

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA PENDIDIKAN BERBASIS WARISAN BUDAYA JAWA

Oleh

Alex Sujanto

Dosen AMIK JTC Semarang

Abstraksi

Prinsip manajemen sumber daya manusia pendidikan berbasis budaya jawa dengan menerapkan manajemen dengan konsep 7 T yaitu Toto, Titi, Titis, Temen, Tetep, Tatag, Tatas merupakan proses untuk mampu menciptakan pencerahan. Agar tercipta suasana yang mengayomi dan mencerahkan, dan pemimpin mampu menciptakan suasana sejuk seperti feel at home, maka prinsi dari ajaran KRMTA Poornomo Hadiningrat, yaitu: Toto, Titi, Titis, Temen, Tetep, Tatag, dan Tatas, sangat baik di di lakukan oleh seorang pemimpin. Tato, Titi, Titis, Temen, Tetep, Tatag, Tatas ini merupakan paket yang harus dipertimbangkan bersama-sama pada waktu hendak melaksanakan suatu keputusan. Sebagai bagian dari tujuh prinsip Suryo Management, prinsip 7 T ini sebaiknya dilaksanakan oleh leader, oleh siapa pun sebagai pemimpin dan juga oleh seseorang sebagai anggota tim. 3 T yang pertama yaitu, Toto, Titi, Titis merupakan suatu skill (keterampilan). Keterampilan juga dipengaruhi oleh kecerdasan seorang pemimpin. Bahwa Toto itu berarti teratur, Titi itu teliti, Titis itu tepat, sebenarnya suatu skill yang amat diperlukan oleh seorang pemimpin. Pemimpin harus memiliki kecerdasan yang memadai pada bidang yang dipimpinya. Prinsip kepemimpinan selanjutnya adalah 4 T, empat prinsip yaitu : Temen, Tetep, Tatag dan Tatas merupakan komitmen, merupakan niat yang harus terwujud dalam perilaku pemimpin, dalam sikap pemimpin sehari-hari memimpin kelompok atau perusahaannya.

Kata Kunci : *Kepemimpinan Budaya Jawa Toto, Titi, Titis, Temen, Tetep, Tatag, dan Tatas.*

A. Pendahuluan

Sifat pemimpin yang harus di miliki oleh pemimpin antara lain adalah mencerahkan. Pemimpin harus mampu mencerahkan kelompoknya. Pemimpin harus mampu mencerahkan pegawainya. Misalnya pemimpin *holding company* harus mampu mencerahkan lembaga dalam kelompoknya. Pemimpin yang tidak memiliki kemampuan mencerahkan tidak akan mampu memberi nilai tambah bagi kelompoknya. Bila pemimpin lembaga tidak mampu memberi nilai tambahan bagi lembaga yang di pimpinya, maka dia berisiko dianggap gagal dalam memimpin lembaga tersebut. Mencerahkan berarti memberi cahaya bagi yang berada dalam kegelapan, menerangi yang masih remang-remang, memperjelas yang tadinya abu-abu.

Tetapi memberi pencerahan tidak harus menunggu terjadi kegelapan atau ketidak jelasan. Pemimpin harus mampu memberi pencerahan pada saat diperlukan, baik diminta maupun tidak. Saat yang diperlukan itu berlangsung setiap saat. Artinya, pemimpin harus berfungsi menjadi pencerah secara terus menerus. Kehadiran pemimpin selalu dibutuhkan. Pemimpin akan menyatukan keinginan berkontribusi dari setiap anggota kelompoknya. Pemimpin lembaga akan menyatukan ide, pikiran dan kerja dari pegawainya menjadi **DAYA** dahsyat yang akan membawa lembaga ke tempat yang ditargetkannya. Menyatukan, memberi masing-masing peran adalah fungsi pencerahan. Pegawai membutuhkan kekuatan pencerahan yang mampu menyatukan mereka, ialah berupa arahan, berupa *direction* ke mana mereka harus bergerak. Pencerahan membagi peran yang *fair* bagi masing –masing pegawai, pencerahan mampu membuat setiap pegawai, setiap *business unit* merasa diakui kontribusinya, diakui keinginan berperannya untuk mencapai tujuan Lembaga.

Agar pemimpin mampu melaksanakan fungsi untuk memimpin kelompoknya, agar mampu memberi petunjuk dan arahan yang tepat, tentunya ia harus memiliki sikap batin dan keterampilan yang memadai. Pemimpin harus memiliki kecerdasan yang memadai untuk memimpin. Tanpa kemampuan itu, pemimpin tidak optimal membawa tujuan organisasi atau lembaga seperti yang diinginkan. Agar pemimpin mampu memberikan pencerahan secara optimal, maka prinsip warisan budaya jawa yaitu Prinsip manajemen tujuh T" ialah *Toto, Titi, Titis, Temen, Tetep, Tatag dan tatas* sangat baik dan bisa di gunakan sebagai *capital* bagi para pemimpin suatu organisasi.

