

# PENERAPAN SIKAP MENTAL DALAM MANAJEMEN

---

*Agussalim M.*

## **Abstrak**

Sikap mental yang terkendali terpuji akan dapat menumbuhkan kualitas sumber daya manusia yang pada akhirnya akan meningkatkan kualitas manajemen. Masalah yang berat yang sering dialami dalam menerapkan sikap mental adalah bahwa sikap mental yang telah berada dalam kondisi baik itu dapat dan mudah memudar kembali. Bila mentalitas berada dalam keadaan memudar atau berbalik arah, seluruh sumber daya manusia yang dibangun akan menjadi sia-sia dan tidak jarang menimbulkan risiko yang sangat fatal.

**Kata kunci :** penerapan, sikap mental, manajemen

## **PENDAHULUAN**

Sikap mental (mentalitas) yang terkendali terpuji secara sempit dapat berfungsi sebagai pendorong bagi seseorang untuk meningkatkan kualitas dirinya. Secara luas sikap mental itu akan berfungsi menghimpun dan memelihara penggunaan sumber daya manusia, sekaligus meningkatkan manajemen. Alasannya, karena pemimpin yang memiliki kemampuan cukup tinggi, disamping telah terbiasa bekerja dengan sepenuh hati dan bersungguh-sungguh, dia selalu bertitik tolak pada pertimbangan-pertimbangan yang objektif berdasarkan peraturan dan kepatutan. Setiap langkah yang diambilnya telah dipikirkan terlebih dahulu dengan sungguh-sungguh. Selain itu, dia selalu memilih yang terbaik bagi organisasi.

Dengan demikian, dia akan terhindar dari berbagai beban (rasa bersalah) dalam memegang jabatan, di samping dia dapat mempertanggungjawabkan dengan mudah segala sesuatunya. Diri dan kepemimpinan stabil sehingga dia dapat merasakan nikmat

jabatan dan memiliki ketenangan dalam melayani dan memecahkan berbagai masalah yang mungkin timbul, serta tidak ragu-ragu menganut dan menerapkan prinsip manajemen terbuka yang dapat menyenangkan semua pihak.

3 Setiap pemimpin tidak cukup hanya memiliki sikap mental terkendali terpuji, tetapi lebih daripada itu. Dia juga harus mampu membina dan membuat manusia-manusia dibawahnya menjadi manusia-manusia yang memiliki sikap mental terkendali terpuji. Bila manusia-manusia dibawahnya tidak memiliki sikap mental terkendali terpuji apa yang menjadi tujuan organisasi tidak akan pernah tercapai.

Bila sebuah organisasi berhasil menghimpun manusia-manusia yang memiliki sikap mental terkendali terpuji seperti tersebut diatas, jelas akan sangat menguntungkan bagi kualitas manajemen. Kualitas manajemen suatu organisasi yang sudah berada dalam kondisi yang baik akan berdampak positif bagi suatu perusahaan dalam menghadapi persaingan karena produktifitas sumberdaya manusianya semakin tinggi.

Dampak positif tersebut antara lain, (1) semua personil dan alat-alat produksi akan bekerja secara penuh, maksudnya adalah harga pokok akan dapat ditekan serendah mungkin karena tidak ada waktu dan bahan yang terbuang sehingga harga penjualan dapat bersaing dengan perusahaan sejenis; serta (2) sistem dan program kerja akan berjalan sesuai dengan rencana, maksudnya adalah kualitas hasil produksi terjamin serta pelayanan akan terpelihara dengan baik dan akhirnya kredibilitas perusahaan akan terbina dengan baik.

Hubungan antara mentalitas, sumber daya manusia, dan kualitas manajemen tersebut dapat diibaratkan sebagai sebuah pohon. Mentalitas diibaratkan sebagai akar pohon yang dapat menentukan kekuatan berdirinya pohon tersebut, sedangkan sumber daya manusia merupakan batang yang akan menjadi tempat lahirnya kualitas manajerial seperti dahan, ranting, daun dan buah, yang masing-masing dapat diibaratkan sebagai faktor produksi dan hasil produksi.

Demikian besarnya peranan mentalitas dalam kehidupan manusia. Dalam contoh diatas mentalitas diibaratkan sebagai akar pohon yang akan membangun memelihara

dahan, ranting, daun dan buah. Pada dasarnya, manusia yang tidak memiliki mentalitas yang terpuji dapat dikatakan sebagai makhluk yang hanya bertubuh seperti manusia, tetapi tidak memiliki citra sebagai makhluk yang mulia, yaitu manusia yang bercita-cita, berakal, berperasaan, bermalu, berkepribadian atau disebut juga sebagai manusia seutuhnya.

## **PERMASALAHAN UMUM DALAM MANAJEMEN**

Permasalahan umum yang sering muncul atau dihadapi manajemen antara lain adalah sebagai berikut.

