Jurnal Samudra Ekonomi & Bisnis
Volume 14, Nomor 3, September 2023

P-ISSN 2089-1989
E-ISSN 2614-1523
Terakreditasi (SK No. 225/E/KPT/2022)

Praktik-Praktik Manajemen Keragaman di Tempat Kerja

Diversity Management Practices in the Workplace

Osfred Umbu Djadji
Fakultas Ekonomi Bisnis dan Humaniora, Universitas Kristen Wira Wacana Sumba, Indonesia
**e-mail korespondensi: osfred@unkriswina.ac.id*

Info Artikel

Riwayat Artikel :
Diterima: 16 November 2022
Disetujui: 17 Juni 2023
Dipublikasikan: September 2023

Nomor DOI :
10.33059/jseb.v14i3.6620

Cara Mensitasi :
Djadji, O. U. (2023). Praktik-praktik manajemen keragaman di tempat kerja. *Jurnal Samudra Ekonomi dan Bisnis*, *14*(3), 443-455. doi: 10.33059/jseb.v14i3.6620.

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pemicu terjadinya keragaman, strategi mengelola keragaman, praktik-praktik mengelola keragaman, dampak dan kendala dalam mengelola keragaman di organisasi. Metode penelitian menggunakan studi literatur yang mengoleksi beberapa penelitian sebelumnya untuk menjawab praktik-praktik pengelolaan keragaman di tempat kerja. Hasil penelitian menunjukkan praktik-praktik pengelolaan keragaman keragaman masih belum maksimal dan terdapat perlakuan diskriminasi yang ditandai dari pemicu terjadinya keragaman, strategi mengelola keragaman, dampak yang ditimbulkan, serta masih adanya kendala yang dialami oleh tenaga kerja di organisasi. Hal ini nampak dari hasil penelitian jurnal-jurnal sebelumnya yang menunjukkan bahwa kendala pengelolaan ditandai dengan ketidakseimbangan jumlah pekerja, tidak adanya dukungan dan sikap menghargai dari rekan kerja, adanya keluhan dan protes terhadap pimpinan, serta penolakan untuk bergaul dari rekan kerja.

Kata Kunci: Manajemen Keragaman, Praktik Kerja, Tempat Kerja.

Article Info

Article History :
Received: 16 November 2022
Accepted: 17 June 2023
Published: September 2023

DOI Number :
10.33059/jseb.v14i3.6620

How to Cite :
Djadji, O. U. (2023). Praktik-praktik manajemen keragaman di tempat kerja. *Jurnal Samudra Ekonomi dan Bisnis*, *14*(3), 443-455. doi: 10.33059/jseb.v14i3.6620.

Abstract

The research aims to analyze the factors that lead to diversity, the strategies in managing diversity, the practices in managing diversity, the impacts and constraints in managing diversity in organization. The research method uses a literature study that collects several previous studies to answer the practices of managing diversity in the workplace. The findings of the research demonstrate that the diversity management practices are still suboptimal and the discriminatory treatment still occurs which is marked by the triggers for diversity, the strategies in managing the diversity, and the challenges that employees face in the workplace. According to the research published in prior journals, the management restrictions are characterized by an imbalance in the number of employees, a lack of respect and support from colleagues, complaints and protests against the leadership, and a refusal to get along with colleagues.

Keywords: *Diversity Management, Work Practices, Workplace*.

2614-1523/©2023 The Authors. Published by Fakultas Ekonomi Universitas Samudra.
This is an open access article under the CC BY-SA license (https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/).

P-ISSN 2089-1989
E-ISSN 2614-1523
Terakreditasi (SK No. 225/E/KPT/2022)

PENDAHULUAN

Sebagai tempat bekerja, setiap organisasi memiliki cara agar setiap tenaga kerjanya mampu bekerja dengan baik dan sesuai dengan tujuan organisasi. Akan tetapi, harapan itu dibatasi dengan tidak semua sumber daya manusia (SDM) memiliki kapasitas atau kualitas yang serupa karena adanya keragaman (*diversity*). Keragaman tenaga kerja tersebut meliputi usia, jenis kelamin, ras dan etnis, disabilitas, masa kerja, gender, agama, identitas budaya, kualifikasi pendidikan, status perkawinan, dan lain sebagainya. Perbedaan karakteristik tersebut memberikan kekayaan lingkungan dan mampu meningkatkan komitmen karyawan, pertumbuhan, kualitas layanan, dan mengurangi niat tenaga kerja untuk keluar (*turnover*) (Omotayo *et al*., 2020).

Keragaman memiliki arti luas yang didasari pada karakteristik individu berbeda dari yang lainnya (Robbins & Judge, 2015). Oleh karena itu, keragaman menjadi hal yang perlu diperhatikan dalam organisasi. Faktanya, di setiap organisasi masih sering kali terjadi masalah dan sering terjebak pada peristiwa yang membuat setiap individu tidak menghargai adanya keragaman (Bedi *et al*., 2014; Sharma, 2016). Permasalahan tersebut secara rinci sering kali terjadi di beberapa sektor/bidang yang didasarkan pada beberapa studi. Pada sektor kesehatan, sebagai contoh, menurut penelitian yang dilakukan oleh Ali *et al*. (2013), permasalahan mengelola keragaman diidentifikasi terjadi karena masih terdapatnya karyawan yang keras kepala, kekurangan fasilitas dan kurangnya kompetensi yang dimiliki pemimpin.

Pada sektor publik, Rahman (2019) menjelaskan bahwa masalah mengelola keragaman disebabkan karena perubahan era globalisasi yang begitu cepat sehingga menuntut setiap pemimpin untuk berpikir kreatif dan inovatif. Sedangkan pada sektor swasta terjadi karena tidak ada kompetensi dari pemimpin dan penampilan organisasi, sehingga produktivitas dan komitmen karyawan menurun (Cooke & Saini, 2012). Hal ini dipertegas lagi dengan adanya kesalahan pengelolaan keragaman di sektor swasta. Masalah tersebut dilakukan oleh manajemen PT. Garuda Indonesia terhadap Asosisasi Pilot Garuda, yang berujung pada aksi mogok pilot Garuda Indonesia. Konflik terjadi karena perlakuan diskriminasi dalam pemberian gaji dan penyediaan fasilitas, dimana pilot asing diberikan fasilitas dan gaji dua kali lipat lebih besar dibandingkan pilot lokal (Wardah, 2011).

