FRANZ MAGNIS-SUSENO

BUDAYA DAN PENGARUHNYA terhadap BUDAYA PERUSAHAAN INDONESIA

1. PENGANTAR

Dengan "budaya perusahaan" kiranya dimaksud cara atau pola bertindak perusahaan itu: pola berkomunikasi, antara pimpinan dan staf pimpinan, antara manajemen atas dan manajemen menengah, antara pimpinan dan karyawan, dan khususnya pola pengambilan keputusan.

Bicara tentang "budaya perusahaan Indonesia" mengandung pengandaian: Bahwa budaya perusahaan berbeda menurut lingkungan budaya lain. Pengandaian itu cukup wajar karena secara empiris diketahui bahwa budaya perusahaan di AS, Jerman dan Jepang misalnya cukup berbeda.

Tetapi apakah sudah ada "budaya perusahaan Indonesia". Apakah ada deskripsinya? Saya sendiri tidak tahu. Ataukah istilah itu masih meraba-raba. Meraba-raba dalam arti bahwa

sering diandaikan, atau didesas-desuskan, bahwa manajemen Indonesia belum "efisien", belum "sesuai dengan tuntutan manajemen sekarang", dlsb. Diandaikan bahwa hal itu ada kaitannya dengan budaya nasional, budaya Indonesia.

Saya mengandaikan bahwa tema di atas oleh para perumus ditempatkan ke dalam kerangka semacam itu. Katakan saja, yang dicari adalah sebuah budaya perusahaan Indonesia yang di satu fihak efisien -menunjang sukses perusahaan itu di tingkat nasional dan internasional,- yang di lain fihak sesuai dengan budaya Indonesia. Dalam rangka ini ingin diketahui apa kiranya pengaruh budaya Indonesia terhadap budaya perusahaan Indonesia.

2. PEMBATASAN MASALAH

Tetapi apa itu "budaya Indonesia"? Yang jelas bahwa budaya Indonesia itu majemuk. Kemajemukan itulah ciri khasnya budaya Indonesia. Ada budaya Jawa dan Sunda, ada budaya Minang dan Batak, ada budaya Cina Indonesia, dan ada lebih dari 200 budaya lain yang bersama-sama merupakan budaya Indonesia.

Masing-masing bisa saja cukup berbeda dampaknya pada budaya perusahaan. Lalu apa kita harus bicara tentang "budaya perusahaan Jawa", "budaya perusahaan Minang", dst.? Tambahan pula, "budaya perusahaan Indonesia" kiranya –ha-

rapan saya- mengandaikan bahwa orang-orang di dalamnya bukan dari satu suku saja, misalnya semua itu orang Jawa atau orang Manggarai.

Supaya masalah itu dapat ditangani dan disederhanakan, berikut ini saya akan agak membatasi diri. Dengan "perusahaan Indonesia" saya maksud "perusahaan di Indonesia". Untuk contoh salah satu "budaya di Indonesia" saya akan memakai budaya Jawa. Mengapa? Pertama karena budaya itu saya kenal dengan paling baik. Kedua, karena budaya Jawa - yang sendiri sebetulnya masih cukup terdiferensiasi: Apa kita bicara tentang Jawa Kejawen, jadi terutama Vorstenlande, atau budaya Jawatimuran, atau budaya Bagelen, atau budaya Cilacap, atau budaya pesisir Utara, atau khas budaya para santri; saya tidak masuk di sini -merupakan budaya terbesar- secara kuantitatif: 40% bangsa Indonesia adalah orang Jawa. Ketiga, karena elit politik cukup terpengaruh olehnya. Keempat, karena budaya priai Jawa sering dikatakan tidak kondusif untuk memegang perusahaan secara efektif, maka dia justru cocok sebagai contoh masalah budaya Indonesia dan budaya perusahaan Indonesia. Jadi saya akan omong tentang budaya Jawa saja.

Pembatasan ketiga: daripada bicara tentang budaya perusahaan dalam arti luas, saya akan membatasi diri pada etika perusahaan atau etika bisnis. Tentu saja, etika (dan etos) ha-

nya sebagian dari budaya perusahaan. Tetapi tidak tanpa relevansi. Pembatasan itu karena saya tidak tahu apa-apa tentang budaya perusahaan, tetapi tahu sedikit, meskipun sangat sedikit, tentang etika bisnis.

