

## ANALISIS PENGELOLAAN KERAGAMAN KARYAWAN UD BUANA STAR

Anggraeni Minarti Lifanni dan Roy Setiawan

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Kristen Petra  
Jl. Siwalankerto 121 – 131, Surabaya 60236

E-mail: [liefannymungther@gmail.com](mailto:liefannymungther@gmail.com); [roy@petra.ac.id](mailto:roy@petra.ac.id)

*Abstrak*—Keragaman merupakan percampuran antara perbedaan dan juga persamaan item-item dari suatu karakteristik (seperti: jenis kelamin, usia, budaya, dan lainnya). Keragaman karyawan pada suatu lingkungan di butuhkan suatu manajemen keragaman yang baik untuk menyatukan orang-orang dengan berbeda karakter demi mencapai tujuan tertentu. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengelolaan keberagaman karyawan UD Buana Star. Dalam penelitian ini digunakan metode penelitian kualitatif. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan *purposive sampling*. Hasil penelitian menunjukan bahwa keragaman pada lingkungan kerja karyawan UD Buana Star cenderung cukup beragam, namun dalam pengelolaan keragaman masih kurang terlihat dari peraturan yang berlaku.

Kata Kunci—Keragaman, manajemen keragaman, pengelolaan karyawan.

### PENDAHULUAN

#### Latar Belakang

Pengelolaan karyawan pada UD biasanya membutuhkan ekstra tenaga dan pikiran, karena menyatukan tujuan karyawan dengan latar belakang pendidikan yang kurang mengakibatkan *missed* komunikasi antara yang satu dengan lainnya. Hal tersebut umum dijumpai pada banyak UD. Tak terlepas dari itu pengelolaan karyawan juga perlu usaha ekstra jika asal, kebiasaan, kebudayaan yang mereka miliki beragam. Pengelolaan karyawan tersebut dilakukan dengan harapan dapat menyatukan tujuan para karyawan yang beragam demi kebaikan jalannya operasional usaha. Richard (2008), mengatakan “*Workforce diversity means a workforce made up of people with different human qualities or who belong to various cultural groups*”. Pada pemaparan tersebut dapat dijelaskan bahwa keragaman tenaga kerja (karyawan) berarti karyawan yang ada dalam organisasi terdiri dari orang yang mempunyai kualitas yang berbeda-beda atau berasal dari kelompok budaya yang beragam. Richard juga memaparkan bahwa keragaman tersebut mengacu pada usia, etnis, jenis kelamin, ras, atau kemampuan fisik.

UD Buana Star adalah suatu usaha keluarga yang berdiri sejak tahun 1998, bergerak di bidang bahan bangunan dan distributor *list* keramik wilayah Bali - NTB. Usaha Dagang ini terletak di suatu kota di Bali, yakni Tabanan. Jam operasional usaha UD tersebut adalah setiap hari Senin – Sabtu, pukul 08.00 – 17.00 WITA. Pada UD Buana Star dijumpai karyawan yang bekerja tidaklah terdiri dari asal yang sama. Karyawan yang dimiliki cukup beragam, meskipun usaha tersebut terletak di Bali asal karyawan mayoritas bukan dari Bali itu sendiri. Data karyawan pada UD Buana Star menunjukan dari 17 orang karyawan yang bekerja terdiri dari: 11 orang kuli bangunan (empat diantaranya merangkap sebagai sopir),

tiga orang bagian penjualan untuk melayani *customer*, satu orang bagian akuntan, dan dua orang bagian *sales*.

