

Pentingnya Memanage Keanekaragaman/*Diversity* dalam Organisasi di Era Global

Noermijati

Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya Malang

Abstract: *Organization in the global era, are very close to diversity. It is because the existence of the high inter-dependencies of the organization to others. Diversity existence in the organization must be managed in a good and clear way, and this condition will give highest values to organization, employer, employee, and also to community. Before managing diversity, managers of the organization should understand the trigger or the source of the diversity in the organization. There are three steps to manage diversity in the organization. The first step is by developing multi culture organization. The second step is by doing the individual approach, and the third step is by executing the organizational approach.*

Keywords: *managing diversity, globalization, multi culture, organization.*

Keberadaan organisasi di era global seperti saat ini tidak bisa terlepas dari pengaruh dan saling ketergantungan dengan pihak-pihak lain yang berada di sekelilingnya. Gobson (1996), mendefinisikan globalisasi sebagai adanya saling ketergantungan jaringan transportasi, distribusi, komunikasi, dan ekonomi yang melintasi perbatasan internasional. Saling ketergantungan yang melintasi batas ini tentunya akan melibatkan banyak pihak yang memiliki keanekaragaman (*diversity*) dalam suatu organisasi. Pengelola organisasi tentu perlu memahami tentang keanekaragaman ini, sehingga mereka akan mampu memanage organisasinya secara efektif dan efisien.

Organisasi yang didefinisikan sebagai struktur atau sistem sosial yang terdiri dari dua orang atau lebih yang saling tergantung dan saling berhubungan dan bekerjasama untuk mencapai tujuan bersama (Baron & Greenberg, 1990), jelas tidak bisa terlepas dari keberadaan individu atau sumberdaya manusia yang akan menggerakkan organisasi tersebut. Pada era globalisasi yang juga digambarkan dengan kondisi dunia tanpa batas/*Borderless World* (Gibson, 1996),

organisasi harus mampu memiliki kesadaran terhadap keanekaragaman global, termasuk keanekaragaman angkatan kerja (Schuler dan Jackson, 1997). Agar organisasi mampu mencapai tujuannya maka keanekaragaman yang ada dalam organisasi perlu dimanage dengan baik. Oleh karena itu, tujuan dari artikel ini adalah; mengenali pemicu munculnya keanekaragaman dalam organisasi, kemudian cara-cara untuk memanage keanekaragaman dan keuntungan yang dapat diperoleh dengan memanage keanekaragaman, sehingga pembahasan dalam artikel ini akan mempunyai manfaat bagi organisasi bagaimana memanage keanekaragaman yang muncul dalam organisasi di era global.

KEANEKARAGAMAN DAN PEMICUNYA

Keanekaragaman (*Diversity*)

Diversity atau Keanekaragaman dan seringkali juga disebut dengan istilah perbedaan, menyitir pendapat Luthans (2002), bahwa keanekaragaman bukan sekedar materi tambahan atau sebagai bahan renungan, akan tetapi justru memainkan peran sentral dalam upaya mempelajari perilaku organisasi dan menerapkannya dalam pengelolaan organisasi. Luthan juga menyebutkan, *diversity*/keanekaragaman sebagai suatu perbedaan-perbedaan yang ada pada individu-individu yang berada dalam suatu kelompok atau

Alamat Korespondensi:

Noermijati, Jurusan Manajemen dan Program Pascasarjana
Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya Malang Jl. MT.
Haryono Malang

organisasi. Sementara dikonseptualisasikan oleh Thomas (1996), sebagai suatu perspektif mikro yang melihat keanekaragaman dari komponen individu, dan perspektif makro yang melihatnya dari sisi gabungan antara perbedaan dan kesamaan. Untuk memperoleh pemahaman yang pas tentang keanekaragaman, yaitu bagaimana memadukan perbedaan dengan kesamaan, diperlukan kemampuan untuk menerima secara simultan dari perspektif mikro yang memudahkan untuk identifikasi perbedaan-perbedaan dan perspektif makro yang terkait dengan upaya meningkatkan kemampuan untuk melihat adanya kesamaan-kesamaan. Selanjutnya, Mathis dan Jackson (2000), menyatakan bahwa keanekaragaman menunjukkan adanya perbedaan diantara manusia.

