

JALAN KALLA DALAM BINGKAI KEARIFAN BUDAYA BUGIS SEBAGAI CORPORATE VALUE BERBASIS SPIRITUAL ISLAM MEWUJUDKAN GOOD CORPORATE GOVERNANCE

Amril¹

Universitas Muhammadiyah Makassar

Email: amril.arifin@unismuh.ac.id

Helmy Syamsuri²

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YPUP Makassar

Email: helmy.syamsuri@stie.ypupmks.ac.id

Abstract:

This article examines how Jalan Kalla (the Kalla Way) the Kalla Group's set of corporate values functions as a form of behavior-based governance that complements Good Corporate Governance (GCG) mechanisms. Grounded in agency theory, organizational culture, and the GCG literature, the paper is conceptual in nature and is supported by the Kalla Group's historical narrative (est. 1952) as contextual background. The Kalla Values are articulated in the K-A-L-L-A acronym: Work is Worship, Customer Appreciation, Faster, Better, and Active Together. These values are designed to combine modern management principles from both East and West with Bugis local wisdom (e.g., sipatuo-sipatokkong, sipakalebbi, sipakainge) and an Islamic spiritual foundation, and are integrated into management systems (employee onboarding, KPIs, and corporate learning). The analysis shows that value internalization strengthens internal integration, builds stakeholder trust, curbs opportunities for moral hazard and earnings management by reinforcing commitment, transparency, and accountability, and underpins resilience and intergenerational growth. The paper contributes the proposition that codified and operationalized corporate values can serve as a behavioral control mechanism that safeguards corporate sustainability while reinforcing the implementation of GCG.

Keywords: *Jalan Kalla, Kalla Values, Corporate Culture, Good Corporate Governance (GCG), Agency Theory.*

Abstrak:

Artikel ini menganalisis bagaimana Jalan Kalla (Kalla Way), yakni himpunan *corporate values* Kalla Group—berperan sebagai “tata kelola berbasis perilaku” yang melengkapi mekanisme Good Corporate Governance (GCG). Berangkat dari kerangka teori keagenan,

budaya organisasi, dan literatur GCG, tulisan ini bersifat konseptual dengan dukungan narasi historis Kalla Group (berdiri 1952) sebagai studi konteks. Kalla Values diturunkan dalam akronim K-A-L-L-A: Kerja adalah Ibadah, Apresiasi Pelanggan, Lebih Cepat, Lebih Baik, dan Aktif Bersama. Nilai tersebut dirancang mengombinasikan prinsip manajemen modern Timur-Barat dengan kearifan lokal Bugis (mis. *sipatuo-sipatokkong*, *sipakalebbi*, *sipakainge*) serta landasan spiritual Islam, dan diintegrasikan ke dalam sistem manajemen (induksi karyawan, KPI, dan pembelajaran korporat). Analisis menunjukkan bahwa internalisasi nilai memperkuat integrasi internal, menumbuhkan kepercayaan pemangku kepentingan, menekan peluang *moral hazard* dan manajemen laba melalui penguatan komitmen, transparansi, dan akuntabilitas, serta menopang daya tahan dan pertumbuhan lintas generasi. Tulisan ini menyumbang gagasan bahwa *corporate values* yang dikodifikasi dan dioperasionalkan dapat berfungsi sebagai mekanisme pengendalian perilaku yang menjaga keberlanjutan perusahaan sekaligus memperkuat implementasi GCG.

Kata kunci: Jalan Kalla;, Kalla Value, Budaya Perusahaan, Corporate Values, Good corporate governance, Teori keagenan.

PENDAHULUAN

Setiap perusahaan tentunya menganut prinsip *going concern*, yakni perusahaan akan bertahan selamanya, jauh melampaui waktu, usia bahkan harapan para pendirinya. Dalam kenyataannya banyak perusahaan yang tidak mampu bertahan sehingga harus tutup dan gulung tikar dengan berbagai macam alasan, namun ada juga yang tetap eksis dan bertahan. Salah satu perusahaan yang bertahan dari timur Indonesia adalah Kalla Group, yang saat ini telah berusia 66 tahun yang mampu menjaga dan menjadikan budaya perusahaan yang diwariskan oleh pendirinya sebagai nilai-nilai luhur yang menjadi *core values* dalam pengembangan perusahaan.

Nilai-nilai perusahaan (*corporate values*) pada organisasi akan berfungsi untuk menetapkan standar dalam memandu adaptasi eksternal dan integrasi internal organisasi (Schein, 2010). Serra (2010) menyebutkan bahwa nilai-nilai (*corporate values*) dapat meningkatkan inovasi, produktivitas, dan kredibilitas, serta membantu memberikan keunggulan kompetitif dan berkelanjutan (Saadat & Eskandari, 2016). Budaya perusahaan atau budaya organisasi menjadi satu bagian penting dalam proses transformasi bisnis ini, selain dipandang sebagai jiwa organisasi, budaya juga seringkali dihubungkan dengan nilai-nilai yang telah ada dan hidup didalam tubuh organisasi. Nilai-nilai ini bisa saja kurang sesuai, perlu diubah, atau malah diperkuat sebagai bentuk pewarisan nilai. Budaya perusahaan yang kuat dan didukung dengan *good corporate governance* yang konsisten akan menjadi kekuatan untuk membangun kepercayaan stakeholder, menghilangkan potensi krisis keuangan perusahaan, meningkatkan potensi

pertumbuhan dan kinerja pada semua bidang kegiatan korporasi.

