

KONSEP-KONSEP PROFESIONALISME

Gregorius Pratikno, MBA

Sudah sering kali kita mendengar kata profesionalisme disebutkan, baik dalam kesempatan resmi maupun tidak, dari penilaian tentang profesionalisme di kalangan birokrasi sampai keprihatinan tentang profesionalisme pengusaha kecil. Gejala ini menunjukkan kesadaran akan pentingnya arti profesionalisme dalam kehidupan. Namun sejauh ini topik itu jarang dibicarakan secara lebih mendalam. Tulisan ini diharapkan mampu memberi sumbangan pemikiran mengenai profesionalisme, khususnya di Indonesia.

Profesionalisme

Profesionalisme berarti suatu isme atau paham yang menilai tinggi keahlian profesional khususnya atau kemampuan pribadi pada umumnya sebagai alat utama untuk meraih keberhasilan. Sebagai paham, profesionalisme menyangkut bukan saja tata nilai yang dianut orang perorangan atau organisasi, melainkan juga mewujudkan dalam tindakan dan perilakunya.

Pengertian profesionalisme akan lebih jelas jika dibedakan dengan paham-paham yang kurang menghargai profesionalisme. Budaya yang tidak mengutamakan keahlian atau kemampuan pribadi tidak mempersoalkan dengan cara bagaimana suatu hasil telah diraih. Pada budaya yang demikian, fasilitas, keberuntungan, hubungan-hubungan istimewa, dan cara-cara nonetis tidak dipersoalkan.

Profesionalisme tidak menggantungkan dirinya pada aspek-aspek eksternal, sehingga dalam upaya mencapai tujuannya, para penganutnya akan lebih menggantungkan keberhasilannya pada kemampuannya dan keahliannya serta mengikuti kaidah-kaidah yang berlaku dalam keahliannya/profesinya. Karena kaidah-kaidah profesi umumnya teruji, maka profesionalisme menghasilkan

kehandalan dan kredibilitas. Dengan demikian, profesionalisme sering ditandai dengan karya, layanan atau produk yang berkualitas tinggi, termasuk keahliannya. Secara garis besar ciri-ciri profesionalisme bisa dirumuskan sebagai berikut:

1. Mengutamakan kualitas karya, layanan atau produk
2. Berorientasi jangka panjang, mengutamakan kehandalan
3. Mengunggulkan kompetensi pribadi dalam mencapai tujuan
4. Memegang kaidah-kaidah yang berlaku dan yang diantisipasi relevan pada bidangnya
5. Tidak mudah puas dengan hasil yang dicapai.

Melihat ciri-ciri tersebut, dapatlah disebutkan adanya kemiripan antara profesionalisme dengan budaya prestatif, yang menilai tinggi prestasi melalui upaya pribadi. Orientasi budaya prestatif yang jauh ke depan, pertimbangan-pertimbangan rasional atas risiko yang diambil dan terutama juga tanggung jawab pribadinya (*internal locus of control*), merupakan landasan yang mirip sekali dengan profesionalisme. Memang pada profesionalisme terdapat muatan yang lebih spesifik, yakni adanya tuntutan keahlian profesional. Namun dalam tinjauan tata nilai, secara umum keduanya sulit dibedakan.

Tinjauan profesionalisme tidak terbatas pada nilai-nilai yang melandasi layanan kepada konsumen saja. Sebagaimana diketahui, manajemen organisasi senantiasa merupakan unit yang menjembatani berbagai kepentingan *stakeholder*-nya. Dalam manajemen bisnis dikenal adanya kepentingan pemilik/pemegang saham, konsumen, pemasok, masyarakat dan juga karyawan. Dengan demikian, profesionalisme mestinya melandasi perlakuan pada semua pihak yang berkepentingan itu.