Apapun pengertian dan pemahaman kita tentang *diversity*, keberadaannya di era globalisasi ini begitu dominan dan seringkali bisa memunculkan hal-hal yang negatif maupun positif bagi organisasi, bergantung bagaimana keanekaragaman tadi dimanage. Jika keanekaragaman yang ada tidak dimanage dengan baik, dapat menimbulkan konflik antar individu maupun kelompok dalam organisasi, karena adanya perbedaan-perbedaan di antara mereka. Namun demikian, jika keanekaragaman dimanage dengan baik justru keberadaannya akan memberikan keuntungan bagi organisasi, seperti yang dinyatakan American Management Interactive dalam Ely & Thomas (2001), bahwa manajer harus meningkatkan *workforce diversity* atau keanekaragaman tenaga kerjanya, untuk meningkatkan efektivitas kelompok kerja. Pernyataan ini juga didukung hasil penelitian yang dilakukan banyak peneliti (Miliken and Martins, 1996; Pelled, 1996; Cox, 1993; Jackson and Ruderman, 1995) dalam Ely dan Thomas (2001).

Menurut Mathis (2000) keanekaragaman memiliki konsekuensi positif dan negatif. Di sisi positif, keanekaragaman memberikan kesempatan yang luas kepada organisasi untuk memperoleh sumber daya manusia yang memiliki pengalaman dan ide yang beragam. Sedangkan dari konsekuensi negatifnya keanekaragaman dapat menyebabkan peningkatan ketegangan/stres dan konflik di tempat kerja. Pada sebagian organisasi, orang-orang yang berasal dari latar belakang ras/etnis yang sama seringkali mereka merasa keberatan untuk menerima orang-orang yang berasal dari latar belakang yang berbeda dengan

mereka, sehingga hal ini akan dapat memunculkan ketegangan-ketegangan di tempat kerja. Kesulitan komunikasi dan konflik antar anggota organisasi yang dilatar belakangi oleh perbedaan-perbedaan nilai dan budaya akan lebih banyak muncul pada organisasi yang memiliki anggota beragam. Oleh karena itu, organisasi harus lebih aktif memusatkan perhatian pada keanekaragaman yang ada pada anggotanya serta memberi dukungan lebih kepada individu yang berasal dari latar belakang etnis yang berbeda atau mereka yang berada pada posisi sebagai minoritas dalam organisasi sehingga mereka jua bisa berperan secara maksimal untuk kemajuan dan pengembangan organisasi.

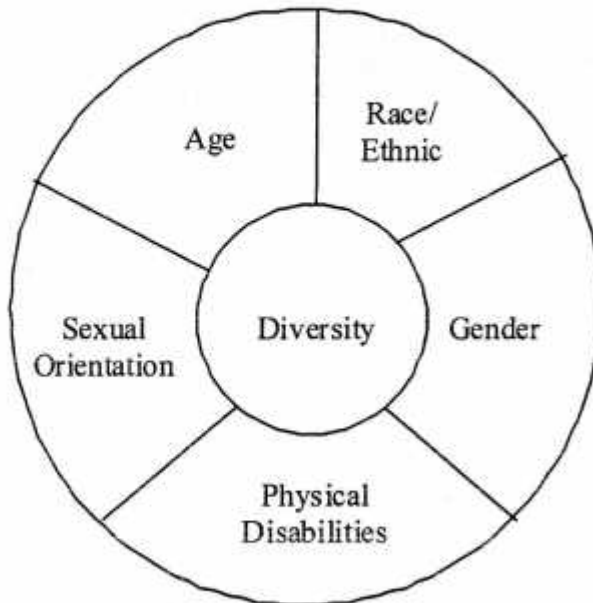
Keanekaragaman di Indonesia

Indonesia sebagai negara yang terdiri dari banyak suku bangsa, tentu memiliki keanekaragaman yang sangat tinggi pula. Anggota organisasi di Indonesia pada umumnya terdiri dari individu-individu yang berasal dari berbagai suku yang ada Indonesia, bahkan di era global seperti saat ini anggota organisasi di Indonesia tentu saja tidak hanya diisi oleh individu-individu dari suku bangsa yang berasal dari Indonesia, akan tetapi juga diisi oleh individu-individu yang berasal dari negara lain dari seluruh negara di dunia. Hal ini tentu semakin mempertinggi tingkat keanekaragaman pada organisasi-organisasi di Indonesia. Dengan demikian, menjadi suatu keharusan bagi para pengelola organisasi/perusahaan di Indonesia, untuk memahami keanekaragaman dan bagaimana cara *manage* keanekaragaman tersebut agar organisasi yang dikelolanya mampu bersaing dengan organisasi-organisasi lain.

Pemicu munculnya keanekaragaman

Mathis dan Jackson (2000), meninjau pemicu munculnya keanekaragaman dari sisi umur, etnis, gender, ketidakmampuan/halangan fisik dan orientasi seksual seperti ditampilkan dalam Gambar 1.

