
Paradigma Baru Sumber Daya Manusia Dalam Konteks Global

Herdilah, Nena Aris Septiliani, Linda Septimia, Siti Rodyah, Tadi

Universitas Agama Islam Bunga Bangsa Cirebon, Indonesia

Emails: ilahherdilah123@gmail.com, nenadenna@gmail.com, wfirdaus032@gmail.com,
tkitarrasyid2@gmail.com, Tadiaja70@gmail.com

Abstrak:

MSDM adalah suatu bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam organisasi perusahaan. Unsur MSDM adalah manusia yang merupakan tenaga kerja pada perusahaan. Manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi, karena manusia menjadi perencana, pelaku, dan penentu terwujudnya tujuan organisasi. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode deskriptif kualitatif. Pengumpulan data dilakukan dengan teknik deskriptif berdasarkan kejadian di lapangan. Sosok pemimpin merupakan sosok yang diharapkan mampu menjadi pengatur dinamika organisasi yang terdiri atas anggota yang memiliki karakter yang berbeda-beda. Seorang pemimpin wajib memiliki karakter kepemimpinan agar mampu menjalankan perannya dalam suatu organisasi baik dalam arti sempit maupun arti luas.

Kata Kunci: Kepemimpinan; Sumber Daya Manusia; Organisasi.

Abstract:

HRM is a field of management that specifically studies human relations and roles in corporate organizations. The HR element is a human being who is a workforce in the company. Humans always play an active and dominant role in every organizational activity, because humans become planners, actors, and determinants of the realization of organizational goals. This research was conducted using a qualitative descriptive method. Data collection was carried out using descriptive techniques based on events in the field. A leader is someone who is expected to be able to regulate the dynamics of an organization consisting of members with different characters. A leader must have leadership character in order to be able to carry out his role in an organization both in a narrow and broad sense.

Keywords: Leadership; Human Resources; Organization.

Article History

Diterima : 6 November 2022

PENDAHULUAN

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah suatu proses pemanfaatan orang atau pegawai, yang meliputi menerima, menggunakan, mengembangkan, dan memelihara SDM yang ada agar dapat mendukung organisasi atau kegiatan organisasi. Ditentukan oleh suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Tamsah & Nurung, 2022).

MSDM adalah suatu bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam organisasi perusahaan. Unsur MSDM adalah manusia yang merupakan tenaga kerja pada perusahaan. Dengan demikian, fokus yang dipelajari MSDM ini hanyalah masalah yang berhubungan dengan tenaga kerja manusia saja. Manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi, karena manusia menjadi perencana, pelaku, dan penentu terwujudnya tujuan organisasi. Tujuan tidak mungkin terwujud tanpa peran aktif karyawan meskipun alat-alat yang dimiliki perusahaan begitu canggihnya (Adamy, 2016). Manajemen Sumber Daya Manusia digunakan sebagai titik tolak berpikir dan bertindak dalam merumuskan kebijaksanaan yang menyangkut manusia dalam organisasi, serta praktek-praktek yang seyogianya diterapkan, yang menyangkut kehidupan bekarya dalam organisasi (Siagian, 2009). Fungsi manajemen, sebagaimana dikemukakan oleh Koontz et. al dalam (Tamsah & Nurung, 2022), yaitu perencanaan, pengorganisasian, kepegawaian, bimbingan dan pengendalian.

Sumber Daya Manusia adalah faktor inti dari organisasi dan tim. Apapun bentuk dan tujuannya, sebuah organisasi didirikan berdasarkan berbagai visi yang bermanfaat bagi umat manusia, dalam menjalankan misinya dikelola oleh manusia. Oleh karena itu, manusia merupakan faktor strategis dalam kegiatan semua lembaga/organisasi. Selain itu, pengertian manajemen sumber daya manusia adalah mengelola dan mengelola SDM sesuai dengan visi organisasi untuk mencapai tujuan organisasi dengan sebaik-baiknya. Oleh karena itu, manajemen SDM juga merupakan bagian dari ilmu manajemen, yang mengacu pada fungsi manajemen dalam pelaksanaan perencanaan, pengorganisasian, kepegawaian, kepemimpinan, dan pengendalian (Tamsah & Nurung, 2022).

Manusia adalah makhluk yang paling mulia di muka bumi ini. Status demikian tidak hanya terlihat dalam nalarnya, kemampuan kognitifnya, serta berbagai ciri mental dan intelektual lainnya yang tidak dimiliki oleh makhluk lain, tetapi juga karena manusia punya harkat dan martabat yang diharapkannya diakui dan dihargai oleh orang lain (Siagian, 2009). Manajemen harus menyadari bahwa manusia bukanlah makhluk yang sederhana melainkan sangat kompleks, sehingga diperlukan upaya yang terus-menerus untuk mengenalinya dengan lebih baik, termasuk oleh yang bersangkutan sendiri sebagai insan yang mempunyai jati diri yang

husus. Salah satu implikasi kenyataan tersebut ialah, bahwa dalam mempekerjakan seseorang manajemen atau perusahaan menggunakan keseluruhan diri orang yang bersangkutan. Maksudnya, jika seorang bekerja sebagai juru ketik misalnya, bukan hanya tangan dan jarinya saja yang dipekerjakan dan dihargai, akan tetapi seluruh diri pegawai tersebut. Bukan hanya otak seorang manajer yang dibayar oleh perusahaan, akan tetapi keseluruhan kepribadian orang yang bersangkutan. Dengan cara lain dapat dinyatakan, bahwa dengan bergabung menjadi anggota suatu organisasi, seseorang tidak kehilangan jati dirinya (Siagian, 2009).

Perkembangan dunia serta perubahan struktural yang terjadi di berbagai aspek, telah menimbulkan tantangan dan sekaligus peluang bagi perkembangan dunia bisnis. Satu hal yang merupakan prasyarat untuk dapat mengatasi tantangan yang ada dan memanfaatkan peluang bisnis yang timbul adalah dengan meningkatkan daya saing. Daya saing strategi dicapai jika sebuah perusahaan berhasil merumuskan serta menerapkan suatu strategi yang tepat. Saat ini berbagai organisasi berusaha untuk meningkatkan daya saingnya dengan membangun dan bersama-sama mencari sumber daya manusia yang dapat membawa kepada pembentukan perubahan paradigma tentang pentingnya keberadaan sumber daya manusia dalam suatu organisasi (Narutomo, 2012).

Peranan sumber daya manusia menjadi semakin penting bila dikaitkan dengan Fungsi ini terdiri dari tiga aktivitas penting, yaitu perencanaan, penarikan, dan seleksi sumber daya manusia. Sebenarnya para manajer bertanggung jawab untuk mengantisipasi kebutuhan sumber daya manusia. Dengan semakin berkembangnya perusahaan, para manajer menjadi lebih tergantung pada departemen sumber daya manusia untuk mengumpulkan informasi mengenai komposisi dan keterampilan tenaga kerja saat ini. Meskipun penarikan tenaga kerja dilakukan sepenuhnya oleh departemen sumber daya manusia, departemen lain tetap terlibat dengan menyediakan deskripsi dari spesifikasi pekerjaan untuk membantu proses penarikan. Dalam proses seleksi, departemen sumber daya manusia melakukan penyaringan melalui wawancara, tes, dan menyelidiki latar belakang pelamar. Tanggung jawab departemen sumber daya manusia untuk pengadaan tenaga kerja ini semakin meningkat dengan adanya hukum tentang kesempatan kerja yang sama dan berbagai syarat yang diperlukan perusahaan. b. Performance Evaluation Penilaian kinerja sumber daya manusia merupakan tanggung jawab departemen sumber daya manusia dan para manajer. Para manajer menanggung tanggung jawab utama untuk mengevaluasi bawahannya dan departemen sumber daya manusia bertanggung jawab untuk mengembangkan bentuk penilaian kinerja yang efektif dan memastikan bahwa penilaian kinerja tersebut dilakukan oleh seluruh bagian perusahaan. Departemen sumber daya manusia juga perlu melakukan pelatihan terhadap para manajer tentang bagaimana membuat standar kinerja yang baik dan membuat penilaian kinerja yang akurat. c. Compensation Dalam hal kompensasi/reward dibutuhkan suatu koordinasi yang baik antara departemen sumber daya manusia dengan para manajer.

