

MENGELOLA DIVERSITAS: PENYEBAB KEGAGALAN DAN MODEL YANG EFEKTIF

C. Marliana Junaedi
Universitas Widya Mandala Surabaya

Abstract

Currently, diversity grows rapidly in business and organizations that it becomes the major problem to academics and practitioners. Many organizations had attempted to implement diversity management, but they failed afterward. This article discusses the definition of diversity management, the causes of failure in implementing diversity management, and an effective model of diversity management.

Keywords: diversity, diversity management, organization

1. PENDAHULUAN

Diversitas berkembang cepat dalam dunia bisnis dan organisasi yang menjadikan ini sebagai permasalahan utama bagi para pakar dan praktisi. Ini terbukti dengan prediksi yang dilakukan oleh Departemen Tenaga Kerja U.S. yang menyatakan bahwa pada tahun 2005, 85% dari pekerja yang masuk sebagai tenaga kerja adalah wanita atau minoritas, dan juga laporan dari *Society for Human Resources Management* yang menemukan bahwa pada tahun 1998, 75% dari *Fortune 500* dan 36% perusahaan pada semua ukuran telah melakukan program diversitas (Allen & Montgomery, 2001).

Di Indonesia, perkembangan terlibatnya wanita dalam dunia kerja juga meningkat. Ini terbukti banyaknya wanita yang memasuki angkatan kerja dari mulai tingkatan buruh hingga tingkatan manajerial, bahkan nampak jelas bahwa presiden Indonesia saat ini adalah wanita. Karena bangsa Indonesia merupakan negara dengan banyak suku bangsa, maka pengelolaan diversitas merupakan satu solusi untuk menagani konflik antar etnis (Jacob, 2002) dan meski multikulturalisme belum menjadi wacana publik, konsep ini terus dibentuk (Suparlan, 2002).

Banyak perusahaan dan organisasi yang ingin melaksanakan program pengelolaan diversitas karena memberikan keunggulan kompetitif (Cox & Blake, 1991):

1. Mengintegrasikan *cost* karena adanya perbedaan latar belakang karyawan sehingga tercipta lingkungan dimana seluruh individu memberi keuntungan dengan berkurangnya tingkat absensi dan biaya *turnover* serta berproduktivitas lebih tinggi.
2. Perolehan sumber daya yang tepat pada pekerjaan yang tepat dengan penggunaan tenaga kerja wanita dan golongan minoritas etnis.
3. Untuk perusahaan multinasional, unsur budaya menjadi penting sebagai usaha perluasan pemasaran di negara lain karena budaya sangat berpengaruh terhadap perilaku konsumen.
4. Kreativitas lebih tinggi pada tim kerja yang beranekaregam dibandingkan tim yang homogen.
5. Diversitas berpotensi memperbaiki pemecahan masalah dan pengambilan keputusan karena menggunakan pendekatan multidimensional.
6. Dampak model multikultural ini berpengaruh secara signifikan terhadap fleksibilitas sistem perusahaan dalam menghadapi perubahan lingkungan.

Meski memberikan banyak manfaat, namun ada beberapa faktor yang menjadikan pelaksanaannya tidak berhasil. Artikel ini akan membahas tentang definisi dan cakupan diversitas, faktor penyebab kegagalan pelaksanaan pengelolaan diversitas, dan sebuah model yang disarankan agar pelaksanaan pengelolaan diversitas efektif.