Keragaman terdiri dari usia, asal, agama, latar belakang pendidikan, jenis kelamin, suku, bahasa, kepribadian. Data UD Buana Star menunjukkan asal karyawan terdiri dari orang Flores (40%), Kupang (20%), Bandung (10%), dan Bali (30%). Keragaman agama yang terjadi di UD Buana Star Kristen (60%), Islam (10%), Hindu (30%). Usia karyawan terdiri dari 20 – 25 tahun (5%), 26 - 30 tahun (20%), 31 – 35 tahun (40%), 36 – 40 tahun (30%), 40 tahun keatas (5%). Pendidikan terakhir karyawan tersebut merupakan SMP (20%), SMA (70%), S-1 (10%). Karyawan perempuan sebanyak 20% dan laki-laki sisanya yakni 80%. Suku yang terdapat pada karyawan tersebut berupa Suku Timor (60%), Suku Bali (30%), Suku Sunda (10%). Rata-rata kepribadian karyawan Timor memiliki watak lebih keras dibandingkan karyawan lain (pada UD Buana Star). Melihat karyawan yang beragam menjadikan para karyawan memiliki dasar karakter, pola pikir, dan gaya kerja masing-masing. Informasi dari UD Buana Star, sebagai contohnya saja pada karakter karyawan orang Timor ditempatkan tersebut biasanya memiliki watak yang lebih keras dibandingkan dengan karyawan dari asal lainnya, mereka suka membangkang jika diberi masukan. Pola pikir, sebagian besar karyawan Bali memiliki pola pikir yang berorientasi kedepan (lebih pintar dalam mengatur keuangan, sisa pendapatan disimpan). Orang Timor yang bekerja pada UD Buana Star sebagian besar memiliki gaya bekerja jika tidak disuruh untuk melakukan sesuatu tidak dikerjakannya. Mereka harus didikte untuk melakukan suatu pekerjaan. Melihat keadaan ini maka munculah keingintahuan untuk mengetahui bagaimana pengelolaan keberagaman karyawan pada tempat tersebut.

#### Tujuan Penelitian

Untuk mengetahui pengelolaan keberagaman karyawan UD Buana Star.

#### Landasan Teori

Keragaman merupakan gabungan tentang bukan hanya perbedaan, juga tentang persamaan *item-item* dari berbagai karakteristik (seperti: etnis, jenis kelamin, suku, dan lainnya).

Tingkatan Keragaman (Robbins & Judge, 2015):

##### 1. *Surface-level Diversity*

Pada tingkatan ini berupa keragaman secara karakteristik (jenis kelamin, ras, etnis, usia, dan lainnya).

##### 2. *Deep-level Diversity*

Tingkatan ini berupa keragaman nilai, kepribadian, dan kecenderungan kerja. *Deep-level Diversity* berupa:

- Separation*, perbedaan opini dalam anggota grup.
- Variety*, perbedaan kategori tertentu (keahlian, pengetahuan, latar belakang fungsional).
- Disparity*, perbedaan aset atau sumber daya sosial yang berharga (upah, peringkat, otoritas, dan status).

Jenis-jenis keragaman (Robbins & Judge, 2015):

1. *Biographical Characteristic*, karakteristik yang merepresentasikan *surface-level diversity* (usia, jenis kelamin, ras, etnis, disabilitas, masa jabatan, agama, orientasi seksual, identitas jenis kelamin, identitas kebudayaan).

#### 2. Kemampuan

a) Kemampuan intelektual, kemampuan untuk melakukan aktivitas mental (berpikir, beralasan, dan pemecahan masalah).

b) Kemampuan fisik, kemampuan yang berhubungan dengan kekuatan fisik.

Hambatan dalam Keragaman (Phillips & Gully, 2012):

##### 1. *The "Like Me" Bias*

Kecenderungan kebanyakan orang untuk bergaul dengan orang lain yang memiliki persepsi atau yang mirip seperti dirinya dan menghindari orang tidak mirip seperti dirinya.

##### 2. *Stereotypes*

Pemikiran tentang suatu individu atau kelompok dan menganggap yang berhubungan dengan hal tersebut akan berperilaku yang sama.

##### 3. *Prasangka (Prejudice)*

Prasangka antara satu dengan lainnya mengakibatkan suatu kefanatikan langsung tanpa alasan atau tidak bisa bertoleransi dengan grup lainnya.

##### 4. *Perceived Threat of Loss*

Hal ini diartikan sebagai ancaman sesuatu merugikan akan datang yang mengakibatkan orang tersebut secara naluri melindungi posisinya sendiri dan tidak ada rasa keinginan untuk membantu karyawan minoritas lain, merekrut karyawan beragam untuk suatu posisi, dan inisiatif mendukung keragaman.

