

***ENTREPRENEURIAL LEADERSHIP DAN STRATEGI SUKSESI
GENERASI KETIGA PADA FAMILY BUSINESS DALAM
MENGHADAPI PASAR BEBAS ASEAN
(STUDI KASUS 3 PERUSAHAAN ROKOK DI MALANG)***

Cynthia Dewi Subagio

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Ma Chung Malang
111110023@student.machung.ac.id

Abstrak

Perusahaan keluarga di Indonesia, memiliki peran penting dalam hal pendapatan negara. Demi menunjang keberlangsungannya dan menghadapi persaingan, perusahaan keluarga perlu menerapkan *entrepreneurial leadership* dan strategi suksesi. Dengan penerapan *entrepreneurial leadership* dan strategi suksesi yang tepat, perusahaan akan mendapatkan banyak keuntungan. Tujuan penelitian ini adalah mendeskripsikan strategi suksesi yang menjadi pilihan perusahaan keluarga dan menganalisis pelaksanaan *entrepreneurial leadership* perusahaan keluarga bidang rokok lokal pabrik kecil dalam menghadapi Pasar Bebas ASEAN. Penelitian dilaksanakan pada tiga perusahaan keluarga yang telah menerapkan *entrepreneurial leadership* dan strategi suksesi dengan metode kualitatif serta teknik pengumpulan data berupa *in-depth-interview*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi suksesi yang diterapkan perusahaan keluarga ketiga partisipan yaitu campuran antara strategi *Family Owned Enterprise* (FOE) dan *Family Business Enterprise* (FBE). Para partisipan juga menerapkan tipe dan dimensi *entrepreneurial leadership* untuk menghadapi persaingan dengan perusahaan lokal dan asing. Alasan para partisipan menerapkan tipe dan dimensi *entrepreneurial leadership* dalam perusahaan adalah adanya tekanan dari pemerintah yang memberatkan perusahaan keluarga bidang rokok di Indonesia dan persaingan diantara perusahaan asing dan lokal yang semakin ketat. Implikasi penelitian ini ditujukan bagi perusahaan keluarga bidang rokok agar siap bersaing dengan perusahaan lokal maupun asing.

Kata-kata kunci: *entrepreneurial leadership*, strategi suksesi, perusahaan keluarga, pasar bebas ASEAN.

Abstract

Family business in Indonesia, has an important role in contributing to state revenues. In order to support sustainability and to face competition, family business need to implement of entrepreneurial leadership and succession strategies. With the application of entrepreneurial leadership and appropriate succession strategy, the family business will get most benefits. The purpose of this study is to describe the succession strategy is the choice of the family business and analyze the implementation of entrepreneurial leadership family business of small local cigarette factory in the face of the ASEAN Free Trade. The experiment was conducted at three family business that have implemented entrepreneurial leadership and succession strategies with qualitative methods and techniques of data collection in the form of in-depth-interviews. The results showed that the succession strategy implemented three family business participants is a mix between Family Owned Enterprise (FOE) and the Family Business Enterprise (FBE) strategy. The participants also apply the type and dimensions of entrepreneurial leadership to face competition from local and foreign companies. The reason the participants to apply the type and dimensions of the entrepreneurial leadership of the company is the pressure from burdensome government family business of cigarettes field in Indonesia and the competition between local and foreign companies are increasingly stringent. The implications of this research for family business cigarette field to be ready to compete with local and foreign companies.

Keywords: *entrepreneurial leadership, succession strategy, family business, the ASEAN free trade.*

PENDAHULUAN

Berkembangnya berbagai macam peluang usaha dan semakin ketatnya persaingan antara perusahaan satu dengan lainnya di Indonesia, akan menunjukkan perusahaan mana yang benar-benar dapat bertahan dalam menghadapi persaingan yang begitu ketat di dunia bisnis pada saat ini. Perusahaan global dari seluruh dunia mulai memasuki dunia bisnis dan usaha di Indonesia, padahal persaingan antar pengusaha lokal sendiri semakin ketat. Menurut Susanto (2007) perusahaan yang kompeten, bersistem dan memiliki jiwa *entrepreneurial leadership* yang dapat bertahan dari persaingan yang ketat tersebut. Hasil riset para pengamat bisnis menyatakan bahwa perusahaan yang dapat bertahan adalah wirausaha khususnya *family business*.

Selain memahami dan menerapkan 5 tipe dan dimensi *entrepreneurial leadership* di dalam *family business*, menentukan strategi suksesi apa yang akan digunakan perusahaan juga merupakan hal penting yang perlu diketahui pemilih perusahaan. Karena dengan menggunakan salah satu strategi suksesi di dalam *family business*, perusahaan dapat merencanakan secara matang perkembangan kesuksesan perusahaan. 5 dimensi *entrepreneurial leadership* tersebut adalah *innovativeness*, *risk taking*, *proactiveness*, *competitive aggressiveness*, dan *autonomy*; dan 5 tipe dalam *entrepreneurial leadership* yaitu *general entrepreneurial leader behaviour*, *explorers*, *miners*, *accelerators*, dan *integrators*. Sedangkan 2 strategi suksesi yang menjadi pilihan *family business* adalah *Family Owned Enterprise (FOE)* dan *Family Business Enterprise (FBE)*.