Tuntutan Profesionalisme

Dunia belum berhenti bergerak. Apa yang saat ini merupakan keunggulan belum tentu di kemudian hari tetap menjadi keunggulan. Di permulaan abad 21 ini secara umum Indonesia dihadapkan pada dunia yang akan sangat berbeda. Dengan adanya kesepakatan-kesepakatan baru, dunia akan menjadi suatu pasar besar yang bebas. Persaingan bisnis antarbangsa di dunia akan semakin sengit. Indonesia akan dibanjiri produk asing dan produk dalam negeri dimungkinkan bersaing lepas di pasar internasional. Bukan hanya itu, Indonesia juga akan menghadapi persaingan berat untuk menarik investasi ke dalam, berhadapan dengan negara-negara berkembang lainnya, seperti Cina, India, Vietnam. Persaingan dalam industri pun akan bergerak ke arah industri-industri yang lebih padat pengetahuan.

Pada saat itu, kita tidak bisa lagi menggantungkan diri pada keberuntungan, fasilitas, koneksi, atau tindakan-tindakan lain di luar kaidah-kaidah profesionalisme. Terjemahan untuk *Factor Conditions*, salah satu kunci keunggulan bersaing menurut Porter, tidak lagi berupa ketersediaan tenaga kerja dan sumber daya alam, melainkan tenaga kerja yang terampil dan basis pengetahuan yang kuat pada negara bersangkutan (Michael E. Porter, 1993). Faktor-faktor ini jelas bukan faktor alami dan hasil keberuntungan, tetapi yang dikembangkan dan dibentuk. Bahkan keterbatasan faktor ini bisa sebaliknya menjadi keunggulan spesifik saat ini atau di kemudian hari. Sebagai contoh, Jepang yang tidak memiliki sumber alam, melaju mengejar kelemahan tersebut dengan "*just-in-time*"-nya. Jelas kondisi faktor ini merupakan hasil yang dikembangkan dan dibentuk. Apa yang melandasi pengembangan itu? Tentu antara lain sikap profesional bangsa, yang tidak merasa perlu tergantung pada faktor-faktor eksternal.

Tenaga kerja yang terampil dan basis pengetahuan tersebut bukan hanya keunggulan bersaing dalam memproduksi dan memasarkan hasil, tetapi juga dalam menarik partner asing untuk menanamkan modal. Jelas, dengan adanya pesaing-pesaing baru yang memiliki ukuran pasar yang besar, stabilitas ekonomi dan politik yang relatif cukup handal, pertimbangan para penanam modal berikutnya adalah ketersediaan basis pengetahuan, keterampilan dan profesionalisme pada bangsa yang bersangkutan. Di jaman industri yang lebih padat pengetahuan dan pasar yang lebih bebas, tanpa keunggulan pada faktor tersebut, bisnis tidak bakalan mampu bertahan, apalagi berkembang. Profesionalisme merupakan suatu tuntutan yang harus dipenuhi, atau suatu tujuan yang harus dicapai.

Profesionalisme merupakan tujuan yang harus dicapai untuk memenuhi tuntutan lingkungan, sekaligus sebagai cara untuk mengembangkan kondisi faktor-faktor, khususnya basis pengetahuan dan sumber daya manusia yang terampil. Abad tantangan itu sudah di depan pintu. Kalau tidak dimulai sekarang, mungkin kita akan menemukan diri kita terseok-seok di tengah persaingan bebas itu.

Kondisi Saat Ini

Pada saat ini secara umum, sekalipun dalam kadar yang berbeda-beda, nilai-nilai profesionalisme harus diakui belum menjadi prioritas pada sebagian besar bidang kegiatan. Banyak nilai lain yang jauh lebih dominan, mengalahkan nilai

memohon fasilitas, maupun proteksi-proteksi bagi kepentingannya. Kasus Marsinah barangkali juga bisa menjelaskan betapa hampir semua pihak yang terlibat telah bertindak secara tidak profesional.