### **1. Penyimpangan Dalam Pelaksanaan Organisasi**

Manajemen yang ideal adalah manajemen yang dilengkapi dengan berbagai peraturan dan ketentuan-ketentuan yang jelas dan tegas serta mencakup semua aspek penting dalam manajemen. Semua personel, mulai dari tingkat terendah sampai kepada tingkat tertinggi, tanpa terkecuali, termasuk pejabat yang membuat dan yang menandatangani peraturan tersebut harus menghayati, menghormati, dan mematuhi peraturan tersebut. Semua harus tunduk kepada peraturan-peraturan yang sedang berlaku. Tegasnya, peraturan lebih tinggi derajatnya daripada orang yang membuat dan mensahkan peraturan itu sendiri.

Namun, amat disayangkan, ada kebiasaan yang berkembang serta membudaya dikalangan masyarakat, yaitu lebih menghargai dan menghormati personel atasan (*top executive*) dengan mengesampingkan peraturan-peraturan yang berlaku. Selanjutnya, para atasan (*top executive*) seringkali menjadi lupa dan merasakan dirinya bukan lagi sebagai yang diberi wewenang dan diberi gaji, tetapi seolah-olah sebagai pemilik tunggal yang berpikir dan bekerja menurut selera.

Kebiasaan-kebiasaan yang demikian itu jelas akan membuat jalanya manajemen organisasi menjadi tidak berkualitas yang akan menghilangkan kredibilitas dan prestise di mata lingkungan usaha khususnya dan di mata masyarakat pada umumnya.

## 2. Pemilihan Bakat

Dalam kehidupan sehari-hari kita sering mendengar istilah "bakat", tetapi bagaimana menentukan bakat itu belum dapat diketahui secara pasti. Secara sederhana bakat dapat diartikan sebagai suatu keinginan untuk menekuni suatu pekerjaan. Banyak orang yang tidak mengetahui bakatnya secara pasti. Malahan, ada orang yang telah mendapatkan pekerjaan yang diinginkannya tetapi setelah pekerjaan itu dijalankannya ternyata dia tidak dapat menekuni dan tidak jarang yang timbul justru kebosanan. Oleh karena itu, setiap orang sebaiknya mencari bakatnya sendiri dengan terlebih dahulu menanamkan kebiasaan-kebiasaan bekerja dan berbuat yang terbaik.

Andaikata bakat tersebut dapat diperiksa dan ditentukan dengan pasti, akan besar sekali pengaruhnya dalam menunjang kemauan kerja karena bekerja sesuai dengan bakat sama dengan memperoleh suatu kesenangan.

Di kalangan masyarakat kita belum banyak dikenal istilah pemeriksaan bakat. Hal itu disebabkan oleh terbatasnya keberadaan lembaga yang melayani pemeriksaan bakat tersebut serta sampai dimana pentingnya pemeriksaan dan penyaluran bakat tersebut bagi setiap sumber daya manusia belum ada kejelasannya.

## 3. Eksekutif Ganda

Permasalahan lain dalam manajemen adalah munculnya eksekutif ganda atau eksekutif tumpang tindih, misalnya dalam kasus perseroan terbatas yang sampai sekarang ini badan hukum perusahaan yang populer di Indonesia adalah Badan Hukum Perseroan Terbatas. Namun, apakah pengaturan hukum yang melekat pada badan hukum perseroan ini telah dapat menuntun organisasi perseroan dalam memelihara kedudukan semua pemegang sahamnya, pemangku jabatan dewan komisaris, pemangku jabatan direksi dan khalayak ramai yang berhubungan dengan perseroan yang bersangkutan masih perlu dipertanyakan.

Sejak beberapa tahun terakhir ini hampir tidak ditemui lagi perseroan terbatas yang memakai hak suara terbatas yang unsur demokrasiya mirip dengan koperasi. Hampir seluruh perseroan terbatas yang ada sekarang ini memakai hak suara *one*

*share one vote* (satu saham satu suara). Hal ini tentunya muncul karena perseroan terbatas merupakan perserikatan atas dasar perkumpulan modal (bukan atas dasar perkumpulan orang-orang seperti koperasi) dan para pendiri perseroan terbatas tidak menginginkan posisi dominannya lepas kepada pihak lain. Akan tetapi, di sisi lain mereka masih membutuhkan dan menginginkan ikut sertanya orang lain sebagai pemegang saham, seperti yang disebut dengan *go public* yang maksimal 49% dari saham perseroan dilapas (dijual) melalui pasar bursa. Dalam kondisi yang demikian, penyelenggaraan rapat umum pemegang saham (RUPS) hanya bersifat formalitas karena segala sesuatunya akan ditentukan oleh pemegang saham dominan.