Pembatasan yang keempat: Dalam hal budaya Jawa pun saya akan agak berat sebelah ke arah etika, karena alasan yang sama.

3. GARIS-GARIS BESAR DASAR-DASAR ETIKA PERUSAHAAN

Saya mau mulai dengan menggariskan apa yang saya anggap sebagai prinsip-prinsip dasar etika perusahaan.

Bicara tentang etika dalam dunia bisnis kita berhadapan dengan dua apriori yang ditemukan baik dalam masyarakat maupun di antara orang-orang bisnis sendiri: [1] bahwa orang bisnis mesti orang yang kurang bermoral, dan [2] bahwa perusahaan mesti rugi apabila memperhatikan tuntutan etika. Dua-duanya berdasarkan anggapan bahwa berbisnis tak ada hubungannya dengan etika.

Dua apriori itu jelas salah. Tak ada bidang kehidupan yang bebas dari tantangan etika. Dalam memimpin sebuah perusahaan pun mau tak mau akan muncul masalah-masalah etis dan masalah-masalah etis itu mau tak mau harus ditangani, kalau tidak secara profesional maka sekurang-kurangnya *by*

default: mengabaikan segi etis akan mengakibatkan pengambilan keputusan-keputusan yang oleh lingkungan sosial dinilai negatif dan karena itu merugikan image perusahaan yang bersangkutan.

Maka saya bertolak dari pengandaian bahwa profesionalitas dalam bisnis menuntut juga adanya kompetensi secukupnya dalam memecahkan masalah/tantangan etika perusahaan. Kemampuan untuk mengambil sikap-sikap etis yang tepat termasuk kompetensi sebagai pimpinan dan menejer. Inkompetensi etis dapat berakibat penilaian-penilaian salah yang serius, dengan akibat yang serius pula.

Hal yang sama berlaku bagi perusahaan: Dalam jangka panjang sebuah perusahaan hanya akan berhasil apabila berpegang pada standart-standart etis tertentu. Maka berlaku: Etika termasuk dalam efisiensi perusahaan. Good business berdasarkan reliable ethics. Bisnis tanpa etika dalam jangka panjang tidak mungkin berhasil.

Maka pada permulaan menurut saya sudah harus jelas: Hanya mencari sekedar untung cepat tidak memadai sebagai sikap seorang usahawan. Dia hanya memiliki kompetensi secukupnya, apabila ia mengambil keputusan-keputusannya dalam wawasan yang lebih luas. Wawasan itu memuat kepentingan perusahaan sendiri, lingkungan lokal, kepentingan na-

sional, koordinat-koordinat internasional. Wawasan itu bersifat baik profesional maupun etis.

Mari kita sekarang masuk sedikit ke dalam etika perusahaan. Tentu saya tidak dapat masuk secara terinci dalam etika bisnis. Etika bisnis sekarang sudah menjadi bidang pengetahuan dan penelitian luas yang menuntut keahlian yang tidak saya miliki. Saya membatasi diri pada sebuah kerangka bagi pengembangan etika perusahaan, atau dengan lain kata, pada prinsip-prinsip yang menurut hemat saya harus mendasari setiap etika perusahaan.

Etika selalu ada dua segi: Segi subjektif, yaitu mutu pribadi orang yang bersangkutan, dan segi objektif, prinsip-prinsip normatif yang berlaku secara objektif. Budaya perusahaan ditentukan oleh dua-duanya.

Dari segi subjektif: Dari pimpinan perusahaan diharapkan bahwa ia manusia yang integer dan jujur. Hubungan bisnis hanya dapat berhasil atas dasar saling kepercayaan. Dalam arti ini orang bisnis secara pribadi harus jujur. Ia justru orang yang bertekad untuk tak pernah menipu. Ia pencinta mutu. Ia bertekad untuk tidak melepaskan sebuah produk dari tangannya yang tidak mencapai mutu yang seharusnya. Ia bangga apabila kualitas produksinya baik, lepas dari laku-tidaknya. Ia adalah orang yang tidak menyeleweng dari standart-standart yang diyakini sendiri.