##### 5. *Ethnocentrism*

Suatu keyakinan dimana apapun budaya, bahasa, negara asal, budaya, dan lainnya sendiri dianggap lebih unggul dari lainnya.

##### 6. Ketidaksetaraan Akses dalam Jaringan Organisasi

Ketidaksetaraan hal tersebut memengaruhi *sharing* pengetahuan, aksesibilitas sumber daya, dan peluang kerja.

##### 7. *Privilege* (Harvey & Allard, 2008)

Sesuatu keuntungan yang diperoleh dengan tidak butuh pencapaian (seperti kekuatan sosial).

##### Diskriminasi

Diskriminasi merupakan istilah suatu perlakuan yang tidak adil terhadap suatu individu tertentu berdasarkan *stereotypes* mengenai kelompok demografi mereka (Robbins & Judge, 2015). Menurut Levitz (2009), bentuk diskriminasi berupa: kebijakan atau praktik diskriminatif, -pelecehan seksual, intimidasi, ejekan, pengecualian, ketidaksetaraan.

Tingkatan diskriminasi berupa (Pincus, 200):

1. Diskriminasi individual, dimana pengecualian yang dilakukan individu terhadap orang lain dikarenakan anggota sosial terakhirnya (etnis, agama, dan lainnya).

2. Struktural, terjadi ketika suatu organisasi secara tidak sengaja mendiskriminasi suatu kelompok sosial melalui kebijakan mereka.

3. Kelembagaan, diskriminasi yang sengaja tertanam pada pola pikir suatu lembaga tertentu dikarenakan keunggulan dari kelompok dominan.

Aspek Positif Keragaman (Parker, 2008):

1. Dapat menjadi sumber kreativitas.

2. Keragaman merupakan suatu peluang yang dapat dikombinasikan berbagai perspektif dari banyak orang.

3. Menambah kualitas produk dan jasa.

##### Manajemen Keragaman

Menurut Thomas (2008), manajemen keragaman membicarakan tentang fleksibilitas dalam menyadari

bahwa setiap orang memiliki keunikan tersendiri. Manajemen keragaman membutuhkan (Phillips & Gully, 2012):

##### 1. Alat

*Reciprocal mentoring*, dimana keadaan mencocokkan antara karyawan dan junior yang beragam agar mereka dapat saling belajar tentang suatu keragaman grup.

##### 2. Penilaian

Metrik keragaman yang dibuat perusahaan untuk memantau dan menentukan prioritas tindakan apa yang selanjutnya akan dilakukan, contoh indikator: keragaman pelamar kerja dan karyawan baru.

Werner dan Desimone (2006) menambahkan:

3. Komitmen jangka panjang untuk perubahan, dapat diwujudkan dengan membuat daftar sasaran yang ingin dicapai pada pengelolaan keragaman dalam kurun waktu tertentu dan untuk mewujudkannya diperlukan komitmen.

4. Perubahan substantif pada budaya organisasi, hal ini dibutuhkan jika suatu organisasi memiliki sikap rasisme terhadap suatu kelompok tertentu.

5. Suatu modifikasi definisi peran kepemimpinan manajemen, tidak hanya mendefinisikan peran manajemen namun juga harus ikut dalam memberi contoh (ikut serta) program pengelolaan keragaman.

6. Adaptasi dari individu dan organisasi, hal ini dibutuhkan karena budaya organisasi harus menyatukan budaya-budaya yang masuk dari karyawan dan menghasilkan suatu budaya baru untuk organisasi tersebut.

7. Perubahan struktural, dibutuhkan untuk mengakomodasi perubahan peran manajemen dan kepemimpinan juga ekspetasi individu.

Robbins dan Judge (2015) menambahkan:

8. Pengambilan keputusan manajemen tidak berdasarkan suatu hal yang berbau rasisme dan sejenisnya, hal ini demi menjaga keragaman pada suatu tempat berjalan dengan baik.

9. Proses seleksi yang efektif, dimana menseleksi karyawan berdasarkan kesesuaian antara kemampuan dan yang dibutuhkan oleh suatu organisasi.

10. Keputusan promosi dan transfer karyawan yang memengaruhi individu yang sudah ada dalam organisasi. Hal ini harus mencerminkan kemampuan kandidat, seperti halnya proses seleksi karyawan baru.