Bila organisasi ini telah diengkapi dengan peraturan-peraturan yang cermat, di samping pemegang saham dominan bersama-sama dengan anggota direksi memiliki kemampuan yang tinggi serta memiliki sikap mental terpuji, diperkirakan para pemegang saham minoritas dan khalayak ramai yang berhubungan dengan perseroan tersebut akan terpelihara. Akan tetapi, bagaimana kalau pemegang saham dominan dan para anggota direksinya tidak memiliki iktikad baik? Masalahnya akan kembali kepada pembinaan mentalitas atau untuk sementara setidaknya-tidaknnya perlu dipikirkan aturan-aturan yang dapat <sup>8</sup> mencegah terjadinya hal-hal yang tidak diinginkan.

Beberapa kelemahan yang ditemui dalam tubuh organisasi perseroan terbatas sekarang ini dapat digambarkan secara ringkas seperti berikut ini. Unsur kekuasaan dalam organisasi perseroan terbatas sesungguhnya terdiri dari dua tingkat.

- a. <sup>6</sup> Kekuasaan <sup>4</sup> rapat umum pemegang saham (RUPS) yang disebut juga sebagai kuasa tertinggi. RUPS terdiri atas dua jenis, yakni RUPS tahunan dan RUPS luar biasa. RUPS tahunan <sup>6</sup> diadakan sekali setahun untuk mendengar, meneliti, dan menilai pekerjaan direksi. Sedangkan RUPS luar biasa diadakan bila diperlukan saja, misalnya untuk mengubah anggaran dasar atau terjadi hal-hal luar biasa.
- b. Kekuasaan direksi yang disebut sebagai pejabat tertinggi, yaitu orang-orang yang dipercaya untuk mengelola perusahaan.

Sebagai kuasa tertinggi, RUPS memilih, <sup>4</sup> mengangkat, dan memberhentikan anggota direksi dan anggota komisaris perseroan. Biasanya yang dipilih dan diangkat menjadi anggota direksi adalah orang yang dinilai mampu dan dipercaya. Sedangkan yang dipilih menjadi anggota komisaris adalah orang yang berpengaruh, meskipun umumnya orang yang berpengaruh tersebut tidak memiliki cukup waktu disamping tidak dibekali dengan staf ahli yang akan membantu pekerjaan komisaris sebagai pengawas.

Sebagaimana telah disinggung sebelumnya, dalam perseroan terbatas ada dua tingkat kekuasaan, yaitu kekuasaan yang dipegang oleh kuasa tertinggi dan kekuasaan yang dipegang oleh pejabat tertinggi. Kuasa tertinggi terdiri dari para pemegang saham yang berperan melakukan pengadaan modal, sedangkan pejabat tertinggi terdiri dari para anggota direksi. Anggota direksi berperan sebagai pengelola; disamping berkewajiban mengembangkan usaha mencapai tujuan organisasi, dia juga berkewajiban menata kesempurnaan administrasi dan membuat laporan tahunan serta mempersiapkan segala sesuatu dengan berpegang teguh kepada pasal-pasal anggaran dasar dalam penyelenggaraan rapat umum pemegang saham. Dengan demikian, berbagai kesalahpahaman yang mungkin muncul dalam RUPS dapat dihindari dan hubungan antara sesama pemegang saham dapat terpelihara dengan baik. Tujuannya adalah untuk mencegah terjadinya perpecahan di antara sesama pemegang saham yang kadang-kadang mengakibatkan bubarnya perseroan.

Dalam kenyataannya, kekuasaan dalam organisasi terhimpun pada direksi selaku pejabat tinggi, sedangkan anggota komisaris karena tidak memiliki waktu dan tidak dibekali staf ahli dalam banyak hal mempercayakan saja kepada direksi. Dengan kata lain, komisaris sebagai pengawas tidak berfungsi. Dalam keadaan demikian, pengaruh dan kekuasaan direksi, disadari atau tidak, menjadi dominan dan tidak terkontrol. Akhirnya nasib perusahaan dalam jangka waktu tertentu (dalam masa jabatan) atau tidak tertentu (bila pemimpin tersebut terpaksa menjalani pemecatan) berada di tangan direksi tanpa pengawasan.

Kemungkinan sebaliknya adalah adanya dewan komisaris yang diberi wewenang melampaui yang seharusnya. Misalnya dia ikut mempengaruhi dalam mengambil keputusan direksi, tanpa disadari dewan komisaris selaku pengawas telah melibatkan diri dalam operasional sehingga dapat mengurangi fungsinya sebagai pengawas yang disebut dengan eksekutif ganda.

#### **4. Pemutusan Hubungan Kerja**

Permasalahan lain yang juga sering muncul adalah masalah pemutusan hubungan kerja. Pada umumnya, setiap organisasi yang akan melakukan pengembangan usahanya akan membutuhkan penambahan personel baru.