Ia juga harus mampu untuk meminati usahanya. Seakan-akan jatuh cinta padanya. Jangan sampai usahanya hanya dilihat sebagai sarana mencapai uang. Atau sebagai perpanjangan keluarga. Tekat untuk memajukan usahanya, minat padanya harus mandiri, tidak ada sangkut paut langsung dengan keluarganya atau dengan lingkungannya. Ia mendahulukan kemajuan perusahaanya terhadap keuntungannya sendiri, maka ia tak pernah akan melakukan korupsi terhadap perusahaannya sendiri. Ia bangga atas kemajuan usahanya dan tidak melihatnya sekedar sebagai sumber rejeki. Ia tidak tahan melihat perusahaannya terlantar, kotor, tidak efisien. Ia bangga kalau seluruh karyawan perusahaannya gembira, bersemangat, berkualitas, bisa maju, sejahtera. Pendek kata, dari seorang usahawan dituntut bahwa ia memiliki perasaan tanggung jawab menyeluruh yang jauh melampaui segi untung-rugi material langsung usahanya.

Dari segi objektif norma-norma etika perusahaan saya di sini membatasi diri pada tuntutan yang paling dasariah: Perusahaan itu harus menegaskan rasa tanggungjawab. Rasa tanggungjawab mempunyai dua arah: Pertama tanggungjawab terhadap mutu. Mutu dimaksud dalam semua dimensi: Mutu produk akhir, produktivitas dan efisiensi kerja tinggi, komunikasi bermutu antara karyawan dan pimpinan, dalam kepemimpinan, dalam fasilitas-fasilitas. Tanggungjawab berarti:

Sadar akan kewajiban untuk menghasilkan sesuatu yang sungguh-sungguh bermutu.

Yang kedua adalah tanggungjawab terhadap dampak kegiatan perusahaan itu terhadap kehidupan orang lain. Mereka semua mempunyai kepentingan-kepentingan tertentu. Mereka semua mestinya, secara seimbang dan dalam batas-batas kemungkinan, merasa beruntung dengan adanya perusahaan itu. Tanggungjawab itu berarti, secara negatif, agar tidak ada fihak yang secara berat dirugikan, sedangkan, secara positif, agar semua fihak yang bersangkutan secara langsung atau tidak langsung dengan perusahaan itu, sedapat-dapatnya merasa beruntung.

Kemampuan untuk bertanggungjawab itu menuntut dari pimpinan perusahaan dewasa ini suatu wawasan yang luas. Wawasan itu menurut saya adalah wawasan nasional, wawasan keutuhan lingkungan hidup dan wawasan keadilan sosial.

4. TUNTUTAN BUDAYA JAWA

Secara singkat dapat dikatakan bahwa masyarakat Jawa mengajukan dua tuntutan dasar kepada anggota-anggotanya: Pertama agar setiap orang diakui dan dihormati sesuai dengan kedudukannya, dan kedua agar semua selalu mau membawa diri secara rukun.

Nilai pertama bertolak dari anggapan bahwa masyarakat tersusun secara hirarkis. Keteraturan hirarkis itu bernilai pada dirinya sendiri dan oleh karena itu orang wajib untuk mempertahankannya dan untuk membawa diri sesuai dengannya. Setiap orang harus menduduki tempat yang tepat. Oleh karena itu, dalam cara bicara dan membawa diri orang Jawa selalu harus menunjukkan sikap hormat terhadap orang lain, sesuai dengan derajat dan kedudukannya. Dengan demikian semua ikut menjaga agar seluruh masyarakat merupakan suatu kesatuan yang selaras.

Tuntutan kedua ialah agar segenap orang selalu berlaku dengan rukun. Rukun mengandung usaha terus-menerus oleh semua anggota masyarakat untuk bersikap tenang satu sama lain dan untuk menyingkirkan unsur-unsur yang dapat menimbulkan perselisihan dan keresahan. Usaha untuk menjaga kerukunan berarti bahwa jangan sampai terjadi ada konflik pecah secara terbuka.

Kemampuan untuk selalu membawa diri dengan rukun dan sesuai dengan kedudukan masing-masing diusahakan oleh masyarakat Jawa pada tiga tingkatan: melalui tekanan sosial, melalui internalisasi, dan melalui nilai-nilai etis.