Ide dari tulisan ini adalah berangkat dari asumsi bahwa dalam perusahaan selalu ada dua pihak dengan kepentingan yang berbeda yaitu prinsipal dan agen dalam tata kelola perusahaan sebagai pendekatan mekanis. Pada lingkup Kalla Group selain implementasi pendekatan mekanis, juga mengimplementasikan pendekatan perilaku yang menyentuh sisi emosional dalam setiap aktivitasnya. Pendekatan tersebut dalam bentuk nilai-nilai perusahaan (*corporate values*) yang menjadi landasan dalam mengawal transformasi perusahaan serta perilaku seluruh insan Kalla. Setumpuk nilai-nilai perusahaan tersebut bernama Jalan Kalla (*Kalla way*), yang diturunkan dalam 5 huruf Kalla, yaitu K: berarti kerja ibadah; A: berarti apresiasi pelanggan; L: berarti lebih cepat; L: berarti lebih baik; dan A: berarti aktif bersama. Proses transformasi dan adopsi jalan Kalla inilah yang menjadi budaya perusahaan yang kuat dan menuntun perusahaan mencapai tujuannya.

Pembahasan dalam artikel ini akan mengulas lebih jauh tentang: (1) gambaran teoritis perihal *good corporate governance* dalam kaitannya dengan budaya perusahaan; (2) sejarah awal Kalla Group sebagai *corporate* yang tumbuh dan bersinar dari timur Indonesia; (3) bagaimana Kalla Group bisa bertahan dan berkembang sampai hari ini; serta (4) perwujudan Kalla *Values* sebagai nilai dalam Kallaway sebagai penjaga budaya perusahaan hari ini, esok dan selamanya.

Diawali dengan penelitian yang dikembangkan oleh Jensen dan Meckling, dan penelitian Fama dan Jensen (1983); yang membahas tentang hubungan keagenan yakni suatu kontrak antara principal sebagai pemilik dan agen sebagai pengendali yang menjalankan entitas (manajer), sehingga terdapat pemisahan antara kepemilikan (pihak principal/pemegang saham) dan pengendalian (pihak agent/manager) (Meckling & Jensen, 1976)(Fama & Jensen, 1983). Jensen dan Meckling juga menjelaskan tentang adanya konflik kepentingan antara manajemen selaku agen dan pemilik serta entitas lain dalam kontrak selaku *principal*. *Principal* ingin mengetahui segala informasi termasuk aktivitas manajemen, yang terkait dengan investasi atau dananya dalam perusahaan. Hal ini diperjelas dengan penelitian Fama dan Jensen yang menganalisis tentang kelangsungan hidup organisasi dimana agen atau pembuat keputusan tidak menanggung sebagian besar dampak atau resiko atas keputusan yang mereka ambil.

Prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) kemudian diterapkan untuk memastikan bahwa manajemen berjalan dengan baik. Ada dua hal yang ditekankan dalam konsep ini yaitu, pertama pentingnya hak pemegang saham untuk memperoleh informasi dengan benar dan tepat pada waktunya; dan kedua yaitu adanya kewajiban perusahaan untuk

melakukan pengungkapan (*disclosure*) secara akurat, tepat waktu dan transparan terhadap semua informasi kinerja perusahaan, kepemilikan dan stakeholder (Kaihatu, 2006).

Moeljono mengungkapkan bahwa budaya perusahaan menjadi inti empat konteks, yaitu *Good Corporate Governance*, Manajemen, *Corporate Sosial Responsibilities*, dan Etika Bisnis (Moeljono, 2006). Dikemukakan demikian karena perusahaan yang unggul dan terpuji biasanya memiliki ciri empat keunggulan tersebut. Pertama, manajemennya unggul sehingga perusahaan dapat mengkreasikan kinerja yang tinggi dan laba usaha yang optimal. Kedua, proses manajemen yang unggul dijaga oleh praktek GCG yang terdiri atas lima aspek pokok, yakni transparansi, independensi, akuntabilitas, responsibilitas, dan keadilan. *Good Corporate Governace* merupakan prasyarat kualitas pengelolaan korporasi yang diisyaratkan dalam persaingan global. Korporasi yang melaksanakan GCG memperoleh akseptansi yang lebih tinggi. Korporasi yang menjunjung tinggi tanggung jawab sosial akan memperoleh citra kelembagaan yang positif. Praktik itu sebenarnya digerakan oleh nilai perusahaan yang mengatakan bahwa tanggung jawab sosial bukanlah tugas, melainkan “bagian dari kehidupan korporasi”. Akhirnya, korporasi yang berbisnis dengan melandaskan diri pada etika adalah korporasi yang mempunyai akseptansi yang tinggi, baik dalam lingkungan bisnis, sosial, maupun politik