Sebagai pemimpin, penerapan tujuh T ini sebetulnya suatu prinsip yang memang sudah seharusnya. Kalau diabaikan, kalau ketrampilan maupun sikap pemimpin tidak sesuai dengan prinsip 7T, maka akan sulit tercipta sifat dan fungsi pemimpin yang mengayomi, yang seharusnya mampu membuat anggotanya terayomi, yang seharusnya mampu membuat pegawainya merasa *feel at home*, yang mampu membuat pencerahan. Kalau pemimpin tidak sungguh-sungguh, kalau pemimpin tidak berdedikasi, kalau pemimpin tidak tegas, kalau pemimpin tidak teliti, kalau pemimpin tidak mantap, kalau pemimpin selalu berubah-ubah, maka dia bukan pemimpin sejati.

B. Pembahasan

1. Konsep Manajemen Toto

Arti harfiah *Toto* adalah teratur, tidak acak-acakan, rapi, sistematis. "*Uripo sing tumato*," kata orang Jawa. Hiduplah yang teratur, berpikirlah secara teratur, berbicaralah secara teratur, bekerjalah secara teratur. Arti teratur sebetulnya sistematis (tidak melompat-lompat). Hal ini dapat diindikasikan dengan cara berpikir yang teratur, yang sistematis, yang tidak melompat-lompat, cara berbicara yang fokus, yang mudah dimengerti.

Pemimpin harus berperilaku, harus bekerja, berfikir dengan teratur. *Toto* adalah keteraturan. Pemimpin harus dapat mengatur, menciptakan aturan, membuat *Rule of Game*, *Standard Operating Procedures*, Panduan, Buku, Pedoman dan lainnya. Untuk itu pemimpin harus memiliki sifat *Toto* yang berarti selalu teratur, selalu konsisten.

Banyak hal dalam hidup ini yang tidak konsisten. Misalnya, kita yang mengatur, kita yang membuat peraturan dan ketentuan, tetapi kita juga yang melanggar aturan yang kita buat sendiri. Kita harus menggunakan prinsip *Toto* dalam bekerja, misalnya membuat *file* yang teratur, kerja yang teratur, dan terutama adalah pola pikir yang teratur. Pegawai akan bingung kalau Pemimpin tidak teratur, berubah setiap saat. Pegawai akan bingung jika *policy* atau kebijakan pemimpin berubah setiap saat. Pegawai tentu tidak merasa memperoleh pencerahan dari pemimpin yang membingungkan.

Perlu disadari, bahwa *policy* atau kebijakan sebaiknya *tumoto*, teratur, terpola. Kebijakan Lembaga dalam rencana kerja lembaga haruslah *ter-toto*, berkesinambungan, meskipun pemimpin suatu lembaga berganti-ganti. Strategi pencapaian rencana kerja harus dinamis. Dinamis dibangun atas konsep yang *tumoto*, yang tidak *ngacak*, harus ada polanya. Bila *ter-toto* maka dapat dihindari kemungkinan strategi yang hanya menguntungkan jangka pendek tetapi dapat merusak jangka panjang. Secara jangka pendek maupun jangka panjang, strategi harus menguntungkan Lembaga. Oleh karena itu, semua harus *ter-toto*, teratur. Ini sangat penting untuk menjaga suasana batin pegawai agar tenteram, sarat dengan jiwa kekeluargaan, dan mendapatkan pengayoman.

PRASYARAT GREAT COMPANY :TOTO, TOTO DIMULAI DARI HAL KECIL

Toto dalam bekerja bermakna semua harus diatur, teratur dan harus sistematis. Gaya manajemen yang melompat-lompat, yang tidak teratur, yang pola berfikirnya tidak teratur, yang bisnisnya tidak teratur, mungkin saja sukses, tetapi sukses jangka pendek (*short term*). Kalau ingin menjadi *good company* dan bahkan *great company*, *Toto* menjadi suatu keharusan dalam cara Anda bekerja di Lembaga.. Teratur di tempat pekerjaan juga diterjemahkan bahwa pengaturan tempat kerja sesuai dengan *flow of work*, urutan-urutan kerja. *Flow of work* ini termasuk bagaimana hubungan yang paling sering, sebaiknya diletakkan berdekatan. Misalnya saja, jangan sampai letak sekretaris begitu jauh dengan sang direktur. Saya pernah melihat suatu bank yang cukup besar di mana sekretarisnya tidak kelihatan. Direksi menghubungi sekretaris hanya untuk hal-hal sepele dengan menggunakan bel. Memang dimungkinkan, tetapi banyak waktu yang terbuang karena si sekretaris benar-benar lokasi duduknya amat jauh. Tujuan *flow of work* sebenarnya agar pekerjaan dapat dilaksanakan dengan praktis dan ekonomis, artinya efisien namun efektif

Toto yang diartikan sistematis, harus dimulai dengan cara berpikir sistematis. Bagaimana kita dapat bekerja secara sistematis bila berfikir juga tidak pernah sistematis?

Bacalah tulisan Ibu Kartini (RA *Kartini*). Tulisan karya Ibu Kartini begitu filosofis, begitu sistematis, padahal beliau hanya pendidikan Sekolah Rakyat, Sekolah Dasar. Saya percaya, itu tentulah ada pengaruh budaya *Toto* dalam keluarga Kartini.

Toto juga dapat diartikan tidak berantakan. File kerja disusun rapi, begitu pun hal lainnya. Itulah sebabnya di mana saya bekerja, meja harus teratur. Kalau semuanya teratur, maka efisiensi dan efektivitas dalam bekerja akan tercipta. Inilah kunci yang pertama dari 7T.

