

# 1. PENDAHULUAN

## 1.1 Latar Belakang

Membangun sebuah usaha dibutuhkan energi yang besar, komitmen, bakat, serta kerja keras, dan keberuntungan. "Beberapa hasil penelitian menunjukkan, bahwa mayoritas usaha yang mulai berjalan akan mengalami kegagalan di awal lima tahun usahanya" (Lansberg, 2005, p. 1).

Di dalam bisnis keluarga komitmen, kerja keras, bakat, dan keberuntungan sangat diperlukan untuk menghadapi tantangan ke depan yang biasanya sering dihadapi oleh para pendiri perusahaan. Bisnis keluarga yang sukses adalah suatu bisnis yang dapat bertahan dari generasi ke generasi, terus berkembang, dan memiliki kompetensi dalam menghadapi berbagai macam tantangan yang ada.

Salah satu contoh perusahaan keluarga yang dapat bertahan dari generasi ke generasi adalah Grup Bakrie yang didirikan oleh Achmad Bakrie, dengan CV. Bakrie & Brothers General Merchant and Commission Agent pada tahun 1942, yang menjual kopi, lada, cengkeh, daun sirih, tapioka, dan pepaya. Memasuki generasi kedua Grup Bakrie dipegang oleh Aburizal Bakrie, bisnis grup ini juga merambah ke berbagai bidang, antara lain: telekomunikasi, properti infrastruktur, energi, dan pertambangan. Di bawah payung Grup Kalila, generasi ketiga Bakrie, yang dipimpin oleh Anindya, mendirikan *Capital Management Asia* yang berbasis di Singapura; juga menggandeng *Star TV* milik Rupert Murdoch, sehingga AnTV yang dibeli Anindya mendapat aliran dana segar. Grup Kalila juga giat di sektor gas dan minyak bumi ("Sebuah keniscayaan bernama suksesi", 13 Juni 2007). "Kurang lebih 30 persen bisnis keluarga dikelola oleh generasi kedua dari keluarganya, dan 10 persen dikelola oleh generasi ketiga" (Lansberg, 2005, p. 2). Belum semua perusahaan besar yang ada di dunia ini mampu dikelola menurut sistem generasi ke generasi, seperti yang dilakukan pendiri Grup Kalbe Farma, "Boenjamin Setiawan lebih memilih pemimpin dari luar keluarga karena merasa bahwa anak-anak beliau belum ada yang cocok untuk dijadikan CEO" ("Bila putera mahkota tak berminat", 13 Juni 2007).

”Adapun falsafah regenerasi yang mengatakan bahwa sebaiknya keluarga jangan di bagian operasional, tetapi hanya sebagai pengawas” (“Bila putera mahkota tak berminat”, 13 Juni 2007). Para pemilik bisnis keluarga sering menghadapi tantangan dari luar perusahaan seperti para pesaing, bencana alam, depresiasi keuangan, dan penurunan permintaan pasar serta para eksekutif perusahaan yang kurang kompeten. Tantangan-tantangan eksternal tersebut dapat membuat suatu usaha bisa mengalami penurunan bahkan bisa mengalami kebangkrutan, seperti yang dialami oleh Donald G. Fisher dengan The Gap yang sempat merugi selama 26 kuartal. Dalam hal ini partisipasi keluarga dalam perusahaan sangat diperlukan karena dapat memperkuat perusahaan tersebut, karena biasanya anggota keluarga sangat loyal dan berdedikasi tinggi terhadap perusahaan milik keluarganya. Cyril Raoul Hakim, direktur utama PT. RH *International* dan *Millenium Production* adalah salah satu contoh dimana dalam meneruskan bisnis keluarganya tidak lepas dari adanya partisipasi ibu dan kakak iparnya. Selain tantangan-tantangan eksternal ada juga tantangan-tantangan internal dalam mengatur perusahaan keluarga, terutama dalam hal pergantian kepemimpinan, yang berakibat munculnya konflik yang bisa mempengaruhi manajemen perusahaan secara keseluruhan. Sebagai contoh, perusahaan akan cenderung mempertahankan seorang anggota keluarga untuk bekerja meskipun ia kurang kompeten dalam pekerjaannya sehingga hal tersebut dapat membahayakan kelangsungan hidup perusahaan seperti yang terjadi di PT. Marion Berkat Anugerah, jadi dapat disimpulkan bahwa untuk mencapai bisnis keluarga yang sukses diperlukan pengelolaan perusahaan yang handal didalam menghadapi berbagai macam tantangan ke depan.

”Bisnis keluarga yang sukses adalah bisnis yang berjalan dari generasi ke generasi dan berjalan menurut kemampuan yang lebih besar, serta berdaya tahan cukup baik” (Lansberg, 2005, p. 1). Salah satu hal yang perlu menjadi sorotan agar perusahaan keluarga bisa bertahan ke generasi berikutnya dibutuhkan suksesi.

