

**LAPORAN AKHIR  
PENELITIAN TERAPAN**

**MODEL PENGEMBANGAN KOPERASI SIMPAN PINJAM *BALO'* TORAJA (KSP  
*BALO'TA*): MENCIPTAKAN *CORE VALUE* BERBASIS FALSAFAH "*BALO'TA*"**



**TIM PENGUSUL**

Ketua Tim : Dr. Oktavianus Pasoloran, S.E., M.Si., Ak., CA. (0926106801)  
Anggota : Ade Lisa Matasik, SE., M.Ak. (0914119601)  
Anggota Mahasiswa : 1) Surianti Mutia (221411313)  
2) Heng Li Ling (221411414)  
3) Alfriani Tandi Datu (221411157)

**FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS KRISTEN INDONESIA TORAJA  
MARET 2023**

**HALAMAN PENGESAHAN  
LAPORAN AKHIR PENELITIAN TERAPAN**

Judul Penelitian : Model Pengembangan Koperasi Simpan Pinjam Balo' Toraja (KSP Balo'ta): Menciptakan *Core Value* Berbasis Falsafah "Balo'ta"

**Ketua**

- a. Nama Lengkap : Dr. Oktavianus Pasoloran, S.E., M.Si., Ak., CA.
- b. NIDN : 0926106801
- c. Jabatan Fungsional : Lektor Kepala
- d. Program Studi : Akuntansi
- e. Nomor HP : 081355619844
- f. Alamat Email : [pasolorano@gmail.com](mailto:pasolorano@gmail.com)

**Anggota 1**

- a. Nama Lengkap : Ade Lisa Matasik, S.E., M.Ak.
- b. NIDN : 0914119601
- c. Jabatan Fungsional : Asisten Ahli
- d. Nomor HP : 085396704498
- e. Program Studi : Manajemen
- f. Alamat Email : [matasik.adelisa@gmail.com](mailto:matasik.adelisa@gmail.com)

**Anggota Peneliti Mahasiswa**

No	Nama Lengkap	NIDN/NIK	Fakultas/Program Studi	Alamat Email
1	Surianti Mutia	221411313	Ekonomi/ Manajemen	<a href="mailto:mutia12@gmail.com">mutia12@gmail.com</a>
2	Heng Li Ling	221411414	Ekonomi/ Manajemen	<a href="mailto:heng_li@gmail.com">heng_li@gmail.com</a>
3	Alfriani Tandi Datu	221411157	Ekonomi/ Manajemen	<a href="mailto:datu.alfriani@gmail.com">datu.alfriani@gmail.com</a>

**Jumlah Dana Penelitian : Rp50.000.000,-**

Makale, 8 Maret 2023

Mengetahui:  
  
(Dr. Perdy Karuru, M.Pd)  
NIDN: 0925126201

Ketua Peneliti  
  
(Dr. Oktavianus Pasoloran, S.E., M.Si., Ak., CA.)  
NIDN: 0926106801

## Ringkasan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk membangun model pengembangan KSP Balo'ta berbasis falsafah "Balo'ta" sebagai panduan dalam membangun core value menjadi kekuatan yang "menjiwai" seluruh aspek tata kelola koperasi yang baik (good co-operative governance) KSP Balo'ta. Penelitian ini menawarkan potensi untuk memahami filosofi "balo'ta" yang diharapkan berperan dalam komunikasi dan manajemen berbasis nilai. Koperasi adalah organisasi yang memiliki potensi dan kemungkinan besar untuk menggerakkan perubahan sosial. Dalam menghadapi kesulitan ekonomi, koperasi merupakan pilihan untuk memanfaatkan sumber daya produktif yang ada dalam menghadapi ketidakstabilan ekonomi dan upaya meningkatkan kesejahteraan rakyat. Koperasi Simpan Pinjam (KSP) Balo'ta adalah salah satu pilar perekonomian khususnya di Toraja (Tana Toraja dan Toraja Utara). Karakteristik KSP Balo'ta yang berbasis keanggotaan menunjukkan bahwa kekuatan harus dibangun "dari dalam (from the inside)". Disamping itu kepemimpinan kolektif menuntut kesamaan nilai di antara seluruh komponen organisasi. Salah satu aspek penting adalah membangun nilai-nilai dasar atau keutamaan koperasi (co-operative core values) sebagai pondasinya. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa proses pewarisan dan internalisasi nilai dapat dibangun berdasarkan sejarah, makna yang melekat pada kata "balo" dan budaya (tongkonan dan alang). Untuk koperasi yang menyadari pentingnya co-operative values, maka values yang ada dan diyakini sebagai norma yang berlaku dalam organisasi yang akan dituangkan secara eksplisit dan dijadikan sebagai pedoman bagi seluruh perilaku individu dalam KSP Balo'ta.

**Kata Kunci:** koperasi simpan pinjam, *core value*, *good co-operative governance*, budaya lokal

## DAFTAR ISI

Halaman Sampul.....	i
Halaman Pengesahan .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Daftar Isi .....	ii
Ringkasan Proposal.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Bab 1. Latar Belakang.....	1
Bab 2. Tinjauan Pustaka .....	3
Bab 3. Metode Penelitian.....	9
Bab 4. Luaran dan Target Capaian .....	10
Bab 5. Rencana Anggaran Biaya dan Jadwal Penelitian .....	20
Lampiran 1. Justifikasi Anggaran Penelitian .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Lampiran 2. Biodata Ketua/Anggota Peneliti.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Lampiran 3. Surat Pernyataan Ketua Peneliti .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>

## **Bab 1. Latar Belakang**

Dalam konteks ekonomi kerakyatan atau demokrasi ekonomi, kegiatan produksi dan konsumsi dilakukan oleh semua warga masyarakat dan untuk warga masyarakat, sedangkan pengelolaannya dibawah pimpinan dan pengawasan anggota masyarakat sendiri. Prinsip demokrasi ekonomi tersebut hanya dapat diimplementasikan dalam wadah koperasi yang berasaskan kekeluargaan. Dengan kata lain, kepentingan ekonomi rakyat, terutama kelompok masyarakat yang berada pada aras ekonomi kelas bawah (misalnya petani, nelayan, pedagang kaki lima) akan relatif lebih mudah diperjuangkan kepentingannya melalui wadah koperasi, inilah sesungguhnya yang menjadi latar belakang pentingnya pemberdayaan koperasi.

Gerakan koperasi merupakan topik yang luas yang patut mendapat perhatian, baik dari segi ekonomi maupun relevansi sosial. Pertumbuhan koperasi menghadapi banyak kelemahan karena tekanan persaingan oleh organisasi lain, yang dapat menjadi ancaman serius bagi kelangsungan hidup koperasi dalam jangka panjang. Saat ini, koperasi kredit bertindak secara khusus dalam pemberian pinjaman; yang secara ideologis tidak menemukan karena di mana ada koperasi, di situ juga ada kontribusi untuk pengembangan masyarakat.

Pemberdayaan koperasi dapat diukur dari sejauhmana mampu mensejahterakan anggota sekaligus sebagai kekuatan pengimbang dalam sistem perekonomian. Koperasi diharapkan tumbuh dan berkembang serta memiliki daya kompetisi dan nilai tawar yang setara dengan pelaku ekonomi lainnya. Upaya untuk lebih memberdayakan koperasi diawali dengan mengembalikan koperasi sesuai dengan jati dirinya. Sosok koperasi yang ideal ini yang memiliki masa depan sebagai koperasi yang sehat, profesional, tangguh dan mandiri.

Setiap organisasi harus berurusan dengan nilai-nilai bersama tetapi kadang-kadang bertentangan dengan nilai-nilai pada departemen dan anggotanya. Banyak penelitian menunjukkan bahwa konsensus tentang nilai-nilai organisasi merangsang efektivitas suatu organisasi (Barrett, 2006; Collins & Porras, 1995; McCoy, 1985); nilai-nilai organisasi membantu dalam membuat keputusan dan memecahkan dilema strategis, organisasi atau operasional (Everts & Trompenaars, 2006). Nilai-nilai yang bertentangan, bagaimanapun, dapat mengancam kelangsungan hidup organisasi karena dapat menyebabkan ide-ide yang berlawanan dalam melakukan bisnis. Semakin banyak perusahaan menetapkan seperangkat nilai inti, di satu sisi untuk mengoptimalkan integrasi dan koordinasi internal (Furnham & Gunter, 1993), dan di sisi lain untuk meningkatkan reputasi eksternal (Kinds, 2000).

