

Keragaman Sumberdaya Insani sebagai Potensi Meningkatkan Kesejahteraan Karyawan

Susatyo Yuwono

Program Doktor Psikologi Universitas Gadjah Mada / Dosen Fakultas Psikologi Universitas Muhammadiyah Surakarta
sy240@ums.ac.id

Abstrak. Keragaman menjadi keniscayaan era modern saat ini. Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi di era ini menuntut penyesuaian diri individu dan organisasi. Meski demikian, kesejahteraan individu tetap harus dipenuhi. Artikel ini bertujuan mengungkap peran keragaman sumberdaya insani sebagai potensi dalam meningkatkan kesejahteraan karyawan. Hasil kajian teoritis dan penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa pengelolaan keragaman sumberdaya insani menekankan pada pemanfaatan secara optimal semua potensi dan keunggulan karyawan yang beragam. Kesempatan untuk berperan secara optimal bagi kemajuan perusahaan memunculkan kondisi psikologis yang nyaman, apalagi ditunjang oleh dukungan penuh dari segenap pihak di organisasi, baik pimpinan maupun staf. Kemajuan yang dialami oleh organisasi akan meningkatkan fasilitas kerja maupun pendapatan yang diperoleh individu karyawan. Individu karyawan yang makin sejahtera akan mendorong kesejahteraan keluarganya makin meningkat juga.

Kata kunci : keragaman, sumberdaya insani, potensi, individu, organisasi, kesejahteraan

Pendahuluan

Organisasi senantiasa mengikuti perlu mengikuti perkembangan jaman. Pengelolaan organisasi pada masa lima dekade yang lalu tidak dapat lagi diterapkan sepenuhnya pada masa sekarang ini. Hal ini disebabkan terjadinya perubahan lingkungan di mana organisasi itu berada yang perlu disikapi dengan model pengelolaan yang berbeda juga.

Masyarakat Ekonomi Asean (MEA) resmi dimulai pada tahun 2016 ini, dengan tujuan meningkatkan stabilitas perekonomian di kawasan ASEAN serta mengatasi masalah-masalah di bidang ekonomi antar negara ASEAN (Suroso, 2015). Terbentuknya MEA akan memunculkan pasar tunggal, kawasan ekonomi berdaya saing tinggi dan terintegrasi secara global. Hal ini memiliki dampak adanya pasar bebas di bidang permodalan, barang, jasa dan tenaga kerja.

Perkembangan di atas tentu membutuhkan penyesuaian yang memadai, baik oleh organisasi maupun individu di dalamnya. Salah satu dampak MEA yang terkait organisasi adalah arus tenaga kerja yang makin global, sehingga akan banyak dijumpai keragaman sumberdaya manusia di dalam organisasi. Keragaman ini akan makin tinggi seiring masuknya tenaga kerja dengan berbagai latar belakang budaya, etnis, bahasa, agama, usia, pendidikan dan sebagainya. Organisasi yang semula didominasi oleh pekerja domestik, kemudian akan makin beragam dengan masuknya pekerja asing.

Secara deskriptif, penduduk di Indonesia tahun 2015 berjumlah lebih dari 252 juta orang, dengan rentang usia produktif (15-64 tahun) terbesar yaitu 172 juta, usia di atas 64 tahun sebanyak 13 juta, dan sisanya 70 juta di bawah 14 tahun (Ritonga, 2015). Dari jumlah usia produktif, hanya 66,6% yang berstatus bekerja, di mana 37% di antaranya bekerja kepada orang lain atau sebagai buruh/karyawan. Sunusi (2014) menyebutkan bahwa di antara kategori usia lansia (di atas 60 tahun) yang berjumlah lebih dari 18 juta, terdapat lebih dari 50% yang berstatus pekerja aktif.