Setiap personel yang baru diterima, baik pada organisasi yang baru berdiri maupun organisasi yang akan melaksanakan pengembangan usahanya, ketika mulai bekerja biasanya belum siap pakai atau belum dapat langsung menjadi personel yang produktif.

Melatih dan mempersiapkan personel baru yang belum produktif tersebut menjadi personel yang siap pakai bukanlah pekerjaan yang mudah. Disamping memerlukan biaya, hal ini juga memakan waktu. Akan tetapi, setelah mereka menjadi manusia produktif dan siap pakai serta menguasai pekerjaan dengan baik sering timbul pemutusan kerja yang tidak dikehendaki. Hal ini antara lain disebabkan oleh hal-hal sebagai berikut:

- a. Pengunduran diri secara tiba-tiba dari personel tertentu yang disebut personel kutu loncat. Pemimpin perusahaan yang kuat menarik (membajak) personel yang sudah bekerja pada perusahaan yang masih lemah dengan menawarkan upah yang lebih tinggi. Di samping itu, perusahaan itu juga memberikan sejumlah uang kepada personel yang bersangkutan yang disebut dengan biaya transfer personel.
- b. Adanya tuntutan upah yang berlebih-lebihan yang kadang-kadang tidak mungkin terpenuhi oleh organisasi.
- c. Adanya rasa ketidakserasian, merasa tidak puas dan sebagainya dengan kondisi dan situasi kerja di organisasi, apakah disebabkan oleh pola manajemen pemimpin yang tidak objektif atau situasi kerja yang tidak harmonis.

- d. Kemungkinan lain yang menyebabkan terjadinya pemutusan hubungan kerja ialah kalau organisasi membubarkan diri atau terpaksa dibubarkan.

Untuk menanggulangi hal-hal yang demikian, biasanya organisasi membuat perjanjian kerja. Akan tetapi apakah dengan membuat perjanjian kerja itu merupakan jalan keluar yang terbaik, masih diragukan.

Kalau kita renungkan secara mendalam, perjanjian kerja antara manajemen dengan personel diperlukan sebagai pegangan agar masing-masing pihak membatasi diri sesuai dengan perjanjian kerja yang telah ditandatangani dan sekaligus berfungsi sebagai pedoman dalam melayani masalah bidang personalia yang timbul. Organisasi yang berkualitas perlu mempersiapkan perjanjian kerja secermat mungkin dan mendetail. Namun, dalam pelaksanaannya pemimpin organisasi akan lebih mengutamakan ikatan batin dalam bentuk kerja sama daripada ikatan yang mengandakan perjanjian kerja, sebab manajemen sesungguhnya membutuhkan personel yang serasi dan setia (berdedikasi tinggi). Dengan kata lain, tidak banyak manfaatnya menahan (mempekerjakan) personel yang tidak dapat lagi bekerja sepenuh hati. Selain itu tidak mustahil keberadaan personel yang tidak berdedikasi itu akan menimbulkan hal-hal yang tidak diinginkan.

Jalan lain yang mungkin dapat ditempuh untuk menanamkan saling pengertian antara perusahaan dengan personel adalah dengan memakai sistem hadiah tahunan.

**Contoh:**

*Dimisalkan sebuah organisasi perusahaan memperoleh keuntungan bersih yang wajar dalam satu tahun Rp 100.000.000,00. Bila keuntungan yang dicapai melebihi dari Rp 100.000.000,00, katakanlah Rp 150.000.000,00, maka pimpinan perusahaan memutuskan akan memberikan hadiah tahunan kepada seluruh karyawan 50% dari peningkatan keuntungan tersebut, yakni  $50\% \times \text{Rp } 50.000.000,00 = \text{Rp } 25.000.000,00$ . Cara pembagiannya kepada karyawan adalah berdasarkan perbandingan upah dari masing-masing karyawan. Seandainya biaya upah keseluruhan adalah Rp25.000.000,00/bulan, maka setiap karyawan akan memperoleh*



hadiah tahunan sebesar  $\frac{Rp.25.000.000}{Rp.50.000.000} \cdot 100\%$  atau masing-masing 100% dari upah mereka per bulan (satu bulan gaji).

Cara tersebut diatas mungkin dilakukan oleh organisasi yang telah biasa memakai sistem keterbukaan; para personel atau setidaknya-tidaknya para wakil personel harus diberikan penjelasan secukupnya.

Yang dimaksud dengan keuntungan bersih tersebut yaitu pendapatan setelah dipotong dengan pos-pos tertentu, antara lain seperti pajak, penyusutan, cadangan, dan sebagainya. Bagaimana pun bagian tersebut adalah bersifat hadiah yang tidak dapat dituntut dan ditentukan oleh pemimpin semata. Lebih tegasnya lagi yang berhak memutuskan besarnya hadiah tersebut adalah pemimpin organisasi teratas.

