

PENGELOLAAN KERAGAMAN SUMBER DAYA MANUSIA: DIVERSITY-RELATED ORGANIZATIONAL OUTCOMES

Nurul Ashtri Damayanti

Abstract

Organizational structure, tasks, and reward influence the activation of personal, relational, and collective identity outcomes related to the awareness, influence, and individual behavior of a majority and minority group with inherent individual diversity on the organizational outcomes. Previous researches showed that diversity which was effectively managed could give significant contribution to increasing human resources quality needed for achieving organizational outcomes according to the organization's objectives. Conditioning relational identity outcomes would be able to give benefits and lessen shortages related to diversity.

Keywords: *organizational outcomes, competitive advantage, performance, team work*

1. PENDAHULUAN

Memahami perkembangan sumber daya manusia dalam era globalisasi, memberikan indikasi pentingnya mengelola keragaman (*diversity*). Keragaman dan globalisasi tersebut akan secara otomatis menciptakan organisasi yang bersifat multikultur. Tim yang multikultur mampu menciptakan pendekatan inovatif terhadap tantangan organisasional yang kompleks beserta implementasi solusinya (Distefano dan Maznevski, 2000).

Proses identifikasi memainkan peran sentral dalam dinamika yang membuka eksistensi keragaman pada organisasi (Nkomo dan Cox, 1996, dalam pembahasan oleh Brickson, 2000). Pengelolaan *diversity* yang efektif menjadi perhatian besar dalam hubungannya untuk meningkatkan produktifitas dan efektifitas organisasi, guna memiliki dan meningkatkan *competitive advantages*. Fokus pengelolaan adalah keragaman mendasar yang melekat pada setiap individu sebagai anggota organisasi, dengan tujuan pencapaian *individual outcomes* yang sinergi dengan *organizational outcomes* yang diharapkan. Dengan demikian Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) harus menjalankan peran secara optimal atas program-program pengelolaan *diversity* untuk memberikan hasil yang maksimal.

2. DIVERSITY SEBAGAI SUATU PERSPEKTIF

Diversity dapat diartikan secara harfiah adalah sebagai perbedaan. Perbedaan yang sering dibicarakan meruapakan perbedaan dalam hal etnik, warna kulit, perbedaan jenis kelamin, dan masih banyak lagi. Allard (2002), menegaskan dalam arti yang sangat luas yang mencakup di dalamnya adalah tingkatan sosial, budaya, fisik, dan perbedaan lingkungan diantara banyak orang yang akan mempengaruhi cara mereka berpikir dan bertindak atau bersikap. Thomas dan Ely (1996), memberikan penegasan pandangan *diversity* sebagai suatu variasi perspektif dan pendekatan kerja yang dibawa masing-masing individu di dalam menunjukkan identitas diri dan kelompoknya (keragaman sudut pandang dan pengetahuan melekat pada setiap individu), bersifat krusial dan relatif relevan terhadap kompleksitas iklim persaingan yang terjadi berkaitan dengan aktualisasi aktivitas kerja. Pengetahuan kerja meliputi pengetahuan terhadap proses desain kerja, tujuan yang ingin dicapai, kerangka tugas yang harus dilaksanakan, membangun tim yang efektif dan memiliki kemampuan mengkomunikasikan ide-ide serta memiliki *leadership*. Hal tersebut oleh Allard (2002), dikatakan tentang kompleksitas dari budaya yang dapat meningkatkan kesulitan dalam mengolah perbedaan (*diversity*) di tempat kerja. Karena dalam suatu organisasi relatif

terdapat banyak variasi serta perbedaan dalam berbagai hal, kondisi ini dapat mengakibatkan masalah yang sederhana cenderung menjadi kompleks karena perbedaan pandangan dari berbagai latar belakang personal yang berbeda.

Pencapaian kesuksesan dalam *team work* pada organisasi multikultur, kunci kesuksesan itu tidak pada anggotanya melainkan adanya kreatifitas yang sinergi dalam proses interaksi tim - bagaimana mereka memahami, menggabungkan dan mengangkat perbedaan-perbedaan diantara mereka (Distefano dan Maznevski, 2000). Selain itu, sebuah tim yang merupakan tim kreator berhubungan dengan tiga prinsip mengenai *MBI (mapping, bridging, integrating)*. *Map* menggambarkan perbedaan diantara anggota dan berdampak terhadap perbedaan dalam objek yang dapat diukur. *Bridge* mengkomunikasikan secara eksplisit dalam perbedaan yang ada, sedangkan *Integrating* mengarahkan mereka untuk menciptakan ide pada tingkat tim yang dimonitor dengan baik tentang pola partisipasi, pemecahan pendapat yang tidak disetujui, dan menciptakan pandangan baru. Jadi ide-ide dan perspektif dalam memandang segala sesuatu itulah yang dibutuhkan dapat memberikan masukan yang heterogen. Pemahaman ini menunjukkan bahwa *diversity* bukan pemandangan sebatas adanya keragaman yang berhubungan dengan perbedaan ras, suku, ideologi, gender, dan latar belakang kultural, tetapi mencakup keragaman yang lebih mendasar dan luas.

