

## Model Kepemimpinan Demokratis Dalam Bisnis Keluarga Komunitas Bugis-Makassar di Kabupaten Timor Tengah Selatan (Studi Kasus pada Keluarga HASTA di Kota Soe)

Farhan Suhada, S.Sos., M.Si

Program Studi Antropologi Sosial, FISIPOL, Universitas Muhammadiyah Kupang

Email: [suhada1399@gmail.com](mailto:suhada1399@gmail.com)

### Abstrak

Tulisan ini bertujuan untuk; [1] mengidentifikasi model kepemimpinan HASTA dalam membangun kemandirian ekonomi keluarga, [2] menganalisa model pendidikan kewirausahaan dalam keluarga HASTA, dan [3] mendeskripsikan keberlanjutan bisnis keluarga HASTA di Kota Soe dan sekitarnya. Penelitian berbasis studi kasus atas pengalaman bisnis keluarga HASTA/Haji Salama yang dianalisa menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif. Pencarian data dan informasi mengandalkan teknik wawancara dan observasi serta didukung data sekunder. Berdasarkan hasil analisis diketahui bahwa; [1] HASTA adalah seorang pedagang yang berani menghadapi tantangan, kuat menjaga kepercayaan dan inovatif melakukan terobosan usaha. Salama sangat religius, ramah dan tidak gampang marah. [2] Salama dalam memimpin keluarga dan perusahaan selalu mengedepankan sisi humanis, kolektif dan konsultatif. Bergaya kepemimpinan demokratis karena mementingkan kebersamaan. [3] Pendidikan kewirausahaan yang ditanamkan kepada anak-anaknya berupa mengakomodir keterlibatan dalam berbisnis, menggugah kesadaran berpartisipasi dan bukan pemaksaan untuk berdagang. Pendewasaan anak-anaknya untuk kelak memimpin usaha adalah dengan bersikap delegatif serta solutif. [4] Kedua belas anaknya beserta pasangannya masing-masing telah eksis berbisnis di berbagai sektor usaha, tersebar di daratan Pulau Timor dan bahkan di luar Provinsi NTT dengan melibatkan anak keturunannya. Skala bisnisnya telah menjangkau level menengah, bermitra dengan berbagai relasi bisnis namun tetap menjaga hubungan kekerabatan dalam berbagai transaksi bisnis untuk saling menguatkan kerajaan bisnis keluarga.

**Kata Kunci:** Kepemimpinan, Bisnis, Keluarga, HASTA



Ciptaan disebarluaskan di bawah [Lisensi Creative Commons Atribusi-BerbagiSerupa 4.0 Internasional](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/).

### PENDAHULUAN

Keluarga menjadi unit pendidikan non-formal tingkat pertama yang terbentuk dalam kelompok sosial, berfungsi membentuk hierarki sosial terkecil hingga mengelompok membentuk struktur komunal masyarakat. Peran keluarga menjadi lini terdepan dan yang pertama memperkenalkan pengetahuan kepada anak sehingga pembentukan karakter harus dibangun dari proses pembinaan tingkat keluarga. Lingkungan sosial yang menjadi pergumulan sekelompok keluarga dalam struktur sosial, baik secara diferensial maupun stratifial akan terpolakan atas perilaku interaksi yang terbangun dalam lingkup keluarga hingga menjadi unit sosial pertama dalam pendidikan karakter [Khairuddin, 2002].

Konsep tentang pendidikan karakter dalam keluarga dikemukakan Koesoema [2012] bahwa usaha sadar manusia untuk mengembangkan keseluruhan dinamika relasional antar pribadi dengan berbagai macam dimensi, baik dari dalam maupun dari luar dirinya agar pribadi itu semakin dapat menghayati kebebasannya dan bertanggung jawab atas pertumbuhan diri sebagai pribadi maupun orang lain dalam kehidupannya berdasarkan nilai moralitas yang menghargai kemartabatan manusia. Konteks demikian dimaksudkan bahwa berbagai upaya untuk membentuk dan mengembangkan potensi kemanusiaan sehingga menghasilkan generasi yang kompeten dan berwatak mulia. Upayanya dilakukan secara sengaja, sistematis dan terencana dalam kesadaran untuk mendapatkan respons perubahan

nilai positif hingga mewujudkan hikmah [Scerenko, 1995 dalam Samani, 2012]. Keluarga merupakan unit terkecil dalam satuan masyarakat serta lingkungan pertama dan utama bagi anak sejak lahir di dunia untuk mendapatkan pengetahuan dan pendidikan tentang kehidupan. Proses internalisasi karakter pada diri anak cenderung lebih melekat jika dibandingkan dengan hasil penanaman karakter disekolah sebagai unit pendidikan formal. Sifat mengayomi sebagai wujud kasih sayang orang tua akan menjadi teladan sehingga kepemimpinan keluarga didefinisikan sebagai upaya orangtua memberikan contoh baik kepada anaknya. Sama halnya pemimpin di dalam organisasi dan bisnis, orang tua mendorong anaknya untuk tumbuh menjadi pribadi yang lebih baik sehingga menjadi pemimpin untuk dirinya sendiri dan masyarakat sekitarnya [Mooryati, 2012]. Keteladanan menurut Hasibuan [2019] adalah pemberian contoh baik sesuai dengan tutur kata dan apa yang dilakukannya, hal ini senada dengan yang dikatakan oleh Sulistiyani [2018] bahwa keteladanan adalah penanaman karakter dan kebiasaan yang dilakukan melalui contoh nyata.

Samani [2012] menjelaskan bahwa produk dari interaksi sosial antar keberagaman struktur sosial di masyarakat menimbulkan perilaku sosial yang membudaya, diaplikasikan dan mendapatkan pengakuan publik sebagai sebuah nilai kemudian diperkuat dengan paradigma umum yang terbangun secara sistemik. Kondisi inilah yang terjadi dalam mekanisme pembentukan karakter manusia oleh lingkup keluarga terkecil hingga lingkungan sosial sebelum masuk dalam urusan tingkatan pendidikan formal. Berbagai hegemoni dalam interaksi sosial akan membentuk karakter seorang manusia karena nilai yang terbangun dalam didikan tingkat keluarga hingga mampu membaaur dalam sebuah komunitas. Pola demikian akan terbentuk dalam pergumulan tingkat lingkungan dalam berbagai struktur hingga masuk dalam proses pendidikan formal [Munir, 2010]. Ananda [2019] berpendapat bahwa kebiasaan perlakuan antar anggota keluarga secara simultan berpengaruh terhadap anggota lainnya karena intensitas interaksi sehingga sebuah keluarga yang berlatar belakang sebagai wirausahawan akan membiasakan proses edukasi anggotanya sesuai kebiasaan yang terpolakan dalam keseharian. Proses demikian tidak harus direduksi dalam sebuah kurikulum khusus, cukup cerminan keteladanan nilai yang terbangun atas dasar kebiasaan akan membentuk karakter anak menjadi wirausahawan karena intensitas interaksi yang sering ditemukan. Proses inilah yang terjadi dalam tradisi kehidupan komunitas Bugis dan Makassar di perantauan yang secara sosio-kultur terbentuk menjadi saudagar [pelaku bisnis].