Budaya perusahaan merupakan sisi dalam atau sisi nilai dari pengelolaan korporasi, atau menjadi bagian hulu dari GCG dengan muatannya yang fokus pada basic value dari pengelolaan korporasi yang kemudian ditentukan melalui sistem. *Corporate Governance* memberikan perhatian pada bentuk fisik dan perilaku dari suatu perusahaan. Bentuk itu dapat dikembangkan melalui peningkatan kemampuan (*skill*) dan peningkatan pengetahuan (*knowledge*). Sementara itu, budaya perusahaan memberikan konsentrasi pada bentuk sikap. Bentuk sikap itu merupakan kepribadian individu dalam perusahaan sehingga kumpulan sikap dan interaksi kepribadian antar individu dalam perusahaan akan memunculkan karakter perusahaan dalam dirinya. Tanpa itu, perusahaan ibarat sebuah wadah tanpa nyawa. Perusahaan yang besar, kuat, dan hidup beratus tahun sambil tetap menjadi idola dan pujaan adalah perusahaan yang kompeten yang menggerakkan seluruh bagian tubuhnya atas perintah dari dalam tubuhnya. Penggerak itu adalah budaya perusahaan sehingga dapat dikatakan bahwa budaya perusahaan merupakan inti dari GCG.

Gray menguraikan bahwa budaya organisasi merupakan faktor lingkungan yang paling kuat memengaruhi perkembangan sistem akuntansi suatu negara (Braun & Rodriguez Jr, 2008). Chongruksut yang meneliti hubungan antara budaya organisasi dan penggunaan

inovasi akuntansi manajemen (termasuk *activity based costing*, *activity based management*, *balanced scorecard* dan *target costing*) menemukan, bahwa perusahaan dengan intensitas budaya organisasi lebih besar mencerminkan dukungan dan potensi inovasi lebih tinggi dalam menggunakan inovasi akuntansi manajemen (Chongruksut, 2009). Keberhasilan tersebut didukung oleh kerjasama tim, partisipasi, keterbukaan untuk berubah, dan kemampuan beradaptasi.

Hasil penelitian Eker dan Eker juga menunjukkan, bahwa ada hubungan positif dan signifikan antara budaya organisasi yang disutradarai oleh fleksibilitas nilai-nilai perusahaan (*corporate values*) dan penggunaan sistem pengukuran kinerja (PMS) terhadap perhatian organisasi, pengambilan keputusan strategis, dan kinerja non keuangan (Eker et al., 2009). Pada penelitian Eker dan Eker ada hal yang menarik yaitu, ketika diuraikan konten utama budaya organisasi yang berpengaruh pada kinerja sebagai nilai-nilai yang dianut oleh perusahaan (*corporate values*).

Hasil-hasil penelitian dari O'reilly, Chongruksut, serta Eker dan Eker menunjukkan pentingnya peranan yang dimainkan oleh budaya perusahaan, yang disebut sebagai *corporate culture*. Imam dan Asyik mempertegas kesimpulan di atas, dengan hasil penelitiannya yang mengungkapkan, bahwa budaya organisasi diprediksi menjadi faktor penentu kesuksesan dan kegagalan perusahaan di masa datang (Imam & Malik, 2007)(Asyik, 2006).

Penelitian Pasaribu mengemukakan, bahwa keberhasilan penerapan TQM (*total quality management*) sangat tergantung oleh budaya organisasi, yang bisa menimbulkan komitmen dari orang-orang dalam organisasi (Pasaribu, 2008). Kasali lebih lanjut menyoroti perlunya introduksi nilai-nilai dalam budaya perusahaan untuk meningkatkan kinerja dalam mengejar efisiensi dan efektivitas operasi; Sibuk mengurus hal-hal besar membuat kita abai membentuk budaya korporasi. Padahal tanpa *cracking values*, kinerja perusahaan yang gemilang tidak akan ada artinya apa-apa (Kasali, 2012).

Kasali berargumen, bahwa perlu membangun suatu nilai-nilai moral yang diakui dan dipatuhi seluruh anggota organisasi. Nilai-nilai tersebut mendorong perilaku anggota organisasi perusahaan untuk menghindari sikap rasionalitas berlebihan, yang di motivasi oleh uang tanpa didasari watak positif (*values*), cenderung mengejar keberhasilan jangka pendek yang agresif, dan mengabaikan nilai-nilai masyarakat (Kasali, 2012). Ketidadaan *values* yang dianut sebuah perusahaan, dapat memicu terjadinya perilaku yang disebut oleh Watts dan Zimmerman (1986) sebagai *moral hazard*, yaitu menyembunyian informasi dan manipulasi data keuangan perusahaan (Watts & Zimmerman, 1986).

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus interpretif pada satu korporasi yang menerapkan 'Jalan Kalla' sebagai *corporate value* (Yin, 2018)(Stake, 1995)(Creswell & Creswell, 2017). Data dikumpulkan melalui wawancara semi terstruktur dengan pimpinan, manajer, karyawan senior, serta pemangku kepentingan eksternal (tokoh adat/ulama dan auditor), observasi non partisipan atas praktik organisasi, serta telaah dokumen (pedoman GCG, *code of conduct*, SOP, laporan tahunan) (Creswell & Creswell, 2017)(Bowen, 2009).