3. DIVERSITY DAN IMPLIKASINYA DALAM PERSAINGAN ORGANISASIONAL

Persaingan merupakan suatu kondisi dalam dunia bisnis yang memotivasi para pelaku bisnis untuk dapat menciptakan keunggulan diantara pesaing yang lain dalam mencapai tujuan organisasi. Sedangkan persaingan itu sendiri sering diartikan dalam hubungannya dengan kemampuan finansial perusahaan, strategi dan teknologi. Dalam pendapat Ulrich dan Lake (dalam pembahasan oleh Dreher dan Doherty, 2001: 4), menyatakan, bahwa bagaimanapun juga, untuk bisnis yang kontemporer arti tradisional tersebut (kemampuan finansial perusahaan, strategi dan teknologi), yaitu mencapai *competitive advantage*, harus dapat didukung oleh *organizational capability*.

Kemampuan secara organisasional adalah sebuah kemampuan dari organisasi yang dapat mengolah para anggotanya dalam rangka mencapai *competitive advantage* tersebut. Adapun empat ciri yang dapat mengidentifikasi bahwa organisasi itu memiliki *competitive advantage* adalah adanya potensi sumber daya yang tidak dapat ditiru, langka, bernilai, dan tidak dapat digantikan (Wright, McMahan, dan McWilliams dalam pembahasan oleh Dreher dan Dougherty, 2001).

Strategi yang krusial dalam usaha memenangkan persaingan adalah menciptakan *sustainable competitive advantage (SCA)*, pada praktek manajemen sumber daya manusia dapat mempengaruhi sumber daya kapital perusahaan dan hubungannya dengan sikap terhadap pekerjaan. Hal itu didukung oleh pendapat dari Dyer dan Reeves (1995), bahwa sumber daya manusia sebagai sumber keunggulan kompetitif salah satunya adalah sulit ditiru, karena dengan terus menerus terdapat pengembangan kebijakan-kebijakan sepanjang waktu. Jadi artinya bahwa kebijakan suatu organisasi masa lalu dapat dimabil serta diterapkan hingga saat ini namun tetap disesuaikan dengan perkembangan dan dimodifikasi sesuai kebutuhan organisasi itu. Oleh karena itu pesaing lain tidak dapat meniru begitu saja kebijakan yang saling berkesinambungan satu dengan yang lain.

4. PENDEKATAN IDENTITY ORIENTATIONS DALAM MENGELOLA PERBEDAAN

Orientasi identitas berhubungan dengan motivasi pokok diantara individu, dimana motivasi merupakan pendorong utama kinerja individu dan peningkatannya. Brickson (2000), menghubungkannya dengan motivasi utama yang berupa keinginan meningkatkan diri sendiri (*desire to enhance their own*), hubungan sebagai *partner* atau kelompok mereka. Dan juga mendeskripsikan identitas sebagai sesuatu yang terdiri banyak segi (*multifaceted*), bersifat dinamis dan dipengaruhi oleh kekuatan dari berbagai level dalam struktur organisasi.

4. 1. Proses pengidentifikasian

Proses klasifikasi pengidentifikasian yang diajukan oleh Brewer dan Gardner (1996, dalam pembahasan oleh Brickson, 2000), bahwa terdapat tiga *self-view*, yaitu identitas sebagai:

1. *Multifaceted*. Terdapat tiga dasar dari *self-definition*: diri sendiri sebagai individual, interpersonal, dan anggota grup. Ketiga dasar tersebut mempersembahkan sebuah *identity orientation* yang masing-masing dengan motivasi sosialnya mencirikan pengetahuannya, dan sumber penghargaan dirinya. Masing-masing orientasi identitas tersebut berhubungan dengan motivasi utama diantara individual. Adanya keinginan untuk meningkatkannya, hubungan dengan partner, dan keberadaan grupnya. Dan masing-masing dari orientasi identitas berhubungan dengan frame dari referensi dimana individual mengevaluasi penghargaan dirinya.
2. *Dynamic*. Semua orang mengidentifikasikan dirinya sebagai individual, hubungan partner, dan anggota grup dalam sebuah konteks. Hal tersebut akan mempengaruhi pergerakan/pengaktifan orientasi identitas yang khusus pada waktu tertentu.
3. *Influenced by Multi Forces*. Ketika orientasi identitas secara kolektif diutamakan, orang-orang akan termotivasi untuk meyakinkan kesejahteraan grup mereka, sering berhubungan dengan grup yang lain. Karakteristik mereka sendiri dalam prototype sebuah grup, dan mereka mencari penghargaan mereka sendiri dengan mengevaluasi bagaimana mereka memperbandingkan dengan grup yang lainnya.

