

# ETNOSIA: JURNAL ETNOGRAFI INDONESIA

VOLUME 3 EDISI 2, DESEMBER 2018

P-ISSN: 2527-9319, E-ISSN: 2548-9747

Terakreditasi Ristekdikti No. 21/E/KPT/2018

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License



## Informalitas dalam Formalitas: Sebuah Kajian Budaya Organisasi Perusahaan Keluarga

<sup>1</sup>Hardiyanti Munsi, <sup>2</sup>Ahmad Ismail

<sup>1,2</sup>Departemen Antropologi FISIP Universitas Hasanuddin.

Email Coresponden: [hardiyantimunsi@gmail.com](mailto:hardiyantimunsi@gmail.com)

### ARTICLE INFO

#### Keywords:

Corporate Culture; Social Organization; Family Business; Kinship; Bugis Cultural Values; Religion.

#### How to cite:

Munsi, H., Ismail, A. (2018). Informalitas dalam Formalitas: Sebuah Kajian Budaya Organisasi Perusahaan Keluarga. *Etnosia: Jurnal Etnografi Indonesia*, 3(2), 200-223.

#### DOI:

10.31947/etnosia.v3i2.4889

### ABSTRACT

*This article intends to identify and to describe the unique structure and the managing style that owns primordial characteristics, that is giving significance to kinship, religion, and local Bugis cultural values, which made up the cultural system of PT. Hadji Kalla family business. Theoretically, this research was inspired from Weberian perspective on the ideal types of bureaucracy that observes organizations (in this case is the family business) as one of the socio-cultural phenomena which is neutral and value-free, that is place aside its subjective aspects. The research was conducted in two locations, the head office and one of the branch offices using qualitative approach that relies on participant observation, in-depth interviews, and literature studies. The results of the research shows that the family business of PT. Hadji Kalla that has advanced into national level still prioritizes kinship, ethnicity, and religious aspects in the daily activities of the company. The value even take parts in providing the company's colour to the urban societies in various districts where the company stands. This means that although the society has undergone transformations, it doesn't mean that the primordial value, and the elements that exist outside of businesses (such as kinship, big men, religion, cultural values, and interest) do not influence the activities that are held in formal organizations. Therefore, the interventions of subjective aspects will always appear, followed with the application of the modern management system that is implemented by PT. Hadji Kalla company.*

Copyright © 2018ETNOSIA. All rights reserved.

## 1. Pendahuluan

Dalam tulisan-nya yang diterbitkan pada Harian Sinar Harapan tanggal 18 Januari 2011, Nyoman Marpa mengatakan bahwa beberapa orang tidak menyadari jika perekonomian dunia secara signifikan dikendalikan oleh perusahaan keluarga yang mengandung arti sebuah badan usaha yang dimiliki dan dikendalikan oleh satu atau dua keluarga. Lebih lanjut dikatakan bahwa

beberapa orang sering memandang sebelah mata keberadaan perusahaan keluarga ini, bahkan menurutnya bahwa kebanyakan literatur yang ditulis oleh akademisi telah menghilangkan peranan keluarga dalam setiap pengambilan keputusan atau kebijakan perusahaan. Demikian halnya para pencari kerja cenderung menomorduakan perusahaan keluarga sebagai tempat untuk berkarir (Marpa, 2012).

Informasi di atas sungguh bertolak belakang dengan fakta yang ada. Di Amerika Serikat, menurut Thomas (2009), lebih dari 90% perusahaan adalah perusahaan keluarga yang kontribusinya terhadap pendapatan negara sangat signifikan. Perusahaan keluarga tersebut menyumbang 64% dari Produk Domestik Bruto (PDB)<sup>1</sup> serta memperkerjakan 62% angkatan kerja di sektor swasta. Mereka juga telah menciptakan 80% lapangan pekerjaan baru selama dua dasawarsa terakhir di Amerika Serikat. Sama halnya di Australia dan Asia, Ekonomi negara banyak bergantung pada perusahaan keluarga. Di Australia, sebanyak 67% dari seluruh perusahaan swasta adalah perusahaan keluarga yang memperkerjakan lebih dari 50% angkatan kerja. Dari hasil riset yang dilakukan *Credit Suisse Emerging Markets Research Institute* terhadap 3.568 perusahaan di 10 negara di Asia, memperlihatkan bahwa setidaknya 50% dari semua perusahaan yang terdaftar adalah perusahaan keluarga. Perusahaan keluarga tersebut menguasai 32% dari total sumber dana di pasar modal. Hal ini menunjukkan bahwa bisnis keluarga merupakan sumber penting bagi penciptaan kekayaan pribadi di Asia yang berarti menjadi pilar penting bagi perekonomian regional<sup>2</sup>. Perusahaan keluarga juga memiliki peran yang signifikan di negara-negara berkembang seperti di India. Sementara di Jepang, ada sekitar 42.68% perusahaan yang terdaftar di tahun 2003 merupakan perusahaan keluarga. Hal serupa juga terjadi di wilayah Timur Tengah, tercatat 98% dari kegiatan komersial dalam *Gulf Cooperation Council*, di mana termasuk di dalamnya Negara Saudi Arabia, Kuwait, dan hampir seluruh negara di kawasan Teluk Persia merupakan usaha yang dijalankan oleh kelompok-kelompok keluarga<sup>3</sup>.

Di Indonesia, berdasarkan data Biro Pusat Statistik tahun 2014 jumlah perusahaan keluarga mencapai 95% dan memberi kontribusi yang signifikan

---

<sup>1</sup>Dalam bidang ekonomi, Produk Domestik Bruto (PDB) didefinisikan sebagai nilai pasar semua barang dan jasa yang diproduksi oleh suatu negara pada periode tertentu. PDB merupakan salah satu metode untuk menghitung pendapatan nasional (sumber:

[http://id.wikipedia.org/wiki/Produk\\_domestik\\_bruto](http://id.wikipedia.org/wiki/Produk_domestik_bruto), diakses pada tanggal 25 Oktober 2018).

<sup>2</sup> Media online: Pieter P. Gero. "Bisnis Keluarga, Pilar Penting bagi Perekonomian Indonesia". <http://bisniskeuangan.kompas.com/read/2011/10/31/19102849/bisnis.keluarga.pilar.penting.bagi.perekonomian.asia> diakses pada tanggal 28 Oktober 2018.

<sup>3</sup> Media online: <http://www.gloopic.net/detailpost-89-peran-perusahaan-keluarga-lang-id.html> diakses pada tanggal 28 Oktober 2018.

terhadap PDB yang setara dengan Turki dan Belanda, yakni 25%<sup>4</sup>. Survei yang baru-baru ini dilakukan *The Jakarta Consulting Group* terhadap 87 perusahaan keluarga skala menengah ke atas yang tersebar di beberapa kota di Indonesia. Survei ini mengambil responden dari perusahaan keluarga skala menengah ke atas karena posisinya yang seringkali dijadikan model bagi perusahaan-perusahaan keluarga lainnya yang berskala kecil dan muda. Di antara responden ini, terdapat sekitar sepertiga perusahaan yang mempunyai pasar nasional dan bahkan seperlima lainnya sudah merambah pasar internasional<sup>5</sup>. Survei yang sama juga dilakukan oleh lembaga survei *Indonesian Institute for Corporate and Directorship* (IICD, 2010) menunjukkan bahwa lebih dari 95% perusahaan di Indonesia merupakan perusahaan yang dimiliki maupun dikendalikan oleh keluarga. Hal ini berarti bahwa perusahaan keluarga telah lama memberi sumbangsi yang besar terhadap perekonomian nasional. Bahkan, di saat krisis ekonomi tahun 1997-1998 dan 2008, perusahaan keluarga terus menunjukkan eksistensinya sebagai penopang sekaligus sebagai modal kekuatan dalam pemulihan ekonomi nasional (Simanjuntak, 2010).

Salah satu perusahaan keluarga yang menarik dijadikan fokus kajian/penelitian adalah Kalla Group. Kalla Group adalah satu kelompok perusahaan ternama di Kawasan Timur Indonesia yang pusat kendali usahanya berlokasi di Jalan Ratulangi Makassar yaitu Pusat Perkantoran Menara Wisma Kalla. Perusahaan yang dirintis pertama kali oleh orang tua kandung dari Muhammad Jusuf Kalla (sekarang menjadi Wakil Presiden RI Tahun 2014-2019) yakni Hadji Kalla (ayah) dan Hajjah Athirah Kalla (Ibu) pada tahun 1952 ini mengkhususkan usahanya pada sektor otomotif dan perdagangan. Hadji Kalla dan Hajjah Athirah Kalla memulai usahanya di bidang tekstil dengan memasok sarung sutra ke kota-kota di Sulawesi dan Indonesia Timur, usaha angkutan "Cahaya Bone", dan niaga. Di tahun 1967, Hadji Kalla mewariskan semua usahanya untuk dikelola langsung oleh Jusuf Kalla. Melalui tangan dinginnya usaha itu berkembang pesat pada bidang otomotif, transportasi dan logistik, konstruksi, *finance*, properti, energi, dan hutan karbon. Hingga saat ini, divisi usaha dan anak perusahaan Kalla Group mencapai 14 perusahaan, beberapa yayasan dan Sekolah Islam Athirah (SD, SMP, SMA). Salah satu anak perusahaan yang menonjol ialah Toyota Kalla. Toyota Kalla menjadi distributor tunggal mobil Toyota Jepang khusus untuk daerah Sulawesi Selatan, Sulawesi Tengah, dan Sulawesi Tenggara pada tahun 1969<sup>6</sup>. Meskipun pusat kendalinya berada di Sulawesi Selatan, namun kegiatan operasionalnya meliputi kawasan

---

<sup>4</sup> Media Online: <http://momentum.uqbs.com> dan <http://indonesia-investments.com>, diakses pada tanggal 22 Oktober 2018.