2. KONSEP MANAJEMEN "TITI"

Arti harfiah **Titi** adalah **teliti, cermat, tidak sembrono, hati-hati, bertanggung jawab, dan concern**. Kalau diterjemahkan ke dalam pekerjaan sehari-hari di Lembaga, misalnya dalam menyusun laporan, maka laporan itu harus dilakukan dengan teliti, haruslah cermat (*Titi*). Dalam melakukan transaksi, maka transaksi itu harus dilaksanakan dengan teliti, dengan hati-hati. Dalam melayani harus teliti, harus hati-hati, tidak sembrono.

Untuk mengetahui prinsip *Titi*, maka data yang disampaikan harus benar, tidak asal-asalan apalagi hasil tebak-tebakan, Meskipun data yang lengkap dan benar sangat sulit diperoleh, kita harus tetap teliti dalam mengambil data. Itulah sebabnya dalam ilmu manajemen moderen, adanya *historical* data merupakan suatu keharusan. *Manajemen Information System* (MIS) adalah kumpulan *historical* data. Teliti menyikapi data yang diperoleh, dapat dilakukan dengan mengumpulkan data perbandingan. Maka **Untuk dapat Titi, data yang disampaikan harus benar**.

Titi juga bermakna harus teliti pada waktu kita melaksanakan transaksi. Janganlah terpaku pada profit saja. *Titi* juga berarti hati-hati, atau *ngati-ati*. *Titi* berarti hati-hati, berarti tidak sembrono. **Titi dalam kerja tim bermakna : Lakukanlah proses yang teliti untuk mencapai asaran.** *Titi* tetap mewajibkan untuk mengevaluasinya. Evaluasi dilakukan dalam periode yang *ter-toto* dengan *Titi*. Bila perlu dilakukan penyesuaian agar target yang ditetapkan dapat dicapai dengan biaya dan waktu yang paling baik bagi Lembaga. Prinsip *Titi* dalam hal ini adalah apa yang disebut dengan *management by process* di manajemen moderen.

Titi juga dapat diterjemahkan sebagai teliti dalam memutuskan dan dalam menimbang-nimbang mengenai SDM, termasuk jika ada anak buah melakukan sesuatu kesalahan. Jangan sampai mengabaikan hal-hal penting karena tidak teliti, yang akhirnya akan merugikan anak buah tersebut.

Pemimpin seharusnya memegang prinsip bahwa setiap tindakan koreksi sebetulnya adalah pembinaan. Sehingga, kita harus melihat dan mempertimbangkan secara teliti mengapa anak buah melakukan kesalahan. Ketelitian dalam hal ini sangat penting. Jika diketahui pegawai membuat kesalahan karena dalam keadaan sakit, maka bisa saja diambil keputusan untuk menetapkan aturan tidak usah masuk kantor kalau dalam keadaan sakit, karena resiko salah dalam pekerjaannya semakin besar. Pemimpin langsungnya harus mengerti keadaan anggota timnya. Seorang pengemudi yang matanya sakit, kemudian memaksa untuk menyetir, maka lebih baik tidak usah menyetir. Di samping menulari orang kantor, juga aman sewaktu mengemudikan kendaraan.

Titi dalam memutuskan sangat erat kaitannya dengan hati-hati. Hati-hati artinya tidak sembarangan, tidak sembrono, dilakukan dengan penuh tanggung jawab. Pemimpin, dalam memutuskan persoalan janganlah hanya karena pemimpin berwenang memutuskan. Pemimpin yang baik tidak memutuskan suatu persoalan yang tidak diketahuinya dengan baik inti persoalan secara keseluruhan. Pemimpin memang tidak boleh mengambangkan persoalan. Pemimpin harus memutuskan. Sejalan dengan itu, kalau kita berposisi sebagai anak buah, janganlah sembrono memberikan informasi ke atasan. Kewajiban kita sebagai anggota tim adalah memberi informasi yang benar kepada koordinator, kepada pemimpin tim. Apabila kita sebagai pemimpin, adalah wajib untuk membuat suasana tersebut terjadi. Pemimpin harus mampu menciptakan **DAYA** yang dahsyat dari anggota timnya, dari pegawai perusahaannya.

Titi yang berarti hati-hati adalah juga berhati-hati dalam memperhitungkan risiko. Dalam menghitung risiko, kita harus teliti. Prinsip *Titi* dalam mengelola risiko ini, oleh Barat dibahas antara lain dalam ilmu *value at risk*, atau menganalisa dengan *Z"score*, Banyak pendekatan

pendekatan moderen di bidang pengendalian risiko. Ilmu itu sebenarnya membahas suatu ukuran-ukuran risiko yang dihitung secara teliti dan berdasarkan data empiris.

Dalam kaitannya dengan pelayanan, *Titi* dimaksudkan untuk tidak sembrono dalam melakukan pelayanan jasa terhadap klien, terhadap mitra. Banyak dijumpai kualitas pelayanan yang rendah bukan karena kemampuan akademis yang rendah, namun karena sikap yang tidak *Titi*, tidak teliti, tidak hati-hati atau sembrono, menggampangkan, tidak *concerns*.