Begitu banyak gejala pada masyarakat yang menunjukkan bahwa profesionalisme memang belum menjadi nilai prioritas dalam kehidupan ini. Kalau kita coba pilah-pilahkan berbagai kegiatan yang ada dan hubungannya dengan para "stakeholder"-nya, maka akan terlihat perbedaan-perbedaan kadar profesionalisme pada bidang-bidang kegiatan manajemen secara umum. Rumusan ini dibuat berdasarkan pengamatan subyektif, namun demikian diharapkan tidak jauh berbeda dengan kenyataan yang sesungguhnya.

	PEMERINTAH	BUMN	SWASTA	PERUSAHAAN KECIL
Konsumen	Posisi konsumen sangat lemah, belum ada budaya melayani. Belum profesional.	Beberapa bidang yang monopolis masih kurang profesional.	Produk konsumen relatif lebih profesional, karena market driven.	Konsumen tidak banyak menuntut. Tidak profesional.
Pemasok	Posisi pemasok sangat lemah. Tidak ada tekanan, semaunya.	Umumnya posisinya sangat kuat, belum diperhatikan.	Sebagian sudah profesional, dianggap sebagai partner.	Kedudukan sangat lemah, tetapi tidak mampu untuk profesional.
Karyawan	Tidak ada tuntutan, penguasa sangat kuat, lapangan kerja terbatas, profesional minim.	Yang market driven sudah lebih maju. Dengan KORPRI posisi manajemen kuat.	Sebagian sudah, terutama yang berhaliansi dengan pihak asing yang profesional.	Tidak mampu dan kurang tuntutan.
Pemegang Saham	-----	Sudah ada kemajuan pada banyak perusahaan, ada ambivalensi misi, dan campur tangan.	Yang go-public dan ada modal asing cukup profesional. Yang lain hubungan keluarga, bervariasi.	Tidak menuntut, hubungan keluarga.

Selain sebagai tujuan, profesionalisme dapat pula dilihat sebagai cara untuk mencapai tujuan. Dengan profesionalisme, melalui penghargaan pada keahlian, tentu orang akan terdorong untuk mengejar pengetahuan dan keterampilan dan kemampuan pribadi. Dengan demikian diharapkan pengetahuan dan keterampilan akan tumbuh subur.

profesionalisme. Dalam kenyataan hidup berwarganegara, sering bisa ditemui gejala-gejala dan tindakan-tindakan yang menunjukkan kondisi itu, antara lain betapa dengan tanpa merasa malu orang berbangga diri atas keberhasilannya yang dicapai karena fasilitas, keberuntungan, atau cara-cara lain yang tidak etis. Ada pula yang tanpa merasa risih

Meskipun barangkali secara detail beberapa pihak kurang sepakat atas hasil rumusan tersebut, dengan ketulusan bersama tentu kita mengakui bahwa secara umum memang demikian kenyataan yang kita hadapi. Pertanyaan berikutnya yang lebih penting adalah: Mengapa tingkat profesionalisme di Indonesia masih rendah?

Hambatan-hambatan Profesionalisme di Indonesia

Faktor-faktor penghambat profesionalisme di Indonesia memang sangat kompleks, karena bukan saja menyangkut manajemen perusahaan swasta, tetapi juga menyangkut hampir seluruh sendi kehidupan bangsa. Hambatan-hambatan yang kompleks itu dilihat dari kaca mata manajemen, dapat dikelompokkan sebagai berikut:

bawah pasar domestik bisa dikatakan tuntutan sekedar harga, maka bagi perusahaan-perusahaan yang mempunyai pasar domestik segmen bawah menemui kesulitan untuk memacu dirinya meningkatkan profesionalisme. Pengusaha kecil dan koperasi pada umumnya, selain menghadapi ketidakberdayaannya, tidak tertantang untuk menjadi lebih profesional, karena konsumennya memang kurang menuntut.

Visi, misi, nilai-nilai yang dianut pemilik, kelugasan hubungannya dengan manajemen mempengaruhi tingkat dorongan profesionalisme. Dalam hal ini, bentuk hambatan yang dihadapi BUMN, swasta umumnya, dan pengusaha kecil, berbeda-beda.