Strategi suksesi perlu dipelajari dan diterapkan, karena permasalahan yang akan dihadapi generasi kedua dan ketiga di dalam *family business* tidak akan sama dalam menghadapi pasar global. FOE dan FBE merupakan dua pilihan strategi yang dapat dipilih dan diterapkan pimpinan perusahaan untuk dijalankan dalam *family business*. Kedua strategi ini muncul, karena terdapat perbedaan kebijakan yang diputuskan pemilik perusahaan disetiap *family business*. Penerapan *entrepreneurial leadership* dan strategi suksesi di dalam *family business* khususnya yang bergerak di perusahaan pembuatan rokok sangat penting, karena pemimpin yang memiliki jiwa *entrepreneurial leadership* dan memiliki pilihan strategi suksesi yang tepat di dalam bisnis, akan mempengaruhi kesuksesan daya saing perusahaan lokal tersebut terhadap perusahaan asing dalam menghadapi Pasar Bebas ASEAN. Urgensi penelitian ini adalah apabila pemimpin *family business* tidak memiliki jiwa *entrepreneurial leadership* dan tidak memilih strategi suksesi yang tepat di dalam menjalankan bisnis, maka kelangsungan hidup *family business* tidak akan berjalan lama. Selain itu, dari sekian banyak *family business* yang gulung tikar dikarenakan pimpinan perusahaan tidak memiliki jiwa *entrepreneurial leadership* dan tidak menggunakan atau memilih strategi suksesi yang tepat.

Tujuan Penelitian

1. Menganalisis kesiapan pelaksanaan *family business* perusahaan rokok lokal dalam menghadapi Pasar Bebas ASEAN dilihat dari 5 tipe dan dimensi *entrepreneurial leadership*.
2. Mendiskripsikan strategi suksesi yang akan dipilih *family business* perusahaan rokok lokal agar dapat meningkatkan persaingan dengan perusahaan rokok asing dalam menghadapi Pasar Bebas ASEAN.

METODE PENELITIAN

Desain yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif karena peneliti ingin memahami dan menganalisis penerapan 5 tipe dan dimensi *entrepreneurial leadership* yang dilakukan pengusaha *family business* perusahaan rokok di Kota Malang serta mendiskripsikan strategi suksesi yang digunakan dalam menghadapi Pasar Bebas ASEAN. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi kasus. Studi kasus merupakan suatu model penelitian kualitatif dimana peneliti menggali suatu fenomena tertentu dalam suatu waktu serta mengumpulkan informasi secara terperinci dan mendalam dengan menggunakan berbagai prosedur pengumpulan data selama periode tertentu (Creswell, 2009).

Jenis studi kasus dalam penelitian ini berupa *explanatory case studies*. Penggunaan jenis studi kasus ini disebabkan karena dalam penelitian ini digunakan beberapa subyek penelitian yang memiliki karakteristik yang mirip sebagai alat pembanding untuk menjelaskan sebuah kasus yang sedang terjadi di suatu tempat. Ketiga subyek penelitian yang digunakan dalam penelitian ini harus sama-sama merupakan *family business* yang bergerak di bidang rokok yang berada di Kota Malang dan telah memproduksi lebih dari 50 tahun. Penelitian ini akan dilakukan dalam bentuk *in-depth-interview*. *In-depth-interview* adalah proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab sambil bertatap muka antara pewawancara dengan informan dengan atau tanpa menggunakan pedoman wawancara (Hendri, 2009).

Data yang diperoleh dalam penelitian ini adalah data verbal atau data deskriptif. Data deskriptif yaitu data yang berupa kata-kata tertulis atau lisan dan gambar yang diperoleh dari transkripsi wawancara, catatan lapangan, foto, *videotape*, dokumen, dan memo yang diperoleh dari subyek penelitian yang sedang diamati (Susetyo, 2010). Jenis wawancara yang akan digunakan selama penelitian berlangsung adalah wawancara tidak terstruktur. Wawancara tidak terstruktur adalah salah satu teknik wawancara yang terdiri dari beberapa pertanyaan kunci yang sifatnya terbuka dan dapat membantu peneliti untuk mengidentifikasi informasi-informasi yang ingin didapatkan dari subyek penelitian (Blumberg, 2006).

Dalam penelitian kualitatif, uji keabsahan data yang dilakukan harus dapat mencakup empat aspek yaitu *credibility*, *transferability*, *dependability*, dan *confirmability* (Bungin, 2012). Dari keempat aspek pengujian keabsahan data tersebut, aspek yang bersifat internal hanyalah aspek *credibility*, sedangkan ketiga aspek lainnya bersifat eksternal (Soendari, 2010). Aspek internal merupakan aspek pengujian keabsahan data yang dapat dilakukan oleh peneliti, sedangkan yang dimaksud dengan aspek eksternal ialah aspek pengujian keabsahan data yang hanya dapat dilakukan oleh orang lain selain peneliti (Soendari, 2010). Dalam melakukan pengujian data, haruslah terbentuk konsep *mutual trust* dan kedekatan emosional antara peneliti dengan subyek penelitian sehingga tidak ada informasi yang ditutup-tutupi oleh subyek penelitian (Soendari, 2010). Terdapat enam cara yang dapat dilakukan oleh peneliti untuk menguji kredibilitas data dalam penelitian kualitatif yaitu dengan cara perpanjangan pengamatan, peningkatan ketekunan dalam penelitian, triangulasi, analisis kasus negatif, menggunakan bahan referensi, *member check*, dan uraian rinci (Moleong, 2006).