Menyebarkan nilai-nilai inti umumnya dianggap tidak berguna ketika karyawan tidak memahami apa arti nilai-nilai dalam aktivitas mereka sehari-hari dan bagaimana mereka dapat mengubah keputusan sehari-hari mereka (Klamer, Thung & de Jeu, 2001). Terlepas dari kenyataan bahwa penggunaan nilai-nilai jelas terkait dengan keberhasilan organisasi, hampir tidak ada informasi manajemen tentang bagaimana hal ini dapat dicapai. Menurut Gróf (2001) komunikasi yang jelas sangat penting dalam proses pembangunan nilai; itu penting dalam memposisikan nilai dan tujuan perusahaan dalam suatu organisasi. Namun, pertanyaan apakah komunikasi benar-benar dapat mempengaruhi perilaku karyawan dan menimbulkan perubahan budaya. Banyak nilai yang dipilih atau dikembangkan oleh organisasi dipandang sebagai aturan perilaku (Van Rekom, Van Riel & Wierenga, 2006).

KSP Balo'ta sebagai salah satu pilar perekonomian khususnya di Toraja (Tana Toraja dan Toraja Utara) dan secara nasional telah menunjukkan kiprahnya, paling tidak melihat sejarah Balo'ta sejak tahun 1941. Sejarah KSP Balo'ta membuktikan bahwa sesungguhnya tantangan yang dihadapi bukan hanya bersifat internal; keanggotaan, pengurus/pengelola, perubahan orientasi usaha (dari bank ke KSP) tetapi karena faktor eksternal (sosio-ekonomi-politik) seperti; perubahan sistem perekonomian, regulasi, peraturan tentang koperasi dan lain-lain. Saat ini tentu tantangan itu semakin tinggi, pergeseran budaya, globalisasi (MEA), teknologi komunikasi dan informasi sebagai pemicu untuk membangun kekuatan daya saing (*competitive advantage*). Pertumbuhan anggota dan asset harus dibarengi dengan peningkatan kualitas pengelolaan, sistem, manajemen dan pelayanan.

Karakteristik KSP Balo'ta yang berbasis "keanggotaan" (bukan "nasabah" seperti pada bank/lembaga keuangan lainnya) menunjukkan bahwa kekuatan harus dibangun "dari dalam (*from the inside*)". Disamping itu kepemimpinan kolektif menuntut kesamaan nilai di antara seluruh komponen KSP. Salah satu aspek penting adalah membangun nilai-nilai dasar atau keutamaan koperasi (*co-operative values*) sebagai pondasinya. Untuk koperasi yang menyadari pentingnya *co-operative values*, maka *values* yang ada dan diyakini sebagai norma yang berlaku dalam organisasi yang akan dituangkan secara eksplisit dan dijadikan sebagai pedoman bagi seluruh perilaku individu dalam KSP Balo'ta.

Untuk membentuk *co-operative values* dibutuhkan keterlibatan seluruh komponen (pengurus, pengelola, dan anggota). Karena pada dasarnya setiap orang memiliki *values* yang unik, yang terbentuk dari lingkungannya sejak lahir sampai bertumbuh dewasa. Lingkungan keluarga, masyarakat, dan daerah membentuk *values* yang unik bagi setiap individu. Untuk

itu setiap organisasi perlu membentuk *values* yang mampu mempersatukan dan membangkitkan komitmen setiap individu yang ada didalamnya tanpa kecuali untuk berperilaku sesuai dengan *values* yang ditetapkan. Dengan demikian, dalam proses pembentukan *values*, KSP Balo'ta memerlukan suatu inisiatif-inisiatif yang tepat dengan obyektif dan jelas, terukur dan terarah, agar *values* mampu membangun budaya yang kuat dan mengakar serta mampu membuat suatu perbedaan.

*Co-operative values* sebagai dasar bagi *co-operative culture* menjadi sangat penting karena dapat menunjukkan citra organisasi. Identifikasi *corporate values* dalam organisasi dapat dilakukan dengan beberapa cara, yaitu melibatkan seluruh komponen dalam organisasi, melalui pembentukan tim khusus, ataupun merupakan buah pemikiran dari manajemen. Banyak organisasi yang memiliki *values*, namun gagal dalam proses internalisasinya, artinya *values* yang ada hanya merupakan slogan atau kata-kata indah namun tidak mencerminkan perilaku dalam organisasi. Fakta menunjukkan bahwa begitu banyak koperasi (KSP) yang gagal menjaga eksistensinya dan malah membentuk *stigma* negatif terhadap koperasi. Salah satu faktornya adalah kegagalan mereka dalam “menjaga” dan “merawat” nilai dan prinsip-prinsip koperasi.

Bagi KSP Balo'ta, “*Balo' Toraja*” tentu bukan sekedar nama atau simbol identitas KSP Balo'ta tetapi mengandung filosofi yang mendalam yang disadari oleh pendiri sampai generasi saat ini sebagai sesuatu yang harus diperjuangkan bersama. Beberapa pertanyaan yang perlu dijawab adalah: Bagaimana filosofi “*Balo'ta*” dapat menjadi kekuatan yang “menjiwai” seluruh aspek tata kelola koperasi yang baik (*good co-operative governance*) dan menjadi dasar dalam membangun core value KSP Balo'ta. Apakah “*Balo'ta*” menjadi keunikan yang membuat KSP Balo'ta dapat bertahan sampai saat ini? Tujuan penelitian adalah untuk membangun model pengembangan KSP Balo'ta berbasis falsafah “*Balo'ta*” sebagai panduan dalam membangun core value menjadi kekuatan yang “menjiwai” seluruh aspek tata kelola koperasi yang baik (*good co-operative governance*) KSP Balo'ta.

## **Bab 2. Tinjauan Pustaka**

### **Nilai Inti Organisasi**

Ilmuwan sosial telah melakukan banyak upaya untuk menggambarkan apa itu nilai dan apa fungsinya dalam kehidupan masyarakat (Oppenhuisen, 2000). Nilai sering didekati

dengan mendefinisikan apa yang baik, berharga atau diinginkan. Collins & Porras (1996) menggambarkan nilai-nilai inti (*core value*) sebagai “prinsip sentral dan abadi organisasi, yang memiliki nilai intrinsik dan penting bagi di dalam organisasi”. Mengikuti Van Luijk & Schilder (1997), nilai-nilai inti lebih terkait dengan apa yang diinginkan dan ingin dipertanggungjawabkan oleh organisasi dan apa yang kadang-kadang dapat digunakan sebagai aturan perilaku atau garis tindakan yang menentukan. Definisi-definisi ini menggambarkan pendekatan ganda nilai-nilai inti dalam konteks organisasi: terkait dengan identitas organisasi atau berdasarkan perspektif masa depan organisasi.

Kesulitan dalam menetapkan definisi teoritis dan operasional yang konsisten dari nilai-nilai inti didukung oleh Van Deth & Scarbrough (1995). Nilai-nilai inti ada di area konteks yang berbeda dan berhubungan satu sama lain dengan cara yang berbeda. Terlepas dari karakter ambivalen dan ambigu dari konsep nilai inti, sebagian besar ahli teori setuju bahwa nilai-nilai organisasi adalah standar atau prinsip (Collins & Porras, 1995; Enz, 1986) yang menyatukan organisasi di sekitar misi dan visi (Van Luijk & Schilder, 1997; Van der Wal, 2004) dan membimbing karyawan dalam berperilaku; mereka relatif stabil dari waktu ke waktu (Collins & Porras, 1995), berkembang melalui pengaruh budaya, masyarakat dan kepribadian (Hofstede, 1991; Murphy & Davey, 2002).

Nilai adalah aspek fundamental organisasi (Schein, 1985), karena merupakan prinsip implisit dan luas yang memandu perilaku karyawan (Chatman, 1989). Organisasi mengekspresikan nilai-nilai mereka baik dalam perilaku dan ideologi mereka (Van Rekom, Van Riel & Wierenga, 2006). Seringkali nilai-nilai resmi yang diekspresikan dalam ideologi organisasi tidak sama dengan yang dicontohkan dalam perilaku karyawan. Bahkan karyawan, jika nilai inti kurang jelas maka mungkin akan mengikuti sistem nilai individu mereka yang terbentuk di masa kanak-kanak mereka dan diperoleh dari masyarakat tempat mereka berasal (Soyer, Kabak & Asan, 2006). Nilai-nilai individu ini mungkin sesuai atau tidak sesuai dengan perilaku yang organisasi diinginkan.