Para manajer bertanggung jawab dalam hal kenaikan gaji, sedangkan departemen sumber daya manusia bertanggung jawab untuk mengembangkan struktur gaji yang baik. Sistem kompensasi yang memerlukan keseimbangan antara pembayaran dan manfaat yang diberikan kepada tenaga kerja. Pembayaran meliputi gaji, bonus, insentif, dan pembagian keuntungan yang diterima oleh karyawan. Manfaat meliputi asuransi kesehatan, asuransi jiwa, cuti, dan sebagainya. Departemen sumber daya manusia bertanggung jawab untuk memastikan bahwa kompensasi yang diberikan bersifat kompetitif diantara perusahaan yang sejenis, adil, sesuai dengan hukum yang berlaku (misalnya:UMR), dan memberikan motivasi. d. Training and Development Departemen sumber daya manusia bertanggung jawab untuk membantu para manajer menjadi pelatih dan penasihat yang baik bagi bawahannya, menciptakan program pelatihan dan pengembangan yang efektif baik bagi karyawan baru (orientasi) maupun yang sudah ada (pengembangan keterampilan), terlibat dalam program pelatihan dan pengembangan tersebut, memperkirakan kebutuhan perusahaan akan program pelatihan dan pengembangan, serta mengevaluasi efektifitas program pelatihan dan pengembangan. Tanggung jawab departemen sumber daya manusia dalam hal ini juga menyangkut masalah pemutusan hubungan kerja Tanggung jawab perkembangan global yang penuh dengan persaingan diantara organisasi. Salah satu cara yang dilakukan organisasi dalam menghadapi persaingan yaitu dengan memberdayakan dan menggali seluruh potensi SDM yang dimilikinya itu secara maksimal. Sejalan dengan hal tersebut, maka suatu organisasi perlu meningkatkan perhatiannya terhadap kualitas karyawannya, baik perhatian dari segi kualitas pengetahuan dan keterampilan, karir maupun tingkat kesejahteraannya, sehingga dapat meningkatkan prestasi dan motivasi pegawai untuk memberikan seluruh kemampuannya dalam pencapaian tujuan organisasi.

Dalam konteks SDM global, manusia sebagai sebuah asset yang akan diberdayakan maka SDM harus dikelola dengan secara baik melalui konsep dasar ilmu MSDM. Sebagai bagian dari ilmu MSDM, maka manusia sebagai sebuah asset diharapkan dapat dimanfaatkan kontribusinya secara optimal oleh organisasi untuk mencapai sebuah tujuan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa dalam sebuah paradigma keilmuan dikatakan ilmu manajemen merupakan ilmu yang paling sempurna karena hakikatnya ilmu ini akan senantiasa dimanfaatkan dan diimplementasikan kepada seluruh fungsi-fungsi yang ada didalam organisasi seperti fungsi Human Resource Management (HRM), pemasaran, produksi, keuangan bahkan untuk fungsi Research and Development (R&D). Pembentukan SDM secara manajemen internasional merupakan bagian dari sebuah program yang terencana untuk mencapai suatu tujuan dimana penetapan sasaran dan tujuan jangka Panjang serta arah Tindakan serta alokasi sumber daya yang diperlukan untuk mencapai tujuan. Strategi SDM pun dipergunakan untuk menyeleraskan sumberdaya kearah perubahan lingkungan khususnya yang terjadi di pasar tenaga kerja, berkaitan dengan pelanggan dan klien lainnya guna memenuhi harapan para stakeholders. Adapun substansi dalam konsep SDM global ini adalah berkaitan dengan implementasi proses

kegiatan yang berlangsung dalam MSDM menuju kearah MSDM global melalui mekanisme yang berurutan.

Sejalan dengan hal tersebut, ada sejumlah hal yang mempengaruhi kinerja karyawan, salah satunya adalah dengan memberikan pelatihan. Di dalam dunia pelatihan kerja dijumpai banyak konsep-konsep yang telah digunakan, antara lain tentang Sistem Latihan Kerja Nasional yang diberlakukan sejak tahun 1987 dalam sebuah Keputusan Menaker No.Kep.1331/MEN/87 tentang pola umum pembinaan sistem latihan kerja nasional.

Menyadari begitu pentingnya pengelolaan SDM dalam mencapai tujuan organisasi di era global ini, maka penulis akan mendiskusikan materi mengenai pengelolaan sumber daya manusia dalam upaya meningkatkan prestasi kerjanya.

METODE

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode deskriptif kualitatif. Penelitian deskriptif merupakan metode penelitian yang berusaha menggambarkan dan menginterpretasi objek sesuai dengan apa adanya (Sugiyono, 2018). Bentuk penelitian yang digunakan yaitu penelitian kualitatif, yaitu penelitian yang memahami fenomena sosial pada kondisi alamiah. Sehingga dapat disimpulkan bahwa metode deskriptif kualitatif ini dilakukan untuk mendeskripsikan fakta maupun fenomena bahasa secara empiris yang bersifat apa adanya.

Pengumpulan data dilakukan dengan teknik deskriptif berdasarkan kejadian di lapangan. Alat pengumpulan data pada penelitian ini adalah berasal dari jurnal ilmiah, serta peneliti sebagai perencana, pelaksana, penganalisis, dan penafsir data penelitian. Data dibaca dengan cermat, lalu data dipilih berdasarkan data yang sesuai kebutuhan peneliti. Teknik analisis data yang digunakan adalah mengadakan studi kepustakaan dengan menggunakan kajian hermeneutika model Paul Ricoeur. Selanjutnya peneliti mengidentifikasi data yang berkaitan dengan tujuan penelitian dan pada akhirnya merumuskan simpulan penelitian tersebut.

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Paradigma Baru Sumber Daya Manusia Dalam Konteks Global (Manajemen Sumber Daya Manusia)

1. Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses penmfaatan sumberdaya manusia dan sumber-sumber daya lainya secara efektif dan efesien untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Alat-alat canggih yang dimiliki perusahaan tidak ada manfaatnya bagi perusahaan, jika peran aktif karyawan tidak diikutsertakan. Mengatur karyawan adalah sulit dan kompleks , karena mereka mempunyai pikiran, perasaan, status, keinginan, dan latar belakang yang heterogen yang dibawa kedalam organisasi. Karyawan tidak dapat diatur dan dikuasai sepenuhnya seperti mengatur mesin, modal, atau gedung. MSDM adalah bagian dari manajemen. Oleh karena itu, teori- teori manajemen umum menjadi

dasar pembahasannya. MSDM lebih memfokuskan pembahasannya mengenai pengaturan peranan manusia dalam mewujudkan tujuan yang optimal. Pengaturan itu meliputi masalah perencanaan (human resources planning), pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kempensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian tenaga kerja untuk membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Jelasnya MSDM mengatur tenaga kerja manusia sedemikian rupa sehingga terwujud tujuan perusahaan, kepuasan karyawan, dan masyarakat (Adamy, 2016).

Manajemen sumber daya manusia (human resources management) adalah rangkaian aktivitas organisasi yang diarahkan untuk menarik, mengembangkan, dan mempertahankan tenaga kerja yang efektif. Manajer memiliki peran besar dalam mengarahkan orang-orang yang berada di organisasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan, termasuk memikirkan bagaimana memiliki manajemen sumber daya manusia (MSDM) yang mampu bekerja secara efektif dan efisien. Memang sudah menjadi tujuan umum bagian MSDM untuk mampu memberikan kepuasan kerja yang maksimal kepada pihak manajemen perusahaan yang lebih jauh mampu membawa pengaruh pada nilai perusahaan (company value) baik secara jangka pendek maupun jangka panjang.

Pengertian manajemen sumber daya manusia, menurut Samsudin dalam Marbawi Adamy, mengemukakan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan aktivitas-aktivitas yang dilaksanakan agar sumber daya manusia dalam organisasi dapat didayagunakan secara efektif dan efisien guna mencapai berbagai tujuan. Sedangkan pengertian manajemen sumber daya manusia menurut Hasibuan (2005:10) adalah “ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat”. Dari berbagai definisi para ahli manajemen sumber daya manusia diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses yang dilakukan oleh atasan untuk memperoleh, mempertahankan, dan mengembangkan tenaga kerja, baik dari segi kualitas maupun kuantitas agar tenaga kerja dapat didayagunakan secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan perusahaan (Adamy, 2016).