Pengujian data yang digunakan dalam penelitian ini adalah perpanjangan pengamatan, peningkatan ketekunan dalam penelitian, penggunaan bahan referensi, dan *member check*. Dalam penelitian ini, teknik analisis data yang digunakan adalah model analisis interaktif.

Metode analisis ini didasarkan pada tujuan penelitian ini yaitu untuk menggali 5 tipe dan dimensi *entrepreneurial leadership* yang diterapkan *family business* perusahaan rokok di Kota Malang serta strategi suksesi yang digunakan dalam menghadapi Pasar Bebas ASEAN. Terdapat empat tahapan yang perlu dilakukan dalam menganalisis data dari penelitian kualitatif yaitu pengumpulan data (*data collection*), reduksi data (*data reduction*), penyajian data (*display data*), dan penarikan kesimpulan (*conclusion*) (Bungin, 2012) .

HASIL

Bapak Stanley merupakan *owner* perusahaan PT Banyu Biru menerapkan strategi suksesi campuran antara FOE dan FBE. Partisipan pertama ini menerapkan 5 dimensi diantaranya *innovativeness, risk taking, proactiveness, autonomy* dan *competitive aggressiveness*. Selain itu Bapak Stanley juga memiliki jiwa 5 tipe *entrepreneurial leadership* yaitu *general entrepreneurial leader behaviour(GEL), explorers, miners, accelerators* dan *integrators*.

Bapak Sonny merupakan *owner* perusahaan PT Gangsar Sumbersari menerapkan strategi suksesi campuran antara FOE dan FBE. Partisipan kedua ini menerapkan 5 dimensi diantaranya *innovativeness, risk taking, proactiveness, autonomy* dan *competitive aggressiveness*. Selain itu Bapak Sonny juga memiliki jiwa 5 tipe *entrepreneurial leadership* yaitu *general entrepreneurial leader behaviour(GEL), explorers, miners, accelerators* dan *integrators*.

Berbeda dari dua partisipan sebelumnya, Bapak A merupakan *owner* perusahaan PT Ongkowidjojo hanya menerapkan strategi suksesi FBE dan akan menggantinya menjadi FOE apabila perusahaan berkembang, namun *owner* masih belum mengetahui kapan waktu untuk mengganti strategi suksesinya menjadi FOE tersebut. Partisipan ketiga ini menerapkan 5 dimensi diantaranya *innovativeness, risk taking, proactiveness, autonomy* dan *competitive aggressiveness*. Selain itu Bapak A juga memiliki jiwa 4 tipe *entrepreneurial leadership* yaitu *general entrepreneurial leader behaviour(GEL), explorers, miners, dan integrators*.

PEMBAHASAN

Partisipan pertama menerapkan strategi suksesi campuran antara FOE dan FBE. Alasan Bapak Stanley adalah karena dalam pembelian bahan baku menggunakan sistem kepercayaan dan sistem memahami kualitas tembakau yang baik, sehingga dilakukan oleh *owner* sendiri dengan menerapkan strategi FBE. Akan tetapi untuk akuntansi, bea cukai, dan pemasaran menerapkan strategi FOE agar *owner* tidak terlalu terbebani oleh banyaknya kewajiban yang mestinya dapat dikerjakan lebih baik oleh ahli profesional.

Partisipan pertama menerapkan 5 dimensi diantaranya *innovativeness, risk taking, proactiveness, autonomy* dan *competitive aggressiveness*. Alasan Bapak Stanley menerapkan *innovativeness* adalah inovasi digunakan untuk menghadapi persaingan yang semakin ketat antara perusahaan rokok sejenis maupun perusahaan skala besar. Alasan Bapak Stanley menerapkan *risk taking* adalah untuk mempertahankan perusahaan di antara permintaan konsumen dan pangsa pasar. Alasan Bapak Stanley menerapkan *proactiveness* adalah karena pemerintah yang terus menaikkan biaya cukai sementara perusahaan harus tetap memproduksi, sehingga dengan aktif membaca dan menangkap pasar perusahaan dapat mengantisipasi harga rokok sesuai dengan kantong konsumen. Alasan Bapak Stanley menerapkan *autonomy*

adalah untuk menciptakan suasana kerja yang termotivasi dan memuaskan. Alasan Bapak Stanley menerapkan *competitive aggressiveness* adalah karena diantara sesama perusahaan rokok harus menghadapi persaingan untuk dapat memikat selera konsumen.