Tantangan manajemen adalah untuk menerapkan strategi yang kompatibel, di satu sisi perspektif masa depan dan di sisi lain nilai-nilai inti yang ada. Namun, sulit untuk menemukan nilai inti spesifik apa yang memotivasi perilaku anggota organisasi. Faktanya, tugas manajemen adalah menemukan dan menetapkan makna yang dilekatkan karyawan pada pekerjaan mereka dan menerapkan strategi yang sesuai dengan nilai-nilai yang sejalan dengan makna tersebut (Pant & Lachman, 1998). Namun, dalam banyak situasi hal ini

tampaknya tidak realistis, karena nilai-nilai orang terlalu bervariasi atau manajemen lebih menyukai nilai-nilai lain.

Jadi pertanyaannya adalah bagaimana mengadopsi nilai-nilai inti yang tepat dan memotivasi karyawan untuk berperilaku sesuai dengan nilai-nilai tersebut. Jawaban yang tepat untuk pertanyaan ini membutuhkan pengetahuan tentang makna nilai-nilai inti dalam konteks organisasi mereka. Berbeda dengan definisi multidimensi nilai inti, ada konsensus bahwa nilai inti membentuk jantung budaya organisasi (Deal & Kennedy, 1984; Hofstede, 1991; Martin & Terblanche, 2003; Peters & Waterman, 1982; Schein, 1985).

### **Nilai-nilai Inti Dalam Budaya Organisasi**

Literatur ilmiah menawarkan banyak cara berbeda untuk mendefinisikan budaya organisasi, tetapi mungkin definisi yang paling umum dikenal adalah “cara kita melakukan sesuatu di sekitar sini” (Lundy & Cowling, 1996). Schein (1985) mendefinisikan budaya organisasi sebagai pola asumsi dasar dan keyakinan, yang dikembangkan oleh kelompok sosial tertentu sepanjang sejarah integrasi internal dan adaptasi eksternal, yang telah bekerja cukup baik di masa lalu untuk dianggap oleh kelompok sebagai valid dan cukup penting untuk diteruskan kepada karyawan sebagai cara yang “benar” untuk menafsirkan realitas organisasi. Sejalan dengan definisi tersebut, budaya organisasi dapat dilihat sebagai identitas organisasi yang berasal dari proses sosialisasi yang alami (Miller, 2006).

Beberapa penulis manajemen populer, meskipun, membayangkan budaya organisasi sebagai variabel dalam organisasi daripada menjadi identitasnya. Cameron & Quinn (1999) menganggap bahwa budaya organisasi dapat dikembangkan secara sadar oleh tim manajemen yang memutuskan untuk meningkatkan kinerja organisasi mereka dengan cara yang sistematis. Peters & Waterman (1982) mempopulerkan konsep “kesatuan budaya yang kuat” yang dicirikan oleh berbagai nilai-nilai karyawan yang dianut manajemen puncak.

Satu set resmi nilai-nilai inti dapat berkontribusi untuk mengoptimalkan “integrasi internal” dan “koordinasi” dalam organisasi (Furnham & Gunter, 1993), membantu menciptakan lebih banyak rasa persatuan (Enz, 1986), membantu memecahkan masalah dan menghindari perselisihan. Nilai-nilai inti memastikan bahwa setiap orang dalam organisasi berada di jalur yang sama (Robbins, 1996). Jika budaya organisasi tidak memenuhi fungsinya

sebagai “integrasi internal” dan “koordinasi”, budaya ini dapat secara signifikan mengurangi efisiensi organisasi (Furnham & Gunter, 1993).

Konsekuensi dari karakter multidimensi budaya organisasi adalah bahwa implementasi dari seperangkat nilai-nilai inti yang resmi mungkin sulit untuk diwujudkan. Pertanyaan yang menarik adalah, sejauh mana budaya organisasi dapat diciptakan dan dikendalikan oleh manajer. Terlepas dari apa yang manajemen lihat sebagai nilai-nilai yang dianut, karyawan akan memahami, melalui pengalaman mereka sendiri, bagaimana perusahaan beroperasi dan nilai-nilai apa yang merupakan nilai-nilai inti. Jika nilai-nilai inti memiliki pengaruh yang begitu kuat pada efisiensi organisasi dan keberhasilan ekonomi, seperti yang dikatakan oleh banyak penulis, ada baiknya mengeksplorasi apa yang dapat dilakukan manajer untuk memenangkan hati dan pikiran karyawan.

### **Manajemen Berbasis Nilai**

Nilai-nilai inti adalah bagian penting dari budaya organisasi. Menurut Budaya organisasi pada dasarnya terdiri dari komunikasi dan dibentuk melalui komunikasi. Ini berarti setidaknya bahwa budaya secara signifikan dipengaruhi oleh komunikasi. Jadi, komunikasi memegang peranan penting dalam proses implementasi dan pengaktifan nilai-nilai inti dalam organisasi. Strategi dan alat komunikasi apa yang dibutuhkan dalam proses membangun nilai dan budaya? Blanchard & O'Connor (1998) menggambarkan manajemen berdasarkan nilai-nilai inti dengan membedakan tiga fase. Pertama, merumuskan nilai-nilai inti, kedua, mengkomunikasikan nilai-nilai inti, dan ketiga, menerapkannya dalam kegiatan sehari-hari. Menurut mereka komunikasi sangat penting pada fase kedua. Tetapi juga selama en pertama terutama fase terakhir dari komunikasi aktivasi nilai-nilai inti sangat diperlukan terus menerus. Kontinuitas meningkatkan kekuatan pengulangan; semakin banyak nilai-nilai inti diekspos, semakin banyak karyawan akan diundang dan cenderung untuk menginternalisasikannya.

Namun, menyebarkan nilai-nilai inti (baru) dianggap tidak berguna ketika karyawan tidak memahami apa yang mereka maksudkan dalam aktivitas mereka sehari-hari dan bagaimana mereka dapat mengubah keputusan mereka sehari-hari (Klamer, Thung & de Jeu, 2001). Komunikasi memiliki peran yang sangat penting untuk menjelaskan konsep-konsep abstrak dari sebuah nilai inti dan mengubahnya menjadi aturan perilaku yang jelas dan nyata, khususnya terkait dengan berbagai pekerjaan dan tugas dalam organisasi. Klamer, Thung &

de Jeu (2001) en Urde (2001) juga menyebutkan sulitnya membuat nilai-nilai inti menjadi eksplisit. Menempatkan nilai dalam kata-kata adalah pekerjaan yang melelahkan; nilai-nilai inti tidak dimaksudkan untuk digunakan secara langsung dalam komunikasi, karena nilai-nilai itu dapat meningkatkan harapan yang lebih tinggi daripada yang dapat dipertanggungjawabkan dan berisiko kehilangan makna dan nilainya (Urde, 2001).

Selain komunikasi internal, kebutuhan akan komunikasi eksternal tampaknya juga semakin penting. Di situs web organisasi, nilai-nilai inti sering dipublikasikan dan dijelaskan. Juga dalam iklan dan lowongan, nilai-nilai inti perusahaan semakin menjadi bagian dari pesan. Kinds (2000) menjelaskan perkembangan ini mengacu pada transparansi informasi dalam pers dan media. Bagi organisasi, sangat penting untuk menunjukkan bahwa operasi mereka didasarkan pada nilai-nilai spesifik yang jelas dan bahwa mereka juga beroperasi menurut nilai tersebut. Alasan yang jelas adalah bahwa publisitas negatif pasti akan merugikan kinerja organisasi.

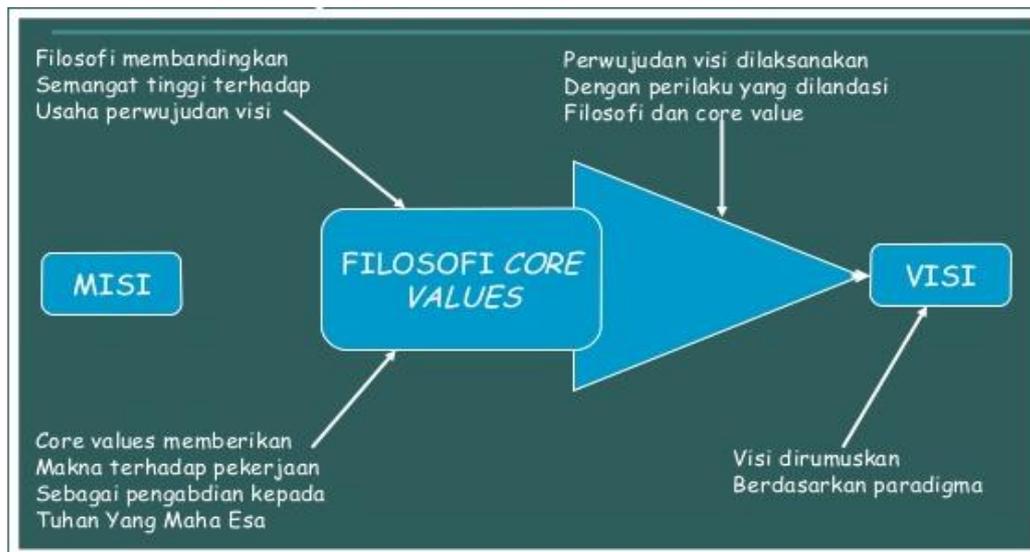
Untuk membuktikan komitmen dan aktivasi nilai-nilai inti, evaluasi dan penilaian nilai inti kadang-kadang disebut sebagai langkah keempat dalam manajemen yang digerakkan oleh nilai. Instrumen, seperti wawancara evaluasi (Blanchard & O'Connor, 1998) dan kuesioner di antara karyawan dan pemangku kepentingan eksternal (Reyneart, 1998) sering digunakan sebagai indikator untuk tingkat di mana nilai-nilai itu hidup dan dialami. Juga pentingnya nilai-nilai inti dalam proses seleksi dan rekrutmen didukung oleh Collins & Porras (1996) dan O'Reilly & Pfeffer (2001). Tugas-tugas ini sering ditugaskan ke departemen sumber daya manusia. Karena komunikasi dan manajemen sumber daya manusia saling tumpang tindih dalam kehidupan bisnis, dalam studi ini kaitan dengan aspek sumber daya manusia diperhitungkan dalam pengumpulan dan analisis data.