BPS (2015) menyebutkan bahwa hingga akhir 2014 perbandingan jumlah penduduk pria dan wanita adalah 126,7 juta : 125,4 juta, atau hampir seimbang. Perbandingan antar kelompok usia produktif menunjukkan 43,4 juta orang usia 15-24, 41 juta orang usia 25-34, 37,6 juta orang usia 35-44, 29 juta orang usia 45-54, 10 juta orang usia 55-59, dan 21,2 juta orang usia di atas 60 tahun. Perbandingan tingkat pendidikan penduduk usia produktif ini adalah 9,5 juta orang tidak pernah sekolah, 24 juta orang tidak tamat SD, 49,3 juta orang tamat SD, 40,5 juta orang tamat SMP, 45,8 juta orang tamat SMA/SMK, 4 juta orang tamat Diploma, dan 9,8 juta orang tamat sarjana.

Secara keseluruhan, perbandingan usia dan jenis kelamin adalah sebagai berikut :

Tabel 5.1
Penduduk Indonesia menurut Kelompok Umur dan Jenis Kelamin, 2014
(ribu orang)

Kelompok Umur	Laki-laki	Perempuan	Laki-laki+Perempuan
(1)	(2)	(3)	(4)
0-4	12 301,4	11 785,4	24 086,8
5-9	11 857,3	11 252,2	23 109,5
10-14	11 448,3	10 911,9	22 360,2
15-19	11 237,8	10 786,9	22 024,7
20-24	10 768,5	10 583,9	21 352,4
25-29	10 398,2	10 318,1	20 716,3
30-34	10 150,2	10 280,7	20 430,9
35-39	9 802,6	9 784,5	19 587,1
40-44	9 054,2	8 950,5	18 004,7
45-49	7 949,2	7 918,2	15 867,4
50-54	6 650,6	6 663,1	13 313,7
55-59	5 319,6	5 198,5	10 518,1
60-64	3 804,7	3 714,1	7 518,8
65-69	2 500,2	2 753,2	5 253,4
70-74	1 715,0	2 042,0	3 757,0
75+	1 757,4	2 506,4	4 263,8
Total	126 715,2	125 449,6	252 164,8

Sumber : Proyeksi Penduduk Indonesia 2010-2035

Uraian data di atas menunjukkan bahwa sumberdaya manusia di Indonesia meskipun terus makin tinggi jumlahnya dari tahun ke tahun, namun sangat terbuka peluangnya untuk dimasuki oleh sumberdaya manusia dari negara lain. Dengan demikian, komposisi di dalam organisasi akan semakin terbuka peluangnya menjadi beragam.

Keragaman di dalam keilmuan sosial dikenal dengan istilah *diversity*. *Diversity* menurut beberapa peneliti diartikan sebagai perbedaan-perbedaan yang ada di antara anggota-anggota unit yang mengarah pada atribut dasar seperti masa kerja, usia, atau etnis (Harrison dan Klein, 2007), di mana perbedaan tersebut mampu membedakan individu satu dengan yang lainnya (van Knippenberg dan Schippers, 2007). Pada penelitian berikutnya, atribut ini makin dikembangkan dalam kategori terkait langsung dan tidak terkait langsung dengan pekerjaan. Yang terkait langsung contohnya adalah spesialisasi pendidikan, strata pendidikan, latar belakang fungsional dan masa kerja. Yang tidak terkait langsung contohnya adalah atribut demografi seperti usia, jenis kelamin, latar belakang budaya atau kebangsaan.

Munculnya kondisi yang bervariasi pada perkembangan sumber daya manusia sesungguhnya bukan hal yang aneh di sebagian besar lembaga / perusahaan di Indonesia mengingat belum mencukupinya perhatian terhadap *diversity* (keragaman) ini. Salah satu indikator belum diperhatikannya keragaman ini adalah terpautnya perkembangan karir jabatan fungsional yang wanita dibanding pria, dan strata pendidikan pada usia muda lebih cepat berkembang daripada yang tua.

Kurang diperhatikannya keragaman ini kemudian memunculkan berbagai efek lanjutan, antara lain terjadinya kesenjangan sehingga gerak organisasi menjadi lambat, dan tidak jarang muncul konflik yang akan menambah hambatan. Sehingga bisa jadi salah satu penyebab lambatnya pencapaian tujuan organisasi adalah kurang diperhatikannya keragaman ini, sebagaimana yang sudah disampaikan oleh Cox dan Blake (1991) bahwa keragaman yang dikelola dengan baik akan memunculkan *daya saing* yang makin tinggi.