Dengan cara demikian, diharapkan hubungan organisasi dengan semua personel akan memperoleh saling pengertian dan terlepas dari berbagai rasa kecemburuan social. Disamping itu, pemutusan hubungan kerja yang tidak dikehendaki dapat diperkecil.

### 5. Lulusan Perguruan Tinggi

Dewasa ini, banyak para pemimpin perusahaan yang mengeluh karena para lulusan perguruan tinggi dinilai tidak siap pakai. Setelah dicoba menelaah, ada tiga hal yang dapat dijadikan sebagai faktor penyebabnya, yaitu sebagai berikut.

*Pertama*, karena aspek sikap mental dari putra-putri bangsa belum dipersiapkan sejak dini, sehingga persiapan mereka belum cukup memadai dalam mengikuti pelajaran disekolah dan di perguruan tinggi. Misalnya mereka belum memiliki sikap bersungguh-sungguh sehingga mereka tidak mampu mengikuti dan menguasai materi pelajaran secara penuh dari tingkat dasar sampai ke tingkat berikutnya.

*Kedua*, karena sarana dan prasarana perguruan tinggi yang belum memadai sehingga mereka selesai menjalani perkuliahan hanya baru sekedar mengetahui, tetapi belum dapat menunjukkan keterampilan mereka.

*Ketiga*, karena keberhasilan mereka memperoleh ijazah sarjana hanyalah baru merupakan landasan untuk memperoleh sukses. Ibarat landasan pesawat terbang, tinggi

rendahnya kemampuan terbang tidaklah mutlak ditentukan oleh kondisi landasan. Artinya, ijazah sarjana yang baru diperoleh itu merupakan langkah awal yang harus diiringi dengan sikap mental terkendali terpuji untuk menggali dan mengembangkan serta mendayagunakan sumber daya yang ada dalam diri.

### **PERMASALAHAN PENERAPAN SIKAP MENTAL DALAM MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

Tujuan manusia dalam kehidupannya di dunia adalah mencari kebahagiaan melalui kepuasan, kenikmatan, kebanggaan dalam berbagai bentuk untuk melayani kehendak nafsu dan hawa.

Pada prinsipnya, manusia yang berhasil dalam kehidupannya mempunyai cita-cita yang bertingkat-tingkat dan sekaligus akan diiringi dengan daya dan rasa kepuasan yang bertingkat-tingkat pula. Pada tingkat permulaan biasanya orang yang bercita-cita dan berhasil itu memilih dan menganut sikap mental terkendali terpuji dengan daya juang yang tinggi dalam mencapai cita-cita (program hidupnya). Orang yang bercita-cita dan berhasil itu akan merasakan kepuasan dan kebahagiaan dari setiap tingkat cita-cita yang berhasil dicapainya. Akan tetapi, tingkat kepuasan dan kebahagiaan dari setiap tingkat yang telah berhasil dicapai itu biasanya akan bertahan lama. Karena itu, seterusnya dia berjuang lagi untuk meraih cita-cita baru di tingkat berikutnya.

Misalnya, seorang karyawan biasa bercita-cita untuk menjadi manajer yang sekaligus bercita-cita menikmati kehidupan setingkat dengan manajer, seperti mendapatkan fasilitas untuk mendiami rumah dinas yang cukup mewah, fasilitas mobil, dan ruang kerja khusus. Setelah melalui kerja keras dalam waktu tidak terlalu lama, karyawan tersebut berhasil mencapai jabatan manajer. Ketika itu dia beserta keluarganya benar-benar merasa bahagia. Akan tetapi nikmat kenaikan jabatan tersebut berjalan tidak lama. Setelah beberapa tahun berlalu, dia merasakan jabatan sebagai manajer itu adalah jabatan biasa saja. Dengan demikian, cita-citanya meningkat lagi; ia ingin menjadi *general manager* dan menikmati taraf kehidupan sebagai *general manager*.

Setelah bekerja keras dan bersungguh-sungguh, dia berhasil pula menduduki jabatan sebagai general manajer. Begitulah seterusnya sampai pada suatu ketika usia dan kemampuan serta kesempatannya tidak memungkinkan lagi untuk mencapai kedudukan yang lebih tinggi, tetapi keinginannya untuk menikmati kehidupan di tingkat yang lebih tinggi masih tetap tidak terkendalikan. Di samping itu, timbul pula kecemasan karena telah dekat masa pensiun. Dalam masa itu mentalitasnya mulai tidak stabil karena di satu keinginannya masih besar, sedangkan di sisi lain kemampuan dan kesempatan serta faktor usia tidak memungkinkan.