Secara singkat, manajemen berbasis nilai terdiri dari empat bidang manajemen, yaitu adopsi, implementasi, aktivasi, dan evaluasi nilai-nilai inti. Jelas bahwa, dalam semua bidang ini, baik komunikasi implisit maupun eksplisit serta komunikasi internal dan eksternal memainkan peran penting.

### **Membangun *Core Value* KSP Balo'ta**

Disadari atau tidak, setiap organisasi memiliki *values* yang berbeda-beda. *Core values* atau nilai-nilai inti organisasi dimaksud untuk membentuk perilaku dan karakter kerja yang selaras dengan strategi organisasi. *Core values* yang terinternalisasi dengan baik akan menjadi pilar utama dalam pembentukan budaya organisasi yang kuat. Ketika *core values*

sudah menjadi pilar utama budaya organisasi, maka dia akan mempersatukan cara kerja insan, untuk secara solid merealisasikan tujuan dan visi organisasi.



**Gambar 1**  
**Core Value Sebagai Pemicu Visi**

Nilai-nilai yang sudah terpilih menjadi *core values* difungsikan untuk menguatkan strategi bisnis. Ketika nilai-nilai sudah berfungsi dalam menggerakkan seluruh komponen untuk mencapai strategi yang ditetapkan, maka budaya KSP Balo'ta yang kuat terbentuk. Nilai-nilai KSP Balo'ta layaknya sebuah kendaraan yang siap mengantar setiap orang menuju tujuan. Nilai-nilai harus mampu mengkomunikasikan visi, sehingga setiap orang di dalam KSP Balo'ta dengan mudah bergerak menuju visi. Visi adalah pernyataan yang merupakan sarana untuk mengkomunikasikan alasan keberadaan organisasi dalam arti tujuan dan tugas pokok, memperlihatkan framework hubungan antara organisasi dengan stakeholder, dan menyatakan sasaran utama kerja organisasi dalam arti pertumbuhan dan perkembangan organisasi. Nilai-nilai harus mampu memproyeksikan ke masa depan, dan menggambarkan bagaimana setiap orang dapat bergerak menuju masa depan dengan kreatif dan produktif. Selain perilaku, nilai-nilai juga memberikan panduan untuk menciptakan etos kerja.

Jadi, internalisasi nilai-nilai harus menghasilkan sikap dan perilaku kerja seperti yang dimaksudkan oleh nilai-nilai tersebut. Nilai sebagai budaya yang diinginkan dimulai dari rasa tanggung jawab anggota, pengurus, manajemen, dan pegawai untuk bekerja dalam budaya kuat. Rasa tanggung jawab untuk membangun budaya KSP Balo'ta yang kuat dan positif

haruslah diperlihatkan dengan sikap, perilaku, karakter, dan kebiasaan kerja. Diperlukan kekuatan moralitas, integritas, dan etika dalam memaknai nilai-nilai. Budaya organisasi yang kuat menghasilkan tata kelola terbaik yang sederhana, efisien, efektif, murah, bebas stres, bahagia, dan berkembang. Nilai-nilai yang sudah terinternalisasi akan membentuk budaya yang kuat, lalu memberdayakan setiap individu di tempat kerja untuk bergerak selangkah demi selangkah menuju masa depan yang kaya kinerja.

Banyak organisasi yang justru tidak pernah menemukan atau menyadari adanya nilai-nilai inti organisasinya. KSP Balo'ta tentu telah menyadari adanya nilai-nilai inti organisasinya itu, yang menunjukkan keunikannya sebagai salah satu koperasi yang menjalankan amanah sebagai pilar ekonomi kerakyatan pada tingkat daerah maupun nasional.

### Roadmap Penelitian



**Gambar 2. Roadmap Penelitian**

### Bab 3. Metode Penelitian

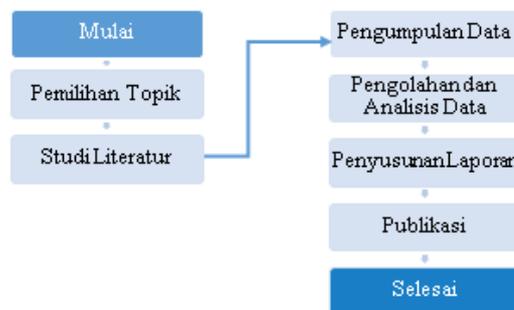
Penelitian kualitatif dipilih sebagai jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini. Metode penelitian kualitatif bisa sangat sesuai untuk tahap awal dalam proyek penelitian (Silverman, 2006 2010; Pasak, 2010). Metode penelitian kualitatif disebut juga sebagai penelitian naturalistik karena penelitiannya dilakukan pada kondisi yang alamiah dengan memperhatikan keadaan sebenarnya lokasi penelitian dengan data kualitatif, tidak menggunakan model matematik (metode perhitungan) dan analisisnya lebih bersifat kualitatif.

Penelitian kualitatif dilakukan dengan pendekatan fenomenologi. Penelitian fenomenologi memiliki tujuan yaitu guna menginterpretasikan serta menjelaskan pengalaman-pengalaman yang dialami seseorang dalam kehidupan ini, termasuk pengalaman saat interaksi dengan orang lain dan lingkungan sekitar. Dalam konteks penelitian kualitatif,

kehadiran suatu  
 fenomena dapat dimaknai sebagai sesuatu yang ada dan muncul dalam kesadaran peneliti dengan menggunakan cara serta penjelasan tertentu bagaimana proses sesuatu menjadi terlihat jelas dan nyata. Pada penelitian fenomenologi lebih mengutamakan pada mencari, mempelajari dan menyampaikan arti fenomena, peristiwa yang terjadi dan hubungannya dengan orang-orang biasa dalam situasi tertentu.

### Tahapan Penelitian

Untuk mengeksplorasi berbagai makna dalam "balo'ta", penelitian ini dilakukan pada KSP Balo'ta sebagai situs penelitian. Informan adalah aktor yang dianggap memahami informasi yang dibutuhkan, baik dia sebagai pelaku maupun orang lain yang memiliki kapasitas untuk memberikan data. Informan dalam penelitian ini adalah unsur-unsur pengurus KSP Balo'ta yaitu Pengurus dan Pengawas serta Manajemen KSP Balo'ta. Pengumpulan informasi dilakukan secara intensif melalui wawancara yang tidak terstruktur, tidak terjadwal, dan dilakukan sedemikian rupa sehingga dalam memberikan informasi, para informan tidak cenderung mengolah atau mempersiapkan informasi tersebut lebih dulu, serta dapat memberikan penjelasan apa adanya. Untuk memperdalam makna yang terkandung dalam "balo'ta" penelitian ini juga menggunakan tinjauan sejarah untuk menemukan asal usul



katabalo" yang menjadi pilihan menjadi nama dan identitas KSP Balo'ta.