(1) Tuntutan dasar masyarakat Jawa ialah agar tidak sampai diizinkan suatu konflik pecah secara terbuka. Individu harus bersedia menomorduakan dan kalau perlu melepaskan

kepentingan-kepentingan pribadi demi kesepakatan bersama. Mengusahakan keuntungan pribadi tanpa memperhatikan persetujuan masyarakat, berusaha untuk maju sendiri tanpa mengikutsertakan kelompok, mengambil terlalu banyak inisiatif atau posisi-posisi yang terlalu maju dinilai kurang baik. Ambisi-ambisi pribadi jangan sampai kelihatan. Orang dituntut selalu mawas diri dan menguasi emosi. Orang diharapkan selalu bersikap tenang, tidak menjadi bingung, tidak menunjukkan rasa kaget atau gugup dan jangan membuat orang lain sampai merasa terkejut atau bingung. Dari orang Jawa dewasa diharapkan agar dalam berbicara, dalam segala tindak-tanduknya, selalu diperhatikan reaksi-reaksi semua hadirin sehingga tak mungkin timbul pertentangan. Membuka perasaan hati begitu saja dinilai negatif. Lebih baik tidak berbuat apa-apa daripada menimbulkan suasana tidak enak. Demi tujuan apa pun usaha-usaha berlebihan tidak disukai. Orang selalu harus dapat mengontrol diri, membawa diri dengan sopan, tenang dan rukun. Konfrontasi-konfrontasi perlu dihindari.

(2) Kemampuan untuk berlaku sesuai dengan tuntutan-tuntutan masyarakat itu dipelajari anak Jawa dalam keluarga. Sarananya ialah anak belajar satu demi satu tiga perasaan yang amat penting dalam mengontrol kelakuannya sampai termasuk ia dewasa, ialah perasaan takut [wedi], malu [isin] dan perasaan tak enak hati berhadapan dengan orang besar

[sungkan]. Perasaan-perasaan itu menjamin bahwa orang Jawa selalu berlaku hormat dan rukun.

(3) Tuntutan masyarakat dan superego agar individu selalu bertindak sedemikian rupa hingga keselarasan sosial dijaga didukung oleh nilai-nilai etis yang menuntut agar orang bersedia merelakan kepentingannya. Sikap dasar yang dalam paham Jawa dimiliki orang yang berbudi luhur adalah kebebasan dari pamrih, sepi ing pamrih. Pamrih adalah sikap buruk. Pamrih berarti hanya mengusahakan kepentingan individualnya sendiri saja dengan tidak menghiraukan orang lain. Manusia sepi ing pamrih apabila ia semakin tidak lagi perlu gelisah dan prihatin terhadap dirinya sendiri, apabila ia semakin bebas dari nafsu ingin memiliki. Orang yang bebas dari pamrih akan mengembangkan sikap *nrimo*. Nrimo berarti menerima segala apa yang mendatangi kita tanpa protes dan berontak. Orang yang nrimo dalam keadaan kecewa dan dalam kesulitan pun bereaksi secara rasional, tidak ambruk, dan juga tidak menentang secara percuma. Searah dengan sikap nrimo adalah tuntutan agar manusia bersikap rela, agar ia sanggup untuk melepaskan yang memang sebaiknya dilepaskan. Di sini juga perlu disebut sikap ramé ing gawé yang dapat diartikan sebagai kesediaan untuk dengan tenang, rendah hati, tanpa pamor dan pamer memenuhi kewajiban-kewajiban sehari-hari, demi kesejahteraan masyarakat.

Etika keselarasan dapat diringkas sebagai harapan masyarakat Jawa agar anggota-anggotanya selalu menjaga keselarasan dan menghindari konflik dalam kehidupan bersama, dengan merelatifkan pendiriannya sendiri demi keseluruhan, dengan berlaku sopan dan tenang, dan dengan mengembangkan sikap hati yang bersedia untuk melepaskan sesuatu yang justru akan menghalanginya dalam usaha untuk mencapai makna kehidupan yang sebenarnya.

5. ETIKA PERUSAHAAN ATAS DASAR BUDAYA JAWA?

(1) Kalau sekarang budaya Jawa itu dihadapkan pada "etika perusahaan" tadi, satu hal perlu diperhatikan. Yang dibicarakan bukan orang Jawa empiris, bukan orang Jawa nyata yang barangkali pejabat atau sopir truk, melainkan sebuah konstruksi teoretis yang saya sebut "orang Jawa", yaitu yang mempunyai "etika Jawa" itu. Tidak pasti bahwa "orang Jawa" itu pernah ada. "Orang Jawa" yang konstruk teoretis itu dikonstruksikan sebagai kerangka pengertian yang dapat dipakai sejauh dianggap berguna untuk memahami orang-orang Jawa nyata. Maka pernyataan-pernyataan berikut semuanya harus dibaca secara hipotetis: "Sejauh orang atau golongan orang terkena ciri-ciri 'budaya Jawa' itu, kaitan dengan 'budaya perusahaan' yang akan diuraikan berlaku."

