

EVALUASI PENERAPAN KEBIJAKAN DIVERSITAS DAN INKLUSI DALAM MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA TERHADAP KINERJA ORGANISASI

Maulidya Rosma Diniarsa¹; Reminta Lumban Batu²

Fakultas Ekonomi, Universitas Singaperbangsa Karawang^{1,2}

Email : maulidya.Rosma19232@student.unsika.ac.id¹ reminta.lumban@fe.uncika.ac.id²

ABSTRAK

Penerapan kebijakan diversitas dan inklusi dalam manajemen sumber daya manusia (SDM) dan dampaknya suatu kinerja sebuah organisasi menunjukkan bahwaq evaluasi akan di lakukan terhadap implementasi yang bertujuan untuk mempromosikan keragaman dan inklusi dalam pengelolaan sumber daya manusia suatu organisasi. Evaluasi ini akan melibatkan penilaian terhadap bagaimana kebijakan tersebut mempengaruhi keterlibatan, partisipasi, dan kesejahteraan karyawan yang beragam. Kemudian, dampak dari penerapan kebijakan ini pada kinerja organisasi juga akan di amati dan diukur, termasuk hal-hal seperti, kemampuan untuk menarik dan mempertahankan talenta yang beragam, peningkatan inovasi kreativitas, meningkatnya kepuasan karyawan dan loyalitas, peningkatan reputasi perusahaan dan citra merek, dan peningkatan bottom line melalui peningkatan dan efisiensi.

Kata kunci : diversitas; inklusi manajemen; evaluasi

ABSTRACT

The application of diversity and inclusion policies in human resource management (HR) and their impact on the performance of an organization indicates that an evaluation will be carried out on implementation aimed at promoting diversity and inclusion in the management of an organization's human resources. This evaluation will involve judging how the policy affects the involvement, participation, and well-being of various employees. Then, the impact of implementing this policy on organizational performance will also be observed and measured, including things such as the ability to attract and retain diverse talents, increased creative innovation, increased employee satisfaction and loyalty, improved corporate reputation and brand image, and bottom-line improvement through improvement and efficiency.

Keywords : diversity; management inclusion; evaluation

PENDAHULUAN

Organisasi merupakan wadah agen penyedia tenaga kerja, nantinya dapat mengharpkan kinerja yang maksimal dari para karyawannya. Hal ini dibatasi fenomena globalisasi yang menimbulkan masalah dalam menciptakan dan mengelola berbagai jenis keragaman yakni dalam Pendidikan, publik, Kesehatan, kehidupan pribadi, media, dan kehidupan kerja. Seperti yang dilihat Indonesia banyak memiliki keragaman yang melarbelakangin penduduk baik dari suku, agama, budaya, tradisi, dan budaya. Pasalnya dapat mempengaruhi nilai-nilai dan pola pikir dari setiap individu mengenai berbagai

latar belakang tersebut. Perusahaan dengan tenaga kerja dengan keberagaman ini semakin rumit. Ketika sebuah perusahaan tersebut merupakan perusahaan multinasional dimana masuk investor asing atau penanam modal menjadi salah satu pendorong masuknya tenaga kerja asing yang pada gilirannya menawarkan peluang untuk meningkatkan keragaman bisnis.

Dalam era globalisasi saat ini, keragaman dan inklusi merupakan hal yang sangat penting dalam manajemen sumber daya manusia (SDM) di suatu organisasi. Kebijakan diversitas dan inklusi diterapkan untuk memastikan bahwa tenaga kerja yang beragam memiliki kesempatan yang sama untuk berkembang dan berpartisipasi secara aktif dalam organisasi. Mengenai kemajuan tersebut membuat dunia semakin terkoneksi, sehingga penting bagi organisasi untuk memahami dan memanfaatkan keragaman dalam rekrutmen, pengembangan karir, dan kondisi kerja. Kualitas sumber daya manusia merupakan isu utama dalam proses pembangunan bagi negara berkembang, khususnya dalam pengembangan Indeks Pembangunan Manusia (IPM).

Dewasa ini juga dalam dunia bisnis saat ini keragaman dan inklusi dalam manajemen sumber daya manusia (SDM) semakin diperhitungkan sebagai faktor kunci dalam menentukan kinerja dan keberhasilan suatu organisasi. Kebijakan diversitas dan inklusi memfokuskan pada memastikan bahwa seluruh individu termasuk mereka dengan latar belakang, gender, orientasi seksual, usia dan kemampuan diterima dan diakui dalam lingkungan kerja.

Karakteristik lingkungan dapat memberikan kekayaan bagi suatu organisasi dengan memberikan sudut pandang dan produktivitas yang lebih besar. Namun, tidak semua karakteristik lingkungan memiliki hasil yang positif bagi suatu organisasi. Tergantung pada konteks dan situasi spesifik, beberapa karakteristik dapat menjadi tantangan dan mempengaruhi hasil negatif bagi suatu organisasi. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk memahami dan mengelola karakteristik lingkungan mereka untuk memastikan dampak positif bagi bisnis mereka. Oleh karena itu pengelolaan keragaman di dalam organisasi masih sering menimbulkan masalah dan konflik. Beberapa faktor seperti stereotip, diskriminasi, dan pandangan yang salah tentang keragaman dapat menghalangi penerimaan dan apresiasi terhadap keragaman. Selain itu, beberapa organisasi juga mungkin kurang memiliki strategi dan program untuk memanfaatkan keragaman sebagai sumber daya yang berharga. Ini

mengakibatkan bahwa banyak organisasi tidak memanfaatkan potensi dari keragaman dalam karyawan dan klien mereka, dan kerugian potensial dalam hal inovasi, kreativitas, dan daya saing. (Bedi, 2014)

Hasil survei oleh Michael Page tahun 2018 memang menunjukkan bahwa dalam mempekerjakan karyawan di Indonesia, organisasi cenderung memberikan prioritas pada perbedaan gender, agama, ras, dan etnis. Ini menunjukkan bahwa diskriminasi masih sering terjadi dalam dunia kerja dan bahwa banyak organisasi belum memiliki pandangan yang terbuka dan inklusif terhadap keragaman. Dapat mempengaruhi kinerja dan produktivitas organisasi dan mencegah potensial sumber daya dari keragaman. Organisasi harus melakukan lebih banyak untuk mempromosikan dan mengelola keragaman dan inklusi dengan benar, untuk memastikan bahwa setiap individu dapat memberikan kontribusi terbaik mereka dan merasa nyaman dan dihargai dalam lingkungan kerja.

