

**PENERAPAN *DIVERSITY MANAGEMENT* DALAM RANGKA MERAIH
COMPETITIVE ADVANTAGE
(Studi pada PT Petrokimia Gresik)**

**Bernadetha Femi
Arik Prasetya**
Fakultas Ilmu Administrasi
Universitas Brawijaya
Malang
Email: femihaling@gmail.com

ABSTRACT

Diversity Management is required by an organization to manage the diverse human resources in order to maximize the advantages of diversity to achieve organizational goals. Responding to the development of the external environment of the company whether economic development, market, technology, social trend, and social environment, each company is required to adapt to the environment in order to survive in an increasingly competitive business environment. The Company consists of individuals each of whom has individual differences in terms of demographic factors including background of education, age, gender, and culture, skill, perception, behavior, and personality. Managing the diversity of human resources means facilitating individuals with diverse backgrounds to get involved in every organizational process until the goal of achieving a competitive advantage is achieved. Diversity if managed well can help companies achieve competitive advantages. The purpose of this study is to describe and explain the implementation of Diversity Management in order to achieve competitive advantages in PT. Petrokimia Gresik.

Keywords: Diversity, Diversity Management, Competitive Advantage

ABSTRAK

Manajemen keragaman diperlukan oleh sebuah organisasi untuk mengelola sumber daya manusia yang beragam dengan tujuan untuk memaksimalkan keragaman tersebut guna mencapai tujuan organisasi. Menanggapi perkembangan lingkungan eksternal perusahaan baik perkembangan ekonomi, pasar, teknologi, *trend* sosial, maupun lingkungan sosial, setiap perusahaan dituntut untuk mampu beradaptasi dengan lingkungan agar tetap bertahan hidup di lingkungan bisnis yang semakin kompetitif. Perusahaan terdiri atas individu yang masing-masing memiliki perbedaan (*individual difference*) baik dari sisi faktor demografi yang meliputi latar belakang tingkat pendidikan, umur, gender, dan budaya, maupun kemampuan dan keahlian (*skill*), persepsi, perilaku, dan kepribadian. Mengelola keragaman SDM berarti memfasilitasi individu dengan berbagai latar belakang yang berbeda untuk mau terlibat dalam setiap proses organisasi hingga tujuan untuk meraih keunggulan kompetitif tercapai. Keragaman apabila dikelola dengan baik dapat membantu perusahaan meraih keunggulan kompetitif. Penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan serta menjelaskan penerapan manajemen keragaman dalam rangka meraih keunggulan kompetitif di PT. Petrokimia Gresik.

Kata Kunci: Keragaman, Manajemen Keragaman, Keunggulan Kompetitif

PENDAHULUAN

Sebagaimana diketahui bahwa Indonesia merupakan negara yang mempunyai banyak keragaman dimana masyarakatnya berasal dari latar belakang berbagai pendidikan, agama, suku, bahasa, budaya dan tradisi. Hal ini tentunya mempengaruhi nilai dan pola pikir setiap individu dari berbagai latar belakang tersebut. Perusahaan yang memiliki karyawan dengan keragaman ini akan semakin kompleks lagi apabila perusahaan itu merupakan perusahaan multinasional, dimana masuknya pemodal atau investor luar negeri menjadi salah satu pembawa masuknya tenaga kerja asing, yang pada akhirnya menjadi sebuah potensi bertambahnya keragaman dalam sebuah perusahaan, dalam artian positif maupun negatif. Konflik yang terjadi di PT Drydocks World Graha, Batam dikarenakan penghinaan warga negara asing terhadap karyawan WNI dan memicu terjadinya kerusuhan pada 22 April 2010 yang mengakibatkan dibakarnya beberapa fasilitas kantor dan beberapa mobil milik WNA (www.tribunnews.com,2010), kemudian konflik yang terjadi antara manajemen PT Garuda Indonesia dengan Asosiasi Pilot Garuda yang menyulut pemogokan pilot Garuda Indonesia Airways pada 28 Juli 2011 (www.kompasiana.com,2011) karena pilot asing memperoleh fasilitas serta gaji dua kali lipat lebih besar dibandingkan pilot lokal, menunjukkan tidak dikelolanya dengan baik keragaman tenaga kerja yang ada di kedua perusahaan tersebut.