**Gambar 3. Tahapan Penelitian**

## Bab 4. Hasil dan Luaran yang Dicapai, dan Rencana Selanjutnya

### Hasil dan Pembahasan

#### Sejarah KSP Balo'ta: Media Pewarisan Nilai-Nilai Kepemimpinan

Menelusuri sejarah KSP Balo'ta dapat ditemukan lewat buku "*Sejarah Koperasi Simpan Pinjam: Koperasi dari Toraja Teladan bagi Indonesia*" yang memberikan sebuah gambaran "perjuangan" para pendiri dalam melewati masa dan zaman yang penuh dengan tantangan. KSP Balo'ta justru hadir dalam zaman pergulatan untuk mencapai kemerdekaan dan untuk ikut memikirkan bagaimana mempersiapkan masyarakat (khususnya masyarakat Toraja) untuk membebaskan dan "memerdekakan" mereka dari kemiskinan. Dalam perjalannya dapat dilihat bahwa para pendiri telah berhasil membuat pondasi yang kuat yang memungkinkan KSP Balo'ta tetap eksis sampai saat ini.

Kehadiran KSP Balo'ta selama hampir satu abad tentu membuktikannya sebagai KSP yang "*tangguh*". Pertanyaannya apa nilai yang dapat dirumuskan untuk menjadi *core value* bagi KSP Balo'ta dari sejarah panjang tersebut dan tentu yang lebih penting lagi bagaimana itu menjadi penggerak "perilaku" seluruh komponen dan diwujudkan atau diimplementasikan dalam tata kelola KSP Balo'ta. Momentum ini penting untuk sejenak melihat ke belakang untuk menata masa depan melalui tindak nyata untuk terus-menerus melakukan "pembaharuan" sesuai visi dan misi KSP Balo'ta. Beberapa contoh pewarisan nilai dari para pendiri dapat kutip dari Buku Sejarah KSP Balo'ta adalah:

1. Komitmen dan Integritas yang tinggi

*(PT Pallangan: ... "dulu yang mau menjadi pengurus berarti benar-benar mau berjuang bagi koperasi. Sebab banyak yang harus dikerjakan dengan susah payah, tetapi uang jasanya hampir tidak ada artinya" -hal.125)*

2. Disiplin

*(...orangnya/J. Rapi sangat disiplin sekaligus memahami koperasi" -hal.130)*

3. Kepemimpinan yang kuat

*(...kuat adalah salah satu kunci penting kepemimpinan periode awal-hal.132, dia/FK Sarungallo tokoh yang diterima dan dihormati-hal.133 )*

4. Cekatan, setia dan jujur

*(...dia/Pak Pali itu cekatan sekali...di juga pribadi yang sangat setia dan jujur dalam berkoperasi-hal.134)*

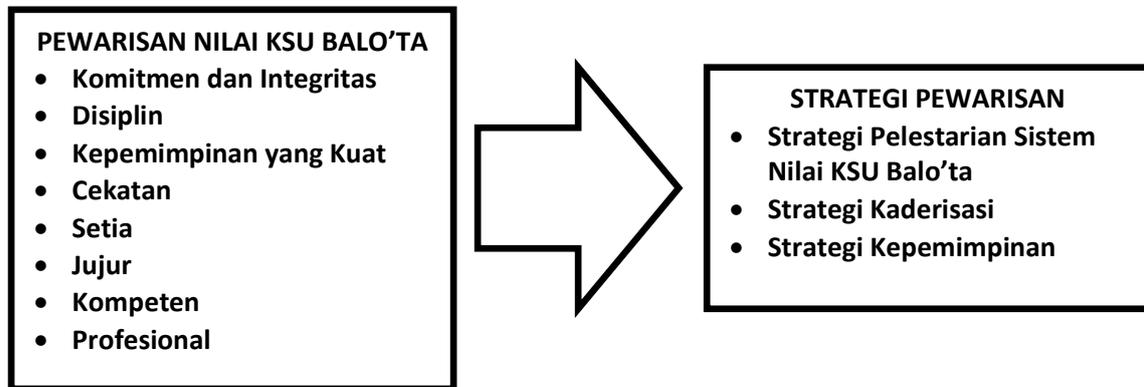
5. Kompeten

*( "S.Tandirerung, ...paling paham mengenai ekonomi dan perbankan" -hal. 129)*

6. Profesional

*( "Pak Bitticaca: memperluas jaringan koperasi/ekspansi dan dukungan terhadap independensi manajemen" - hal.147)*

Tentu masih banyak nilai-nilai yang dapat ditelusuri dari para pelaku sejarah KSP Balo'ta yang dapat diidentifikasi untuk menemukan dan membangun model keteladanan (*exemplary models*). Nilai tersebut kemudian dapat ditindaklanjuti dengan membangun tim yang visioner, berkomitmen pada keberlanjutan jangka panjang.



**Gambar 2. Model Pewarisan Nilai-nilai Kepemimpinan KSP Balo'ta**

### **Membangun *Co-operative Good Governnace (GCG): "Balo'ta" sebagai Core Values***

Nilai-nilai inti koperasi (*co-operative values*) mendefinisikan budaya koperasi untuk digunakan oleh komponen (pengurus, pengawas, pengelola, dan anggota) dalam pencapaian kinerja terbaik secara konsisten. Nilai-nilai inti koperasi harus diimplementasikan ke dalam tata kelola agar bisa menjadi bahasa tindakan. Bila nilai-nilai inti koperasi sudah dipahami dalam bahasa tindakan, maka tinggal menciptakan perilaku berdasarkan nilai-nilai inti koperasitersebut. Penciptaan perilaku berdasarkan nilai-nilai inti koperasiharustlah melalui proses penanaman ke dalam mental, jiwa, emosi, dan pikiran.

Internalisasi nilai-nilai inti koperasi bertujuan untuk membangun budaya positif yang kuat. Nilai-nilai inti koperasi adalah bagian dari strategi untuk memberdayakan dan mengoptimalkan potensi seluruh komponen koperasi. Internalisasi nilai-nilai inti koperasi bermaKSPd membangun hubungan emosional antara setiap komponen dengan setiap nilai intidan sangat diperlukan sebagai panduan berpikir dan bersikap tentang masa depan koperasi.

Balo'ta sebagai sibol juga dapat digunakan sebagai media pewarisan untuk menemukan nilai-nilai terpilih. Simbol adalah sesuatu yang biasanya merupakan tanda yang terlihat yang menggantikan gagasan atau objek, simbol sering diartikan secara terbatas

sebagai tanda konvensional, sesuatu yang dibangun oleh masyarakat atau individu dengan arti tertentu yang kurang lebih standar dan disepakati atau dipakai anggota masyarakat itu sendiri.

Kata *balo'* menurut Prof. T.R Andi Lolo dalam Buku Sejarah KSP Balo'ta (hal. 61) mengatakan bahwa *balo'* mempunyai arti yang mendalam. *Balo'* adalah sebuah kata benda, tetapi bukan kata benda kongkret; sebagai sesuatu kekuatan atau kemampuan yang pada tataran spiritual bisa dirasakan, tetapi tidak kelihatan; mistik dan sekaligus magis. Dengan demikian kata *Balo'ta* mengandung arti sebagai kekuatan atau kemampuan bersama.

*Balo'* (jimat atau azimat) mengandung pengertian barang atau tulisan yang dianggap mempunyai kesaktian dan dapat melindungi pemiliknya, digunakan sebagai penangkal penyakit, bahaya dan sebagainya. *Balo'* adalah sebuah kekuatan spiritual. Spirit dapat dikatakan sebagai suatu materi yang tidak mudah dilihat oleh penglihatan, namun spirit pada prinsipnya adalah sesuatu yang nyata dan beberapa orang bisa merasakan kehadirannya. Dalam konteks hakikat, spirit itu merupakan sesuatu yang hidup, dia sudah ada karena dia memang sudah ada dan dia ada dalam keberadaannya. Spiritualitas memberikan suatu perasaan yang berhubungan dengan intrapersonal (hubungan antara diri sendiri), interpersonal (hubungan antara orang lain dengan lingkungan) dan transpersonal (hubungan yang tidak dapat dilihat yaitu suatu hubungan dengan ke-Tuhanan yang merupakan kekuatan tertinggi).

Berikut adalah tema/topik yang direduksi dari respon informan terhadap petanda "balo'ta", bagaimana memaknai nilai-nilai dalam "balo'" dan implementasinya dalam membangun strategi tata kelola KSP Balo'ta.