<sup>5</sup> Media online: <http://www.jakartaconsulting.com/publications/articles/family-business/menguak-perusahaan-keluarga-di-indonesia> diakses pada tanggal 28 Oktober 2018.

<sup>6</sup> Media online: <http://www.hkalla.co.id/business.php> diakses tanggal 28 September 2018.

Timur Indonesia. Selain itu, Kalla Group juga banyak mengerjakan proyek-proyek infrastruktur khususnya di kawasan Indonesia Timur<sup>7</sup>.

Tidak banyak yang mengetahui bahwa keberhasilan Kalla Group dalam berbagai bidang usaha yang digelutinya sangat dipengaruhi oleh peran orang-orang penting di dalamnya yang tidak lain adalah pendiri, pimpinan, dan karyawan dalam menjaga nilai-nilai luhur dan *ethos* kerja yang secara turun-temurun menjadi spirit Kalla Group. Keberhasilan ini ditandai dengan berbagai prestasi yang dicapai dan banyak mendapat perhatian dan apresiasi dari berbagai pihak melalui pemberian *award* di tingkat nasional dan Internasional di antaranya *Triple Crown Award* dari *Toyota Corporation* Jepang atas presentase *market share*-nya yang sangat luas, yakni menguasai 42% pangsa pasar di Sulawesi, *Master Service Award* dalam kategori *dealer* mobil oleh Lembaga Riset berdasarkan hasil survei *Makassar Research*, *Platinum Award* dari Dirjen Pajak, *Best Main Dealer Sales Performance* untuk penjualan Fortuner, Yaris, dan Dyna<sup>8</sup>.

Mengkaji perusahaan keluarga sebagai suatu bentuk organisasi profit bertaraf nasional atau internasional tidak dapat dipisahkan dari lingkungan eksternalnya. Hal diatas mengingatkan kita pada perspektif holistik, yakni salah satu pendekatan dalam ilmu antropologi yang salah satu tokohnya adalah Robbins. Ia mengandaikan organisasi sosial perusahaan sebagai jantung manusia yang hanya merupakan salah satu suborgan dalam sistem fisiologi tubuh manusia yang lebih besar (Robbins, 1994). Demikian halnya Lewis menyatakan bahwa organisasi merupakan sistem sosio-kultural yang menancap (*embedded*) dalam lingkungan sosial yang sangat luas sehingga tidak dapat diisolasi dari aspek-aspek sosial lainnya dalam lingkungan sosial yang mencakupnya (Lewis, 2003). Senada dengan pernyataan tersebut, Ouchi dan Wilkins juga menekankan bahwa organisasi dan lingkungan sosial memiliki hubungan saling terkait, di mana kekuatan dorongan dari lingkungan sosial sangat mempengaruhi dinamika organisasi (Ouchi dan Walkins, 1985). Faktor-faktor lingkungan yang dimaksud ialah terutama pola sosial dan pemahaman lokal yang sedikit banyak memberi pengaruh terhadap lingkungan internal dalam organisasi formal, bahkan mendorong kemungkinan munculnya sistem informal yang cenderung primordial. Britain dan Cohen mendefinisikan sistem informal sebagai cara individu dan kelompok dalam organisasi sosial saling berelasi, yang mana sistem informal dikaitkan dengan kehidupan individu di luar organisasi yang sangat dipengaruhi oleh lingkungan sosial eksternalnya (2005;17). Karena keterkaitan inilah sehingga dapat dipastikan adanya pola-

---

<sup>7</sup> Media online: <http://www.mediakalla.com/kalla-group/history/> diakses tanggal 25 September 2018.

<sup>8</sup> Berita online *SindoNEWS*.PT. Hadji Kalla borong penghargaan *dealer* terbaik. <http://ekbis.sindonews.com/topic/2769/kalla-group> diakses tanggal 28 September 2018

pola yang serupa antara lingkungan eksternal dengan internal organisasi. Salah satu contoh tepat ialah adanya kecenderungan orientasi kelompok dalam perusahaan besar atau multinasional berupa ikatan kelompok kesukuan. Orientasi kepada kolektivitas atau ikatan kelompok yang tidak dapat dielakkan merupakan salah satu implikasi dari kehidupan plural yang mewarnai hubungan lintas etnis pada level nasional, dalam mana tidak ada satupun suku-bangsa yang bisa dianggap dominan. Suku-bangsa-suku-bangsa secara khusus membangun konsep atau pranata sosial untuk menciptakan ikatan kolektif di antara para anggotanya (Kusdi, 2011).

Dari kajian awal terhadap beberapa hasil penelitian, saya temukan beberapa studi lapang berkenaan dengan budaya perusahaan yang umumnya dilakukan oleh peneliti dari bidang ilmu lain, khususnya ekonomi dan administrasi (Baca: Abdulloh, 2006; Tjiharjadi, 2007; Latief, 2009; Supriyanto, 2009). Perspektif yang mereka gunakan tampaknya lebih mengacu pada perspektif budaya birokrasi formal yakni melihat budaya organisasi sebagai sesuatu yang otonom dan terpisah dari atau tidak ada keterkaitan dengan pranata-pranata sosial yang hidup dalam masyarakat luas. Para peneliti tersebut melihat budaya organisasi sebagai suatu kesatuan dari komponen-komponen budaya perusahaan seperti komitmen organisasi, tanggung jawab, kedisiplinan kerja, kinerja karyawan, kepuasan kerja, karir organisasi dan lain-lain yang ditumbuhkan dalam organisasi perusahaan.

Jika merujuk pada ciri-ciri pokok organisasi formal menurut Weber, seperti: (1) memiliki sistem kewenangan yang hirarkis, (2) pembagian kerja yang sistematis, (3) spesifikasi tugas yang jelas, (4) kode etik disiplin dan prosedur yang jelas serta sistematis, (5) kontrol operasi melalui sistem aturan yang berlaku secara konsisten, (6) seleksi pegawai berdasarkan kualifikasi standar yang objektif, dan (7) sistem promosi berdasarkan senioritas/jasa (Weber, 1964), Kalla Group dapat juga dikategorikan sebagai organisasi sosial-ekonomi modern yang dijiwai oleh otoritas formal birokrasi dengan aturan yang kaku dan prosedural. Artikel ini bertujuan untuk menjelaskan bagaimana perusahaan-perusahaan keluarga bertaraf nasional atau internasional, khususnya Kalla Group, tercirikan sepenuhnya dengan ketujuh ciri birokrasi formal (menurut Weber) atau justru dalam banyak segi dan tingkatan justru banyak ditentukan dan diwarnai dengan struktur-struktur sosial dan nilai-nilai budaya masyarakat di luarnya seperti sistem kekerabatan, hubungan pertemanan dan etnisitas, agama, dan lain-lain.

## 2. Metode Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian yang menggunakan pendekatan kualitatif atau dalam antropologi lebih dikenal dengan etnografi. Teknik pengumpulan data yang saya gunakan dalam penelitian ini adalah wawancara mendalam, observasi, dan studi literatur. Untuk memudahkan proses wawancara, peneliti menggunakan pedoman wawancara terkait fokus penelitian. Pedoman wawancara berisi topik-topik umum untuk membimbing peneliti agar tidak keluar dari fokus penelitian. Selain itu, peneliti menggunakan buku catatan yang berfungsi sebagai tempat untuk mencatat segala sesuatu yang dijumpai, didengar, dan dirasakan oleh peneliti. Agar tidak ada informasi yang terlewatkan, digunakan *tape recorder* dan kamera untuk keperluan dokumentasi. Penelitian ini berlangsung di 2 lokasi berbeda, yakni di Pusat Perkantoran Wisma Kalla yang berlokasi di Jalan Sam Ratulangi dan kantor cabang PT. Hadji Kalla di Jalan Hos Cokroaminoto no. 27, Makassar-Sulawesi Selatan. Jumlah informan dalam penelitian ini sebanyak 10 orang. Pemilihan informan dilakukan secara *purposive* atas petunjuk dan arahan informan kunci, yakni kepala bidang HRD PT. Hadji Kalla.

## 3. Hasil Penelitian dan Pembahasan

- **KINSHIP: Harmonisasi dalam Perusahaan Keluarga**

Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya bahwa konsep *kinship* yang digunakan dalam menyoroti perusahaan keluarga PT. Hadji Kalla tidak mengikuti pemikiran Schneider yang mendefinisikan *kinship* sebagai *blood-ties* atau *genetic relationship*, dalam hal ini keturunan langsung dari pendiri perusahaan (Hadji Kalla dan Haji Athirah). Berdasarkan hasil penelitian di lapangan, maka konsep *kinship* yang digunakan cenderung lebih fleksibel. Ini dikarenakan PT. Hadji Kalla sendiri dari awal didirikan hingga saat ini tidak hanya melibatkan keluarga langsung, melainkan mempekerjakan karyawan yang tidak memiliki hubungan keluarga dengan pendiri (*use of outside board*). Hal ini menjadi menarik dan semakin kompleks karena masing-masing karyawan berupaya untuk merekrut kerabatnya. Akibatnya, perusahaan keluarga ini tidak hanya menaungi satu keluarga saja, yakni keluarga besar Hadji Kalla, melainkan juga terdiri dari beberapa keluarga tidak langsung dan *non-family*. Kemampuan perusahaan dalam menjadikan *non-family member* menjadi bagian dari anggota keluarga mengakibatkan terbentuknya *extended family*, dimana *trust* menjadi modal serta perekat hubungan-hubungan yang terjalin.