Suksesi merupakan harapan yang muncul dari pendiri perusahaan untuk tetap mengandalkan generasinya dalam memimpin perusahaan dan memberikan harapan terhadap kesuksesan dalam suatu bisnis keluarga. ”Suksesi merupakan

perencanaan dan strategi perusahaan yang membuat angin baru bagi perusahaan” (Lansberg, 2005, p. 43). Suksesi adalah proses yang harus dilalui oleh tiap perusahaan keluarga agar tetap memberikan tempat bagi anggota keluarga untuk menduduki jabatan strategis maupun nonstrategis dalam perusahaan tersebut. Dalam perusahaan keluarga, proses suksesi sangat penting. Kemampuan perusahaan keluarga untuk bertahan dari generasi ke generasi bergantung dari proses suksesi yang baik. Proses suksesi yang kurang baik akan mengakibatkan terhambatnya perkembangan perusahaan.

PT. Marion Berkat Anugerah yang beralamat di Jalan Raya Km 40.8, Desa Kepulungan Gempol, Pasuruan adalah sebuah perusahaan keluarga yang sifatnya tertutup dan dimiliki secara pribadi oleh Andreas Thamrun yang memiliki kendali total terhadap perusahaan tersebut. PT. Marion Berkat Anugerah didirikan pada tahun 1960 merupakan perusahaan yang bergerak di bidang produksi kosmetik menggunakan merek dagang ”Okana” untuk memproduksi antara lain; *handbody lotion*, *talca*, dan *shampoo* dengan berbagai ukuran. Setelah berjalan 30 tahun, perusahaan ini mengembangkan bidang usahanya pada produksi plastik dan air minum dalam kemasan.

PT. Marion Berkat Anugerah pernah melakukan suksesi pimpinan, karena persiapan yang kurang matang dan terburu-buru membuat perusahaan tersebut terpaksa melakukan pergantian pimpinan yang menyebabkan terhambatnya perkembangan perusahaan bahkan hal tersebut membuat PT. Marion Berkat Anugerah mengalami penurunan baik dalam hal produktivitas, keuntungan perusahaan, kepercayaan pihak luar, dan munculnya konflik. Hingga saat ini kendali total masih dipegang kembali oleh Andreas Thamrun karena melihat permasalahan yang muncul.

Oleh karena itu, peneliti tertarik untuk mengambil PT. Marion Berkat Anugerah sebagai obyek penelitian, untuk melihat proses suksesi pimpinan yang dijalankan.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang, maka peneliti merumuskan permasalahan sebagai berikut:

Bagaimana suksesi pimpinan pada PT. Marion Berkat Anugerah di Pasuruan?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah, maka tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini, yaitu:

1. Untuk mendeskripsikan suksesi pimpinan yang pernah dilakukan pada perusahaan keluarga di PT. Marion Berkat Anugerah di Pasuruan.
2. Untuk mendeskripsikan kondisi setelah suksesi pimpinan pada perusahaan keluarga di PT. Marion Berkat Anugerah di Pasuruan.
3. Untuk mendeskripsikan proses suksesi pimpinan yang akan datang pada perusahaan keluarga pada PT. Marion Berkat Anugerah di Pasuruan.

## 1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang dapat disumbangkan dari hasil penelitian ini dapat dijelaskan sebagai berikut :

### 1. Manfaat Bagi Ilmu Pengetahuan

Penelitian ini diharapkan dapat mendukung berkembangnya dunia ilmu pengetahuan dewasa ini, untuk topik *Suksesi Pimpinan Perusahaan Keluarga Pada PT. Marion Berkat Anugerah di Pasuruan*, sehingga nantinya dapat dijadikan acuan bagi para peneliti lain yang akan mengembangkan hasil penelitian ini di waktu-waktu yang akan datang.

### 2. Manfaat Bagi Perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi bagi perusahaan bagaimana suksesi yang sebaiknya dilakukan sehingga perusahaan akan tetap dapat eksis di bidangnya dan mampu mengatur konflik yang terjadi.

### 3. Manfaat Bagi Penulis

Untuk menyelesaikan tugas akhir sebagai syarat kelulusan dan mendapatkan gelar Sarjana Ekonomi di Fakultas Ekonomi jurusan Manajemen, Universitas Kristen Petra Surabaya.

### 4. Manfaat Bagi Universitas Kristen Petra Surabaya

Penelitian ini sebagai wujud nyata sumbangan literatur di perpustakaan, baik dalam bentuk *hard copy* dan *soft copy*, sehingga dapat dibaca atau diacu oleh para mahasiswa lain yang hendak mengadakan penelitian dan megembangkan topik serupa di waktu-waktu yang akan datang.