Penelitian sebelumnya memang menunjukkan bahwa organisasi yang dapat mengelola keragaman dengan baik dapat membuat karyawan memiliki komitmen, kepuasan, kinerja tinggi, dan membantu organisasi mencapai keunggulan. Keragaman dalam karyawan dalam suatu organisasi juga dapat memberikan kontribusi langsung terhadap inovasi. Karyawan yang berbeda latar belakang, pandangan, dan pengalaman memberikan perspektif yang beragam dan dapat membantu organisasi menemukan solusi baru dan inovatif terhadap masalah yang dihadapi.. (Hudson, 2014). Keragaman dalam organisasi sangat penting karena memiliki keuntungan kompetensi dan dapat meningkatkan inovasi dan produktivitas. Manajemen keragaman yang baik dibutuhkan untuk memanfaatkan potensial dari keragaman dan mengurangi gesekan antar karyawan. keragaman tenaga kerja bisa menjadi kekuatan bagi organisasi jika dikelola dengan baik. Kemampuan beragam yang dibawa oleh setiap karyawan dapat memperkaya lingkungan kerja dan membantu meningkatkan inovasi dan produktivitas. Meskipun ada pandangan yang menganggap keragaman sebagai sumber konflik, namun jika diterima dan dikelola dengan baik, hal tersebut dapat membantu meningkatkan performa organisasi. (Garg, 2016) dan (Saxena, 2015)

Studi-studi terdahulu menunjukkan bahwa manajemen keragaman yang efektif dapat meningkatkan komitmen, kepuasan, dan kinerja karyawan serta meminimalisir terjadinya konflik dan diskriminasi dalam organisasi. Seperti halnya perusahaan

multinasional memiliki campuran dari karyawan asing dan lokal, mereka juga memiliki keragaman dalam hal agama, jenis kelamin, usia, masa kerja, ras, dan etnis. Oleh karena itu, penting untuk mengelola keragaman ini dengan baik agar tujuan organisasi dapat tercapai.

Bagi pemimpin perusahaan multinasional, mengatasi tantangan adaptasi terhadap perubahan menjadi masalah yang harus diterima. Studi pustaka menegaskan bahwa peran pimpinan dalam keberhasilan perubahan sangat penting, karena tidak semua perubahan organisasi berhasil. Tingkat keberhasilan yang rendah menunjukkan bahwa kerangka kerja untuk menerapkan dan mengelola perubahan dalam suatu organisasi masih belum valid. (Hughes, 2012)

Organisasi memiliki peran penting dalam mewujudkan lingkungan kerja yang inklusif dan memperkenalkan keragaman bagi para karyawannya. Sebagian besar waktu produktif orang dewasa dihabiskan di tempat kerja, sehingga lingkungan kerja memegang peran penting dalam membentuk kepribadian seseorang. Pemimpin yang baik akan berusaha memaksimalkan potensi keragaman karyawannya dan mengupayakan agar identitas organisasi nyata dan teraktualkan dalam pekerjaan sehari-hari, sekaligus memperkenalkan keunikan dari setiap karyawannya. (Riantoputra, 2020)

Perubahan memainkan peran penting dalam menilai kemampuan dan budaya perusahaan untuk menyesuaikan diri. Karena tingkat perubahan dalam organisasi harus seiring dengan perubahan lingkungan bisnis, mentalitas, perilaku organisasi, etika bisnis, etika kerja, pengetahuan, ketrampilan, dan kepemimpinan harus disesuaikan dengan tuntutan organisasi. Namun, masih ada tantangan dalam penerapan kebijakan diversitas dan inklusi, seperti bias dan diskriminasi yang masih ada dalam organisasi, persepsi yang salah tentang diversitas, dan kurangnya komitmen dan dukungan dari pimpinan

Permasalahan yang terjadi dalam implementasi manajemen keragaman dalam praktik MSDM adalah masih adanya diskriminasi berdasarkan faktor-faktor seperti agama, gender, umur, masa kerja, ras, dan etnis dalam proses rekrutmen, seleksi, promosi, pelatihan, kompensasi, dan jaminan kesehatan. Keterbatasan dalam penelitian juga menjadi hambatan dalam mengetahui hubungan antara implementasi manajemen keragaman dan praktik MSDM dalam perusahaan multinasional.

Secara spesifik tujuan dari penelitian ini evaluasi penerapan kebijakan diversitas dan inklusi dalam manajemen SDM adalah untuk mengukur efektivitas implementasi

program dan praktik yang bertujuan meningkatkan keragaman dan kesetaraan dalam rekrutmen, pengembangan karir, dan kondisi kerja. Evaluasi ini juga bertujuan untuk mengidentifikasi masalah yang mungkin dihadapi dan memperbaiki praktik-praktik yang kurang efektif.

TINJAUAN PUSTAKA

Sumber daya manusia tidak diragukan lagi merupakan alat terpenting yang memegang peranan penting dalam kehidupan perusahaan untuk mencapai tujuan jangka panjang. Tujuan perusahaan dapat tercapai dengan baik apabila sumber daya manusia perusahaan dikendalikan dengan personil yang tepat. Pengembangan karyawan di zaman modern juga memberikan indikasi pentingnya manajemen keragaman dalam organisasi

Persaingan untuk mendapatkan talenta baru semakin sengit, menunjukkan potensi ancaman yang semakin intensif untuk bisnis apa pun. Untuk bertahan hidup, organisasi harus merespons dinamika dengan cara baru, mempertimbangkan kebutuhan karyawannya, termasuk dalam hal ini kebutuhan untuk menyesuaikan diri dengan keragaman organisasi. Hubungan dalam kelompok diperkuat ketika kesepakatan dicapai pada suatu topik. Bahkan, eksklusivitas dalam suatu kelompok lambat laun menciptakan zona nyaman.