Menyadari bahwa tantangan terberat perusahaan adalah sulitnya menemukan orang-orang yang tepat untuk posisi tertentu, maka dalam sistem rekrutmen

dan seleksi karyawan yang dilakukan, PT. Hadji Kalla memberlakukan sebuah strategi tersendiri yang mana strategi tersebut sama sekali tidak tercantum dalam Petunjuk Pelaksanaan Rekrutmen dan Seleksi Karyawan. Strategi ini diberlakukan dengan cara terlebih dahulu menginformasikan lowongan pekerjaan atau kekosongan jabatan secara internal, yakni kepada para karyawan. Ini dilakukan agar para karyawan berupaya mencari pendaftar yang masih memiliki hubungan keluarga atau hubungan pribadi dengannya. Model perekrutan semacam ini disebut dengan 'rekomendasi', dimana masing-masing karyawan diberi kesempatan untuk merekrut 'orang-orangnya' yang ingin berkarir di perusahaan. Oleh karena itu, sudah menjadi hal yang biasa jika para pendaftar yang mengumpulkan berkasnya merupakan rekomendasi atau 'titipan' karyawan yang sudah lebih dulu bekerja di PT. Hadji Kalla. Khususnya jika posisi yang ditawarkan adalah posisi penting dalam perusahaan, maka rekomendasi akan sangat berpengaruh.

Informasi lowongan kerja disebarluaskan oleh bagian HRD secara internal melalui pesan singkat yang dikirim ke grup karyawan di *blackberry messenger*, *whatsapp*, *line* atau *personal chat* lainnya. *Grup chat* khusus karyawan ini sengaja dibentuk untuk memudahkan para karyawan saling bertukar informasi, salah satunya informasi mengenai kekosongan jabatan. Pesan singkat yang dikirimkan berisi informasi mengenai posisi yang disediakan beserta *job description*-nya dan persyaratan khusus berdasarkan posisi tersebut. Setelah mendapatkan informasi melalui grup, karyawan kemudian mengirim pesan singkat tersebut kepada orang-orang tertentu. Dalam wawancara bersama salah seorang karyawan PT. Hadji Kalla (RK), ia mengungkapkan bahwa:

"...sekarang kan sudah canggih, sudah ada hp pintar, jadi informasi seperti itu disebarluaskan melalui pesan yang dikirim ke grup. Jadi kita-kita disini bikin grup chat, grupnya macam-macam, ada grup bbm, wa, line juga ada.. kayak saya masuk 3 grup karyawan sekaligus, ikut grup divisi yang anggotanya orang-orang se-divisi, ikut juga grupnya teman-teman di cabang, ada juga grupnya teman-teman dekat yang makannya sama, sholatnya bareng, meja kerja dekatan, tapi ini grup curhat hehe.. jadi tiap ada informasi lowongan kerja dari bagian HRD, langsung saya forward dan kirim ke grup keluarga, atau grup teman se-geng dulu waktu sma. Pokoknya saya kirimkan ke orang-orang dekat yang saya tau, siapa tau ada keluarga atau teman dekat lagi butuh kerja dan kebetulan memenuhi persyaratannya yah kenapa tidak kita bantu. Lumayan sudah ada 2 keluarga disini yang kerja, sepupu dan kemenakan"

Tiap-tiap karyawan memilih untuk mengirim informasi tersebut kepada orang-orang tertentu saja, yakni keluarga ataupun non-keluarga yang dianggap memiliki hubungan dekat dengan dirinya. Jika salah seorang dari keluarga atau orang terdekatnya ada yang memenuhi syarat, maka ia akan membantu untuk

melancarkan pengurusan berkas surat lamaran. Ini dilakukan agar para pendaftar yang direkomendasikannya tersebut tidak dipersulit dan diutamakan dalam seleksi. Bagi karyawan yang tidak memiliki rekomendasi, pengurusan surat lamaran dan seleksi bisa sangat menyita waktu serta tenaga, karena diperhadapkan dengan perbaikan berkas surat lamaran yang tidak sesuai dan penundaan seleksi. Seperti yang diceritakan oleh salah seorang karyawan (IM) yang berhasil lulus seleksi tanpa adanya rekomendasi bahwa:

“kalau dulu saya dapat infonya dari internet, cari tau persyaratannya dan berkas apa saja yang harus dilampirkan, terus saya masukkan ke bagian HRD-nya...tesnya itu yah tes biasa kalau kita mau masuk kerja, berkas, tes wawancara, psiko, kesehatan, dll.. tapi karena saya tidak ada yang pegang, jadi dipersulit, berkasnya dioper kesana kemari kayak bola, nunggu giliran wawancara sampai sore, dll...tapi alhamdulillah lolos...saya kan gak tau kalau sebaiknya ada yang pegang..pas sudah resmi jadi karyawan disini, saya baru tau..kalau ada yang pegang yah jalannya mulus-mulus aja, gak dibikin repot...”

Senada dengan kutipan wawancara diatas, salah seorang *security* (SK, 30 tahun) juga mengungkapkan bahwa:

“kalau untuk *security* kayak kita-kita, rekrutmennya masih melalui fendor tidak direkrut secara langsung disini.. nanti setelah dari fendor baru disebar.. tapi setahu saya dari cerita teman-teman didalam, disini sebaiknya ada kenalan, kalau gak ada repot... bukan gak bisa yah.. tapi susah.. kalau ada kenalan, panggilannya cepat, tapi kalau gak ada, nahh kadang panggilannya lama, malah ada yang tidak dapat panggilan, berarti sudah ditolak”

Adanya rekomendasi dari salah seorang karyawan menjadi penolong bagi si pendaftar agar tidak dipersulit ketika mengikuti rangkaian seleksi awal, seperti pemeriksaan kelengkapan surat lamaran dan pengisian data lamaran kerja. Namun, rekomendasi tidak menjadi jaminan seseorang lulus seleksi. Pendaftar dinyatakan layak atau tidak layak diterima tetap mempertimbangkan hasil tes kompetensi yang diikuti, yakni tes tertulis, psikotes, dan wawancara. Ini dilakukan untuk memastikan karyawan yang diterima mampu melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya sesuai dengan *job description*-nya masing-masing. Salah seorang karyawan (ID, 42 tahun) yang ikut menyeleksi pendaftar mengungkapkan bahwa:

“..meskipun ada rekomendasi, kalau hasil tesnya tidak bagus yah... apa boleh buat.. kalau kita loloskan nanti malah merugikan kita juga.. tapi kalau tidak ada rekomendasi dan hasil tesnya semua bagus, yah diterima, orang yang berkompeten jangan disia-siakan..sayang kan..di salah satu anak perusahaan kita malah ada yang dipimpin sama bule”

Adanya pertimbangan rekomendasi bagi calon karyawan khususnya yang akan mengisi posisi-posisi penting merupakan bentuk kewaspadaan terhadap kemungkinan terjadinya hal-hal yang merugikan perusahaan. Dengan adanya rekomendasi, maka perusahaan memiliki jaminan atas karyawan yang dipekerjakannya. Jaminan yang dimaksud adalah jaminan akan kualitas dan potensi karyawan itu sendiri. Oleh karena itu, merekomendasikan karyawan baru untuk masuk ke dalam perusahaan adalah tanggungjawab yang berat bagi si pemberi rekomendasi karena menyangkut nama baik/harga dirinya (*siri*). Sebelum bersedia untuk memberikan rekomendasi, karyawan harus memastikan kualitas dan potensi pendaftar terlebih dahulu. Jika perlu, karyawan akan mencari informasi mengenai latar belakang si pendaftar melalui orang-orang terdekatnya. Jika pendaftar dianggap tidak berpotensi, maka karyawan pun tidak bersedia memberi rekomendasi.

Memberi rekomendasi berarti karyawan berani menjamin sepenuhnya si pendaftar adalah pribadi yang baik dan memiliki kualitas kerja yang baik pula, sehingga layak untuk diberi kesempatan berkarir. Setelah dinyatakan lulus seleksi, maka tibalah saatnya bagi para karyawan baru untuk membuktikan kualitas dan menunjukkan prestasinya melalui penilaian kinerja yang dilakukan oleh pimpinan. Pencapaian kinerja yang memuaskan merupakan hal yang membanggakan bagi karyawan dan si pemberi rekomendasi. Namun apabila karyawan yang direkomendasikan tidak becus dan banyak melakukan pelanggaran, maka si pemberi rekomendasi akan merasa kehilangan 'muka' (*malu-mate siri*) karena merekomendasikan orang yang tidak layak kepada perusahaan. Apalagi jika pelanggaran yang dilakukan memberi dampak kerugian materi bagi perusahaan, maka karyawan yang memberi rekomendasi akan menjadi salah satu orang yang terkena imbasnya.