2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan bagian dari fungsi manajemen, maka sebelum mengemukakan pendapat-pendapat mengenai apa yang dimaksud dengan manajemen sumber daya manusia, perlu dijelaskan mengenai arti manajemen itu sendiri. Menurut Hasibuan (2007:21), menjelaskan secara singkat fungsi-fungsi manajemen sebagai berikut:

a. Perencanaan (Planning).

Merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam mewujudkan tujuan.

b. Pengorganisasian (Organizing).

Menyusun suatu organisasi dengan mendesain struktur dan hubungan antara tugas-tugas yang harus dikerjakan oleh tenaga kerja yang dipersiapkan.

c. Pengarahan (Directing).

Kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mau bekerjasama dan bekerja secara efektif dan efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

d. Pengendalian (Controlling).

Kegiatan mengendalikan semua karyawan agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana.

e. Pengadaan Tenaga Kerja (Procurement).

Proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

f. Pengembangan (Development).

Proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.

g. Kompensasi (Compensation).

Pemberian balas jasa langsung (direct), dan tidak langsung (indirect), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.

h. Pengintegrasian (Integration).

Kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan.

i. Pemeliharaan (Maintenance).

Kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan agar mereka mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan sebagian besar kebutuhan karyawannya.

j. Kedisiplinan (Discipline).

Keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan - peraturan perusahaan dan norma – norma sosial.

k. Pemutusan Hubungan Tenaga Kerja (Separation).

Putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemutusan hubungan kerja ini dapat disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya.

Fungsi-fungsi sumber daya manusia diatas saling mempengaruhi satu sama lain. Apabila terdapat ketimpangan dalam salah satu fungsi maka akan mempengaruhi fungsi yang lain. Fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia tersebut ditentukan oleh profesionalisme departemen sumber daya manusia yang ada di dalam perusahaan yang

sepenuhnya dapat dilakukan untuk membantu pencapaian sasaran -sasaran yang telah ditetapkan oleh perusahaan (Wahyuningsih et al., 2022).

3. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

- a. Tujuan Organisasional ditujukan untuk dapat mengenali keberadaan manajemen sumber daya manusia (MSDM) dalam memberikan kontribusi pada pencapaian efektivitas organisasi. Walaupun secara formal suatu departemen sumber daya manusia diciptakan untuk dapat membantu para manajer, namun demikian para manajer tetap bertanggung jawab terhadap kinerja karyawan. Departemen sumber daya manusia membantu para manajer dalam menangani hal-hal yang berhubungan dengan sumber daya manusia.
- b. Tujuan Fungsional ditujukan untuk mempertahankan kontribusi departemen pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Sumber daya manusia menjadi tidak berharga jika manajemen sumber daya manusia memiliki kriteria yang lebih rendah dari tingkat kebutuhan organisasi.
- c. Tujuan Sosial ditujukan untuk secara etis dan sosial merespon terhadap kebutuhan-kebutuhan dan tantangan-tantangan masyarakat melalui tindakan meminimasi dampak negatif terhadap organisasi. Kegagalan organisasi dalam menggunakan sumber dayanya bagi keuntungan masyarakat dapat menyebabkan hambatan-hambatan.
- d. Tujuan Personal ditujukan untuk membantu karyawan dalam pencapaian tujuannya, minimal tujuan-tujuan yang dapat mempertinggi kontribusi individual terhadap organisasi. Tujuan personal karyawan harus dipertimbangkan jika para karyawan harus dipertahankan, dipensiunkan, atau dimotivasi. Jika tujuan personal tidak dipertimbangkan, kinerja dan kepuasan karyawan dapat menurun dan karyawan dapat meninggalkan organisasi (Adamy, 2016).

4. Perkembangan Paradigma Baru MSDM dalam Konteks Global

Manajemen paradigma baru merupakan manajemen profesional gaya baru berbasis perubahan (change), berwawasan lingkungan (environment), bernuansa kewirausahaan (entrepreneurship), yang berorientasi pada efektivitas pencapaian sasaran dan efisiensi penggunaan sumber daya untuk mencapai tujuan. Dapat diungkapkan lebih sederhana bahwa manajemen paradigma baru merupakan manajemen profesional gaya baru berbasis perubahan (change) yang berorientasi pada efektivitas dan efisiensi untuk mencapai tujuan. Filosofi manajemen paradigma baru merupakan suatu prinsip yang mendasari setiap tindakan dan perilaku organisasi atau manajerial untuk mencapai tujuan adalah sebagai berikut. Pertama, Ekonomis, yaitu mendapatkan hasil (output) maksimal dengan pengorbanan biaya (input) minimal, untuk mencapai ekonomis; Meningkatkan hasil; Menekan biaya. Kedua, Produktif, yaitu menghasilkan nilai tambah (added value)

dari setiap kegiatan untuk mencapai optimalisasi produktivitas; Meningkatkan nilai tambah; Meningkatkan produktivitas (Soekarso, 2007).

Perubahan-perubahan yang terjadi dalam lingkungan MSDM adalah kecenderungan-kecenderungan yang mencakup keragaman angkatan kerja, teknologi, globalisasi, dan perubahan dunia jabatan dan kerja. Keragaman angkatan kerja akan terus berubah secara dramatis akan lebih beragam seperti angkatan kerja wanita, kelompok minoritas, para pekerja manula memasuki dunia kerja. Perubahan teknologi akan terus menggeser pekerjaan dari suatu tempat ke tempat lain dan berperan besar dalam meningkatkan produktivitas, berkurangnya tenaga kerja buruh kasar ke tenaga kerja ahli, lingkungan yang semakin kompetitif serta menyusutnya peranan hirarki.

Perkembangan MSDM didorong oleh kemajuan peradaban, pendidikan, ilmu pengetahuan, dan tuntutan daya saing produksi barang dan jasa yang dihasilkan. MSDM sudah ada sejak adanya kerja sama dan pembagian kerja diantara dua orang atau lebih dalam mencapai tujuan tertentu. MSDM ini pada mulanya terpadu dalam manajemen atau belum menjadi ilmu yang berdiri sendiri. Masalah-masalah ekonomis meliputi hal-hal berikut (Adamy, 2016):

- a. Semakin terbatasnya faktor-faktor produksi menuntut agar sumberdaya manusia dapat bekerja lebih efektif dan efisien
- b. Semakin disadari bahwa sumber daya manusia paling berperan dalam mewujudkan tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.
- c. Karyawan akan meningkatkan moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerjanya jika kepuasan diperolehnya dari pekerjaannya.
- d. Terjadinya persaingan yang tajam untuk mendapatkan tenaga kerja yang berkualitas di antara perusahaan.
- e. Para karyawan semakin menuntut keamanan ekonominya pada masa depan.

Manajemen Sumber Daya Manusia Global adalah penggunaan sumber daya global untuk mencapai tujuan organisasi tanpa memandang batasan geografis. Manajemen SDM dalam bisnis global menggerakkan orang-orang, terutama manajer-manajer dan profesional-profesional utama, diseluruh dunia. Individu-individu yang menguasai beberapa bahasa dengan baik sangat dihargai, dan mereka akan bergerak di antara divisi-divisi di negara –negara yang mereka memikul tanggung jawab lebih dan mengalami pengembangan karir. Sebisa mungkin SDM global perlu dikembangkan (Mathis Robert & Jackson John, 2001). Bidang manajemen SDM Global dikarakteristikan oleh 3 pendekatan, yaitu:

- a. Manajemen SDM global menekankan manajemen lintas budaya yaitu melihat perilaku manusia dalam organisasi dari perspektif internasional.
- b. Pengembangan hubungan insudtrial dan berusaha untuk menggambarkan dan membandingkan serta menganalisis sistem SDM di beberapa negara.

c. Memberikan fokus pada aspek Manajemen SDM di perusahaan multinasional.

Pembentukan SDM secara global merupakan bagian dari sebuah program yang terencana untuk mencapai suatu tujuan dimana penetapan sasaran dan tujuan jangka panjang serta arah tindakan serta alokasi sumberdaya yang diperlukan untuk mencapai tujuan (Wahyuningsih et al., 2022).