Pada bagian lain, kesejahteraan karyawan atau *employee well-being* diartikan sebagai kondisi fisik dan mental yang sehat pada diri karyawan, sehingga karyawan seharusnya bekerja dalam kondisi bebas stres dan lingkungan yang aman secara fisik (Currie dalam Baptiste, 2008). Bakke (dalam Baptiste, 2008) menyebutkan kesejahteraan karyawan mencakup lingkungan kerja yang memberikan gairah, penghargaan, stimulasi, dan kesenangan yang mampu meningkatkan kemampuan finansial.

Employee Well-being dikonsepsikan sebagai pengalaman positif. Ketika kesejahteraan di tempat kerja dirasakan maka afeksi positif menutup afeksi negatif, sehingga individu akan merasakan potensinya berkembang optimal dan ada kepuasan (Demo & Paschoal, 2013). Afeksi negatif yang berkurang dan diganti oleh afeksi positif akan mendorong individu untuk merasakan suasana nyaman di tempat kerja, yang lebih jauh lagi akan mendorong meningkatnya motivasi dan komitmen organisasi, serta perilaku yang menguntungkan lainnya.

Berdasarkan paparan tersebut maka muncul permasalahan keragaman yang makin tinggi di organisasi akan mempengaruhi kondisi karyawan, termasuk di dalamnya adalah kesejahteraan (*employee well-being*). Pertanyaan yang muncul adalah bagaimana kondisi kesejahteraan karyawan dipengaruhi oleh kondisi organisasi yang makin tinggi keragaman karyawannya.

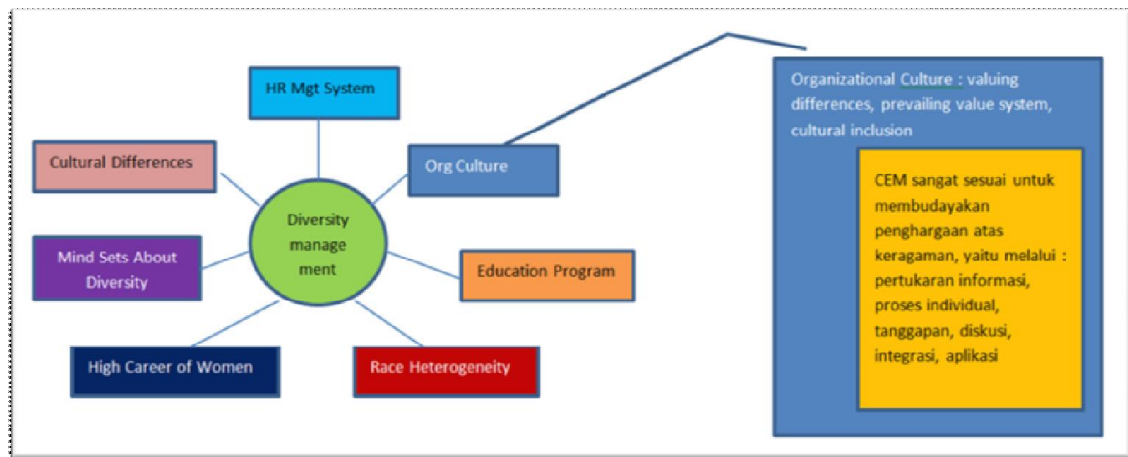
Tinjauan Pustaka dan Pembahasan

Pengelolaan Keragaman

Keragaman di dalam organisasi dapat dilihat dari berbagai sudut pandang. Menurut Williams dan O'Reilly (1998), ada 2 sudut pandang utama dalam melihat keragaman, yaitu *social categorization perspective* dan *information/decision-making perspective*. Sudut pandang kategorisasi sosial melihat keragaman yang ada di unit menunjukkan adanya kelompok-kelompok di dalamnya, yang perlu dilihat bukan sebagai kelompok terpisah namun sebagai satu kesatuan di dalam unit itu sendiri sehingga mampu bekerja bersama-sama. Perspektif informasi/pengambilan-keputusan menyatakan bahwa individu yang beragam akan memiliki cara pandang, opini, kecerdasan, pengetahuan, dan keterampilan yang berbeda dan unik, yang akan menjadi sumber daya yang sangat kaya, sehingga keragaman ini juga perlu dikelola dengan tepat agar bisa optimal.

