

## Pengelolaan *Diversity* Karyawan Dalam Organisasi

Juliana Amanda Putri<sup>1</sup>, Susan Febriantina<sup>2</sup>, Rizki Firdausi Rachmadania<sup>3</sup>

Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Jakarta  
[julianaamnd@gmail.com](mailto:julianaamnd@gmail.com), [susanfebriantina@unj.ac.id](mailto:susanfebriantina@unj.ac.id)

### ABSTRACT

*This research aims to find out: Description of diversity for company X employees, Types of employee diversity in Company X, Description of the constraints in managing Diversity for company X employees, and Benefits that exist in managing employee diversity in company X. Research methods used is descriptive analysis method with a qualitative approach. The unit of analysis used in this study were 4 employees who were determined by purposive sampling technique. The data analysis technique used is an interactive model data analysis technique, starting from data reduction, data presentation, to drawing conclusions. The results of data analysis show that there is a lot of diversity (diversity) of employees at Company X and in the Management of Diversity at Company X which is still not structured enough due to the absence of Policies or Rules related to Employee Diversity Management in the long term. This research has limitations, namely only examining one variable, therefore it is suggested for further researchers to be able to examine more than one variable to strengthen and expand the research results.*

**Keywords:** Employee Diversity, Management, Policy

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui: Deskripsi keragaman (*diversity*) bagi karyawan perusahaan X, Jenis jenis keragaman karyawan yang ada di Perusahaan X, Gambaran hingga kendala dalam pengelolaan Diversity karyawan perusahaan X, serta Manfaat yang ada dalam pengelolaan diversity karyawan di perusahaan X. Metode penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif analisis dengan pendekatan kualitatif. Unit Analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah 4 karyawan yang ditentukan dengan teknik *purposive sampling*. Teknik analisis data yang digunakan yaitu teknis analisis data model interaktif, yaitu mulai dari reduksi data, penyajian data, hingga menarik kesimpulan. Hasil analisis data menunjukkan bahwa terdapat banyak keragaman (*diversity*) karyawan pada Perusahaan X dan pada Pengelolaan Keragaman pada perusahaan X yang masih terbilang belum cukup terstruktur dikarenakan tidak adanya Kebijakan atau Aturan terkait Pengelolaan Diversity Karyawan dalam jangka panjang. Penelitian ini memiliki keterbatasan yaitu hanya meneliti satu variabel saja, maka dari itu disarankan untuk peneliti selanjutnya agar dapat meneliti lebih dari satu variabel untuk menguatkan serta memperluas hasil penelitian.

**Kata kunci:** Kebijakan, Keragaman Karyawan, Pengelolaan

*This work is licensed under Creative Commons Attribution License 4.0 CC-BY International license*



### PENDAHULUAN

Sumber Daya Manusia memiliki peranan penting dalam suatu organisasi yaitu menjadi salah satu faktor kunci suksesnya organisasi. Sumber Daya Manusia merupakan individu atau bisa disebut juga karyawan yang bekerja sebagai penggerak suatu organisasi baik dalam institusi maupun perusahaan. Dalam hal ini perusahaan harus dapat mengelola karyawannya dengan baik.

Dalam pengelolaan karyawan tentunya membutuhkan lebih banyak tenaga dan pikiran. Hal itu dikarenakan menyatukan karyawan dengan banyaknya keberagaman dan latar belakang yang berbeda, sehingga bisa mengakibatkan kesalahan dalam komunikasi. Pengelolaan karyawan tersebut diharapkan dapat dilakukan dengan sebaik mungkin dan dapat menyatukan tujuan para karyawan yang beragam agar kegiatan usaha dapat berjalan lancar. (Damayanti 2018)

Berdasarkan hasil pengamatan singkat yang telah dilakukan oleh peneliti pada bulan Desember 2022 bahwa pada perusahaan X terdapat keragaman karyawan mulai dari keragaman usia, pendidikan, jabatan, hobi, agama, hingga budaya. Dalam hal ini peneliti juga menemukan bahwa dalam keragaman tersebut, pihak manajerial sudah mengelola adanya *diversity* hingga penerapannya di perusahaan X.