Kota Soe merupakan ibukota Kabupaten Timor Tengah Selatan di Provinsi NTT, berada dalam perlintasan jalur Trans Timor sehingga menjadi titik pertumbuhan sentral ekonomi yang memperantarai perlintasan orang dan barang bagi beberapa wilayah kabupaten di Pulau Timor hingga kawasan perbatasan Timor Leste. Para saudagar Bugis dalam berbagai literasi sejarah telah tersebar membangun hierarki bisnisnya di berbagai perlintasan wilayah, bahkan menjangkau berbagai kawasan di daratan Pulau Timor. Salah satu tokoh yang cukup populis dari kalangan saudagar Bugis di daratan Pulau Timor pada dekade 1970-an bernama Haji Salama Tagga [HASTA]. Beliau telah melakukan ekspansi bisnis di berbagai sektor usaha untuk menopang ekonomi keluarga sekaligus menopang perekonomian masyarakat lokal. HASTA yang mengalir naluri bisnisnya harus bersaing dengan komunitas Tionghoa yang juga membangun kelompok bisnisnya, mencoba jajaki potensi bisnis percetakan yang belum diminati para pengusaha lain kala decade 1980-an. Persaingan bisnis antar komunitas keluarga akan menumbuhkan semangat berkompetisi di internal keluarga sehingga pilihan untuk menjajaki potensi bisnis lainnya sebagai salah satu strategi bisnis antar komunitas [Seno, 2020].

Seiring perkembangannya, unit bisnis HASTA dalam layanan percetakan semakin diminati oleh sektor pemerintah maupun swasta, baik secara personal maupun komunal

sehingga pertumbuhan usahanya kian prospektif. Kepribadian HASTA yang sukses dalam bisnis tidak lepas dari motivasi membangun ekonomi rumah tangganya, menyadari keluarga sebagai mitra bisnis ideal yang paling dipercaya sehingga pilihan untuk membentuk anak keturunan sebagai pebisnis dibangun melalui pendidikan karakter pada tingkat keluarga. Berbagai kebiasaan positif dalam hidup keseharian dijadikan kesempatan untuk mengedukasi anak keturunannya hingga kini telah berkembang kerajaan bisnis keluarga diberbagai bidang dan sektor usaha diberbagai wilayah. Perihal inilah yang menarik untuk disajikan dalam artikel ini, bahwa tradisi komunitas Bugis dan/atau Makassar yang tidak menjadikan nilai karakter dalam pendidikan informal tingkat keluarga serta pendidikan formal sebagai wahana pembentukan karakter berkewirausahaan direplikasikan hingga terbentuk bagi anggota keluarganya.

Keberhasilan seorang pemimpin dalam mengembangkan bisnis keluarga tidak terlepas dari bagaimana sang pemimpin menyiapkan suksesor. Sesuai dengan yang dikatakan Soeparto [2019], bahwa setiap perusahaan keluarga harus memperhatikan tingkat kesiapan penerus sehingga kinerja perusahaan keluarga yang ada tetap terjaga. Artikel ini bertujuan untuk mengidentifikasi model kepemimpinan HASTA dalam membangun kemandirian ekonomi keluarga, menganalisa model pendidikan kewirausahaan dalam keluarga HASTA, serta mendeskripsikan keberlanjutan bisnis keluarga HASTA atas ketercapaian penerapan model pendidikan yang terbangun sebelumnya ditingkat keluarga. Penelitian terdahulu yang menjadi rujukan adalah penelitian dari *Metania Prasetya dan Ronny H. Mustamu* dengan judul gaya dan nilai kepemimpinan dalam suksesi perusahaan Bidang developer keluarga di Surabaya. penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan perencanaan suksesi yang terjadi di perusahaan keluargaserta mengetahui nilai-nilai kepemimpinan dan gaya kepemimpinan terhadap perencanaan suksesi di perusahaan bidang developer di Surabaya.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa jenis perusahaan keluarga ini adalah perusahaan Family Business Enterprise (FBE) dimana kepemilikan perusahaan merupakan kepemilikan keluarga dan posisi-posisi penting dalam perusahaan dipegang oleh anggota keluarga dari komisaris, direktur, dan manajer-manajernya serta penerapan gaya dan nilai kepemimpinan sudah dijalankan dan diterapkan dengan baik pada perusahaan bidang developer di Surabaya. Perbedaan penelitian saya ini dengan penelitian *Metania Prasetya dan Ronny H. Mustamu [2014]*, penelitian saya lebih fokus pada gaya kepemimpinan sang saudagar Salama Tagga dalam pewarisan tradisi berdagang pada anak-anaknya dengan memberikan contoh keteladanan, demokratis, dan memberikan alternatif pilihan pada anaknya sesuai dengan keteladanan yang dia tunjukan pada anak-anaknya. Sedangkan penelitian *Metania Prasetya dan Ronny H. Mustamu* lebih fokus pada pemberian posisi-posisi penting dalam perusahaan/bisnis kepada anggota keluarganya, agar dalam proses suksesi kepemimpinan bisnis, tetap jatuh kepada kalangan keluarga sendiri. Penelitian sebelumnya yang juga relevan dan dijadikan rujukan adalah Preferensi Gaya Kepemimpinan Dalam Perusahaan Keluarga Mahkota Elektronik dari *Ricky Febrianto Afandi dan Wendra Hartono [2018]*. penelitian ini hanya berfokus pada gaya Kepemimpinan dalam perusahaan keluarga. Hasil penelitian ini mendapati bahwa generasi pertama cenderung memiliki gaya kepemimpinan transformasional dan generasi kedua cenderung memiliki gaya kepemimpinan transaksional. Preferensi dari karyawan adalah gaya kepemimpinan transformasional karena dirasa lebih efektif dalam memberikan motivasi karyawan dalam bekerja secara maksimal.