TITI DILAKUKAN KARENA RASA TANGGUNG JAWAB

Titi sebenarnya adalah bagian dari rasa tanggung jawab. Karena bertanggung jawab atas kualitas informasi, seorang akan *Titi* sebelum menyampaikan informasi. Dia akan memastikan semua telah dilaksanakan dengan memenuhi unsur kehati-hatian. Karena bertanggung jawab atas pelayanan, seorang pemimpin akan *Titi*, akan hati-hati. Pemimpin tidak boleh sembrono, tidak boleh asal bunyi yang tidak dapat dipertanggungjawabkan. Rasa tanggung jawab yang sangat tipis, mengakibatkan pelaksanaan pekerjaan tidak *Titi*. Pemimpin harus mengusahakan terciptanya rasa tanggung jawab dalam timnya.

Arti *Titi* yang lain juga adalah Taat Azas, taat prosedur. Sebagai lanjutan dari *Toto*, maka *Titi* mewajibkan kita untuk mematuhi dengan teliti, dengan benar apa yang telah ditetapkan. *Titi* juga bermakna hati-hati dalam menentukan target. Termasuk tentu dalam menyusun rencana kerja Lembaga. Jadi, arti *Titi* dalam pengertian target ini adalah teliti dalam menentukan critical targetnya. Target yang paling dibutuhkan diantara target lainnya, target yang paling mungkin dicapai untuk dapat mencapai target – target lainnya. Target yang wajib dicapai agar lembaga survive dan berkembang. Kesalahan dalam menentukan target akan berakibat kegagalan yang dapat pula menjadi hal yang fatal baik dari segi financial maupun kesempatan.

3. KONSEP MANAJEMEN TITIS

Arti harfiah *Titis* adalah tepat pada target yang dituju. Kalau pemburu menembak dengan rapat pada bundaran yang hitam, itulah yang disebut *Titis*. Pemburu yang *Titis* adalah pemburu yang tepat dalam menembak. Pemanah yang *titis* adalah pemanah yang bisa memanah target atau bidikan. Untuk dapat *Titis* dan tepat pada target, kita harus berkonsentrasi. Didalam pekerjaan, kita harus berkonsentrasi. Anggota tim harus berkonsentrasi penuh agar sasaran dari tim tercapai dengan penuh tanggungjawab.

Titis juga diartikan fokus. Tidak mungkin kita bisa memanah tepat di tengah bundaran kalau kita melirik ke kiri dan kanan, atau seluruh dari papan itu kelihatannya Kalau sasaran itu banyak (*multi target*) maka kita akan jauh dari hasil yang *Titis*. Apalagi kalau *multi target* itu saling bertentangan, Pada umumnya, kelemahan manajemen adalah banyak target, sehingga tidak fokus. Benar *titis* sebagai suatu cara kerja, sebagai suatu ketrampilan memang membutuhkan kecerdasan. Misalnya Lembaga akan membuat rencana kerja untuk tahun depan, harus dibuat persiapan secara *Toto*, secara sistematis, secara teratur. lain dari pada itu harus dilakukan pula dengan pengkajian yang *Titi* yang berarti teliti dan hati – hati dan dengan *titis* yang berarti fokus. *Titi* an *Titis* dalam hal ini berarti dihitung kondisi kini dari Lembaga kita untuk memilih target mitra, target klien, target pasar. Dalam manajemen moderen dikenal sebagai analisa SWOT (*Strenght, Weakness, Opportunity, Threat*). Dalam menentukan job seorang pegawai, sebaiknya juga dilaksanakan prinsip dasar *titis* ini, supaya tidak rancau, tidak membingungkan. Artinya *job discriptions* jangan dibuat secara tidak fokus, tapi buatlah yang memang sejalan dengan fungsinya.

TITIS JUGA BERARTI EFEKTIF DAN EFISIEN,

Titis juga berarti efektif, efisien dan tidak boros. Kalau kita tidak fokus, itu berarti boros. Kalau kita ke kiri dan ke kanan, itu berarti tidak fokus, yang akhirnya pemborosan, karena kita mengerjakan langkah – langkah yang tidak perlu atau berulang – ulang. Sebagai orang yang beragama, kita juga harus fokus. Fokus adalah salah satu bentuk syukur atas nikmat Allah SWT, Allah Maha Pemurah dan Pengasih. Dengan fokus, kita akan memperoleh

kedamaian, jalan untuk mencapai kebahagiaan. Cobalah direnungkan untuk apa kita bekerja? Apakah bekerja untuk menjadi kaya? Marilah kita review alasan kita bekerja waktu pertama kali, waktu kita melamar bekerja pada suatu institusi. Ketika itu umumnya, kita belum berfikir ingin bekerja karena ingin menjadi kaya. Keinginan kita masih sederhana, apalagi bila peluang untuk bekerja kecil. Bisa segera bekerja adalah keinginan atau target utama disaat itu. Kita ingin berprestasi, kita ingin berhasil, kita ingin berkontribusi, dan memiliki karier yang lumayan baik, karena kontribusi kita diakui. Kalau sebenarnya kita adalah enterpreneur, keliru kalau memilih bekerja menjadi pegawai di kantor menjadi pegawai negeri atau militer atau polisi. Seharusnya kita menjadi pengusaha.