Secara garis besarnya baik dari individu kelompok mayoritas maupun individu kelompok minoritas, berhubungan dengan kesadaran, pengaruh dan perilaku dari anggota setiap grup, seperti halnya *diversity* dihubungkan terhadap *outcomes* organisasional.

Uraian di atas dapat dilihat bahwa Brickson menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan dari orientasi identitas yang terdiri dari *personal*, *relational* dan *collective identity* pada individual dan *outcomes* organisasional. Dan pergerakan (*activation*) orientasi identitas anggota (*personal*, *relational* dan *collective*) dipengaruhi oleh struktur organisasi, pekerjaan dan *reward*. Pendekatan orientasi identitas dalam pemaparan Bickson, ditunjukkan dengan adanya pengaruh yang kuat dari proses orientasi identitas terhadap individual dan *outcomes* organisasional secara demografi terhadap *diverse setting*, menemukan bahwa organisasi yang diarahkan menjadi organisasi yang berorientasi pada relasional akan memberikan keuntungan dan menekan kekurangan dari *diversity* dalam organisasi secara optimal.

4. 2. Sumber Daya Manusia dan Perspektif Kultural

Diversity dapat diartikan secara harfiah adalah sebagai perbedaan. Perbedaan yang sering dibicarakan merupakan perbedaan dalam hal etnik, warna kulit, dan perbedaan jenis kelamin. Memang sulit untuk dijawab. Namun oleh Harvey dan Allard (2002), ditegaskan sebagai arti yang sangat luas yang mencakup di dalamnya adalah tingkatan sosial, budaya, fisik, dan perbedaan lingkungan diantara banyak orang yang akan mempengaruhi cara mereka berpikir dan bertindak atau bersikap. Pengetahuan kerja meliputi pengetahuan terhadap proses desain kerja, tujuan yang ingin dicapai, kerangka tugas yang harus dilaksanakan, membangun tim yang efektif dan memiliki kemampuan mengkomunikasikan ide-ide serta memiliki *leadership*. Hal tersebut oleh Allard (2002), dikatakan tentang kompleksitas dari budaya yang dapat meningkatkan kesulitan dalam mengolah perbedaan (*diversity*) di tempat kerja. Karena suatu organisasi dimana akan terdapat banyak variasi serta perbedaan dalam berbagai hal, akan membuat masalah yang sederhana dapat menjadi kompleks karena perbedaan pandangan dari berbagai macam manusia yang juga berlatar belakang yang sangat berbeda pula.

Selain itu pula, *diversity* relatif dipandang sebagai keragaman dalam ras, ideologi, dan lain sebagainya. Namun dalam penerapannya bersifat fleksibel terhadap perubahan lingkungan internal dan eksternal organisasi. Seperti pendapat Schein (dalam pembahasan oleh Matteson dan Ivancevich, 1999), bahwa kultur merupakan pola dari asumsi dasar yang dicari, digali dan dikembangkan oleh grup itu sendiri sebagai pembelajaran untuk menghadapi masalah internal

serta eksternal secara terintegrasi. Pandangan-pandangan individu yang berbeda harus diperhatikan organisasi dalam menetapkan berbagai kebijakan yang akan mempengaruhi tugas, tanggung jawab, struktur organisasi serta sistem penghargaan. Karena berpengaruh pada sikap saat melaksanakan tanggung jawab. Sikap yang termotivasi dengan baik sangat diharapkan, hal itu dapat didukung dengan *reward* yang sesuai dengan hasil kerja. Selain itu, beban tugas disesuaikan kemampuan personal, dan *job descriptions* yang jelas akan mendukung kinerja yang baik. Pendapat Bowen, Leford, dan Nathan (1991), menyampaikan mengenai *the new selection model: hiring for person organization fit*, yaitu menilai semua lingkungan kerja, menentukan tipe personal yang diperlukan, menguji kecocokan individu terhadap kebutuhan organisasi, dan memberdayakan kesesuaian individu terhadap organisasi. Allen dan Montgomery (2001), menyatakan anggota organisasi itu dapat dipandang atau dibagi sesuai dengan situasi dan keadaan yang sedang mereka lalui saat itu dan berhubungan dengan kesiapan mereka dalam menghadapi *diversity*, yaitu terdiri dari organisasi yang bersifat *monolithic*, *pluralistic*, dan *multiculture*. Jadi untuk penerapannya pada organisasi harus hati-hati karena kegagalan akan sulit diperbaiki dan akan memakan waktu serta biaya.