## METODE PENELITIAN

Artikel ini berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan pada pertengahan tahun 2022 terhadap keluarga HASTA di Kabupaten Soe dan sekitarnya. Pendekatan studi kasus dipilih untuk lebih menfokuskan dalam pengumpulan data primer maupun sekunder, serta

mengindari bias interpretasi dalam mengelaborasi permasalahan penelitian. Mengandalkan instrument penelitian berupa panduan pengumpulan data yang disusun dalam bentuk kuesioner untuk memandu proses wawancara tertutup namun juga dilakukan wawancara terbuka setelahnya untuk menambah beberapa informasi dari para narasumber yang merupakan anggota keluarga HASTA. Teknik pengumpulan data sekunder diperoleh dari berbagai sumber kepustakaan yang relevan dengan topik penelitian serta kuesioner yang telah diuji kelayakannya sebelum dilakukan wawancara hingga melakukan observasi lapangan untuk memantau aktifitas bisnis anak keturunan HASTA. Hasil data primer yang terkumpulkan kemudian direduksi dalam tabel kerja untuk dikelompokkan kecenderungan informasi dan/atau jawaban kemudian dilakukan triangulasi data. Berdasarkan beberapa point simpulan dari setiap jawaban para narasumber kemudian ditemukan kemiripan jawaban kemudian dikonfirmasi dengan hasil observasi untuk memastikan keakuratan data hingga ditarik simpulan kecenderungan tingkat kebenaran informasi.

## **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

### **Sejarah Bisnis Keluarga HASTA**

Salama Tagga berasal dari Desa Pongka, Kecamatan Telu Siapinge, Kabupaten Bone, Provinsi Sulawesi Selatan. Ia lahir pada tahun 1930 dari ayah bernama Tagga dan ibu bernama Bibu. Saat itu di Bone dan umumnya wilayah di Nusantara masih dalam penjajahan Pemerintah Hindia Belanda. Karena sedari kecil sudah terbiasa membantu orang tuanya memenuhi kebutuhan keluarga, maka terbentuklah kemandirian seorang remaja bernama Salama ini untuk terjun ke dunia perdagangan dengan mencoba berjualan tembakau. Berbekal pengalaman berdagang itulah, maka pada tahun 1969 Salama memenuhi ajakan saudara iparnya bernama Hasrudin untuk merantau ke Kota Soe di Kabupaten Timor Tengah Selatan, Provinsi Nusa Tenggara Timur. Pada usia 39 tahun itu, Salama bersama sang isteri yakni Bandong Tjanggalung dan keempat orang anaknya memulai kehidupan baru di Kota Soe yang masih merupakan daerah terpencil dan sebagai ibukota dari sebuah kabupaten yang baru berusia 11 tahun.

Awal mula usaha keluarga Salama Tagga adalah membuka kios untuk menjual barang-barang kebutuhan sehari-hari warga Soe. Kios milik Salama berjualan bahan pokok makanan, pakaian dan barang-barang tekstil terutama benang untuk bahan menenun oleh penduduk asli Timor. Keluarga Salama menjalankan perdagangannya hanya bermodal kepercayaan dari pemilik barang di Soe dan di Kupang yang mau memberikan barang dagangan mereka untuk dijual oleh Salama tanpa harus dibayar terlebih dahulu. Perjanjiannya adalah barang yang laku terjual akan dibayar kepada sang pemilik sesuai harga yang disepakati. Sedangkan barang yang tidak laku akan dikembalikan lagi kepada pemiliknya. Haji Hasrudin dan Haji Jureje adalah diantara beberapa orang yang mempercayakan barang-barangnya kepada Salama.

Mengambil tempat berdagang di Pasar Tekstil Soe, Salama dan Bandong dengan dibantu anak tertuanya yakni Djumardin berniaga memenuhi berbagai kebutuhan warga Kota Soe dan sekitarnya. Selain berdagang di kiosnya sendiri, Salama juga berdagang dengan membawa barang ke kampung-kampung di sekitar Soe. Istilahnya adalah "jalan pasar". Pola berdagang seperti ini cukup berhasil untuk menjual habis barang-barangnya. Cukup dengan membayar ongkos angkut truk, Salama dan beberapa pedagang lain dapat menjangkau pasar-pasar di kampung yang jauh dan sangat terpencil. Setelah beberapa tahun, Salama kemudian lebih memilih fokus berdagang di kiosnya dan meninggalkan model berdagang "jalan pasar". Salama menilai cara jalan pasar sangat melelahkan dan tidak sebanding dengan keuntungan yang diraih.

Bertahun-tahun Salama Tagga terus menekuni usahanya berdagang di kios sambil membangun jaringan bisnis dan memperluas pertemanan dengan berbagai pihak di Kota Soe sembari menjaga kepercayaan dari rekan bisnis serta pelanggan. Berbekal bangunan kepercayaan inilah, pelan-pelan usaha dari keluarga Salama mulai dirasakan kemajuannya. Keuntungan berdagang lambat-laun mulai dapat menambah modal untuk mengembangkan jenis usaha lainnya. Setelah mencermati berbagai peluang usaha di Soe dan mempertimbangkan secara matang bersama keluarganya, maka pada tahun 1977 Salama kemudian memperlebar sayap usahanya dengan mendirikan percetakan dengan nama "Sederhana". Pada tahun inilah sebuah fase kemajuan baru ditapaki oleh Salama sekeluarga. Percetakannya mulai dipercaya oleh pihak pemerintah setempat dan berbagai kalangan lainnya untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan di bidang cetak-mencetak berbagai surat dan hal-hal yang terkait di dalamnya. Saat itu keberadaan mesin cetak di Soe masih langka sehingga usaha percetakan Salama menjadi salah satu solusi memenuhi kebutuhan di dunia perkantoran.

Memasuki tahun 1978, usahanya di bidang perdagangan bahan-bahan kebutuhan pokok kian maju. Begitupun dengan usaha percetakan. Mesin cetak milik Salama semakin eksis mencetak berbagai pesanan pemerintah dan warga Kota Soe. Melihat keuntungan yang semakin meningkat, maka Salama memutuskan untuk bersama sang isteri menunaikan ibadah haji ke tanah suci Makkah di Arab Saudi. Keputusan yang dianggap oleh keluarga sangat berani di tengah upaya memulai mengembangkan sebuah bisnis baru dengan skala besar yakni percetakan yang tentunya membutuhkan modal yang tidak sedikit. Waktu terus berjalan dan roda kehidupan Salama yang telah menyandang gelar haji terus bergulir. Dari tahun ke tahun anggota keluarganya pun terus bertambah. Hingga tahun 1982, Haji Salama telah memiliki anak sebanyak 12 orang yang terdiri dari tujuh orang putera dan lima orang puteri. Secara berurutan selusin anak pasangan Haji Salama dan Haji Bandong adalah: [1] Djumardin, [2] Safrudin, [3] Maryam, [4] Nurhayati, [5] Mansyur, [6] Hasmi, [7] Rabiah, [8] Abidin, [9] Arifin, [10] Rifai, [11] Majid, dan [12] Heni.