(2) Nah, mudah sekali untuk melihat bahwa "budaya Jawa" [selanjutnya saya tulis tanpa tanda kutip] dan etika bisnis

tidak kelop. Apakah perasaan-perasaan kuat seperti isin dan sungkan, apakah tuntutan untuk mau rukun juga kalau rugi serta untuk mengalah, demi sikap hormat terhadap lawan bicara, apakah itu sikap sepi ing pamrih yang merelakan hak dan pendapatnya demi kebebasan batin, semua itu kelihatan tidak cocok dengan agresifitas bisnis, dengan tuntutan untuk mendahulukan kepentingan bisnis, untuk bertanggungjawab terhadap mutu output yang juga harus dipertahankan kalau itu menimbulkan perasaan tidak enak.

Apalagi kalau kita memperhatikan apa yang oleh Prof. Koentjaraningrat disebut sebagai enam sikap negatif bangsa Indonesia, tetapi terutama Jawa, yaitu meremehkan mutu, suka menerobos, tuna harga diri, menjauhi disiplin, enggan bertanggungjawab dan suka latah/ikut-ikutan. Mengapa etika Jawa yang luhur mudah disertai enam sikap negatif itu? Karena ada keberat-sebelahan dalam etika Jawa. Etika Jawa adalah etika kekeluargaan dalam arti bahwa yang paling penting adalah rasa, hubungan baik dan harmonis, tidak tegang antara mereka yang hidup bersama. Demi rasa itu tuntutan objektif harus mengalah. Artinya, lebih baik menghasilkan pekerjaan kurang mutu daripada kurang rukun, dan asal rukun dan selaras, mutu output memang kurang penting, jadi tidak apa-apa kalau kita menerobos, memilih jalan pintas; kalau hasilnya kurang baik, kita tanggung bersama-sama, daripada mutu memang baik, tetapi lingkungan sosial tidak diikutsertakan.

Orang Jawa sebenarnya mempunyai harga diri seperti setiap orang lain, akan tetapi sejak kecil ia dididik untuk jangan berlaku dengan cara yang dapat ditegur orang lain, bahkan jangan sampai mencolok, kalau mencolok ia harus merasa malu, dan ia tidak berani mempertahankan pendirian atau prestasi di hadapan orang yang "lebih besar" karena telah dididik untuk merasa sungkan. Orang Jawa tidak dididik untuk merasa bangga atas prestasinya dan tidak dididik untuk mempertahankan pendiriannya apabila ia merasa betul atau berhak. Ia sebaliknya dididik untuk menerima, rela, mundur daripada membuat ribut.

Fokus pada kelompok juga mengurangi kemampuan untuk meminati dan seperlunya mempertahankan standart-standart objektif kalau kelompok tidak mendukung. Tak ada dalam pendidikan Jawa anak dipuji karena tidak mundur terhadap tekanan lingkungan, dipuji karena tidak mau mengalah, dipuji karena berani berkelahi. Dengan sendirinya orang Jawa dididik untuk ikut saja. Maka ia juga tidak suka bertanggungjawab. Tanggungjawabnya berakhir pada batas kelompoknya karena nilai tertinggi adalah jangan sampai ditegur, jangan sampai membuat malu kelompok, jangan sampai berdiri sendiri. Jadi lingkungan Jawa bisa saja tidak mendukung pengembangan potensi-potensi dalam manusia Jawa yang membuat dia mandiri, berani, bertekat tidak mundur, bertanggungjawab atas prestasi, bertanggungjawab secara mandiri.