Perusahaan tidak akan memberi sanksi secara langsung bagi mereka yang telah merekomendasikan kerabatnya namun tidak bisa bekerja dengan baik. Hanya saja, kejadian seperti ini menjadi bahan gunjingan karyawan lain. Selain itu, perusahaan kehilangan kepercayaan terhadap karyawan yang memberi maupun diberi rekomendasi. Bagi mereka yang melakukan pelanggaran tentu sulit mendapatkan kesempatan promosi karena dianggap telah 'cacat'. Sedangkan bagi karyawan yang merekomendasikan, perusahaan akan kehilangan kepercayaan terhadapnya sebagai salah satu pemberi rekomendasi karyawan. Agar kejadian seperti itu tidak terjadi, maka karyawan yang memberi rekomendasi akan selalu memantau, mengontrol, dan mengingatkan karyawan baru untuk tidak melakukan perbuatan yang merusak nama baiknya. Pengontrolan tidak dilakukan layaknya bos atau atasan yang melakukan penilaian kinerja terhadap bawahannya. Pengontrolan dilakukan melalui pendekatan-pendekatan personal, dimana pemberi rekomendasi

bertindak sebagai orang yang lebih tua dan lebih banyak pengalaman, menanyakan bila ada kesusahan yang dihadapi karyawan rekomendasinya, kemudian memberi arahan apa saja yang perlu dilakukan. Hal ini mengakibatkan hubungan yang terjalin antara perekomendasi dan karyawan baru lebih menyerupai hubungan antara orangtua dan anak, meskipun yang karyawan yang direkomendasikan tidak selamanya adalah keluarga/kerabat.

Namun di sisi lain, kondisi seperti ini membuat perusahaan cenderung lebih longgar serta fleksibel, khususnya dalam hal penerapan aturan dan pemberian sanksi. Tidak jarang beberapa karyawan yang melakukan pelanggaran tidak mendapat sanksi dari pihak kantor. Pelanggaran yang seharusnya berakibat skorsing, pemberian peringatan tertulis, bahkan demosi, justru tidak ditanggapi serius oleh pimpinan dan berlalu begitu saja. Bagi pimpinan, selama pelanggaran yang dilakukan oleh karyawan tidak memberi dampak yang besar seperti kerugian materi dan mencoreng nama baik perusahaan, maka pelanggaran tersebut masih bisa dimaklumi dan diselesaikan secara kekeluargaan. Menanggapi pelanggaran kecil dengan serius dan terlalu banyak memberi teguran dikhawatirkan akan menimbulkan polusi konflik dalam keharmonisan hirarki antara pimpinan dan bawahan. Hal ini tentu saja memberi dampak yang fatal bagi yang melakukan pelanggaran dan pihak perusahaan itu sendiri.

Memberi teguran kepada karyawan sebisa mungkin dilakukan dengan cara yang halus dan tidak memojokkan/menjatuhkan, misalnya dengan cara memanggil karyawan ke ruangan pimpinan, memberi tau letak kesalahannya, mencari tau penyebab masalah, dan berdiskusi untuk menemukan solusi dari masalah. Bagi pimpinan, disarankan untuk tidak mengungkit-ungkit kesalahan karyawannya di depan umum untuk menjaga *siri'* karyawan. Sebagai perusahaan keluarga dimana hubungan dan ikatan personal satu sama lain sangat kuat, maka sudah seharusnya pimpinan dan karyawan saling menjaga aib serta menutupi kekurangan masing-masing.

Meskipun berorientasi profit dan menerapkan sistem manajemen modern ala Barat, perusahaan PT. Hadji Kalla nyatanya tetap dipengaruhi oleh intervensi faktor-faktor kekerabatan, nilai-nilai Islam, dan budaya Bugis dalam menjalankan usaha, khususnya pengambilan keputusan yang menyangkut keberlangsungan perusahaan. Nilai-nilai sakral yang menjadi titik pusat kegiatan bisnis tersebut dihubungkan dengan pengertian memelihara keharmonisan hubungan para aktor yang ada di dalam perusahaan. Hubungan yang bersifat pribadi dengan kohesifitas yang tinggi seperti yang telah dideskripsikan diatas, membuat aturan-aturan perusahaan menjadi lebih fleksibel. Adanya saling pengertian dan kepedulian terhadap kesejahteraan

bersama, menyebabkan loyalitas dan saling ketergantungan antara masing-masing pihak berjalan secara alami. Meskipun memiliki potensi konflik internal yang sulit untuk dihindarkan, namun terdapat loyalitas dan integritas yang tinggi di dalamnya. Oleh karena itu, nilai-nilai harmoni menjadi sangat dominan.

- ***BIG MEN, Status Sosial, dan Bisnis***

PT. Hadji Kalla yang merupakan salah satu dari 14 anak perusahaan milik Jusuf Kalla adalah contoh eksistensi saudagar Bugis yang mampu mewariskan semangat berbisnis tersebut. Selain kegiatan yang menghasilkan keuntungan, bisnis bagi orang Bugis tidak bisa dipisahkan dengan tujuan untuk mendapatkan pengakuan sosial. Terlebih lagi jika bisnis yang dijalankan merupakan usaha yang melibatkan nama baik keluarga layaknya PT. Hadji Kalla. Sebagai perusahaan yang didirikan dan dikelola langsung oleh keluarga besar Jusuf Kalla, tidak heran jika perusahaan ini mampu berkembang menjadi perusahaan yang besar dengan reputasi yang baik. Didirikan oleh Hadji Kalla seorang tokoh besar NU di Bone yang juga pernah menjabat sebagai bendahara Masjid Raya Bone dan Masjid Raya Makassar membuat perusahaan ini semakin dikenal. Sepeninggal sang ayah, perusahaan dialihkan kepada Jusuf Kalla yang juga memiliki segudang prestasi dan pencapaian di berbagai bidang seperti keagamaan, keserjanaan, aktivis hingga politik. Ia pernah menjabat sebagai Ketua Senat Fakultas Ekonomi Unhas, Ketua Umum HMI (Himpunan Mahasiswa Islam), Ketua Umum KAMI (Kesatuan Aksi Mahasiswa Indonesia), Ketua Umum KADIN (Kamar Dagang dan Industri) untuk wilayah KTI tahun 1972-1975, menggantikan ayahnya sebagai bendahara Masjid Raya Makassar, Ketua Umum dan Dewan Penyantun IKA Unhas (Ikatan Alumni Universitas Hasanuddin), Ketua Umum dan Dewan Penasehat ISEI (Ikatan Sarjana Ekonomi Indonesia). Kepiawaiannya sebagai pengusaha menjadi salah satu jalan yang membawanya terjun ke dunia politik, diantaranya menjadi anggota DPD tingkat I sebagai wakil kordinator Bidang Usahawan, anggota MPR dan DPR RI utusan partai Golkar. Semasa pemerintahan Gus Dur menjabat Menteri Perindustrian dan Perdagangan dalam Kabinet Persatuan Nasional, Dewan Penasehat Golkar Pusat, oleh Megawati diangkat sebagai Menteri Koordinator Kesejahteraan Sosial Kabinet Gotong Royong, menjadi Wakil Presiden RI tahun 2004-2009, 2014-sekarang (2006; 388).

Selain pencapaiannya dalam dunia politik, kemampuannya dalam berkomunikasi dengan berbagai kelompok kepentingan menjadikan Jusuf Kalla sebagai sosok yang berperan dalam mendamaikan konflik di beberapa daerah di Indonesia, seperti konflik Poso dan Ambon. Berbagai prestasi dan pencapaiannya tersebut menjadikan Jusuf Kalla sebagai sosok yang disegani dan dikagumi di Indonesia, khususnya di tanah kelahirannya Sulawesi Selatan.

Tidak heran jika keberadaan PT. Hadji Kalla bersama dengan 13 anak perusahaan lainnya yang saat ini dikendalikan oleh adik kandung Jusuf Kalla, Fatimah Kalla, menjadi perusahaan dengan lowongan kerja yang paling ditunggu-tunggu di Sulawesi. Dikenal sebagai perusahaan besar dengan sistem rekrutmen dan seleksi yang tidak mudah (karena harus memiliki rekomendasi), membuat karyawan merasa bangga dan beruntung bisa menjadi bagian dari salah satu anak perusahaan Jusuf Kalla.

Setelah kebutuhan akan keamanan dan kesejahteraan keluarga terpenuhi, maka kebutuhan selanjutnya adalah adanya pengakuan sosial. Sebagai perusahaan keluarga milik orang nomor dua di Indonesia, PT. Hadji Kalla diperhadapkan pada tantangan untuk menjaga nama baik keluarga pendiri, sehingga bisnis tidak hanya menyangkut kepentingan materi semata, tapi juga menyangkut persoalan menjaga nama baik. Selain melalui kinerja perusahaan, yakni penilaian terhadap pelayanan kepada pelanggan, produktivitas, *market share* yang baik, dan kemampuan finansial yang kuat, perusahaan juga melakukan berbagai upaya demi mewujudkan pengakuan sosial yang baik melalui peningkatan kesejahteraan para karyawan, keamanan sosial ekonomi karyawan, serta melakukan berbagai kegiatan sosial sebagai bentuk tanggung-jawab sosialnya kepada lingkungan perusahaan. Karena tolak ukur sebuah perusahaan keluarga dikatakan sukses tidak hanya dilihat dari perolehan laba, tetapi juga pada kiprahnya di tiga bidang, yakni ekonomi, lingkungan hidup, dan ikut mensejahterakan masyarakat sekitar.