Haji Salama juga sempat mengembangkan usaha di bidang transportasi. Sekitar tahun 1980-an Salama menyediakan dua unit bus untuk melayani angkutan pedesaan. Armada busnya diberi nama yang sama dengan percetakannya yakni "Sederhana". Akan tetapi usaha angkutan ini tidak berjalan lama karena dianggap kurang menguntungkan. Haji Salama kemudian tetap fokus pada dua unit usahanya yakni dunia perdagangan dan percetakan yang nyata-nyata telah memberikan dampak keuntungan yang kian hari kian meningkat. Usaha di bidang perdagangan yang dulunya hanya sebuah kios di pasar tekstil, kini telah menjelma menjadi toko yang menjual beraneka ragam kebutuhan masyarakat. Sedangkan percetakan Sederhana telah berkembang pesat dengan penambahan alat dan tempat produksi.

### **Profil H. Salama Tagga [HASTA] dan Keluarga**

Dibesarkan dalam kondisi kehidupan yang masih memprihatinkan, Salama Tagga tumbuh sebagai anak yang turut berjuang membantu orang tua memenuhi kebutuhan hidup sehari-hari. Masa kecilnya juga diisi dengan mengenyam pendidikan agama secara non formal. Bersama saudara sepupunya bernama Muhammad, mereka mendalami ilmu Agama Islam pada seorang guru. Namun kegiatan berguru ini kemudian tidak dilanjutkan karena Salama memilih untuk berdagang. Pada usia remaja, Salama menjalani kehidupan sebagai pedagang tembakau di Bone. Pengalaman berdagang inilah yang membuat Salama merasa tertantang untuk turut merantau ke luar pulau Sulawesi. Merantau dan berdagang memang merupakan tradisi yang cukup kuat di kalangan masyarakat Sulawesi Selatan khususnya suku Bugis.

Salama bersama keluarga kemudian merantau ke Soe di Timor Tengah Selatan. Keputusan yang cukup berani karena pada tahun 1969 di Soe belum seramai seperti sekarang ini. Bersama isteri dan empat orang anak rela meninggalkan kampung halaman di Sulawesi Selatan dan mengadu keberuntungan di tempat yang baru. Langkah ini merupakan keberanian tersendiri karena Salama rela mempertaruhkan keselamatan diri dan keluarga di sebuah daerah yang sama sekali tidak dia kenali sebelumnya. Keberanian berikutnya adalah Salama merintis dan menjalani bisnis berdagang tanpa disertai modal finansial yang cukup. Salama memberanikan diri meminjam barang-barang dagangan sejumlah rekan perantau asal Bugis yang sudah lebih dahulu datang berdagang di Soe dan Kupang. Barang-barang dan bahan kebutuhan pokok yang menjadi dagangan rekan-rekannya dipinjam dengan konsensus bahwa jika laku terjual, maka uang hasil penjualan akan diserahkan kepada pemilik barang. Sedangkan jika tidak laku, maka barang tersebut akan dikembalikan. Cara berdagang seperti ini agak aneh karena barang dipinjam begitu saja tanpa ada jaminan. Adapun jika barang kemudian rusak pastilah Salama pula yang harus menanggungnya. Lebih menyakitkan lagi jika barang tidak laku dan harus dikembalikan. Tentulah rasa kecewa dan malu bercampur dalam dirinya saat barang-barang tersebut dikembalikan.

Selain berani, Salama juga memulai usaha di negeri rantau dengan menjadi sosok yang bisa dipercaya. Salama mampu meyakinkan banyak pihak untuk bersedia barang-barang dagangan diambil dulu baru nanti dibayar atau dikembalikan. Keberhasilan membangun kepercayaan inilah yang membuat lambat-laun usahanya mulai berkembang. Salah satu cara agar kepercayaan orang tetap terjaga padanya adalah dengan sesegera mungkin melunasi pihak-pihak yang telah mempercayakan barang-barang mereka kepadanya. Bahkan di akhir hayatnya, Salama terbukti sama sekali tidak memiliki catatan hutang kepada siapapun. Kalau piutang justeru yang banyak tertinggal kepada banyak pihak. Rasa-rasanya komitmen yang tinggi dari seorang Salama dalam bersegera melunasi hutang demi menjaga kepercayaan orang tidak lepas dari faktor kesadaran spiritual. Internalisasi nilai-nilai Islam yang dipelajari saat belia hingga remaja sangat membekas dalam kehidupannya. Hal ini tercermin dari komitmen Salama untuk senantiasa melaksanakan sholat tepat waktu di masjid secara berjamaah. Semangat menjaga kepercayaan dengan Sang Pencipta termanifestasi dengan selalu tepat waktu untuk membayar hutang. Demi memastikan bahwa dirinya bisa konsisten beribadah di masjid, Salama kemudian membangun toko sekaligus rumah tinggal yang langsung berhadapan atau bertetangga dengan Masjid Agung Al-Ikhlas Soe. Bisa dipastikan seorang Salama adalah pribadi yang amanah atau bisa dipercaya.

Sisi lain yang bisa diungkapkan tentang kepribadian Salama ialah sosok yang ramah alias tidak gampang marah. Beberapa anaknya menyampaikan bahwa ayahnya tidak pernah memarahi mereka walaupun telah berbuat kesalahan yang fatal. Sebuah pengelolaan sisi emosional tingkat tinggi yang telah dipraktekkan oleh seorang Salama. Padahal salah satu senjata setiap diri dalam menekan pihak-pihak yang telah mengecewakannya adalah marah. Marah merupakan ekspresi kekecewaan melalui ungkapan kata-kata kasar. Salama justeru bersikap tenang dan segera mencari solusi atas berbagai permasalahan. Pengendalian diri yang luar biasa karena sejatinya marah jika terlampiaskan secara verbal dan fisik akan cenderung berdampak pada situasi yang lebih buruk.

### **Model Kepemimpinan**

Menjalani bisnis mulai dari titik nol bersama isteri dan anak-anak di sebuah daerah baru yakni Soe dan kemudian mencapai level kehidupan yang berkecukupan secara materi tentu merupakan sebuah keberhasilan. Kemampuan bekerja dan menggerakkan isteri dan anak-anak untuk terlibat dalam memajukan usaha dagangnya tentu menandakan kualitas kepemimpinan seorang Salama yang sangat baik. Kepemimpinan Salama dalam mengatur dan

mengarahkan segenap anggota keluarga tampaknya berjalan dengan baik. Seluruh anggota keluarga turut terlibat memajukan usaha yang telah berkembang menjadi sejumlah unit usaha dengan hasil yang nyata. Keterlibatan segenap anggota beserta keberhasilan yang dicapai dalam bisnis keluarga ini menandakan ketepatan seorang Salama dalam menerapkan model atau gaya kepemimpinan. Hal ini sesuai dengan temuan Prayogo, dkk [2019] yang menyatakan bahwa salah satu faktor yang membentuk bisnis keluarga bertumbuh secara berkelanjutan adalah kepemimpinan.