Untuk memperkuat hasil pengamatan, peneliti melakukan wawancara singkat kepada seorang pekerja atau karyawan pada perusahaan X yang memiliki jabatan fungsional terkait strategi Sumber Daya Manusia (SDM). Menurut wawancara singkat yang dilakukan pada salah satu karyawan yang bekerja di perusahaan X adalah keragaman karyawan di Perusahaan X ini memang ada, serta penerapan *diversity* juga benar sudah dilakukan di Perusahaan X seperti adanya tempat ibadah, ruangan untuk karyawan yang memiliki

hobi seperti musik, olahraga, dan kesempatan karyawan untuk cuti. Tetapi ada hal yang belum diterapkan dalam penerapan *diversity* ini, yaitu terkait kebijakan pengelolannya, atau sebagaimana yang dimaksud adalah mengenai aturan-aturan jangka panjang terkait adanya keragaman hingga bagaimana solusi yang dibuat apabila ditemukannya konflik terkait permasalahan *diversity*.

Dari latar belakang di atas dapat diketahui bahwa ditemukannya masalah dalam pengelolaan keragaman (*diversity*) pada perusahaan tersebut. Maka penulis tertarik mengambil judul “Pengelolaan *Diversity* Karyawan Dalam Organisasi”

## KAJIAN PUSTAKA

### a. Pengertian Keragaman (*Diversity*)

Menurut Gomez-Mejia pada penelitian yang diteliti oleh (Djadji and Andadari 2021) keragaman (*diversity*) didefinisikan sebagai ciri khas individu yang membuatnya berbeda dari individu yang lain. Kemudian Robbins dalam penelitian (Maisyura and Amelianny 2021) mendefinisikan bahwa keragaman adalah bentuk perbedaan individu yang dipengaruhi oleh karakteristik biografis maupun karakteristik pribadi. Dalam hal ini karakteristik biografis adalah perbedaan mudah dinilai secara langsung, bisa seperti umur, jenis kelamin, ras dan etnis, jabatan, agama, hingga identitas budaya. Sedangkan pada karakteristik kepribadian yaitu karakteristik perbedaan nilai-nilai kepribadian seseorang untuk menentukan kesamaan jika seseorang semakin mengenal orang lain.

### b. Pengelolaan Keragaman (*Diversity*)

Definisi Pengelolaan Keragaman (*Diversity*)

Pengelolaan keragaman (*diversity*) ini dimaksudkan pada memelihara atau mendorong bagaimana menciptakan lingkungan kerja yang positif. Pada pengelolaan *diversity* ini biasanya dipegang oleh tim sumber daya manusia khususnya di bidang strategi atau perencanaan. Thomas berpendapat dalam (Homan et al. 2020) bahwa pengelolaan *diversity* yaitu kemampuan untuk membuat keputusan yang berkualitas baik mengenai kesamaan dan perbedaan serta kompleksitas terkait.

Pengelolaan *diversity* menurut Femi pada artikel yang ditulis oleh (Maisyura and Amelianny 2021) didefinisikan sebagai pemberian fasilitas kepada pekerja dengan latar belakang yang berbeda dengan tujuan dapat mengikuti proses dan target organisasi untuk mencapai keunggulan yang kompetitif.

### c. Penerapan Pengelolaan Keragaman (*Diversity*)

Bentuk Implementasi Penerapan Pengelolaan Keragaman (*Diversity*)

Pada artikel (Maisyura and Amelianny 2021) bahwa Bangun menjelaskan adanya implementasi penerapan keragaman dapat dilakukan dengan memberikan kepercayaan penuh kepada karyawan dalam melakukan proses kegiatan organisasi, diantaranya seperti:

1. Menyediakan sarana dan prasarana fasilitas yang mendukung hobi karyawan, seperti tempat *gym* untuk olahraga, dan *studio band* untuk karyawan yang memiliki hobi musik.
2. Mengadakan kegiatan keagamaan yang difasilitasi oleh perusahaan.
3. Memberikan kesempatan cuti bagi seluruh karyawan dengan aturan sesuai kebijakan cuti perusahaan.
4. Memberikan fasilitas kesehatan dan kesejahteraan karyawan serta keluarga dan membuat adanya program pensiun yang dapat menunjang kehidupan karyawan di masa yang akan datang.