Bapak Stanley merupakan *owner* perusahaan PT Banyu Biru yang memiliki jiwa 5 tipe *entrepreneurial leadership* yaitu *general entrepreneurial leader behaviour (GEL)*, *explorers*, *miners*, *accelerators* dan *integrators*. Alasan Bapak Stanley menerapkan *GEL* adalah tuntutan keadan dan jaman sehingga perusahaan harus terus mengembangkan produk. Alasan Bapak Stanley menerapkan *explorers* adalah untuk menjaga popularitas produk agar tetap berada di puncaknya. Alasan Bapak Stanley menerapkan *miners* adalah adakalanya konsumen bosan dengan rokok yang tidak memiliki nilai baru yang akan berdampak pada tidak maunya konsumen membeli produk perusahaan. Alasan Bapak Stanley menerapkan *accelerators* adalah ketika pekerja lebih inovatif perusahaan semakin cepat dan mudah untuk berkembang. Alasan Bapak Stanley menerapkan *integrators* adalah dengan memahami pentingnya akan pengadaan dana dan sumber daya akan meningkatkan efisiensi dalam perusahaan.

Partisipan kedua menerapkan strategi suksesi campuran antara FOE dan FBE. Alasan Bapak Sonny adalah karena pemilihan bahan baku dan meracik saus rokok harus dilakukan oleh *owner* sendiri karena hal ini merupakan rahasia perusahaan. Akan tetapi untuk bea cukai dan pemasaran menerapkan strategi FOE agar *owner* tidak terlalu terbebani oleh banyaknya kewajiban yang mestinya dapat dikerjakan lebih baik oleh ahli profesional.

Partisipan kedua menerapkan 5 dimensi *diantaranya innovativeness, risk taking, proactiveness, autonomy* dan *competitive aggressiveness*. Alasan Bapak Sonny menerapkan *innovativeness* adalah inovasi digunakan untuk menghadapi persaingan yang semakin ketat antara perusahaan rokok sejenis maupun perusahaan skala besar. Alasan Bapak Sonny menerapkan *risk taking* adalah untuk mempertahankan perusahaan di antara permintaan konsumen dan pangsa pasar. Alasan Bapak Sonny menerapkan *proactiveness* adalah agar tidak kalah dalam persaingan dengan perusahaan sejenis. Alasan Bapak Sonny menerapkan *autonomy* adalah agar ada kesinambungan antara keputusan dan solusi masalah yang berdampak pada motivasi dan kepuasan kerja. Alasan Bapak Sonny menerapkan *competitive aggressiveness* adalah karena adanya persaingan yang terjadi di antara pengusaha rokok.

Bapak Sonny merupakan *owner* perusahaan PT Gangsar Sumbersari yang memiliki jiwa 5 tipe *entrepreneurial leadership* yaitu *general entrepreneurial leader behaviour (GEL)*, *explorers*, *miners*, *accelerators* dan *integrators*. Alasan Bapak Sonny menerapkan *GEL* adalah perusahaan membutuhkan inovasi agar tidak kalah dalam persaingan. Alasan Bapak Sonny menerapkan *explorers* adalah agar perusahaan dapat bertahan di antara persaingan yang ketat. Alasan Bapak Sonny menerapkan *miners* adalah dengan adanya nilai baru dari konsumen, konsumen akan memilih untuk mengkonsumsi produk PT Gangsar Sumbersari. Alasan Bapak Sonny menerapkan *accelerators* adalah seorang pemimpin perusahaan harus mengerti kewirausahaan, dengan paham akan kewirausahaan pengembangan produk akan lebih maksimal. Alasan Bapak Sonny menerapkan *integrators* adalah agar sumber daya dan sumber dana dapat digunakan dengan maksimal.

Partisipan ketiga hanya menerapkan strategi suksesi FBE dan akan menggantinya menjadi FOE apabila perusahaan berkembang, namun *owner* masih belum mengetahui kapan waktu untuk mengganti strategi suksesinya menjadi FOE tersebut. Alasan Bapak A hanya menggunakan strategi suksesi FBE adalah karena anggota keluarga masih mampu mengerjakan hal-hal di dalam perusahaan secara pribadi dan pihak keluarga masih tidak mau adanya campur tangan dari pihak luar dalam kepengurusan *family business* PT Ongkowidjojo.

Partisipan ketiga menerapkan 5 dimensi *diantaranya innovativeness, risk taking, proactiveness, autonomy* dan *competitive aggressiveness*. Alasan Bapak A menerapkan *innovativeness* adalah inovasi digunakan untuk menghadapi persaingan yang semakin ketat antara perusahaan rokok sejenis maupun perusahaan skala besar. Alasan Bapak A menerapkan *risk taking* adalah kondisi lingkungan perusahaan yang mengharuskan untuk melakukan pengambilan resiko. Alasan Bapak A menerapkan *proactiveness* adalah karena adanya persaingan yang semakin ketat. Alasan Bapak A menerapkan *autonomy* adalah karena perusahaan ini dikelola oleh anggota keluarga sendiri maka ketika terjadi suatu masalah dapat cepat melakukan rapat dan segera diselesaikan agar tidak terjadi pertikaian diantara anggota keluarga. Alasan Bapak A menerapkan *competitive aggressiveness* adalah karena banyaknya pesaing perusahaan sejenis sehingga perusahaan perlu berkompetisi dan melihat permintaan pasar.