Inilah titik tekan yang menentukan karena memimpin pada intinya tergantung pada *human relation* antar sesama anggota keluarga dengan sang kepala keluarga. Kalau hubungannya baik-baik saja dan terjalin dengan erat, maka apapun yang menjadi perintah Salama akan dituruti oleh isteri dan anak-anaknya. Sebaliknya jika hubungan dengan anggota keluarganya tidak harmonis, maka bisa dipastikan perintah Salama tidak akan terlaksana dengan baik. Banyak sisi-sisi humanis yang diperagakan oleh Salama kepada anggota keluarganya guna membangun kepatuhan pada dirinya. Menghindari marah memang menjadi kunci agar tidak dibenci oleh orang-orang di sekitar terutama keluarga. Salama juga lebih memilih duluan berbuat untuk memberi contoh ketimbang memberikan perintah. Jarang terlihat Salama hanya memberikan perintah tanpa langsung berbuat untuk memberikan contoh.

Anak pertama Salama yang bernama Djumardin bercerita bahwa ayahnya selalu melibatkan dirinya dalam bekerja mengerakkan usaha. Selain bisa diandalkan karena secara fisik memiliki tenaga yang potensial, Djumardin juga dipercaya karena bisa meringankan proses transaksi jual beli dengan berbagai pihak. Meskipun tidak sempat mengenyam pendidikan menengah yang memadai, Djumardin dipercaya ayahnya untuk berhadapan langsung dengan para pembeli dengan berbagai latar belakangnya. Pada saat jalan pasar ke kampung-kampung Salama juga bersama dengan si sulung. Hal ini menandakan bahwa Salama adalah sosok pedagang yang bekerja secara kolektif atau tim dan bukan tipikal pedagang yang *single fighter* atau berdagang seorang diri. Hingga hari ini tidak sedikit dijumpai pedagang yang berjualan ke kampung-kampung membawa dan menjual dagangannya seorang diri.

Safrudin, anak ketiga dari Salama menginformasikan bahwa ayahnya mempercayakan dirinya untuk menangani teknis pencelupan benang tenun. Jasa pencelupan benang merupakan sebuah unit usaha yang pekerjaannya harus teliti dan hati-hati demi menjaga kualitas benang. Salama mempercayakan secara manajerial urusan bisnis perbenangan ini kepada Djumardin. Kedua anaknya ini dipercayakan untuk berkolaborasi dalam memajukan jenis usaha pertekstilan ini. Salama berusaha membangun rasa saling percaya di antara sesama anggota keluarga dalam mengembangkan bisnis keluarga. Bekerja sama atau kolektif memang mensyaratkan tumbuhnya rasa saling percaya atau *trust*. Salama membunga jauh-jauh rasa khawatir, kecurigaan atau sakwasangka pada anak-anaknya. Yang ada ialah Salama sangat mengedepankan prasangka baik. Bahwa orang-orang yang telah dia tugaskan mampu untuk menunaikan tugasnya dengan baik. Setidaknya peluang-peluang penyimpangan atau penyelewengan mungkin saja bisa dilakukan oleh anak-anaknya. Namun semua kecurigaan itu terkikis oleh *positive thinking* yang lebih kuat tertanam dalam diri Salama.

Ketika mengambil keputusan terkait urusan rumah tangga dan dagang, Salama cenderung bersikap konsultatif. Artinya ia terlebih dahulu bertanya dan meminta pertimbangan sang isteri dan anak-anak. Safrudin bercerita bahwa ayahnya merasa perlu meminta pertimbangan anak-anaknya saat hendak membeli mobil. Begitupun dengan mengganti warna tembok dinding rumah. Sebagai kepala keluarga, bisa saja tanpa harus berkonsultasi dengan para anggota keluarganya Salama langsung mengambil keputusan

sendiri. Status ayah dan pemilik usaha memungkinkan Salama secara sepihak memutuskan langkah-langkah terkait bisnis keluarga. Salama bahkan secara rutin usai melaksanakan sholat Jum'at mengumpulkan segenap keluarganya untuk bersilaturahmi sembari menjadikan pertemuan tersebut sebagai forum konsultasi. Sejumlah permasalahan keluarga dan bisnis diperbincangkan dan dicarikan solusinya demi kemajuan usaha dan kebaikan segenap anggota keluarga.

### **Model pendidikan kewirausahaan dalam keluarga**

Salama dan Bando hingga akhir hayat mereka memiliki 12 orang anak, enam putera dan enam puteri. Selusin anak-anaknya kini telah menjadi para pedagang dengan masing-masing memiliki toko yang cukup besar. Tidak seperti saat awal Salama merintis dagang yang hanya memiliki sebuah kios kecil di Pasar Tekstil Soe TTS. Bisa dikatakan Salama berhasil di dalam mewarisi tradisi berdagang kepada generasi berikutnya. Terbukti hari ini bahwa kesemua anaknya telah menjadi pebisnis dengan varian-varian dagangannya masing-masing. Baik Djumardin, Safrudin, Arifai dan Majid mengakui bahwa sejatinya Salama tidak memaksakan anak-anaknya harus jadi pedagang seperti dirinya. Namun sedari kecil seiring perjalanan waktu dan lingkungan yang kondusif, maka akhirnya anak-anaknyapun terbangun watak dagang mereka.