Analisis dilakukan secara *thematic* yang dilanjutkan *pattern matching* untuk mencocokkan temuan nilai Bugis (*siri'/pacce, lempu', getteng, reso*) dan prinsip spiritual Islam (*amanah, 'adl, ihsan*) dengan pilar GCG (transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi, keadilan) (V. Braun & Clarke, 2021) (Miles et al., 2014). Keabsahan data dijaga melalui triangulasi sumber atau metode, *member checking*, dan *audit trail* (Lincoln, 1985)(Nowell et al., 2017).

PEMBAHASAN

Kalla Group dari Timur Mengabdikan

Kalla Group adalah suatu korporasi yang lahir dan tumbuh serta berkembang dari timur Indonesia, yang pada tahun 2018 ini akan memasuki usia 66 tahun. Suatu rentang usia yang sangat panjang untuk ukuran perusahaan keluarga dan perusahaan nasional. Kalla Group dibangun oleh Saudagar Haji Kalla dan istrinya Hajjah Athira pada tahun 1952 yang waktu itu bernama NV Hadji Kalla. Berawal dari usaha perdagangan umum serta angkutan PO perusahaan ini mampu bertahan sekaligus berkembang. Setelah berhasil melalui krisis ekonomi nasional pemotongan nilai rupiah dan tingginya tingkat inflasi pada era 1960-an, Hadji Kalla sang pendiri memberi kesempatan kepada generasi kedua sekaligus putra tertua yaitu Jusuf Kalla mulai ikut ambil bagian bahu membahu membangun bisnis keluarga, ditandai dengan mendapat kepercayaan sebagai distributor kendaraan dari Jepang dengan merek Toyota. Jauh sebelum keberadaan Toyota Astra Motor di Indonesia, NV. Hadji Kalla lah perusahaan pertama di Indonesia yang menjalin kerjasama sebagai distributor.

Ditangan Jusuf Kalla, bisnis Kalla Group berkembang pesat tidak hanya pada bisnis otomotif, namun juga merambah ke bisnis konstruksi, perdagangan aspal, perdagangan beton, property, developer, angkutan laut, dan rekayasa engineering melalui PT. Bukaka Teknik Utama yang terkenal dengan belalai gajah yang mendunia; dan tidak ketinggalan juga pendidikan melalui Yayasan Athirah. Kepemimpinan Jusuf Kalla kemudian dilanjutkan oleh Fatimah Kalla yang merupakan adik bungsu JK, ditangan Fatimah Kalla

juga mampu membawa Kalla Group lebih besar lagi ditandai dengan bisnis energy, transportasi dan logistik. Pada era Fatimah Kalla, Kalla Group yang awalnya adalah perusahaan keluarga mulai lebih terbuka yang ditandai dengan perekrutan sejumlah profesional yang menduduki jabatan CEO dan CFO pada semua unit bisnis kalla group. Kalla Group yang dahulunya dikenal dengan perusahaan keluarga saat ini menjadi perusahaan yang profesional dengan mengadopsi manajemen bisnis modern dan sejumlah profesional muda diberbagai unit bisnis usahanya di seluruh Indonesia. Suatu sejarah baru saat ini sedang akan diukir oleh Kalla Group yang pada awal tahun 2018 ditandai dengan pergantian kepemimpinan dari Fatimah Kalla kepada Sholihin Jusuf Kalla yang merupakan generasi ketiga yang tentu saja diharapkan membawa perusahaan ini menjadi jauh lebih maju lagi.

Bertahan dan Berkembang

Suatu pertanyaan adalah mengapa dan bagaimana perusahaan ini mampu untuk bisa bertahan, berkembang sekian lama, padahal untuk bertahan saja tidaklah mudah apalagi untuk berkembang. Menurut Kalla, sejak sebelum tahun 1950 sampai setelah tahun 1990 di Sulawesi Selatan lahir banyak perusahaan. Namun kebanyakan badan usaha tersebut beroperasi dalam waktu yang pendek atau berkembang selama pendirinya masih hidup. Ketika pendirinya wafat, perusahaannya juga turut mati. Dengan kata lain, perusahaan-perusahaan itu hanya mampu bertahan sampai generasi pertama atau paling *banter* sampai generasi kedua. Pendeknya, “didirikan oleh generasi pertama, kandas di tangan generasi kedua.