5. PENGELOLAAN DIVERSITY DAN HUBUNGANNYA TERHADAP ORGANIZATIONAL OUTCOMES

Manajemen SDM secara garis besar dihadapkan pada dua macam keragaman (kultural dan personal), dituntut mampu mengambil keputusan strategik. Brickson (2000), menunjukkan organisasi yang berorientasi pada relasional memberikan *organizational outcomes* yang mampu meminimalkan kekurangan dan memaksimalkan keuntungan adanya *diversity*, dimana individu serta grup relatif lebih produktif tanpa pengaruh negatif yang sering menyertai keragaman. Ini merupakan hasil pengelolaan terhadap personal yang dijelaskan bahwa struktur organisasi, tugas, dan *reward* mempengaruhi orientasi identitas (*personal*, *relational*, dan *collective*) yang kemudian memberikan respon yang berupa kesadaran, pengaruh, perilaku dari masing-masing individu baik dari kelompok mayoritas ataupun kelompok minoritas yang saling berinteraksi, dan terakhir merupakan pencapaian *outcomes* organisasional. Peningkatan efektifitas, pengelolaan *diversity* dapat dioptimalkan melalui proses seleksi dan rekrutmen yang dilakukan dengan tepat, dengan tidak hanya memperhatikan *person job fit* yaitu berupa penilaian KSA-*knowledge, skill, and ability* (Bowen, Leford, dan Nathan, 1991). Selain itu harus mempertimbangkan *person organization fit*, yang meliputi kesesuaian nilai, tujuan, dan kepribadian karyawan dengan budaya organisasi. Kesalahan-kesalahan yang dapat menghambat dalam rekrutmen dan seleksi, seperti yang disebutkan oleh Fernandez-Araoz (1999) sebagai *the ten deadly traps* (pendekatan secara reaktif, spesifikasi yang tidak realistis, mengevaluasi orang dengan aturan yang absolut, menerima orang dengan nilai yang terlihat, mempercayai referensi dari orang lain, bias "Just Like Me", pendelegasian yang tidak jelas, wawancara yang tidak terstruktur, dan tekanan politik). Pendapat Bowen, Leford, dan Nathan (1991), merekrut karyawan baru tidak harus memecat karyawan lama namun lebih diberdayakan kualitas maupun kinerjanya. Hal itu juga mendukung pendapat Schuler (1990), bahwa paradigma lama organisasinya yang dirubah ke arah paradigma baru, bukan dengan cara memecat karyawan lama, melainkan melalui *repositioning* SDM, yang di dalamnya terdapat empat isu utama, sebagai berikut mengelola kompetensi karyawan, mengelola *diversity* SDM, mengelola peningkatan kompetitif, dan mengelola tuntutan ke arah globalisasi. Langkah-langkah tersebut di atas mampu menunjang *new rules of human resource in flexible organizations* (Walker, 1988).

Pengelolaan *diversity* dalam SDM relatif tergantung pada tingkat penekanan pada *diversity*, tipe *diversity*, dan perilaku para manajer terhadap para keragaman SDM (Dass dan Parker, 1999). Lebih lanjut lagi, mereka menggabungkan perspektif *diversity* dan respon strategik (perspektif penolakan, perspektif diskriminasi dan keadilan, serta perspektif akses dan legitimasi).

Pengoptimalan efektifitas pengelolaan Manajemen SDM disamping membangun sinergi *individual outcomes* terhadap *organizational outcomes* juga untuk menjawab tantangan kompetitif yang meliputi globalisasi, profitabilitas melalui pertumbuhan, teknologi, modal intelektual, dan perubahan yang berkelanjutan (Ulrich, 1998). Selain itu juga diperlukan: dukungan dari para eksekutif serta manajemen senior, waktu yang panjang, mempertimbangkan kekuatan kutur yang dirubah, dan biaya yang relatif banyak.

5.1. Kegagalan Dalam Kebijakan Pengelolaan Diversitas

Ambisi sebuah organisasi dalam merubah atau menerapkan suatu kebijakan adalah sangat sering terjadi selain itu pula sebagai alasan untuk menerapkan tren yang sedang berkembang saat itu. Dengan kata lain bahwa konsultan menyarankan kebijakan tersebut tanpa melihat terlebih dahulu kemampuan serta kesiapan dari para anggota organisasi tersebut.

Kegagalan penerapan salah satu praktek dalam manajemen sumber daya manusia adalah kebijakan *diversity*, yaitu gagal dalam membuat transisi atau peralihan dari kerangka organisasi monolithic menuju ke resiko yang berhubungan dengan masyarakat yang serius dan implikasi dasar finansial yang negatif (Allen dan Montgomery, 2001). Diberikan contoh kegagalan tersebut, adalah berupa program spesial yang berkelanjutan serta sering direncanakan secara tidak lengkap serta tidak berkesinambungan di dalam implementasinya.