Secara khusus hal itu kelihatan dalam dua kelemahan orang Jawa: kelemahan untuk berkomunikasi dan kelemahan untuk memecahkan konflik. Orang Jawa dihambat karena perasaan *isin* dan sungkan. Hal mana berarti bahwa ia hanya krasan dalam lingkungan keluarga inti dan teman-teman yang betul-betul akrab. Di situ ia dapat menunjukkan diri: perasaan gembira, sedih, kuwalahan, kecewa, benci dan kagum. Di luar lingkungan sangat terbatas itu ia menahan diri [waspada éling], dan semua ungkapan perasaan tersebut tidak lebih daripada basa-basi, tidak ke luar dari hati. Komunikasi dengan orang di luar lingkungan dengan demikian menjadi sulit, terutama karena perasaan yang sebenarnya tidak boleh diperlihatkan.

Pemecahan konflik yang paling biasa adalah saling menghindar. Kemungkinan membahas konflik bersama adalah kecil. Begitu pula sulit untuk membedakan antara konflik pendapat, konflik kepentingan, konflik pribadi. Memperdebatkan sesuatu dengan hangat, tajam, marah dan tetap berhubungan baik -sesuatu yang biasa untuk "orang Jerman" misalnya- sulit bagi "orang Jawa". Memberikan kritik, menegur, menyatakan tidak setuju, bahkan mengatakan "tidak" membutuhkan enersi psikis luar biasa, maka konflik ditutup atau diharapkan pergi dengan sendirinya. Semua itu tidak menunjang bisnis maupun etika bisnis.

(3) Melihat masalahnya seperti itu tadi kita dapat memperoleh kesan bahwa budaya Jawa sulit dapat menunjang pengembangan sebuah budaya perusahaan yang memadai di alam global dewasa ini. Apakah orang Jawa harus berhenti menjadi orang Jawa agar ia dapat menjadi orang bisnis? Itulah klise yang banyak kita dengar. Tetapi apakah klise itu betul?

Perlu diperhatikan bahwa budaya Jawa tadi adalah sebuah konstruk dari zaman pra-bisnis modern. Karena dari zaman dulu, sudah jelas bahwa dua-duanya tidak bisa langsung cocok. Tetapi budaya masyarakat Jawa dapat dipastikan tidak begitu saja identik dengan konstruk "ideal" tadi. Jadi saya tidak bicara tentang budaya Jawa yang nyata sekarang. Tetapi tentang konstruk budaya Jawa tadi pun perlu dipertanyakan apakah kebudayaan Jawa itu mempunyai potensi untuk dikembangkan sehingga menunjang etika bisnis modern?

Dalam ini perlu diperhatikan bahwa orang bisnis modern memang harus memiliki ciri-ciri yang saya sebutkan di atas, tetapi bahwa ciri-ciri itu masih terlalu umum. Orang bisnis modern bukan hanya orang bisnis modern, melainkan dia orang Amerika, orang Jepang, orang Jerman, orang Taiwan dst. Semua orang bisnis itu cukup berbeda, secara tipikal, satu sama lain. D.l.k. menjadi orang bisnis modern tidak berarti tak ada ciri lokal. Ciri lokal tidak perlu membuat orang bisnis modern itu kurang kompeten. Orang-orang bisnis AS, Jerman, Jepang

dan Taiwan itu semuanya rata-rata state of the art, jadi ciri lokal mereka tidak menghambat. Maka dari itu, orang Jawa yang mau menjadi orang bisnis, memang harus berubah, atau, lebih tepat, mengembangkan diri, tetapi tidak perlu menanggalkan kejawaannya.

Prof. Selo Soemardjan dalam pidato Beliau waktu dikukuhkan sebagai Ilmuwan Utama pada tanggal 28 April 1993 menyajikan sebuah daftar "ciri-ciri tahap perkembangan sosial-budaya masyarakat di Indonesia" yang dapat membantu kita untuk memahami bagaimana masyarakat, termasuk masyarakat Jawa, bisa berkembang dari "masyarakat tradisional" lewat "masyarakat peralihan" menjadi "masyarakat modern". Dapat diperkirakan bahwa "orang Jawa" kita memerlukan lingkungan yang kondusif. Kalau lingkungan kondusif, dia akan mengembangkan kemampuan-kemampuan yang diperlukan orang bisnis modern.

Lebih kongkret: Manakah unsur-unsur dalam etika dan budaya Jawa yang memberi harapan bahwa orang Jawa, asal ditempatkan di lingkungan yang kondusif, dapat menjadi orang bisnis yang kompeten? Saya sebutkan saja beberapa tanpa suatu aturan logis.