Keberadaan suatu perusahaan seringkali dikaitkan dengan keberadaan tokoh atau pemimpinnya. Misalnya *General Electric* sangat diidentikkan dengan pendirinya Thomas Alfa Edison dan pemimpin karismatiknya Jack Welch. Perusahaan elektronik Jepang Sony diidentikkan dengan Akio Morita. Apple dengan Steve Jobs, Microsoft dengan Bill Gates, dan perusahaan otomotif Ford dengan Henry Ford. Dengan pula halnya dengan Matsushita, Honda, dan Toyota yang masing-masing identik dengan para pendiri dan pemimpin besarnya. Perusahaan-perusahaan tersebut tumbuh dan berkembang menjadi perusahaan-perusahaan besar kelas dunia yang nilai kapitalisasi yang luar biasa. Perkembangan demikian dimungkinkan disamping karena keahlian para pemimpin dan manajemennya dalam mengendalikan perusahaan, tetapi juga karena watak dan karakter para pemimpin tersebut yang kemudian berkembang menjadi nilai-nilai perusahaan, misalnya kekuatan karakter Walt Disney yang kreatif dan penuh imajinasi ikut menjadi daya pendorong bagi kemajuan perusahaan Disney menjadi penyedia hiburan keluarga terkemuka di dunia. Kesuksesan tersebut terus berlangsung meskipun si pendiri sudah tidak ada lagi. Dengan kata lain, karakter dan nilai-nilai yang diyakini oleh si pendiri atau

pemimpin tetap terjaga dan terpeliharaan menjadi nilai-nilai perusahaan meskipun ia sendiri sudah tidak ada lagi.

Setiap pemimpin besar dalam bisnis memiliki serangkaian nilai-nilai yang diyakini dan diterapkannya dalam kepemimpinannya. Ketika mereka masih hidup, merekalah yang menjadi pengawal terhadap pelaksanaan nilai-nilai tersebut. Mereka selalu memastikan bahwa nilai-nilai tersebut dapat dilaksanakan secara korporasi dalam menjalankan bisnis. Nilai-nilai ini mereka yakini sebagai nilai-nilai luhur yang akan dapat mengantarkan perusahaan kepada kesuksesan. Ketika sang pemimpin meninggal dunia, seringkali nilai-nilai tersebut ikut terkubur bersama jasadnya. Keturunan yang menjadi pelanjutnya seringkali gagal memimpin perusahaan yang diwarisinya karena tidak melanjutkan tradisi baik dan nilai-nilai luhur yang terbukti ampuh membawa kesuksesan ketika perusahaan berada di tangan generasi pertama. Hal ini terjadi karena generasi kedua tidak meneladani nilai-nilai yang telah digariskan dan diteladankan oleh pendahulunya.

Keberadaan Hadji Kalla group dan kemajuan yang dicapainya tidak dapat dipisahkan dari teladan dan nilai-nilai luhur yang diwariskan oleh pendirinya Hadji Kalla dan Hadjah Athirah. ketika mereka masih hidup, mereka menjadi penjaga terlaksananya nilai-nilai luhur yang mereka yakini akan mampu membuat perusahaan bergerak ke arah yang semestinya. Mereka tidak mau kompromi atas pengabaian nilai-nilai tersebut karena sedikit banyaknya akan menjadi penyumbang bagi kehancuran perusahaan. Generasi kedua yang dimotori oleh bapak JK terbukti mampu menjadi tradisi baik dan nilai-nilai luhur yang diteladankan Hadji Kalla dan Hadjah Athirah seperti kejujuran, kesederhanaan, kekeluargaan, kebersamaan, kedermawanan, tegas, disiplin, dan sebagainya.

Nilai-nilai luhur ini atau yang dalam ilmu manajemen disebut *core values* terbukti mampu membuat perusahaan tetap bertahan dan mampu berkembang ke arah yang menggembirakan. Sebagai generasi yang berhubungan langsung dengan generasi pertama, generasi kedua mendapat bimbingan dan teladan langsung dalam hal nilai-nilai tersebut. Dengan kata lain, mereka mendapatkan transfer nilai langsung dari sumbernya meskipun kadar dan tingkat penerimaannya berbeda-beda. Misalnya seperti diungkapkan oleh ibu Fatimah Kalla bahwa bapak JK menyerap lebih banyak nilai-nilai tersebut dari Hadji Kalla karena beliau terjun langsung memimpin perusahaan di bawah arahan sang bapak. Jika ada yang keluar dari jalur, Hadji Kalla segera meluruskan. Lama-kelamaan JK sendiri menjadi penjaga nilai-nilai tersebut dengan caranya sendiri. Dengan kata lain, nilai-nilainya sama, tetapi cara penerapannya berbeda. Misalnya, ketegasan Hadji Kalla mungkin berbeda dengan ketegasan JK. Meskipun Hadji Kalla tergolong hebat dalam

bisnis, nilai-nilai yang diteladankannya sangat sederhana, sesederhana orangnya. Keluruhan nilai ini yang kemudian dipercaya menjadi penjaga budaya perusahaan Kalla Group yang sekaligus menjadi jaminan terselenggaranya *Good Corporate Governance*.

Kalla Values Sebagai Kalla Way

Setumpuk nilai yang telah diwariskan oleh founder Kalla Group itu dikemas sebagai Kalla Way sebagaimana dengan Toyota Way yang didengungkan oleh founder Toyota. Kalla way yang dimaksud diturunkan dalam lima nilai utama pada 5 huruf Kalla, yaitu:

1. K berarti Kerja adalah Ibadah
2. A berarti Apresiasi Pelanggan
3. L berarti Lebih Cepat
4. L berarti Lebih Baik; dan
5. A berarti Aktif bersama

Corporate Values ini kemudian menjadi nilai-nilai perusahaan yang senantiasa diperkenalkan dalam induksi karyawan baru dengan harapan mereka bisa bekerja berlandaskan nilai-nilai tersebut. Untuk menjaga nilai-nilai ini, *Learning Centre Kalla Group* bahkan tidak hanya berhenti pada induksi karyawan baru saja, tetapi juga pada tingkat lanjutan ketika karyawan yang akan memasuki posisi *middle management*, aplikasi Kalla Values ini juga dipantau bahkan menjadi KPI (*Key Performance Indikator*) dalam penilaian KPI semester maupun tahunan.