Pada umumnya BUMN menghadapi ambivalensi misi. Di satu sisi BUMN dituntut profesional untuk mencapai sasaran-sasaran sebagai unit usaha, di sisi lain harus memikul tanggung jawab sebagai agen pembangunan yang sering mengaburkan tuntutan profesionalismenya. Selain itu, BUMN kadang-kadang harus menerima kenyataan adanya jaringan-jaringan informal kekuasaan yang mengganggu terciptanya nilai-nilai profesionalisme.

Perusahaan swasta nasional pada umumnya menghadapi tantangan yang lain lagi. Sekalipun dalam kategori ini masalah-masalahnya pun sangat bervariasi, kebanyakan perusahaan swasta nasional merupakan perusahaan keluarga. Visi, misi serta nilai yang dianut keluarga serta tingkat kelugasan hubungannya dengan manajemen merupakan tantangan-tantangan tipikal perusahaan swasta. Para pemilik yang sejarah keberhasilannya lebih banyak dipengaruhi faktor eksternal, tentu kurang memiliki semangat profesionalisme. Mereka pun menjadi tidak terlampau menuntut. Masalah lainnya, barangkali mereka menyadari pentingnya profesionalisme, tetapi hubungan kekeluargaan yang sering tidak lugas, mengaburkan tuntutannya.

Sementara pengusaha kecil dan koperasi karena pendiriannya umumnya dilandasi benar-benar oleh nilai kekeluargaan, maka pemiliknya lebih banyak menuntut nilai kekeluargaan daripada profesionalismenya. Kelugasan hubungan profesional menjadi kabur. Di samping itu, tingkat pengetahuan yang terbatas juga membatasi tuntutannya. Banyak di antara mereka tidak tahu apa yang sebaiknya dilakukan.

Sumber Daya

Konsumen, pasar, dan pemilik menuntut, tetapi boleh jadi manajemen menghadapi kendala berikutnya, yakni kelangkaan sumber daya manusia yang potensial. Bidang keahlian, jumlah dan kualitas sumber daya manusia yang tersedia di pasar sering kali tidak selaras dengan kebutuhan

Eksternal	Lingkungan	Tingkat Kebutuhan Konsumen Struktur Pasar Tuntutan Pemegang Saham Keterbatasan dan Tuntutan Sumber Daya Politik/Birokrasi
	Budaya	Kekeluargaan Kekuasaan Kebendaan
Internal	Sumber Daya Manusia Sistem Budaya Perusahaan Kepemimpinan	

FAKTOR EKSTERNAL

Organisasi merupakan subsistem dari sistem yang lebih besar. Mau tidak mau faktor-faktor yang berada pada sistem besar ikut pula mempengaruhi apa yang terjadi di dalam subsistem. Tekanan-tekanan dari luar organisasi, khususnya yang sangat kuat, akan merembes ke dalam dan mewarnai juga perilaku organisasi.

Tingkat Kebutuhan Konsumen

Tingkat kebutuhan konsumen cukup berperan dalam mendorong proses profesionalisme perusahaan. Perusahaan yang menghadapi konsumen yang menuntut akan terpacu untuk mengimbangi permintaan. Intensitas tuntutan ini dipengaruhi tingkat pendidikan, tingkat sosial ekonomi dan juga budaya yang dianut konsumen. Terlepas dari struktur industri-nya, konsumen dalam negeri pada umumnya belum banyak menuntut dibandingkan dengan konsumen negara maju sasaran ekspor Indonesia. Bahkan pada segmen

Struktur Pasar

Semakin banyak pilihan bagi konsumen, semakin tinggi tuntutannya atas kualitas layanan atau produk, maka pada pasar yang lebih bebas dengan melibatkan lebih banyak pemain, pemasar akan lebih terdorong untuk berpegang pada profesionalisme. Penelitian di Amerika menunjukkan bahwa setelah deregulasi jasa "trucking" oleh Carter pada tahun 1980, para penjual di lapangan secara signifikan berubah menjadi lebih profesional (Kenneth C. Schneider dan James C. Johnson, 1992). Di Indonesia bisa ditemukan kasus serupa. Setelah deregulasi perbankan, BUMN perbankan, terlepas dari berhasil atau belum, sudah menunjukkan gejala ingin berubah menjadi lebih profesional. Perusahaan-perusahaan pemegang monopoli tentunya menghadapi hambatan struktur pasar ini.