Berbeda dari dua partisipan sebelumnya, Bapak A merupakan *owner* perusahaan PT Ongkowidjojo yang memiliki jiwa 4 tipe *entrepreneurial leadership* yaitu *general entrepreneurial leader behaviour (GEL), explorers, miners, dan integrators*. Alasan Bapak A menerapkan *GEL* adalah untuk bersaing dengan perusahaan sejenis. Alasan Bapak A menerapkan *explorers* adalah perusahaan harus terus maju sehingga perlu mengembangkan pasar dan produk. Alasan Bapak A menerapkan *miners* adalah karena perusahaan akan terus mengikuti *trend* produk yang ada dengan cara memberikan tester kepada konsumen agar tercipta nilai baru bagi konsumen. Alasan Bapak A tidak menerapkan *accelerators* adalah karena anggota keluarga masih mampu mengendalikan perusahaan tanpa adanya campur tangan pihak luar, dan anggota keluarga masih belum mengizinkan orang luar keluarga untuk ikut dalam kepengurusan *family businessnya*. Alasan Bapak A menerapkan *integrators* adalah agar perusahaan menjadi lebih baik dengan sumber daya yang tepat dan sumber dana yang memadai untuk menunjang kemajuan perusahaan.

IMPLIKASI

1. Bagi Perusahaan *Family Business*. Ketepatan dalam menerapkan strategi suksesi. Berdasarkan pengamatan dari ketiga perusahaan *family business*, ketiga perusahaan tersebut mengungkapkan bahwa dengan menerapkan strategi suksesi yang tepat, mereka dapat meningkatkan persaingan dengan perusahaan yang setara atau yang lebih besar. Menerapkan dimensi *entrepreneurial leadership*. Berdasarkan pengamatan dari ketiga perusahaan *family business*, ketiga perusahaan tersebut mengungkapkan bahwa dengan menerapkan *innovativeness, risk taking, proactiveness, autonomy, dan competitive aggressiveness* akan memberikan keuntungan dan membawa dampak positif bagi perusahaan. Menerapkan tipe *entrepreneurial leadership*. Berdasarkan pengamatan dari ketiga perusahaan *family business*, ketiga perusahaan tersebut mengungkapkan bahwa dengan menerapkan *General Entrepreneurial Leadership/ GEL behaviour, explorers, miners, dan integrators* akan memberikan keuntungan dan membawa dampak positif bagi perusahaan. Perusahaan menerapkan tipe-tipe ini sebagai langkah untuk mempertahankan perusahaan dari tekanan pemerintah dan persaingan yang semakin ketat.
2. Bagi Pemerintah. Pada saat *family business* di Indonesia telah menerapkan strategi suksesi yang benar dan tipe serta dimensi yang tepat, maka akan membuat *family business* dapat berjalan lama dan berkembang dengan baik. Dengan berjalan dan berkembangnya industri *family business* dalam negeri, pemerintah dan negara akan mendapatkan banyak manfaat. Manfaat-manfaat tersebut salah satunya adalah

bertambahnya pendapatan negara. Pemerintah juga mendapatkan pendapatan dari bea cukai rokok yang tinggi, pajak perusahaan rokok (pajak bangunan, pajak kendaraan, pajak mesin) dan pajak dari tenaga kerja. Ketika pemerintah lebih membantu atau mengedepankan perusahaan *family business* di Indonesia untuk melakukan ekspor, bisa jadi pendapatan negara akan lebih banyak dari yang telah didapatkan.

3. Teori Strategi Suksesi. Hasil penelitian ini menemukan bahwa strategi suksesi yang diterapkan oleh *owner family business* partisipan memberikan implikasi terhadap teori strategi suksesi. Kedua strategi suksesi tersebut adalah *Family Owned Enterprise* (FOE) yang artinya perusahaan yang dimiliki keluarga, tetapi dikelola oleh eksekutif profesional dan *Family Business Enterprise* (FBE) yang artinya perusahaan yang dimiliki dan dikelola oleh anggota keluarga pendirinya. Baik kepemilikan maupun pengelolaan dipegang oleh pihak yang sama, yaitu keluarga. Dalam penerapannya di dalam *family business*, kedua strategi ini dapat diterapkan karena dengan menerapkan strategi FOE di dalam *family business*, perusahaan akan siap bersaing dengan perusahaan lokal maupun asing. Karena dengan strategi FOE, perusahaan akan memiliki sumber daya manusia yang telah profesional untuk setiap bidangnya. Sehingga perusahaan tidak akan mudah dipolitik oleh pihak-pihak yang merugikan.
4. Walaupun setiap bidang memiliki profesional, *owner family business* tetap memiliki kendali penuh di dalam pengambilan keputusan. Dengan menerapkan strategi ini pula, dapat menguntungkan *owner* perusahaan karena masukan dan saran dari pegawai profesional akan membantu perusahaan agar semakin berkembang. Selain itu *owner* juga dapat mengetahui kelebihan dan kekurangan perusahaan, sehingga dalam pengendaliannya *owner* menjadi tahu bagian perusahaan yang mana yang harus diperbaiki, harus diperbaharui, bahkan dihilangkan secara optimal demi menunjang keberlangsungan hidup perusahaan.
5. Teori *Entrepreneurial Leadership*. Peneliti menemukan bahwa teori 5 tipe dan dimensi *entrepreneurial leadership* yang diterapkan oleh para *owner family business* dalam perusahaan memberikan implikasi terhadap teori *entrepreneurial leadership*.
6. Kelima dimensi *entrepreneurial leadership* tersebut adalah *innovativeness*, *risk taking*, *proactiveness*, *autonomy*, dan *competitive aggressiveness*. Dalam penerapan *innovativeness*, perusahaan akan siap untuk bersaing dengan perusahaan kecil dan besar, dan penerapan strategi ini mencegah kebosanan konsumen terhadap produk perusahaan. Penerapan *risk taking* bukanlah suatu pilihan bagi perusahaan. Misalkan risiko perubahan harga produk, perubahan jumlah produksi, perubahan pangsa pasar, terbatasnya pemasaran dan produksi, berkurangnya jumlah konsumen, produk tidak laku, dan risiko pengurangan kadar nikotin. Namun didalam kenyataannya, mau tidak mau perusahaan harus menerapkan dimensi ini karena perusahaan masih berada di bawah kendali pemerintah yang terus menekan perusahaan rokok agar tidak terus memproduksi dengan menaikkan bea cukai dan melarang melakukan promosi secara besar-besaran. Dengan memahami *risk taking* lebih awal, perusahaan akan lebih siap menghadapi tekanan pemerintah. Penerapan *proactiveness* adalah dengan cara aktif membaca dan menangkap pangsa pasar, mengantisipasi efisiensi harga produk, dan memberikan kualitas dan harga yang sesuai. Dimensi *autonomy* juga membawa keuntungan ketika diterapkan dalam perusahaan. Penerapan dimensi ini adalah dengan mengatasi masalah yang terjadi di dalam perusahaan sesegera mungkin, agar proses perjalanan perusahaan tidak terganggu. Dalam menghadapi tekanan dari pemerintah dan adanya persaingan antar perusahaan rokok legal maupun ilegal, *competitive*