Van Knippenberg dkk (2004) mengajukan perspektif baru sebagai penggabungan dari kedua sudut pandang sebelumnya, yaitu *categorization elaboration model (CEM)*. Model ini menyatakan bahwa kelompok yang beragam mampu menggunakan kelebihan keunikan-keunikan cara pikirnya melebihi kelompok yang homogeny melalui proses *elaboration of information*, yang didefinisikan sebagai pertukaran informasi dan cara pandang, kemudian individu memproses informasi tersebut dan memberikan tanggapannya, yang kemudian didiskusikan serta diintegrasikan untuk implementasinya.

Melalui perspektif ketiga inilah keragaman yang dimiliki organisasi dapat dioptimalkan untuk mencapai tujuan organisasi secara lebih efektif dan efisien. Apabila digabungkan dengan model yang dikembangkan oleh Cox dan Blake (1991), maka pengelolaan keragaman yang ada dapat dilakukan sebagaimana gambar 1.



Gambar 1. Pola Pengelolaan Keragaman dan CEM sebagai Salah Satu Jenisnya
(dिसesuaikan dari Cox dan Blake, 1991; Van Knippenberg dkk, 2004)

Keragaman di organisasi di Indonesia umumnya memiliki latar belakang sumber daya yang hampir mirip, yaitu usia, jenis kelamin, masa kerja, etnis, pangkat/golongan, status kepegawaian, strata pendidikan, dan spesialisasi pendidikan. Variasi umumnya cukup besar pada organisasi yang juga cukup besar, seperti perusahaan pertambangan dan instansi pemerintah. Variasi yang tidak terlalu besar umumnya dimiliki oleh perusahaan / organisasi yang tidak besar, misal perusahaan tingkat lokal yang tidak besar variasi ada pada unsur etnis mengingat sebagian besar pegawai berasal dari etnis setempat.

Keragaman yang ada perlu dikelola sebagai salah satu hal yang tidak bisa dihindarkan dari struktur kepersonaliaan, sehingga perlu dilakukan proses penyamaan persepsi (*mind-set*) atasnya. Persepsi akan keragaman umumnya mengerucut pada dua kutub yaitu anggapan keragaman sebagai penghambat, dan yang satu adalah keragaman sebagai kekayaan sumber daya. Persepsi bahwa keragaman sebagai penghambat akan menjadi kontraproduktif dan melemahkan kelompok kerja, sehingga yang perlu ditumbuhkan adalah persepsi bahwa

keragaman bukanlah penghambat namun justru adalah modal yang penting dalam memperkaya sumber daya. Kesamaan persepsi ini akan mempermudah program pengelolaan lainnya.

Setelah *mind-set* yang baru terbentuk, maka kemudian dikenalkan keragaman-keragaman yang ada, sehingga akan diketahui bersama keunggulan masing-masing. Keunggulan inilah yang mesti dimanfaatkan oleh organisasi sehingga mampu menyelesaikan berbagai masalah maupun mencapai tujuan organisasi dengan lebih kaya referensi sumber dayanya.

Ketika keunggulan sudah ditemukan maka berikutnya adalah menyusun komposisi pegawai di setiap unit (*placement*) dan sekaligus membudayakan aktivitas inklusif yang melibatkan semua unsur yang beragam tersebut. Proses ini bisa dimulai sejak rekrutmen pertama kali dan dilanjutkan dengan penempatan pada unit yang tepat. Komposisi di setiap unit diharapkan melibatkan sumber daya yang beragam ini, kemudian ditindaklanjuti dengan menyusun sistem kerja yang mampu memunculkan kerjasama, dan sikap terbuka. Sistem kerja ini akan mendukung saling melengkapi informasi yang dibutuhkan, ide-ide kreatif untuk solusi, yang akan diintegrasikan menjadi kekuatan yang luar biasa dalam menyelesaikan masalah.