Tuntutan Pemilik

Pemilik juga ikut berperan dalam peningkatan profesionalisme organisasi.

Sistem pendidikan yang ada belum sepenuhnya mampu mengatasi kebutuhan tenaga kerja yang terampil dan potensial.

Selain itu, pada faktor sumber daya ini ditemukan hambatan lain, yakni kurangnya tuntutan perlakuan profesional terhadap buruh. Ketidakberdayaan buruh karena keterbatasan lapangan kerja ini, menjadi semakin parah dengan kurang berfungsinya serikat. Posisi buruh yang amat lemah justru merupakan bumerang bagi terciptanya manajemen yang profesional.

Perilaku Politik/Birokrasi

Tidak bisa dipungkiri, sampai saat ini pemerintah memegang peranan penting dalam menentukan kebijakan-kebijakan dalam dunia bisnis. Mau tidak mau hal itu akan mempengaruhi proses profesionalisasi bisnis pada khususnya maupun bangsa pada umumnya.

Pertama, pemerintah mengambil alih peran-peran profesional, yang menunjukkan kaum profesional masih tidak berdaya. Secara anekdotal bisa diilustrasikan betapa label peringatan pada bungkus rokok pun harus pemerintah yang menentukan.

Kedua, pertimbangan-pertimbangan politik dan nepotisme sering melatarbelakangi keputusan-keputusan bisnis, serta perlakuan-perlakuan terhadap pengusaha dan profesional menyebabkan banyak keputusan kurang konsisten dengan kaidah-kaidah profesional, sehingga sulit rasanya menemukan insentif dan keteladanan bagi profesionalisme. Dengan cara anekdotal pun bisa diilustrasikan betapa keputusan profesional penegak hukum dianulir dengan mudah oleh sepucuk surat keputusan pejabat atasannya. Masuk akal kalau kemudian muncul keputusasaan, yang diekspresikan dengan kata-kata, "Mengapa harus profesional?" Pengalaman dalam pembinaan pengusaha kecil menunjukkan sikap menyerah ini. Banyak di kalangan mereka yang menolak pendidikan, dengan alasan bahwa pendidikan tidak ada gunanya. Mereka berujar: "Berilah kami fasilitas, maka kami pun akan bisa menjadi raksasa."

Nilai-nilai Kekeluargaan

Diakui bahwa sebagian besar bangsa Indonesia meletakkan nilai kekeluargaan

sebagai salah satu nilai prioritas dalam hidupnya. Dalam budaya kekeluargaan hubungan interpersonal, pertimbangan suka dan tidak suka menjadi dominan. Nilai-nilai kekeluargaan yang berlebihan tentu mengaburkan objektivitas, sedangkan profesionalisme jelas menuntut objektivitas dalam berpikir dan bertindak.

Kuatnya nilai kekeluargaan dalam masyarakat ini acap kali mendorong praktik-praktik nepotisme, yang banyak dilakukan bukan hanya oleh perusahaan kecil, swasta, tetapi juga sampai BUMN, sektor-sektor pemerintahan dan bahkan elite bangsa ini, sekalipun pada umumnya yang paling nyata merasakan nepotisme sebagai hambatan adalah perusahaan swasta. Dalam bisnis swasta, bisnis keluarga khususnya, nepotisme dianggap sebagai masalah tipikal. Seorang keponakan mungkin akan menjadi sangat marah, karena tidak mendapat kesempatan kerja. Seorang paman barangkali akan dikucilkan dari marganya, karena sebagai "matahari" bagi keponakannya dia tidak mau membantu. Gejala demikian sering menempatkan manajemen bisnis keluarga pada dilema. Keinginan untuk menjadi profesional berhadapan dengan sanksi sosial.