aggressiveness perlu diterapkan dalam perusahaan. Penerapan dimensi ini adalah dengan melihat permintaan pasar dan aktif berkompetisi dengan pesaing.

7. Selain dimensi *entrepreneurial leadership* juga terdapat tipe *entrepreneurial leadership*. Tipe-tipe tersebut adalah *General Entrepreneurial Leadership/ GEL behaviour*, *explorers*, *miners*, *accelerators* dan *integrators*. Perusahaan menerapkan tipe ini sebagai langkah untuk mempertahankan perusahaan dari tekanan pemerintah dan persaingan yang semakin ketat. Namun tipe *accelerators* tidak digunakan karena salah satu *owner family business* hanya menggunakan strategi *FBE*.
8. Tipe *GEL* diterapkan karena membawa dampak positif bagi perusahaan karena perusahaan tidak akan takut untuk mencoba hal baru, menjadikan perusahaan lebih berkembang, perusahaan tidak akan kalah dalam persaingan, perusahaan akan lebih unggul dan produk perusahaan akan bertambah. Tipe *explorers* diterapkan karena membuat perusahaan tetap pada popularitas, perusahaan siap bersaing, perusahaan akan lebih berkembang, perusahaan memiliki produk baru, pendapatan perusahaan bertambah, dan semakin luasnya pangsa pasar perusahaan.
9. Tipe *miners* diterapkan karena dapat mengatasi kejenuhan konsumen akan produk perusahaan, dapat mengembangkan dan memajukan perusahaan, produk perusahaan menjadi lebih laku, menjadikan perusahaan siap bersaing dan menyebabkan pertumbuhan perusahaan. Tipe *integrators* diterapkan karena menjadikan perusahaan siap bersaing dalam jangka panjang, serta dapat memajukan dan mengembangkan perusahaan.

SIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

1. Dimensi *entrepreneurial leadership innovativeness*, *risk taking*, *proactiveness*, *autonomy*, dan *competitive aggressiveness* diterapkan *owner* generasi ketiga pada perusahaan *family business*. *Innovativeness* diterapkan dengan melakukan inovasi produk yang mengikuti trend dan perkembangan selera pasar. *Risk taking* diterapkan dengan cara mengambil risiko perubahan harga produk, risiko perubahan jumlah produksi, risiko perubahan pangsa pasar, risiko terbatasnya pemasaran dan produksi, risiko berkurangnya jumlah konsumen, risiko produk tidak laku, dan risiko pengurangan kadar nikotin. *Proactiveness* diterapkan dengan cara mengantisipasi efisiensi harga produk, memberikan kualitas dan harga yang sesuai. *Autonomy* diterapkan dengan segera mengadakan rapat atau pertemuan dengan bawahan atau anggota keluarga untuk mengatasi masalah yang ada. *Competitive aggressiveness* diterapkan karena ada tekanan dari pemerintah dan adanya persaingan antar perusahaan rokok legal maupun ilegal.
2. Tipe *entrepreneurial leadership General Entrepreneurial Leadership/ GEL behaviour*, *explorers*, *miners*, dan *integrators* diterapkan *owner* generasi ketiga pada perusahaan *family business*. Tipe *GEL* diterapkan karena membawa dampak positif bagi perusahaan, perusahaan tidak akan takut untuk mencoba hal baru, menjadikan perusahaan lebih berkembang, perusahaan tidak akan kalah dalam persaingan, perusahaan akan lebih unggul dan produk perusahaan akan bertambah. Tipe *explorers* diterapkan karena membuat perusahaan tetap pada popularitas, perusahaan siap bersaing, perusahaan akan lebih berkembang, perusahaan memiliki produk baru, pendapatan perusahaan bertambah, dan semakin luasnya pangsa pasar perusahaan. Tipe *miners* diterapkan karena dapat mengatasi kejenuhan konsumen akan produk perusahaan, dapat mengembangkan dan memajukan perusahaan, produk perusahaan

menjadi lebih laku, menjadikan perusahaan siap bersaing dan menyebabkan pertumbuhan perusahaan. Tipe *integrators* diterapkan karena menjadikan perusahaan siap bersaing dalam jangka panjang, serta dapat memajukan dan mengembangkan perusahaan.