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Bahar (2017) memperlihatkan secara simultan, keragaman individu di dalam organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja organisasi. Sedangkan Ayega & Muathe (2018) memperoleh hasil riset bahwa identitas demografi seperti umur, jenis kelamin dan etnis memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai di perusahaan yang mampu membuat perusahaan mencapai keunggulan kompetitif. Perusahaan yang dapat mengelola keragaman dengan baik mampu menciptakan pekerja yang mempunyai komitmen tinggi, kepuasan dan kinerja yang lebih serta kinerja keuangan berpotensi lebih baik (Patrick & Kumar, 2012; Hudson, 2014). Keragaman pekerja dalam perusahaan memberikan kontribusi secara langsung terhadap inovasi.

Keragaman yang dimiliki oleh setiap organisasi mempunyai keuntungan kompetensi, sehingga setiap individu secara sadar dapat mengurangi gesekan antar individu lainnya (Garg & Panchal, 2016). Keragaman SDM merupakan kekuatan di setiap organisasi, jika dikelola dengan baik mampu meningkatkan produktivitas (Saxena, 2014). Berbeda dengan penelitian Horwitz & Horwitz (2007) yang menyimpulkan karakteristik tenaga kerja yang berbeda-beda seperti usia, etnis dan kemampuan, memberikan dampak yang merugikan bagi organisasi. SDM di organisasi mampu menyebabkan konflik dan ketidakpuasan serta tidak menjamin peningkatan kinerja individu serta tim dalam organisasi (Jayne & Dipboye, 2004).

P-ISSN 2089-1989
E-ISSN 2614-1523
Terakreditasi (SK No. 225/E/KPT/2022)

Berdasarkan fenomena dan penelitian terdahulu yang telah dijelaskan, hal tersebut memperlihatkan bahwa manajemen keragaman menjadi tantangan dalam organisasi yang mana jika tidak dikelola dengan baik dapat menyebabkan adanya pergantian karyawan, kesulitan komunikasi, konflik dengan karyawan lain, penurunan kinerja organisasi, meningkatnya konflik dan diskriminasi di setiap organisasi (Elsaid, 2012). Berdasarkan latar belakang tersebut, maka permasalahan yang muncul adalah tentang bagaimana strategi dan praktik pengelolaan keragaman yang ditandai dari pemicunya keragaman, dampak yang dihasilkan serta kendala atau hambatan dalam pengelolaan keragaman di organisasi. Alasan memilih topik ini dikarenakan banyak penelitian yang hanya membahas tentang pengelolaan keragaman, tetapi penelitian yang membahas tentang strategi dan praktik pengelolaan keragaman masih relatif minim. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pemicu terjadinya keragaman, strategi mengelola keragaman, praktik-praktik mengelola keragaman, serta dampak dan kendala dalam mengelola keragaman di organisasi. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi dan sebagai bahan pertimbangan organisasi dalam mengelola keragaman di tempat kerjanya.

TELAAH LITERATUR

Keragaman merupakan suatu keunikan individu yang membuatnya berbeda dari yang lainnya (Gomez-Mejia *et al.,* 2012). Keragaman merupakan sebuah dimensi yang meliputi kemampuan, orientasi seksual, afiliasi organisasi, kepribadian, ras dan etnis, jenis kelamin, usia, kemampuan fisik, status sosial ekonomi, lokasi geografis, afiliasi agama, status perkawinan dan pendidikan (Cañas & Sondak, 2010; Carrell *et al.,* 2006). Keragaman di organisasi terjadi akibat perubahan globalisasi, yang meliputi perubahan demografis, teknologi, pola permintaan dan perubahan pola kepemimpian yang menyesuaikan jenis organisasi (Rahman, 2019). Keragaman dalam organisasi akan membantu organisasi dalam menjalankan tugas dengan efektif (Robbins & Judge, 2015).

Keragaman mampu memberikan dampak positif dan negatif. Sisi positif yang ditimbulkan bahwa keragaman akan memberikan kesempatan kepada individu yang memiliki gagasan beragam dan pengalaman; tetapi dari sisi negative bahwa keragaman mampu menyebabkan terjadinya ketegangan dan konflik antar individu di organisasi (Mathis & Jackson, 2009). Dengan adanya faktor negatif yang mempengaruhi keragaman, maka manajemen keragaman perlu untuk diperhatikan agar tidak menimbulkan konflik dalam organisasi.

Manajemen keragaman adalah tahap untuk memaksimalkan potensi keragaman yang dimiliki oleh individu untuk mencapai kinerja yang efektif. Manajemen keragaman merupakan kesanggupan individu dalam membuat keputusan berkualitas terkait dengan kesamaan di tengah perbedaan agar tidak menimbulkan ketegangan dalam organisasi (Thomas, 2012; Bangun, 2012). Manajemen keragaman dipengaruhi oleh pentingnya peran seorang pimpinan di dalam menyatukan perbedaan, mengkomunikasikan, menjadi motivator dan mampu menciptakan tim yang tangguh dalam organisasi (Maisyura & Ameliany, 2021). Manajemen keragaman juga merupakan pemberian fasilitas kepada pekerja dengan latar belakang berbeda agar mengikuti proses dan tujuan untuk mencapai keunggulan yang kompetitif (*competitive advantage*) (Femi & Prasetya 2017). Oleh karena itu, manajemen keragaman merupakan kebijakan yang dilakukan organisasi untuk memaksimalkan perbedaan individu dengan pemberian fasilitas dan keputusan berkualitas agar tidak menimbulkan ketegangan sehingga mampu mencapai tujuan organisasi yang lebih baik.