2. DEFINISI DAN CAKUPAN DIVERSITAS

Banyak akademisi dan praktisi yang mengemukakan definisi diversitas, tetapi tidak ada yang diterima secara umum. Ada yang mengelompokkan diversitas kedalam dua karakteristik yaitu: (1) karakteristik fisik yang menunjukkan seperti apa orang itu dari tampaknya, sebagai contoh: laki-laki dan wanita, kulit putih dan kulit hitam, tua dan muda, dll., (2) karakteristik budaya yang lebih menekankan pada keyakinan, norma, tujuan, dan lain-lain (Ferris *et al.*, 1996). Luthans (1995) menyatakan bahwa diversitas di tempat kerja mengarah pada perbedaan-perbedaan di antara karyawan atau para calon anggota organisasi yang meliputi jenis kelamin, ras, umur, agama, latar belakang budaya, kapasitas fisik, dan pendidikan. Maxwell (2001) mengutip Bartz *et al.* menyatakan bahwa pengelolaan diversitas merupakan pemahaman bahwa ada perbedaan di antara karyawan dan jika perbedaan ini dikelola dengan tepat, maka akan bekerja dengan lebih efisien dan efektif. Faktor diversitas disini adalah ras, budaya, etnis, jender, usia, cacat (*disability*), dan pengalaman kerja. Woodhams & Danieli (2000) mengemukakan bahwa mengelola diversitas merupakan sebuah pendekatan yang memberi tanda adanya sebuah permulaan baru untuk para karyawan untuk mendapatkan kesempatan yang sama. *Literature* lain mendefinisikan diversitas sebagai sebuah *social trap* (Barry & Batemen, 1996); sebagai satu dari banyak bidang aktivitas yang dikelola (Cox & Blake, 1991); dan sebagai pendahuluan untuk meningkatkan kinerja organisasi (Cox & Smolinski, 1994). Gilbert *et al.* (1999) mendefinisikan manajemen diversitas sebagai perubahan budaya organisasional yang lengkap untuk membantu perkembangan penilaian tentang demografi, etnik, dan perbedaan individu. Untuk menyempurnakan disain perubahan kultural yang menghargai diversitas termasuk memodifikasi praktik-praktik dan prosedur-prosedur yang telah ada, berawal dari fungsi sumber daya manusia.

Dari definisi dan cakupan tersebut dapat disimpulkan ada dua hal penting yaitu: (1) keanekaragaman atau perbedaan yang dimiliki karyawan dan (2) bila keragaman tersebut dikelola dengan tepat maka akan memberikan manfaat yang besar bagi perusahaan.

3. FAKTOR PENYEBAB KEGAGALAN

Keunggulan kompetitif dari pelaksanaan program pengelolaan diversitas menjadikan banyak perusahaan tertarik untuk melaksanakannya. Namun dalam pelaksanaannya seringkali gagal karena kesalahan pada cara atau alasan pelaksanaannya (Allen and Montgomery, 2001). Salah satu kesalahan, dan yang paling sering terjadi, adalah perusahaan menganggap program pengelolaan diversitas ini sebagai mode atau tren yang paling akhir atau terbaru pada sumber daya manusia, atau karena ada konsultan dari luar yang menyarankan penerapan program pengelolaan diversitas ini.

Meski banyak perusahaan memperkenalkan kebutuhan program ini, namun tak sedikit perusahaan yang gagal menerapkannya karena memilih satu program yang cocok secara umum, tanpa mempertimbangkan keunikan budaya, kekuatan, kelemahan, dan kebutuhan organisasinya.

Alasan lain penyebab kegagalan program pengelolaan diversitas adalah perusahaan sering kali hanya memberikan pelatihan pada tingkat kesadaran, tetapi tidak pernah menyediakan pelatihan dan fasilitas yang dibutuhkan karyawan untuk transfer teori ke praktek.

Praktik-praktik diskriminasi dalam perusahaan juga merupakan salah satu faktor penyebab terjadinya kegagalan. Dan hal ini masih banyak dialami oleh karyawan perusahaan. Dalam Harian Kompas (Diskriminasi... 2002) dijelaskan bahwa "... bukan cuma masalah upah yang rendah, pada perempuan pekerja persoalan itu masih ditambah dengan diskriminasi atau pembedaan dalam hal upah dari pekerja laki-laki, dan diskriminasi dalam hak-hak pekerja lainnya.". Dinyatakan juga oleh Ferris *et al.* (1996) bahwa banyak penelitian yang menunjukkan bahwa perbedaan gender menyebabkan karyawan diperlakukan secara berbeda dalam karir, pelatihan, evaluasi dan penilaian kinerja. Dalam dunia bisnis, Mitchell (2001, p. 134) menyatakan bahwa di Asia, Afrika, Amerika Latin, banyak tempat di Eropa, dan bahkan wilayah kecil terisolasi di Amerika Serikat wanita tidak dianggap secara serius di dunia bisnis. Menurut Thomas dan Eli (1996) kegagalan pelaksanaan diversitas dikarenakan kebanyakan masyarakat beranggapan bahwa keragaman di tempat kerja merupakan peningkatan rasialisme, nasionalisme, peran gender, dan wakil-wakil kelompok.