Kalau kita ingin bekerja secara fokus, jadilah pekerja yang baik jadilah anggota tim yang baik. Kalau kita menjadi pemimpin, jadilah *leader* yang baik. Itu yang namanya Titis.

Jangan kita bekerja setengah hati. Itu tidak fokus, tidak bersyukur nikmat Allah SWT. Tidak titis berarti tidak bersyukur kepada Tuhan. Banyak kita temui orang-orang yang bekerja setengah hati. Hal ini disebabkan antara *expectation* dengan kenyataan yang diterima tidak sesuai. Orang seperti ini kemudian membentuk sebuah barisan yang dikenal dengan sebutan Barisan Sakit Hati (BSH). Mereka, karena lebih dominan rasa sakit hatinya dari pada bersyukur nikmat, tentunya akan bekerja setengah hati. Akibat bekerja setengah hati, semakin jauhlah mereka dari apa mereka harapkan. Misalnya saja seorang pegawai yang ingin naik jabatan, tetapi karena tidak fokus maka pegawai tersebut semakin tidak *perform* sehingga semakin jauh pula dari ekspektasi yang dia inginkan. Tidak jarang pula diantara mereka sebagai BSH menyanyikan lagu – lagu sumbang yang walaupun senada namun tidak harmoni karena kepentingan yang berbeda, menyebabkan tidak berkah dan semakin jauh dari hasil yang diharapkan.

Saya berpendapat bahwa efisien dan efektif itu satu, seperti dua sisi mata uang, tidak bisa sepotong-sepotong. Efektif dan efisien itu satu hal yang saling menyatu. Untuk mencapai sasaran yang strategis seperti *high profit, return* yang tinggi, *margin* yang tinggi, maka efisiensi (penghematan) harus dilakukan. Jika yang dilakukan hanya efisiensi saja, maka efektivitas tidak akan tercapai. Efisiensi dan efektivitas itu merupakan satu paket.

Setiap mau mengeluarkan biaya, kita harus menghitung, apakah ini efisien untuk mencapai sasaran kita atau tidak. Efisien artinya memang mengeluarkan biaya untuk yang pantas dibiayai. Artinya tidak dilakukan pemborosan dengan tidak mengeluarkan biaya yang sebenarnya tidak perlu. Misalnya saja untuk melakukan promosi dengan memasang iklan di surat kabar atau di majalah, kita hitung dulu berapa dan siapa pembacanya. Berapa ongkos iklannya. Berapa lama kita bisa dapat *income* untuk membayar iklan. Antara efektivitas dalam melakukan advertensi dan efisiensi biaya, harus satu *set*. Ketidak-*titis*-an adalah pemborosan dalam waktu dan biaya, baik karena tidak optimalnya pencapaian target maupun terpaksa diulang-ulang prosesnya.

Untuk mengukur, untuk menilai diperlukan alat yang tepat. Banyak hal yang memerlukan kehati-hatian, ketelitian agar hasilnya *Titis*. Misalnya untuk menentukan prestasi. Kalau di dalam penilaian prestasi kerja, pegawai *back office* memang tidak ada target pencapaian *income*.

4. KONSEP MANAJEMEN "TEMEN"

Temen itu memiliki beberapa arti di dalam bahasa Indonesia, tetapi arti yang utama adalah jujur. Temen juga dapat diartikan sebagai melakukan sesuatu dengan sungguh – sungguh, dengan tulus (ikhlas). Temen juga berarti tekun. "Belajarlah dengan Temen" diartikan belajarlah dengan benar – benar, dengan sungguh – sungguh, dengan tekun. Apabila Prinsip 3T sebelumnya (Toto, Titi, Titis) merupakan skill, maka T ke-4 (temen) merupakan sikap yang mendasari tiga sikap berikutnya (Tetep, Tatag, dan Tatas). Temen merupakan pemimpin, sebagai *leader* (koordinator) di dalam tim tersebut. 4T (Temen, tetep, Tatag dan Tatas) adalah sikap batin, sikap kalbu, yang tercermin dalam tindakan yang bersangkutan.

menekankan pada *positive thinking*, tidak *prejudice*. Tanpa melalui ujian yang sifatnya perangkap seperti disebutkan di atas, dalam bekerja bersama sebagai anggota tim, kita dapat juga mengetahui *Temen* tidaknya anggota tim kita melalui dua proses.

Pertama, kita percaya kepada semua orang, kemudian dengan berjalannya waktu kita menjadi tidak percaya kepada orang itu. *Kedua*, dari awal kita tidak percaya kepada semua orang, tetapi dengan berjalannya waktu kita menjadi percaya pada orang itu.

Sebagai pemimpin, terhadap pegawai yang direkrut dengan benar dan teliti, kita harus percaya ketika ia menjadi anggota tim. Pegawai tersebut harus dipercaya bekerja di tempat kita. Karena kita sudah menempuh cara penyeleksia yang benar dan teliti, maka begitu pegawai baru itu masuk, kita gunakan pendekatan timur. Jangan digunakan pendekatan barat. Jangan selalu curiga, ia lewat ada yang hilang. Tidak perlu semua ruangan dikunci. Di Amerika, kamar mandi dikunci, *rest room* dikunci. Tetapi di sini tidak begitu. Di kantor saya, ada pembagian kamar mandi. Ada yang untuk eksekutif, dan yang untuk pegawai lainnya. Tidak perlu dikunci agar yang berhak tidak menyalahgunakan. Kita sejak awal harus *positive thinking*, mereka tidak akan menyalahgunakan. Bila pegawai baru yang telah memenuhi syarat *recrutmen* ada yang menyalahgunakan, jalan keluarnya bukan kamar mandinya yang dikunci tetapi pegawai yang diberi tahu.