Selain itu, karena nilai kekeluargaan, hubungan-hubungan bisnis profesional, baik antarperusahaan, bisnis dengan pemerintah, manajemen dengan karyawan, maupun bisnis dengan pelanggannya yang mestinya lugas menjadi bersifat kekeluargaan. Pemilihan-pemilihan pemasok, pemberian ijin dan fasilitas bukan dilandasi kemampuan profesional, tetapi lebih mempertimbangkan kedekatan hubungan antarpribadi. Kembali lagi kadang-kadang ini terjadi, karena ada tekanan budaya luar yang hidup.

Lebih spesifik lagi, kebanyakan bangsa Indonesia menganut budaya "petani". Koentjaraningrat menyebutkan beberapa ciri budaya ini, yakni antara lain: berorientasi masa kini, hidup selaras dengan alam, "nerimo", dan meyakini perlunya sama rata sama rasa. Tentu budaya ini menghambat profesionalisme, karena banyak nilai yang bertentangan. Mentalitas ini mendasari tingkah laku masyarakat umum, karyawan, pelanggan, dan sering merasuk juga mewarnai pemimpin. Dalam budaya umum demikian sulit menumbuhkan keinginan untuk selalu berusaha maju,

menghargai kemajuan orang lain yang lebih ahli dan berpikir jauh ke depan, beberapa ciri pokok yang melekat pada profesionalisme.

Nilai-nilai Kekuasaan

Setelah dikurangi mentalitas petani, sisa bangsa ini sebagian besar didominasi budaya "priyayi", yang mirip dengan ciri-ciri manusia dengan kebutuhan berkuasa yang kuat. Budaya ini diidentifikasi memiliki ciri-ciri: menyukai simbol status daripada hasil karya (ibarat orang sekolah yang tidak mengejar keterampilan, tetapi hanya ijazahnya), berorientasi masa lalu, menggantungkan pada nasib, berorientasi kuat pada hubungan vertikal. Mentalitas yang sangat tergantung pada faktor eksternal ini kenyal diekspresikan antara lain dengan sikap menyalahkan pihak lain, jika terjadi kegagalan. Bangsa Indonesia selalu menyalahkan mengapa Belanda menjajah dan tidak pernah mempersoalkan mengapa sampai dijajah. Apakah bukan karena kita mudah diadu domba, apakah bukan karena kita justru yang gila kekuasaan?

Pendapat ini digabungkan dengan temuan Hofstede yang mengidentifikasi senjang kekuasaan pada bangsa Indonesia yang sangat tinggi, lengkaplah bukti yang menunjukkan bahwa paham kekuasaan memang mewarnai perilaku sebagian bangsa ini, terutama yang memegang posisi baik dalam bisnis, maupun dalam pemerintahan. Tinjauan ini dapat menjelaskan hambatan-hambatan eksternal terutama keberadaan pasar monopolistik dan perilaku politik elite dan birokrasi.

Nilai-nilai Kebendaan

Keberhasilan-keberhasilan pembangunan ekonomi, tanpa disadari memupuk pula nilai-nilai kebendaan, sehingga menjadi tanaman nilai yang sangat dominan di bumi ini. Simbol-simbol keberhasilan dan kekuasaan, kalau ingin dilihat, hanya dapat diekspresikan dengan benda yang dimiliki. Nilai kebendaan sendiri tentu tidak selamanya salah. Persoalannya kini nilai itu sudah menjadi sangat dominan. Orang tidak lagi mempermasalahkan dari mana datangnya kepemilikan. Dengan dominasi nilai kebendaan, maka tembuslah banyak batas moralitas dan kaidah hidup yang wajar. Orang segera berlomba meraihnya. Kombinasi dengan nilai yang lain

serta sistem, jadilah kemudian praktik-praktik nonprofesionalisme seperti kasus suap, kolusi, dan korupsi.