Mereka berusaha untuk menciptakan lingkungan yang multikultur yang sebenarnya tidak pernah terealisasi karena kadang-kadang adanya usaha berupa outsourcing. Padahal belum tentu tenaga yang disewa dari luar tersebut dapat mengerti masalah dan tantangan yang sedang dihadapi oleh suatu perusahaan. Selain itu pula perlu diperhatikan bahwa kegagalan karena dukungan *reward* yang kurang mendukung.

Beberapa identifikasi alasan mengapa kebijakan *diversity* sering gagal:

1. Saat perusahaan akan memulai program tersebut, *diversity* dipandang sebagai cara terakhir penanganan praktek sumber daya manusia atau karena konsultan dari luar merekomendasikan penerapan program itu, daripada berusaha untuk menciptakan program dari dalam yang sesuai dengan kondisi perusahaan saat itu.
2. Banyak organisasi memilih program berupa *an off-the-self* atau *one-size-fits-all*. Jarang memilih program yang berdasarkan pada keunikan kultur organisasi tersebut, kekuatan internal, kelemahan dan kebutuhan serta implementasinya oleh konsultan internal dari organisasi itu sendiri.
3. Selain itu, kegagalan karena hanya sebatas pelatihan saja. Tidak pernah mencapai poin untuk merealisasikan dalam praktek-praktek. Manajemen puncak hanya sebatas janji-janji saja, tidak ada usaha dalam mewujudkan, sehingga karyawan tidak termotivasi dalam mempraktekkan yang didapat dari program pelatihan itu (Allen dan Montgomery, 2001).

5.2. Penerapan Perubahan Organisasional Dalam Konteks Diversitas

Cox (1991, dalam pembahasan oleh Allen dan Montgomery, 2001), mengetengahkan beberapa sikap secara organisasional yang mengarah ke *diversity*, yaitu pertama tentang organisasi *monolithic*-yang berada pada level pengembangan sedikit akan penghargaan terhadap *diversity*, kedua tentang organisasi pluralistik-merupakan organisasi yang dicirikan dengan lebih banyak perbedaan dalam set/rancangan pegawai karena organisasi dibuat untuk usaha khusus menyewa serta mempromosikan anggota minoritas, dan yang ketiga adalah organisasi multikultur-mengandalkan nilai *diversity* yang mereka ciptakan dalam pegawai mereka dan perbedaan anggota digali untuk dapat saling belajar dan mengadopsi norma atau nilai dari grup minoritas. *Diversity* dalam penerapannya di organisasi perlu didukung oleh kondisi lingkungan yang multikultural. Karena diperlukahn variasi yang luas dalam penerapan serta pemikiran dari para anggota organisasi yang bersangkutan.

Kemudian dalam mendukung kebijakan dalam organisasi, diajukan teori dari Lewin (Robbins, 1996) tentang penanganan terhadap sikap-sikap penolakan penerapan kebijakan dalam sebuah organisasi, disebut sebagai pendekatan ke pengelolaan perubahan organisasional:

1. *Unfreezing*. Merupakan upaya perubahan untuk mengatasi tekanan-tekanan baik dari keengganan individual maupun kelompok. Pendapat dari Allen dan Montgomery (2001), bahwa pelaksanaan program *diversity* dapat sukses bila ada sikap atau tindakan timbal balik dari pimpinan perusahaan.
2. *Moving*. Sekali perusahaan mengambil langkah-langkah awal untuk *unfreeze* suatu kultur, manajemen perusahaan itu harus bergerak melalui beberapa langkah untuk mencapai perubahan kultur organisasi secara komplit. Sebuah tindakan yang sinergi antar praktek dan aplikasi secara pas atau tepat sakan membantu meyakinkan bahwa implementasi *diversity* yang lebih sukses. Allen dan Montgomery (2001), menambahkan bahwa sebuah tiper organisasi yang multikultur akan menghasilkan lebih baik untuk bersaing dalam peningkatan *marketplace* yang beraneka ragam.
3. *Refreezing*. Merupakan tindakan memantapkan suatu intervensi perubahan dengan memperimbangkan antara kekuatan dorong dan kekuatan tarik. Arti kekuatan dorong adalah kekuatan yang mengarahkan perilaku menjauhi status quo, sedangkan kekuatan tarik/penahan adalah kekuatan yang merintanggi gerakan menjauhi status quo. Allen dan Montgomery (2001) menambahkan, yaitu tindakan *refreezing* ditandai dengan penyelarasan kebijakan organisasi, prosedur, dan sistem penghargaan untuk mengekalkan kultur yang baru.