3. Strategi suksesi yang diterapkan owner generasi ketiga pada family business saat ini adalah strategi campuran antara FOE dan FBE. Untuk perusahaan partisipan ketiga hanya menggunakan FBE karena owner masih mampu memegang kendali perusahaannya secara pribadi bersama-sama dengan anggota keluarga tanpa adanya campur tangan pihak eksternal . Namun apabila perusahaan telah berkembang, perusahaan akan mengganti strategi suksesi tersebut hanya menjadi FOE agar dapat meningkatkan persaingan dengan perusahaan setara atau yang lebih besar.
4. Apabila membandingkan antara hasil penelitian peneliti dan penjelasan teori dari Bremmer mengenai manfaat *entrepreneurial leadership* dalam Pasar Bebas ASEAN, membuktikan bahwa tipe dan dimensi *entrepreneurial leadership* perlu digunakan atau diterapkan di dalam perusahaan dalam menghadapi Pasar Bebas ASEAN. Tipe dan dimensi *entrepreneurial leadership* yang digunakan atau diterapkan di dalam perusahaan, karena dimensi *entrepreneurial leadership* yang terdiri dari *innovativeness*, *risk taking*, *proactiveness*, *autonomy*, dan *competitive aggressiveness* berhubungan dan memiliki manfaat dalam perdagangan bebas seperti yang disebutkan dalam teori Bremmer yaitu dapat meningkatkan persaingan usaha (dimensi *proactiveness*), menyebabkan adanya kompetisi dengan meningkatkan kualitas produk dan persaingan harga barang (dimensi *risk taking* dan *competitive aggressiveness*), dan menyebabkan pertumbuhan ekonomi (dimensi *innovativeness*). Sedangkan untuk tipe *entrepreneurial leadership* yang terdiri dari *general entrepreneurial leader behaviour*, *explorers*, *miners*, *accelerators* dan *integrators* berhubungan dan memiliki manfaat dalam perdagangan bebas seperti yang disebutkan Bremmer yaitu dalam perdagangan bebas bagi konsumen perdagangan bebas berarti kebebasan memilih karena mereka memiliki lebih banyak pilihan yang bisa ditentukan (tipe *miners*), dalam perdagangan bebas menjadikan para pedagang memiliki pasar lebih besar dan mereka mampu menjual lebih banyak barang (tipe *GEL* dan *explorers*), dalam perdagangan bebas memicu produksi yang efisien, karena produsen menggunakan bahan baku yang tersedia dengan efektif (tipe *integrators*).

Saran

1. Bagi Pemerintah. Dengan melihat kendala-kendala yang didapatkan peneliti dari hasil wawancara, ada baiknya ketika pemerintah lebih membantu dalam proses dan lebih meringankan kebijakan-kebijakan yang dapat menyebabkan kurang berkembangnya *family business* di Indonesia industri rokok kecil hingga menengah. Pemerintah tidak harus memberikan bantuan berupa dana atau memberikan peralatan yang canggih kepada *family business* di Indonesia industri rokok kecil hingga menengah, namun pemerintah dapat merubah kebijakan yang ada menjadi lebih ringan atau dapat memberikan gagasan yang tepat agar *family business* di Indonesia industri rokok kecil hingga menengah dapat mempromosikan produk dalam negeri dengan lebih maksimal. Pemerintah dapat mengurangi jumlah impor rokok dan lebih mengutamakan ekspor rokok, karena dari ekspor rokok pemerintah mendapatkan triliunan dana sebagai pendapatan negara. Tidak ada salahnya ketika pemerintah melakukan impor rokok dari luar negeri untuk memenuhi produksi pabrik rokok yang ada di Indonesia karena terdapat beberapa perusahaan di Indonesia yang menggunakan campuran tembakau

impur sebagai bahan baku rokok milik perusahaannya. Ketika pemerintah lebih mementingkan atau mengedepankan *family business* di Indonesia untuk melakukan ekspor, pendapatan negara akan lebih banyak dari biasanya.