11. Mengakomodasikan karyawan disabilitas, dapat dilakukan dengan cara menyesuaikan tugas dengan kemampuan yang dimilikinya (menyesuaikan pekerjaan dengan bakat khusus yang dimilikinya).

12. Manajemen keragaman harus sebagai komitmen berkelanjutan dalam seluruh level dalam organisasi, dapat dirancang sedemikian rupa untuk meningkatkan keragaman tersebut sebagai keunggulan kompetitif organisasi.

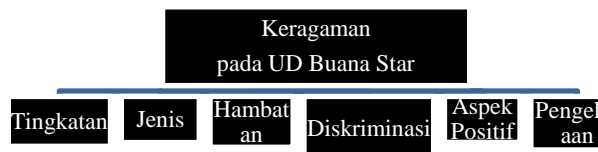
13. Merancang kebijakan dengan mengakui seluruh perspektif keragaman karyawan yang ada, membahas dan menerima semua iklim keragaman yang ada pada organisasi.

Teori komunikasi dalam organisasi untuk manajemen keragaman (Greff, 2015):

1. *The Excellence Theory*, komunikasi yang tertuju pada saling berbagi ekspetasi (budaya partisipasi, komunikasi dua arah pada internal organisasi, dan persamaan kesempatan dalam keragaman).

2. *Communication Satisfaction*, berfokus pada cara pesan komunikasi yang dikirim diterima dan ditafsirkan oleh karyawan dalam organisasi.

## Kerangka Penelitian



### Bagan 1.1 Kerangka penelitian

Sumber: Harvey, 2008; Levitz, 2009; Phillips, 2012; Robbins, 2015.

## METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini merupakan penelitian kualitatif. Moleong (2007) mengatakan bahwa penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud memahami suatu fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dan lainnya: secara holistik, dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah.

### Subjek dan Objek Penelitian

Subjek dari penelitian ini adalah UD Buana Star yang terletak pada Jalan Raya Jadi Pisah 88x, Tabanan-Bali. Objek yang diteliti merupakan pengelolaan keragaman pada karyawan UD Buana Star.

### Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan dengan wawancara semi-terstruktur, dokumentasi, juga observasi pada lokasi, yakni UD Buana Star. Dalam melakukan wawancara, peneliti perlu mendengarkan secara teliti dan mencatat apa yang dikemukakan oleh informan Sugiyono (2010). Teknik pengambilan data yang digunakan yakni, dengan mengambil beberapa orang sebagai *sampling* terdiri dari salah satu orang masing – masing dari beragamanya karyawan. Hal tersebut tertuju pada teknik *purposive sampling*. Menurut Cooper dan Schindler (2008), *purposive sampling* adalah teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu, yakni partisipan memiliki keunikan maupun karakteristik pada pengalaman, perilaku, persepsi, baik secara konseptual maupun teoritis yang dapat dikembangkan selama proses wawancara. Narasumber yang dipilih dalam penelitian ini adalah:

1. Pemilik UD Buana Star, yaitu Tan Shao Mung. Berusia 58 tahun, narasumber ini dipilih karena berperan penting dalam keseluruhan perusahaan.
2. Jefri sebagai karyawan bagian pengiriman dan pengangkutan barang. Narasumber tersebut dipilih dikarenakan rajin bekerja, orang Flores, beragama Kristen, tamatan SMP, usia 25 tahun, dan sudah bekerja selama 5 tahun.
3. Ujang sebagai karyawan bagian pengiriman. Dipilih karena identitas suku Sunda, beragama Islam, tamatan SMA, berusia 45 tahun dan telah bekerja selama 8 tahun.
4. Rusti sebagai bagian pembukuan. Narasumber ini merupakan tamatan S-1 akuntansi, orang daerah Bali, usia 27 tahun dan beragama Hindu yang telah bekerja selama 5 tahun.