**Tabel 1. Muatan Nilai Balo'ta dan Implementasi Strategi**

No.	Petanda <i>Balo'</i>	Deskripsi	Implementasi Strategi
1	Berkat	<ul style="list-style-type: none"> <li>• karunia Tuhan yang membawa kebaikan dalam hidup manusia</li> <li>• mendatangkan kebaikan; bermanfaat; berkah</li> <li>• pengaruh baik (yang mendatangkan selamat dan bahagia)</li> <li>• keberuntungan (momen di mana persiapan bertemu dengan peluang)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• analisis dampak (promosi ekonomi anggota)</li> <li>• peningkatan partisipasi dan pemberdayaan anggota</li> </ul>
2	Kharisma	<ul style="list-style-type: none"> <li>• melakukan kegiatan yang istimewa</li> <li>• dapat mengatasi kesulitan,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kepemimpinan yang visioner dan kuat</li> <li>• profesionalisme manajemen</li> </ul>

		<p>penderitaan, bahaya atau bencana yang mengancam dirinya.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• melakukan peramalan dengan tepat.</li> <li>• kemampuan komunikasi</li> <li>• disukai banyak orang</li> <li>• keyakinan yang kuat dalam diri</li> <li>• meembangkan kebaikan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pengembangan sistem layanan prima</li> <li>• perluasan jaringan</li> </ul>
3	Berjaga-jaga/ awas/waspada/ kesiapsiagaan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• bersiap-siap</li> <li>• bersiap sedia</li> <li>• berawas-awas</li> <li>• berhati-hati</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• penilaian resiko (aktiva produktif)</li> <li>• pengelolaan dana cadangan</li> <li>• pengembangan dana perlindungan/pertanggungungan bersama (<i>insurance</i>)</li> <li>• pendidikan anggota yang terstruktur dan berjenjang</li> </ul>
4	Berharga	<ul style="list-style-type: none"> <li>• berguna</li> <li>• bermanfaat</li> <li>• bernilai, tinggi nilainya</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Berorientasi pada dampak dan potensi yang pasti, yaitu anggota.</li> <li>• Peningkatan kesejahteraan anggota</li> <li>• Efisiensi</li> </ul>
5	Kekuatan (spiritual)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Daya</li> <li>• Kuasa</li> <li>• Kekuatan (spiritual) dalam bentuk komunikasi, penghayatan, pemaknaan dan hakikat antara makhluk dan Tuhannya.</li> <li>• spiritual, semangat kelahiran kembali, kebangkitan, kesuburan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengembangan aspek sosial (kesehatan, pendidikan dan kerohanian)</li> <li>• Internalisasi dan sosialisasi <i>core value</i> KSP Balo'ta</li> </ul>

Nilai-nilai KSP Balo'ta membentuk jiwa dan karakter untuk diberdayakan dan dikembangkan dalam budaya yang kuat. Menanam nilai dimulai dari diri sendiri, lalu ditransformasikan dalam organisasi untuk membentuk budaya. Saat nilai-nilai berubah menjadi budaya kerja, akan tumbuh kesadaran untuk bekerja dengan sepenuh hati dan berkontribusi lebih besar. Pilihan nilai-nilai KSP Balo'ta harus bersumber dari keyakinan, filosofi, moralitas, dan etika.

Jadi, apapun nilai yang dipilih KSP Balo'ta sebagai nilai-nilai intinya, maka seluruh nilai pilihan tersebut wajib mengandung makna moralitas, integritas, dan etika sehingga dapat diuraikan tentang apa yang boleh oleh nilai tersebut, dan apa yang tidak boleh. Disamping

itu, nilai-nilai harus bisa menggambarkan tentang pembentukan masa depan yang lebih baik. Setiap individu di KSP Balo'ta harus mampu meningkatkan semangat kolaborasi, membangun kehidupan nyata bersama nilai-nilai tersebut, menjadi bertanggung jawab dan selalu berkomitmen untuk berperilaku seperti yang dikehendaki oleh nilai-nilai inti KSP Balo'ta.

Proses internalisasi nilai-nilai inti dapat dilakukan dengan beberapa langkah sebagai berikut:

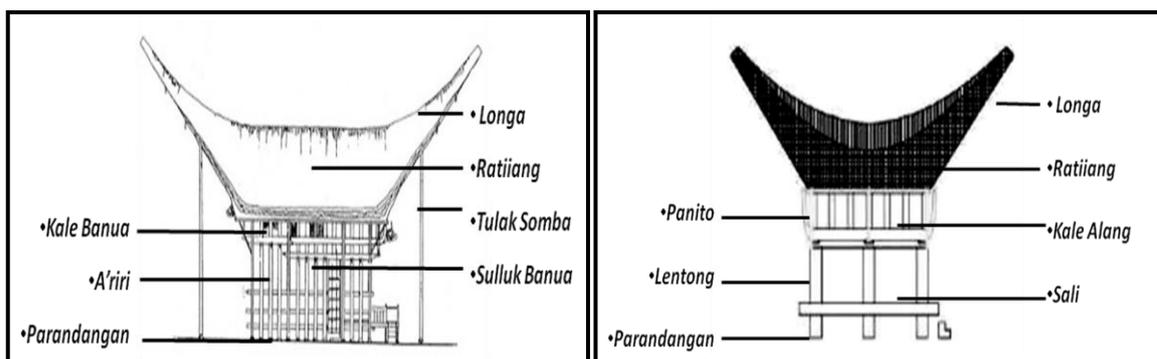
1. Membuat inisiatif program nilai-nilai inti. Proses pembentukan diantaranya dimulai dengan pembentukan *change agent team*, penentuan *values*, sosialisasi, internalisasi dan evaluasi. *Change agent team* merupakan tim yang dipilih oleh organisasi untuk menjaga seluruh proses pembentukan budaya organisasi agar berjalan sesuai dengan obyektif yang telah ditetapkan.
2. Sosialisasi. Sosialisasi merupakan hal yang sangat penting bagi internalisasi *values*. Sosialisasi memungkinkan seluruh individu dalam organisasi memahami dan memaknai *values* sebagai dasar dari budaya organisasi yang sedang dibangun.
3. Komitmen tinggi pemimpin untuk mendukung suksesnya internalisasi. Beberapa pemimpin hanya berorientasi pada perubahan *values* di tingkat bawah sedangkan mereka sendiri tidak mau merubah perilakunya selaras dengan *corporate values* yang dibuat. Hal ini merupakan faktor yang dapat mengakibatkan kegagalan dalam penerapan *corporate values*, karena kurangnya komitmen pemimpin dapat merusak keseluruhan proses dalam internalisasi *values*.
4. Pengawasan saat proses internalisasi. Pada awal proses penerapan *corporate values* dapat diberlakukan *rewards & punishment* dan penunjukkan "*values police*" untuk mengawal jalannya proses internalisasi. Pada akhirnya dengan keterlibatan seluruh individu dalam organisasi *corporate values* dapat terinternalisasi dan membangun budaya organisasi. Jika ini sudah terjadi, maka tanpa *rewards & punishment*, ataupun *values police*, perilaku setiap individu dalam organisasi akan mencerminkan *corporate values*.
5. Evaluasi. Evaluasi secara berkala terhadap inisiatif-inisiatif program *corporate values* perlu dilakukan untuk mengetahui tingkat efektifitas inisiatif yang dijalankan. Dalam hal ini *continual improvement* terhadap inisiatif program harus terus dilakukan. Frekuensi proses evaluasi lebih banyak terjadi di awal pemberlakuan *corporate values*, namun saat *values* sudah terinternalisasi maka evaluasi dapat dilakukan dengan jangka waktu yang disesuaikan dengan kebutuhan organisasi.

Dalam tataran implementasi nilai-nilai inti harus diwujudkan dalam perencanaan dan pelaksanaan oleh seluruh komponen koperasi. Keberhasilan implementasi sangat ditentukan oleh kemampuan seluruh komponen (pengurus, pengawas, manajemen, dan anggota) dengan mengadopsi konsep *good co-operative governance* (GCG). Implementasi GCG perlu diarahkan untuk menjawab tantangan pengelolaan koperasi yang semakin kompleks dan membangun kultur dan kesadaran pihak-pihak dalam koperasi untuk senantiasa menyadari misi dan tanggung jawab sosialnya yaitu mensejahterakan anggotanya.

### ***Tongkonan dan Alang: Model Good Co-operative Governance KSP Balo'ta***

Tongkonan merupakan rumah (*banua*) tradisional masyarakat Toraja di Sulawesi Selatan. Tongkonan sendiri berasal dari kata "*tongkon*" yang berarti duduk, mendapat akhiran "an", hingga menjadi "*tongkonan*" yang berarti tempat duduk. Pengertian tongkonan secara luas adalah duduk bermusyawarah, mendengarkan perintah dan menyelesaikan masalah adat yang sering terjadi. Dikisahkan, dahulu para bangsawan berkumpul dan duduk dalam Tongkonan untuk berdiskusi. Tongkonan juga menjadi tempat pusat pemerintah, kekuasaan adat dan pusat budaya masyarakat suku Toraja. Namun, pada perkembangan selanjutnya Tongkonan berfungsi sebagai rumah tinggal, kegiatan sosial, hingga lokasi upacara adat

Pada awalnya, rumah Tongkonan dibuat sebagai salah satu tempat untuk menjadi sebuah pusat budaya bagi masyarakat Toraja. Rumah adat juga akan menjadi sebagai pusat sosial dan tempat upacara religi bagi keluarga yang ada. Rumah Tongkonan sendiri juga bisa digunakan sebagai *banua* atau rumah tradisional bahkan menjadi sebuah lumbung padi. Sesuai dengan nilai filosofis yang sudah disebutkan di atas, rumah adat Tongkonan merupakan sebuah tempat yang memiliki sebuah aspek yang sangat luas dan turut meliputi dari seluruh aspek kehidupan yang ada. Oleh karena itulah, masyarakat Toraja sangat mensakralkan rumah Tongkonan hingga saat ini.