## Telaah Pustaka Penelitian Terdahulu

Berikut hasil penelitian sebelumnya terkait dengan pengelolaan *diversity* pada karyawan yang digunakan sebagai sumber rujukan bagi peneliti, adapun penelitiannya adalah sebagai berikut:

(Djadji and Andadari 2021) yang berjudul “Implementasi Manajemen Keragaman Sumber Daya Manusia” Tujuan penelitian ini yaitu untuk memberikan gambaran tentang implementasi, bentuk pelaksanaan dan permasalahan yang ditemui dalam implementasi manajemen keragaman. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa praktik implementasi manajemen keragaman SDM telah dilakukan dengan baik yang berbasis pada kinerja, adil, dan tidak terdapat perlakuan diskriminasi.

## METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian dilaksanakan di Perusahaan X khususnya yang berlokasi di kota Jakarta Pusat, Provinsi DKI Jakarta. Alasan peneliti memilih tempat ini karena memiliki masalah yang sesuai dengan yang akan diteliti oleh peneliti yaitu terkait pengelolaan *diversity*.

Penelitian ini dilakukan selama 6 bulan karena waktu tersebut terbilang cukup efektif bagi peneliti untuk berfokus dalam melakukan penelitian.

### Desain Penelitian

Pada penelitian ini, metode penelitian yang digunakan oleh peneliti adalah metode penelitian kualitatif, dan jenis penelitian yang digunakan adalah deskriptif kualitatif, yaitu mendeskripsikan berupa kata-kata, gambar dan bukan angka-angka.

Penelitian deskriptif kualitatif ini berisi kutipan-kutipan data untuk memberi gambaran penyajian laporan tersebut. Unit analisis dalam penelitian ini adalah karyawan tetap yang bekerja di divisi strategi sumber daya manusia pada perusahaan X. Jumlah informan dalam penelitian ini adalah 4 informan khususnya pada divisi SDM.

#### Teknik Pengumpulan Data

Dalam Sarosa pada penelitian (Berlian 2018) dalam penelitian kualitatif, teknik pengumpulan yang paling umum digunakan adalah wawancara. Dalam penelitian ini, peneliti melakukan teknik pengumpulan data seperti berikut:

##### 1. Data Primer

Data primer merupakan data yang diterima secara langsung dari sumber data ke pengumpul data. Penelitian ini menggunakan data primer berupa wawancara untuk mendapatkan data-data yang dibutuhkan.

###### a) Wawancara

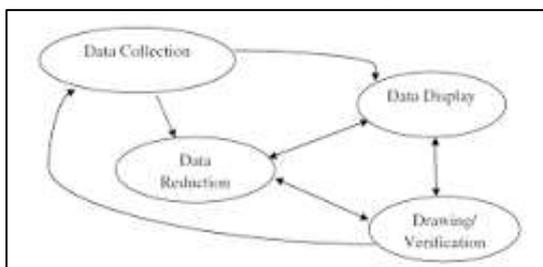
Wawancara menjadi metode pengumpulan data yang utama. Wawancara memungkinkan peneliti mengumpulkan data dari para informan dalam berbagai situasi, sehingga sebagian besar data akan diperoleh melalui wawancara.

###### b) Observasi

Observasi berarti pengamatan akan manusia pada habitatnya. Tujuan peneliti menggunakan observasi sebagai teknik pengumpulan data adalah untuk mendapatkan data yang belum terjawab dalam wawancara yang dilakukan peneliti dengan informan.

#### Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan yaitu teknik analisis data model interaktif. Menurut Miles pada penelitian (Umam, Idris, and Riady 2019) teknik



analisis data model interaktif ini terdiri dari empat tahapan. Dimulai dari pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, hingga menarik kesimpulan. Berikut ilustrasi atau gambaran yang digunakan dalam analisis model interaktif.

**Gambar 1.1**  
**Analisis Data Model Interaktif**

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### 1. Jenis Keragaman (*Diversity*) Pada Perusahaan X

Untuk mengetahui apa saja jenis keragaman (*diversity*) pada perusahaan X, peneliti mengambil data dari hasil wawancara yang sudah dilakukan oleh peneliti dengan 4 informan. Proses awal, dari pengumpulan data kemudian sampai pada penarikan kesimpulan disajikan oleh peneliti. Informan mengungkapkan apa yang mereka ketahui mengenai pengertian keragaman karyawan berdasarkan pengalaman yang mereka alami di tempat kerja. Informan mengungkapkan proses yang mereka rasakan dalam pengelolaan *diversity*. Dalam wawancara, informan mengungkapkan bahwa adanya keragaman (*diversity*) pada perusahaan X.

Hasil wawancara dan pengamatan bahwa keragaman (*diversity*) di perusahaan terbukti dengan adanya perbedaan jenis kelamin, usia, latar belakang pendidikan, klasifikasi jabatan, budaya, dan agama. Hal ini sejalan dengan pernyataan Robbins dalam penelitian (Maisyura and Ameliyany 2021) yang mendefinisikan bahwa keragaman adalah bentuk perbedaan individu yang dipengaruhi oleh karakteristik biografis maupun karakteristik pribadi. Dalam hal ini ditemukan karakteristik biografis yang memiliki arti perbedaan mudah dinilai secara langsung, bisa seperti umur, jenis kelamin, ras dan etnis, jabatan, agama, hingga identitas budaya.

### 2. Pengelolaan Keragaman (*diversity*) Karyawan

Pengelolaan keragaman (*diversity*) ini dimaksudkan pada memelihara atau mendorong bagaimana menciptakan lingkungan kerja yang positif. Dalam perusahaan X ini menurut hasil wawancara dan observasi pengelolaan *diversity* ini memang sudah dilakukan namun masih terbilang kurang terstruktur.

Dengan adanya upaya pengelolaan tersebut diharapkan akan membuat karyawan menjadi nyaman dalam bekerja dan menumbuhkan sikap semangat dan komitmen tinggi dalam berorganisasi. Hal ini sesuai dengan pernyataan yang dikemukakan oleh (Syamsuar and Ginting 2020) bahwa dalam mengelola keragaman ini memastikan tersedianya faktor untuk memberi dan mendorong pengembangan berkelanjutan angkatan kerja yang beragam dengan menyatukan perbedaan yang diharapkan dapat mencapai tingkat produktivitas.

Selanjutnya, pada hasil wawancara yang diperoleh dari informan 4 mengatakan bahwa keragaman karyawan pada Perusahaan X ini memang sudah dikelola oleh tim yang bertanggung jawab, namun informan 4 juga

menganggap bahwa bagaimana tindakan atau respon dari karyawan itu sendiri terkait pengelolaan yang kita berikan. Jika respon dan tindakan dari karyawan belum sesuai atau belum bisa mengikuti terkait apa yang sudah dikelola, maka tim strategi sumber daya manusia juga akan merasa kesulitan untuk memahami apa yang diinginkan karyawan.

Hal ini dapat dikatakan bahwa pengelolaan keragaman (*diversity*) karyawan pada Perusahaan X juga bergantung pada kesadaran masing-masing individu dalam menerapkannya. Sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh (Agustina 2020) bahwa kesadaran adalah kunci dari sebuah pengelolaan keragaman. Karena tanpa adanya kesadaran pada karyawan, maka tim strategi atau sistem pengelolaan keragaman tidak dapat efektif.