Sebagai pemimpin, kita membangun rasa percaya yang timbal balik. Kita buat aura positif dengan percaya kepada pegawai baru. Kita bangkitkan kepercayaan dirinya bahwa kita percaya padanya. Kita sadarkan dia agar jangan sampai menyalahgunakan kepercayaan kita. Itulah pendekatan yang saya lakukan pada waktu saya memimpin, yaitu manajemen matahari (*suryo management*).

5. KONSEP MANAJEMEN TETEP

Arti harfiah *Tetep* adalah tetap, tidak berubah, konsisten, solid. *Tetep* yang artinya tidak berubah adalah mantap, tapi bukannya tidak dinamis. Artinya perubahan yang terjadi tetap dirasakan sebagai hal yang mantap. Setiap pribadi memiliki warna. "Kembangkanlah warna Anda, jangan diubah lagi. Per-indahlah warna Anda." Seperti itulah kalau dinyatakan dalam bahasa puitis. "Kalau Anda orang coklat jadilah coklat, jangan kapuri Anda menjadi putih karena ingin jadi putih, dan sebaliknya." Masing-masing kita memiliki ciri sendiri-sendiri. Allah juga telah memberi kelebihan-kelebihan sesuai dengan diri kita. Di dalam ilmu manajemen, sesuatu itu harus konsisten. Konsisten tidak sama dengan dinamis. Dinamis sebetulnya adalah reaksi atas suatu perubahan yang membutuhkan suatu tindakan baru.

TETEP = MANTAP

Tetep ini bisa diartikan mantap, karena tidak berubah-ubah. Jika suatu *decision* (putusan) berubah-ubah, itu namanya tidak *Tetep*. Dalam pekerjaan, hal ini sering ditemui. Ada pemimpin perusahaan yang membuat organisasi berubah-ubah terlampau sering, dalam satu tahun dilakukan berkali-kali. Pemimpin itu menyebutnya "organisasi yang dinamis". Pegawai menyatakannya, dengan sinisme "terlampau dinamis, seminggu sekali berubah." Sebenarnya itu bukan dinamis, tidak *Tetep*, tidak mantap. Pernyataan pemimpin mengenai dinamis hanyalah pembenaran atas ketidakmampuannya merencanakan organisasi yang *fixed in* bagi lembaganya, sehingga lahirnya ungkapan yang sinis dari pegawai. Saking tidak *Tetep*-nya suatu kebijakan organisasi di lembaga tersebut,

Contoh kebijakan yang tidak *Tetep* misalnya, kita buat kebijakan (*policy*) namun begitu ada usul lain, kita terpengaruh dan mengubah kebijakan itu. Akibatnya orang menjadi bingung dan tidak konsisten. Oleh karena itu, *Tetep* harus dipertahankan. Kebijakan yang sudah diputus harus dipertahankan. Apakah kita harus tetap mempertahankan suatu putusan yang salah? Bukan itu arti *Tetep*. Oleh karena secara prinsip harus *Tetep*, pemimpin dalam membuat pedoman, kebijakan atau pun putusan, maka prinsip *Sabda Noto Pandito Ratu Tan Keno Wola Wali* (prinsip tidak *menda-mende*, prinsip tidak mengambang) haruslah dilaksanakan. Itulah arti *Tetep* untuk pemimpin. Untuk mengamankan prinsip itu, tentunya *Toto*, *Titi*, *Titis*, dan *Temen* haruslah mendasarinya. Sebelum memutuskan suatu masalah, (karena sadar bahwa tidak boleh salah, sadar bahwa harus ada dasar *Temen* dalam

dilaksanakannya *Tatag* ini, sehingga anggota tim menjadi tidak *respect*, menjadi lebih mementingkan diri sendiri karena merasa tidak terlindungi. Mungkin saja pelaksanaan suatu bisnis telah melibatkan seluruh anggota tim. Ide bisnis itu sendiri juga bisa saja bukan dari kita, buka dari *leader*. Tetapi bila itu sudah menjadi kegiatan tim, maka *leader* harus mengambil tanggung jawab dan menerima segala konsekuensinya dengan *Tatag*.

Dalam pekerjaan sehari-hari, *Tatag* dalam pengertian tabah sangat penting untuk menyelesaikan masalah baik sebagai anggota tim maupun sebagai *leader*. *Tatag* itu diperlukan bukan hanya untuk menghadapi masalah, tapi juga untuk menyelesaikan masalah.