Sedangkan Luthans (2002), menyebutkan tentang alasan utama munculnya keanekaragaman dalam organisasi sebagai tantangan penting secara lebih luas lagi, yang meliputi faktor-faktor; perubahan demografis dari angkatan kerja (seperti :umur, gender, etnis dan pendidikan), undang-undang dan hukum,



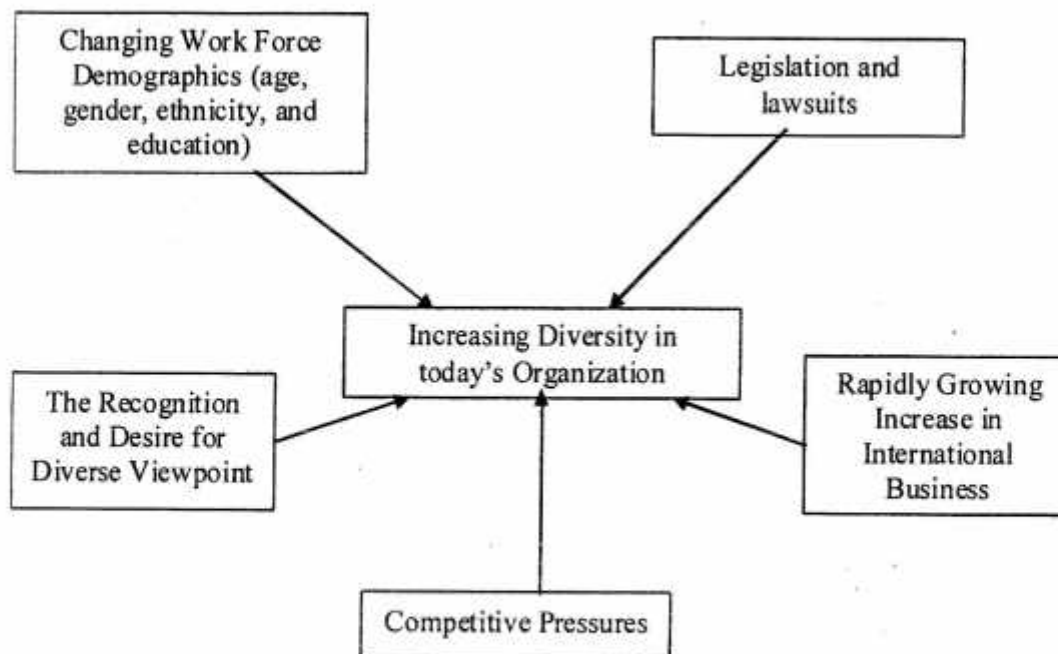
Gambar 1. Pemicu Munculnya Keanekaragaman
(Sumber: Mathis dan Jackson, 2000)

tingkat pertumbuhan dari bisnis internasional yang sangat cepat, tekanan persaingan, pengakuan dan keinginan untuk berbeda pandangan dalam proses pengambilan keputusan dan dalam team seperti nampak pada Gambar 2

Selanjutnya, poin-poin pemicu munculnya keanekaragaman pada kedua gambar diatas lebih lanjut diuraikan secara lebih detil, sebagai berikut:

Umur; adanya kecenderungan perubahan struktur umur dari angkatan kerja pada suatu wilayah/ Negara akan berdampak pada struktur umur karyawan/anggota organisasi; misalnya semakin banyak karyawan usia tua dibandingkan karyawan usia produktif. Perubahan komposisi umur dari angkatan kerja akan memunculkan permasalahan yang terkait dengan keanekaragaman dalam organisasi, sehingga memaksa organisasi melakukan perubahan-perubahan yang terkait dengan kebijakan di bidang ketenagakerjaan dengan memperhatikan struktur umur angkatan kerja tersebut organisasi yang didominasi angkatan kerja dengan srktur umur tertentu, misalnya usia muda, maka akan berbeda peraturan dan cara mengelolanya dengan organisasi yang didominasi oleh angkatan kerja usia tua.

Perubahan komposisi angkatan kerja juga terjadi dalam lingkup gender. Kaum wanita akhir-akhir ini juga ikut berlomba memasuki lapangan kerja, sehingga semakin banyak angkatan kerja wanita yang ikut berpartisipasi di dunia kerja. Tingkat partisipasi angkatan kerja wanita di Indonesia dari tahun ke tahun terus