6. TINGKATAN SOSIAL DI LINGKUNGAN KERJA

Perilaku orang akan terus berbeda setiap harinya, baik pemikirannya, keputusan pengambilan masalah dan masih banyak lagi. Namun dari cara pandang orang itulah yang perbedaan timbul antara satu orang dengan orang lain. Dinamika ketidaksamaan kualitas seseorang merupakan akar dalam organisasi secara hierarki berdasarkan pada karakteristik status (seperti jenis kelamin, umur, penghasilan, atau pendidikan). Perbedaan tersebut yang meruapakan karakteristik status dapat dikatakan milik beberapa grup sosial. Evaluasi sosial dari karakteristik status untuk grup/kelompok sosial dalam lingkungan kemasyarakatan memperbolehkan untuk melihat pengaturan secara hierarki mengenai hubungan sosial antar manusia.

Sedangkan gambaran sikap dari kelas sosial merupakan gambaran yang berdasarkan pada dimensi ekonomi. Seperti penghasilan, jabatan, dan pendidikan yang menyediakan struktur ekonomi dari kelas lingkungan sosial. Jika kelas sosial membentuk sosial kapital dalam lingkungan sosial, dan diharapkan dapat menemukan perbedaan kelas dalam persepsi orang dari tempat kerja. Sedangkan hubungan santara kelas sosial dan tempat kerja juga berperan dalam kehidupan di rumah. Carter (1994, dalam Harvey dan Allard, 2002), mencatat adanya prosedur otomatisasi di tempat kerja berdampak identitas kelas pekerja akan dibawa bersamaan dengan diri atau keberadaan mereka (Aquirre, dalam pembahasan oleh Harvey dan Allard, 2002).

Perlu dicatat adalah bahwa kelas sosial bukan merupakan faktor yang dapat men-*diversity* di tempat kerja. Namun perlu diperhatikan mengenai kelas-kelas sosial yang ada dalam masyarakat, yaitu pertama kelas sosial merupakan dimensi yang dinamis di tempat kerja yang kemudian perlu melihat pengorganisasian ekonomi yang berbeda dari masing-masing didasarkan pada latar belakang kelas pekerja, sedangkan yang kedua adalah perhatian juga pada perubahan demogrfik dalam leingkungan sosial suatu negara serta dampaknya di tempat kerja (Harvey dan Allard, 2002).

7. KEBUDAYAAN *VERSUS* DIVERSITY DALAM MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Bergerakannya berbagai hal di era kompetitif secara global, mempengaruhi berbagai bidang kehidupan manusia termasuk salah satunya bisnis dan manajemen yang lebih cepat berkembangannya daripada di masa silam. Sedangkan pada tingkat individual, kehidupan yang tadinya berada di lingkungan yang kecil (*village*) makin berkembang dengan mobilitas internasional dan atau lingkungan *cross-cultural* dalam tim global secara temporer. Dengan kata lain lebih populer dengan sebutan *virtual teams* (Allard dan Harvey, 2002).

Terdapat tiga mekanisme yang sifatnya kritikal untuk menjelaskan perbedaan kultur yang orijin, yaitu *religion, language, geographical proximity*, oleh Ronen dan Shenkar (1985, pembahasan oleh Rao dalam Harvey dan Allard, 2002). Kultur atau budaya mempunyai tiga *layers*, yaitu:

1. *Layer 1* adalah *behavior symbols* seperti festival dan cara berpakaian.
2. *Layer 2* adalah *attitudes, ritual, dan structure* seperti sikap yang mengarah pada wanita di tempat kerja.
3. *Layer 3* adalah *core value, beliefs* seperti etika kerja.

Agama berdampak kuat pada level *core value* dan kepercayaan. Sebagai contohnya adalah berupa arti dari bekerja dalam kultur yang berbeda, asumsi-asumsi kultur dan etika. Agama membedakan (bertentangan) dalam penekanan mereka pada peraturan kerja di kehidupan. Seperti dalam Agama Protestan mengajarkan bahwa manusia harus bekerja keras di dunia dan kelak akan di surga sebagai penghargaannya. Filosofi Agama Hindu menawarkan *dharma* atau tugas sebagai salah satu dari empat keselamatan. Oleh karena itu terdapat hubungan antar agama dan kultur terhadap perkembangan ekonomi. Analisisnya adalah bahwa kultur secara jangka panjang mempunyai nilai ketekunan, menawarkan *relationship*, penghematan dan semua mempunyai peran dalam cepatnya pertumbuhan ekonomi.