Pendidikan kewirausahaan yang Salama berikan kepada anak-anaknya berawal dari kebiasaan dirinya melibatkan anak-anaknya dalam mengurus rumah tangga dan perdagangannya. Anak-anak sudah dilatih untuk turut bertanggung jawab dalam memenuhi kebutuhan hidup keluarga. Urusan rumah tangga dan bisnis memang tidak bisa dilepaskan dari keluarga Salama. Hal ini karena mata pencaharian atau penghidupan Salama dan keluarganya adalah dari berdagang. Membantu kerja-kerja teknis dalam rumah akan secara langsung mendukung kelancaran usaha dagang. Begitupun sebaliknya. Membantu urusan perdagangan berarti memastikan terpenuhinya kebutuhan hidup dalam berumah tangga. Safrudin contohnya. Semasa kecil tugasnya adalah mencari sumber air dan mengangkutnya ke rumah untuk memenuhi kebutuhan rumah tangga akan air bersih. Sedangkan Arifai mengaku bahwa tugasnya semasa kecil adalah mengemas atau membungkus gula dan minuman dingin yang disebut "es" hingga larut malam. Tidak hanya Safrudin dan Arifai saja yang diberi tugas khusus. Saudara-saudarannya yang lain juga diberi oleh ayahnya. Semua anak-anaknya diakomodir untuk terlibat dalam menghidupi rumah tangga dan memajukan usaha keluarga. Untuk hal ini tampak bahwa Salama adalah tipe pemimpin yang akomodatif. Mengakomodir seluruh potensi keluarga demi kemaslahatan bersama. Sesuai dengan pandangan Wahjono [2010) yang mengatakan bahwa anggota bawahan lebih senang kepada pemimpin yang akomodatif dalam hal ini sering memberikan petunjuk dan arahan tentang apa dan bagaimana melakukan pekerjaan.

Salama juga mengedepankan sisi partisipatif dalam memaksimalkan potensi anak-anaknya. Hal yang dilakukan Salama adalah menggugah kesadaran anak-anak lewat kerja-kerja yang nyata terlebih dahulu baru kemudian anak-anaknya mengikuti tanpa harus dipaksa. Karena yang terbangun adalah kesadaran, maka keterlibatan anak-anak juga disertai sejumlah ide-ide yang menjadi terobosan dalam menjual barang dagangan. Arifai misalnya berinisiatif menjual minyak goreng kemasan ke emperan pasar demi meningkatkan omset penjualan. Setelah memiliki toko, Salama memberikan kebebasan kepada anaknya untuk berinovasi menjual barang apa saja di dalamnya. Begitupun dengan anak ke 11 yakni Majid. Dalam ingatan Majid, dia mulai terlibat membantu usaha keluarga pada saat duduk di kelas 5 Sekolah Dasar. Pekerjaannya setiap hari antara lain pertama, pergi membeli rokok dan barang-barang lainnya pada beberapa toko grosir di Soe demi persediaan di kios. Kedua,

menjaga kios untuk melayani kebutuhan para pembeli. Ketiga, turut membantu berjualan buku. Keterlibatan sejak masih kecil inilah yang kemudian membentuk karakter diri sebagai pedagang. Meskipun sudah jauh bersekolah di Surabaya, panggilan untuk berdagang dan membantu orang tua di Timor terlalu kuat. Kesadaran untuk menjadi pedagang telah mengalahkan gemerlapnya kota besar di pulau Jawa. Salama bahkan sangat senang dan mendukung secara riil anaknya berinisiatif mendirikan stasiun radio. Antusiasme ini juga didasari oleh karakter Salama yang memang senang bergaul secara luas.

Menjadi pemimpin berarti harus bisa memberikan solusi. Untuk menjadikan anak-anaknya memiliki kapasitas sebagai *solution maker*, Salama biasanya menugaskan atau mendelegasikan anak-anak tertuanya untuk turun membantu menyelesaikan permasalahan yang tengah dihadapi oleh adik-adik mereka. Djumardin dan Safrudin paling sering diutus untuk mengatasi hal-hal yang mungkin tidak sanggup diselesaikan sendiri anak-anaknya yang baru tumbuh dewasa. Mulai dari urusan membangun rumah ataupun hal-hal lain terkait bisnis yang tengah mereka rintis. Bagi Majid, kakak-kakaknya sering berperan sebagai orang tua. Komitmen para senior yang nyata membantu para junior inilah yang membuat ikatan kasih dan sayang di antara selusin anak-anak Salama terjalin begitu kuat. Seiring kian menua, Salama mulai lebih bersikap delegatif terkait penyelesaian masalah keluarga dan juga urusan bisnis. Sikap delegatifnya tidak hanya dituangkan dalam bentuk pengalihan kewenangan pada para anak-anak tertua untuk membantu yang masih muda menyelesaikan masalah. Bahkan kedelegatifannya juga tertuang dalam bentuk pengalihan harta atau aset-asetnya yang terdistribusi kepada seluruh anak-anaknya saat beliau masih hidup. Salah satu polanya adalah jika ada anak-anaknya yang tengah dililit persoalan dagang, Salama akan menginap di rumah anaknya itu untuk mengamati secara langsung titik masalahnya. Setelah itu dengan caranya, lubang permasalahan usaha anaknya dia atasi tanpa diketahui oleh sang anak. Pola kepemimpinan seperti ini akan tetap menciptakan hubungan keluarga yang tetap baik karena hubungan yang terbuka antara orangtua dan anak dalam bisnis keluarga merupakan suatu keharusan (Siswoyo, 2014).

Gibb [2001] dalam risetnya tentang *family business* di negara Amerika Serikat bahwa 90% dari 15 juta perusahaan yang ada merupakan bisnis keluarga, sebanyak sepertiga dari 500 perusahaan yang masuk dalam daftar Majalah Fortune merupakan bisnis keluarga. Bahkan *family business* telah menyumbangkan 40% GNP Amerika Serikat meskipun skala kecil namun terus berkembang menjadi perusahaan raksasa seperti Mtor Ford, SC Johson co dan Wal-Mart. Efektifitas bisnis keluarga terbentuk atas 3 [tiga] karakter yaitu; Pertama, *family owner business/FOB* dimana keluarga hanya menjadi *shareholder* yang pengelolaan perusahaannya diserahkan kepada eksekutif personal dari luar lingkungan keluarga. Kedua, *family business/FB* dimana keluarga sebagai pemilik sekaligus bertindak sebagai *shareholder* yang mengurus perusahaannya; serta ketiga, *business family/BF* dimana keluarga sebagai pemilik perusahaan cenderung menekankan pada hubungan kekerabatan [Dyer, 2006].

Pendapat lainnya, Hasan [2018] bahwa motivasi orang untuk membuka bisnis bersama keluarga bermacam-macam, ada yang menginginkan bisnis keluarga sebagai sumber penghasilan utama sementara yang lainnya untuk sampingan, penyaluran minat dan hoby dalam meneruskan usaha keluarga. Banyak perusahaan besar dahulunya berasal dari bisnis keluarga yang sukses atas penerapan model kepemimpinan yang mendistribusikan kewenangan terbatas dalam lingkup keluarganya. Keluarga yang menjadi elemen pertama dalam menitipkan kepercayaan bisnis keluarga karena cenderung lebih nyaman atas dasar keinginan untuk berdedikasi menjaga citra bisnisnya. Model demikianlah yang telah dibangun dan sukses merambah ranah bisnis disektor publik sehingga menjadi role mode jejaringan bisnis yang dipolarisasi dalam ketiga karakter disebutkan [Bracci, 2008].