### Teknik Analisa Data

Menurut Sugiyono (2012), proses analisis data berdasarkan model Miles dan Huberman adalah:

1. Pemilahan Data
2. Penyajian Data
3. Penarikan Kesimpulan dan Verifikasi

### Uji Keabsahan Data

Uji keabsahan data yang mudah digunakan adalah dengan cara melakukan triangulasi peneliti, metode, teori, dan sumber data (Bungin, 2007). Triangulasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah triangulasi sumber.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Dalam penelitian ini terdapat beberapa keragaman yang dianalisis yang berupa: tingkatan, jenis-jenis, hambatan, diskriminasi, aspek positif, dan manajemen dari keragaman. Hasil wawancara dan pengamatan dengan teori yang digunakan dapat dikatakan bahwa banyak terjadi keragaman pada UD Buana Star. Hal ini dibuktikan dari terjadinya *surface-level diversity* dan *deep-level diversity* berupa jenis kelamin, agama, usia, asal, ras, masa jabatan, etnis, budaya, perbedaan opini (*separation*), *variety*, *disparity*, kemampuan intelektual dan fisik.

Karyawan UD Buana Star berjumlah 17 orang yang terdiri dari empat orang wanita dan 13 orang laki – laki. Usia karyawan dalam lingkungan tersebut pun berbeda-beda, seperti contoh narasumber yang diwawancarai ada yang berusia 45 tahun, 25 tahun, 27 tahun, dan sebagainya. Masa jabatan mereka bermacam-macam ada yang telah bekerja selama lima tahun, delapan tahun, dan lainnya. Asal, kebudayaan, dan etnis mereka pun berbeda yang terdiri dari Bali, Bandung, Flores, dan Kupang. Agama pada lingkungan karyawan UD Buana Star terdiri dari Islam, Kristen, dan Hindu. Hal tersebut memenuhi komponen dalam *surface-level diversity* yang merupakan bagian dari *biographical characteristic*.

Pada komponen *deep-level diversity* dipenuhi dalam beberapa kejadian dalam lingkungan kerja karyawan UD Buana Star. *Separation* yang terjadi pada UD Buana Star yakni terlihat pada kasus dimana karyawan memiliki pola pikir berbeda dalam menangani pekerjaan untuk menyiapkan orderan yang akan dikirim. Hal tersebut terkadang memicu suatu “perdebatan” sementara yang dapat mengganggu kerja sama antar karyawan. *Variety* jelas terlihat dari latar belakang pendidikan mereka yang beragam, ada yang berpendidikan terakhir SMP, SMA, dan S-1 dimana membuat perbedaan keahlian dan juga pola pikir mereka pun berbeda dalam menangani masalah. *Disparity* yang terjadi yakni masalah gaji yang diberikan UD Buana Star kepada karyawannya. Gaji dan sistemnya antara posisi satu dengan yang lainnya pun berbeda. Semakin rajin bekerja akan disegani oleh atasan akan diberikan bonus, lama bekerja juga menentukan besarnya gaji pada UD Buana Star.

Perbedaan kemampuan fisik terlihat melalui posisi yang diemban. Kemampuan fisik karyawan pada posisi pengiriman-pengangkutan barang lebih kuat dibandingkan bagian pembukuan, pelayanan, dan penjualan. Pada bagian non pengiriman-pengangkutan barang memiliki kemampuan intelektual lebih tinggi. Perbedaan fisik dan intelektual ini yang mencolok pada UD Buana Star. Hal ini merupakan pemenuhan komponen keragaman kemampuan fisik dan intelektual.

Hambatan keragaman terindikasi pada lingkungan karyawan UD Buana Star. Terkait dengan teori yang digunakan dalam penelitian ini, hambatan tersebut berupa *the “like me” bias*, *stereotypes*, dan prasangka. Hasil pengamatan ditempat tersebut, karyawan dengan asal yang sama cenderung lebih akrab dibandingkan dengan asal yang lain. Para karyawan seolah – olah lebih nyaman bergaul dengan asal yang sama. *Stereotypes* dan prasangka yang terjadi disini merupakan antara atasan dengan karyawan Timor, dimana pada UD Buana Star karyawan

yang sulit diatur sebagian besar adalah orang – orang Timor.