Selain itu pula bahwa agama secara global mempunyai fokus pada aspek-aspek etika yang berbeda. Seperti dalam lingkungan kehidupan secara Islam memfokuskan pada kesejahteraan semua, dengan kata lain merupakan isu *socioeconomic*. Kemudian tentang dampak dari adanya kalender, jadwal dan jam kerja yang berbeda karena adanya kultur dan agama atau kepercayaan yang berbeda, harus diperhatikan karena akan mempunyai pengaruh pada pengaturan aktivitas di tempat kerja. Seperti dalam Islam ada bulan puasa selama satu bulan, kemudian dalam Agama Budha ada libur untuk memperingati Hari Waisak dan masih banyak lagi yang lain. Semua itu mempengaruhi aktivitas dalam bekerja. Jadi konflik pun dapat muncul sehingga manajer dituntut dapat secara bijaksana dan mempertimbangkan tren-tren tersebut agar dapat menemukan jalan untuk mengatasi dampak yang negatif tersebut. Karena telah diketahui bahwa agama dan kultur mempunyai banyak *layer* dan dapat saling mempengaruhi satu orang dengan orang yang lain (Harvey dan Allard, 2002).

8. DAMPAK PENGELOLAAN KERAGAMAN SUMBER DAYA MANUSIA TERHADAP KINERJA ORGANISASI

Salah satu praktek dalam manajemen sumber daya manusia adalah kebijakan penerapan *diversity* yang sering dilihat sebagai perbedaan dalam bentuk fisik seperti perbedaan warna kulit, perbedaan jenis kelamin, suku bangsa, dan perbedaan agama atau kepercayaan. Namun seperti yang telah dibahas di atas yaitu pendapat dari Distefano dan Maznevski serta Harvey dan Allard, bahwa inti dari arti *diversity* lebih ke arah cara berpikir, berpendapat, bersikap serta bertindak yang heterogen sehingga dapat memandang suatu masalah dari berbagai sudut sehingga beraneka ragam ide serta pemikiran yang berguna untuk kemajuan dan kesejahteraan anggota organisasi.

Seperti yang dicontohkan oleh Johnston dan Packer (1987, dalam pembahasan Richard dan Johnson, 2001), bahwa tantangan terbesar yang dihadapi oleh para manajer di Amerika adalah mengidentifikasi mengenai integrasi antara para perempuan dan kaum minoritas masuk

ke dalam tenaga kerja. Kemudian Richard dan Johnson (2001) mencoba menyetengahkan atribut-atribut organisasional yang mendukung penerapan *diversity* dengan menggunakan *Strategic Human Resource Management Theory* (SHRM). Teori SHRM tersebut mencoba untuk menghubungkan antara kebijakan-kebijakan sumber daya manusia dan hasil atau *outcomes* organisasional. Prakteknya seperti salah satunya adalah komposisi sumber daya manusia yang dinilai keefektifannya dalam rangka menghadapi strategi bisnis, strategi sumber daya manusia, ketidakpastian lingkungan, dan *outcomes* organisasi (Wright dan McMahan, 1992, dalam pembahasan oleh Richard dan Johnson, 2001).

8. 1. *Diversity* dalam Strategi Bisnis

Kenyataan mengatakan bahwa strategi dalam bisnis akan mempengaruhi atau menggerakkan praktek-praktek pada manajemen sumber daya manusia. Strategi juga merupakan implikasi dari untuk hubungan *diversity* pada orientasi kinerja. Kemudian Snow dan Miles (1984, dalam pembahasan oleh Richard dan Johnson, 2001) menyetengahkan tipologi implikasi dari *diversity* yaitu *designing strategic human resource management systems* berupa:

1. Strategi berupa *prospectors*, tujuan bisnisnya: mengeluarkan produk baru dan peluang pasar, tujuan SDM: menciptakan tempat kerja yang responsif dan sensitif terhadap pasar serta bijaksana dalam mengasumsikan resiko dari inovasi, sedang tujuan *diversity*: menciptakan tempat kerja yang beraneka ragam dalam berbagai hal untuk menciptakan kreativitas dan responsif.
2. Strateginya: *defenders*, tujuan bisnisnya: meluaskan *market share* melalui kestabilan, pengembangan jalur produk secara mantap, volume tinggi dan orientasi pada harga rendah. Tujuan SDM: menciptakan efisiensi dan keefektifan tenaga kerja yang fokus pada produksi produk serta kualitas. Sedang tujuan *diversity*: manajemen *diversity* diarahkan pada sosialisasi tenaga kerja ke dalam norma-norma organisasional dan rutinitas.
3. Strateginya berupa: *analyzers*, tujuan bisnis: kombinasi dari *prospectors* dan *defenders*. Menciptakan kestabilan jalur produk dengan identifikasi produk baru dalam jalurnya. Tujuan SDM: menciptakan dan efisiensi serta efektif bagi tenaga kerja yang difokuskan pada produksi produk dan kualitas yang dapat mengidentifikasi peluang pasar. Dan tentang tujuan *diversity*: mensosialisasikan tenaga kerja ke dalam rutinitas standar tetapi dengan orientasi grup yang lebih besar dalam mengidentifikasikan peluang pasar dalam pasar tertentu.