Ketika sistem kerja sudah mapan dan menjadi budaya, maka proses pengembangan sumber daya, penilaian kerja, maupun pengembangan karir individu menjadi lebih mudah dilakukan secara fair. Hal ini berarti kesempatan untuk mendapatkan pendidikan lanjut, pelatihan, dan penelitian tidak akan terjadi diskriminasi dari kelompok tertentu terhadap kelompok lainnya, misalnya kesempatan pada laki-laki maupun perempuan sama besarnya. Demikian pula untuk menjadi pejabat pada level struktural menjadi lebih fair antar berbagai kelompok yang ada.

Keuntungan Keragaman

Secara umum, keragaman yang dikelola dengan tepat akan memudahkan organisasi dalam menyelesaikan masalah, menjalankan program, dan mencapai tujuan organisasi. Cox dan Blake (1991) menyebutkan ada 6 (enam) keuntungan ini, yaitu penghematan biaya, daya tarik bagi calon karyawan, meningkatkan pemasaran, mendukung munculnya kreativitas, mempermudah mencari jalan keluar/solusi, dan sistem yang lebih fleksibel.

Pengelolaan keragaman sebagaimana manajemen kepegawaian secara umum lebih bersifat investasi jangka panjang daripada jangka pendek. Mencetak *mind-set*, hingga budaya organisasi yang mendukung keragaman tidak bisa sebentar. Namun demikian, untuk jangka panjang hal ini akan memberikan penghematan yang besar bagi organisasi. Sebagai contoh adalah besarnya frekuensi *turnover* dan absensi pegawai perempuan dibandingkan yang laki-laki, karena hamil, melahirkan atau rutinitas bulannya. Hal ini menyebabkan banyak organisasi yang memberikan insentif lebih rendah pada pegawai perempuan. Secara tidak langsung, hal ini akan melanggengkan sikap *turnover* dan absensi karena diskriminasi ini.

Apabila pengelolaan keragaman sudah berjalan baik, maka para pegawai perempuan ini akan merasa lebih nyaman karena diperlakukan secara fair. Tidak ada lagi diskriminasi dengan laki-laki, sehingga perempuan akan merasa dihargai dan selanjutnya dengan mudah akan meluangkan waktu lebih banyak ketika mereka belum cuti untuk menggantikan waktu cutinya. Dengan sikap positif ini maka ancaman *turnover* dan absensi menjadi jauh berkurang sehingga organisasi memperoleh penghematan yang besar dalam operasionalnya.

Makin beragam sebuah unit maka komposisi isinya juga makin beragam. Hal ini akan memperkaya unit ketika ada kebutuhan untuk ide-ide maupun pemikiran solutif. Ide-ide kreatif akan makin banyak muncul dari sumber daya dengan latar belakang yang beragam, sehingga akan makin banyak alternatif-alternatif program yang bisa diciptakan. Hal ini tentu akan memudahkan bagi organisasi untuk memilih program terbaik untuk mencapai tujuan dengan efektif dan efisien. Sebagai contoh adalah beragamnya latar belakang spesialisasi pendidikan di unit Quality Control (QC), akan memunculkan banyak pemikiran kreatif tentang program-program apa yang seharusnya ditempuh agar mutu produk dapat dijamin kualitasnya. Makin banyak ide ini maka lembaga akan mampu memilih yang terbaik untuk menjamin kualitas produk.

Pemikiran juga dibutuhkan dalam mencari jalan keluar ketika organisasi menghadapi permasalahan. Pemikiran solutif ini akan makin beragam ketika individu yang terlibat juga makin beragam latar belakangnya. Sebagai contoh lembaga QC tadi yang menghadapi masalah audit eksternal, maka solusi terbaik dapat diperoleh dari anggota yang beragam tadi. Makin beragam anggota unit maka makin beragam juga pemikiran solutifnya.

