The Literature. Journal of Family Business Management, Vol. 5(1) p. 116-127
- Pricewaterhousecoopers (2014). Survey Bisnis Keluarga 2014. Retrieved April 18, 2016, from www.pwc.co.uk/assets/pdf/annual-report-2014.pdf
- Purhantara, W. (2010). Metode Penelitian Kualitatif untuk Bisnis. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sarwono, J. (2006). Metode penelitian kuantitatif dan kualitatif. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Sonfield, M. C., & Lussier, R. N. (2008). The Influence of Family Business Size on Management Activities, Styles and Characteristics. New England Journal of Entrepreneurship, Vol. 11(2) p. 1-10.
- Sugiyono. (2015). Metode penelitian pendidikan: pendekatan kuantitatif, kualitatif, dan R&D. Bandung: Alfabeta.
- Susanto, A. B. (2007). The Jakarta Consulting Group Family Business. Jakarta: The Jakarta Consulting Group.