4. MODEL PENGELOLAAN DIVERSITAS YANG EFEKTIF

Thomas dan Eli (1996) mengemukakan tiga paradigma guna pengelolaan diversitas sebagai berikut:

1. *Discrimination-and-fairness paradigm*

Paradigma ini menyatakan bahwa semua pekerja diberi perlakuan sam atau sejajar, dihormati, dan tidak ada kelompok yang diperlakukan lebih dari kelompok lainnya. Paradigma ini berpegang pada paham kesetaraan dan asimilasi.

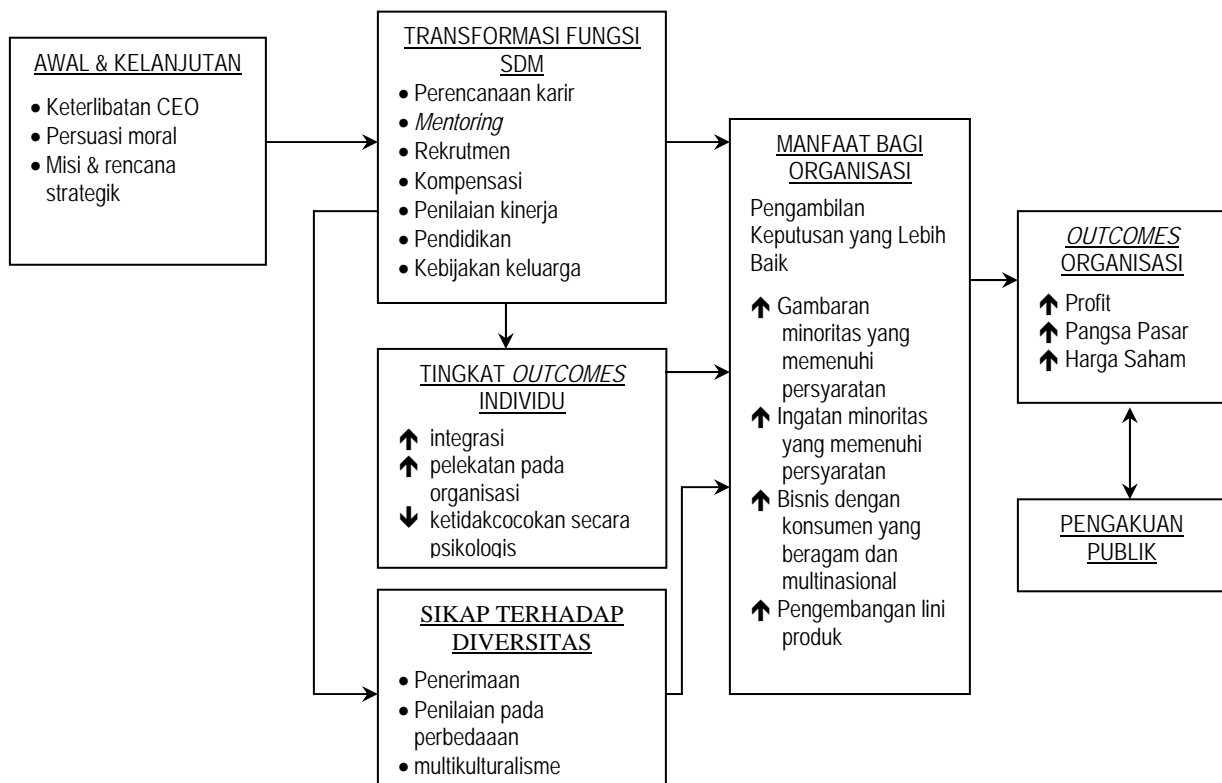
2. *Access-and-legitimacy paradigm*

Bila paradigma *discrimination-and-fairness* memperlakukan semua karyawan sama, maka paradigma *access-and-legitimacy* sebaliknya, menerima perbedaan yang ada diantara pekerja. Paradigma ini mengakui adanya perbedaan budaya dan etnik dan memanfaatkan perbedaan-perbedaan itu untuk membantu mencapai dan melayani segmen pasar yang beragam.