Beragamnya latar belakang juga akan membuat pendekatan manajemen menjadi lebih fleksibel karena untuk menangani kelompok dengan latar belakang satu tidak bisa disamakan dengan kelompok yang berbeda. Dengan demikian tidak akan terlalu banyak sistem yang kaku yang akan diberlakukan untuk semua kelompok. Hal ini akan membuat gerak organisasi menjadi lebih fleksibel dalam menghadapi berbagai permasalahan yang akan muncul, baik masalah internal maupun masalah dengan pihak eksternal.

MEA yang akan mulai berjalan memunculkan keragaman tantangan yang makin tinggi, sehingga membutuhkan pendekatan yang fleksibel juga. Melalui keluwesan dalam berpikir, bersikap dan bertindak ini maka

diharapkan organisasi mampu menyelesaikan semua permasalahan dan fokus dalam menjalankan program terbaik dalam menghasilkan produk yang unggul.

Pelibatan semua unsur di organisasi, terutama karyawan, menunjukkan adanya aspek partisipasi aktif dalam kegiatan organisasi. Berdasarkan teori motivasi X-Y dari McGregor menunjukkan bahwa adanya partisipasi dan kerjasama dari anggota akan meningkatkan motivasi kerjanya. Demikian juga teori motivasi berprestasi dari David Mc Clelland menyebutkan bahwa *need for affiliation* berupa kebutuhan akan perasaan diterima, perasaan berperan penting dan partisipasi aktif akan memotivasi seseorang, demikian juga saat seseorang merasa harus berprestasi maka akan memberikan motivasi yang tinggi.

Hasil penelitian Sommerfeldt (2010) mendukung kedua teori tersebut di atas yaitu ada lima faktor di dalam motivasi kerja, secara berurutan yaitu (1) perasaan berharga yang diperoleh dari *support* positif dari pimpinan, (2) prestasi, (3) hubungan di tempat kerja, (4) pekerjaan itu sendiri, dan (5) gaji serta kondisi. Penelitian yang dilakukan pada personil kepolisian ini menunjukkan bahwa unsur perasaan berharga dan hubungan di tempat kerja menjadi motivator yang lebih utama daripada gaji. Kesempatan berpartisipasi secara fair memiliki arti adanya peluang yang dibuka oleh pimpinan untuk karyawan agar bisa memberikan kontribusi yang adil terhadap organisasi. Hal ini akan memunculkan perasaan dihargai oleh pimpinan.

Model kepemimpinan yang memberikan kesempatan berpartisipasi ini juga menunjukkan adanya hubungan antara semua unsur di organisasi yang dekat dan hangat. Hasil penelitian Sommerfeldt (2010) tersebut menempatkan hubungan di tempat kerja juga lebih penting daripada gaji. Partisipasi aktif ini menurut Nielsen & Randall (2005), secara langsung juga menunjukkan adanya kemauan yang tinggi untuk senantiasa terlibat dan meminimalkan ketidakterlibatan dalam pekerjaan. Hal ini berarti tingkat absensi akan menjadi rendah.

Faktor pimpinan ini menurut Qin (2010) juga menjadi penentu akan meningkatnya motivasi kerja karyawan. Pimpinan bersama dengan unsur kolega, aspek insentif dan karakteristik pekerjaan menjadi faktor eksternal dari motivasi kerja karyawan, yaitu faktor yang sumbernya berasal dari luar diri karyawan.

Meningkatnya motivasi disertai dengan proses di dalam organisasi yang makin efektif, secara langsung akan mendongkrak produktivitas organisasi. Proses penyelesaian masalah dan pengambilan keputusan yang lebih komprehensif dan lebih cepat dengan melibatkan seluruh unsur keragaman karyawan yang ada akan membantu meningkatkan kapasitas dan kualitas produksi organisasi. Hal ini akan meningkatkan peluang organisasi untuk memperoleh keuntungan (profit) yang lebih besar.