Gambar 2. Tantangan-Tantangan Penting yang Memicu Munculnya Keanekaragaman dalam Organisasi Saat Ini.
(Sumber: Luthans, 2002)

menunjukkan tren yang meningkat. Hal ini tentu berkaitan dengan dengan tingkat pendidikan kaum wanita yang juga semakin meningkat. Mengutip pendapat Naisbith dan Aburdene (1990) yang menyatakan bahwa tahun sembilan puluhan adalah abadnya kaum wanita. Selama dua dasawarsa terakhir, wanita Amerika Serikat juga telah mengambil dua pertiga dari jutaan pekerjaan baru yang diciptakan dalam era informasi dan akan terus demikian pada millennium tersebut. Demikian halnya yang terjadi di Indonesia, dengan semakin meningkatnya tingkat pendidikan kaum wanita di Indonesia, angkatan kerja wanita juga semakin mengambil peran penting dalam bidang ketenaga kerjaan. Walau demikian kenyataan menunjukkan bahwa perlakuan diskriminatif seringkali masih dialami oleh wanita diseluruh dunia, misalnya dengan dibayar lebih rendah dari pria (Luthans, 2002). Kehadiran kaum wanita di dunia kerja tentu perlu mendapat perhatian dengan memberlakukan aturan-aturan tertentu yang tentunya juga sesuai dengan kebutuhan mereka. Tugas dari para pimpinan organisasi atau perusahaan adalah memperhatikan hal tersebut sehingga keberadaan mereka justru mampu memberikan kontribusi maksimal kepada institusi/organisasi tempat mereka bekerja.

Anggota organisasi yang berasal dari bermacam-macam suku/bangsa jelas akan membawa konsekuensi munculnya kebiasaan-kebiasaan yang berbeda dan beragam pula. Sebagai contoh Indonesia dengan banyaknya suku bangsa yang mencapai ratusan, apabila perusahaan merekrut karyawan yang berasal dari bermacam-macam suku tadi, maka perbedaan-perbedaan yang ada juga akan mereka bawa kelingkungan perusahaan. Sehingga perlu adanya upaya yang tepat dari pengelola perusahaan untuk membawa keanekaragaman ini untuk mencapai tujuan perusahaan.

Tingkat pendidikan angkatan kerja kian tahun semakin meningkat, di sisi lain jumlah angkatan kerja yang berpendidikan juga semakin meningkat. Kondisi di atas merupakan tantangan yang harus ditangani oleh para pengelola organisasi/perusahaan, karena masing-masing mempunyai permasalahannya sendiri-sendiri. Angkatan kerja dengan level pendidikan tinggi mempunyai ekspektansi yang tinggi dalam melakukan pekerjaannya dan dalam kariernya, sementara kesempatan dalam organisasi amat terbatas.

Undang-undang dan hukum memberikan kekuatan pada keanekaragaman. Para individu dan kelompok yang mendapati dirinya diperlakukan secara tidak semestinya karena perbedaan-perbedaan yang ada pada diri mereka, dapat melakukan gugatan dalam upaya menembus perlakuan diskriminatif tadi, atau sebaliknya justru hukum tidak mampu berpihak kepadanya. Organisasi yang sehat adalah yang dikelola mengikuti jalur hukum yang semestinya, bukan yang melanggar aturan.

Dalam kondisi persaingan yang semakin ketat seperti saat ini organisasi perusahaan dituntut untuk berlomba-lomba guna menghargai keanekaragaman, tanpa adanya upaya untuk melakukan diskriminasi dan justru menunjukkan kepada pesaing bahwa dirinya yang paling bagus dalam meraih prestasi tanpa ada unsur diskriminasi dalam mengelola perusahaan mereka, baik dari sisi etnis, gender maupun usia.

Masih terdorong oleh ketatnya persaingan; organisasi kini mengizinkan dan mendorong adanya perbedaan pandangan dikalangan sumberdaya manusia/karyawannya dalam proses pengambilan keputusan dan dalam team. Hasil riset membuktikan bahwa keanekaragaman/*diversity* mendorong munculnya inovasi, yang selanjutnya kondisi inilah yang mampu memunculkan keunggulan bersaing bagi organisasi (Luthans, 2000).

Pemicu terakhir dari munculnya keanekaragaman dalam organisasi saat ini adalah semakin banyaknya organisasi perusahaan yang memasuki pasar atau arena internasional (Luthans, 2000). Produk mereka merambah pasar internasional dan hal ini tentu memunculkan keanekaragaman karena untuk menghasilkan produk-produknya, mereka seringkali memerlukan keterlibatan banyak bangsa dan negara. Dengan demikian, menjadi sangat jelas bahwa mereka harus membiasakan diri untuk bekerjasama dengan orang-orang yang memiliki budaya yang berbeda-beda, kebiasaan, norma-norma sosial dan banyak hal lagi yang berbeda-beda.