3. *Learning-and-effectiveness paradigm*

Paradigma ini merupakan gabungan dari kedua paradigma sebelumnya, yaitu memberikan kesempatan yang seimbang bagi semua individu dan mengakui perbedaan budaya antar anggota organisasi serta menyadari adanya nilai-nilai tersebut. Tema utama paradigma ini adalah integrasi.

Berbeda dengan Gilbert *et al.* (1999), yang mengemukakan sebuah model (gambar 1) yang efektif yang mencakup *antecedents* dan *consequences* pengelolaan diversitas. Konsep model ini adalah mengintegrasikan data dan anekdot dari praktik bisnis sesungguhnya. Model yang terintegrasi ini mengemukakan bahwa faktor spesifik bertanggung jawab pada hasil diversitas yang positif. Sebagai gambaran, pada awal dan selanjutnya CEO mengarahkan transformasi fungsi sumber daya manusia, tingkat *outcomes* individu pada individu minoritas dan mayoritas, dan sikap positif pada diversitas. Manfaat pengelolaan diversitas yang efektif akan mempengaruhi *outcomes* organisasional yang penting.



Sumber : Gilbert, Jacqueline A., Stead, Bette Ann, and Ivancevich, John M. (1999; 67).

Gambar 1. Model Pengelolaan Diversitas yang Efektif

4.1. Awal dan Kelanjutan

Organisasi yang menghargai keragaman nampak memiliki nilai berbeda sebagai sebuah perubahan kultural menyeluruh, daripada sebagai sebuah komponen kebijakan organisasional yang terisolasi yang didisain untuk memuaskan *governmental mandates*. CEO dalam organisasi seperti ini meyakini bahwa manajemen diversitas memunculkan *sense* pada perspektif keadilan dan perspektif pengembangan '*bottom line*'. Konrad dan Linnehan (1995) menemukan bahwa intervensi legal berhubungan sangat kuat dalam perusahaan yang memiliki prosentase jumlah karyawan minoritas yang kecil

Selain peran CEO, ada beberapa persyaratan yang harus dipenuhi untuk pelaksanaan pengelolaan diversitas yaitu menghubungkan program pengelolaan diversitas dengan tujuan bisnis, berfokus pada kebutuhan dan aspirasi karyawan secara individual, bekerja sama di dalam seperangkat nilai yang sama, mengembangkan kemampuan untuk mengelola diversitas (Shapiro, 2000), berfokus pada perbedaan individu dan tidak *stereotypes*, mendapat dukungan penuh dari manajerial (Baron & Greenberg, 2000), menyediakan kepemimpinan yang kuat, menilai situasi, menyediakan pelatihan diversitas, mengubah budaya dan sistem manajemen, mengevaluasi program pengelolaan diversitas (Dessler, 2000).

4.2. Transformasi Fungsi SDM

Seperti dalam gambar 1, bahwa diversitas sebagai strategik imperatif akan menghasilkan perubahan organisasi secara struktural, khususnya fungsi sumber daya manusia. Melalui *in-depth interview* dengan orang-orang manajerial dari 16 organisasi, Morisson tidak menemukan praktik-praktik diversitas dan praktik-praktik akuntabilitas digunakan dalam organisasi yang mencoba untuk mempromosikan budaya penghargaan pada perbedaan. Inisiatif ini menyatakan bahwa satu atau dua hari program pelatihan diversitas adalah tidak cukup untuk menciptakan perubahan kultural bagi minoritas supaya merasa benar-benar terintegrasi di tempat kerja. Hal ini menyebabkan tugas baru bagi manajemen sumber daya manusia dalam hal perencanaan karir, *mentoring*, rekrutmen, kompensasi, penilaian kinerja, pendidikan, dan kebijakan masalah keluarga (Cox, 1991).