Terdapat lima tahap untuk mengelola keragaman (Bangun, 2012), yaitu: (1) memiliki kepemimpinan yang kuat, (2) mampu menilai situasi, (3) mampu mengubah budaya dan sistem

P-ISSN 2089-1989
E-ISSN 2614-1523
Terakreditasi (SK No. 225/E/KPT/2022)

manajemen, (4) memberikan pelatihan dan pendidikan tentang keragaman, serta (5) melakukan evaluasi terhadap program keragaman. Pengelolaan keragaman dapat dilakukan dengan memahami dan mengembangkan organisasi multibudaya, melakukan pendekatan personal serta melakukan pendekatan secara organisasional (Noermijati, 2009). Menurut Gardenswartz & Rowe (2009), terdapat empat indikator pengukuran keragaman, yaitu: (1) kepribadian, yang meliputi extraversion, kesesuaian, hati nurani, neurotisisme serta keterbukaan terhadap pengalaman; (2) dimensi internal, yang meliputi umur, gender, ras dan etnis, orientasi seksual, agama serta disabilitas; (3) dimensi eksternal, yang meliputi status perkawinan, penghasilan, agama, lokasi geografis, kebiasaan pribadi, kebiasaan rekreasi, latar belakang pendidikan, pengalaman kerja, penampilan, status orang tua dan kedudukan perkawinan; serta, (4) dimensi organisasi, yang meliputi konten kerja, tingkat fungsional, minat, departemen, masa kerja, jenis pekerjaan dan lokasi kerja.

Pengelolaan manajemen keragaman yang efektif mampu meningkatkan efek keanekaragaman penampilan organisasi, kinerja, dan meningkatkan hubungan kinerja keberagaman (Choi & Rainey, 2010; Pitts, 2005). Manajemen keragaman mampu menjadi kekuatan dan keunggulan kompetitif. Manfaat manajemen keragaman meliputi munculnya bakat, keterampilan, pengalaman, terciptanya inovasi, keterampilan bahasa asing, menumbuhkan semangat dan persaingan karyawan, serta meningkatnya produktivitas dan kinerja organisasi (Ardakani *et al*., 2016). Selain itu, manfaat dengan adanya manajemen keragaman adalah mampu mempertahankan tenaga kerja heterogen, menyediakan ide-ide baru dan segar, meningkatkan pertumbuhan yang kuat, meningkatkan citra perusahaan dan mendapatkan kumpulan sumber daya manusia yang berharga (Madera, 2013).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan studi literatur (*literature review*), berupa metode pengumpulan data pustaka, membaca, mencatat dan mengelola bahan penelitian (Putri & Budiarto, 2020). Studi literatur merupakan ikhtisar komprehensif berkaitan dengan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya mengenai topik yang diteliti untuk memperlihatkan kepada pembaca mengenai hal-hal apa saja yang belum diketahui dan untuk mencari rasional ide penelitian selanjutnya (Denney & Tewksbury, 2013; Snyder, 2019).

Data yang digunakan berasal dari buku dan hasil-hasil penelitian yang telah dilakukan dan dipublikasikan ke dalam jurnal *online* nasional maupun internasional. Teknik analisis yang digunakan adalah studi literatur, dengan tahapan analisis meliputi beberapa langkah utama (Tranfield *et al*., 2003; Wahono, 2015; Choifah *et al*., 2022). Langkah awal adalah protokol dan registrasi, yaitu menentukan desain sebuah deskripsi tentang literatur yang relevan. Langkah kedua yaitu mempersiapkan *database* pencarian, yaitu pencarian jurnal *online* di internet menggunakan *search engine* Google Scholar, Emerald, dan Research Gate. Langkah berikutnya adalah pencarian artikel yang dilakukan menggunakan kata kunci "*managing diversity management*", "*implementation diversity management*", ataupun "*diversity management*". Langkah keempat yaitu menggunakan kerangka kerja PICOS (*population*, *intervention*, *comparation*, *outcome*, dan *study design*). Langkah terakhir adalah melakukan seleksi studi dan penilaian kualitas atas setiap jurnal yang telah peroleh. Output dari studi literatur ini adalah terkumpulnya referensi yang sesuai dengan rumusan masalah.

Hasil penelitian yang dianalisis berkenaan dengan praktik pengelolaan manajemen keragaman dikumpulkan untuk periode selama 10 tahun terakhir (2012-2022). Hasil studi literatur tersebut akan dijabarkan ke dalam tabel agar mempermudah proses observasi dan penelaahan sehingga bisa diperoleh informasi berkaitan dengan praktik-praktik manajemen keragaman di tempat kerja.

P-ISSN 2089-1989
E-ISSN 2614-1523
Terakreditasi (SK No. 225/E/KPT/2022)

HASIL ANALISIS

Hasil analisis pertama adalah mengenai pemicu terjadinya keragaman. Beberapa pemicu yang diidentifikasi menjadi terjadinya keragaman di organisasi adalah karena perbedaan dari aspek-aspek umur, etnis, gender, kecacatan fisik/disabilitas, dan orientasi seksual (Mathis & Jackson, 2009). Selain itu, keragaman tersebut juga terjadi karena adanya perbedaan sudut pandang dari individu atas perbedaan dalam kelompok kerja atau organisasi (Harrison & Klein, 2007). Berdasarkan beberapa hasil empiris terdahulu yang ditelaah dalam penelitian ini, teridentifikasi sebagai pemicu terjadinya keragaman di organisasi sektor perusahaan, pemerintahan dan kesehatan, dirangkum dalam Tabel 1.

Hasil analisis kedua yaitu mengenai strategi pengelolaan keragaman. Pengelolaan keragaman di dalam organisasi tentu memerlukan strategi yang tepat guna memaksimalkan setiap perbedaan tenaga kerja yang ada. Vashanti (2012) mengungkapkan beberapa aspek yang perlu dipertimbangkan dalam penentuan strategi pengelolaan keragaman, sebagai berikut: (1) mempertimbangkan kebutuhan karyawan; (2) komitmen dari manajemen puncak terhadap keragaman; (3) mengatur program mentoring; (4) mengatur program pelatihan keanekaragaman; (5) tersedianya program magang bagi calon karyawan; (6) membentuk kelompok pendukung untuk memberikan iklim pengasuhan bagi karyawan yang merasa terisolasi atau terasing; (7) melakukan audit; (8) tersedianya komunikasi yang tepat; (9) memasukkan keragaman dalam pernyataan visi perusahaan; serta, (10) menerbitkan brosur keanekaragaman.