Mengacu kedua kasus di atas, penerapan manajemen keragaman (*diversity*) di Indonesia dipandang sangat perlu, selain disebabkan oleh semakin banyaknya perusahaan multinasional yang ada di Indonesia, juga disebabkan oleh keragaman yang berasal dari Indonesia sendiri. Dengan dikelolanya dengan baik keragaman yang ada di Indonesia, diharapkan dapat mencegah konflik dan memaksimalkan keunggulan-keunggulan yang dapat diperoleh dari keragaman sumber daya manusia yang ada.

PT Petrokimia Gresik merupakan salah satu perusahaan pupuk terbesar di Indonesia. Salah satu tujuan perusahaan yaitu menjadi produsen pupuk dan produk kimia lainnya yang berdaya saing tinggi dan produknya diminati konsumen. Tantangan usaha yang semakin beragam menjadi pelecuk bagi perusahaan untuk bertransformasi guna mempertahankan eksistensi dan meningkatkan daya saing secara berkesinambungan. Menyikapi kondisi ekonomi dan industri pada tahun 2016, Petrokimia Gresik

terus berupaya menjalankan kegiatan usaha secara optimal dengan memanfaatkan sumber daya dan peluang yang ada. Penerapan ERP SAP telah mewarnai proses bisnis dan membawa perubahan pada struktur organisasi PG. ERP SAP (*Enterprise Resource Planning*) merupakan sebuah teknologi sistem informasi yang terintegrasi dan digunakan oleh manufaktur kelas dunia dalam meningkatkan kinerja perusahaan. SAP merupakan sebuah program untuk mengotomatisasi proses bisnis dari perusahaan tertentu. Terlaksananya program Petro Muda Masuk Desa (PMMD) angkatan pertama diharapkan mampu menjadi motor transformasi budaya di PG. Dalam rangka mempercepat pertumbuhan berkelanjutan dan memenangkan persaingan di pasar bebas khususnya dalam industri pupuk, PT Petrokimia Gresik berkomitmen membangun keunggulan berdaya saing tinggi dengan berlandaskan pada penguatan produktivitas dan efisiensi. Efisiensi dan produktivitas dapat dicapai oleh sumber daya manusia yang berkualitas (sumber daya manusia yang produktif, profesional, dan berkemampuan dalam menciptakan nilai tambah serta menjawab tantangan baru).

Perkembangan bisnis yang semakin pesat dan dengan munculnya pesaing-pesaing baru membuat PT Petrokimia Gresik untuk berinvestasi dengan melakukan pengembangan dan regenerasi terhadap karyawan. Regenerasi karyawan perlu dilakukan oleh perusahaan untuk menciptakan lingkungan perusahaan yang sehat dalam hal komposisi usia maupun jabatan. Perlunya disiapkan tenaga-tenaga baru atau kandidat baru yang profesional dan siap untuk menciptakan nilai tambah bagi perusahaan. Untuk mewujudkan visinya, perusahaan melakukan investasi pada sumber daya manusia melalui rekrutmen. PT Petrokimia Gresik senantiasa mengelola proses rekrutmen dengan baik agar menghasilkan SDM yang memberikan keunggulan kompetitif bagi perusahaan.

PT Petrokimia Gresik memberikan kesempatan yang sama dan setara kepada setiap anak bangsa terbaik untuk berkarya dan bekerja di Perusahaan, tanpa memandang unsur gender, agama, ras, maupun hal lainnya yang bersifat diskriminasi. Sistem rekrutmen ini dilakukan secara transparan dan fair, yang didasarkan pada perencanaan kebutuhan pegawai untuk mendukung pencapaian sasaran dan tujuan perusahaan dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Strategi pengelolaan SDM yang diterapkan PT Petrokimia Gresik merupakan alignment terhadap visi dan

misi, strategi serta budaya perusahaan. Dalam pengelolaan sumber daya manusianya PT Petrokima Gresik menerapkan manajemen keragaman sebagai salah satu kunci dalam memenangkan persaingan. PT Petrokima Gresik sangat percaya bahwa keragaman adalah salah satu faktor yang memperkuat posisi perusahaan sebagai perusahaan. Keragaman tersebut memberikan pandangan yang berbeda untuk memperluas pengetahuan dan pendekatan kepada industri, serta pelanggan perusahaan yang juga beragam. Berdasarkan latar belakang yang ada, maka peneliti mengambil judul untuk penyusunan skripsi yaitu: "Penerapan *Diversity Management* dalam rangka Meraih *Competitive Advantage* " pada PT Petrokimia Gresik.