Bekal berbisnis yang paling berbekas kuat dari Salama kepada Djumardin dan adik-adiknya adalah kesederhanaan. Bersikap dan bergaya hidup sederhana merupakan citra yang ditampilkan oleh Salama. Pembawaannya tetap rendah hati dan penampilannya juga jauh dari kesan mewah. Dengan kesederhanaan itu membuat pergaulannya meluas tidak hanya ke level kelas menengah ke atas di Soe dan TTS pada umumnya, namun juga mengakar ke kalangan akar rumput. Sikap sederhana inilah yang Salama tanamkan kepada anak-anaknya dan tidak hanya menjadi label atau nama unit-unit usahanya. Pesannya ialah: “kalau melangkah, harus sama antara ada dengan tiada”. Artinya jangan sombong karena telah berhasil. Ada uang dengan tidak ada uang jangan ditampakkan kepada publik. Setiap hari beliau menjalani usaha berdagang dengan santai tanpa harus memasang target keuntungan harian yang tinggi. Selama tidak merugi dianggap sudah cukup untuk beristirahat. Beliau berpesan kepada anak-anaknya agar jangan mengejar untung berlebihan. “Jangan melihat kali yang banjir. Lihat yang kecil namun jernih”. Demikian pesan dari sang saudagar Bugis ini kepada anak-anaknya.

### **Profil Bisnis Keluarga**

Sembari mengurus bisnis, sebagai kepala keluarga maka Haji Salama juga terus membesarkan dan mendidik para buah hatinya. Bagi anak-anaknya yang sudah dewasa, mereka diberikan kebebasan untuk menentukan jalan hidupnya yang lebih mandiri. Dikarenakan sejak awal usahanya Haji Salama selalu melibatkan anak-anaknya dalam mengurus kios dan kemudian percetakan, maka watak dagang dari anak-anaknya secara alami kemudian terbentuk. Melihat kecenderungan anak-anaknya untuk meneruskan tradisi berdagang ini, Haji Salama kemudian mengalihkan aset-asetnya beserta sejumlah modal untuk membekali anak-anaknya berusaha. Meskipun anak-anaknya yang tertua sudah berumah-tangga, beliau tidak melepaskan mereka begitu saja. Secara berkala beliau mendampingi satu-persatu anaknya dalam mengelola bisnis mereka masing-masing. Apabila dia melihat ada masalah dalam usaha anaknya, terkadang Haji Salama berinisiatif untuk memberikan solusi nyata tanpa harus diminta oleh anaknya. Pada akhir-akhir dekade 80-an beberapa anaknya mulai mandiri membangun usaha. Anak tertua yakni Djumardin telah membuka usaha percetakan yang diberi nama “Hikmah”. Selain percetakan, sang kakak juga membuka toko yang menjual berbagai kebutuhan warga kota Soe. Begitupun dengan adik-adiknya Djumardin yang juga memilih jalan dagang dengan membuka kios yang lambat laun menjadi toko.

Sebenarnya Haji Salama tidak pernah mendoktrin atau memerintahkan agar anak-anaknya menjadi pedagang, dia memberikan kebebasan kepada anak-anaknya untuk memilih jalan hidupnya sendiri. Hal ini sesuai yang dikatakan oleh Urbaningrum [2004] bahwa dalam terminologi islam, kebebasan adalah antesis terhadap perbudakan. Sebagian besar anak-anaknya beliau sekolah hingga mengenyam pendidikan di perguruan tinggi. Diantara keduabelas anaknya, sebanyak enam orang berhasil meraih gelar sarjana. Anak kedua yang bernama Safrudin bergelar sarjana hukum. Nurhayati, anaknya yang keempat bergelar Dra dan kini telah menyandang gelar magister atau S2. Adapun anaknya yang kelima yakni Mansyur meraih gelar sarjana teknik. Begitupun dengan anaknya yang keenam bernama Hasmi meraih gelar sarjana pendidikan. Anaknya yang ketujuh yakni Rabiah menyandang gelar sarjana sosial. Sedangkan Abidin yang merupakan anak kedelapan meraih gelar sarjana komputer. Adapun empat anaknya yang terakhir yakni Arifin, Rifai, Majid dan Heni tidak sempat menyelesaikan pendidikan tinggi mereka dan lebih memilih serius berdagang.

Meski telah sarjana dan peluang untuk berkiprah pada profesi selain berdagang, mereka lebih memilih meneruskan tradisi berdagang yang telah dicontohkan orangtuanya. Safrudin misalnya. Gelar sarjana hukum yang didapatnya di salah satu perguruan tinggi di Yogyakarta

tidak membuat dia melirik untuk menjadi pengacara ataupun profesi lain di dunia penegakan hukum. Dia lebih memilih membuka toko untuk berdagang di Kota Soe dengan bendera usahanya bernama "Gardena". Puterinya yang bernama Nurhayati, meskipun telah lama menjadi pegawai pada Kementerian Agama Republik Indonesia dan menetap di Makassar Sulawesi Selatan, ia tetap membuka dan mengembangkan usahanya di bidang perdagangan. Anak Haji Salama yang kelima yakni Mansyur meskipun bergelar sarjana teknik dan ditawarkan menjadi pegawai pada pemerintahan di TTS, dia justru membuka tokonya sendiri di Soe. Begitupun dengan Hasmi yang berprofesi sebagai guru di Atambua Kabupaten Belu. Walaupun berstatus pegawai negeri sipil, tetap saja memiliki toko yang menjual berbagai kebutuhan sehari-hari warga Kota Atambua. Sedangkan Rabiah, anak yang ketujuh dan bergelar sarjana sosial kini fokus dengan tokonya di Kupang yang diberi nama "Gaul". Adapun adiknya Rabiah yakni Abidin, S.Kom memilih membuka toko di Soe.

Kota Soe tampaknya telah menjadi kampung halaman kedua bagi Haji Salama beserta keluarga. Hal ini bisa dibuktikan dengan delapan orang anaknya yang memilih menetap dan berusaha di ibukota Kabupaten TTS ini. Anaknya yang ketiga yakni Maryam bersama suaminya yang bernama Tangsi memiliki toko di Soe yang diberi nama "Rial". Begitupun dengan Arifin, Rifai dan Heni yang memilih berdagang di Soe. Arifin saat ini mengurus usaha percetakan "Sederhana". Rifai meneruskan sang ayah mengelola Toko Sederhana. Sedangkan Heni juga berdagang di Soe dan memiliki toko sendiri. Anaknya yang bernama Majid memilih hijrah ke Kupang dengan membuka toko bernama "Hasta" yang merupakan singkatan dari nama sang ayah. Berdasarkan keterangan di atas, hal ini sesuai dengan yang dikatakan oleh Supomo dan Nurhayati [2018] yang menyatakan bahwa pemimpin sangat berperan dalam membentuk karakter bawahannya. Walaupun tanpa didoktrin oleh Salama, anak-anaknya dengan sendirinya mengikuti jejak sang Ayah.