Meningkatnya keuntungan organisasi secara langsung akan mendorong terjadinya peningkatan pula pada peningkatan fasilitas fisik kerja di organisasi. Keamanan dan kenyamanan dalam bekerja akan ditingkatkan. Selain itu juga akan mendorong peningkatan pendapatan karyawan. Pendapatan yang bersifat finansial ini menjadi imbas dari pendapatan finansial organisasi yang juga meningkat. Dengan demikian, apa yang diberikan karyawan melalui kerja keras yang meningkat akan selaras juga dengan pendapatannya yang juga meningkat. Hal ini juga sesuai dengan teori keseimbangan (*equity*) dari Adams (1963), bahwa orang akan memiliki motivasi yang tinggi saat mengetahui apa yang diperolehnya (*outcome*) seimbang dengan apa yang sudah diberikan (*input*).

Uraian di atas secara keseluruhan menunjukkan peran besar dari manajemen keragaman karyawan yang tepat terhadap meningkatnya kesejahteraan karyawan (*employee well-being*). Kesejahteraan yang bersifat fisik maupun psikis mengalami peningkatan. Kesejahteraan fisik ditunjukkan adanya fasilitas kerja yang makin aman dan nyaman, dan kesehatan tubuh yang makin terjaga. Kesejahteraan psikologis ditunjukkan oleh adanya perasaan berharga, perasaan nyaman di tengah-tengah karyawan, dan jauh dari stress.

Gambaran kesejahteraan di atas sesuai dengan pendapat dari van Mierlo, Rutte, Kompier, & Dooreward (2005) dan Nielsen & Randall (2012). Kepuasan dan *well-being* akan meningkat, sedangkan absensi menurun seiring dengan meningkatnya partisipasi anggota dalam kelompok.

Keuntungan lain organisasi yang mampu memperlakukan semua pegawainya secara fair tentu akan menjadi daya tarik tersendiri bagi masyarakat yang berminat untuk bergabung menjadi karyawan. Daya tarik yang tinggi ini tentu akan menguntungkan organisasi karena proses rekrutmen dan seleksi dapat berlangsung secara optimal, yaitu mampu memilih kandidat terbaik dari banyak kandidat yang mendaftar.

Kondisi tersebut akan memberikan jaminan bagi organisasi untuk mendapatkan sumber daya yang terbaik untuk menjalankan aktivitas produksi dan menghasilkan produk yang berkualitas unggul. Organisasi juga akan mampu bersaing dengan organisasi lain di dalam maupun luar negeri sehingga jaminan keberlangsungannya (*sustainability*) juga tinggi. Hal ini karena masyarakat juga akan tertarik untuk menjadikan organisasi sebagai lembaga yang menghasilkan produk unggulan yang mereka butuhkan. Dengan sendirinya, dukungan dari mitra maupun *stakeholders* juga akan bermunculan seiring dengan daya tarik yang tinggi ini.

Meningkatnya minat masyarakat selaku pengguna produk organisasi merupakan salah satu indikator kepercayaan terhadap organisasi. Hal ini akan mempermudah bidang pemasaran organisasi untuk mengekspos kepercayaan ini beserta kelebihan-kelebihan organisasi. Pemasaran yang lancar akan menjadi pendukung utama juga untuk keberlanjutan organisasi (*sustainability*).

Metode Penelitian

Artikel ini akan mengungkap bagaimana pengelolaan keragaman yang tepat sehingga dapat diperoleh keuntungan-keuntungan untuk mendukung tercapainya kesejahteraan bagi karyawan. Pembahasan didasarkan pada berbagai literatur teoritis maupun hasil penelitian sebelumnya yang terkait dengan tema yang sama. Sistematika artikel diawali dengan pendahuluan, metode, hasil analisis terkait model pengelolaan dan manfaatnya, serta kesimpulan.

Penutup

Keragaman yang ada perlu dikelola dengan tepat, dimulai dengan memunculkan mind-set yang sama bahwa keragaman adalah keuntungan, kemudian menyusun sistem yang bisa mendorong kerjasama dan integrasi, sehingga akan mampu menghasilkan keseimbangan antar kelompok dalam pengembangan individu maupun unit. Melalui pengelolaan yang tepat maka keragaman akan menjadi modal yang sangat penting bagi organisasi dalam meningkatkan kesejahteraan fisik dan psikologis karyawan, terutama dalam menghadapi tantangan global ke depan.