Kita akan dapat menyelesaikan masalah, karena berani bertemu dengan masalah. Kita tidak akan dapat menyelesaikan masalah jika lari dari masalah. Itu lah makna yang tersirat dari *Tatag* ini. Beraninya kita bertemu dengan masalah adalah suatu berani yang tidak "ngawur," suatu berani karena keyakinan yang benar dan suatu berani yang sudah memperhitungkan risikonya. Memperhitungkan risiko harus dengan Titis, dengan hati-hati, tidak dengan "sembrono." Keberanian yang tidak ngawur, keberanian yang muncul dari keyakinan inilah yang disebut dengan *Tatag*. Prinsip *Tatag* ini sangat penting bagi seorang *leader*, sesuai dengan jiwa *Tatag* seorang bapak atau sebagai ibu. Bukan hanya *leader* saja, *Tatag* ini juga mesti dimiliki oleh anggota tim (anak buah).

Seorang *leader* harus berani menghadapi sesuatu yang terjadi dalam tim, tidak lari dari tanggung jawab. Mungkin saja tim yang sudah bekerja dengan baik-baik, ternyata tidak berkenan di hadapan *bos*, atau mungkin saja tidak berkenan di hadapan *leader* yang lebih tinggi lagi. Mungkin saja yang dikerjakan oleh tim itu *fail* (gagal), ekstrimnya gagal total. Seorang *leader* yang menyalah gunakan anggota tim, bukanlah seorang *leader* yang benar, bukan *leader* yang sejati. Jika demikian, maka *leader* itu tidak *Tatag*, karena tidak tabah dan lari dari tanggung jawab. Tentu saja untuk melaksanakan berani "tidak berada didepan" lagi, berani untuk berhenti sebagai *leader* sebagai konsekuensi tanggung jawab, termasuk tanggung jawab atas kesalahan anggota tim kita, sangat memerlukan prinsip *Tatag*.

Dengan berprinsip *Tatag*, berarti kita berani *me-review* diri kita sendiri, melakukan introspeksi tentang tim maupun kita sendiri. Ini memang memerlukan keberanian dari *leader*. *Leader* bukanlah untuk seorang yang pengecut. Pangeran Sember Nyawa menyebutnya dengan "*mulat sariro hangrosa wani*," berani melihat diri sendiri, berani introspeksi, berani mengakui kekurangan pribadi. Pangeran Sember Nyawa memilih kata "berani," karena memang sebenarnya diperlukan keberanian luar biasa untuk melakukan introspeksi dan mengaku salah. Pemimpin harus mampu dengan tabah menerima kenyataan adanya salah kita, atau pun kegagalan kita. Ini sikap yang sangat penting untuk membuat tim kita, perusahaan kita, rumah kita, semakin lama semakin baik. Tiap anggota tim dalam melakukan evaluasi tim, *review business process*, kaji ulang dan semacamnya, harus tabah mengemukakan kekurangannya.

Tatag juga merupakan prinsip yang sangat penting dalam menjalankan tugas, dalam pengertian dapat mandiri, tidak malu-malu, tidak segan, tidak takut. Dalam menjalankan peran kita, baik sebagai anggota tim, ketua tim, pemimpin Lembaga, pemimpin seksi, atau pemimpin bagian, kita harus berani mengerjakan sendiri karena *Tatag*, karena tabah. Terlebih sebagai pemimpin, prinsip *Tatag* mutlak harus dimiliki.

Dalam falsafah Jawa, dikenal prinsip "*ngelurung tanpa bala*" artinya kita mengempur, menyerbu tanpa pasukan, menyerbu sendirian. Ajaran ini mengartikan apabila kita *Tatag*, karena sedemikian rupa kemantapan kita, begitu *Tatag*-nya kita, maka pihak yang kita hadapi seolah-olah seperti digempur oleh seluruh anggota tim, oleh jumlah pasukan yang besar. *Ngelurung* itu menggempu beramai-ramai. "*Ngelurung tanpa bala*," artinya menggempur tanpa bantuan kawan, tanpa bantuan orang lain, tanpa pasukan. Yang dimaksudkan dalam prinsip ini adalah, sikap mental kita. Bisa saja kita dalam melakukan kunjungan, presentasi semacam itu sebagai kelompok, sebagai tim, dengan didampingi teman atau asisten, namun yang dimaksud disini adalah sikap kita, adalah sikap *Tatag*, yang berani "*Ngelurung tanpa bala*."

Tatag yang berarti tabah merupakan modal untuk dapat mantep, dapat bersikap *Tetep*. Bukan tidak mungkin sebagai pemimpin kita akan mendapat tekanan dari pihak yang

Tatag yang berarti tabah merupakan modal untuk dapat *mantep*, dapat bersikap *Tetep*. Bukan tidak mungkin sebagai pemimpin kita akan mendapat tekanan dari pihak yang seharusnya berada di pihak kita. Terkadang tekanan datang dari pihak yang menentukan apakah kita akan terus terpakai dalam perusahaan itu. Oleh karena pemimpin memiliki etika, apa pun bentuknya tekanan itu, kita harus *Tatag* dan *Tetep* pada pendapat kita secara profesional.

7. KONSEP MANAJEMEN TATAS

Tatas itu merupakan satu kesatuan sikap batin dalam *Temen*, *Tetep*, *Tatag*, dan *Tatas*. *Tatas* itu secara harfiah artinya tegas, tidak mengambang. Tentu banyak contoh yang memerlukan sikap *Tatas*, sikap tegas, baik di keluarga, masyarakat maupun di tempat kerja.