FAKTOR INTERNAL

Organisasi tetap memiliki kepribadian sendiri. Sekalipun banyak hambatan eksternal yang mirip, ternyata masing-masing perusahaan memunculkan tingkat profesional yang bisa sangat berbeda. Sesama BUMN saja dengan mudah dapat ditemukan perbedaan-perbedaannya. Mengapa demikian? Faktor-faktor internal yang mewarnainya.

Sumber Daya Manusia

Entah karena sejarah, karena keterbatasan, atau karena sistem, kadang kala perusahaan menemukan sumber daya yang dimilikinya merupakan sumber daya yang memang tidak potensial atau paling tidak sulit untuk dikembangkan. Beberapa perusahaan yang sudah sejak lama tidak dituntut profesional, misalnya karena dulunya lebih mengemban misi sosial, sering memiliki tenaga kerja dengan kemampuan yang terbatas serta mentalitas minimalis. Keadaan ini tentu menyulitkan manajemen untuk menggerakkan nilai-nilai profesionalisme. Beberapa perusahaan BUMN, perusahaan swasta lama, perusahaan kecil dan koperasi banyak menghadapi kendala ini.

Sistem

Hambatan internal yang lain adalah sistem yang digunakan, khususnya sistem yang berkenaan langsung dengan sumber daya manusia, termasuk rekrutmen dan penempatan, penilaian, penghargaan serta pengembangan. Sistem ini mempengaruhi pembentukan perilaku manusia yang dikenainya. Pada banyak kasus ditemukan sistem-sistem yang menghambat, antara lain sistem penghargaan yang mengacu pada senioritas, sistem penilaian yang rawan subyektivitas dan sistem pengembangan yang tidak terencana. Beberapa perusahaan swasta nasional, BUMN dan terutama birokrasi menghadapi masalah sistem ini.

Selain itu, bukan hanya persoalan bentuk sistem, tetapi juga terutama pelaksanaannya. Kadang-kadang dalam pelaksanaannya, sistem yang sebenarnya sudah profesional diperlakukan dengan

cara tidak konsisten. Perusahaan keluarga yang mendesain sistemnya dengan cangkih kadang-kadang tidak mampu menjalankannya secara konsisten, karena unsur-unsur budaya kekeluargaan yang masih kuat.

Budaya Perusahaan

Budaya perusahaan dipahami sebagai pola perilaku organisasi yang dilandasi oleh nilai-nilai yang disepakati bersama. Budaya perusahaan bukan sekadar semboyan-semboyan yang didengungkan dan juga bukan nilai-nilai yang diinginkan manajemen saja, melainkan nilai-nilai yang benar-benar telah dihayati bersama oleh anggota organisasi dan terwujud secara nyata dalam perilakunya.

Budaya perusahaan bisa menjadi hambatan besar profesionalisme jika budaya yang hidup saat ini kuat, tetapi nilai-nilainya tidak searah atau bahkan bertentangan. Bentuk tipikal budaya yang menghambat profesionalisme berbeda-beda. Pada kebanyakan BUMN bentuk tipikalnya adalah budaya paternalisme yang terwujud antara lain dalam wujud birokrasi, sedangkan pada perusahaan swasta bentuk tipikal masalahnya adalah budaya kekeluargaan yang bentuk nyatanya sering berupa antara lain nepotisme.

Kepemimpinan

Dalam konteks budaya Indonesia khususnya, faktor ini menjadi sangat penting. Budaya kekuasaan dan paternalisme yang harus diakui masih melekat pada sebagian besar bangsa, meletakkan posisi pemimpin ini pada tempat yang amat menentukan. Karena itu, hambatan profesional yang sering paling besar bukan datang dari luar, dan juga bukan dari sistem serta budaya, melainkan dari si pemimpin sendiri. Pada beberapa kasus terbukti dengan nyata betapa beberapa perusahaan berubah total setelah ditunjuk seorang pemimpin baru. Mengapa demikian? Karena pemimpinlah yang mestinya mampu merencanakan sistem, mempengaruhi nilai-nilai dan membuat pagar terhadap pengaruh negatif luar. Melalui pertimbangan-pertimbangannya, keputusan-keputusannya dan juga melalui keteladannya, pemimpin mempunyai kekuatan yang mampu mempengaruhi seluruh organisasi. Persoalannya ada-