Diskriminasi tidak terjadi pada UD Buana Star hanya terdapat perbedaan antara pada karyawan yang tidak bisa bekerja (malas) dan rajin bekerja. Karyawan yang rajin bekerja akan disegani atasan biasanya diberikan bonus perbedaan gaji berdasarkan rajin dan lama bekerja seorang karyawan.

Aspek positif dari keragaman dapat dirasakan pada lingkungan karyawan UD Buana Star. Para karyawan yang diwawancarai menyatakan mereka dapat belajar karakter dan budaya lain dan mendapatkan pengalaman baru dari orang yang berbeda latar belakang dari adanya keragaman pada lingkungan tersebut. Bagi UD Buana Star beberapa keuntungan yang dirasakan atas keragaman karyawan yang dimilikinya, salah satunya adalah karyawan yang beragam bisa menggantikan kerja saat karyawan cuti hari raya dimana membuat kelancaran operasional kerja tidak begitu terganggu dengan adanya cuti hari raya tersebut (tidak kekurangan tenaga kerja).

Manajemen keragaman dalam UD Buana Star terlihat kurang terstruktur. Hal ini dapat diketahui dari peraturan yang ada untuk para karyawan. Menurut teori dalam penelitian, manajemen keragaman membutuhkan alat dan penilaian. Alat tersebut berupa *reciprocal mentoring*, dimana pada lingkungan karyawan UD Buana Star menunjukkan adanya keadaan tersebut (karyawan junior-senior saling belajar tentang keragaman) dengan berupa permakluman gaya dan cara bahasa juga bekerja antar karyawan lintas daerah. Gaya dan cara bahasa unik sering kali digunakan sebagai candaan bukan hinaan atau sejenisnya. Hal ini juga memenuhi komponen adaptasi dari individu dan organisasi, di mana para karyawan dan juga pihak UD Buana Star tidak menunjukkan sikap rasisme antara satu dengan yang lainnya. Peristiwa tersebut juga dapat dikatakan memenuhi komponen pengambilan keputusan manajemen keragaman yang baik diwujudkan dengan pemimpin UD Buana Star memberikan tugas khusus kepada karyawan yang hanya dianggap mampu melakukan.

Penilaian dalam teori yang digunakan berupa metrik yang dibuat perusahaan untuk memantau dan menentukan prioritas dalam pengelolaan keragaman karyawan. Pada UD Buana Star tidak ditemukan metrik tersebut. Dalam pengelolaan keragaman mereka hanya memiliki pengaturan pada hari raya, dimana hal tersebut dilakukan sebagai upaya menjaga kekompakan dan semangat kerja karyawan.

Pemenuhan komponen manajemen keragaman yang lain terjadi pada proses seleksi yang efektif di mana ditunjukkan dengan seleksi calon karyawan yang tidak melihat asal, ras, etnis, dan sebagainya sebagai prasyarat melainkan melihat kesesuaian kemampuan dari calon karyawan dengan kebutuhan UD Buana Star. Hal yang sama terjadi untuk pemenuhan komponen keputusan promosi dan transfer karyawan, di mana UD Buana Star melihat dari hasil kerja para karyawan sehingga dapat diberikan bonus kepada karyawan tersebut bukan dari selain hasil kerja para karyawan. Tidak terdapat pemenuhan komponen mengakomodasi karyawan disabilitas, karena pada UD Buana Star tidak terdapat karyawan yang menyandang status disabilitas. Pihak perusahaan tidak menerima para disabilitas dikarenakan *job desc* di UD Buana Star yang tidak dapat dilakukan oleh penyandang disabilitas.

Pihak manajemen UD Buana Star tidak memenuhi komponen keragaman sebagai komitmen berkelanjutan diseluruh level organisasi. Hal tersebut dikarenakan tidak

ditemukan adanya suatu peraturan jangka panjang yang dapat dijadikan komitmen dalam lingkungan kerja UD Buana Star, hanya terdapat peraturan hari raya keagamaan karyawan. Pada komponen merancang kebijakan dengan mengakui perspektif keragaman karyawan yang ada, UD Buana Star memenuhi komponen tersebut. Hal ini ditunjukkan melalui cara tidak adanya sikap rasisme dalam lingkungan kerja karyawan tersebut.