Lahir dan tumbuh dalam lingkungan yang menjunjung hubungan kekerabatan dan ikatan sosial dalam kelompok berdasarkan kedaerahan dengan amat kuat, menjadikan PT. Hadji Kalla memiliki persepsi yang berbeda terhadap karyawannya. Karyawan tidak semata-mata adalah orang yang bekerja demi mendapatkan upah. Melainkan karyawan adalah keluarga dan *partner* perusahaan dalam bekerja. Atas kerja keras dan loyalitasnya dalam bekerja, karyawan juga harus mendapat manfaat dan apresiasi dari perusahaan.

Manfaat dan apresiasi yang didapatkan para karyawan adalah berupa gaji pokok, tunjangan, asuransi, *refund and kwartal*<sup>9</sup>, bonus, dan keuntungan-keuntungan lainnya. Gaji pokok yang diberikan kepada karyawan akan dikirim ke rekening masing-masing tiap akhir bulan. PT. Hadji Kalla juga menanggung pajak penghasilan upah tiap karyawannya sehingga gaji pokok yang diterima karyawan tetap utuh tanpa adanya pemotongan. Kebijakan seperti ini jarang dilakukan oleh perusahaan-perusahaan besar yang telah memiliki banyak karyawan, sehingga beberapa perusahaan akan melakukan pemotongan

---

<sup>9</sup> *Refund and kwartal* adalah bonus tambahan yang diberikan setiap bulan dan 3 bulan tergantung pada pencapaian target karyawan.

beberapa persen dari penghasilan karyawan sebagai bentuk kewajiban membayar pajak penghasilan upah. Selain itu, tunjangan yang diberikan juga bermacam-macam, seperti tunjangan jabatan struktural dan fungsional, tunjangan transport, tunjangan makan dan *snack*, dan tunjangan hari raya. Bagi karyawan yang sedang melakukan perjalanan dinas, maka perusahaan akan menanggung keamanan dan kenyamanan karyawan dengan menanggung semua biaya perjalanan hingga kembali ke rumah, akomodasi di penginapan yang layak, uang saku, *laundry*, dan biaya untuk jamuan relasi perusahaan. Pemberian bonus dilakukan apabila perusahaan mendapat keuntungan dan karyawan mampu mencapai target. Bonus yang diberikan bisa berupa uang tunai, liburan ke luar negeri, dan umroh. Selain itu, karyawan juga mendapat bonus tambahan yang diberikan per 3 bulan untuk karyawan di kantor cabang dan per 1 tahun untuk karyawan di kantor pusat. Berbagai keuntungan yang diperoleh berupa diskon bagi karyawan yang ingin memiliki mobil dan gratis uang masuk di beberapa wahana rekreasi milik perusahaan Kalla. Bagi karyawan yang ingin memiliki mobil akan mendapatkan diskon dari perusahaan. Diskon yang diberikan tidak menentu, tergantung kesepakatan dengan pimpinan. Adanya diskon dan keringanan menjadikan karyawan bisa dengan mudah memiliki kendaraan. Tidak heran jika rata-rata karyawan, baik itu pimpinan, karyawan biasa hingga *sales* sudah bisa memiliki kendaraan meskipun belum lama berkarir di perusahaan. PT. Hadji Kalla juga bekerjasama dengan BPJS kesehatan dan BPJS ketenagakerjaan untuk menjamin kesejahteraan karyawan beserta keluarganya. Bagi pensiun, perusahaan juga bekerjasama dengan DPLK (Dana Pensiun Lembaga Keuangan) untuk mengatur pemberian dana pensiun.

Manfaat ekonomi dan kesejahteraan yang diperoleh membuat karyawan merasa diperlakukan khusus dari perusahaan. Hal ini kemudian memicu timbulnya pandangan di masyarakat terhadap keberadaan karyawan Kalla sebagai 'karyawan eksklusif'. Adanya pandangan sebagai karyawan eksklusif tentu saja mendorong siapa saja untuk berlomba-lomba menjadi bagian dari perusahaan milik Pak JK tersebut. Tidak heran jika gedung yang menjadi lokasi diselenggarakannya acara *Job Fair* perusahaan Kalla Group akan berubah menjadi lautan manusia yang ingin memasukkan lamaran kerjanya.

Selain berupaya meningkatkan kesejahteraan bagi karyawannya, PT. Hadji Kalla juga secara rutin menyelenggarakan program-program sebagai bentuk tanggungjawab sosial perusahaan (CSR) terhadap lingkungan tempat usaha dijalankan. Konsep tanggungjawab sosial perusahaan atau *Corporate Social Responsibility (CSR)* itu sendiri merupakan isu penting bagi perusahaan. Dalam Undang-Undang No. 25 tahun 2007 tentang penanaman modal dan pasal 74 yang menyebutkan bahwa setiap perusahaan yang menjalankan usahanya

dibidang dan/atau berkaitan dengan sumber daya alam wajib melaksanakan tanggungjawab sosial dan lingkungan. Bila tidak dilakukan, maka perusahaan akan dikenai sanksi mulai dari peringatan tertulis, pembatasan kegiatan usaha, pembekuan kegiatan usaha dan/atau fasilitas penanaman modal, atau pencabutan kegiatan usaha. Secara konseptual, CSR didefinisikan sebagai komitmen usaha untuk bertindak secara etis, beroperasi secara legal dan berkontribusi untuk meningkatkan kualitas hidup karyawan dan keluarganya, komunitas lokal, dan komunitas luas. *The World Business Council for Sustainable Development* mendefinisikan CSR sebagai komitmen perusahaan untuk berkontribusi dalam ekonomi berkelanjutan, bekerja dengan para karyawan, keluarga karyawan, komunitas lokal, dan komunitas secara keseluruhan dalam rangka meningkatkan kualitas kehidupan. Melalui CSR diharapkan perusahaan akan berperan sebagai agen moral yang menerapkan perilaku-perilaku etis dalam pelaksanaan aktivitas bisnisnya.

Tanggungjawab sosial perusahaan disalurkan melalui berbagai kegiatan pemberdayaan komunitas dan pemberian bantuan kepada mereka yang tertimpa musibah. Perusahaan memfokuskan kegiatannya pada daerah usaha yang tersebar diseluruh wilayah di Sulawesi. Dana yang dikeluarkan untuk membiayai kegiatan-kegiatan tersebut juga cukup banyak dan terus ditingkatkan dari tahun ke tahun. Penyaluran dana dan penyelenggaraan kegiatan tersebut diatur oleh Yayasan Kalla sebagai lembaga yang mengelola dana CSR dan zakat perusahaan-perusahaan yang berada di bawah naungan Kalla Group. Selain itu, perusahaan keluarga ini juga secara berturut-turut memenangkan beberapa penghargaan dari Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Makassar sebagai penerima penghargaan *Inspiring Taxpayer* 2014 kategori *Inspiring Group*. Dalam wawancara yang dilakukan antaranews.com bersama Fatimah Kalla pada tanggal 1 April 2015 disebutkan bahwa kontribusi pajak perusahaan mencapai sekitar Rp. 400 miliar pada tahun 2014.

Selain sebagai bentuk tanggungjawab perusahaan terhadap lingkungan dan masyarakat, mengedepankan berbagai kegiatan yang bertujuan untuk pembinaan dan pemberdayaan membuat perusahaan semakin dikenal dan diterima baik oleh masyarakat. Terlebih lagi karena kekaguman mereka terhadap Jusuf Kalla sebagai sosok yang dinilai banyak memberi kontribusi dalam membangun Sulawesi. Setiap kegiatan yang diselenggarakan selalu disambut antusias oleh masyarakat. Adanya pengaruh pendiri dan penerus yang dihormati menuntut para pihak yang terlibat untuk mampu menyelamatkan perusahaan dari goncangan atau masa-masa sulit. Komitmen ini tidak hanya menyangkut nasib dan kesinambungan perusahaan, tetapi dianggap sebagai kehormatan keluarga yang harus dijunjung tinggi oleh keluarga

terhadap lingkungan sosialnya. Ikatan emosional seperti ini yang tidak ditemui pada perusahaan-perusahaan non keluarga.

Dalam beberapa kali kegiatan pengajian dan seminar yang diselenggarakan oleh PT. Hadji Kalla juga menekankan keharusan setiap karyawan memiliki rasa malu yang besar. Adanya rasa malu yang merasuk hingga kedalam mendorong karyawan untuk tidak melakukan hal-hal yang melanggar nilai yang diyakininya. Mengamalkan rasa malu yang besar dalam kehidupan sehari-hari termasuk bekerja juga dianjurkan dalam ajaran agama Islam. Dalam Islam, setiap muslim dianjurkan untuk malu kepada Allah. Dengan meyakini bahwa Allah selalu melihat, mengetahui, dan mengawasi manusia, maka segala sesuatu yang dilakukan tidak akan menyimpang.