MEMANAGE KEANEKARAGAMAN

Memanage atau mengelola keanekaragaman oleh Walck (1995) dinyatakan sebagai kegiatan mengontrol perilaku dari begitu banyak orang yang memiliki perbedaan yang mungkin saja diantara mereka saling bersaing atau berkonflik. Peran dari pihak manajemen

adalah memproses pengendalian, mengkoordinasi dan mengarahkan *input* dari orang-orang yang mempunyai perbedaan tadi menuju tujuan umum organisasi. Sedangkan *An Initiative of the European Union* (2005), menyatakan bahwa memanage keanekaragaman atau perbedaan dimaksudkan untuk menjamin bahwa orang-orang yang berasal dari kelompok yang berbeda tidak akan mengalami diskriminasi dan bagaimana agar perbedaan tadi justru dimobilisasi untuk keuntungan individu, organisasi dan juga masyarakat. Menurut pandangan Luthans (2000), ada beberapa pendekatan dan tahapan khusus yang bisa dilakukan untuk memanage keanekaragaman/*diversity* secara efektif. Tindakan yang bisa dilakukan, *Pertama*, mengembangkan organisasi multibudaya, *kedua*, melakukan pendekatan individual dan yang, *ketiga*, melakukan pendekatan organisasional.

Selanjutnya, langkah-langkah dalam memanage keanekaragaman tersebut dijelaskan, sebagai berikut:

Mengembangkan organisasi multibudaya

Kondisi organisasi multibudaya digambarkan dengan empat ciri, sebagai berikut:

- Organisasi yang merefleksikan kontribusi dan kepentingan budaya serta kelas sosial yang berbeda dalam misi, operasional dan produk atau jasanya.
Jelas di sini organisasi berusaha untuk merefleksikan dirinya sebagai organisasi yang terbuka terhadap kontribusi dan kepentingan yang berasal dari para anggotanya atau *stakeholder*-nya yang beraneka ragam.
- Adanya komitmen untuk menghilangkan segala bentuk tekanan sosial yang muncul dalam organisasi.
Organisasi multibudaya menyadari tentang keanekaragaman dalam dirinya, sehingga tidak bisa ditoleransi kemungkinan timbulnya tekanan-tekanan sosial terhadap anggota organisasi karena perbedaan yang muncul dari keanekaragaman itu sendiri. Maka pengelola organisasi harus komit untuk meniadakan segala bentuk tekanan sosial dalam organisasi.
- Seluruh anggota dari kelas sosial dan budaya yang berbeda, sebagai partisipan penuh dalam pengambilan keputusan dalam pembentukan organisasi.

Dengan melibatkannya seluruh anggota yang berbeda sebagai partisipan penuh untuk pengambilan keputusan dalam proses pembentukan organisasi, diharapkan organisasi memiliki warna yang multiwarna atau multi budaya. Maka sejak dari awal anggota sudah menyadari bahwa organisasi memang dibentuk atas dasar keanekaragaman. Dengan demikian, diharapkan anggota memiliki kesadaran yang tinggi akan arti perbedaan dan dapat menghargai arti perbedaan itu sendiri.

- Ikut serta bertanggung jawab sosial secara luas, termasuk mendorong upaya-upaya institusional untuk menyingkirkan segala bentuk tekanan sosial.

Organisasi mengemban tanggungjawab sosial terhadap hal-hal yang mungkin terjadi atau muncul dari adanya keanekaragaman. Karena keputusan pembentukan organisasi diambil berdasarkan partisipasi dari seluruh anggota, maka tanggungjawab ketika timbul suatu permasalahan atau tanggung jawab sosial yang lebih luas juga menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari para anggota organisasi.

Ketika keempat ciri tersebut diatas telah dapat dipenuhi maka suatu organisasi telah melangkah menuju organisasi multi budaya. Selanjutnya, untuk menuju terbentuknya organisasi multibudaya, maka suatu organisasi akan melalui tahapan-tahapan dalam perkembangan organisasi. Dimulai dari tahapan yang *pertama*, dengan munculnya *Exclusionary Organization*, yaitu tipe organisasi yang mengijinkan atau memberi toleransi terhadap praktik diskriminasi secara luas dalam organisasi. Yang *kedua*, adalah munculnya *Club Organization*, di sini organisasi hanya mengijinkan kelompok-kelompok tertentu saja untuk melakukan diskriminasi, yaitu hanya kelompok-kelompok khusus saja yang menerima hak istimewa untuk melakukan diskriminasi. *Ketiga*, *Compliance Organization*, yaitu ketika organisasi berusaha untuk menghilangkan praktek diskriminasi yang terjadi dalam organisasi. Dan yang *Keempat*, *Affirmative Action Organization*, yang menekankan bahwa tidak boleh ada diskriminasi dalam organisasi, kecuali terhadap kelompok-kelompok khusus misalnya untuk kelompok minoritas atau kelompok yang memiliki keterbatasan seperti kaum cacat, yang memang tidak memungkinkan untuk disama ratakan dengan kelompok