4.3. Tingkat Outcomes Individu

Tujuan pengelolaan diversitas adalah untuk meningkatkan integrasi karyawan. Thomas (1992) menyatakan bahwa integrasi (berdasarkan pada penghargaan pada perbedaan), sebagai oposisi asimilasi, akan menjadi sebuah pandangan setelah strategi organisasi dengan alasan: (1) karyawan tidak terlalu menginginkan asimilasi ke dalam budaya organisasional yang dominan, dan (2) beberapa faktor mungkin melebihi atau di luar asimilasi. Thomas kemudian menyarankan bahwa asimilasi karyawan yang beragam sesungguhnya menjadi hal yang tidak bermanfaat (*dysfunctional*), menghasilkan ketidakmampuan untuk menarik dan mempertahankan orang yang dikualifikasikan. Meskipun beberapa peneliti menyatakan bahwa asimilasi sangat bermanfaat, sejumlah perusahaan saat ini menyarankan bahwa ingatan tentang identitas budaya di tempat kerja akan memberikan keunggulan bagi individu dan organisasi, sehingga akan meningkatkan pelekatan karyawan pada organisasi dan menurunkan ketidakcocokan karyawan secara psikologis pada tempat kerja.

Ely (1995) mengemukakan bahwa penyesuaian perilaku yang diharapkan dari minoritas terhadap norma-norma utama memiliki konsekuensi negatif. Dalam studinya tentang *partner* hukum wanita, Ely menemukan bahwa perilaku stereotip perempuan pada umumnya adalah lazim dalam organisasi yang memiliki *partner* perempuan yang sedikit. Perempuan di organisasi ini merasa perlu untuk menyesuaikan dengan harapan laki-laki yang ada dalam organisasi, dan menunjukkan lebih pada ciri maskulin yang dipertimbangkan, seperti keagresifan. Perilaku stereotip sering muncul dalam kehidupan organisasi perempuan. Sebaliknya, perempuan dilaporkan merasa lebih nyaman dalam firma hukum yang memiliki jumlah *partner* perempuan yang lebih banyak.

4.4. Sikap terhadap Diversity

Sikap yang muncul dalam pengelolaan diversitas adalah masalah penerimaan, penilaian pada perbedaan, dan multikulturalisme. Banyak sikap organisasi menjadi lebih menerima perbedaan dalam organisasi, khususnya wanita Asia yang selama ini tidak diperhitungkan di dunia bisnis dan masyarakat.

Untuk mengetahui bahwa wanita dapat juga berkontribusi, maka anggota tim lainnya memberikan waktu padanya untuk mengemukakan pendapatnya dalam rapat (Sheridan, 1994 dikutip dari Gilbert *et al.*, 1999). Akhir dari penilaian ini bahwa wanita tidak hanya dapat berkontribusi dalam dunia bisnis, tetapi juga dapat memberikan sudut pandang yang memberikan inspirasi dalam setiap pertemuan atau rapat.

Sejak teori identitas sosial memprediksikan bahwa identitas individu berasal dari keanggotaannya dalam kelompok budaya, penghargaan akan perbedaan yang dihasilkan keanggotaan kelompok dan penghargaan pada kontribusi yang berbeda menjadi hal yang penting. Dengan kata lain adalah multikulturalisme yang artinya sebuah budaya yang mencerminkan campuran keanekaragaman dalam organisasi, yang lebih dari sekedar beberapa budaya kecil yang mencerminkan elemen yang berbeda dalam campuran tersebut (Thomas, 1992).

4.5. Manfaat bagi Organisasi

Manfaat yang diperoleh organisasi adalah perusahaan atau organisasi akan (1) meningkatkan gambaran dan ingatan tentang karyawan minoritas yang memenuhi persyaratan perusahaan yang mampu untuk meningkatkan kinerja perusahaan, sehingga seperti yang dikemukakan Cox & Blake (1991) bahwa akan diperoleh sumber daya yang tepat pada pekerjaan yang tepat dengan penggunaan tenaga kerja wanita dan golongan minoritas etnis, (2) meningkatkan bisnis dengan konsumen yang beragam dan multinasional karena dengan membuka diri dengan diversitas konsumen, pangsa pasar yang dipenuhi kebutuhannya akan semakin luas, sehingga (3) perusahaan akan meningkatkan pengembangan lini produknya.