Dalam manajemen paradigma baru, terdapat beberapa tahapan dalam manajemen sumber daya manusia, yaitu (Soekarso, 2007):

a. Perencanaan (planning)

Dalam manajemen paradigma baru, perencanaan merupakan fungsi manajerial yang strategis karena perencanaan membangun visi dan misi, proses merumuskan, dan menetapkan proyeksi serangkaian kegiatan organisasional secara rasional dan realistis untuk mencapai tujuan di waktu yang akan datang.

b. Pengorganisasian (organizing)

Pengorganisasian merupakan fungsi manajerial yang optimistis karena pengorganisasi adalah proses membangun organisasi yang dinamis dan efektif untuk mencapai sasaran yang telah diproyeksikan sesuai perencanaan.

c. Pengarahan (actuating)

Pengarahan merupakan fungsi manajerial yang dinamis karena pengarahan adalah proses mobilisasi Sumber Daya Manusia (SDM) dan sumber daya lain yang produktif dan efisien untuk mencapai sasaran yang telah diproyeksikan sesuai perencanaan

d. Pengendalian (controlling)

Pengendalian merupakan fungsi manajerial yang pragmatis karena pengendalian adalah proses memantau dan mengendalikan kegiatan organisasi yang ketat dan akurat agar kinerja mencapai tujuan yang telah diproyeksikan sesuai perencanaan (Kinerja = Rencana).

Cara melakukan bisnis global mungkin tidak perlu seragam, tetapi implementasi secara global perlu didelegasikan sesuai dengan kebiasaan yang ada. Meskipun adanya tuntutan dari kebiasaan lokal yang bisa ditoleransi sepanjang hal tersebut tidak melanggar hal prinsip dari perusahaan. Salah satu contoh yaitu MC Donald, yang memperbolehkan cabang di negara-negara lain untuk menciptakan praktik bisnis, misalnya roti dan kemasan mereka sendiri untuk melayani selera lokal. Tanpa pendekatan yang seimbang organisasi tidak akan mampu memenuhi kebutuhan pasar lokal secara efektif. Singkatnya, pola pikir kepemimpinan global adalah kemampuan untuk mengambil pandangan global dan mampu menerapkan perspektif tersebut ke negara lain, dengan mempertimbangkan aspek budaya. membuat sistem SDM global lebih dapat diterima (Soegoto, 2017).

Setiap organisasi akan membutuhkan MSDM termasuk pada bidang pendidikan. Sekolah sebagai organisasi pendidikan bersifat dinamis dan kompetitif, sehingga lembaga pendidikan dihadapkan dengan persaingan sesama lembaga tidak hanya kepemilikan sarana dan prasarana tetapi juga SDM. Pendidikan dapat berjalan lancar dengan adanya manajemen sumber daya manusia yang dikelola dengan baik. Sekolah merupakan salah satu organisasi dibidang Pendidikan yang sangat membutuhkan pengelolaan SDM untuk dapat mewujudkan tujuannya.

Permasalahan yang terjadi biasanya masih terdapat beberapa guru yang tidak sesuai antara kompetensi yang dimilikinya dengan mata pelajaran yang diajarkan, sumberdaya manusia belum mencukupi, sarana prasarana Pendidikan yang belum mencukupi, kurangnya kesejahteraan guru dan tenaga kependidikan, belum jelasnya pelaksanaan manajemen sumber daya manusia dan belum jelasnya proses perencanaan, perekrutan, dan prosedur seleksi sumber daya manusia.

Dalam konteks manajemen sumber daya manusia, sebaiknya sekolah mengimplementasikan setiap tahapan MSDM, dapat ditandai dengan adanya penyusunan perencanaan sumber daya manusia, perekrutan sumber daya manusia yang profesionalisme dan transparan, pelaksanaan seleksi sumber daya manusia yang cukup profesional, pelaksanaan orientasi dan penempatan kerja yang memperhatikan kebutuhan sekolah dan kompetensi guru/karyawan, pelaksanaan pelatihan dan pengembangan yang terencana, penilaian kinerja. Sekolah juga diperbolehkan untuk mengembangkan muatan lokal yang disesuaikan dengan kondisi geografis dan budaya setempat agar menjadi nilai tambah dalam persaingan antar Lembaga Pendidikan. Tentunya dalam menciptakan inovasi baru tersebut diperlukan pendekatan yang seimbang sehingga mampu memenuhi kebutuhan Pendidikan ditengah-tengah masyarakat umum.

B. Kepemimpinan Lintas Budaya dan Keberagaman

1. Definisi Kepemimpinan

Kepemimpinan atau pemimpin dalam bahasa Inggris berarti leadership atau leader memiliki banyak arti misalnya pimpinan, ketua, atau komandan. Namun, dalam arti yang lebih dalam, pemimpin yang dimaksudkan harus diartikan sebagai seorang yang memimpin sebuah organisasi atau institusi yang terlibat di dalamnya (Lenufii, 2010). Griffin dan Ebert, dalam Sutarto Wijono, mengatakan bahwa kepemimpinan (leadership) adalah proses memotivasi orang lain untuk mau bekerja dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Wijono, 2018). Kepemimpinan (leadership) adalah bagian dari sebuah karakter/kepribadian, dan manusia telah diberikan wewenang untuk memimpin, bahkan menurut kodrat serta irodatnya bahwa manusia dilahirkan untuk menjadi pemimpin. Kepemimpinan (khalifah) adalah suatu proses yang memberi arti pada Kerjasama dan dihasilkan dengan kemauan untuk memimpin dalam mencapai tujuan

(Rusdiana & Jahari, 2020). Perilaku kepemimpinan yang baik adalah yang berorientasi kepada dua arah sekaligus, yaitu mengacu kepada tujuan organisasi (goal oriented), dan bersamaan juga memperhatikan kebutuhan anggota yang dipimpinnya (member oriented) (Rusdiana & Jahari, 2020).

Aktivitas kehidupan sehari-hari manusia selalu diperhadapkan dengan istilah organisasi dari bentuk, dan model yang berbeda-beda. Setiap organisasi dibentuk karena adanya sebuah tujuan (Badu & Djafri, 2017). Apapun posisi kita di sebuah organisasi atau perusahaan, kata “kepemimpinan” pastinya sudah sangat akrab di telinga kita masing-masing. Logikanya, tanpa hadirnya kepemimpinan yang efektif, organisasi manapun akan kesulitan untuk bekerja secara efisien. Mengapa demikian? Karena salah satu tujuan kepemimpinan dibentuk untuk meraih tujuan yang sama dan satu secara bersama-sama dengan anggota tim lainnya. Dengan kata lain, penting bagi kepemimpinan tersebut untuk dapat mengendalikan semua anggota tim agar melangkah ke arah dan tujuan yang sama.

2. Pengaruh Budaya dan Keragaman serta Perilaku Kepemimpinan

Kemajuan teknologi komunikasi telah membatasi batas-batas yang mengisolasi manusia. Lahirlah apa yang dinamakan masyarakat terbuka (open society). Dunia yang terbuka telah menciptakan apa yang disebut dunia tanpa batas. Manusia dewasa ini hidup di dalam apa yang disebut global village atau kampung global. Kini orang berkata-kata mengenainya perlu adanya global governance (Muhammad Ali Sibram, 2014). Berbagai teori kepemimpinan terus mengalami perkembangan dan pengujian dalam satu budaya hingga menimbulkan masalah utama mengenai sejauh mana teori tersebut dapat digeneralisasikan dalam budaya berbeda. Terdapat tiga subjek yang seringkali terkait dengan kepemimpinan, yaitu:

- a. Kepemimpinan lintas budaya mengenai kepemimpinan lintas budaya melihat bagaimana budaya dengan berbagai cara dapat memengaruhi pemimpin dan pengikut.
- b. Gender dalam kepemimpinan mengenai gender dalam kepemimpinan melihat bagaimana gender seringkali diulas dalam perilaku atau keterampilan dalam memimpin.
- c. Pengelolaan keanekaragaman dalam kepemimpinan mengenai pengelolaan keanekaragaman dalam kepemimpinan untuk melihat bagaimana peran pemimpin membangun efektivitas bagi suatu organisasi.

Budaya yang beragam dan perilaku kepemimpinan dalam suatu organisasi dapat berdampak pada efektivitas organisasi. Efektivitas organisasi menjadi sasaran yang dicapai berdasarkan usaha bersama.