### 3. Kendala pada Pengelolaan Keragaman (*diversity*) Perusahaan X

Untuk kendala yang dihadapi dalam pengelolaan keragaman ini yaitu terdapat perbedaan pendapat bagi para pekerja. Hal ini sejalan dengan pendapat dari informan 2 yaitu “Dalam pengelolaan ini tentunya memang ada saja masalah ya, terutama dalam perbedaan pendapat”. Dalam kendala tersebut, pihak manajemen atau tim terkait pengelolaan pada Perusahaan X memang sudah menerapkan terkait adanya masalah *diversity* ini.

Namun secara teori, pengelolaan keragaman ini belum cukup terpenuhi. Hal ini dikarenakan tidak ditemukan adanya suatu peraturan atau kebijakan jangka panjang yang dapat dijadikan komitmen dalam lingkungan kerja Perusahaan X, hanya terdapat peraturan seperti cuti karyawan.

Selanjutnya, pada komponen merancang kebijakan dengan mengakui perspektif keragaman karyawan yang ada, Perusahaan X ini terbukti memenuhi komponen tersebut. Hal ini ditunjukkan melalui cara tidak adanya sikap rasisme dalam lingkungan kerja karyawan tersebut. Dapat disimpulkan, kendala yang terdapat dalam Pengelolaan *diversity* karyawan ini ada pada perbedaan pendapat, serta ketiadaan Kebijakan atau Aturan terkait pengelolaan keragaman dalam jangka panjang, sehingga membuat kurang efektifnya pengelolaan keragaman perusahaan X.

### 4. Manfaat dalam Pengelolaan Keragaman Perusahaan X

Keragaman tenaga kerja yang ada didalam organisasi/perusahaan akan sangat berperan penting dalam meningkatkan kinerja dan menghadirkan nilai-nilai baru yang bermanfaat bagi organisasi/perusahaan apabila mampu dikelola dengan baik (Maisyura and Ameliyany 2021). Hal ini sesuai dengan pendapat informan 3 yaitu menganggap bahwa pengelolaan *diversity*

karyawan ini akan membuat karyawan nyaman dalam bekerja sehingga dapat meminimalisir terjadinya konflik yang ada di perusahaan.

Sesuai dengan adanya pengelolaan keragaman karyawan pada Perusahaan X yaitu penyediaan fasilitas olahraga, musik, keagamaan, lalu adanya kesempatan cuti pada karyawan, hingga tunjangan kesehatan, maka hal tersebut dapat memberikan manfaat yang akan berdampak pada perusahaan. Manfaat dari bentuk penerapan *diversity* tersebut adalah menjadikan karyawan lebih produktif. Tersedianya berbagai penerapan pengelolaan karyawan tersebut membuat karyawan merasa semangat dan menjadikan hal tersebut sebagai motivasi atau dorongan karyawan dalam melakukan tanggung jawabnya.

Manfaat lain yang bisa diambil dari adanya keragaman di dalam sebuah organisasi/perusahaan yaitu dapat menciptakan inovasi atau ide-ide baru. Dengan latar belakang, pola kerja, serta pengalaman yang berbeda dapat mendorong terciptanya berbagai macam ide dan inovasi. Hal ini sejalan dengan pendapat (Maisyura and Ameliyany 2021) dimana ide-ide yang dimiliki oleh para pekerja di dalam organisasi dapat dikolaborasi dengan pengalaman serta metode kerja yang efisien dari yang lainnya sehingga mampu menghadirkan sebuah inovasi yang berguna bagi organisasi/perusahaan dalam menghadapi persaingan.