KAJIAN PUSTAKA

Manajemen Keragaman

Peters dan Poutsma (2010) mengemukakan bahwa manajemen keragaman merupakan sebuah *inclusive approach* yang dimulai dengan merekrut atau menarik individu berbeda masuk ke dalam perusahaan, kemudian mengusulkan dan membentuk pemahaman yang lebih luas mengenai individu yang berbeda dengan mencakup berbagai faktor seperti orientasi seksual, keterampilan dan pengalaman yang dimiliki. Menurut Bangun (2012:66) manajemen keragaman (*diversity management*) berarti mengambil langkah untuk memaksimalkan potensi keragaman dengan perbedaan-perbedaan atas karakteristik para anggota untuk mencapai kinerja yang lebih baik. Dalam prakteknya, manajemen keragaman akan melibatkan setiap orang yang berlatar belakang berbeda ke dalam suatu nilai yang telah ditentukan untuk mencapai sasaran organisasi.

Bangun (2012) menyimpulkan terdapat lima langkah dalam mengelola keragaman tenaga kerja.

- a. Memiliki kepemimpinan yang kuat (*Provide Strong Leadership*)
- b. Menilai Situasi (*Assess the Situation*).
- c. Memberikan Pelatihan dan Pendidikan Keragaman (*Provide Diversity Training and Education*)
- d. Mengubah Budaya dan Sistem Manajemen (*Change Culture and Management System*)
- e. Melakukan Evaluasi Program Keragaman (*Evaluate the Diversity Management Program*)

Keunggulan Bersaing

Suatu perusahaan dikatakan memiliki daya saing atau keunggulan kompetitif (*Competitive Advantage*) adalah ketika perusahaan tersebut mempunyai sesuatu yang tidak dimiliki pesaing, melakukan sesuatu yang lebih baik dari perusahaan lain, atau mampu melakukan sesuatu yang tidak mampu dilakukan perusahaan lain (Susanto, 2005:205). Menurut Porter (1990) terdapat dua tipe dasar dari keunggulan kompetitif, yaitu *cost advantage* dan *differentiation advantage*. Suatu keunggulan kompetitif muncul ketika sebuah perusahaan dapat menghasilkan produk yang sama dengan yang dihasilkan pesaingnya dengan biaya yang lebih rendah (*cost advantage*), atau menghasilkan produk/jasa yang berbeda dan lebih baik dari yang dihasilkan pesaingnya (*differentiation advantage*). Keunggulan kompetitif akan memungkinkan perusahaan untuk menciptakan nilai lebih kepada pelanggannya dan perusahaan dapat memperoleh keuntungan yang lebih tinggi.

METODE PENELITIAN

Metodologi penelitian ini adalah fenomenologi, dimana peneliti mencoba menjelaskan atau mengungkapkan pengalaman yang didasari oleh kesadaran yang terjadi pada beberapa individu. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif karena peneliti bertujuan untuk menggambarkan atau memaparkan penerapan *diversity management* dalam rangka meraih *competitive advantage*. Penelitian ini dilakukan di PT Petrokimia Gresik bertempat di Jalan Jend. Ahmad Yani, Gresik-Jawa Timur.

Fokus Penelitian

1. Bagaimana penerapan *diversity management* dalam rangka meraih *competitive advantage* yang digambarkan melalui:
 - a) Pandangan terhadap *diversity* dan *diversity management*
 - b) Bentuk penerapan *diversity management*
 - c) Manfaat dari *diversity management*
 - d) Praktik penerapan *diversity management* dalam MSDM
2. Kendala atau masalah yang dihadapi dalam penerapan *diversity management* dalam rangka meraih *competitive advantage* dan bagaimana bagaimana langkah yang diambil dalam mengatasi kendala atau masalah tersebut.

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan oleh peneliti antara lain: Observasi, Wawancara, dan Dokumentasi. Adapun instrument penelitian yang digunakan ialah: peneliti, pedoman wawancara, dan pedoman dokumentasi.