Nilai-nilai dan tradisi budaya yang melekat pada diri seorang pemimpin dapat memengaruhi sikap dan perilaku pemimpin sehingga diperlukan pemahaman mengenai perbedaan budaya untuk memudahkan serta memfasilitasi upaya individu dan kolektif

dalam mencapai tujuan bersama. Selain itu, perilaku kepemimpinan dapat dipengaruhi oleh jenis organisasi, jenis industri, dan karakteristik posisi manajerial.

Dalam konteks perkantoran, budaya kerja yang diimplementasikan pada suatu organisasi merefleksikan kepemimpinan di dalamnya. Sebagai contoh, di perkantoran pemerintah memiliki budaya kerja 'Budaya Tepat Waktu, Tepat Kinerja'. Maksud dari budaya kerja tersebut telah memberikan kebebasan kepada pegawai untuk mengembangkan ide dan gagasan secara bertanggung jawab, bersifat fleksibel, serta mempertahankan stabilitas kantor dengan orientasi pada pencapaian target yang telah ditetapkan.

Penerapan budaya kerja tersebut menggunakan metode sebagai berikut: a) pendekatan kekeluargaan; b) pembinaan pegawai; c) pelatihan pegawai; d) pengawasan dan evaluasi. Metode lain yang digunakan dalam penerapan budaya kerja adalah pelatihan bagi pegawai. Pelatihan meningkatkan efektivitas dan efisiensi kinerja agar mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Selanjutnya metode pengawasan dan evaluasi dapat dilakukan oleh pemimpin untuk menerapkan budaya kerja. Pengawasan dilakukan pemimpin sebagai bentuk evaluasi terhadap kinerja pegawai. Pemimpin menilai perilaku dan hasil pekerjaan yang dituntaskan pegawai sebagai kinerja (Armstrong, 2006).

Implementasi budaya kerja dapat memiliki hambatan yang dapat berdampak pada berjalannya organisasi. Beberapa hambatan yang diidentifikasi terdapat dalam implementasi budaya kerja perkantoran pemerintah, antara lain: a) perbedaan karakter individu; b) adanya pekerjaan yang tidak dapat selesai tepat waktu; c) ketidakpahaman terhadap instrumen; d) rasa sungkan memberi teguran pada pegawai senior.

Adanya perbedaan latar belakang budaya seperti suku, agama, dan ras yang sering dicampuradukan dalam urusan pekerjaan menjadi hal yang paling dirasakan di perkantoran. Hal yang sering dikaitkan seperti sikap dan tingkah individu dalam pekerjaan dilihat sebagai cerminan dirinya sebagai kelompok tertentu (Amarullah, 2021).

Berlakunya konsep globalisasi terhadap dunia internasional saat ini membawa berbagai konsekuensi yang sangat luas dalam setiap aspek kehidupan manusia tanpa terkecuali, termasuk dalam bidang pendidikan dengan seluruh komponen yang mendukung bidang pendidikan tersebut. Saat ini para pimpinan dalam rangka mengelola organisasi pendidikan memerlukan visi dan perspektif global jika mereka berkeinginan mencapai sukses (Amarullah, 2021).

Sebuah kepemimpinan akan efektif bila dapat mengakomodir budaya yang ada di lingkungannya sehingga kepemimpinan semacam ini dapat menjadi kekuatan untuk meningkatkan mutu pendidikan di sekolah. Dengan kata lain, kepemimpinan lintas budaya merupakan kemampuan seseorang (pemimpin) untuk mempengaruhi dan memotivasi anggota kelompoknya yang berbeda budaya. Kepemimpinan lintas budaya menekankan dampak budaya pada kekuasaan pemimpin, karakteristik personal pada

pencitraan diri pemimpin dan pola interaksi antara pemimpin dengan bawahan. Lebih jauh lagi, citra yang diciptakan oleh pemimpin dimungkinkan menjadi prototype pemimpin dan bawahan yang berhasil pada budaya di tempat tertentu (Muhammad Ali Sibram, 2014).

Seorang pemimpin dalam konteks lintas budaya tentunya dihadapkan pada situasi untuk memimpin dalam situasi dan kondisi yang berbeda dengan negara asal. Diversity atau keragaman tidak hanya terbatas pada soal budaya saja, namun juga mencakup gender, usia, tingkat pendidikan, kemampuan ekonomi, hingga orientasi seksual. Berada dalam lingkungan kebudayaan yang berbeda membuat seorang pemimpin harus cermat dalam menginterpretasi serta mengambil suatu tindakan tertentu agar tidak menimbulkan konflik di kemudian hari. Yakni segala tindakan yang berlandaskan pada toleransi multikultural dan tidak dihiasi oleh tendensi untuk merendahkan segala perbedaan yang ada (Subroto & Mas'ud, 2016).

Implementasi kepemimpinan lintas budaya yang efektif di lembaga pendidikan antara lain, kepala sekolah dapat dikatakan sebagai pemimpin yang efektif apabila mampu mengeluarkan kinerja yang terbaik dari segenap staf tanpa menimbulkan stres. Untuk mewujudkan pemikiran tersebut, kepala sekolah sebaiknya menyiapkan serangkaian instruksi bagi para staf namun tetap harus memegang prinsip untuk tidak menuntut tenaga yang berlebihan dari staf. Maka sebaiknya pemimpin tidak hanya membuat instruksi saja, namun juga menerangkan bagaimana cara untuk mengaturnya agar staf mampu menyelesaikan berbagai tugas dalam waktu yang bersamaan.

C. Budaya Organisasi

1. Definisi

Salah satu kenyataan dalam dunia manajemen ialah, bahwa setiap organisasi mempunyai karakteristik atau jati diri yang khas. Artinya, setiap organisasi mempunyai "kepribadian" sendiri yang membedakannya dari organisasi-organisasi lain (Siagian, 2009).

Salah satu faktor yang membedakan suatu organisasi dari organisasi yang lainnya ialah budayanya. Budaya organisasi dapat diartikan sebagai suatu pola asumsi-asumsi dasar yang oleh suatu kelompok tertentu telah ditemukan atau telah dikembangkan melalui pelajaran untuk memecahkan masalah-masalah dalam adaptasi eksternal dan integrasi internal, dan yang telah berjalan cukup lama dan dipandang sah, oleh karena itu perlu untuk diajarkan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang benar untuk memandang, berfikir dan merasa dalam kaitannya dengan masalah-masalah tersebut (Tuala, 2020).

Menurut Lutans (1995), dalam (Tuala, 2020), seluruh organisasi mempunyai budaya, mereka berada dalam budaya masyarakat khusus dan merupakan bagian dari masyarakat tersebut, suatu budaya organisasi adalah merupakan persepsi biasa yang dipegang oleh

para anggota organisasi. Setiap orang dalam organisasi itu saling berbagi didalam persepsi tersebut.

2. Karakteristik Budaya Organisasi

Budaya mengimplikasikan adanya dimensi atau karakteristik tertentu yang berhubungan secara erat dan interdependen. Budaya mempunyai dimensi mencolok yang dapat didefinisikan dan dapat diukur. Untuk itu Robbins (1998), Riyuzen Praja Tuala, mengemukakan tujuh Karakteristik Budaya Organisasi sebagai berikut:

- a. Inovasi dan Pengambilan Resiko, yaitu sejauh mana para karyawan didorong untuk inovatif dan mengabil resiko.
- b. Perhatian, yaitu sejauh mana para karyawan diharapkan memperlihatkan presisi (kecermatan), analisis dan perhatian terhadap hal yang lebih rinci.
- c. Orientasi Hasil, yaitu sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil, bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil.
- d. Orientasi Orang, yaitu sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi tersebut.
- e. Orientasi Tim, yaitu sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan dalam tim-tim kerja, bukannya individu-individu.
- f. Kegresifan, sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif dan bukannya santai-santai.
- g. Kemantapan, sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo dari pada pertumbuhan.

3. Fungsi Budaya dalam Organisasi

Sebagai nilai-nilai dan norma-norma yang dijunjung tinggi dan diterapkan oleh semua anggota organisasi, tentunya budaya organisasi memiliki beberapa fungsi. Berikut ini adalah 5 fungsi budaya organisasi yang perlu kita ketahui mulai dari sekarang.