### SIMPULAN

1. Terdapat banyak keragaman (*diversity*) karyawan pada Perusahaan X.
2. Jenis-jenis *diversity* pada perusahaan X ini dapat dilihat dari adanya perbedaan jenis kelamin, usia, latar belakang pendidikan, klasifikasi jabatan, budaya, dan agama.
3. Pengelolaan dan penerapan keragaman (*diversity*) karyawan pada Perusahaan X sudah dilakukan namun masih terbilang belum cukup terstruktur.
4. Pada komponen merancang kebijakan dengan mengakui perspektif keragaman karyawan yang ada, Perusahaan X ini terbukti memenuhi komponen tersebut. Hal ini ditunjukkan melalui cara tidak adanya sikap rasisme dalam lingkungan kerja karyawan tersebut.
5. Pengelolaan yang terbilang belum cukup terstruktur terdapat pada ketiadaan Kebijakan dan Aturan terkait Pengelolaan *Diversity* karyawan dalam jangka panjang.

### KETERBATASAN PENELITIAN

Pada saat proses pelaksanaannya terdapat beberapa keterbatasan dan kekurangan dalam penelitian ini, diantaranya yaitu

1. Penelitian ini hanya meneliti tentang satu variabel terkait pengelolaan keragaman karyawan.
2. Penelitian ini hanya dilaksanakan pada *Head Office* Perusahaan X, sedangkan kantor cabang operasional lainnya tersebar luas di Indonesia.

### **REKOMENDASI BAGI PENELITI SELANJUTNYA**

Peneliti dapat memberikan rekomendasi untuk peneliti selanjutnya dalam rangka penyempurnaan penelitian, diantaranya:

1. Pada penelitian selanjutnya diharapkan dapat melakukan penelitian dengan lebih dari satu variabel
2. Pada penelitian selanjutnya diharapkan dapat dilakukan dengan mengikutsertakan kantor cabang, sehingga hasil penelitian dapat mewakili seluruh karyawan.

### **UCAPAN TERIMA KASIH**

Terima kasih kepada Dosen Fakultas Ekonomi UNJ yang telah membimbing peneliti dalam melakukan penelitian. Terima kasih kepada teman-teman serta instansi yang telah meluangkan waktu dan terlibat dalam menyelesaikan jurnal ini. Dan terima kasih kepada pihak publisher Jurnal Ekonomi Manajemen dan Bisnis (JEMB) yang telah membantu penerbitan jurnal kami.

### **DAFTAR PUSTAKA**

- Agustina, Ranita. 2020. "Organisasi Non Profit Berbasis Aliansi ( Studi Kasus Pada Jakarta Centre For Law Enforcement Cooperation )." 9(2014):25-42.
- Berlian, Eri. 2018. *Metodologi Penelitian Kualitatif Dan Kuantitatif*.1-16
- Damayanti, Nurul Ashtri. 2018. "Pengelolaan Keragaman Sumber Daya Manusia: Diversity-Related Organizational Outcomes." *Kinerja* 1:1-20.
- Djadji, Osfred Umu, And Roos Kities Andadari. 2021. "Implementasi Manajemen Keragaman Sumber Daya Manusia Implementation Of Human Resources Diversity Management." 12(28):62-75. Doi: 10.33059/jseb.V12i1.2348.
- Homan, A., Seval Gündemir, Claudia Buengeler, And G. V Kleef. 2020. "Leading Diversity: Towards A Theory Of Functional Leadership In Diverse Teams." *Journal Of Applied Psychology* 1-29.
- Maisyura, And Nanda Ameliany. 2021. "Deversity Management Dalam Organisasi/Perusahaan." 4(1):1-10.

Syamsuar, Candra Aldilla, And Henndy Ginting. 2020. "Mengelola Keberagaman Pegawai Dalam Konflik Interpersonal Guna Meningkatkan Produktivitas Karyawan : Studi Komparasi." *Jppm: Journal Of Public Policy And Management* 2(E-Issn: 2715-2952):1-9. Doi: <https://doi.org/10.26618/Jppm.V2i1.3601>.

Umam, Khairul, Adam Idris, And Gunthar Riady. 2019. "Analisis Penerapan Standar Operasional Samarinda Seberang Kota Samarinda." *Pemerintahan Integratif* 7(2):266-75.