Corporate values tersebut menurut prinsipal merupakan hasil kombinasi dari prinsip-prinsip manajemen modern dan nilai-nilai kearifan lokal, yang dianggap memiliki posisi penting dalam menunjang kesuksesan perusahaan. Sebagaimana yang diungkapkan Fatimah Kalla dalam wawancara dengan majalah *Globe Asia* bahwa; *Our way is to combine the best of modern business principles, both from the east and the west, with local values* (Nonto, *Globe Asia*: 51).

Menurut prinsipal, *corporate values* Kalla Group diinspirasi cerita kesuksesan *Toyota Motor Corporation* dengan *the Toyota way*-nya. Namun, apabila diamati lebih teliti, maka *corporate values* Kalla Group memiliki keunikan tersendiri, jika dibanding dengan *the Toyota Way*, Catur Dharma Astra International, dan ADHI *values* milik PT. Adikarya. Faktor keunikan dari *corporate values* Kalla Group tersebut seperti ditunjukkan adanya adopsi nilai-nilai spiritual Islam seperti; kerja adalah ibadah dan adopsi semangat budaya bugis seperti; sipatuo-sipatokkong, sipakalebbi, dan sipakainge. Hal tersebut sebagaimana ditegaskan oleh Fatimah Kalla bahwa; *as muslim family has, and will continue, to live by*

islamic values and apply them to promoting and growing it's enterprises (Nonto, Globe Asia: 55).

Untuk lebih jelas membahas perihal Kalla Values ini, penulis akan membahas satu persatu yakni:

Kallaway yang pertama adalah: “Kerja sebagai Ibadah” Insan Kalla dalam bekerja dan berbisnis dengan tujuan beribadah kepada Allah SWT sebagaimana tujuan penciptaan manusia. Oleh karena itu, dalam bekerja dan berbisnis, Insan Kalla melakukan dengan:

- a. **Tauhid** yaitu bekerja dengan tujuan beribadah kepada Allah SWT sebagaimana tujuan penciptaan manusia.
- b. Memegang **amanah** yang diemban sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya.
- c. **Ikhlas** yaitu berniat untuk mendapatkan ridha Allah SWT semata.
- d. **Syukur** yaitu memanfaatkan seluruh nikmat Allah secara benar sesuai dengan kehendakNya
- e. **Adil** yaitu memberikan hak setiap pihak sesuai dengan kontribusinya.
- f. **Istiqomah** dalam bertindak sehingga memudahkan para pihak untuk bekerjasama.

Contoh dari Perilaku yang diharapkan timbul dari Kallaway yang pertama ini adalah:

Ikhlas

1. Niat bekerja dan berbisnis semata-mata karena Allah sebagai wujud dari pemahaman Tauhid bahwa tidak ada ilah yang patut disembah selain Allah
2. Dalam bekerja dan menjalankan bisnis senantiasa mengacu pada ketentuan Allah dan Rasul-Nya
3. Senantiasa mnghindarkan diri dari praktek-praktek kerja dan bisnis yang dilarang oleh Allah SWT

Syukur

1. Mengidentifikasi potensi diri dan sumberdaya perusahaan sebagai bentuk dari nikmat yang diberikan oleh Allah SWT
2. Senantiasa mencari ilmu tentang bagaimana mengelola dan menggunakan nikmat tersebut
3. Mengelola sumberdaya yang tersedia sesuai kegunaannya sebagaimana pemahaman yang diperolehnya

Adil

1. Merumuskan standar kinerja setiap individu dan unit kerja sejas mungkin untuk memastikan setiap individu dan unit kerja memahami ukuran kinerjanya
2. Memberikan imbalan sesuai dengan kinerja dan kontribusinya kepada perusahaan

3. Memegang teguh kejujuran yaitu mengatakan sesuai dengan kenyataan

Amanah

1. Senantiasa menempatkan SDI sesuai dengan kompetensi yang bersangkutan
2. Senantiasa menjalankan tugas dan tanggungjawab sesuai dengan deskripsi kerja
3. Senantiasa menjaga asset perusahaan dan tidak menggunakannya untuk kepentingan pribadi di luar kepentingan perusahaan

Kesederhanaan

1. Senantiasa berpikif sederhana dan tidak mempersulit
2. Senantiasa mengutamakan fungsi dibandingkan dengan penampilan dan pencitraan
3. Berusaha tidak berlebihan sehingga tidak menimbulkan kecemburuan sosial yang *contra productive*

Konsistensi (Istiqomah)