mayoritas atau kelompok normal. Kepada kelompok demikian diberikan perkecualian. *Kelima, Redefining Organization*, organisasi memandang penting peran segenap anggotanya untuk kemajuan organisasi, maknanya, semua anggota organisasi adalah penting atau memiliki peran penting untuk kemajuan organisasi. Dan yang terakhir atau tahap keenam, *Multi Cultural Organization*, yang ditandai dengan keterlibatan semua pihak yang ada dalam organisasi dalam upaya pengembangan organisasi. Berangkat dari asumsi bahwa peran seluruh anggota organisasi adalah penting bagi kemajuan organisasi maka organisasi multi budaya akan senantiasa melibatkan seluruh anggotanya untuk berpartisipasi, mengambil peran serta dalam setiap proses pengembangan organisasi.

Upaya untuk mengembangkan suatu organisasi ke arah organisasi multi kultural yang sesungguhnya jelas sangat penting dalam rangka memanage keanekaragaman, tetapi mengembangkan organisasi multi-budaya saja masih belum cukup, agar keanekaragaman mampu memberikan kontribusi positif kepada organisasi/perusahaan. Oleh karena itu, untuk memanage keanekaragaman dalam organisasi di era global seperti saat ini, masih ada pula tahapan-tahapan pendekatan tingkat individual dan pendekatan tingkat organisasional sebagai teknik-teknik yang perlu dilakukan.

Pendekatan individual dalam memanage keanekaragaman

Ada dua jalur yang dapat digunakan dalam pendekatan individual untuk memanage keanekaragaman, yaitu pembelajaran (*learning*) dan empati (Luthans, 2000). Pembelajaran mengacu pada upaya memperoleh pengalaman yang sebenarnya atau melalui simulasi. Banyak manajer seringkali tidak siap untuk menghadapi keanekaragaman/*diversity* karena pengalamannya masih kurang, oleh karena itu untuk menyiapkan diri secara baik, para manajer harus bekerja keras untuk mempelajari dan menimba pengalaman sebanyak mungkin tentang pengembangan perilaku yang tepat. Inti dari proses pembelajaran ini adalah komunikasi. Seperti yang dinyatakan oleh Gibson dkk (1996) bahwa di dalam lingkungan global manajer harus berkomunikasi dengan kelompok

manusia yang berbeda-beda. Manajer juga harus berupaya untuk berkomunikasi empat mata dengan karyawan senior, karyawan junior, karyawan perempuan, kelompok minoritas, dan dengan karyawan yang mempunyai keterbatasan secara fisik, jika kelompok ini ada dalam organisasi. Semua itu dilakukan agar manajer mengerti cara terbaik untuk memahami dan berinteraksi dengan mereka. Dengan cara-cara seperti ini manajer dapat belajar banyak tentang perbedaan-perbedaan dalam organisasi, dan bagaimana sebaiknya memperlakukan mereka dengan segenap perbedaannya.

Empati menurut Luthans (2002) adalah kemampuan untuk memahami perasaan atau emosi orang lain, sedangkan menurut Dubrin (2001) empati adalah kemampuan untuk merespons perasaan yang tidak terucapkan dari orang lain. Dengan kemampuan memahami perasaan atau emosi orang lain maka seorang manajer akan mampu merespon perasaan anggota organisasi, baik yang terekspos secara terbuka maupun yang tidak terucapkan atau tidak terekspos. Dengan demikian, manajer akan lebih mampu memahami, menyelami dan mengelola atau memanage keanekaragaman dalam organisasi yang dipimpinnya.

Pendekatan Organisasional dalam memanage keanekaragaman

Pendekatan organisasional ini meliputi beberapa teknik, di antaranya adalah sebagai berikut: *testing, training, mentoring, dan work/family program* (Luthans, 2002).

Testing

Permasalahan yang sering dihadapi organisasi adalah kenyataan adanya bias secara budaya ketika proses tes untuk seleksi dan evaluasi dilaksanakan. Orang yang berasal dari latar belakang budaya yang berbeda seringkali memperoleh hasil yang jelek dari tes seleksi dan evaluasi karena mereka memiliki kebiasaan yang berbeda dengan nilai-nilai dan kriteria yang ditetapkan dalam perangkat tes. Oleh karena itu, harus diusahakan agar nilai-nilai dan kriteria yang digunakan dalam perangkat tes untuk seleksi dan evaluasi harus dirancang sedemikian rupa sehingga bisa dipahami secara lintas budaya.