### **Gambar 3. Model Good Co-operative Governance KSP Balo'ta**

Dalam perpektif *tongkonan*, nilai-nilai yang dikembangkan oleh KSP Balo'ta diabstraksi dari keberadaan dan sejarah kehadiran KSP Balo'ta sebagai sebuah soko guru perekonomian yang lahir untuk meningkatkan kesejahteraan orang Toraja yang pada saat itu terjerat dalam kungkungan praktek rentenir. Dalam semangat pewarisan nilai yang dibangun oleh para pendiri pada tahun 1941 dan kemampuannya untuk bertahan sampai saat ini tidak terlepas dari nilai-nilai budaya yang kemudian menghidupi dan menyemangati generasi-generasi penerus dari KSP Balo'ta. Hasil penelitian ini menunjukkan bagaimana KSP Balo'ta dimaknai sebagai sebuah *tongkonan* besar yang menjadi rumah yang tidak hanya memberikan manfaat untuk kebutuhan sandang, pangan, dan papan tetapi juga aspek sosial. Dalam konteks pengelolaan, KSP Balo'ta menjadi tempat "*tongkon*" untuk menyelesaikan masalah secara gotong royong, musyawarah dan mufakat yang juga menjadi bagian dari prinsip utama sebuah koperasi. Berikut ini adalah beberapa unsure atau bagian dari *tongkonan* yang dapat dipilih sebagai model pengembangan KSP Balo'ta.

*Longa* yang menghadap ke utara menunjukkan arah ke sang Pencipta yang melambangkan visi kehidupan manusia. Dalam konteks organisasi, visi merupakan arah atau tujuan jangka panjang untuk menciptakan sebuah organisasi yang ideal sesuai dengan tujuan akhir yang akan dicapai oleh sebuah organisasi. Dalam perspektif KSP Balo'ta visi harus menjadi pedoman dan arah pengembangan koperasi yang ditetapkan oleh pengurus yang selanjutnya diabstraksi menjadi misi dan tujuan organisasi.

*Rattiang* adalah bagian atas dari bangunan *tongkonan* merupakan atap rumah, sebagai penutup seluruh struktur rumah. Bagi masyarakat Toraja *rattiang* difungsikan juga sebagai tempat barang-barang seperti peralatan rumah tangga, kain dan lain sebagainya. Dalam perspektif KSP Balo'ta, *rattiang* melambangkan profesionalisme manajer/karyawan untuk menjaga eksistensi organisasi. Professionalisme adalah kemampuan dan keterampilan dalam melakukan pekerjaan menurut bidang dan tingkatan masing-masing sesuai dengan struktur organisasi.

*Kale banua* adalah bagian tengah dari bangunan yang difungsikan sebagai tempat/wadah untuk kegiatan fungsional sehari-hari. Menurut ajaran aluk todolo bahwa *kale banua* merupakan pusat kegiatan seluruh segi kehidupan yang menyangkut manusia dan hubungannya dengan alam sekitar. Dalam perspektif KSP Balo'ta *kale banua* menunjukkan core bisnis yang diharapkan dijalankan dengan kompetitif untuk dapat bertahan menghadapi persaingan demi kesejahteraan anggota dan masyarakat.

*Tulak somba* menopang longa pada bagian depan dan belakang, tongkonan yang bentuk atapnya relatif datar, beban atap *longa* akan disalurkan melalui *tulak somba*. Dalam perspektif KSP Balo', *tatulak somba* menggambarkan tata kelola koperasi yang baik (*good co-opertive governance*) yaitu; demokratis, transparansi, akuntabilitas, dan pemberdayaan yang merupakan penopang dalam menjalankan bisnis dan pengembangan KSP Balo'ta.

*Sulluk banua* adalah bahagian bawah bangunan yang berfungsi sebagai kandang untuk penyimpanan ternak (kerbau dan babi)*Sullu banua* menggunakan sistem rangka kolom dan balok. Kestabilan lengtong alla ini diperkuat oleh ikatan-ikatan lentur antara oleh balok roroan baba dan roroan lambe. Dalam perspektif KSP Balo'ta, *sullu banua* menggambarkan partisipasi anggota yang dapat memperkokoh berdirinya koperasi untuk mencapai kesejahteraan anggota dan masyarakat.

*A'riri (Lentong)* adalah penyanggah badan Tongkonan yang berdiri kokoh diatas Parandangan. Bermakna bahwa tidak ada satupun hal di dunia ini yang akan kuat bertahan jika tidak ditopang oleh banyak hal. Dalam perspektif KSP Balo'ta, *a'riri* yang terdiri dari tiang-tiang dan dijalin oleh pasak melambangkan seluruh pemangku kepentingan (*stakeholder*) seperti; anggota, pengurus, pengawas, manajer, kader, pemerintah dan masyarakat secara luas yang berperan dalam membangun dan menjaga keberlanjutan dan pertumbuhan KSP Balo'ta.

*Parandangan* adalah batu yang menjadi tempat tiang (*a'riri*) berdiri, parandangan berfungsi sebagai pondasi dari *tongkonan*. *Parandangan* dapat dimaknai sebagai dasar pendirian KSP Balo'ta yaitu Pancasila dan UUD 45 serta Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga KSP Balo'ta. Penempatan sistem rangka kolom balok pada *sullu banua* didudukkan pada pondasi umpak (batu *paradangan*), yang dalam perspektif KSP Balo'ta merupakan landasan nilai-nilai "balo". Core values atau nilai-nilai inti perusahaan dimaksud untuk membentuk perilaku dan karakter kerja yang selaras dengan strategi perusahaan. Core values yang terinternalisasi dengan baik akan menjadi pilar utama dalam pembentukan budaya organisasi yang kuat. Ketika core values sudah menjadi pilar utama budaya organisasi, maka dia akan mempersatukan cara kerja insan perusahaan, untuk secara solid merealisasikan tujuan dan visi perusahaan.

Alang dibangun berhadap-hadapan dengan Tongkonan. Bangunan Alang berdiri di atas tiang-tiang bundar, memiliki satu ruang yang dibatasi oleh dinding, lantai, serta atapnya terbuat dari bambu. Alang juga tidak memiliki tangga yang tetap. Kemudian di bagian dinding depan diberi pintu yang berfungsi untuk memasukkan dan mengeluarkan padi. Keberadaan Alang sebagai pelengkap Tongkonan memberi kesan tingkat strata sosial

pemilikinya. Di Toraja, terdapat dua jenis Alang yang paling umum, yaitu *Alang Sura* (lumbung yang berukir) dan *Alang Tang Messura* (lumbung tak berukir). *Alang Sura* diperuntukkan dan hanya dimiliki oleh kaum bangsawan, sedangkan *Alang Tang Messura* diperuntukkan bagi masyarakat biasa pada umumnya. Jumlah tiang pada Alang juga memiliki hubungan terhadap tingkat sosial pemiliknya. Golongan masyarakat biasa hanya boleh menggunakan 4 tiang, sedangkan golongan atas / bangsawan menggunakan 6 tiang.

Keberadaan Tongkonan dan *Alang* (lumbung) pun tak hanya dibangun begitu saja, melainkan memiliki makna tersendiri. Tongkonan dan *Alang* yang dibangun berhadapan sesuai dengan arah Utara dan Selatan diibaratkan sebagai peran orang tua. *Tongkonan* yang merupakan tempat tinggal diibaratkan berperan sebagai Ibu yang melindungi anak-anaknya. Sedangkan *Alang* yang merupakan lumbung padi diibaratkan sebagai Bapak yang menjadi tulang punggung bagi keluarganya. *Alang* merupakan bangunan tersendiri dan terpisah tapi tidak jauh jaraknya dengan rumah tongkonan atau barung-barung. Sebagian besar posisi alang berhadap-hadapan dengan tongkonan. Ini karena alang dianggap sebagai pasangan tongkonan untuk tempat penyimpanan padi atau lumbung padi. Kehadiran alang sangat relevan dengan karakteristik masyarakat Toraja sebagai masyarakat agraris sejak dahulu kala. Di depan tongkonan dibangun alang atau lumbung. Alang memiliki lambang ukiran ayam dan matahari di atas bangunan. Ini adalah lambang kemakmuran orang Toraja.