1. Senantiasa menegakkan disiplin dalam bekerja sesuai kebijakan, prosedur, ketentuan dan peraturan-peraturan yang berlaku
2. Tawakal dan berpegang teguh pada keputusan yang telah dihasilkan dalam musyawarah
3. Siri yaitu menjaga martabat dan harga diri

Kallaway yang kedua adalah “Apresiasi Pelanggan”, yaitu Insan Kalla memberikan apresiasi kepada setiap pelanggan, baik pelanggan internal (sesama karyawan, atasan dan bawahan) maupun pelanggan eksternal (pembeli dan mitra kerja). Apresiasi terhadap pelanggan ini dilakukan dengan:

- a. Memperhatikan kebutuhan dan kepentingan pelanggan
- b. Memegang Komitmen insan Kalla untuk memberikan yang terbaik kepada pelanggan
- c. Maju bersama dengan pelanggan
- d. Menghargai kelebihan pelanggan (*Sipakalebbi'*), memahami pelanggan (*Sipakatau*), dan saling mengingatkan (*Sipakainga'*)

Adapun contoh perilaku yang diharapkan timbul dari Kallaway yang kedua adalah:

Memenuhi Kepentingan Internal dan Eksternal

1. Memahami apa yang dibutuhkan dan diinginkan pelanggan, baik pelanggan internal maupun pelanggan eksternal
2. Senantiasa berupaya membantu memecahkan masalah-masalah yang dihadapi pelanggan baik pelangg internal (sesama karyawan) maupun pelanggan eksternal (pembeli, pemasok dan mitra bisnis lainnya) dengan semangat melayani
3. Senantiasa menjalin komunikasi dengan pelanggan sehingga tercipta suasana saling membutuhkan dan ketergantungan

Komitmen

1. Memperhatikan seluruh potensi yang dimiliki sebelum membuat komitmen dengan pihak lain
2. Senantiasa membuat janji sesuai dengan kondisi dan kemampuan perusahaan. Tidak membuat janji apabila tidak yakin perusahaan mampu memenuhinya
3. Senantiasa menepati janji terhadap pelanggan

Sipakalebbe, Sipakatau, Sipakainga

1. Senantiasa menepati janji terhadap pelanggan
2. Senantiasa menghargai dan memberikan pujian atas kelebihan dan kebaikan pelanggan
3. Memupuk semangat saling memberitahu sehingga pelanggan tidak menderita kerugian akibat ketidaktahuannya
4. Senantiasa mengingatkan pelanggan apabila pelanggan lupa untuk memastikan pelanggan terhindar dari kerugian yang ditimbulkannya

Selanjutnya **Kallaway yang ketiga dan keempat yang cukup populer adalah “Lebih Cepat Lebih Baik”** memberi pemahaman bahwa untuk menjadi kelompok usaha yang unggul, Insan Kalla senantiasa berusaha untuk bekerja dengan lebih cepat dan berkarya dengan lebih baik, melalui cara:

- a. Berorientasi pada hasil, yaitu memfokuskan pada tujuan yang telah ditetapkan, baik pada tingkat perusahaan, unit kerja ataupun individu
- b. Inovatif yaitu menghasilkan produk, metode dan cara-cara baru serta solutif yaitu berupaya mencari solusi atas berbagai perusahaan dan kendala yang dihadapi
- c. Efektif yaitu melakukan sesuatu yang benar sesuai dengan visi dan misi perusahaan; serta Efisien yaitu melakukan sesuatu secara benar sehingga tidak terjadi pemborosan

Perilaku yang diharapkan lahir dari Kallaway yang ketiga dan keempat ini adalah:

Orientasi Pada Hasil

1. Merumuskan tujuan dengan jelas sesuai dengan visi dan misi perusahaan
2. Fokus pada pencapaian tujuan atau sasaran mutu yang telah dirumuskan
3. Mencari alternatif solusi apabila rencana dan proses yang dijalankan tidak mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan

Inovatif Solutif

1. Senantiasa mengidentifikasi perubahan-perubahan yang terjadi, termasuk perubahan pada pasar input maupun pasar output
2. Senantiasa menggali ide-ide baru, cara-cara baru dan produk-produk baru sesuai dengan perubahan
3. Senantiasa mencari solusi untuk memecahkan permasalahan- permasalahan stakeholder

Efisiensi dan Efektivitas

1. Senantiasa melakukan pekerjaan dengan teliti dan mecucung agar terhindar dari pemborosan
2. Senantiasa memilih alternative yang paling memungkinkan sesuai dengan urgensi dan tingkat kepentingannya
3. Memilih usaha-usaha bisnis yang memberikan nilai tambah bagi masyarakat

Kallaway yang terakhir adalah “Aktif Bersama”: insan kalla senantiasa mengutamakan kebersamaan dan kekeluargaan dalam mencapai visi dan misi perusahaan, dengan:

- a. Menjunjung tinggi nilai Kekeluargaan yaitu memperlakukan setiap insan Kalla sebagai suatu keluarga yang harmonis
- b. Sipatuo yaitu membangun silaturahmi yang baik dalam bekerja dan menjalankan bisnis, Sipatokkong yaitu saling mendukung dan saling menguatkan
- c. Berfikir positif yaitu senantiasa mengambil hikmah dari setiap kondisi yang tidak menguntungkan serta optimis dalam menghadapi tantangan