## KESIMPULAN

Bahwa Salama adalah seorang pedagang yang berani menghadapi tantangan, sangat kuat menjaga kepercayaan dan inovatif melakukan terobosan usaha. Salama juga sangat religius, ramah atau tidak gampang marah. Profil seorang kepala keluarga dan pemimpin usaha seperti ini merupakan profil ideal yang didambakan oleh mitra bisnis dan tentunya oleh para anggota keluarga. Salama dalam memimpin keluarga dan perusahaan sangat mengedepankan sisi-sisi humanis, kolektif dan konsultatif. Ketiga hal ini sangat mencerminkan bahwa gaya kepemimpinan seorang Salama adalah bergaya demokratis. Mementingkan kebersamaan. Adapun pendidikan kewirausahaan yang ditanamkan oleh Salama kepada anak-anaknya berupa mengakomodir keterlibatan mereka dalam berbisnis, menggugah kesadaran berpartisipasi dan bukan pemaksaan untuk berdagang. Pendewasaan anak-anaknya untuk kelak memiliki dan memimpin usaha adalah dengan bersikap delegatif serta solutif. Delegatif artinya mendistribusikan peran dan juga modal usaha. Solutif berarti harus tampil menyelesaikan masalah. Saat ini kedua belas anaknya beserta pasangannya masing-masing telah eksis berbisnis dengan tokonya masing-masing. Sebagian besar anak-anaknya berkiprah di daratan Timor. Titik sentralnya ada di Soe dan menyebar ke Kupang dan Atambua. Ada juga yang berkiprah di Makassar dan juga Surabaya. Lewat berbagai usaha dagangnya ini anak-anak Salama telah bergerak menjadi pebisnis yang pada bergerak pada level menengah ke bawah.

## Ucapan Terima Kasih

Penelitian ini bersifat mandiri yang dilaksanakan sebagai bagian dari tanggung jawab akademik dalam menjalankan fungsi tridarma perguruan tinggi. Dukungan dari pihak Progam Studi Antropologi Sosial FISIPOL Universitas Muhammadiyah Kupang senantiasa diberikan

dari proses awal perencanaan penelitian hingga akhir pelaksanaannya sehingga disampaikan ucapan terima kasih kepada para pimpinan beserta para dosen yang ikut serta memberikan dukungan. Kepada pihak keluarga Haji Salama Tagga [HASTA] yang telah bersedia menjadi objek studi, kami sampaikan limpah terima kasih.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah Munir. 2010. Pendidikan Karakter. Yogyakarta : PT Pustaka Insan Madani
- Ananda Sabil Hussein. 2019. Manajemen Bisnis Keluarga. Hal. 138. ISBN: 978-602-432-897-9 / 978-602-432-898-6(e)
- Afandi, R. F., & Hartono, W. (2018). PREFERENSI GAYA KEPEMIMPINAN DALAM PERUSAHAAN KELUARGA MAHKOTA ELEKTRONIK. *Jurnal Performa : Jurnal Manajemen Dan Start-up Bisnis*, 3(3), 298–306. <https://doi.org/10.37715/jp.v3i3.718>
- Bracci, E. 2008. *A Knowledge Framework for Understanding Small Family Business Succession Process*. IUP Journal of Knowledge Management. Forthcoming
- Dyer, W. G. Jr. 2006. Examining the Family Effect on Firm Performance, *Family Business Review* 19(4): 253-273.
- Gibb, A. 2002. In Pursuit of a New Enterprise and Entrepreneurship Paradigm for Learning: Creative Destruction, New Values, New Ways of Doing Things and New Combinations of Knowledge, *International Journal of Management Reviews*, 4(3): 233-269
- Hasan M., 2018, Pendidikan Ekonomi Informal; Bagaimana Pendidikan Ekonomi Membentuk Pengetahuan pada Bisnis Keluarga, *Jurnal Ekonomi dan Pendidikan* Vol 1 No 2 Juli 2018, p-ISSN: 2614-2139; e-ISSN: 2614-1973
- Hasibuan, M. S. ( 2019 ). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Khairuddin. 2002. *Sosiologi Keluarga*. Yogyakarta: Liberty
- Mooryati Soedibyo, 2012, *Family Business, Rahasia Sukses Membangun Bisnis Keluarga*, Penerbit Gramedia, Jakarta
- Prasetya M, Mustamu RH, 2014, gaya dan nilai kepemimpinan dalam suksesi perusahaan Bidang developer keluarga di Surabaya, *AGORA* Vol. 2, No. 2, 2014.
- Prayogo, G. A., dkk, 2019, Faktor-faktor yang Membentuk Bisnis Keluarga Bertumbuh secara Berkelanjutan, *PERFORMA: Jurnal Manajemen dan Start-up Bisnis* Vol 4 No 2 Juni 2019.
- Samani M. dan Hariyanto. 2012. *Pendidikan Karakter*. Bandung:PT Remaja Rosdakarya
- Seno Andri dan Kisya Hayuni, 2020, *Kepemimpinan Dalam Perusahaan Keluarga*, ISBN: 978-623-6756-23-2 Penerbit: Fakultas Ekonomi & Bisnis Universitas Riau
- Siswoyo, D.M, 2014, Faktor dan Upaya dalam proses suksesi kepemimpinan bisnis keluarga di PT. TP, *Agora* Vol. 2 No. 2
- Soeparto, W.H, 2019, Pencapaian kinerja Perusahaan Keluarga Melalui Tingkat Kesiapan Suksesor dan Hubungan antar Anggota Keluarga dan Bisnis, *Accounting and Management Journal*, Vol. 3 no. 2, Desember 2019.
- Sulistiyani, A. T. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia Pendekatan Teoritik dan Praktik untuk Organisasi Publik*. Yogyakarta: Gava Media.
- Supomo, R., & Nurhayati, E. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (L. Malyani, Ed.) (Cet. 1). Bandung: Penerbit Yrama Widya.
- Urbaningrum, A., 2004, *Islam-Demokrasi, Pemikiran Nurcholis Majid*, Republika: Jakarta
- Wahjono, S.I, 2010, Model kepemimpinan Situasional pada perusahaan Keluarga (Kasus UKM di sentra Industri Wedoro Sidoarjo), *BISMA : Jurnal Bisnis dan Manajemen* Vol. 3 No. 1