Memiliki rasa malu terhadap diri sendiri dan orang lain juga sejalan dengan salah satu nilai budaya Bugis yakni *siri'*. Adanya *siri'* yang mendarah daging mendorong semua aktor dalam perusahaan untuk berupaya mengharumkan dan menjaga nama baik perusahaan melalui berbagai cara, seperti peningkatan kesejahteraan karyawan, mengedepankan kegiatan sosial dan pemberdayaan masyarakat, membayar pajak dan zakat, memberi pelayanan yang terbaik kepada pelanggan, dan meningkatkan kualitas produk. Hal ini dikarenakan pencapaian perusahaan tentu saja ikut meningkatkan gensi dan harga diri keluarga, karyawan, beserta seluruh pihak yang terlibat dalam kegiatan bisnis. Rasa malu atau *siri'* bagi orang Bugis selalu dikaitkan dengan *pesse'*. Dari berbagai literature disimpulkan bahwa *pesse'* atau lengkapnya disebut dengan *pesse' babua* mengandung arti ikut merasakan penderitaan orang lain dalam perut sendiri. Pernyataan ini mengindikasikan rasa sedih dan empati yang mendalam, merasakan penderitaan kerabat, rekan, dan tetangga. *Pesse'* juga seringkali dikaitkan dengan solidaritas dan identitas. Hal ini tentu saja berlaku dalam lingkungan kerja PT. Hadji Kalla, dimana rasa solidaritas antara sesama kerabat dan kelompok etnis Bugis menjadi perekat yang penting. Sama-sama merasakan kesialan, kemalangan, dan kehilangan kehormatan yang dialami oleh mereka yang bekerja di PT. Hadji Kalla menjadikan kesejahteraan dan kehormatan sebagai pencapaian yang harus diperjuangkan bersama-sama.

- **PRIMORDIALISME: Isu Survive**

Dalam bukunya, Marpa (2012; hal 44) mengatakan bahwa pada dasarnya bisnis adalah kegiatan keluarga. Tidak jarang diceritakan sebuah kelompok kekerabatan yang terdiri dari beberapa anggota keluarganya berprofesi sebagai pembuat senjata. Beberapa kelompok kerabat lain menjadi tabib. Kelompok lainnya adalah pengrajin kayu dan yang lain memiliki tanah pertanian dan lumbung hasil bumi yang tidak akan habis untuk dikonsumsi sendiri. Pada

awalnya mereka saling berinteraksi dan membangun hubungan dengan cara barter, lalu menggunakan uang sebagai alat tukarnya. Gladwell (2009) dalam karyanya yang terdiri dari 339 halaman berjudul *The Outliers, Rahasia di Balik Sukses* (diterjemahkan oleh Fahmy Yamani) menceritakan tentang sebuah kisah keluarga petani di Cina Selatan yang selama bertahun-tahun menjalankan bisnis padi. Mereka membuka sawah dengan sistematis, disiplin, strategi dan pembagian peran/tugas masing-masing anggota keluarga. Masih di buku yang sama, diceritakan bahwa kekuatan ekonomi Amerika pada tahun 1900 berawal dari industri tekstil milik keluarga imigran, khususnya Yahudi dan Eropa Timur. Misalnya bisnis garmen yang dijalankan oleh keluarga Borgenicht yang menjahit baju dengan model celemek di malam hari, dan menjualnya di siang hari. Akhirnya pada tahun 1913 telah berdiri 16.000 perusahaan garmen dimana salah satu yang terbesar adalah milik keluarga Borgenicht, yang menjadi ciri khas kegiatan ekonomi New York.

Ilustrasi singkat diatas menunjukkan bahwa kaidah-kaidah bisnis pada awalnya berkembang dalam sebuah keluarga, dimana bisnis merupakan upaya yang dilakukan untuk bertahan hidup, memenuhi segala kebutuhan dasar hidup, menghasilkan keuntungan dan jaminan kesejahteraan yang berkelanjutan. Beberapa dari perusahaan keluarga yang sukses hingga kini pada mulanya hanyalah kegiatan sepasang suami istri, kemudian dibantu oleh anak-anaknya yang sudah mampu bekerja. Di Indonesia sendiri perusahaan keluarga yang juga berawal dari usaha keluarga, diantaranya Martha Tilaar Group, yakni perusahaan yang menyediakan produk dan pelayanan kecantikan. Perusahaan ini bermula dari usaha salon kecantikan di Jalan Kusuma Atmaja (Tosari) no. 47, Menteng, Jakarta Pusat tahun 1970 yang dirintis sebagai upaya membantu kondisi ekonomi keluarga. Martha ditemani adik kandungnya Ratna kemudian mengembangkan sendiri produk-produk jamu dan kecantikan untuk salonnya (Pranata dkk, 2014). Selain itu, perusahaan jamu terbesar Nyonya Meneer yang didirikan pada tahun 1919 juga termasuk perusahaan keluarga yang bertahan cukup lama di Indonesia. Nyonya Meneer dirintis oleh sepasang suami istri pada masa pendudukan Belanda, yakni di masa-masa penuh keprihatinan.

Karena pada awalnya bisnis berkembang dalam keluarga sebagai kegiatan yang dilakukan untuk memperoleh keuntungan ekonomi, maka ketika bisnis ini tumbuh dan berkembang, bukan tidak mungkin peraturan yang diberlakukan berakar dari nilai-nilai yang dianut dalam keluarga dan berpihak pada kepentingan keluarga. Apalagi jika perusahaan keluarga yang sudah meraksasa layaknya PT. Hadji Kalla maka kepentingan bukan lagi hanya milik keluarga pendiri, melainkan juga pihak-pihak lain yang terlibat secara langsung dan tidak langsung. Pada penjelasannya sebelumnya telah

dideskripsikan sistem seleksi dan rekrutmen karyawan baru PT. Hadji Kalla yang mengutamakan karyawan berekomendasi. Menerapkan sistem manajemen profesional ala barat, tidak menghalangi perusahaan tetap mengandalkan kerabat atau orang-orang terdekat untuk mengisi posisi yang kosong. Meskipun tidak semua karyawan adalah keluarga langsung, namun ini menunjukkan bahwa hubungan kekerabatan dan ikatan sosial berdasarkan daerah asal, agama, dan komunitas masih sangat kuat.

Sebagaimana yang kita ketahui, sejak dahulu hingga sekarang Indonesia terus diperhadapkan pada krisis ekonomi global. Dinamika kehidupan ekonomi yang tidak tetap perubahannya, ditandai dengan sistem ekonomi dunia yang terkadang naik, terkadang pula merosot drastis. Salah satu contoh krisis ekonomi global yang terjadi pada tanggal 15 September 2008 menjadi catatan kelam dunia perekonomian Amerika Serikat. Celaknya, pengaruh runtuhnya tembok kapitalis dunia tersebut dengan cepat menyebar dan menjalar keseluruh dunia, termasuk Indonesia. Krisis ekonomi global ini kemudian memberi dampak jatuhnya bursa saham, menurunnya daya beli masyarakat sehingga beberapa perusahaan di Indonesia akhirnya mengalami kebangkrutan karena kesulitan dalam memenuhi kebutuhan bahan baku. Bagi perusahaan yang masih bisa bertahan akhirnya harus melakukan efisiensi. Efisiensi yang paling mungkin ditempuh adalah melakukan pemutusan hubungan kerja atau PHK kepada sejumlah karyawan. Ini tentu saja berakibat semakin meningkatnya jumlah pengangguran dan menurunnya kesempatan kerja.

Bagi perusahaan keluarga seperti PT. Hadji Kalla, krisis ekonomi global memberi dampak yang lebih kompleks lagi, diantaranya persaingan bisnis semakin ketat, perubahan semakin cepat, dan iklim bisnis yang semakin internasional. Seperti yang diungkapkan oleh Fatimah Kalla dalam acara silaturahmi bertajuk "*New Year Gathering*", Rabu 7 Januari 2015 di Wisma Kalla lantai 14:

"saat ini kita dituntut untuk berpikir cerdas demi mendapatkan ide dan strategi bisnis yang pas untuk memenangkan persaingan. Olehnya itu, kita semua, mesti berpikir dan menggunakan strategi pemasaran yang tepat agar tidak kalah bersaing dan kita mampu bertahan bahkan berkembang di tengah persaingan pasar yang semakin ramai. Salah satu upaya yang bisa kita andalkan adalah memaksimalkan pelayanan kepada para pelanggan. Selain itu, kita juga harus menempatkan orang-orang yang tepat dalam merancang dan menjalankan strategi bisnis dengan baik dan cepat, *right person at the right place*, itu salah satu kuncinya"

Dalam menghadapi pengaruh yang kuat dan ancaman kondisi ekonomi global yang semakin menunjukkan ketidakpastiannya, penguatan hubungan

kekerabatan dan ikatan sosial seperti yang diterapkan perusahaan keluarga PT. Hadji Kalla bisa dinilai sebagai langkah yang aman. Disamping melakukan berbagai strategi bisnis untuk memenangkan persaingan, PT. Hadji Kalla juga melakukan penguatan diri kedalam melalui hubungan-hubungan kekerabatan dan etnis, serta penerapan nilai-nilai budaya Bugis dalam kehidupan berbisnis. Penguatan hubungan kekerabatan, etnis dan nilai budaya tersebut dilakukan tidak lain untuk menunjang pencapaian perusahaan beserta pihak-pihak yang memiliki kepentingan. Namun bukan berarti PT. Hadji Kalla tidak menerapkan sistem manajemen modern. Pada konteks tertentu, perusahaan tetap membutuhkan penerapan sistem manajemen modern yang baik dengan mempertimbangkan hal-hal yang bersifat rasional demi kemajuan perusahaan. Apalagi perusahaan keluarga yang sudah meraksasa layaknya PT. Hadji Kalla.