- a. Fungsi budaya organisasi yang pertama adalah memiliki peran yang kuat dalam mendefinisikan batasan-batasan yang sangat berarti agar dapat membedakan satu organisasi dengan organisasi lainnya. Misalnya, budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di organisasi A harus mencapai 100% secara minimum. Mungkin organisasi C belum tentu memiliki target yang sama, sehingga hal inilah yang membedakan organisasi A dan organisasi C.
- b. Kedua, fungsi budaya organisasi akan membantu kita dalam menciptakan rasa identitas bagi seluruh anggota organisasi. Sebagai contoh, dikarenakan budaya dalam organisasi A sangat menekankan kedisiplinan dan itu benar-benar diterapkan oleh para anggotanya, maka anggota dari organisasi A akan memiliki rasa identitas bahwa mereka adalah orang-orang yang disiplin.
- c. Selain itu, fungsi budaya organisasi juga akan mendorong para anggota agar lebih mengedepankan kepentingan organisasi dibandingkan kepentingan pribadi mereka.

Mereka sadar bahwa kepentingan bersama dalam organisasi adalah hal yang harus diprioritaskan daripada kepentingan perseorangan.

- d. Fungsi budaya organisasi yang keempat adalah membantu meningkatkan stabilitas sistem sosial. Tidak hanya itu, budaya organisasi juga dikenal sebagai pedoman dalam menyatukan organisasi dengan memberikan standar yang tepat tentang apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan.
- e. Terakhir, fungsi budaya organisasi dapat menjadi mekanisme akal dan kontrol yang memandu dan membentuk sikap dan perilaku karyawan.

Untuk meraih semua fungsi budaya organisasi di atas, setiap organisasi harus merancang konsep budaya organisasi mereka dengan sangat matang.

4. Jenis-jenis Budaya Organisasi

Hal penting lain yang perlu kita ketahui adalah jenis budaya organisasi. Tidak akan ada dua organisasi yang memiliki budaya organisasi yang sama. Nilai-nilai serta kebijakan organisasi yang dibuat akan berbeda dengan organisasi lainnya. Secara umum, ada dua jenis budaya organisasi, antara lain:

a. Budaya Organisasi yang Kuat.

Ini merupakan jenis budaya organisasi yang kokoh dan kuat, dimana jenis budaya organisasi ini mengacu pada situasi dimana karyawan dapat menyesuaikan diri dengan baik, menghormati kebijakan organisasi, dan mematuhi semua pedoman organisasi yang berlaku. Dalam budaya organisasi yang kuat seperti ini, setiap orang yang terlibat merasa sangat menikmati pekerjaan mereka dan menjadikan setiap tugas kerja sebagai pembelajaran baru, serta mereka mencoba untuk mendapatkan banyak pelajaran dan pengalaman sebanyak yang mereka bisa. Dengan kata lain, setiap anggota organisasi benar-benar menerima peran dan tanggung jawab mereka dengan sukarela.

b. Budaya Organisasi yang Lemah.

Dalam budaya organisasi yang lemah, setiap anggota organisasi menerima peran dan tanggung jawab mereka hanya karena rasa takut pada atasan atau pemimpin mereka di dalam organisasi. Mereka takut terhadap segala kebijakan organisasi yang ada, sehingga apapun yang mereka lakukan semata-mata karena ada paksaan. Yang menyedihkannya, orang-orang yang terlibat di dalam organisasi ini hanya menjadikan organisasi sebagai platform utama untuk mencari penghasilan. Namun, sejatinya mereka tidak pernah merasa terikat dengan organisasi tersebut.

Kedua jenis budaya organisasi di atas akan memberikan dampak budaya organisasi terhadap para anggota organisasi dan pihak-pihak eksternal dari organisasi yang bersangkutan. Sebagai contoh, karyawan yang ada di dalam budaya organisasi yang lemah akan menjalankan setiap pekerjaan dengan rasa berat hati. Rasa terpaksa yang dirasakan oleh karyawan tersebut akan berdampak pada cara dirinya melayani dan menyelesaikan permasalahan pelanggan. Seringkali terjadi jika seorang karyawan tidak

tulus dalam membantu klien, maka klien akan memberikan respon yang kurang memuaskan. Oleh karena itu, jenis dan bentuk budaya organisasi akan sangat mempengaruhi organisasi dalam meraih kesuksesan.

5. Implementasi Budaya Organisasi

Budaya organisasi sebaiknya dilaksanakan melalui tiga tahapan yang dimulai dari tahapan perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi. Tahap perencanaan dimulai dari merumuskan kondisi organisasi dan tujuan dari pembentukan organisasi sesuai dengan visi dan misi dari organisasi tersebut. Perencanaan dimulai dengan keputusan-keputusan tentang keinginan atau kebutuhan organisasi atau kelompok kerja. Tanpa rumusan tujuan yang jelas, organisasi akan menggunakan sumber daya-sumber dayanya secara tidak efektif.

Tahap pelaksanaan dilakukan dengan melaksanakan budaya organisasi yang ada di sekolah. Pelaksanaan budaya organisasi ini meliputi kegiatan kedisiplinan, kepemimpinan, serta pelaksanaan dari aturan yang berlaku agar budaya organisasi dapat berjalan secara efektif dan efisien.

Tahap Evaluasi dari budaya organisasi adalah dengan melakukan penilaian kinerja dari suatu anggota organisasi. Budaya berfungsi sebagai perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan. Akhirnya, budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan memberuk sikap serta perilaku para karyawan. Budaya organisasi yang kohesi atau efektif tercermin pada kepercayaan, keterbukaan komunikasi, kepemimpinan yang mendapat masukan, dan didukung oleh bawahan. pemecahan masalah oleh kelompok, kemandirian kerja, dan pertukaran informasi.

Bentuk dari ketiga tahapan tersebut tentunya harus sejalan dengan kondisi organisasi dan tujuan dari pembentukan organisasi sesuai dengan visi dan misi dari organisasi tersebut. Tebentuknya budaya organisasi dalam lingkungan pendidikan, dalam hal ini sekolah, sejatinya diperlukan kerja sama yang komprehensif melalui setiap unsur sekolah, baik itu kepala sekolah, pegawai/staf, guru dan murid dalam mengimplementasikan nilai-nilai normatif yang telah disepakati atau nilai yang telah dijadikan acuan dalam menjaga stabilitas lingkungan sekolah secara psikologi dan sosial. Konsep budaya organisasi disini keudian sangat berperan penting dalam menjaga struktur mekanisme kerja secara teknis yang akan memperbaiki sistem administrasi sekolah, karena unsur budaya organisasi memiliki pengaruh kepada masing-masing personal dalam meningkatkan semangat kerja untuk menciptakan suatu lingkungan kerja yang kondusif.

D. Proses Sosialisasi dan Pendampingan

1. Definisi Sosialisasi dan Pendampingan

Proses sosialisasi merupakan salah satu tugas perkembangan terpenting bagi anak-anak juga remaja. Menurut Hurlock (2008) tugas perkembangan adalah tugas yang muncul pada saat atau sekitar suatu periode tertentu dari kehidupan individu yang jika berhasil akan menimbulkan rasa bahagia dan membawa ke arah keberhasilan dalam melaksanakan tugas-tugas berikutnya dan kalau gagal akan menimbulkan rasa tidak bahagia dan kesulitan dalam menghadapi tugas-tugas berikutnya. Ditambahkan bahwa beberapa dari tugas-tugas perkembangan itu muncul sebagai akibat dari sejumlah faktor yaitu kematangan fisik, tuntutan budaya dari masyarakat, aspirasi individual. Namun pada umumnya tugas-tugas perkembangan muncul dikarenakan ketiga faktor tersebut secara sekaligus.

Sosialisasi sebagai proses belajar seorang individu merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi bagaimana keberlangsungan proses kehidupan masyarakat, baik dengan keluarga, teman sebaya, sekolah maupun media massa. Unsur-unsur pengertian sosialisasi adalah sosialisasi merupakan cara belajar atau suatu proses akomodasi dan yang dipelajari adalah nilai-nilai, norma-norma, ide-ide atau gagasan, pola-pola tingkah laku dan adat istiadat serta keseluruhannya itu diwujudkan dalam kepribadiannya. Keseluruhannya itu merupakan segala aspek dari proses kehidupan manusia yang berhubungan erat dengan sosialisasi menyangkut keberhasilan ataupun kegagalan sosialisasi.