Manfaat dari pengelolaan diversitas lainnya adalah perspektif pemecahan masalah lebih luas dan melalui analisis yang kritis (Gilbert *et al.*, 1999), mendapatkan akses untuk perubahan *marketplace*, kepastian pengembalian investasi yang sehat dari human capital, meningkatnya kreativitas karyawan, bisnis yang terus hidup melalui *resilience* dan fleksibilitas, pengurangan *cost* pada *turnover* dan absensi, meningkatkan moral karyawan (Maxwell, 2001).

4.6. Outcomes Organisasi dan Pengakuan Publik

Dengan pelaksanaan pengelolaan diversitas ini, maka *outcomes* organisasi adalah meningkatnya profit, pangsa pasar, dan harga saham. Wright *et al.* (1995) dalam penelitiannya menemukan bahwa *labor award* berhubungan positif dengan *stock return*.

Dunia internasional telah mengakui manfaat pelaksanaan program diversitas dengan memberikan beberapa penghargaan seperti *OFCCP (Office of Federal Compliance Programs) Award, Glass Ceiling Commission Award, Regional and Local Award*. Meski terlalu dini untuk menilai manfaat jangka panjang dari penghargaan yang diperoleh, pengakuan dengan menerima penghargaan diversitas ini berhubungan dengan meningkatnya penjualan, dan persepsi bahwa pemenang penghargaan telah memperoleh sumber keunggulan kompetitif (Pfeffer, 1995).

5. SIMPULAN

Dalam perkembangan pengelolaan diversitas saat ini, definisi dan cakupan diversitas menjadi lebih luas yaitu menghargai adanya perbedaan dimana jika perbedaan itu dikelola dengan tepat, maka akan memberikan manfaat dan peluang untuk mendapatkan keunggulan bersaing.

Namun pelaksanaan pengelolaan diversitas tidaklah selalu mulus. Ada beberapa faktor yang menyebabkan pelaksanaan pengelolaan diversitas ini gagal yaitu (1) cara atau alasan pelaksanaan. Yang sering terjadi adalah perusahaan menganggap program pengelolaan diversitas ini sebagai mode atau tren yang paling akhir atau terbaru pada sumber daya manusia, atau karena ada konsultan dari luar yang menyarankan penerapan program pengelolaan diversitas ini, (2) memilih satu program yang cocok secara

umum, tanpa mempertimbangkan keunikan budaya, kekuatan, kelemahan, dan kebutuhan organisasinya, (3) perusahaan sering kali hanya memberikan pelatihan pada tingkat kesadaran, tetapi tidak pernah menyediakan pelatihan dan fasilitas yang dibutuhkan karyawan untuk transfer teori ke praktek, (4) banyaknya praktik diskriminasi, (5) anggapan yang keliru dari masyarakat.

Gilbert *et al.* (1999) mengemukakan sebuah model (lihat gambar 1) pengelolaan diversitas yang dapat mengeliminir kegagalan pelaksanaan pengelolaan diversitas yang meliputi awal dan lanjutan, transformasi fungsi sumber daya manusia, *outcomes* tingkat individu, sikap pada perbedaan, manfaat bagi organisasi, *outcomes* organisasi, dan pengakuan publik.