- **Profesionalisasi Perusahaan Keluarga**

Profesionalisme juga ditempuh oleh PT. Hadji Kalla dengan menempatkan kalangan profesional dilingkungan usahanya. Ini merupakan kebijakan yang jarang dilakukan oleh kebanyakan perusahaan keluarga di Indonesia. Kalangan profesional yang dimaksud adalah mereka yang direkrut sepenuhnya berdasarkan pada kemampuan dan kompetensi yang dimiliki, sehingga mampu menduduki posisi-posisi penting di perusahaan. Keterbukaan perusahaan terhadap orang luar untuk menempati posisi penting perusahaan dimulai pada tahun 2007 dimana perusahaan mengalami kesulitan mendapatkan orang yang sesuai dengan posisi yang ditawarkan dalam lingkup keluarga. Di tahun-tahun berikutnya, akhirnya perusahaan mulai terbuka bagi pihak profesional. Kemunculan pihak-pihak profesional ini juga diikuti dengan penerapan sistem teknologi yang canggih untuk memudahkan karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Kejadian ini tentu saja memicu timbulnya gejolak dalam perusahaan, khususnya bagi karyawan-karyawan tua yang sudah merasakan suka duka dalam membesarkan perusahaan. Penolakan yang dilakukan pun tidak secara terang-terangan melainkan melalui desas-desus, *gossip*, dan pesan singkat yang berisi ketidaksetujuan adanya perubahan dalam perusahaan. Seperti yang diungkapkan oleh salah seorang karyawan senior ID (42 tahun) bahwa:

“...kita mulai menerima orang luar itu awal 2007 dan itu bersamaan dengan penggunaan alat-alat kerja yang canggih. Sudah ada absen tangan, menginput juga sudah canggih caranya. Awalnya itu banyak yang tidak setuju, kita terpaksa harus menerima dan bekerja dibawah perintah orang-orang yang tidak tau asal-usulnya, ditambah lagi kita dibikin repot sama peralatan kantor yang serba canggih.. jd yang menolak itu banyak yang cerita dibelakang, *gossip*, malah ada yang protes dan saling memanas-manasi lewat sms.. sebenarnya masalahnya itu karena kita kaget.. karena sudah terbiasa dan nyaman kerja dengan orang-orang kita yang sederhana. Tapi kalau penggunaan teknologi komputer itu sebenarnya bagus, karena saya alami sendiri, pekerjaan

jadi lebih muda dan cepat, tapi memang awalnya itu susah, belajar dari nol kayak anak TK”.

Gejolak dan protes karyawan ini tidak berlangsung lama. Secara perlahan mereka menerima dan bekerja bersama dengan para *non-family member*, bahkan memperlakukan mereka layaknya karyawan lain yang sederah dengannya. Dimulai pada saat itu, kemunculan para professional di lingkungan perusahaan PT. Hadji Kalla menjadi hal yang sudah biasa. Kehadiran mereka dimaksudkan untuk melengkapi kekurangan dan keterbatasan sumber daya manusia yang ada dilingkup keluarga serta memberikan nuansa dan atmosfer yang berbeda. Nuansa dan atmosfer yang dimaksudkan dalam hal ini adalah strategi-strategi bisnis, tata kelola perusahaan, serta pandangan-pandangan yang berbeda pula. Bahkan saat ini salah satu anak perusahaan Kalla Group di pimpin oleh orang Eropa. Meskipun disadari bahwa merekrut orang professional menjadi pemimpin puncak bukanlah hal yang mudah. Hal yang paling sulit adalah menyatukan visi dan mimpi serta nilai budaya perusahaan dengan pimpinan yang memiliki latar belakang berbeda. Lebih lanjut ID (42 tahun) mengungkapkan bahwa:

“...tantangan terberat memasukan orang professional kedalam lingkungan perusahaan adalah tantangan yang berat bagi kami. Tantangannya adalah bagaimana menyatukan keinginan mereka dengan kita. Selama bertahun-tahun, kita sudah punya gaya kerja sendiri, yah seperti ini seperti yang kamu lihat, kita juga sudah punya keinginan dan tujuan sendiri, nah masuknya orang professional pasti belum tentu gayanya kaya kita.. apalagi kalau asalnya sudah bukan dari sini, sudah beda lagi..”

Merekrut para professional untuk mengisi posisi penting menuntut perusahaan diperhadapkan pada perbedaan kepentingan dan ketidaksesuaian nilai-nilai budaya antara perusahaan dan para professional. Demi menyatukan itu semua, perusahaan secara rutin menyelenggarakan sebuah pertemuan informal/tidak resmi yang berfungsi sebagai wadah untuk membahas persoalan-persoalan keluarga dengan perusahaan, seperti mengatur hubungan antara keluarga dengan para komunitas, para penasehat, dan professional, mengklarifikasi kebijakan-kebijakan perusahaan, dan mengevaluasi serta memastikan semua kegiatan bisnis masih berjalan sesuai nilai-nilai yang telah turun temurun dilestarikan. Dalam ilmu ekonomi, pertemuan semacam ini disebut dengan *family council* (Marpa, 2012). Hanya saja, *family council* lebih merujuk kepada lembaga khusus yang sifatnya resmi, sistematis, dan tertutup, dimana keanggotaannya hanya terbatas pada keluarga atau keturunan langsung pendiri perusahaan. Di PT. Hadji Kalla, mereka yang ikut serta dalam pertemuan tersebut tidak terbatas pada keluarga saja, melainkan mengikutsertakan para professional, penasehat keluarga, dan praktisi hukum dalam pertemuannya. Seperti yang diungkapkan oleh SK bahwa:

“...jadi disini itu rutin diadakan pertemuan, bukan pertemuan formal sih, karena diadakannya pun tidak dikantor, undangannya juga dari mulut ke mulut, biasanya sambil makan siang atau makan malam pada saat weekend dirumah ibu Ima atau pak JK.. rutin tiap bulan.. paling yang dibicarakan mengenai bagaimana hubungan perusahaan dengan professional, apakah kebijakan-kebijakan masih sesuai dengan visi, misi, dan nilai perusahaan, menimbang-nimbang keuntungan dan kerugian yang didapatkan dari kebijakan tersebut, kalau pihak perusahaan ada yang kurang sepakat dengan kebijakan perusahaan, ayo dibicarakan, saling memberi saran dan bertukar informasi.. yang dipanggil memang tdk semuanya, biasanya yang ikut itu pimpinan, direksi, penasehat, dan praktisi hukum perusahaan..”

Selain itu, profesionalisasi PT. Hadji Kalla bersama dengan 13 anak perusahaan lainnya dilakukan dengan membentuk sebuah *Forum Corporate Legal Kalla Group*. Forum ini dibentuk pada tanggal 3 Mei 2012 yang bertujuan untuk memproteksi usaha perusahaan. lembaga yang dirintis oleh praktisi hukum ini akan bekerja dan berkantor disetiap anak perusahaan Kalla Group. Adapun maksud dan tujuan dari pembentukan forum ini adalah:

1. Menyediakan informasi data base aset-aset seluruh SBU perseroan Kalla Group, baik aset/benda bergerak maupun tidak bergerak secara kontinyu dan *up to date* dengan kelengkapan dokumen secara legal, serta melindungi segala aset dan kepentingan perseroan dari segi hukum.
2. Menata kontrak-kontrak perseroan dan menataterbitkan akta-akta perseroan, perubahan-perubahan, dan risalah-risalah akta serta pengesahannya dari menkumham.
3. Menyediakan segala kelengkapan isin-isin perseroan seluruh SBU, dan
4. Memberikan *advice* hukum, *counseling*, *workshop*, pelatihan dari segi hukum seluruh SBU, serta mendampingi perseroan baik diluar maupun di depan pengadilan.

Forum Corporate Legal Kalla Group ini terbagi dari 3 Divisi yaitu: Divisi *Management Asset (MA)*, Divisi *Legal Commercial (LC)*, dan *Divisi Litigasi (Ltg)*. Dengan penentuan tugas pokok sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi dan menginventarisasi aset-aset seluruh SBU perseroan Kalla Group, meliputi seluruh aset tanah dan atau bangunan, kendaraan, mesin dan aset bergerak lainnya;
2. Menata kontrak-kontrak perusahaan dengan pihak kedua, karyawan, penjualan/pengalihan, bank, kontraktor, dan supplier;
3. Menataterbitkan akte-akte pendirian/anggaran dasar dan perubahan-perubahannya serta risalah rapat dan pengesahan kehakiman; (LC)
4. Pengurusan dan penertiban segala ijin-ijin semua SBU perseroan Kalla Group (Sertifikat bukti hak, IMB, PBB, SIUP TDP, NPWP, KTP, dll); (LC)

5. Memberikan advice hukum, counseling kepada seluruh perseroan Kalla Group (Non Litigasi); (Ltg)
6. Penanganan perkara dan sengketa perseroan (Litigasi), mendampingi perseroan Kalla Group baik di depan maupun di luar pengadilan; (Ltg)
7. Membuat/mengadakan workshop, training hukum yang berkaitan dengan legal korporasi, seperti: hukum ketenagakerjaan, hukum perlindungan konsumen, hukum persaingan usaha dan monopoli, hukum kontrak, dan hukum jaminan (MA, LC, LTg).

Direktur Pengawasan dan Kepatutan PT. Haka Sarana Investama Anshari S. Bakiddu selaku Ketua umum forum corporate legal Kalla Group menetapkan bahwa setelah pembentukan struktur organisasi dan personil, pembagian personil pada masing-masing divisi dan skop area kerja, serta pengesahan SK oleh direksi, maka program langkah awal yang akan dilakukan oleh forum ini adalah dengan merumuskan dan menyepakati form data asset tanah, kemudian menghimbau kepada SBU untuk menginput data asset benda tidak bergerak sesuai dengan format yang telah disepakati<sup>10</sup>.