Setelah mempertimbangkan aspek-aspek tersebut, beberapa alternatif strategi yang ditawarkan oleh Chapman *et al*. (2022) untuk dapat dijalankan bagi pengelolaan keragaman dalam organisasi, sebagai berikut: (1) memantau dan mengawasi kelompok diskriminasi yang ada diluar organisasi; (2) melakukan survei secara rutin untuk mengukur persepsi bias karyawan yang akan mengakibatkan perlakuan diskriminasi; serta, (3) menyediakan sarana pelaporan jika terjadi perlakuan diskriminasi. Selain itu, langkah-langkah mengelola karyawan seperti dinyatakan Mande & Awiti (2019) yaitu: (1) menunjukkan sikap inisiatif; (2) pemberian kesempatan keterwakilan gender wanita di posisi manajemen puncak; (3) sosok pimpinan yang netral; serta, (4) organisasi menghormati dan merangkul keragamannya. Berdasarkan beberapa penelitian empiris yang ditelaah dalam penelitian ini, opsi-opsi strategi pengelolaan keragaman yang dapat diterapkan di organisasi sektor perusahaan, pemerintahan dan kesehatan bisa dijabarkan ke dalam Tabel 2.

Tabel 1. Pemicu Terjadinya Keragaman dalam Organisasi

Keterangan	Perusahaan			Pemerintah	Kesehatan
	PT. Petrokimia Indonesia	Industri IT India	Ford Motor Company	U.S Federal Government	Health Service U.K
Pemicu Terjadinya Keragaman	- Banyaknya perusahaan multinasional - Perbedaan jumlah tenaga kerja pria dan wanita. - Perbedaan inovasi, ide, pemahaman dan kreativitas.	Perbedaan agama, kasta, sosial, kecacatan fisik dan gender.	Perbedaan ras, gender, etnis, usia, kecacatan fisik, orientasi seksual dan agama.	Perubahan demografis yang tinggi seperti ras dan etnis, gender dan usia.	- Adanya perlindungan hukum bagi imigrasi (kaum minoritas). - Perekrutan perawat dari luar yang berbeda latar belakang, seperti gender, status sosial, ras dan etnis.

Sumber: Data sekunder (diolah), 2022.

P-ISSN 2089-1989
E-ISSN 2614-1523
Terakreditasi (SK No. 225/E/KPT/2022)

Tabel 2. Strategi Mengelola Keragaman dalam Organisasi

Keterangan	Perusahaan			Pemerintah	Kesehatan
	PT. Petrokimia Indonesia	Industri IT India	Ford Motor Company	U.S Federal Government	Health Service U.K
Strategi Mengelola Keragaman	- Menyediakan sarana dan prasarana bagi karyawan. - Mendukung kegiatan karyawan dan pemberian cuti.	- Menciptakan dan memelihara lingkungan kerja yang positif. - Memastikan agar semua karyawan memiliki kesempatan memaksimalkan kompetensi - Meningkatkan pengembangan diri karyawan melalui pelatihan.	- Membantu mengatur kerja yang fleksibel dan adanya manfaat mitra domestik. - Karyawan disponsori perusahaan - Menciptakan program lain untuk menarik dan mempertahankan tenaga kerja yang beragam.	- Menyelaraskan perbedaan dan mengurangi konflik relasional. - Mengurangi dampak negatif dari perbedaan demografis. - Menghormati perbedaan individu dengan mempromosikan keragaman.	- Membantu munculnya perubahan budaya manajemen - Memperkenalkan kerangka kerja yang konsisten dan objektif untuk mengukur kinerja berbasis hasil.

Sumber: Data sekunder (diolah), 2022.

Tabel 3. Praktik-Praktik Mengelola Keragaman dalam Organisasi

Keterangan	Perusahaan			Pemerintah	Kesehatan
	PT. Petrokimia Indonesia	Industri IT India	Ford Motor Company	U.S Federal Government	Health Service U.K
Praktik-Praktik Mengelola Keragaman	- Rekrutmen. - Seleksi. - Pelatihan. - Promosi. - Kompensasi. - Kesehatan dan keselamatan kerja (K3).	- Mempromosikan keragaman. - Merangkul karyawan berdasarkan prinsip keadilan dan kesetaraan. - Mengkomunikasikan tujuan keragaman melalui pelatihan. - Menumbuhkan keragaman melalui perubahan rancangan program keragaman.	- Membangun komitmen manajemen senior dengan akuntabilitas. - Melakukan penilaian kebutuhan secara menyeluruh. - Mengembangkan strategi relevan terkait dengan hasil bisnis. - Pembentukan tim dan kelompok dalam proses pelatihan. - Menetapkan pengukuran dan evaluasi efektivitas inisiatif keragaman.	- Mengembangkan kapasitas pimpinan terkait pengelolaan keragaman. - Mengukur keragaman dengan berdasarkan keluhan dan masukan karyawan berkaitan dengan kesetaraan kesempatan kerja.	- Mengembangkan basis bukti terkait dengan tanggungjawab pimpinan, keadilan, kesetaraan, kinerja, kemampuan dan keterlibatan - Mengembangkan strategi tenaga kerja yang beragam, pengetahuan, layanan dan kemampuan pemimpin. - Menyediakan fasilitas.

Sumber: Data sekunder (diolah), 2022.

P-ISSN 2089-1989
E-ISSN 2614-1523
Terakreditasi (SK No. 225/E/KPT/2022)

Tabel 4. Dampak dari Mengelola Keragaman dalam Organisasi

Keterangan	Perusahaan			Pemerintah	Kesehatan
	PT. Petrokimia Indonesia	Industri IT India	Ford Motor Company	U.S Federal Government	Health Service U.K
Dampak Mengelola Keragaman	- Perbedaan yang ada merupakan kekayaan baik dari segi ide, inovasi dan kreativitas. - Membantu organisasi membangun karyawan terlibat dan bekerja dengan memiliki pemahaman yang lebih baik.	- Karyawan tidak akan memiliki niat untuk berpindah.	- Keragaman dapat menjadi kesenjangan dan *retorika* di organisasi - Menghasilkan manfaat besar terkait dengan wawasan yang bisa membantu dalam pengambilan keputusan.	- Membantu manajer publik dan pembuat kebijakan dalam merekrut dan mempertahan-kan karyawan yang beragam.	- Meningkatkan kesetaraan tenaga kerja berdasarkan bukti secara keseluruhan yang akan menghasilkan layanan dan kinerja yang optimal.