Training

Agar mampu memahami keanekaragaman, organisasi perlu melaksanakan *diversity training* (pelatihan tentang keanekaragaman) kepada anggota organisasinya, misalnya kepada kelompok-kelompok yang berbeda, dengan cara anggota dari kelompok yang berbeda tersebut dilatih untuk melakukan pekerjaan mereka secara lebih efektif. Atau kepada para manajer dan karyawan lainnya dilatih bagaimana caranya bekerja dengan mereka yang berasal dari latar belakang yang berbeda-beda. Tentunya kepada anggota organisasi perlu juga diberikan pelatihan sensitifitas, yang terkait dengan upaya mensosialisasikan adanya perbedaan kemudian memberi penyadaran tentang arti pentingnya perbedaan. Bahwa perbedaan adalah suatu hal yang alamiah, yang tidak bisa dilawan, akan tetapi justru dikelola. Dengan memahami keanekaragaman diharapkan perbedaan yang ada akan memberi manfaat kepada semua pihak, kepada organisasi dan juga tentunya kepada anggota organisasi.

Mentoring

Tujuan dari program mentor/pemberian nasehat adalah untuk membantu dan memberi dorongan kepada anggota kelompok yang berbeda pekerjaannya, mensosialisasikan kepada mereka nilai-nilai budaya organisasi dan juga bagaimana membantu mereka untuk maju dan berkembang.

Work/family programe

Work/family programe adalah suatu program yang berupaya untuk memadukan bagaimana melakukan pekerjaan dengan cara yang sebaik-baiknya dengan kondisi kebutuhan atau tuntutan keluarga (Luthans, 2002). Program ini mendesak untuk dilaksanakan mengingat saat ini banyak keluarga yang bekerja suami-istri, sehingga untuk melakukan pekerjaan dengan sebaik-baiknya diperlukan alternatif jadwal kerja yang lebih fleksibel. Fleksibilitas jadwal kerja ini tentunya harus disesuaikan dengan kondisi organisasi dengan segenap fasilitas yang tersedia atau sarana dan prasarana yang mampu disediakan oleh organisasi, dan juga harus disesuaikan dengan jenis pekerjaan serta nilai-nilai ataupun budaya dari anggota organisasi. Namun pada prinsipnya ketika program *work/*

family ini dapat berjalan dengan baik sehingga tidak ada benturan antara tuntutan kepentingan keluarga dengan jadwal atau kepentingan pekerjaan, maka anggota organisasi akan dapat mengoptimalkan kontribusinya kepada organisasi.

Dengan melaksanakan secara benar dan sungguh-sungguh langkah-langkah pendekatan organisasional dalam memanage keanekaragaman diatas, pada akhirnya diharapkan organisasi akan memperoleh manfaat atau keuntungan dari keanekaragaman itu sendiri.

KEUNTUNGAN MEMANAGE KEANEKARAGAMAN SECARA EFEKTIF

Ada banyak keuntungan yang bisa diperoleh apabila keanekaragaman dalam suatu organisasi dikelola secara baik dan benar. Keuntungan-keuntungan tersebut antara lain adalah sebagai berikut (*An Initiative of the European Union, 2005*):

- Organisasi dapat menarik dan mempertahankan orang-orang yang berbakat
- Mengurangi biaya Perputaran Tenaga Kerja (*Labor turn over*) dan kemangkiran karyawan
- Memberikan kontribusi pada fleksibilitas dan tanggung jawab karyawan
- Membangun komitmen karyawan, moral karyawan dan mendorong upaya-upaya untuk memberi kebebasan dalam bertindak bagi para karyawan
- Mengelola pengaruh globalisasi dan perubahan teknologi secara lebih baik
- Meningkatkan kreatifitas dan inovasi bagi para anggota organisasi
- Meningkatkan pengetahuan tentang bagaimana harus pekerja/beroperasi dalam budaya yang berbeda
- Meningkatkan pemahaman tentang kebutuhan pelanggan dalam kondisi yang cepat berubah
- Meningkatkan reputasi dan image atau nama baik organisasi terhadap *external stakeholder*
- Menciptakan peluang bagi kelompok-kelompok yang tidak beruntung untuk membangun kepaduan sosial

Dengan memanage keanekaragaman secara tepat ternyata banyak keuntungan yang dapat diperoleh bagi kelangsungan hidup organisasi. Lingkungan kerja yang kondusif dan nyaman yang tercipta karena

perbedaan yang muncul dari adanya keanekaragaman dalam organisasi dimanage dengan benar, membuat individu-individu yang berbakat tertarik untuk tetap bergabung dengan organisasi. Dukungan dari anggota organisasi dengan memberikan komitmen dan loyalitas yang tinggi, kreatifitas dan daya inovasi mereka, menjadikan organisasi mampu menghadapi perubahan lingkungan yang berjalan dengan begitu cepat, serta dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat. Pada akhirnya kondisi ini mampu mendorong pertumbuhan dan pengembangan organisasi.