lah jarang ditemukan pemimpin yang memiliki nilai-nilai profesionalisme yang secara konsisten terwujud dalam tindakannya. Bagaimanapun para pemimpin perusahaan Indonesia adalah produk budaya Indonesia juga. Kadang-kadang mereka menjadi gamang, karena konflik dalam dirinya pribadi. Di satu sisi mereka memahami perlunya idealisme dan profesionalisme, di sisi lain budaya asli dan godaan-godaan lain menahannya.

Begitulah lebih kurang gambaran hambatan-hambatan yang dihadapi dalam peningkatan profesionalisme di Indonesia. Dengan mengatasi hambatan-hambatan itu secara teoritis profesionalisme akan berkembang. Namun masalahnya bagi manajemen bisnis adalah ada hambatan yang bersifat terkendali dan ada juga yang berada di luar kendali. Apa yang bisa diperbuat manajemen untuk mengatasi hambatan yang berada di luar kendalinya atau hambatan eksternal?

Jawabannya kembali pada ciri-ciri utama profesionalisme. Profesionalisme tidak hendak menggantungkan dirinya pada faktor-faktor eksternal. Dia akan lebih meyakini kompetensi pribadi sebagai sumber daya utama untuk meraih keberhasilan. Dalam porsinya, seorang profesional sejati akan mampu membangun nilai-nilai profesional yang diinginkannya. Beberapa kasus menunjukkan betapa pemimpin profesional mampu mengubah organisasinya menuju ke arah lebih profesional, sekalipun menghadapi tekanan luar yang berat.

Kesimpulan

Memang melihat masalah yang cukup kompleks ini, semua hambatan tidak akan pantas dipikulkan pada pundak pemimpin bisnis saja. Jika kita hendak membangun secara keseluruhan dibutuhkan komitmen dari semua pihak yang bersangkutan.

Pemerintah perlu mengambil peran sebagai pemimpin dalam seluruh konteks budaya Indonesia ini. Beberapa tindakan yang perlu diambil:

1. Melanjutkan deregulasi, menghilangkan proteksi, membangun persaingan yang wajar
2. Membenahi sistem dan kualitas pendidikan untuk meningkatkan sumber daya manusia

3. Memotong birokrasi untuk mengurangi ketergantungan pada faktor eksternal
4. Memberdayakan profesional, sehingga ada insentif bagi profesionalisme
5. Meningkatkan konsistensi keputusan-keputusan dengan kaidah-kaidah profesional, sehingga ada keteladanan bagi seluruh bangsa ini.

Namun dibalik tindakan-tindakan itu, yang paling mendasar adalah kemauan bangsa di bawah pimpinan pemerintah untuk kembali menoleh pada budaya

bangsa ini. Adalah amat penting untuk berani mengakui bahwa budaya bangsa ini sebagian perlu diubah, disesuaikan dengan tuntutan jaman. Jika berani jujur, pasti akan ditemui nilai budaya yang menghambat kemajuan bangsa. Paham kebendaan yang berlebihan, budaya priyayi dan petani yang tergantung pada faktor eksternal tidak lagi relevan pada saat ini. Memang pasti lebih sulit bagi mereka yang menggantungkan diri pada faktor luar untuk mengakui kelemahan diri. Tetapi, apakah setelah menikmati lima puluh tahun meredeka, bangsa Indonesia ingin

kembali dijajah? Sebagai pemimpin yang punya posisi sangat menentukan, pemerintah perlu menyadari hal ini dan bahwa segala sepak terjangnya merupakan teladan bagi seluruh bangsa.

*Gregorius Pratiknyo, MBA adalah
Faculty Member Sekolah Tinggi
Manajemen Prasetiya Mulya*