Menurut beberapa ahli, keragaman adalah ciri yang membedakan setiap individu dari yang lain. Keragaman merupakan perbedaan individu yang dipengaruhi oleh karakteristik biografis dan pribadi. Karakteristik biografis seperti umur, jenis kelamin, ras, agama, dan identitas budaya dapat diamati dengan mudah. Sementara karakteristik pribadi meliputi nilai-nilai kepribadian seseorang yang mempengaruhi perilakunya dan membantu menentukan kesamaan saat seseorang lebih mengenal orang lain. (Robbins, 2015)

(Hayes, 2009) Keanekaragaman dalam diri individu dapat dilihat dari dua dimensi, yaitu dimensi primer dan dimensi sekunder. Dimensi primer meliputi usia, jenis kelamin, kemampuan fisik, orientasi seksual, ras, dan etnis. Dimensi sekunder mengacu pada pendidikan, status perkawinan, peran organisasi dan tingkat, agama, bahasa, pendapatan, lokasi geografis dan faktor lain yang mempengaruhi individu.. Ada ahli (Ardhaki, 2016) menyatakan Keanekaragaman dalam diri individu dapat dipengaruhi oleh tiga dimensi, yaitu dimensi internal, eksternal dan organisasi. Dimensi

internal mencakup faktor-faktor seperti usia, jenis kelamin, orientasi seksual, kemampuan fisik, ras dan etnis. Dimensi eksternal meliputi lokasi geografis, kebiasaan pribadi, pendapatan, agama, pendidikan, pengalaman kerja, status perkawinan, dan penampilan orang tua. Dimensi organisasi meliputi jabatan atasan, bidang kerja, serikat pekerja, jabatan, klasifikasi fungsional, departemen atau kelompok dan tempat kerja.

Management keberagaman adalah praktik dan strategi untuk mengelola, memahami, dan memanfaatkan perbedaan individu dalam lingkungan kerja. Ini melibatkan pengakuan dan penerimaan terhadap perbedaan-perbedaan seperti ras, gender, orientasi seksual, usia, kapabilitas, dan latar belakang budaya. Kedepannya untuk menciptakan lingkungan kerja inklusif dan memaksimalkan potensi setiap individu demi meningkatkan produktivitas dan kinerja organisasi

Kementerian Perindustrian RI lebih lanjut menyatakan bahwa keberagaman mengacu pada perpaduan keanggotaan suatu organisasi berdasarkan jenis kelamin, ras, suku, dan karakteristik lainnya (Kementerian Perindustrian RI, 2017). Menghargai dan memberikan apresiasi terhadap keberagaman individu sangat penting dalam lingkungan kerja. Ini membantu menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan memotivasi individu untuk bekerja secara maksimal. Selain itu, memahami dan menerima perbedaan dapat mengurangi diskriminasi dan memperkuat hubungan antar karyawan, yang pada akhirnya dapat memperkuat dan memperpanjang keberlangsungan perusahaan.

Secara umum manajemen keragaman dapat diartikan sebagai (Thomas, 2012) kemampuan seorang individu untuk membuat keputusan kualitatif tentang kesamaan diantara, dengan cara yang tidak menciptakan ketegangan dan memastikan landasan bersama. Manajemen keragaman adalah upaya untuk memberikan kesempatan yang sama kepada karyawan dari berbagai latar belakang untuk berpartisipasi dalam proses dan tujuan organisasi, dengan tujuan meningkatkan keunggulan kompetitif perusahaan.

Implementasi manajemen keberagaman dalam manajemen sumber daya manusia melibatkan tindakan-tindakan yang bertujuan untuk memastikan bahwa setiap individu dalam perusahaan diterima dan dipromosikan secara adil tanpa diskriminasi berdasarkan faktor-faktor seperti agama, gender, umur, masa kerja, ras, dan etnis. Ini melibatkan beberapa praktik seperti rekrutmen yang adil, seleksi yang tidak diskriminatif, promosi yang berdasar pada kualifikasi dan kinerja, pelatihan dan pengembangan yang inklusif,

kompensasi yang adil, dan jaminan kesehatan yang merata. Implementasi manajemen keberagaman memainkan peran penting dalam memastikan bahwa setiap karyawan merasa diterima dan dihargai, dan meningkatkan kinerja dan produktivitas perusahaan secara keseluruhan. Menurut (Cooke, 2012) Konsep manajemen keragaman atau deversitas tersebar luas dalam konteks manajemen sumber daya manusia dan tmenerapkan di beberapa negara kurang berkembang, serta di perusahaan nasional dan multinasional.

Praktik penerapan manajemen keberagaman dan inklusi dalam rangka manajemen sumber daya manusia dilakukan melalui rekrutmen yang adil , seleksi yang bersifat objektif, pelatihan dan pengembangan bagi seluruh karyawan, promosi berdasarkan kinerja dan kompetensi, , remunerasi yang adil dan tidak diskriminatif dan jaminan kesehatan dan keselamatan kerja. Sementara itu menurut ahli lain menyatakan manajemen keragaman dan inklusi dapat dilaksanakan dengan menerpkan proses berikut, seleksi, evaluasi, pelatihan, control, kebebasan identitas, pelatihan kelompok dan kompensasi (Femi, 2017)

Praktik implementasi manajemen keragaman dalam organisasi memang penting untuk diterapkan, karena membantu menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan menghormati perbedaan. Dalam memberikan promosi dan pelatihan, organisasi harus memastikan bahwa semua karyawan memiliki akses yang sama terhadap peluang karier dan sumber daya. Hal ini dapat dicapai dengan menjalankan proses seleksi yang adil dan tanpa diskriminasi, serta memastikan bahwa kualifikasi dan kompetensi karyawan diakui (Roberge, 2011) . Mengelola implementasi manajemen deversitas dalam hal pemberian kompensasi yang sesuai, pelatihan dan pengembangan, dan komunikasi sangat penting untuk membangun lingkungan kerja inklusif. Pemberian kompensasi yang adil dan merata untuk semua karyawan memastikan bahwa mereka diterima dan dihargai secara proporsional terlepas dari latar belakang, jenis kelamin, ras, usia, orientasi seksual, atau identitas lainnya. Pelatihan yang diberikan kepada karyawan harus memastikan bahwa mereka memahami dan memegang teguh nilai-nilai keragaman dan inklusi, dan memiliki keterampilan yang dibutuhkan untuk bekerja dengan kolegan dari latar belakang yang berbeda. Komunikasi yang terbuka dan transparan juga penting untuk membangun budaya yang menerima dan menghormati

perbedaan, dan membantu mengatasi masalah dan perbedaan pendapat yang mungkin timbul dalam lingkungan kerja.