Strategisnya keragaman ini perlu ditindaklanjuti oleh setiap organisasi, untuk mulai memperhatikan dan mengelola keragaman yang ada secara tepat. Tentu ada keunikan di setiap organisasi yang tidak dapat disamakan dengan organisasi lainnya, sehingga kesadaran akan keunggulan dari keragaman masing-masing menjadi salah satu acuan utamanya. Penelitian terkait tema keragaman ini belum banyak dikembangkan, khususnya di Indonesia. Untuk itu perlu dikembangkan penelitian-penelitian terkait keragaman dan dinamika pengaruhnya bagi pengembangan sumber daya manusia yang unggul, maupun bagi pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Daftar Pustaka

- Baptiste, NR. (2008). Tightening the Link between Employee Wellbeing at Work and Performance. *Management Decision*, vol 46, no 2, pp. 284-309
- BPS (2015). *Statistik Indonesia 2015*. Katalog BPS 1101001.
- BPS (2016). *Laporan Bulanan Data Sosial Ekonomi*. Edisi 68, Januari 2016. Katalog BPS 9199017
- Cox, TH dan Blake, S. (1991) Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness. *Academy of Management Executive*, vol 5, no 3, 45-56
- Demo, G, & Paschoal, T. (2013). Well-Being At Work Scale: Exploratory and Confirmatory Validation in the United States Comprising Affective and Cognitive Components. *Proceeding XXXVII Encontro da ANPAD*, Rio de Janeiro
- Diener, E. (2009). *The Science of Subjective Well-Being: The Collected Works of Ed Diener*. Illinois : Springer.
- Harrison DA, Klein KJ (2007) What's the difference? Diversity constructs as separation, variety, or disparity in organizations. *Academy of Management Review* 32:1199–1228
- Nielsen, K & Randall, R. (2012). The Importance of Employee Participation and Perception of Changes in Procedures in a Teamworking Intervention. *Work & Stress*, vol 26, no 2, April-June 2012, 91-111
- Qin, L. (2010). Employee Motivation in A Cross-Cultural Organization. *Thesis*. Helsinki: Arcada University of Applied Sciences
- Ritonga, R. (2015). Kebutuhan Data Ketenagakerjaan untuk Pembangunan Berkelanjutan. *Presentation Sheet*. Badan Pusat Statistik.
- Sommerfeldt, V. (2010). An Identification of Factors Influencing Police Workplace Motivation. *Paper*. Queensland University of Technology.

- Sunusi, M. (2014). Inter-generational Family and Community Support: Implication to Social Participation and Contribution of Older Person. *Presentation Sheet*. Kementerian Sosial Republik Indonesia
- Suroso, GT. (2015). *Masyarakat Ekonomi Asean (MEA) dan Perekonomian Indonesia*. Artikel. Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan (BPPK) Kementerian Keuangan. <http://www.bppk.kemenkeu.go.id/publikasi/artikel/150-artikel-keuangan-umum/20545-masyarakat-ekonomi-asean-dan-perekonomian-indonesia>
- van Knippenberg D, Haslam SA (2003) *Realizing the diversity dividend: exploring the subtle interplay between identity, ideology, and reality*. Dalam : Haslam SA, van Knippenberg D, Platow MJ, Ellemers N (ed) *Social identity at work: developing theory for organizational practice*. Psychology Press, New York, pp 61–77
- van Knippenberg D, Schippers M (2007) Work group diversity. *Annual Review of Psychology*, 58:515–541
- van Mierlo, H., Rutte, C., Kompier, M., & Doorewaard, H. (2005). Self-managing teamwork and psychological well-being: Review of a multilevel research domain. *Group & Organization Management*, 30, 211–235
- Williams K, O'Reilly CIII (1998) *Demography and diversity in organizations: a review of forty years of research*. Dalam : Sutton RI, BM Staw (ed) *Research in organizational behavior*, vol 20, JAI Press, Greenwich, pp 77–140