Teori komunikasi dalam manajemen keragaman pada UD Buana Star tertuju pada *communication satisfaction* dimana berfokus kepada cara komunikasi antar atasan-karyawan dan juga antar karyawan, terbukti dari hasil wawancara yang menunjukkan jika terjadi masalah dalam lingkungan kerja UD Buana Star para karyawan akan mengkomunikasikan segala hal yang mengakibatkan masalah tersebut dan juga ditengahi oleh atasan. Penggunaan *communication satisfaction* juga terlihat pada manajemen keragaman yang dilakukan UD Buana Star di mana berorientasi kepada menjaga kekompakan antar karyawan demi menjaga kualitas pelayanan kepada *customer*.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Hasil wawancara, pengamatan, dan penelitian mengenai keragaman pada karyawan UD Buana Star, dapat disimpulkan bahwa keragaman pada karyawan UD Buana Star cukup banyak dan baik sesuai dengan teori yang dipaparkan. Hal ini terbukti dari terpenuhinya komponen – komponen keragaman berupa *surface-level diversity*, *deep-level diversity*, *biographical characteristic*, kemampuan intelektual maupun fisik. Para karyawan UD Buana Star lebih banyak memenuhi keragaman pada *biographical characteristic* yang merepresentasikan *surface-level diversity*. Mengikuti teori yang telah dipaparkan pengelolaan keragaman karyawan UD Buana Star tergolong kurang baik. Kurang terstrukturnya pada manajemen keragaman karyawan. Manajemen keragaman UD Buana Star hanya berupa peraturan dan bonus pada hari raya keagamaan masing – masing karyawan, yang dilakukan untuk menjaga kekompakan dan semangat kerja karyawan.

### Saran

- 1.Menjadwalkan suatu kegiatan pengakraban bersama antara seluruh karyawan dan atasan berguna untuk menambah kekompakan antar karyawan dan akan berdampak pada kinerja karyawan pada UD Buana Star.
- 2.Diperlukan juga pembuatan suatu penilaian berupa metrik yang dibuat perusahaan untuk memantau dan menentukan prioritas apa yang selanjutnya perlu dilakukan dalam pengelolaan keragaman karyawan.
- 3.Meninjau kembali peraturan yang diberlakukan baik menambah atau mengurangi peraturan yang diperlukan untuk karyawan untuk menghindari karyawan yang kurang bertanggung jawab.
- 4.Membuat suatu daftar penilaian kinerja karyawan untuk mengetahui apa yang harus dilakukan untuk menangani kekurangan dan atau kelemahan dari keragaman karyawan yang dapat berdampak pada kualitas dari kinerja UD Buana Star.

## DAFTAR REFERENSI

- Bungin, B. (2007). *Penelitian kualitatif: Komunikasi, ekonomi, kebijakan. publik, dan ilmu sosial*. Jakarta: Kencana Prenama Media Group

- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2008). *Business research methods*, (10th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Greff, W. J. (2015). Organizational diversity: making the case for contextual interpretivism. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*. 34(6), 496-509.
- Harvey, C. P., & Allard, M. J. (2008). *Understanding and managing diversity*. New Jersey: Pearson.
- Levitz, P. (2009). *Organizational behavior: Tools for success*. South-Western: Cengage Learning.
- Moleong, L. J. (2007). *Metode penelitian kualitatif (edisi revisi)*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Phillips, J. M., & Gully, S. M. (2012). *Organizational behavior: tools for success*. South-Western: Cengage Learning.
- Parker. (2008). *Understanding and managing diversity*. New Jersey: Pearson.
- Pincus, F. L. (2000). *Discrimination comes in many form*. Retrieved from Sage Journal database.
- Richard, S. A. (2008). *Perceived diversity and organizational performance*. Retrieved from Emerald Insight database.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2008). *Perilaku organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Perilaku organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sugiyono. (2010). *Metode penelitian kuantitatif kualitatif dan R&D*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Sugiyono. (2012). *Metode penelitian kuantitatif kualitatif dan R&D*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Thomas, R. R. (2008). *Understanding and managing diversity*. New Jersey: Pearson.
- Werner, J. M., & DeSimone, R. L. (2006). *Human resource development*. Ohio: Cengage Learning.