Bentuk penerapan manajemen deversitas dalam suatu organisasi dapat dilakukan melalui penyediaan ruang kerja dan keagamaan yang mendukung aktivitas karyawan, pemecatan, pemberian asuransi kesehatan, dan penyediaan tempat bagi usaha perhimpunan pekerja di dalam persero atau perusahaan. Bahwa penerapan manajemen keragaman dapat dicapai dengan memiliki kepercayaan penuh pada karyawan minoritas untuk menjalankan bisnis organisasi. (Bangun, 2012)

Implementasi manajemen keragaman dan inklusi bisa dilakukan dalam lingkungan kerja. Ini bisa dilakukan melalui beberapa hal yaitu dengan mempertahankan suasana kerja yang positif, peluang pengembangan kompetensi, serta peningkatan diri karyawan dengan mempromosikan budaya inklusi. Implementasi manajemen keragaman dapat dilakukan dengan pendampingan dalam bekerja yang adaptif seperti work-from-home atau fleksible hour, menjalin hubungan kerjasama dengan mitra perusahaan untuk memastikan keragaman di dalam organisasi, dan menciptakan program untuk menarik dan mempertahankan karyawan, seperti pelatihan dan pengembangan karier. Implementasi manajemen keragaman dan inklusi MSDM dapat juga dilakukan dengan Penyelarasan atas perbedaan karyawan, seperti memastikan setiap individu memiliki kesempatan yang sama dalam hal pengembangan karier dan promosi, mengurangi potensi dampak negatif dari perbedaan, seperti diskriminasi dan intimidasi., dan memiliki rasa saling menghormati antara perbedaan individu dengan meromyosin keragaman, seperti memberikan dukungan dan ruang untuk berbagi bagi setiap individu. (Cooke, 2012).

Kendala implementasi manajemen keragaman dan inklusi lain yang mungkin dihadapi adalah tidak adanya komunikasi yang efektif antar bagian dan individu dalam organisasi, perlawanan budaya dan resistensi dalam menerima dan menerapkan perbedaan, diskriminasi dan praktik yang tidak adil dalam proses rekrutmen, pengembangan karier, dan pembayaran, masalah integrasi dan menjaga harmoni antar individu yang berbeda, hubungan tempat kerja yang kurang baik dan tidak inklusif juga bisa menyebabkan kendala (Abugu, 2016). Selain itu pendapat (Ali, 2013) menyatakan keterbatasan atau hambatan dalam penerapan manajemen keberagaman akibat adanya protes buruh pada saat perekrutan tenaga kerja asing.

Tantangan dan kendala implementasi manajemen keragaman dan inklusi lain yang mungkin dihadapi adanya Keberatan dan keluhan dari karyawan tentang ketidaksetaraan kesempatan kerja dan perlakuan diskriminatif dalam hal usia, ras, etnis, dan gender. Kurangnya dukungan dan komitmen dari pimpinan dan karyawan dalam mempromosikan keragaman dan inklusi. Kurangnya pemahaman dan kesadaran tentang manfaat dan pentingnya keragaman dan inklusi. Dan minimnya upaya untuk memastikan bahwa karyawan diterima dan diakui untuk apa adanya, tanpa diskriminasi.

Ada beberapa manfaat dari evaluasi penerapan kebijakan diversitas dan inklusi, antara lain: Memperkuat praktik: Evaluasi dapat membantu organisasi untuk memastikan bahwa praktik diversitas dan inklusi terus berjalan dengan baik dan memenuhi standar yang ditetapkan. Menentukan area perbaikan: Hasil evaluasi dapat membantu untuk mengidentifikasi area yang perlu ditingkatkan, seperti program yang tidak efektif atau proses yang membutuhkan perbaikan. Meningkatkan kualitas hidup karyawan: Evaluasi dapat membantu untuk memastikan bahwa kebijakan dan praktik yang diterapkan memiliki dampak positif pada kualitas hidup karyawan, seperti mengurangi diskriminasi dan memperkuat rasa hormat terhadap perbedaan. Memperkuat reputasi organisasi: Evaluasi dapat membantu untuk memastikan bahwa organisasi terus menjadi pemimpin dalam bidang diversitas dan inklusi, yang dapat memperkuat reputasi dan citra perusahaan.

Meningkatkan keterbukaan dan transparansi: Evaluasi dapat membantu untuk memastikan bahwa organisasi terbuka dan transparan dalam hal penerapan kebijakan diversitas dan inklusi, yang dapat memperkuat kepercayaan dan rasa hormat terhadap karyawan dan masyarakat.

METODE PENELITIAN

Studi yang didasarkan pada paradigma konstruktivisme menganggap suatu pendekatan filosofis dan metodologis yang menganggap bahwa realitas sosial diciptakan melalui interaksi antar individu dan bukan merupakan kenyataan objektif yang ada. Dalam paradigma ini, realitas sosial dipahami sebagai produk dari proses pemahaman dan interpretasi individu. Realitas sosial diciptakan oleh interaksi antar individu dan bukan merupakan kenyataan objektif yang ada. Oleh karena itu, metodologi dialektik atau hermeneutik digunakan yang sesuai dengan paradigma konstruktivisme. Kedua metodologi ini berfokus pada interpretasi dan analisis data

qualitatif, seperti wawancara, observasi, dan dokumen, untuk memperoleh pemahaman tentang realitas sosial. (Salim, 2001)

Penelitian ini menekankan pada interpretasi dan analisis data kualitatif untuk memperoleh pemahaman intersubyektif tentang manajemen diversitas dalam organisasi. Peneliti memfokuskan pada bagaimana individu dan kelompok dalam organisasi memahami dan mengejar konsep diversitas dan inklusi.