8. 2. *Diversity* dalam Strategi SDM

Banyak perusahaan atau organisasi yang berusaha untuk mengadopsi sistem kerja sumber daya manusia. Dalam hal strategi sumber daya manusia, kadang homogenitas lebih dipandang cocok dalam suatu sistem SDM, misalnya untuk pengurangan biaya (Arthur, 1994, dalam pembahasan oleh Richard dan Johnson, 2001). Namun yang perlu diperhatikan adalah adanya kesepakatan dan konsekuensi dari praktek serta penerapan *diversity* dalam organisasi dan juga merupakan pengelolaan yang terus menerus sepanjang waktu.

8. 3. *Diversity* dalam Ketidakpastian Lingkungan

Pendapat dari Cox dan Blake (1991, dalam pembahasan oleh Richard dan Johnson, 2001), mencatat bahwa keefektifan manajemen *diversity* memajukan fleksibilitas secara organisasional. Karena dengan perbedaan pandangan dari berbagai macam pemikiran maka diharapkan akan lebih fleksibel dan luas variasinya dalam menghadapi permasalahan yang ada. Jadi dengan lingkungan yang tidak menentu, maka organisasi yang fleksibel dapat beradaptasi dengan setiap perubahan yang ada tersebut. Oleh karena itu orientasi pada *diversity* akan mendukung keadaan seperti tersebut di atas.

9. SIMPULAN

Memahami suatu isu strategik, *diversity*, dalam dunia Manajemen SDM bukan hal yang mudah untuk dapat dipraktekkan dalam sebuah organisasi. Beberapa hal harus dipelajari mulai

dari kematangan atau kesiapan personal organisasi itu, lingkungan internal dan eksternal yang mendukung pelaksanaannya, serta sikap dan motivasi dari para eksekutifnya, sehingga pelaksanaannya berjalan dengan baik. Namun, perlu dimengerti bahwa *diversity* bermula dari para individu yang membawa perbedaan banyak dalam berbagai hal, bukan keragaman atau perbedaan yang berasal dari luar untuk diterapkan ke dalam suatu organisasi. Oleh karena itu, *diversity* sangat menarik dan penting untuk ditelaah lebih jauh dan dikupas secara mendalam dari berbagai sudut pandang berbeda.

DAFTAR PUSTAKA

- Allen, R. S., & Montgomery, K. A., (2001), "Applying an organizational development approach to creating diversity", *Organizational Dynamics*, 32 (2) pp. 149-161.
- Bowen, D. E., Ledford, Jr., G.E., & Nathan, B. R., (1991), "Hiring for the organization, not the job", *Academy of Management Executive*, 5 (4) pp.35-51.
- Brickson, S., (2000), "The Impact of Identity Orientation on Individual and Organizational Outcomes in Demographically Diverse Settings", *Academy of Management Review*, 25 (1) pp.82-101.
- Dass, R., & Parker, B., (1999), "Strategies for managing human resources diversity: from resistance to learning", *Academy of Management Executive*, 13 (2) pp. 68-80.
- Dreher, G. F., & Dougherty, T. W., (2001), *Human Resource Strategy: A Behavioral Perspective for the General Manager*. McGraw-Hill Irwin.
- Distefano, J. J., & Maznevski, M. L., (2000), "Creating value with diverse teams in global management", *Organizational Dynamics*, 29 (1) pp. 45-63.
- Dyer, L. D., & Reeves, T., (1995), "Human resource strategies and firm performance: What do we know and where do we go?", *International Journal of Human Resource Management*, 6(3) pp.656-670.
- Fernandez-Araoz, C., (1999), "Hiring without firing", *Harvard Business Review*, July-August pp.109-120.
- Harvey, C. P., & Allard, M. J., (2002), *Understanding and Managing Diversity*. 2nd edition. Prentice Hall.
- Ivancevich, J.M., dan Matteson, M.M., (1999), *Organizational Behavior and Management*, 5th edition, McGraw-Hill, Singapore.
- Richard, O. C., & Johnson, N. B., (2001), "Understanding the impact of human resource diversity practice on firms performance", *Journal of Management Issues*, XIII (2) pp. 177-195, Summers.
- Robbins, S. P., (1996), *Perilaku Organisasi: Konsep - Kontroversi – Aplikasi*. PT. Prenhallindo, Jakarta.
- Schuler, R. S., (1990), "Repositioning the human resource function: Transformation or demise?", *Academy of Management Executive*. 4 (3) pp.49-60.
- Thomas, D. A., & Ely, R. J., (1996), "Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity", *Harvard Business Review*. September-October.
- Ulrich, D., (1998), "A new mandate for human resource", *Harvard Business Review*, January-February pp.124-134.
- Walker, J. W., (1988), "Managing human resource in flat, lean and flexible organizations: Trends for the 1990's", *Human Resource Planning*, 11 (2) p.125-132.