Pada suatu titik tertentu akibat dari situasi dan kondisi, upaya untuk melanjutkan perjuangan tidak memungkinkan lagi. Di sisi lain kehendak dari hawa nafsu yang harus dilayani meningkat terus dan sulit dibendung. Misalnya, kehendak untuk berkuasa, kehendak untuk lebih kaya, kehendak untuk menjadi manusia populer, kehendak untuk menjadi manusia yang melebihi manusia-manusia lainnya, sehingga terjadilah ketidakseimbangan yang menyebabkan kritis mental. Akhirnya sikap mental terkendali terpuji yang telah dibangun sejak masih kanak-kanak dengan bersusah payah, bila tidak kuat menahannya akan menjadi rusak dan berubah menjadi sikap mental terkendali tidak terpuji.

Untuk membendung arus hawa nafsu tersebut manusia berlindung dan memilih agama di samping menggunakan undang-undang atau peraturan-peraturan dengan sanksi yang berat.

**Contoh:**

*Seorang tenaga ahli yang telah berpengalaman (professional) dan sukses, memperoleh suatu kepercayaan untuk memegang jabatan penting. Namun, dalam masa menjalankan jabatan tersebut dia melupakan atau dengan sengaja meninggalkan prinsip (sikap mental terpuji) yang dianut selama ini. Pada akhirnya, dia bekerja menurut selera.*

Pada contoh diatas dapat dilihat bahwa tenaga ahli tersebut dengan sikap mental yang terpuji berhasil membuat dirinya menjadi seorang yang professional. Tetapi, dia berubah, karena meninggalkan prinsip atau sikap mental yang terpuji yang sebelumnya

telah dimiliki. Akhirnya, dia bekerja berdasarkan selera yang tentunya menyimpang dari prinsip-prinsip manajemen yang harus dia lakukan.

Disini terlihat jelas betapa pentingnya sikap mental (mentalitas) tersebut dalam menjalankan atau memimpin suatu organisasi atau manajemen sehingga perlu dilakukan pembinaan secara terus-menerus. Pembinaan dimaksud tidak hanya terhadap orang-orang kebanyakan, tetapi juga akan lebih penting lagi terhadap para pemimpin atau calon pemimpin meskipun telah lanjut usia. Salah satu bentuk pembinaan yang bisa dilakukan untuk menghindari hal tersebut adalah dengan membuat beberapa peraturan dengan sanksi yang cukup berat bagi setiap penyimpangan.

Misalnya, memberikan sanksi pemecatan atau penuntutan di muka pengadilan. Berat ringannya sanksi atau hukuman tersebut sebenarnya amat tergantung kepada kondisi mentalitas masyarakat lingkungan organisasi. Kalau kondisi mentalitas masyarakat di lingkungan tersebut pada umumnya telah kehilangan budaya malu, mungkin hukuman penjara setahun atau dua tahun tidak akan membawa personel menjadi takut atau jera.

## UPAYA DALAM MENINGKATKAN MENTALITAS SUMBERDAYA MANUSIA

1 Pembinaan dan perbaikan sikap mental diwujudkan dalam rangka menggali potensi dan meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang masih tersimpan agar dapat menjadi sumberdaya yang produktif.

Apabila pembinaan ini berhasil dapat diyakini bahwa mereka itu bakal menjadi manusia-manusia produktif. Semua ini akan lebih baik bila mereka memperoleh kesempatan mengikuti pendidikan dan latihan untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan. Nantinya mereka itu akan merupakan sumber daya manusia yang berkualitas tinggi, yang akhirnya akan dapat menghasilkan manajemen yang profesional.

Manajemen yang dimaksudkan disini adalah manajemen yang telah memiliki peraturan lengkap dan memiliki disiplin, artinya manajemen yang tidak membiasakan

diri membiarkan terjadinya penyimpangan, sehingga segala sesuatunya berjalan secara otomatis menurut sistem. Hampir tidak ada proses operasional yang perlu ditunda-tunda.

Semua personel dari atas sampai bawah berada dalam keadaan saling pengertian sehingga tidak ada hal-hal yang menimbulkan perselisihan atau hal-hal yang merusak kerukunan organisasi. Dengan demikian, sumber daya dan daya yang tersedia sepenuhnya berfokus untuk mencapai tujuan dan cita-cita organisasi.

Bila ditemukan sebuah kasus yang dapat mengganggu jalannya operasional, pihak pemimpin akan mencari jalan penyelesaian di dalam peraturan yang ada. <sup>2</sup> Secara garis besar, pembinaan sikap mental dapat dibagi dalam beberapa hal, yaitu :

- a. Membiasakan diri belajar dan bekerja,
- b. Membiasakan diri menghargai dan memanfaatkan waktu,
- c. Membiasakan diri berlaku jujur,
- d. Membiasakan diri berjuang dan menghadapi tantangan,
- e. Membiasakan diri bersikap sungguh-sungguh,
- f. Membiasakan diri memberikan rasa kepedulian,
- g. Membiasakan diri bertanggung jawab,
- h. Membiasakan diri memelihara kesehatan,
- i. Membiasakan mengendalikan atau menahan diri dan berhemat,
- j. Membiasakan diri menjauhkan rasa benci atau dendam,
- k. Membiasakan diri berperilaku tertib dan sopan,
- l. Membiasakan diri menghargai hak dan pendapat orang lain,
- m. Dan lain-lain.