Untuk itu pemimpin memerlukan ketrampilan yang mampu mengukur apakah suatu proses telah dilakukan dengan benar atau tidak. Umumnya kita hanya mengerti bahwa visi harus ada, target harus ada. Karena pada kita data pendukung untuk menentukan target itu sendiri sering tidak pas, atau cara menentukan target itu sendiri yang tidak pas, maka terjadilah target yang tidak pas pula dengan seharusnya. Untuk dapat mendukung sikap *Tatas* tersebut, sikap *Titi* menjadi *skill* yang amat penting. Perlu dibuat ukuran-ukuran yang lebih teliti, agar lebih *Titi* dan lebih *Titis* (lebih fokus), sehingga mempermudah kita dalam memutus dan melaksanakan prinsip *Tatas*.

TATAS ADALAH FITRAH

Tatas merupakan kebutuhan. *Tatas* memberikan kepastian, *Tatas* adalah fitrah. Oleh karenanya, *Tatas* harus menjadi prinsip bagi pemimpin, harus menjadi sikap batin yang lahir dalam bentuk *action*. Setiap orang membutuhkan ketegasan dari pemimpin dan dia sendiri sebenarnya juga harus memiliki sikap tegas, sikap *Tatas*. di depan telah diulas bahwa sebagian orang, ada yang tidak berani *Tatas* karena takut resiko. Seseorang menjadi tidak *Tatas* karena takut akibat ketegasannya akan mempengaruhi karier atau reputasi dirinya. Dibiarkan saja masalah-masalah kantor yang menjadi tanggung jawabnya mengambang sampai dia pergi atau pindah dari kantor itu. Dia takut tidak populer. Dia takut hubungan pribadi akan hilang, dan sebagainya. Semua intinya karena tidak "*Temen*". Akan sangat sulit sekali bersikap *Tatas*, jika sikap *Temen* tidak dimiliki.

Dalam kisah yang sering kita dengar mengenai Islam, apakah dalam hidupnya Rasul hanya memikirkan dirinya sendiri? Saya dan anda, kita sepakat menjawab TIDAK. Rasul dalam kehidupannya, sangat memikirkan umatnya. Bahkan ketika akan wafatpun yang beliau pikirkan bukan dirinya, tetapi umatnya. Sifat memikirkan orang lain, adalah hal yang mudah dibicarakan, tapi sulit dilaksanakan. Meskipun sulit, setiap pribadi harus mengusahakan ini. Jika kita sebagai *leader*, pikirkanlah anak buah. Jika Anda sebagai anak buah, pikirkanlah *leader*. Sama halnya di dalam rumah tangga. Jika Anda sebagai orang tua, pikirkanlah anak-anak. Sebaliknya jika Anda sebagai anak, pikirkanlah orang tua.

Di dalam melaksanakan sikap *Tatas* ini tidak ada rasa kejam bagi yang menerima. Prinsip jawa untuk ini yang harus dilatih adalah: "*Menang tan ngasoraken*." Artinya menang tapi tidak ada yang dikalahkan. Menang, tapi tidak ada pihak yang merasa dikalahkan. Bahkan yang dikalahkan itupun merasa menang. Sebetulnya kita menang, tapi *kok* tidak ada yang kalah? *Kok* tidak ada yang sakit hati? Itulah sebabnya di dalam praktik, segala putusan harus dikomunikasikan. Putusan yang tidak baikpun harus dikomunikasikan. Ini yang harus dilakukan oleh kita sejak awal-awal bekerja menerima amanah sebagai pemimpin. Target komunikasi adalah, penerima putusan harus mengerti mengapa putusan itu terjadi. Dia harus tahu bahwa putusan ini sebagai resiko atas tindakan-tindakannya. Banyak orang selalu menyalahkan kiri-kanan, atas-bawah dan tidak pernah menyalahkan dirinya sendiri. Dalam bisnis, dalam transaksi dengan mitra manajemen Barat menyebut "*menang tetapi tidak ada yang kalah*" itu dengan istilah "*win win solution*".

C. Kesimpulan

Jika suasana kekeluargaan yang hangat ini tercipta, mereka akan saling *care*, saling takut kalau saudaranya susah, karena berada dalam satu rumah bersama. Kesusahannya adalah kesusahan kita juga. (Konsep Kekeluargaan yang di maksud bahwa manajemensumber daya manusia dalam suatu organisasi harus "*rumongso Handarbani lan ngulat sariro hangroso wani*") Kalau kita tulus, maka konflik dapat dihilangkan, walaupun diantara kita berbeda warna. Hal ini akan terwujud apabila dalam suatu rumah tangga atau organisasi tersebut ada satu pemimpin yang mampu mencerahkan kepada keluarganya/organisasinya, dan pencerahan itu dapat terwujud apabila pemimpin tersebut dapat menerapkan prinsip manajemen suryo yang dikenal dengan konsep 7T yaitu **Toto, Titi, Titis, Temen, Tetep, Tatag, dan Tatas.**

Kepustakaan

- Danisworo, Suryo & Hendri Tandjung (2004-2005). *Suryo Management, 7 Prinsip Membuat tempat Kerja Feel At Home.* Grasindo
- Moekijat (1981). *Motivasi dan Pengembangan Manajemen.* Bandung: Penerbit Alumni.
- Arep, Ishak dan Hendri Tandjung (2003) *Manajemen motivasi.* Grasindo