Sosialisasi juga sebagai proses belajar individu dalam kehidupan bermasyarakat, kehidupan yang berpedoman pada norma-norma. Norma merupakan kaidah, pokok, kadar atau patokan yang diterima secara utuh oleh masyarakat guna mengatur kehidupan dan tingkah laku sehari-hari, agar hidup ini terasa aman dan menyenangkan. Norma sendiri masih terbagi menjadi beberapa jenis seperti norma agama, norma kesusilaan, norma hukum dan adat istiadat, sifatnya pun bermacam-macam seperti ringan lunak, memperbolehkan dan menggunakan sedikit paksaan dan bisa sebaliknya bersifat melarang sama sekali bahkan menjadi tabu. Artinya dilarang menjamin atau melakukannya karena diliputi kekuatan-kekuatan gaib yang lebih tinggi. Norma bisa juga berupa larangan-larangan dengan sanksi keras, hukuman atau tindak pengasingan.

Pendampingan adalah proses perjumpaan pertolongan antara pendamping dan orang yang didampingi. Perjumpaan itu bertujuan untuk menolong orang yang didampingi agar dapat menghayati keberadaannya dan mengalami pengalamannya secara penuh dan utuh, sehingga dapat menggunakan sumber-sumber yang tersedia untuk berubah, bertumbuh, dan berfungsi penuh secara fisik mental, spiritual dan sosial (Wiryasaputra, 2006 : 57). Pendampingan terutama mengacu pada semangat, tindakan memedulikan dan mendampingi secara generik. Biasanya, pendampingan mengacu pada hubungan bantuan psikologis secara informal sebagai lawan pada hubungan bantuan psikologis secara formal dan profesional. Pendampingan bisa dihubungkan dengan sikap

dan tindakan yang dilakukan oleh orang yang tidak berprofesi bantuan psikologis secara penuh waktu, namun menginginkan layanannya lebih manusiawi (Wiryasaputra, 2006 : 59).

Tugas utama seorang pendamping adalah membantu orang yang didampingi untuk mengalami pengalamannya secara penuh dan utuh. Dengan demikian pendamping membantu orang yang didampingi merayakan suka dan duka kehidupan secara penuh dan utuh (Wiryasaputra, 2006 : 62). Pendamping tidak hanya melakukan tindakan penyembuhan, melainkan juga pencegahan, peningkatan, pemulihan, dan pemberdayaan. Sebuah layanan yang bersifat komprehensif artinya pendamping dapat membantu menghilangkan rasa susah, marah, terkejut, bingung, tertekan dan putus asa. Kemudian pendamping dapat menolong klien menjadi pendamping bagi dirinya pada masa depan atau menolong orang disekitarnya. Pendamping juga menciptakan perubahan bagi klien dan lingkungannya (Wiryasaputra, 2006 : 73).

2. Fungsi Sosialisasi dan Pendampingan

Fungsi Sosialisasi sebagai berikut :

a. Sudut pandang individu

Sosialisasi memiliki fungsi bahwa setiap individu membutuhkan sarana pengenalan, pengakuan, dan penyesuaian diri terhadap nilai-nilai, norma, dan struktur sosial. Atas dasar tersebut, seorang individu bisa diterima oleh masyarakat karena mampu menjadi anggota masyarakat yang baik. Masyarakat memiliki sebuah sistem sosial yang dapat menentukan anggota masyarakat tergolong anggota masyarakat yang baik atau buruk. Anggota masyarakat yang baik adalah anggota masyarakat yang mampu memenuhi harapan umum dari anggota masyarakat lainnya. Sementara, anggota masyarakat yang buruk adalah anggota masyarakat yang tidak atau belum mampu memenuhi harapan umum dari anggota masyarakat lainnya.

b. Kepentingan masyarakat

Sosialisasi mempunyai fungsi dari masyarakat sebagai sarana pelestarian, penyebarluasan, dan pewarisan nilai-nilai serta norma sosial. Nilai dan norma terpelihara dari generasi ke generasi dalam masyarakat dapat menjadi ciri khas atau karakteristik dari masyarakat tersebut.

Fungsi Pendampingan menurut Purwasasmita, M (2010) dan Wiryasaputra (2006), Dalam melaksanakan tugasnya, seorang pendamping memiliki fungsi:

a. Fungsi penyembuhan (Healing)

Fungsi ini dipakai oleh pendamping ketika melihat keadaan yang perlu dikembalikan kekeadaan semula atau mendekati keadaan semula. Fungsi ini dipakai untuk membantu orang yang didampingi menghilangkan gejala-gejala dan tingkah laku yang disfungsi sehingga dia tidak menampakkan lagi gejala yang mengganggu dan

dapat berfungsi kembali secara normal sama seperti sebelum mengalami krisis. Seperti alat pemersatu apabila yang agent saling bertentangan atau konflik

b. Fungsi membimbing (Guiding)

Fungsi membimbing ini dilakukan pada waktu orang harus mengambil keputusan tertentu tentang masa depannya. Dalam hal ini, klien sedang dalam proses pengambilan keputusan dan membantu dalam pemecahan masalah

c. Fungsi menopang (Sustaining)

Fungsi ini dilakukan bila klien tidak mungkin kembali ke keadaan semula. Fungsi menopang digunakan sekarang sebagaimana adanya, kemudian berdiri diatas kakisendiri dalam keadaan baru, bertumbuh secara penuh dan utuh.

d. Fungsi memperbaiki hubungan (Reconciling)

Fungsi ini dipakai untuk membantu klien bila mengalami konflik batin dengan pihak lain yang mengakibatkan putus dan rusaknya hubungan.

e. Fungsi membebaskan (Liberating, empowering, capacity building)

Fungsi ini dapat juga disebut sebagai “membebaskan” (liberating) atau “memampukan” (empowering atau memperkuat (capacity building). Seperti mengurangi hambatan-hambatan atau tekanan-tekanan yang terjadi didalam kegiatan belajar mandiri.

D. Masalah-masalah MSDM Bagi Perusahaan Multinasional/Perusahaan Global Banyak masalah yang dihadapi oleh perusahaan multinasional atau perusahaan global dikaitkan dengan tanggung jawab departemen SDM. Belajar untuk mengelola gugus kerja di berbagai Negara adalah sebuah tantangan besar.

1. Hambatan-hambatan kebudayaan Satu tantangan terbesar bagi MSDM Internasional, juga bagi keberhasilan bisnis internasional pada umumnya adalah mengatasi hambatan-hambatan signifikan yang ditimbulkan oleh perbedaan-perbedaan kebudayaan antara Negara-negara. Berbagai macam sikap tentang peran bisnis, manajemen dan nilai-nilai yang berkaitan, juga tingkat pengembangan dan sikap terhadap pendidikan dapat memudahkan atau menghindari transfer produk, jasa dan praktik-praktik bisnis ke lokasi-lokasi luar negeri. Semakin jauh nilai-nilai Negara asal dan perusahaan yang ditemukan di lokasi asing, semakin sulit untuk dapat mentransfer produk, teknologi dan system-sistem manajemen.