Untuk menjawab masalah penelitian ini, teknik analisis yang digunakan terdiri dari tiga tahap. Tahap pertama dalam penelitian adalah pengumpulan data, dimana data dikumpulkan dengan menggunakan teknik yang sesuai dengan tujuan penelitian. Data yang dikumpulkan harus relevan dan valid. Tahap kedua adalah reduksi data, yaitu memproses dan menyederhanakan data yang dikumpulkan agar lebih mudah diterima dan dipahami. Tahap terakhir adalah interpretasi data, yaitu membuat kesimpulan dan menafsirkan data yang telah dikumpulkan dan disajikan. Interpretasi data melibatkan analisis dan pemikiran kritis untuk menemukan pola dan hubungan antar data, serta membuat hipotesis atau kesimpulan tentang hasil penelitian.

Untuk penelitian ini, sumber data yang digunakan adalah data sekunder, yaitu jenis data yang berasal dari dokumen atau sumber lain yang sudah ada. Data ini diambil dari berbagai sumber seperti bahan pustaka, literatur, penelitian sebelumnya, jurnal, dan lain-lain.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Peran organisasi atau perusahaan dalam menghadapi keberagaman yang ada sangatlah penting karena dapat menonjol dalam mencapai tujuan organisasi. Akan tetapi, kedudukan manajemen deversitas dalam organisasi seskali dihubungkan dengan praktik manajemen sumber daya manusia karena memiliki dimensi yang luas, tidak terbatas, dan terlihat di setiap perusahaan atau organisasi. (Meena K., 2017)

Benar, sebelum menerapkan manajemen keragaman dan inklusi, perusahaan harus memahami dan memperkenalkan budaya dan nilai-nilai yang mendukung keragaman dan inklusi ke seluruh anggota perusahaan. Jika di telusuri keragam pada perushan multi nasional memiliki lima aspek keberagaman yaitu jenis kelamin, umur, suku atau ras, agama dan kondisi fisik (difabel). Keragaman di perusahaan multinasional cukup tinggi, meskipun dilihat dari persentase diatara departemen.

Perusahaan sadar bahwa jumlah tenaga kerja perempuan dan laki-laki yang direkrut tidak seimbang. Ini bukan karena perusahaan enggan mempekerjakan perempuan, tetapi disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan. Divisi produksi, transportasi, distribusi, dan sales memiliki karakteristik pekerjaan yang membutuhkan tenaga fisik. Beberapa kelompok usia juga menonjol dalam hal usia. Beberapa kelompok umur juga dibedakan berdasarkan umur. Kalangan usia ini menonjol dari kelompok usia produktif yang dimulai pada usia 25-30 tahun. Situasi ini tentunya berkaitan dengan penjelasan sebelumnya, dimana persentase terbesar adalah pekerja multi sektor yang memiliki karakteristik pekerjaan yang membutuhkan tenaga fisik.

Perusahaan multinasional memperlakukan setiap karyawan secara adil dan inklusif, termasuk mereka yang memiliki kemampuan fisik cacat. Mereka memahami pentingnya sumber daya manusia dalam mencapai tujuan perusahaan, sehingga mereka memperhatikan dan mengelola sumber daya manusia mereka dengan baik melalui strategi pengelolaan yang selaras dengan visi, misi, strategi dan budaya perusahaan. Salah satu cara untuk memanfaatkan potensi karyawan adalah melalui budaya partisipasi aktif karyawan yang mengidentifikasi dan mengejar peluang perbaikan untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Sesuai dengan pernyataan (Bangun, 2012) Benar, manajemen keragaman berfokus pada pengoptimalkan potensi dari keragaman individu dalam suatu organisasi untuk meningkatkan kinerja dan mencapai tujuan bersama. Dengan memperhatikan perbedaan-perbedaan dalam hal budaya, latar belakang, pemikiran, dan lainnya, manajemen keragaman membantu menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan memfasilitasi kolaborasi yang efektif antar anggota.

Wujud dari penerapan manajemen keragaman di perusahaan. Penyediaan prasarana dan fasilitas olahraga, mendukung hobi karyawan, memberikan kesempatan untuk merayakan hari raya keagamaan, memberikan fasilitas kesehatan dan program pasca kerja, semuanya adalah cara untuk menunjukkan bahwa perusahaan peduli pada kesejahteraan karyawannya dan memperlakukan semua anggota dengan inklusif dan adil. Ini dapat membantu menciptakan lingkungan kerja yang positif dan meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan.

Memberikan wadah bagi karyawan untuk menyuarakan aspirasi dan ide merupakan bagian penting dari manajemen keragaman. Ini memfasilitasi partisipasi aktif karyawan dalam proses pengambilan keputusan dan membantu menciptakan lingkungan

kerja yang inklusif dan terbuka. Serikat karyawan dapat berperan sebagai wadah bagi karyawan untuk berbagi pandangan dan memberikan masukan untuk perbaikan perusahaan. Ini dapat membantu membangun hubungan yang lebih baik antara perusahaan dan karyawan dan meningkatkan loyalitas dan komitmen karyawan terhadap perusahaan. Hal tersebut searah dengan pernyataan (Bangun, 2012) . Memberi kepercayaan dan memberi ruang bagi anggota minoritas untuk berkreasi dan berpartisipasi aktif dalam kegiatan organisasi adalah salah satu cara efektif untuk mengelola keragaman. Ini membantu meningkatkan rasa kepemilikan dan keterlibatan anggota minoritas dalam organisasi, memfasilitasi pertukaran pandangan dan membangun hubungan yang lebih baik antar anggota. Cara ini juga membantu memperkaya lingkungan kerja dengan memperkenalkan perspektif dan tradisi baru, yang dapat meningkatkan inovasi dan kinerja perusahaan. Dan, meningkatkan kepercayaan diri dan mengurangi diskriminasi dan perlakuan tidak adil dalam organisasi.