Contoh perilaku yang diharapkan terjadi dari Kallaway yang terakhir ini adalah:

Kekeluargaan

1. Menjaga semangat kebersamaan dan memperlakukan pihak lain sebagai anggota keluarga
2. Mengutamakan musyawarah dalam pengambilan keputusan dan menyelesaikan berbagai persoalan dalam perusahaan
3. Memperlakukan pihak lain secara wajar

Sipatuo Sipatokkong

1. Senantiasa menjaga silaturahmi
2. Senantiasa mengutamakan semangat berbagi dan saling menolong
3. Saling Menguatkan

Berfikir Positif

1. Senantiasa mengambil hikmah dari setiap kejadian yang tidak menguntungkan
2. Optimis dalam mencapai visi dan misi serta mengembanga amanahnya
3. Tidak berburuk sangka terhadap setiap keputusan manajemen

PENUTUP

Seperti yang telah dijelaskan bahwa proses pewarisan nilai atau transformasi dilakukan dengan mengadopsi Jalan Kalla sebagai sebuah *corporate values* dan mengintegrasikan ke dalam sistem manajemen perusahaan. Fenomena penggunaan *corporate values* sebagai sebuah pendekatan untuk memengaruhi perilaku karyawan dalam menciptakan efisiensi, efektivitas, dan produktivitas sumberdaya menjadi menarik untuk diamati, khususnya dalam membangun simbol dan makna setiap *corporate values*.

Proses timbulnya pemahaman dari pihak agen terhadap *corporate values* yang ada dalam Jalan Kalla, adalah pemaknaan pihak agen pada Jalan Kalla yang didesain dan diintegrasikan ke dalam aspek manajemen perusahaan. Proses induksi Jalan Kalla untuk memengaruhi paradigma dan perilaku karyawan, sehingga sampai pada kesimpulan terhadap makna Jalan Kalla yang ditangkap oleh pihak agen. Proses adopsi dan integrasi *corporate values* dalam sistem manajemen perusahaan, diyakini melibatkan tarik menarik kepentingan antara prinsipal dan agen. Proses tersebut tercermin dalam usaha prinsipal dalam membangun makna dalam simbol-simbol *corporate values* yang didominasi pemenuhan kepentingan prinsipal. Setumpuk nilai-nilai ini akan terjaga selamanya sebagai sebuah corporate value yang akan mengiringi aktivitas perusahaan Kalla Group.

REFERENSI

- USA. Asyik, N. F. (2006). Peranan Transformational Leadership Untuk Mengurangi Konflik Dalam Hubungan Keagenan. *Jurnal Siasat Bisnis*, 11(2).
- Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27–40.
- Braun, G. P., & Rodriguez Jr, R. P. (2008). Earnings management and accounting values: a test of Gray (1988). *Journal of International Accounting Research*, 7(2), 1–23.
- Braun, V., & Clarke, V. (2021). *Thematic analysis: A practical guide*.
- Chongruksut, W. (2009). Organizational culture and the use of management accounting innovations in Thailand. *Ramkhamhaeng University International Journal*, 3(1), 113–126.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage publications.
- Eker, Z., Bilir, S., Yaz, E., Demircan, O., & Helvacı, M. (2009). New absolute magnitude calibrations for WUrsa Majoris type binaries. *Astronomische Nachrichten: Astronomical Notes*, 330(1), 68–76.
- Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983). Separation of ownership and control. *The Journal of Law and Economics*, 26(2), 301–325.
- Imam, M. O., & Malik, M. (2007). Firm performance and corporate governance through ownership structure: Evidence from Bangladesh stock market. *International Review of Business Research Papers*, 3(4), 88–110.
- Kaihatu, T. S. (2006). Good corporate governance dan penerapannya di Indonesia. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 8(1), 1–9.
- Kasali, R. (2012). *Cracking Values Bersih, Bersinar dan Kompetitif*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Lincoln, Y. S. (1985). *Naturalistic inquiry* (Vol. 75). sage.

- Meckling, W. H., & Jensen, M. C. (1976). Theory of the Firm. *Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure*, 3(4), 305–360.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2014). Qualitative data analysis: A methods sourcebook. *(No Title)*.
- Moeljono, D. (2006). Good corporate culture. *Benefit: Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 9(2), 153–156.
- Nowell, L. S., Norris, J. M., White, D. E., & Moules, N. J. (2017). Thematic analysis: Striving to meet the trustworthiness criteria. *International Journal of Qualitative Methods*, 16(1), 1609406917733847.
- Pasaribu, H. (2008). Penerapan Total Quality Management pada BUMN Manufaktur di Indonesia. *Jurnal Ilmiah Akuntabilitas*.
- Saadat, V., & Eskandari, Z. (2016). Talent management: The great challenge of leading organizations. *International Journal of Organizational Leadership*, 5, 103–109.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.
- Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. Sage.
- Watts, R. L., & Zimmerman, J. L. (1986). *Positive accounting theory*.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications* (Vol. 6). Sage Thousand Oaks, CA.