Apabila seseorang telah berhasil membiasakan dirinya untuk berbuat hal-hal tersebut di atas, maka dengan sendirinya akan terbentuk apa yang disebut mental terkendali terpuji.

Pembinaan sikap mental yang baik itu harus dimulai dari kanak-kanak di dalam lingkungan masyarakat yang baik pula. Untuk maksud tersebut maka <sup>5</sup> pembinaan

mentalitas sumber daya manusia dapat dilakukan melalui empat jalur, yaitu sebagai berikut :

### 1. Jalur Lingkungan Keluarga

Cara ini ditempuh melalui pembinaan yang dimulai dari kanak-kanak dalam lingkungan keluarga, yang secara sederhana dapat dikemukakan sebagai berikut.

- a. Orang tua serta anggota keluarga harus dapat memberikan contoh yang baik dalam bersikap atas segala kegiatan di dalam lingkungan keluarga sehari-hari. Misalnya disiplin diri dalam pengaturan jam tidur dan bangun pagi, kegiatan-kegiatan sebelum tidur, dan setelah bangun pagi dan sebagainya, kalau berjanji harus ditepati, kalau berbicara dengan anak-anak haruslah dengan perhatian yang sungguh-sungguh.
- b. Mereka harus diajarkan membiasakan diri memanfaatkan waktu. Jadi, tidak semua waktu hanya untuk bermain-main meskipun mereka masih kanak-kanak.
- c. Tidak kurang pentingnya ialah bahwa mereka tidak boleh merasa tertekan atau terpaksa. Mereka harus dibina agar memiliki disiplin tinggi, menyenangi belajar, membaca dan mengerjakan sesuatu sesuai dengan usianya yang akhirnya semua itu dilakukan atas inisiatif sendiri.
- d. Melatih kreativitas, sikap kritis, dan kemandirian dengan menceritakan berbagai kasus kegiatan harian yang sesuai dengan perkembangan usianya.
- e. Melatih secara sederhana agar anak terbiasa bekerja dan berpikir secara sistematis dan memiliki program dalam setiap kegiatan serta dalam kehidupannya.
- f. Jika memungkinkan, sekali seminggu atau sekali sebulan membawa berlibur untuk memberikan refreshing (hiburan) pada suasana yang menyengarkan dan menyenangkan.
- g. Memberikan dorongan moral atau pujian yang wajar bila si anak memperoleh atau melakukan suatu prestasi. Walaupun prestasi tersebut kecil, hal itu dapat membuat dirinya mempunyai rasa bangga.
- h. Orang tua harus membiasakan diri tidur terpisah dengan anak sejak anak masih bayi. Hal itu dapat menumbuhkan kebiasaan anak untuk mandiri.

- i. Orang tua harus membiarkan anak-anaknya melakukan apa saja dalam batas batas resiko tertentu sepanjang perbuatannya itu di dorong oleh rasa ingin tahu dan tidak tergolong pada perbuatan tercela, seperti mencuri, menganiaya, dan sebagainya. Dengan demikian, rasa percaya diri dan kemauan anak-anak akan tumbuh.
- j. Orang tua perlu memberikan petunjuk tentang memelihara kesehatan, misalnya dalam hal jam tidur, makanan bergizi, kebersihan diri, berolahraga dan sebagainya.
- k. Orang tua harus memberi nasehat kepada anak-anak bahwa menaruh rasa benci dan dendam terhadap orang lain adalah tidak baik. Kalau ada yang tidak berkenan di hati, seharusnya selesaikan secara berhati-hati karena menaruh rasa benci dan dendam itu hanyalah merugikan diri sendiri.
- l. Orang tua harus mendidik anak mengendalikan diri dan berhemat. Misalnya, kalau anak meminta dibelikan barang mainan, hendaknya orang tua tidak langsung mengabulkannya, tetapi dijanjikan dengan alasan yang jelas, umpama menunggu saat gajian. Kalau anak meminta dibelikan alat-alat tulis sekolah hendaknya diperiksa dulu apakah persediaan telah habis terpakai. Sekali-sekali, pada kesempatan yang baik, sambil bercerita-cerita jelaskan kepada anak betapa susahny petani mengerjakan sawah, mulai dari menanam padi sampai menjadi beras; jadi, kalau makan jangan sampai ada nasinya yang terbuang atau tersisa, dan sebagainya.
- m. Orang tua harus menasihatkan kepada anak-anak bahwa berperilaku tertib dan sopan itu sangat penting dalam pergaulan hidup, yaitu membuat diri disenangi dan dihargai oleh lingkungan dan menimbulkan kemudahan-kemudahan dalam pergaulan hidup.