Sumber: Data sekunder (diolah), 2022.

Tabel 5. Kendala Mengelola Keragaman dalam Organisasi

Keterangan	Perusahaan			Pemerintah	Kesehatan
	PT. Petrokimia Indonesia	Industri IT India	Ford Motor Company	U.S Federal Government	Health Service U.K
Kendala Mengelola Keragaman	- Kendala internal: tidak seimbang-nya jumlah karyawan pria dan wanita, *gap* antara tenaga kerja yang masuk dan keluar, serta kurangnya fasilitas. - Kendala eksternal: Kebijakan pemerintah dan perubahan situasi ekonomi yang cepat.	- Tidak adanya dukungan dari karyawan pria dalam mem-promosikan keragaman. - Karyawan pria tidak menghargai pimpinan yang merekrut dan mempertahankan karyawan yang beragam.	- Penolakan pergaulan antar sesama karyawan karena perbedaan latar belakang.	- Ada keluhan karyawan yang beragam dalam hal berkaitan dengan kesetaraan kesempatan kerja. - Keluhan perlakuan diskriminasi dalam hal gender dan ras serta etnis.	- Terdapat protes dari tenaga kerja (perawat) pada pimpinan terhadap perekrutan dari luar negeri.

Sumber: Data sekunder (diolah), 2022.

Hasil analisis ketiga adalah mengenai praktik-praktik mengelola keragaman di dalam organisasi. Berdasarkan argumen Wambui *et al*. (2013), praktik pengelolaan keragaman dalam organisasi dilakukan dalam tujuh langkah sebagai berikut: (1) mengembangkan proses rekrutmen; (2) menginvestasikan pelatihan kepekaan budaya kepada manajemen; (3) mencari umpan balik berkala dari staf dan manajemen dalam bentuk kuesioner atau survey; (4) mendorong komunikasi terbuka dan kerja tim di seluruh fungsi kerja; (5) merencanakan acara tahunan untuk memecahkan hambatan formal; (6) meningkatkan moral staf; serta, (7) melatih personel rekrutmen. Praktik manajemen keragaman tersebut di dalam organisasi dapat dilakukan dengan mengaitkan fungsi-fungsi yang terdapat dalam lingkup MSDM, yang meliputi rekrutmen, seleksi, pelatihan, promosi, kompensasi, serta kesehatan dan keselamatan kerja (K3), sehingga prinsip keadilan akan tercapai

P-ISSN 2089-1989
E-ISSN 2614-1523
Terakreditasi (SK No. 225/E/KPT/2022)

(Djadji & Andadari, 2020; Martdianty & Tjoeng, 2022; Nweiser & Dajnoki, 2022). Berdasarkan beberapa penelitian empiris yang ditelaah dalam penelitian ini, praktik-praktik mengelola keragaman dalam organisasi sektor perusahaan, pemerintahan dan kesehatan dijabarkan pada Tabel 3.

Hasil analisis keempat adalah tentang dampak dalam mengelola keragaman pada organisasi. Sejumlah penelitian terdahulu mengidentifikasi bahwa mengelola keragaman di tempat kerja mampu meningkatkan produktivitas dan tetap kompetitif. Selain itu, tindakan itu akan meningkatkan kepuasan dan kinerja karyawan, keterbukaan keanekaragaman, praktik manajemen sumber daya manusia, lingkungan kelembagaan dan konteks organisasi berhubungan dengan keanekaragaman, harapan, persyaratan, dan praktik yang dirasakan (Ohunakin *et al*., 2019; Patrick & Kumar, 2012). Mengelola keragaman juga menjadikan organisasi dapat berinteraksi dengan budaya dan klien yang berbeda yang mampu meningkatnya kreativitas, produktivitas, sikap baru, keterampilan bahasa baru, pemahaman global, proses baru, dan solusi baru untuk masalah yang sulit (Wambui *et al*., 2013). Mengelola keragaman dapat juga menurunkan tingkat ketidakhadiran karyawan, pengurangan biaya pergantian karyawan, serta menciptakan daya tarik dan bakat (Yadav & Lenka, 2020). Berdasarkan beberapa penelitian empiris yang ditelaah dalam penelitian ini, beberapa dampak dalam mengelola keragaman di organisasi sektor perusahaan, pemerintahan dan kesehatan dijabarkan pada Tabel 4.

Hasil analisis kelima adalah tentang kendala-kendala yang ditemui dalam mengelola keragaman pada organisasi. Sejumlah penelitian terdahulu mengidentifikasi bahwa mengelola keragaman di setiap organisasi memiliki hambatan atau kendala yang bervariasi tergantung jenis/tipe organisasi. Menurut temuan empiris oleh Vashanti (2012), kendala mengelola keragaman dalam organisasi dipengaruhi oleh komunikasi, resisitensi terhadap perubahan, serta implementasi keanekaragaman dalam kebijakan organisasi. Pada temuan yang lain, Abugu & Jerry (2018) mengungkapkan bahwa kendala dalam mengelola keragaman dipengaruhi oleh komunikasi, perlawanan budaya, diskriminasi, biaya meningkat, masalah integrasi, hubungan tempat kerja, berbagai akomodasi, pelatihan wajib, serta mempekerjakan otoritas manajer.

Beberapa riset yang lain menemukan bukti empiris bahwa manajemen keragaman memiliki kendala internal maupun eksternal. Kendala internal disebabkan oleh pemberian pelatihan dan promosi yang kurang tepat, sedangkan kendala eksternal disebabkan karena masih terdapatnya masalah komunikasi dan persepsi yang berbeda-beda (Djadji & Andadari, 2020; Samwel, 2020). Manajemen keragaman di dalam organisasi seringkali mengalami hambatan disebabkan kesulitan komunikasi, kebijakan organisasi yang tidak jelas, budaya perusahaan yang mengakibatkan perpecahan, serta gaya kerja yang mendominasi kelompok tertentu. Berdasarkan beberapa penelitian empiris yang ditelaah dalam penelitian ini, kendala-kendala yang teridentifikasi dalam mengelola keragaman di organisasi sektor perusahaan, pemerintahan dan kesehatan dijabarkan pada Tabel 5.

Pembahasan

Manajamen keragaman diterapkan dalam organisasi diharapkan mampu untuk meminimalisir konflik yang terjadi di organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa konflik antar sesama karyawan yang terjadi di organisasi dipicu karena adanya keragaman dalam aspek-aspek seperti perbedaan jenis organisasi, rasio jumlah tenaga kerja, gender, perbedaan ide, agama, kasta, sosial, kecacatan fisik, perubahan demografis, orientasi seksual, serta perlindungan hukum yang tidak adil. Hasil ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Mathis & Jackson (2009) serta Ardakani *et al*. (2016). Guna mendukung agar tidak terjadinya konflik antar karyawan maka diperlukan strategi untuk mendukung keberagaman yang terjadi di organisasi. Hasil penelitian ini

P-ISSN 2089-1989
E-ISSN 2614-1523
Terakreditasi (SK No. 225/E/KPT/2022)

memperlihatkan bahwa strategi pengelolaan keragaman di organisasi dapat berupa penyediaan fasilitas kerja, menciptakan lingkungan kerja yang positif, pengembangan kompetensi, pemberian pekerjaan fleksibel, menyelaraskan dan menghormati perbedaan, pengurangan konflik negatif, serta memperkenalkan kerangka kerja yang konsisten. Hasil ini serupa dengan temuan penelitian terdahulu seperti milik Chapman *et al*. (2022), Mande & Awiti (2019), serta Vashanti (2012).

Praktik-praktik pengelolaan keragaman di organisasi sektor perusahaan, pemerintahan dan kesehatan dilakukan dengan beberapa tahap, yaitu rekrutmen, seleksi, pelatihan, promosi, kompensasi, serta kesehatan dan keselamatan kerja (K3). Selanjutnya, dampak dari pengelolaan keragaman di organisasi sektor perusahaan, pemerintahan dan kesehatan adalah mampu memberikan kekayaaan dari sisi ide, inovasi dan kreativitas kepada organisasi, mengurangi terjadinya niat pindah pekerja, membantu dalam pembuatan keputusan oleh pimpinan, dan mampu menghasilkan kinerja yang optimal. Selain itu, timbulnya kendala dalam mengelola keragaman di organisasi sektor perusahaan, pemerintahan dan kesehatan ditemui disebabkan karena adanya ketidakseimbangan jumlah pekerja, tidak adanya dukungan dan sikap menghargai dari rekan kerja, adanya keluhan dan protes terhadap pimpinan, serta penolakan untuk bergaul dari rekan kerja.

Manajemen keragaman sering dikaitkan dengan praktik pengelolaan SDM karena merupakan bagian yang mendukung proses pengelolaan tersebut dari tahap perencanaan sampai pada tahap evaluasi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa praktik manajemen keragaman secara umum dilakukan melalui rekrutmen, seleksi, pelatihan, promosi, kompensasi, serta kesehatan dan keselamatan kerja (K3). Hasil ini sejalan dengan temuan penelitian terdahulu milik Wambui *et al*. (2013) serta Femi & Prasetya (2017). Dalam proses penerapan, manajemen keragaman mampu menghasilkan sejumlah dampak manfaat bagi organisasi, seperti memberikan kekayaaan dari sisi ide, inovasi dan kreativitas kepada organisasi, mengurangi terjadinya niat pindah pekerja, membantu dalam pembuatan keputusan oleh pimpinan, serta mampu menghasilkan kinerja yang optimal. Hasil-hasil ini juga diidentifikasi dengan oleh sejumlah penelitian terdahulu pada topik yang sama (Yadav & Lenka, 2020; Patrick & Kumar, 2012; Ohunakin *et al.*, 2019).

Selain dampak atau keuntungan dari manajemen keragaman yang dikelola, organisasi masih seringkali dihadapkan dengan berbagai kendala yang terjadi dalam proses pengelolaan keragaman tersebut. Hasil penelitian ini memperlihatkan bahwa kendala pengelolaan keragaman tersebut timbul akibat adanya ketidakseimbangan dari jumlah pekerja, tidak adanya dukungan dan sikap menghargai dari rekan kerja, adanya keluhan dan protes terhadap pimpinan serta penolakan untuk bergaul dari rekan kerja. Hasil yang diperoleh dalam penelitian ini juga didukung dengan sejumlah hasil empiris terdahulu (Vashanti, 2012; Abugu & Jerry, 2018; Samwel, 2020; Djadji & Andadari, 2020).

SIMPULAN

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pemicu terjadinya keragaman, strategi mengelola keragaman, praktik-praktik mengelola keragaman, serta dampak dan kendala dalam mengelola keragaman di organisasi. Berdasarkan temuan dan pembahasan yang telah diuraikan, bisa disimpulkan bahwa pemicu terjadinya keragaman di organisasi sektor perusahaan, pemerintahan dan kesehatan yaitu karena adanya perbedaan karakteristik demografis (gender, ras dan etnis, status sosial, kecacatan fisik, usia, agama, orientasi seksual) dan kemampuan. Strategi mengelola keragaman di organisasi sektor perusahaan, pemerintahan dan kesehatan dapat dimulai dengan menyediakan fasilitas kerja, menciptakan lingkungan kerja yang positif, mengembangkan

P-ISSN 2089-1989
E-ISSN 2614-1523
Terakreditasi (SK No. 225/E/KPT/2022)

kompetensi, memberikan kerja yang fleksibel, menyelaraskan dan menghormati perbedaan, mengurangi terjadinya konflik negatif, dan memperkenalkan kerangka kerja yang konsisten.

Ada beberapa rekomendasi yang dimunculkan berdasarkan kesimpulan yang diambil. Pertama, dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat dijadikan referensi dan pertimbangan bagi organisasi sektor perusahaan, pemerintahan dan kesehatan untuk terus meningkatkan pemberdayaan atas keragaman pekerjanya dan melakukan pengelolaan keragaman agar tidak menyebabkan terjadinya konflik antar karyawan. Kedua, sebagai upaya mengatasi keterbatasan yang masih dirasakan dalam penelitian ini, diharapkan penelitian selanjutnya dapat melibatkan organisasi sektor pendidikan karena pada sektor tersebut juga memiliki banyak pekerja dengan unsur keragaman.

REFERENSI

Abugu, S. O., & Jerry, E. E. (2018). Workforce diversity management in Nigeria public service: Problems and prospects. *Global Journal of Human Resource Management*, *6*(1), 35–50. https://eajournals.org/gjhrm/vol-6-issue-1-march-2018/workforce-diversity-management-in-nigeria-public-service-problems-and-prospects/.

Ali, S., Burns, C., & Grant, L. (2013). The psychological contract. *Journal of Psychological Issues in Organizational Culture*, *3*(1), 225–238. https://doi.org/10.1002/jpoc.

Ardakani, M. S., Abzari, M., Shaemi, A., & Fathi, S. (2016). Diversity management and human resources productivity: Mediating effects of perceived organizational attractiveness, organizational justice and social identity in Isfahan‟s steel industry. *Iranian Journal of Management Studies (IJMS)*, *9*(2), 407-432. https://doi.org/10.22059/ijms.2016.56412.

Ayega, E. N., & Muathe, S. (2018). Critical review of literature on cultural diversity in the work place and organizational performance: A research agenda. *Journal of Human Resource Managemen*t, *6*(1), 9–17. https://doi.org/10.11648/j.jhrm.20180601.12.

Bahar, N. (2017). Moderating effects of workforce diversity on the relationship between entrepreneurial orientation and organizational performance. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, *5*(11), 292–342. http://ijecm.co.uk/wp-content/uploads/2017/11/51118.pdf.

Bangun, W. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Erlangga.

Bedi, P., Lakra, P., & Gupta, E. (2014). Workforce diversity management: Biggest challenge or opportunity for 21st century organizations. *IOSR Journal of Business and Management*, *16*(4), 102–107. https://doi.org/10.9790/487X-1643102107.

Cañas, K., & Sondak, H. (2010). Challenging and improving the teaching of diversity management. *The International Journal of Diversity in Organizations, Communities, and Nations: Annual Review*, *10*(2), 139–158. https://doi.org/10.18848/1447-9532/CGP/v10i02/39830.

Carrell, M. R., Mann, E. E., & Sigler, T. H. (2006). Defining workforce diversity programs and practices in organizations: A longitudinal study. *Labor Law Journal*, *1*(1), 5–12. https://www.proquest.com/openview/4a1edf0a97f9f1110b9e81e8fbdb45d5/1?pq-origsite=gscholar&cbl=41326.

Chapman, G., Nasirov, S., & Ozbilgin, M. (2022). Workforce diversity, diversity charters and collective turnover: Long-term commitment pays. *British Journal of Management*, *34*(3), 1340-1359. https://doi.org/10.1111/1467-8551.12644.

Choi, S., & Rainey, H. G. (2010). Managing diversity in U.S. Federal Agencies: Effects of diversity and diversity management on employee perceptions of organizational performance. *Public Administration Review*, *70*(1), 109-121. http://www.jstor.org/stable/40469115.

Choifah, C., Suyitno, A., & Pujiastuti, E. (2022). Systematic literature review: Upaya meningkatkan kemampuan berpikir kreatif pada pembelajaran matematika. *Jurnal Cendekia: Jurnal*

P-ISSN 2089-1989
E-ISSN 2614-1523
Terakreditasi (SK No. 225/E/KPT/2022)

Pendidikan Matematika, 6(3), 3158-316. https://doi.org/10.31004/cendekia.v6i3.1057.

Cooke, F. L, & Saini, D. S. (2012). Managing diversity in Chinese and Indian organizations: A qualitative study. *Journal of Chinese Human Resources Management*, *3*(1), 16–32. https://doi.org/10.1108/20408001211220548.

Denney, A. S., & Tewksbury, R. (2013). How to write a literature review. *Journal of Criminal Justice Education*, *24*(2), 218–234. http://dx.doi.org/10.1080/10511253.2012.730617.

Djadji, O. U., & Andadari, R. K. (2020). Implementasi manajemen keragaman sumber daya manusia. *Jurnal Samudra Ekonomi Dan Bisnis*, *12*(1), 62–75. https://doi.org/10.33059/jseb.v12i1.2348.

Elsaid, A. M. (2012). The effects of cross cultural work force diversity on employee performance in Egyptian pharmaceutical organizations. *Business and Management Research*, *1*(4), 162-179. https://doi.org/10.5430/bmr.v1n4p162.

Femi, B., & Prasetya, A. (2017). Penerapan diversity management dalam rangka meraih competitive advantage (Studi pada PT. Petrokimia Gresik). *Jurnal Administrasi Bisnis*, *50*(5), 37–47. http://administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id/index.php/jab/article/view/2053.

Gardenswartz, L., & Rowe, A. (2009). The effective management of cultural diversity. In M. A. Moodian (Ed.), *Contemporary Leadership and Intercultural Competence: Exploring The Cross-Cultural Dynamics Within Organizations*, 35–43. Sage Publications, Inc. https://doi.org/10.4135/9781452274942.n4.

Garg, P., & Panchal, M. (2016). Managing workforce diversity to improve business performance – A study on MNCs in Delhi region. *BEST: International Journal of Management, Information Technology and Engineering*, *4*(10), 29–34. https://www.researchgate.net/publication/326607242_MANAGING_WORKFORCE_DIVERSITY_TO_IMPROVE_BUSINESS_PERFORMANCE_-_A_STUDY_ON_MNCS_IN_DELHI_REGION.

Gomez-Mejia, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2012). *Managing human resources* (7th ed.). Pearson Prentice-Hall.

Harrison, D. A., & Klein, K. J. (2007). What's the difference? Diversity constructs as separation, variety, or disparity in organizations. *Academy of Management Review*, *32*(4), 1199–1228. http://dx.doi.org/10.5465/AMR.2007.26586096.

Horwitz, S. K., & Horwitz, I. B. (2007). The effects of team diversity on team outcomes: A meta-analytic review of team demography. *Journal of Management*, *33*(6), 987–1015. https://doi.org/10.1177/0149206307308587.

Hudson, Jr., S. W. (2014). Diversity in the workforce. *Journal of Education and Human Development*, *3*(4), 73–82. https://doi.org/10.15640/jehd.v3n4a7.

Jayne, M., & Dipboye, R. (2004). Leveraging diversity to improve business performance: Research findings and recommendations for organizations. *Human Resource Management*, *43*(4), 409-424. https://doi.org/10.1002/hrm.20033.

Madera, J. M. (2013). Best practices in diversity management in customer service organizations: An investigation of top companies cited by Diversity Inc. *Cornell Hospitality Quarterly*, *54*(2), 124–135. https://doi.org/10.1177/1938965513475526.

Maisyura, M., & Ameliany, N. (2021). Deversity management dalam organisasi/perusahaan. *Negotium*, *4*(1), 1-10. https://ojs.unimal.ac.id/na/article/view/4920.

Mande, W., & Awiti, L. (2019). Leveraging workforce diversity to improve employee performance in Kenya. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, *9*(7), 339–351. https://doi.org/10.6007/ijarbss/v9-i7/6123.

Martdianty, F., & Tjoeng, C. (2022). Diversity management on organizational citizenship behavior: Examining The potential mediators. *Jurnal Aplikasi Bisnis Dan Manajemen*, *8*(2), 372–382. https://doi.org/10.17358/jabm.8.2.372.

P-ISSN 2089-1989
E-ISSN 2614-1523
Terakreditasi (SK No. 225/E/KPT/2022)

Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2009). *Human Resource Management*. Penerbit Salemba Empat.

Noermijati. (2009). Pentingnya memanage keanekaragaman/diversity dalam organisasi di era global. *JAM: Jurnal Aplikasi Manajemen*, *7*(3), 556-563. https://jurnaljam.ub.ac.id/index.php/jam/article/view/527.

Nweiser, M. T., & Dajnoki, K. (2022). The importance of diversity management in relation with other functions of human - A systematic review. *Cross-Cultural Management Journal*, *24*(1), 17–27. http://dx.doi.org/10.13140/RG.2.2.11344.38408.

Ohunakin, F., Adeniji, A., Ogunnaike, O. O., Igbadume, F., & Akintayo, D. I. (2019). The effects of diversity management and inclusion on organisational outcomes: A case of multinational corporation. *Business: Theory and Practice*, *20*, 93-102. https://doi.org/10.3846/btp.2019.09.

Omotayo, O., Anthonia, A., Hezekiah, F., Odunayo, S., Opeyemi, O., & Odion, E. I. (2020). Diversity management and organisational performance in deposit money banks in Nigeria. *Cogent Business and Management*, *7*(1), 1-14. https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1836751.

Patrick, H. A., & Kumar, V. R. (2012). Managing workplace diversity: Issues and challenges. *SAGE Open*, *2*(2), 1–15. https://doi.org/10.1177/2158244012444615.

Pitts, D. (2005). Diversity management, job satisfaction, and performance: Evidence from U.S. federal agencies. *Public Administration Review*, 69(2), 328-338. https://www.jstor.org/stable/27697867.

Putri, Y. A., & Budiarto, W. (2020). Literature review: The implementation of e-health at primary healthcare centers in Surabaya City. *Indonesian Journal of Health Administration*, *8*(1), 40–55. https://doi.org/10.20473/jaki.v8i1.2020.40-55.

Rahman, U. H. F. B. (2019). Diversity management and the role of leader. *Open Economics*, *2*(1), 30–39. https://doi.org/10.1515/openec-2019-0003.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Organizational behavior* (Alihbahasa: P. P. Lestari). Penerbit Salemba Empat.

Samwel, D. J. O. (2020). Benefits and challenges of workforce diversity in manufacturing industries in Tanzania. *International Journal of Business Management and Economic Review*, *3*(2), 1–9. https://doi.org/10.35409/ijbmer.2020.3163.

Saxena, A. (2014). Workforce diversity: A key to improve productivity. *Procedia Economics and Finance*, *11*(14), 76–85. https://doi.org/10.1016/S2212-5671(14)00178-6.

Sharma, A. (2016). Managing diversity and equality in the workplace. *Cogent Business and Management*, *3*(1), 1–14. https://doi.org/10.1080/23311975.2016.1212682.

Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, *104*(11), 333-339. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039.

Thomas, R. R. (2012). Organizational diversity: A missed opportunity. *Employement Relations*, *38*(4), 1–8. https://doi.org/https://doi.org/10.1002/ert.20359.

Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management*, *14*(3), 207-222. https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375.

Vashanti, P. S. (2012). Diversity management time for a new approach in an organization. *IOSR Journal of Business and Management (IOSRJBM)*, *3*(3), 44–50. https://www.iosrjournals.org/iosr-jbm/papers/vol3-issue3/H0334450.pdf.

Wahono, R. S. (2015). *A systematic literature review of software defect prediction: Research trends, datasets, methods and frameworks*. *Journal of Software Engineering*, *1*(1), 1-16. https://journal.ilmukomputer.org/index.php?journal=jse&page=article&op=view&path%5B%5D=47.

P-ISSN 2089-1989
E-ISSN 2614-1523
Terakreditasi (SK No. 225/E/KPT/2022)

Wambui, T. W., Wangombe, J. G., Muthura, M. W., Kamau, A. W., & Jackson, S. M. (2013). Managing workplace diversity: A Kenyan perspective. *International Journal of Business and Social Science*, *4*(16), 199–218. https://ijbssnet.com/journals/Vol_4_No_16_December_2013/19.pdf.

Wardah, F. (2011). Pilot Garuda berencana mogok hari ini, tuntut kenaikan gaji. *voaindonesia.com*, edisi 27 Juli. https://www.voaindonesia.com/a/pilot-garuda-berencana-mogok-tuntut-kenaikan-gaji-126254978/96021.html.

Yadav, S., & Lenka, U. (2020). Diversity management: a systematic review. *Equality, Diversity and Inclusion*, *39*(8), 901–929. https://doi.org/10.1108/EDI-07-2019-0197.