Era globalisasi memang menuntut perusahaan untuk beradaptasi dan memiliki strategi bisnis yang kuat untuk bertahan dalam persaingan yang semakin ketat. Manajemen keragaman memang bisa menjadi salah satu faktor keunggulan kompetitif bagi perusahaan. Dengan adanya keragaman latar belakang, pengalaman, dan perspektif, kreativitas dan inovasi dapat ditingkatkan, yang pada akhirnya bisa membantu perusahaan mencapai keunggulan kompetitif. Reputasi perusahaan sebagai tempat yang toleran dan menghargai perbedaan juga bisa mempengaruhi minat karyawan untuk bergabung dan membuat mereka lebih loyal, produktif, dan berkomitmen.

Manajemen keragaman perusahaan memiliki banyak manfaat, termasuk meningkatkan solusi masalah melalui keragaman sumber pengetahuan, memperkuat posisi kompetitif organisasi, memenuhi harapan pelanggan, meningkatkan produktivitas dalam tugas-tugas rumit, dan membuat pelanggan merasa lebih nyaman bekerjasama dengan anggota organisasi yang mirip dengan mereka. Hal tersebut searah dengan pernyataan (Meena, 2017)

Ada beberapa praktik manajemen keragaman atau deversitas dan inklusi dalam manajemen sumber daya manusia pertama yaitu dalam proses rekrutmen dan pengembangan karyawan memastikan bahwa perusahaan memiliki karyawan yang beragam dari berbagai latar belakang, seperti gender, ras, etnis, orientasi seksual, dan lain-lain. Hal ini juga memastikan bahwa karyawan dari berbagai latar belakang

memiliki akses yang sama untuk peluang pengembangan karir dan memastikan bahwa mereka dikembangkan dengan adil dan inklusif. (Peters, 2010) . Dengan adanya penerapan manajemen keragaman, perusahaan dapat memperluas basis rekrutmen dan memperkaya lingkungan kerja dengan individu-individu berkualitas dari berbagai latar belakang dan pengalaman. Ini membantu memperkuat posisi perusahaan dalam pasar tenaga kerja dan memperkuat citra merek perusahaan sebagai tempat yang inklusif dan menghargai keragaman. Kemudian, dengan membentuk pemahaman yang lebih luas tentang individu yang berbeda, perusahaan dapat memperkuat kerja sama dan memperkuat hubungan antar individu dalam organisasi.

kedua yaitu pelatihan ini penting agar karyawan memiliki pemahaman dan pendidikan yang tepat tentang keragaman dan sensitivitas budaya, sehingga mereka dapat bekerja secara efektif dengan rekan kerja yang beragam dan melayani pelanggan yang berbeda dengan cara yang baik dan profesional. Pelatihan ini juga bisa membantu mengurangi praktik diskriminasi dan mempromosikan budaya kerja yang inklusif dan memuaskan bagi semua orang. Tutar beberapa ahli mendefinisikan pelatihan keragaman bisa berbeda antar organisasi dan dipengaruhi oleh bagaimana organisasi memahami dan mengatasi keragaman. Oleh karena itu, penting bagi setiap perusahaan untuk memastikan bahwa pelatihan keragaman yang mereka berikan sesuai dengan kebutuhan dan filosofi organisasi mereka sendiri.

Ketiga Meningkatkan akses dan partisipasi bagi semua karyawan dalam program dan kegiatan organisasi: Perusahaan harus memastikan bahwa semua karyawan memiliki akses yang sama dan dapat berpartisipasi dalam program dan kegiatan organisasi. Hal ini bertujuan untuk memastikan bahwa semua karyawan merasa diakui dan dihargai serta memiliki kesempatan yang sama untuk berkembang dan berkontribusi pada perusahaan. Meningkatkan akses dan partisipasi juga dapat mengurangi diskriminasi dan memperkuat budaya keragaman dan inklusi dalam organisasi.

Selanjutnya yaitu Promosi dari perusahaan untuk menghormati perbedaan individu dalam lingkungan kerja juga penting. Perusahaan memastikan bahwa proses rekrutmen, penempatan, dan promosi karyawan berdasarkan kualifikasi dan kemampuan untuk pekerjaan, bukan latar belakang, agama, atau budaya. Manajemen keragaman melibatkan aktivitas penting seperti rekrutmen, pelatihan, promosi, dan pemanfaatan individu dari berbagai latar belakang, agama, dan budaya. Perusahaan bertekad untuk

menyediakan lingkungan kerja yang aman dan sehat bagi semua karyawan. Secara teratur memeriksa kebijakan dan praktik ketenagakerjaan, karir, promosi, dan kompensasi untuk memastikan bahwa semua karyawan dan pelamar memiliki kesempatan yang sama dan tidak diskriminatif berdasarkan jenis kelamin, suku, agama, atau status sosial. Saat ini, ada banyak posisi manajerial yang dipegang oleh perempuan dan perusahaan berusaha untuk meningkatkan keterwakilan perempuan dalam posisi kepemimpinan. Perusahaan juga menawarkan dukungan praktis seperti jam kerja yang fleksibel dan cuti melahirkan untuk membantu perempuan mencapai potensial mereka di perusahaan.

Ada beberapa kendala yang mungkin dihadapi dalam implementasi manajemen keberagaman dan inklusi, pertama, Mindset dan sikap masyarakat: Beberapa orang masih memiliki pandangan diskriminatif terhadap kelompok tertentu, sehingga menjadi kendala bagi implementasi keberagaman dan inklusi.,kedua kurangnya pemahaman dan edukasi: Karyawan dan pimpinan perusahaan mungkin kurang memahami pentingnya keragaman dan inklusi, sehingga kurang mampu mengimplementasikannya. Ketiga kekhawatiran akan biaya dan waktu: Implementasi keberagaman dan inklusi mungkin memerlukan biaya dan waktu yang cukup besar, sehingga menjadi kendala bagi beberapa perusahaan. Kempat Resistan terhadap perubahan: Beberapa karyawan mungkin merasa tidak nyaman dengan perubahan lingkungan kerja yang inklusif, sehingga menimbulkan resistansi.dan yang terakhir urangnya dukungan dari pimpinan: Tanpa dukungan dari pimpinan, implementasi keberagaman dan inklusi akan kurang efektif. Dari beberapa kendala yang mungkin dihadapi dalam implementasi manajemen keberagaman dan inklusi. Untuk mengatasi kendala ini, diperlukan upaya-upaya kontinu dan konsisten dari pimpinan dan karyawan perusahaan.

Diversitas dan inklusi dalam kebijakan organisasi dapat mempengaruhi kinerja organisasi dalam beberapa aspek Produktivitas dapat membawa persepektif dan ide baru ke dalam organisasi, yang dapat memperluas pandangan dan memperkuat hasil. Ini juga dapat meningkatkan motivasi dan komitmen karyawan karena mereka merasa diakui dan dihargai. Kepuasan Kerja dapat memperkuat citra positif organisasi dan membantu mempertahankan karyawan yang beragam, yang dapat meningkatkan kepuasan kerja. Budaya Organisasi dapat membantu menciptakan budaya organisasi yang inklusif dan diterima, di mana setiap karyawan merasa diakui dan dihargai, sehingga meningkatkan

keterlibatan dan produktivitas. Namun, meskipun diversitas dan inklusi memiliki dampak positif pada kinerja organisasi, implementasi yang efektif dapat menjadi tantangan dan memerlukan komitmen jangka panjang dari semua pihak untuk memastikan bahwa praktik ini dilakukan secara adil dan efektif.

Bentuk implementasi manajemen keragaman pada perusahaan multinasional memiliki beberapa sudut pandang, seperti agama, jenis kelamin, usia, masa kerja, ras, dan etnis. Dalam hal agama, aktivitas pekerjaan dan pelayanan dilakukan setelah ibadah selesai. Bagi perempuan yang baru bersalin, perusahaan menyediakan ruangan ganti pakaian dan memberikan cuti selama tiga bulan. Pimpinan perusahaan juga memperhatikan aspek jenis kelamin, umur, dan masa kerja, serta memastikan ada orang yang senior dan wanita dalam jajaran petinggi. Dalam hal riset, perusahaan memberikan fasilitas tambahan seperti pelatihan bagi yang kurang mampu dalam hal menulis. Penerapan ras dan etnis juga dilakukan dengan melihat kemampuan setiap individu dalam menjalankan tugas yang diberikan.

Definisi manajemen keragaman dalam penelitian ini didasarkan pada pendekatan inklusif yang melibatkan proses perekrutan, pemilihan, promosi, dan penempatan karyawan berdasarkan kemampuan, sikap, nilai-nilai yang tidak terlihat, dan pengalaman mereka. Arti dari pernyataan di atas adalah bahwa prinsip-prinsip yang memandu proses rekrutmen, seleksi, promosi, pelatihan, dan kompensasi berpusat pada penempatan orang yang tepat pada pekerjaan yang tepat berdasarkan kinerjanya. Fokusnya adalah mencocokkan kemampuan, keterampilan, dan pengalaman individu dengan persyaratan peran. (Horwitz, 2007) dan menyatakan bahwa manajemen keragaman adalah pendekatan inklusif.

Kemudian, berlandaskan hasil pengkajian ini, dapat diidentifikasi beberapa Analisa praktis bagi perusahaan multinasional. Pertama, penerapan manajemen keberagaman terkait praktik MSDM dilaksanakan dengan baik, yaitu merit-based, fair dan non-diskriminatif. Untuk mempertahankan keadaan tersebut, disarankan agar perusahaan tetap konsisten dalam menyikapi keberagaman yang ada. Kedua, diharapkan kedepannya perusahaan mampu menciptakan dan menggabungkan program pelatihan keragaman dengan pelatihan berbasis keterampilan untuk membantu karyawan lebih menyadari perbedaan dan menghargai bakat yang dimilikinya. Ketiga, perusahaan juga dapat menawarkan sumber daya untuk memecahkan masalah yang muncul, seperti

selalu bijaksana dan tidak memihak, menetapkan tujuan kerja, dan mempelajari karakteristik dan metode penyelesaian kasus.

KESIMPULAN

Berdasarkan dari permasalahan, tujuan, hasil penelitian dan pembahasan, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan berikut. Pertama bahwa implementasi manajemen sumber daya manusia yang berfokus pada keragaman dan inklusi dilakukan dengan baik. Praktik-praktik ini diterapkan pada semua tahap dalam proses perekrutmen, penyeleksian, promosi, pelatihan, kompensasi, dan pemberian jaminan kesehatan. Penerapan praktik ini didasarkan pada prinsip " orang yang tepat di tempat yang tepat " dan kinerja, serta didesain untuk memastikan bahwa tidak ada perlakuan diskriminasi. Meskipun ada beberapa kriteria tertentu seperti agama, umur, dan masa kerja yang diprioritaskan pada tahap rekrutmen dan seleksi, hal tersebut merupakan kebijakan organisasi dan tidak dapat dikatakan diskriminasi.

Manajemen deversitas dan inklusi memiliki pandangan bahwa perbedaan-perbedaan yang ada pada individu merupakan sumber daya yang sangat berharga dan perlu dimanfaatkan dengan baik. Hal ini dapat membantu perusahaan untuk meningkatkan produktivitas, kerjasama tim, dan memperluas akses ke pelanggan yang beragam. Adanya keragaman dapat menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan menghargai setiap individu, sehingga mampu membangun motivasi dan kesetiaan karyawan. Oleh karena itu, perusahaan melihat manajemen keragaman sebagai suatu hal yang penting untuk diterapkan agar dapat memperoleh keunggulan kompetitif.

Penerapan manajemen keragaman di perusahaan yaitu, dengan adanya sistem komunikasi dan wadah diskusi yang baik serta dukungan yang diberikan untuk mengembangkan keterampilan dan karir karyawan melalui pelatihan dan sertifikasi. Dengan penerapan manajemen keragaman atau diversity management, perusahaan akan membangun lingkungan kerja yang inklusif, merangkul setiap perbedaan, dan memaksimalkan potensi karyawan untuk mencapai tujuan bersama.

Dalam implementasi manajemen keragaman atau diversity management, ada banyak manfaat bagi karyawan dan perusahaan. Bagi karyawan, manfaat yang dirasakan antara lain adalah memperkuat hubungan dengan rekan kerja, meningkatkan produktivitas dan kinerja, dan merasa dihargai dan dilibatkan dalam organisasi. Sementara bagi perusahaan, manfaat yang diterima antara lain adalah meningkatkan

produktivitas dan kinerja karyawan, meningkatkan kerjasama dan kreativitas tim, memperkuat reputasi perusahaan, dan mencegah diskriminasi dan pelecehan. Implementasi yang baik dalam manajemen keragaman juga akan membuat perusahaan lebih inovatif dan unggul kompetitif dalam menyelesaikan masalah.

Dengan membangun pemahaman dan perilaku yang sesuai dengan visi dan misi perusahaan, perusahaan dapat memastikan bahwa semua pihak memiliki sikap dan tindakan yang sejalan dengan tujuannya. Pemimpin memainkan peran yang sangat penting sebagai teladan dan coach untuk memastikan perilaku yang konsisten dan sesuai dengan nilai-nilai perusahaan. Dalam praktek SDM, perusahaan harus memperlakukan semua karyawan dengan adil dan memanfaatkan keragaman untuk meningkatkan produktivitas dan kepuasan karyawan. Hal ini dimulai dari proses rekrutmen hingga kesejahteraan karyawan dan merupakan bagian integral dari upaya perusahaan untuk mencapai keunggulan kompetitif.

Kendala dan masalah yang dihadapi dalam implementasi manajemen keragaman dalam usaha memperoleh keunggulan kompetitif. Kendala dan masalah itu berasal dari faktor internal dan eksternal perusahaan, seperti kebijakan pemerintah, kesenjangan rasio tenaga kerja perempuan dan laki-laki, fasilitas untuk ibu hamil, dan tingginya angka pensiun karyawan. Perusahaan berupaya mengatasi kendala dan masalah tersebut melalui berbagai strategi seperti restrukturisasi organisasi, sharing knowledge, pembalikan rasio tenaga kerja perempuan dan laki-laki.

REFERENCES

- Abugu, S. O. (2016). Workforce diversity management in Nigeria public service: Problems and prospects. *Global Journal of Human Resource Management*, 35-50.
- Ali, S. B. (2013). Equality and diversity in the health service: An evidence-led culture change. *Journal of Psychological Issues in Organizational Culture*, 190-209.
- Ardhaki, M. S. (2016). Diversity management and human resources productivity: Mediating effects of perceived organizational attractiveness, organizational justice and social identity in Isfahan's steel industry. *Iranian Journal of Management Studies (IJMS)*, 407-432.
- Bangun. (2012). *Manajemen Sumber daya manusia*. Erlangga.
- Bedi, P. L. (2014). Workforce diversity management: biggest challenge or opportunity for 21st-century organizations. *IOSR Journal of Business and Management*, 102-107.
- Cooke, F. L. (2012). Managing diversity in Chinese and Indian organizations: A qualitative study. *Journal of Chinese Human Resources Management*, 12-32.
- Femi, B. &. (2017). Penerapan diversity management dalam rangka meraih competitive advantage (Studi pada PT. Petrokimia Gresik). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 37-47.

- Garg, P. &. (2016). Managing workforce diversity to improve business performance. *International Journal of Management, Information, Technology and Engineering*.
- Hayes, D. K. (2009). *Human resources management in the hospitality industry*. John Wiley & Sons.
- Horwitz, S. K. (2007). The effects of team diversity on team outcomes: A meta-analytic review of team demography. *Journal of Management*, 987-1015.
- Hudson, J. S. (2014). Diversity in the workforce. *Journal of Education and Human Development*.
- Hughes, M. (2012) Percentnt Of All Organizational Change Initiatives Really Fail. *Journal Of Change Management*, 452-467.
- Kundu, S. C. (2017). Workforce diversity and organizational performance: a study of IT industry in India. *Employee Relations*, 160-183.
- Meena K., &. V. (2017). Developing an empirical typology of diversity-oriented human resource management practices. *Journal of Management Development*, 915-929.
- Meena, K. &. (2017). Developing an empirical typology of diversity-oriented human resource management practices. *Journal of Management Development*, 915-929.
- Peters, P. &. (2010). Diversity Management Beyond The Business Case. Equality, Diversity, and Inclusion. *An international Journal*, 413-421.
- Riantoputra, C. D. (2020). Gayung perlu bersambut: Keberhasilan Diaspora kembali Ke Indonesia. *Psikologi Indonesia*, 212-125.
- Robbins, S. P. (2015). *Organizational behavior*. Salemba Empat.
- Roberge, M.-E. L. (2011). From theory to practice: Recommending. *supportive diversity practices*, 1-20.
- Salim, A. (2001). *Teori dan Paradigma Penelitian Sosial*. Yogyakarta: PT. Tiara Wacana.
- Saxena, A. (2015). Workforce diversity: A key to improve productivity. *Procedia Economics and Finance*. *Procedia Economics and Finance*.
- Syahrian. (2019). *Peran Kepemimpinan, Komitmen Organisasi dan Kompetensi Terhadap Budaya Organisasi Aparatur Sipil Negara Serta Implikasinya Pada Kinerja Pelayanan Publik Dinas Perdagangan Dan Perindustrian Kabupaten/Kota Di Provinsi Jawa Barat*. *Jimea | Jurnal Ilmiah Mea (Manajemen, Ekonomi, & Akuntansijurnal)*, 151.
- Thomas, R. R. (2012). Organizational diversity: A missed opportunity. *Employment Relations*, 1-8.