DAFTAR PUSTAKA

- Allen, Richard S. and Kendyl A. Montgomery, (2001), "Applying an Organizational Development Approach to Creating Diversity," *Organizational Dynamics*, Vol. 30, No. 2, p. 149 – 161.
- Barry, B. and T.S. Bateman, (1996), "A Social Trap Analysis of The Management Diversity," *Academy of Management Review*, Vol. 21, pp. 757 – 790.
- Cox, Taylor H., (1991), "The Multicultural Organization," *Academy of Management Executive*, Vol. 5, p. 34 – 47.
- Cox, Taylor H. and Stacy Blake, (1991), "Managing Cultural Diversity: Implication for Organizational Competitiveness," *Academy of Management Executive*, Vol. 5, No. 3, p. 45 – 55.
- Dessler, Gary, (2000), *Human Resources Management*, Prentice-Hall Inc., Eighth Edition.
- Ely, R. J., (1995), "The Power in Demography: Women's Social Construction of Gender Identity at Work," *Academy of Management Journal*, Vol. 38, p. 589 – 634.
- Ferris, Gerald R., Dwight D. Frink, Dharm P.S. Bhawuk, , Jing Zhou, David C. Gilmore, (1996), "Reactions of Diverse Groups to Politics in the Workplace," *Journal of Management*, Vol. 22 No. 1, p. 23-44.
- Gilbert, Jacqueline A., Bette Ann Stead, and John M. Ivancevich, (1999), "Diversity Management: A New Organizational Paradigm," *Journal of Business Ethics*, 21: 61 – 76.
- Greenberg, Jerald, and Robert A. Baron, (2000), *Behavior in Organizations*, Prentice-Hall Inc., Seventh Edition.
- Jacob, Teuku, (2002), "Pengelolaan Diversitas, Solusi Tangani Konflik antar Etnis," Kamis, 25 Juli 2002, *Kompas Jakarta*, dikutip dari <http://www.kompas.com/kompas-cetak/0209/16/dikbud/disk33.htm>, tanggal pengutipan 3 Desember 2002.
- Konrad, A. M. and F. Linnehan, (1995), "Formalized HRM Structures: Coordinating Equal Employment Opportunity or Concealing Organizational Practices?" *Academy of Management Journal*, Vol. 38, p. 787 – 820.
- Luthans, Fred, (1995), *Organizational Behavior*, Seventh Edition, McGraw-Hill Inc.
- Maxwell, Gillian A., Sharon Blair, and Marilyn McDougall, (2001), "Edging towards Managing Diversity in Practice," *Employee Relations*, Vol. 23 No. 5, p. 468 – 482.
- Mitchell, Charles, (2001), *Memahami Budaya Bisnis Internasional* (Penerjemah: Erlinda M. Nusron), Seri Bisnis Internasional No. 7, Penerbit PPM, Jakarta.
- Pfeffer, J., (1995), "Producing Sustainable Competitive Advantage through the Effective Management of People," *Academy of Management Executive*, Vol. 9, p. 55 – 69.
- Shapiro, Gillian, (2000), "Employee Involvement: opening the Diversity Pandora's Box ?" *Personnel Review*, Vol. 29, No. 3, p. 304 – 323.

*Mengelola Diversitas: Penyebab Kegagalan dan Model Yang Efektif
(C. Marlina Junaedi)*

Suparlan, Parsudi, (2002), "Multikulturalisme, Konsep yang Terus Dibentuk," *Kompas*, Rabu, 31 Juli 2002, Jakarta, dikutip dari <http://www.kompas.com/kompas-cetak/0209/16/dikbud/disk33.htm>, tanggal pengutipan 3 Desember 2002.

Thomas, David A. and Robin J.Ely, (1996), "Making Differences Matter. A New Paradigm for Managing Diversity," *Harvard Business Review*, September-October, pp. 80 – 90.

Woodhams, Carol and Ardha Danieli, (2000), "Disability and Diversity – a Difference too Far?" *Personnel Review*, Vol. 29 No. 3, p. 402 – 416.

Wright, P., S. P. Ferris, J. S.Hiller, and M.Kroll, (1995), "Competitiveness through Management of Diversity: Effect on Stock Price Valuation," *Academy of Management Journal*, Vol. 38, p. 272 – 287.

_____, "Diskriminasi di Tempat Kerja Masih Ada," Senin, 16 September 2002, *Kompas Jakarta*, dikutip dari <http://www.kompas.com/kompas-cetak/0209/16/dikbud/disk33.htm>, tanggal pengutipan 3 Desember 2002.