2. Proses-proses Manajemen Ketidakmampuan untuk menggabungkan gaya manajemen dan korporasi dalam usaha patungan atau merger dan akuisisi serta penolakan yang ditemukan ketika berusaha melaksanakan gaya atau budaya perusahaan induk di cabang luar negeri menunjukkan betapa pentingnya masalah ini dapat terjadi. Bahkan sebuah survey yang dilaksanakan oleh Herald Tribune atas perusahaan-perusahaan yang terlibat dalam akuisisi lintas budaya menemukan bahwa “ perbedaan-perbedaan budaya di antara para manajer senior adalah satu hambatan utama alam pekerjaan akuisisi”. Banyak masalah spesifik ini penting untuk dikembangkan oleh praktik-praktik SDM dalam lingkungan

multinasional, meliputi isu-isu seperti metode-metode dan kriteria-kriteria untuk seleksi para karyawan, sifat tunjangan-tunjangan yang disediakan bagi para karyawan, pentingnya kaitan keluarga dalam seleksi dan penempatan karyawan, dan sifat pendidikan serta persiapan pekerjaan untuk karyawan Negara tuan rumah.³ 3. Masalah-masalah Organisasional Pada saat ada peningkatan kebutuhan untuk jasa-jasa internasional dari fungsi MSDM Internasional (misalnya ketika kebutuhan akan peningkatan jumlah ekspatriat muncul), aktivitas-aktivitas ini mungkin bukan inti utama dari fungsi SDM atau sebagian karena banyak jasa ini dapat disediakan oleh para konsultan atau melalui bentuk-bentuk bantuan temporer lainnya. Peran utama MSDM di perusahaan multinasional tipikal adalah untuk mendukung aktivitas-aktivitas perusahaan (dan fungsi SDM local) di setiap pasar domestic di mana perusahaan induk berada. Fungsi MSDM mungkin lebih baik didesentralisasi. Ketika perusahaan terlibat dalam industry global dan melaksanakan strategi bisnis mendunia, kebutuhan koordinasi dan sentralisasi untuk konsistensi kebijaksanaan dan praktik SDM mendunia akan menjadi lebih penting. Jadi, dapat disimpulkan bahwa untuk mengembangkan pandangan internasional yang seutuhnya, manajer SDM Internasional haruslah : 1. Secara eksplisit mengenal bagaimana cara negara asal mengelola sumber daya manusianya, yang merupakan fungsi nilai-nilai dan asumsi-asumsi budaya; 2. Memahami bahwa suatu cara bukanlah yang lebih baik atau lebih buruk daripada cara lainnya di seluruh dunia; 3. Mengambil tindakan untuk membuat perbedaan-perbedaan kebudayaan dapat dibicarakan dan karenanya dapat digunakan; 4. Mengembangkan suatu keyakinan bahwa cara yang lebih kreatif dan efektif dalam mengelola berasal dari pembelajaran lintas budaya.

3. Tujuan Sosialisasi dan Pendampingan

Apabila fungsi sosialisasi dalam sebuah masyarakat sudah berjalan, secara signifikan tujuan sosialisasi dapat terwujud. Berikut adalah tujuan sosialisasi yang perlu diketahui:

- a. Setiap individu mendapatkan hak hidup dengan baik di tengah-tengah masyarakat, hal itu terjadi selama individu tersebut mampu menghayati nilai dan norma dalam kehidupan.
- b. Setiap individu dapat menyesuaikan tingkah lakunya dengan budaya yang dimiliki oleh masyarakat. Individu tersebut berarti sudah bisa dikatakan memenuhi harapan masyarakat. Dalam lingkup masyarakat yang terikat kuat dengan budaya, anggota masyarakat harus bisa mengaplikasikannya sebagai perilaku dan kebiasaan.
- c. Setiap individu dapat menyadari dan memahami peran dan posisinya dalam masyarakat. Hal itu akan membuat individu tersebut dapat berperan aktif dan positif dalam kehidupan sehari-hari.
- d. Setiap individu mampu menjadi anggota masyarakat yang baik sesuai nilai dan norma dari masyarakat.

- e. Keutuhan masyarakat bakal terwujud dan selalu terpelihara apabila setiap anggota masyarakat memiliki berinteraksi yang baik. Interaksi yang baik adalah interaksi yang berdasarkan pada pemenuhan peran masing-masing sebagai sesama anggota masyarakat.

Tujuan Pendampingan sebagai berikut :

- a. Memastikan bahwa perubahan yang konkret terjadi dilingkungan tersebut;
- b. Memungkinkan orang-orang yang diajak bekerja untuk menggabungkan kepercayaan dan kemampuan dalam menangani masalah.

KESIMPULAN

Manajemen sumber daya manusia (human resources management) adalah rangkaian aktivitas organisasi yang diarahkan untuk menarik, mengembangkan, dan mempertahankan tenaga kerja yang efektif.

Kepemimpinan merupakan keterampilan seseorang dalam mempengaruhi orang lain sehingga dapat bertindak sesuai dengan koridor yang telah ditentukan bersama. Kepemimpinan (leadership) menjadi kunci utama dalam sebuah budaya organisasi. Sosok pemimpin merupakan sosok yang diharapkan mampu menjadi pengatur dinamika organisasi yang terdiri atas anggota yang memiliki karakter yang berbeda-beda. Seorang pemimpin wajib memiliki karakter kepemimpinan agar mampu menjalankan perannya dalam suatu organisasi baik dalam arti sempit maupun arti luas.

Cushway dan Lodge juga memberikan definisi mereka terhadap budaya organisasi. Menurutnya, budaya organisasi adalah sistem nilai yang dianut oleh anggota organisasi yang kemudian mempengaruhi cara mereka dalam bekerja, berperilaku dan beraktivitas. Intinya, semua definisi budaya organisasi di atas menekankan pada pembagian norma dan nilai yang memandu perilaku anggota organisasi itu sendiri

Pengertian sosialisasi adalah sosialisasi merupakan cara belajar atau suatu proses akomodasi dan yang dipelajari adalah nilai-nilai, norma-norma, ide-ide atau gagasan, pola-pola tingkah laku dan adat istiadat serta keseluruhannya itu diwujudkan dalam kepribadiannya. Keseluruhannya itu merupakan segala aspek dari proses kehidupan manusia yang berhubungan erat dengan sosialisasi menyangkut keberhasilan ataupun kegagalan sosialisasi.

BIBLIOGRAFI

Adamy, M. (2016). *Buku Ajar Manajemen Sumber Daya Manusia Teori, Praktik Dan Penelitian*. Unimal Press.

Amarullah, H. S. (2021). *Kepemimpinan Lintas Budaya dan Keberagaman*. Mediaindonesia.Com. <https://mediaindonesia.com/opini/413857/kepemimpinan-lintas-budaya-dan->

keberagaman.

- Badu, S. Q., & Djafri, N. (2017). Kepemimpinan dan perilaku organisasi. In *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Gorontalo: Ideas Publishing.
- Lensufiie, T. (2010). *Leadership untuk profesional dan mahasiswa* (Vol. 103). Jakarta: Erlangga.
- Mathis Robert, L., & Jackson John, H. (2001). *Human Resource Management (Terjemahan) Buku 2*. Jakarta: Salemba Empat.
- Muhammad Ali Sibram, M. (2014). Kepemimpinan pendidikan perspektif lintas budaya. *Jurnal Kepemimpinan Pendidikan Islam Multikultural*, 2(1), 52–67.
- Narutomo, T. (2012). Manajemen Perubahan dalam Paradigma Pengembangan Sumber Daya Manusia Guna Mendukung Keunggulan Kompetitif Organisasi. *Jurnal Bina Praja: Journal of Home Affairs Governance*, 4(1), 29–34.
- Rusdiana, A., & Jahari, J. (2020). *Kepemimpinan Pendidikan Islam*. Bandung: Yayasan Darul Hikam, 2020.
- Siagian, S. P. (2009). Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja, Cetakan kedua. In *Rineka Cipta*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Soegoto, I. H. E. S. (2017). *Tren Kepemimpinan Kewirausahaan dan Manajemen Inovatif di Era Bisnis Modern*. Yogyakarta: Andi.
- Soekarso, S. (2007). Manajemen: Paradigma Baru dalam Menghadapi Perubahan. *The Winners*, 8(2), 184–196. <https://doi.org/10.21512/tw.v8i2.739>.
- Subroto, S., & Mas'ud, F. (2016). Peran Cultural Intelligence (CQ) Dalam Kepemimpinan Lintas Budaya (Studi Fenomenologi pada Gandhi Memorial Intercontinental School Semarang). *Diponegoro Journal of Management*, 5(4), 419–430.
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Tamsah, H., & Nurung, J. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Sumatra Barat: Mitra Cendekia Media.
- Tuala, R. P. (2020). *Budaya Organisasi dan Kepemimpinan di Lembaga Pendidikan Islam*. Lampung: Pusaka Media.
- Wahyuningsih, D., Yunaningsih, A., & Satriawan, B. (2022). *MSDM Internasional*. Purbalingga: Eureka Media Aksara.

Herdilah, Nena Aris Septiliani, Linda Septimia, Siti Rodiyah, Tadi

Wijono, S. (2018). *Kepemimpinan dalam perspektif organisasi*. Jakarta: Prenadamedia Group.

Copyright holder:

Herdilah, Nena Aris Septiliani, Linda Septimia, Siti Rodiyah, Tadi (2023)

First publication right:

Jurnal Syntax Admiration

This article is licensed under:

