

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Faktor kunci suksesnya sebuah organisasi bergantung pada sumber daya manusia. Hal ini merujuk pada individu dan karyawan yang menjadi indikator berjalannya suatu perusahaan. Dan tentunya perusahaan penting untuk mengelola sumber daya manusia dengan memerhatikan kebutuhan perusahaan itu sendiri. Sumber daya manusia di suatu perusahaan pasti memiliki keragaman. Mengingat hal tersebut tidak dapat dihindari, maka dari itu perusahaan harus berperan sebaik mungkin untuk dapat mengelola individu yang masing-masing memiliki keragamana yang berbeda (Damayanti, 2018).

Pengelolaan keragaman yang dilakukan secara efektif tentunya akan memberikan keuntungan bagi sebuah organisasi. Karakter yang ada pada banyaknya keragaman sumber daya manusia dapat mendorong motivasi serta inspirasi untuk organisasi dalam menyaingi berbagai perubahan bisnis yang terjadi. Mengingat bahwa keragaman sumber daya manusia akan sangat berpengaruh pada pengelolaan bisnis perusahaan, maka seharusnya hal tersebut ditempatkan sebagai salah satu isu yang menjadi prioritas utama dan penting untuk diperhatikan oleh pihak manajemen perusahaan.

Menurut Richard pada artikel yang ditulis oleh (Gomez & Bernet, 2019) mengatakan bahwa “*Workforce diversity means a workforce made up of people with different human qualities or who belong to various cultural groups*”. Dapat diartikan secara bebas bahwa keragaman karyawan adalah

karyawan yang ada di dalam suatu organisasi terdapat orang-orang yang mempunyai latar belakang yang berbeda-beda atau berasal dari budaya yang beragam. Keragaman yang dimaksud juga mengacu pada usia, pendidikan, jenis kelamin, ekonomi, motivasi, jabatan, agama, hingga tujuan mereka untuk terlibat dalam organisasi.

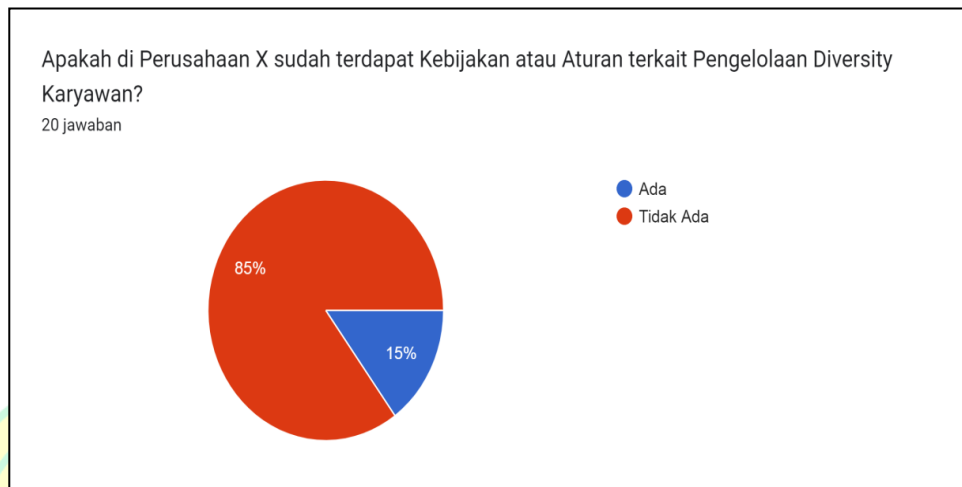
Berdasarkan pada hasil pengamatan yang telah peneliti lakukan pada bulan Februari 2023 bahwa pada perusahaan X terdapat keragaman karyawan mulai dari keragaman usia, pendidikan, jabatan, hobi, agama, hingga budaya serta perilaku kerja. Peneliti dapat menemukan suatu fenomena dari adanya keragaman karyawan, tentunya ada beberapa konflik ringan yang sering kali ditemukan. Seperti halnya pada saat sedang berdiskusi mengenai pekerjaan. Peneliti mengamati bahwa adanya perbedaan pendapat antar individu yang dapat menimbulkan ketegangan dan konflik. Hal ini terjadi karena setiap individu memiliki latar belakang, pengalaman, nilai-nilai, dan pandangan yang berbeda.

Dalam rangka memperkuat hasil pengamatan, peneliti melakukan wawancara singkat kepada salah satu pekerja atau karyawan pada perusahaan X yang memiliki jabatan terkait strategi sumber daya manusia. Hasil wawancara yang dilakukan pada salah satu karyawan adalah bahwa Perusahaan X memiliki karakteristik sumber daya manusia yang beragam, kemudian bentuk penerapan pengelolaan *diversity* karyawan juga benar sudah mulai diterapkan.

Berdasarkan pengalaman perusahaan di berbagai belahan dunia juga melakukan pengelolaan keragaman demikian. Indonesia memiliki penduduk yang beragam dan pengelolaan keragaman yang dilakukan pemerintah sudah sejak merdeka dilakukan, meskipun perkembangannya masih terbilang cukup dinamis. Dalam hal itu contoh atau bukti nyata bisa dilihat dari penggunaan bahasa Indonesia, adanya pakaian nasional, kebijakan cuti pada hari raya keagamaan, dan lain-lain. Secara formal, pemerintah telah memiliki kebijakan untuk manajemen keberagaman tersebut sehingga potensi konflik dapat dikurangi, meskipun tidak dapat dihilangkan sama sekali.

Meskipun di tingkat nasional atau bangsa pemerintah telah memiliki kebijakan untuk manajemen keragaman, namun di tingkat organisasi kebijakan demikian belum banyak diterapkan. Padahal manajemen keragaman penting bagi tercapainya kinerja organisasi. Penyebabnya mungkin karena Indonesia memiliki keragaman yang tinggi dan keragaman dianggap sesuatu yang sudah biasa ditemukan sehingga tidak perlu dikelola lagi.

Bertolak dengan kondisi di atas, Peneliti mencoba menyebar kuesioner melalui *Google Form* yang dibagikan kepada 20 orang yang bekerja di Perusahaan X pada divisi Strategi SDM. Adapun alasan peneliti menyebar kuesioner pada divisi tersebut bahwa strategi SDM merupakan divisi yang berkaitan dengan topik penelitian yang akan diteliti. Hasil dari kuesioner tersebut telah peneliti nyatakan dalam bentuk gambar berikut ini;



**Gambar 1.1 Survei Pra Riset Terkait Kebijakan atau Aturan  
Pengelolaan *Diversity***

**Sumber: Diolah oleh Peneliti (2023)**

Berdasarkan pada diagram di atas menunjukkan bahwa sebanyak 85% karyawan menjawab Tidak Ada, dan sebanyak 15% menjawab Ada. Hal tersebut dapat disimpulkan bahwa pada perusahaan X masih belum adanya Kebijakan atau Aturan mengenai Pengelolaan *Diversity* Karyawan.

Dari survei pra-riset yang telah dilakukan oleh peneliti, dapat disimpulkan bahwa sebagian besar karyawan menganggap bahwa Kebijakan dan aturan jangka panjang terkait Pengelolaan *Diversity* karyawan pada Perusahaan X belum ada. Hal itu dapat menjadi masalah bagi manajerial dalam mengelola keragaman karena pengelolaan akan menjadi kurang terstruktur.

Keragaman adalah penggabungan antara perbedaan, juga tentang persamaan item-item dari berbagai karakterisasi (seperti: etnis, jenis kelamin, suku, dan lainnya). Salah satu penelitian yang diteliti oleh (Sofyandi & Pancasakti, 2022) bahwa dalam penelitian terkait *diversity* ini terdapat

bagai keragaman yang dianalisis yakni berupa: tingkatan, jenis-jenis, hambatan, diskriminasi, aspek positif, dan manajemen dari keragaman. Dalam penelitian ini juga menyebutkan bahwa manajemen keragaman yang dikelola perusahaan berupa peraturan dan kebijakan manajemen, adanya *gathering* karyawan, dan hari raya keagamaan yang tujuannya dilakukan untuk menjaga kekompakan dan semangat kerja karyawan.

Berdasarkan pada penelitian tersebut dapat diketahui bahwa sudah ditemukan adanya manajemen keragaman seperti hari raya keagamaan, acara *gathering* karyawan, serta sudah adanya peraturan yang berlaku terkait pengelolaan keragaman (*diversity*). Berbeda dengan Perusahaan X yang masih belum membuat aturan yang berlaku.

Hasil observasi yang peneliti lakukan menunjukkan bahwa (1) masih belum dipahami dengan benar tentang konsep manajemen keberagaman; (2) pendapat karyawan terkait dengan kebijakan juga masih terpecah antara yang menjawab ada dan yang menjawab tidak ada. Berdasarkan pada latar belakang yang sudah diuraikan di atas, dapat diidentifikasi bahwa adanya masalah pada pengelolaan keragaman (*diversity*) di Perusahaan X. Maka dari itu, peneliti tertarik mengambil judul “Analisis Pengelolaan *Diversity* Karyawan Pada Perusahaan X.”

## B. Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dari permasalahan yang peneliti uraikan, maka pertanyaan penelitian dapat disebutkan sesuai dengan kondisi Perusahaan X, yaitu sebagai berikut:

1. Apa saja jenis keragaman (*diversity*) karyawan yang ada pada Perusahaan X?
2. Bagaimana bentuk pengelolaan keragaman (*diversity*) yang dilakukan oleh Perusahaan X?
3. Apa manfaat dari pengelolaan *diversity* karyawan yang dilakukan oleh Perusahaan X?

## C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan pertanyaan penelitian yang sudah peneliti jelaskan, adapun tujuan penelitian dapat disebutkan sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui apa saja jenis keragaman yang ada di perusahaan X.
2. Untuk mengetahui bagaimana gambaran pengelolaan *diversity* karyawan di Perusahaan X.
3. Untuk mengetahui manfaat dari pengelolaan *diversity* karyawan yang dilakukan oleh Perusahaan X.

## D. Manfaat Penelitian

1. Secara Teoritis

Secara teoritis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan hasil dan informasi yang akurat dengan memperkuat teori yang ada, serta



menambah wawasan ilmu pengetahuan dan dijadikan pedoman yang relevan bagi penelitian selanjutnya.

## 2. Manfaat Praktis

### a. Bagi Perusahaan

Sebagai sarana untuk tambahan saran dan masukan, khususnya bagi tim yang mengelola keragaman karyawan di perusahaan.

### b. Bagi Peneliti

Mampu menjadikan bahan atau dasar pengetahuan sehingga dapat mengimplementasikan teori serta praktik yang dipelajari selama duduk di bangku perkuliahan.

### c. Bagi Perguruan Tinggi

Sebagai tambahan referensi terkait penelitian yang relevan dengan pengelolaan keragaman (*diversity*) guna memajukan pengembangan pendidikan.