2. Bagi Perusahaan Family Business. Hasil penelitian ini ditemukan bahwa dengan menerapkan 5 tipe dan dimensi *entrepreneurial leadership* serta strategi suksesi yang tepat di dalam perusahaan, akan memberikan dampak positif dan membantu *family business* di Indonesia dalam menghadapi persaingan. Ada baiknya *owner family business* di Indonesia tetap menerapkan tipe, dimensi dan strategi suksesi tersebut untuk mempertahankan perusahaan *family business*. Peneliti menyarankan agar *family business* di Indonesia terus berinovasi dan tidak henti-hentinya melakukan riset atau eksperimen agar perusahaan semakin maju dan berkembang. *Family business* di Indonesia sebaiknya tidak takut menghadapi persaingan dengan perusahaan lokal maupun asing, ataupun gentar menghadapi tekanan dari pemerintah yang cenderung diskriminatif. Karena dengan menerapkan tipe, dimensi dan strategi yang tepat, serta mau menerima kritik dan saran yang membangun, tentunya keberlangsungan hidup perusahaan akan bertahan lama. Disamping adanya kendala-kendala yang menyebabkan perusahaan tidak dapat berkembang dengan mudah, karena kendala-kendala tersebut secara perlahan akan dapat teratasi dengan semakin majunya perusahaan. *Family business* di Indonesia juga sebaiknya sudah merencanakan rencana kerja, dampak positif dan negatif di awal untuk jangka panjang dan pendek, agar saat terjadi sesuatu yang tidak diharapkan perusahaan telah siap dan memiliki antisipasi sejak awal. Selain itu lebih baik lagi apabila *family business* didukung dengan suksesi yang merupakan leaderisasi yaitu dengan menyekolahkan atau mengembangkan ketrampilan mengenai *entrepreneurial leadership*.
3. Bagi Peneliti Selanjutnya. Bagi peneliti selanjutnya yang membahas topik yang sama dapat melengkapi penelitian ini dengan meneliti bagaimana cara para *owner* tiap perusahaan memotivasi para pekerja, bagaimana perbedaan kinerja karyawan dengan perusahaan berbasis *family business* dan yang berbasis bukan *family business* dan meneliti perbedaan sistem penggajian pada perusahaan berbasis *family business* dengan yang bukan berbasis *family business*. Jenis studi kasus pada penelitian ini hanya menggunakan *explanatory case studies*, bagi peneliti selanjutnya dapat menggunakan jenis studi kasus lainnya yaitu *ethnography*, *document studies*, *natural observation*, *fenomenologi*, dan *grounded theory*. Peneliti yang selanjutnya dapat menggali 5 tipe dan dimensi *entrepreneurial leadership* dan strategi suksesi dari perusahaan yang berbeda produk dan berbeda lokasi. Peneliti selanjutnya juga dapat meneliti dengan metode penelitian yang berbeda, misalnya dengan metode penelitian kuantitatif agar dapat memberikan hasil yang lebih bervariasi. Peneliti selanjutnya juga dapat menggunakan penelitian dengan cara longitudinal atau dalam jangka panjang, sehingga akan memberikan hasil yang lebih lengkap dan rinci. Manfaat bagi peneliti selanjutnya dengan meneliti mengenai *entrepreneurial leadership* adalah agar dapat mengetahui perkembangan kesiapan *family business* generasi berikut-berikutnya dan dapat membantu *family business* perusahaan skala kecil dan menengah dalam menghadapi persaingan dan perkembangan jaman.

Keterbatasan Penelitian

1. Dalam penelitian ini memiliki keterbatasan yaitu penerapan *entrepreneurial leadership* dan strategi suksesi yang ada dalam penelitian ini hanya berfokus pada 5 tipe dan dimensi *entrepreneurial leadership* dan strategi suksesi.

Subagio : *Entrepreneurial Leadership* dan Strategi Suksesi Generasi Ketiga pada *Family Business* dalam Menghadapi Pasar Bebas Asean (Studi Kasus 3 Perusahaan Rokok di Malang)

2. Peneliti hanya meneliti *entrepreneurial leadership* dan strategi suksesi yang diterapkan oleh *owner 3 family business* yang berada di Kota Malang saja. Peneliti tidak meneliti penerapan *entrepreneurial leadership* dan strategi suksesi yang berada pada *family business* yang ada di lokasi yang lain.

DAFTAR PUSTAKA

- Blumberg, B., Cooper, D.R., & Schindler, P. S. (2006). *Business Research Methods*. London: McGraw-Hill Higher Education.
- Bungin, B. (2012). *Penelitian Kualitatif: Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik, dan Ilmu Sosial Lainnya*. Jakarta: Kencana.
- Creswell, J.W. (2009). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. California: Sage Publications.
- Hendri, J. (2009). *Lecture 6: Metode Riset Pemasaran*. Retrieved from Universitas Gunadarma: <http://www.hendri.staff.gunadarma.ac.id/Downloads/files/RISET+KUALITATIF.pdf>
- Moleong, L. (2006). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung : Remaja Rosdakarya.
- Soendari, T. (2010). *Lecture 3: Perbandingan Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif* [PowerPoint slides]. Retrieved from Universitas Pendidikan Indonesia website: http://file.upi.edu/Direktori/FIP/JUR._PEND._LUAR_BIASA/195602141980032-TJUTJU_SOENDARI/Power_Point_Perkuliahan/Metode_PPKKh/PERB._PEN.KUAL-KUAN.ppt_%5BCompatibility_Mode%5D.pdf
- Susanto. (2007). *Membangun Perusahaan Keluarga Berkelas Dunia*. Jakarta: Mizan Pustaka.
- Susanto, A.B. (2013). *The Jakarta Consulting Group: World Class Family Business*. Jakarta: Quantum.
- Susetyo, B & Tarsidi, I. (2010). *Penelitian Kualitatif (Naturalistik)*. Bandung: Alfabeta.