Disadari atau tidak disadari, pada umumnya orang tua tidak melakukan yang seharusnya dilakukan dalam mendidik anak-anak, karena salah satu kebahagiaan hidup dalam rumah tangga ialah jalinan kasih sayang antara orang tua dan anak-anak. Sikap ini membuat anak-anak menjadi manja, suka membuang-buang waktu dan banyak malas, kehilangan keberanian, tidak bisa mandiri, dan kehilangan kemauan. Sikap orang

tua yang semacam itu adalah penyebab utama tertinggalnya masyarakat negara berkembang dalam menggali sumber daya manusia.

## 2. Jalur Lingkungan Organisasi

Maksudnya, pembinaan sikap mental terhadap orang-orang dewasa dilakukan pada lingkungan organisasi kerja, yang dapat dilakukan dengan pola yang hampir sama dengan pembinaan di atas. Namun, mereka elah dewasa, hanya dimungkinkan dengan menerapkan kode etik tertentu. Pihak pemimpin bersama-sama dengan pegawai yang telah senior harus memberikan contoh, di samping menerapkan disiplin kerja serta latihan-latihan kerja yang diperlukan.

## 3. Jalur Lingkungan Masyarakat

Maksudnya, pembinaan ditempuh dengan cara ikut aktif dalam berbagai kegiatan organisasi kemasyarakatan dan sosial lainnya, selaku anggota masyarakat. Dengan cara demikian, kita dapat belajar dari orang-orang yang berpengaruh, berwibawa, dan disegani yang sering berhasil menginsafkan, mempengaruhi, dan memperbaiki sikap mental orang lain.

## 4. Jalur Inisiatif Sendiri

Maksudnya, pembinaan berangkat dari inisiatif pribadi. Ini biasanya muncul setelah belajar dari pengalaman yang dilalui dalam kehidupan. Ada beberapa keadaan yang membuat timbulnya inisiatif sendiri untuk memperbaiki sikap mental, yaitu

- a. Kehidupan orang tua yang berada di bawah garis kemiskinan,
- b. Setelah merasakan akibat kelalaian-kelalaian masa lalu dan setelah merasakan semacam penyesalan,
- c. Setelah merasakan ketertinggalan dari teman-teman sebaya.

## KESIMPULAN

1. <sup>3</sup> Manajemen yang berkualitas itu hanya mungkin dicapai apabila semua unsur personel sampai ke tingkat yang paling bawah memiliki sikap mental terkendali terpuji.



2. Besar kecilnya manfaat dari perbaikan sikap, dalam banyak hal, ditentukan oleh panjang pendek-nya sisa waktu yang tersedia untuk mengejar ketertinggalan tersebut.
3. Seorang personel yang memperoleh kesempatan bekerja sesuai bakatnya sama dengan mem-peroleh kesenangan. Personel tersebut akan menjadi personel yang benar-benar produktif. Oleh karena itu, pengetahuan penelitian bakat perlu digali dan dikembangkan karena akan sangat membantu dalam menempatkan personel sesuai bakatnya, agar setiap orang akan lebih dapat mengenal dirinya dalam organisasi dan sekaligus akan sangat menunjang tercapainya tujuan organisasi.
4. Dalam menciptakan manusia seutuhnya sekarang ini, mau tidak mau, kita masih perlu melakukan penyaringan (testing) secara benar terhadap para calon tenaga kerja yang tersedia yang jumlahnya cukup banyak dengan berbagai kualitas tadi, sedangkan kebutuhan sangat terbatas. Bila telah berhasil mendapatkan calon tenaga kerja yang memiliki sikap mental terkendali terpuji, berbadan sehat, serta berpendidikan, berarti kita telah memperoleh bahan pilihan menurut ukuran di Indonesia.

---

DAFTAR PUSTAKA

- Anwar Prabu Mangkunegara, 2001, *Manajemen Sumberadaya Manusia Perusahaan*, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Barron, Robert J., 1998, *So You Want to Hire the Beautiful. Well, Why Not*, Bussiness Week, March 16, California.
- Baron, Robert A., 1980, *Psychology: Understanding of Behavior*, Holt, Rinehart and Winston, New York.
- Dubrin, Andrew J., 1982, *Personal and Human Resources Management*, Kent Publishing Company, California.
- Emil Salim, 1996, *Aspek Sikap Mental Dalam Manajemen Sumberdaya Manusia*, Ghalia, Indonesia, Jakarta
- Mathis, Robert L., & John H. Jackson, 2000, *Human Resource Management*, 9<sup>th</sup> Edition, United States of America.
- Robbins, Stephen P., 1999, *Essential of Organizational Behavior*, Prentice Hall, Inc, San Diego State University.