Sikap sepi ing pamrih amat cocok untuk mengembangkan wawasan menyeluruh yang diperlukan orang bisnis modern, untuk bertanggungjawab terhadap hasil outputnya karena ia

tidak akan mengurangi mutu output demi keuntungan pribadi. Sikap ramé ing gawé mendukung perkembangan minat pada perusahaan sendiri, lepas dari segi keuntungan material pribadi, suatu sikap batin yang sangat penting bagi usahawan modern. Sikap tanggap terhadap reaksi orang lain dapat berkembang menjadi pendekatan yang *client friendly*, dapat juga memudahkan pembatinan stake holders approach yang sangat ditekankan oleh ilmu menejmen modern. Kemampuan orang Jawa untuk "mencium" perasaan orang lain dapat sangat berguna dalam membangun hubungan bisnis, untuk menilai lawan bisnis, untuk tanggap terhadap harapan dan perasaan yang tidak diungkapkan, tetapi sering menentukan. Kemampuan untuk mengontrol emosi bagi orang bisnis amat membantu. Pemecahan konflik dengan cara membiarkan waktu bekerja dalam hubungan personal dapat sangat beruntung, dibandingkan misalnya dengan kebiasaan Barat untuk to have it out. Sebaliknya, tekanan pada otoritas formal yang perlu dihormati dapat memberikan kerangka untuk mengembangkan bentuk wewenang di dalam perusahaan sendiri yang sangat efektif.

Kemampuan orang Jawa untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan, yang diperoleh sebagai jawaban atas tuntutan untuk selalu rukun, selaras, tidak mencolok, tidak mau menang sendiri, tidak *kuminter* dsb., dapat juga diefektifkan dalam proses belajar orang Jawa dalam lingkungan yang kondusif.

Jadi ia lebih cepat akan dapat belajar daripada orang Jerman yang kurang membatinkan penyesuaian diri sebagai nilai. Begitu pula, kalau orientasi Jawa ke atas ["hormat"] dipergunakan dengan tepat, ia dapat dipakai untuk "memerintah" pengembangan inisiatif. Tentu dalam proses itu mutu kepemimpinan dari atas ke bawah sangat menentukan. Dan masih satu hal. Orang Jawa suka mengalah. Tetapi orang Jawa mengalah tidak berarti ia mundur. Ia hanya mengambil jarak. Orang Jawa tidak dapat di-*push*. Jadi sikap rela dan nrimo orang Jawa jangan disalahfahami seakan-akan dia dapat diapa-apakan. Orang desa menerima banyak, tetapi dua hal tidak akan diterimanya, artinya, dia akan seperlunya berkelahi untuk membelanya: isterinya dan tanahnya. Jadi orang Jawa itu mempunyai pendirian. Ia tidak akan agresif seperti orang bisnis Amerika, ia akan barangkali lebih lambat, maka kadang-kadang kedahuluan, tetapi *in the long run* kesabarannya, kemampuan untuk mencari orientasi di tingkat lebih mendalam, membuat dia sebuah kekuatan yang mapan, bernafas panjang, tangguh dan kuasa.

KESIMPULAN

Jadi tidak ada alasan untuk melihat hal hubungan antara budaya Jawa dan budaya perusahaan Indonesia modern secara hitam putih. Saya telah mencoba untuk mengajukan titik-titik kritis dengan tajam, secara tidak njawani, secara dialektis.

Kesimpulan saya ada dua: Pertama, perlu dibentuk lingkungan-lingkungan kondusif terhadap pengembangan sikap-sikap yang dibutuhkan dalam bisnis. Dua, mutu, wawasan, kedewasaan dan kompetensi pimpinan amat sangat menentukan. Memang, menurut saya, kebanyakan masalah dalam masyarakat Indonesia sekarang bukan masalah "etos kerja", nilai-nilai tradisional dsb., melainkan mutu kepemimpinan yang diberikan. Tekad untuk tidak mundur atau membiarkan diri dibikin mundur dari tingkat profesionalitas yang diyakini.

PUSTAKA:

- Saya mendasarkan diri pada buku saya Wayang dan panggilan manusia, Gramedia P.U. 1961, hal. 72 ss.
- Bdk. H. Geertz, The Javanese Family, The Free Press of Glencoe 1961, hal. 146 s. Ithaca NY 1962, hal. 393.; H. Geertz 1991, hal. 144 dll.