KESIMPULAN

Akhirnya dapat disimpulkan di era global seperti saat ini, ketika satu negara dengan negara lain di dunia seolah-olah tidak ada batasan lagi, ketika aktivitas untuk menghasilkan suatu produk bukan lagi dominasi dari satu perusahaan atau satu negara maupun bangsa, serta ketika antara satu bangsa dengan bangsa yang lain didunia menjadi saling membutuhkan dan saling bergantung, maka *diversity*/ keanekaragaman menjadi suatu hal yang tidak bisa dihindarkan. Di manapun kita berada, pada saat ini kita akan selalu berhubungan dan bekerja sama dengan orang-orang yang berbeda dengan kita dari banyak sisi, seperti dari sisi ras, usia, pendidikan, nilai-nilai dan keyakinan yang dianut, budaya dan perbedaan-perbedaan lainnya. Oleh karena itu, dalam situasi demikian, pimpinan organisasi harus mampu memanage keanekaragaman secara efektif dan efisien, agar perbedaan yang ada bukan memunculkan pertentangan ataupun konflik yang merusak, akan tetapi justru mampu memberikan nilai tambah, baik bagi organisasi, karyawan, maupun bagi masyarakat pada umumnya.

Memanage keanekaragaman bisa dilakukan dengan memulai menggali informasi, sehingga mengetahui hal-hal yang memicu munculnya keanekaragaman/*diversity* dalam suatu organisasi. Kemudian setelah mengetahui pemicunya, selanjutnya dilakukan kegiatan untuk memanage keanekaragaman tersebut melalui beberapa langkah: *pertama*, upaya memahami dan mengembangkan organisasi multibudaya, *kedua*, melakukan pendekatan individual dan langkah yang ketiga adalah pendekatan organisasional. Dengan memanage keanekaragaman dalam organisasi secara

efektif maka pada akhirnya akan dapat diperoleh keuntungan-keuntungan yang bermanfaat bagi kelangsungan organisasi, bagi karyawan atau anggota organisasi serta bagi masyarakat luas.

DAFTAR RUJUKAN

- An Initiative of the European Union, managing diversity what's in it Business? Diakses dari: <http://European.eu.int/comm/employment-social/> pada tanggal 22 September 2005 jam 13.00.
- Baron, R.A., and Jerald, G. 1990. *Behavior in organization understanding and managing the human side of work*, Third Editions. USA: Allyn and Bacon.
- Cox. 2001. The Challenge of Managing diversity, Diakses dari: <http://media.wiley.com/product-data> pada tanggal 22 September 2005 jam 13.15.
- Dubrin, A.J. 2001. *Leadership; Research finding, practice, and skills*, third edition, Houghton Mifflin Company
- Ely, Robin. J., dan David A. Thomas. 2001. Culture Diversity at work: The Effects of Diversity Perspective on Work Group Processes and Outcomes, *Administrative Science Quarterly*, 46: p. 229-273.
- Gibson, J., and L. John M. Ivancevich, James, H.D., JR. 1996. *Organisasi*, Binarupa Aksara.
- Luthans, F. 2002. *Organizational Behavior*, ninth edition. Boston: Mc Graw-Hill.
- Mathis, R.L., and John, H.J. 2000. *Human Resource Management*, ninth edition. South-western College Publishing.
- Naishbith, J., and Patricia, A. 1990. *Ten New Directions for the 1990's Megatrends 2000*, Megatrend, Ltd
- Robins, S.P. 2003. *Organizational Behavior*, Tenth Edition, Prentice Hall.
- Schuler, R.S., and Susan, E.J. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Menghadapi abad ke-21*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Thomas, R.R., JR. 1996. Reading Diversity, *Human Resource Focus*, April 1996. p.6.
- Thomas, D.A., dan Robin, J.E. 2002. Making differences Matter, Anew paradigm for managing diversity, Harvard Business Review On Managing Diversity, *Harvard Business Review Paperback*, pp: 33-48.
- Walck, C.L. 1995. Editor's Introduction: Diverse Approaches to Managing Diversity, *Journal of Applied Behavioral Science* Vol. 31 No. 2. June, 1995. pp: 119-123.