Penerapan aturan tidak tertulis mengenai keharusan pimpinan perusahaan adalah pria atau bahkan pria tertua di jajaran keluarga mulai terbantahkan dengan seiring munculnya para wanita-wanita yang menuai sukses berkarir di PT. Hadji Kalla, salah satunya Fatimah Kalla. Fatimah Kalla mulai menjabat sebagai pimpinan kelompok usaha Kalla Group pada tahun 1999 menggantikan Jusuf Kalla yang diminta menjadi menteri Perdagangan dan Perindustrian. Selama masa kepemimpinan Jusuf Kalla, perusahaan menjadi lebih terbuka dalam mempekerjakan karyawan wanita, bahkan memberikan kesempatan untuk menduduki posisi-posisi penting dalam perusahaan. Meskipun hingga bulan Februari 2017 data statistic karyawan PT. Hadji Kalla masih didominasi karyawan laki-laki, namun tidak dipungkiri jika jumlah karyawan wanita juga mengalami peningkatan setiap tahunnya. Hal ini sangat berbanding terbalik pada masa kepemimpinan Hadji Kalla yang hanya memiliki karyawan pria di kantor dan bengkelnya.

Bukan hanya Fatimah Kalla, sejumlah wanita dari keluarga Hadji Kalla yang namanya tercatat menduduki posisi-posisi penting dalam perusahaan, diantaranya: Suhaely Kalla sebagai Pembina Yayasan Kalla, Muchlisa Jusuf Kalla sebagai ketua pengurus Yayasan Kalla, Imelda Jusuf Kalla sebagai bendahara Yayasan Kalla, Nurani Kalla, Mufidah Jusuf Kalla, dan Farida Kalla sebagai pengawas kegiatan Yayasan Kalla. Sedangkan beberapa wanita yang tidak berasal dari keluarga pendiri dan menduduki posisi penting di

---

<sup>10</sup>sumber: <http://www.mediakalla.com/forum-corporate-legal-kalla-group/>

perusahaan, yakni: Nurbaeni Opier sebagai Direktur Keuangan Kalla *Electrical System*, Indah Ilham Kamase sebagai *Performance Management Analyst* PT. Kalla Inti Karsa.

Kehadiran para professional seperti pimpinan, konsultan, kreditur serta karyawan menunjukkan jika PT. Hadji Kalla telah menerapkan sistem manajemen modern layaknya perusahaan profit non-keluarga lainnya. Penerapan sistem manajemen modern merupakan salah satu cara yang ditempuh agar kondisi perusahaan tetap *balance*. Namun karena perusahaan ini pada dasarnya adalah usaha yang didirikan oleh pihak keluarga tertentu, maka segala pengaturan, kebijakan, dan tata cara yang berlaku akan tetap berdasarkan hal-hal yang sifatnya primordial dan memihak kepada kepentingan aktor-aktor yang terkait. Hal ini dikarenakan keberlangsungan perusahaan tidak pernah terlepas dari unsur subyektifitas. Seformal dan semodern apapun sistem manajemen yang diterapkan, perusahaan bukanlah suatu gejala sosio-kultural yang netral dan bebas nilai, pertimbangan kepentingan dan pengaruh pemahaman lokal akan tetap mewarnai kehidupan berbisnis terus-menerus. Di satu sisi, menerapkan profesionalisasi dan unsur primordial dalam konteks-konteks tertentu menjadi tantangan tersendiri, namun di sisi lain hal ini juga memberi warna dan ciri khas bagi perusahaan. Karena unsur primordial seperti hubungan kekerabatan, ikatan sosial berdasarkan daerah asal, solidaritas yang kuat, rasa hormat pada sesepuh bisa menjadi modal yang tidak boleh dipandang sebelah mata.

#### 4. Kesimpulan

Sebagai salah satu dari sekian banyak komponen sistem sosial yang lebih besar dan saling terkait (holistik), tidak dipungkiri jika PT. Hadji Kalla banyak dipengaruhi oleh sistem nilai yang berkembang diluar perusahaan. Tumbuh dan berkembang di tangan keluarga besar saudagar Bugis yang dikenal taat beragama menjadikan perusahaan ini memiliki sistem nilai budaya yang khas dan berbeda dengan perusahaan keluarga lainnya. Nilai-nilai budaya yang bersifat primordial seperti nilai-nilai kekerabatan, budaya Bugis, dan nilai Islam menjadi landasan para aktor dalam menjalankan kegiatan bisnis sehari-hari.

Bisnis bagi orang Bugis tidak bisa dipisahkan dengan tujuan untuk mendapatkan pengakuan sosial. Terlebih lagi jika bisnis yang dijalankan merupakan usaha yang melibatkan nama baik keluarga layaknya PT. Hadji Kalla. Demi menjaga itu semua, perusahaan terus mengupayakan peningkatan performa finansial yang dimiliki, dan berperan aktif dalam tiga bidang, yakni (1) Bidang ekonomi; (2) Lingkungan hidup; dan (3) Pemberdayaan komunitas. Dengan berbagai upaya yang dilakukan, maka bukan tidak mungkin PT. Hadji

Kalla mampu menjadi 'raja' di rumah sendiri. Terlebih lagi adanya pengaruh Hadji Kalla dan Jusuf Kalla sebagai sosok yang dikagumi menjadikan perusahaan ini mampu meraksasa dengan reputasi yang baik. Pada konteks tertentu, penerapan sistem manajemen modern tetap dianggap perlu untuk menjaga perusahaan agar tidak mengalami kerugian dan mampu bersaing di dunia bisnis secara global.

Secara teoritis, langkah yang ditempuh perusahaan dalam menerapkan rekomendasi untuk merekrut karyawan dinilai sebagai langkah yang aman dan bentuk kewaspadaannya dalam menghadapi ketidakpastian ekonomi global yang selalu menjadi ancaman menakutkan bagi perusahaan keluarga dan non keluarga. Disamping melakukan berbagai strategi bisnis untuk memenangkan persaingan, PT. Hadji Kalla juga melakukan penguatan diri kedalam melalui hubungan-hubungan kekerabatan dan etnis, serta penerapan nilai-nilai budaya Bugis dalam kehidupan berbisnis. Penguatan hubungan kekerabatan, etnis dan penerapan nilai budaya dilakukan tidak lain untuk menunjang pencapaian perusahaan beserta pihak-pihak yang memiliki kepentingan. Dalam hal ini perusahaan keluarga yang telah bertaraf tidak dilihat hanya sebagai organisasi ekonomi dengan rangkaian aturan-aturan formal yang ada didalamnya seperti yang dikemukakan oleh Weber, melainkan sebagai wahana dimana isu kekerabatan, *big men*, kepentingan, pemahaman budaya, dan faktor-faktor lainnya yang berada di luar perusahaan saling bertemu. Sebagai bangsa yang masih sangat menjaga hubungan-hubungan kekerabatan, bukan tidak mungkin intervensi unsur subyektivitas selalu ikut memberi corak aktivitas organisasi sosial pada masyarakat kompleks.

## Daftar Pustaka

- Abdulloh. (2006). *Pengaruh Budaya Organisasi, Locus of Control dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Kantor Pelayanan Pajak Semarang*. Tesis, Universitas Diponegoro, Master Program in Management, Semarang.
- Barrientos, S. (2007). Interrogating Information Through a Literature Study. In A. Thomas, G. Mohan, A. Thomas, & G. Mohan (Eds.), *Research Skills for Policy and Development: How to find out fast*. (pp. 113-134). Los Angeles, London, New Delhi, Singapore: Sage Publications.
- Fatterman, D. M. (2010). *Ethnography: Step by Step 3rd Edition*. California: SAGE Publications.
- Gladwell, M. (2009). *Outliers: The Story of Success*. New York: Back Bay Books.
- Kusdi. (2011). *Budaya Organisasi: Teori, Penelitian, dan Praktik*. Jakarta: Salemba Empat.

- Latief, N. (2009). *Hubungan Nilai Budaya Organisasi Dengan Komitmen Organisasi Pada Karyawan Bank Syariah*. Skripsi, Universitas Indonesia Depok.
- Lewis, D. (2003). NGOs, Organizational Culture, and Institutional Sustainability. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 212-226.
- Marpa, N. (2012). *Perusahaan Keluarga: Sukses atau Mati*. Jakarta: Cergas Media.
- Moeljono, D. (2005). *Budaya Organisasi dalam Tantangan*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Ouchi, Willian G. and Alan L. Wilkins.(1985). *Organizational Culture*.Annual Review of Sociology.Vol 11 pp. 457-483.Annual Reviews.
- Pranata, Samuel, dkk.(2014). *Martha dan Ratna: Dua Perempuan di Balik Sukses Martha Tilaar Group (Kepemimpinan Yin-Yang Penuh Kearifan dan Cinta)*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Robbins, S. P. (1994). *Teori Organisasi: Struktur, Desain, dan Aplikasi. Ed 3 Organization Theory: Structure, Design, and Applications. (J. Udaya, Trans.)* Jakarta: Arcan.
- Supriyanto. (2009). *Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Variabel Kepuasan Kerja Sebagai Variabel emediasi Pada PT. Mandrian Klaten*. Skripsi, Universitas Muhamadiyah, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Surakarta.
- Tjiharjadi, S. (2007). Pentingnya Posisi Budaya dan Efektivitas Organisasi Dalam Kompetisi di Masa Depan. *Jurnal Manajemen*, 6 (2), 169-178.
- Weber, M. (1964). *The Theory of Social and Economic Organization*. . New York: Free Press.