Struktur alang terdiri atas bagian atap (*longa dan rattiang*), badan (*kale alang*), dan kaki (*lentong*). Strukturnya alang pada dasarnya sama dengan tongkonan. Bangunan Alang sendiri ditopang oleh enam tiang bulat yang disebut banga, namun ada juga yang hanya mempunyai empat tiang terutama alang yang berukuran kecil. Pada awalnya, dinding alang hanya terbuat dari anyaman kemudian berkembang seperti dinding alang milik bangsawan dan orang kaya yang terpandang di Toraja, mulai mempergunakan bahan kayu papan dan diukir dengan berbagai motif. Bentuk atap mengikuti bentuk atap tongkonan, menjulang ke atas pada bagian depan dan belakang seperti tanduk kerbau. Alang yang dindingnya diperkaya dengan ukiran disebut alang sura? sebagai simbol bagi status sosial, dan merupakan pasangan dari tongkonan sura? Alang memiliki fungsi sebagai tempat menyimpan padi, menampung tamu bilamana tongkonan tidak cukup, tempat menyelenggarakan musyawarah keluarga dan masyarakat, tempat menginap beberapa keluarga selama upacara adat, dan sebagai simbol status keluarga. Alang biasa digunakan sebagai tempat berdiskusi membicarakan persoalan yang ada, serta menjadi tempat perjamuan makan bersama. Tak hanya itu, saat dilangsungkan sebuah upacara adat, alang akan dijadikan sebagai tempat

utama bagi tamu-tamu terhormat. KSP Balo'ta adalah *alang* bagi semua anggota untuk menyimpan dana untuk tujuan kesejahteraan pada masa yang akan datang.

### **Luaran yang Dicapai, dan Rencana Selanjutnya**

Luaran wajib menghasilkan publikasi artikel pada Kontigensi: Jurnal Ilmiah Manajemen terakreditasi Sinta 3 dengan P-ISSN: 2088-4877 dan E-ISSN: 2528-0139. Artikel telah dinyatakan diterima dengan bukti LOA dan akan diterbitkan pada Vol. 11, No. 1, Juni 2023.

### **Bab 5. Kesimpulan**

Membangun strategi pengembangan KSP Balo'ta dalam lingkungan "bisnis" koperasi simpan pinjam harus dilakukan dengan komprehensif. Kepemimpinan kolegal dan pengelolaan yang berbasis keanggotaan membutuhkan kekuatan tidak hanya dalam perspektif keuangan dan sosial tetapi juga kekuatan nilai yang dapat menjamin eksistensi KSP Balo'ta dalam menjalankan visi dan misinya. Pewarisan nilai-nilai kepemimpinan yang dapat diperoleh melalui sejarah panjang pendiri sampai generasi saat ini serta mengembangkan nilai melalui symbol "balo'" dapat membentuk perilaku yang diharapkan (nilai instrumental) untuk mengarahkan persepsi, sikap dan motivasi seluruh komponen KSP Balo'ta.

Memelihara dan merawat nilai yang dibangun dari filosofi balo'ta diharapkan dapat menjadi sebuah alternatif untuk membawa KSP Balo'ta dalam mewujudkan visinya. Momen 75 tahun dapat menjadi satu titik untuk melakukan refleksi mendalam apakah KSP Balo'ta telah berhasil memberdayakan anggota dan mewujudkan kesejahteraan anggota serta mengambil peran dalam meningkatkan perekonomian daerah dan nasional.

### **Daftar Pustaka**

- Barrett, R. (2006). *Building a value- driven organization: a whole system approach to cultural transformation*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Blanchard, K., & O'Connor, M. (1998). *Normen en waarden [Managing By Values]*. Amsterdam: Uitgeverij Contact.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture*. Reading: Addison-Wesley.
- Chatman, J. A. (1989). Improving interactional organizational research: a model of person-organization fit. *Academy of Management Review*. 14, 333-349.

- Collins, J. C., & Porras, J. I. (1995). *Built to last: successful habits of visionary companies*. London: Random House Business Books.
- Collins, J. C., & Porras, J. I. (1996). Building your company's vision. *Harvard Business Review*. 74(5), 65-77.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1984). *Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life*. Amsterdam: Addison-Wesley Publishing Company.
- Enz, C. A. (1986). *Power and shared values in the corporate culture*. Michigan: UMI research Press.
- Furnham, A., & Gunter, B. (1993). *Corporate Assessment: Auditing a Company's Personality*. London: Routledge.
- Gróf, A. (2001). Communication in the creation of corporate values. *Corporate Communications: An international Journal*. 6 (4), 193-198.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations: software of the mind*. Londen: McGraw-Hill Book Company.
- Kinds, E. L. (2000). *De Hearthunter: gids voor waardengedreven leiderschap [The Hearthunter: Guide for value-driven management]*. Schiedam: Scriptum.
- Klamer, A., Thung, R., & de Jeu, M. (2001). Waarden doen ertoe voor een bedrijf [Values matter for a company]. *Filosofie in bedrijf*. 3, 27-34.
- Lundy, O., & Cowling, A. (1996). *Strategic Human Resource Management*. London: Routledge.
- Martins, E. C., & Terblanche, F. (2003). Building organizational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management*. 6 (1), 64-74.
- McCoy, C. S. (1985). *Management of values: the ethical difference in corporate policy and performance*. Boston: Pitman Publishers.
- Miller, K. (2006). *Organizational Communication: Approaches and Processes*. Belmont, CA [etc.]: Thomson Wadsworth
- Murphy, M. G., & Davey, K. M. (2002). Ambiguity, ambivalence and indifference in organizational values. *Human Resource Management Journal*. 12 (1), 17-32.
- Oppenhuisen, J. (2000). *Een schaap in de bus: onderzoek naar waarden van de Nederlander [A Method of Inventory Values and Value Dimensions: Values of the Dutch]*. Amsterdam: Philip Stroomberg.
- Pant, P. N., & Lachman, R. (1998). Value incongruity and strategic choice. *The Journal of Management Studies*. 35 (2), 195-197.
- Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1982). *In search of excellence: Lessons from America's Best run Companies*. New York: Harper & Row.
- Robbins, S. P. (1996). *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications*. New York: Prentice-Hall Englewood Cliffs.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

- Soyer, A., Kabak, O., & Asan, U. (2006). A fuzzy approach to value and culture assessment and an application. *International Journal of Approximate Reasoning*. 44, 182-196.
- Urde, M. (2001). Core value-based corporate brand building. *European Journal of Marketing*. 37 (7/8), 1017-1040.
- Van der Wal, D. (2004). HRM moet rol opeisen bij bepalen van kernwaarden [HRM should claim its role in the establishment of core values]. *Gids voor personeelsmanagement*. 12 , 32-35.
- Van Deth, J. W., & Scarbrough, E. (1995). *The impact of values*. Oxford: Oxford University Press.
- Van Luijk, H. J., & Schilder, A. (1997). *Ethiek en corporate governance: patronen en verantwoordelijkheid [Ethics and corporate governance: patterns and responsibility]*. Schoonhoven: Academic Services.
- Van Rekom, J., Van Riel, C. B. M., & Wierenga, B. (2006). A Methodology for assessing organizational Core Values. *Journal of Management Studies*. 43 (2) 175-201.

## Lampiran 1. LOA Artikel



### Letter of Acceptance

No. 448/Kontigensi/UnPas/V/2023

Dear:

Oktavianus Pasoloran  
Ade Lisa Matasik

Atma Jaya University Makassar, South Sulawesi, Indonesia  
Toraja Indonesian Christian University, South Sulawesi,  
Indonesia

It is my pleasure to inform you that, after the peer-review, your manuscript paper:

<b>Manuscript Title</b>	Development Model for the Balo' Toraja Savings and Loans Cooperative (KSP Balo'ta): Building a Core Value Based on the 'Balo'ta' Philosophy in Organizational Management
<b>Acceptance for Volume &amp; Issue</b>	<b>Vol. 11, No. 1, June 2023</b>

Has been **ACCEPTED** to be published regularly in the [Kontigensi: Jurnal Ilmiah Manajemen](#), with P ISSN [2088-4877](#) and E ISSN [2528-0139](#). Your article is available online same according to the month of the issue.

Thank you very much for submitting your article to [Kontigensi: Jurnal Ilmiah Manajemen](#). We hope and waiting for your other paper in our journal.



Bandung, Indonesia, 05/24/2023

  
Denok Sunarsi  
Managing Editor