Analisis Dan Keabsahan Data

Analisis data yang digunakan oleh peneliti ialah *data collection* (pengumpulan data), *data reduction* (reduksi data), *data display* (penyajian data), dan *conclusion drawing and verification* (penarikan kesimpulan dan verifikasi).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penerapan *diversity management* dalam rangka meraih *competitive advantage* di PT Petrokimia Gresik

a. Pandangan terhadap *diversity* dan *diversity management*

Penerapan manajemen keragaman oleh perusahaan dimulai dengan budaya dan nilai-nilai yang harus dipahami seluruh anggota didalam perusahaan. Jika dilihat dari iklim keragaman di PT. Petrokimia Gresik melalui 5 aspek keragaman yaitu gender, usia, suku atau etnis, agama dan kondisi fisik (cacat). Keragaman yang ada di PT Petrokimia Gresik cukup tinggi walaupun jika dilihat dari persentasi untuk beberapa divisi ada aspek-aspek keragaman yang mendominasi.

Perusahaan memang menyadari bahwa jumlah tenaga kerja perempuan dan laki-laki yang direkrut untuk bekerja terpaut sangat jauh. Hal ini terjadi bukan karena perusahaan tidak mau mempekerjakan tenaga kerja perempuan. Namun tentunya harus disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan. Di PT Petrokimia Gresik sendiri terdapat beberapa divisi yaitu *Production*, *Transportation*, *Distribution* dan juga *Sales* yang memiliki karakteristik pekerjaan, dimana yang paling banyak dibutuhkan adalah tenaga fisik. Kemudian jika dilihat pada aspek usia terdapat beberapa kelompok usia yang menonjol.

Kelompok usia yang menonjol tersebut adalah kelompok usia produktif yang dimulai dengan usia antara 25 tahun sampai 30 tahun. Hal ini tentu berkaitan dengan penjelasan sebelumnya bahwa persentasi terbesar adalah tenaga kerja untuk beberapa divisi yang memiliki karakteristik kerja yang membutuhkan tenaga fisik. Selanjutnya jika dilihat dari aspek

suku atau etnis, tenaga kerja di perusahaan ini berasal dari berbagai daerah di Indonesia. Adapun tenaga kerja tersebut memiliki latar belakang suku yang berbeda. Namun melihat lokasi geografis dan pangsa pasar perusahaan maka tenaga kerja yang ada di perusahaan sebagian besar atau yang mendominasi adalah suku Jawa.

Untuk aspek keragaman selanjutnya yaitu kemampuan fisik (cacat) terdapat tiga orang. Dengan menyadari bahwa tulang punggung perusahaan adalah sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan, dan tanpa sumber daya manusia yang baik tersebut maka perusahaan bisa dipastikan akan mengalami kesulitan dalam mencapai tujuannya, maka PT Petrokimia Gresik sangat peduli dan memberi perhatian yang sangat besar terhadap sumber daya manusia yang dimiliki dengan memperhatikan dan merancang strategi-strategi untuk mengembangkan dan mengelola SDM tersebut. Strategi pengelolaan SDM yang diterapkan PT Petrokimia Gresik merupakan alignment terhadap visi dan misi, strategi serta budaya perusahaan. Salah satu pengelolaan keragaman di Petrokimia Gresik yaitu budaya keterlibatan aktif karyawan dilakukan melalui penggalian beragam ide-ide kreatif dan inovatif untuk melakukan analisis dan tindakan terhadap berbagai peluang perbaikan dan usaha yang berpengaruh terhadap peningkatan kinerja perusahaan. Hal ini sesuai dengan pernyataan Wilson Bangun (2012) bahwa adanya manajemen keragaman berarti mengambil langkah untuk memaksimalkan potensi keragaman dengan perbedaan-perbedaan atas karakteristik para anggota untuk mencapai kinerja yang lebih baik.

b. Bentuk penerapan *diversity management*

Bentuk penerapan manajemen keragaman atau *diversity management* di perusahaan yakni ditunjukkan dengan penyediaan prasarana dan sarana serta fasilitas olahraga untuk karyawan, kegiatan yang mendukung hobi karyawan seperti musik, kegiatan keagamaan yaitu kesempatan untuk merayakan hari raya keagamaan yang langsung difasilitasi perusahaan, pemberian cuti. Perusahaan menempatkan aspek kesejahteraan karyawan dalam posisi yang tinggi dengan memberikan fasilitas kesehatan bagi karyawan dan keluarga serta program paska kerja yang dapat memberikan ketenangan di masa yang akan datang.

Perusahaan juga memberikan wadah bagi karyawan untuk dapat menyuarakan aspirasi atau ide yang dimilikinya bagi perusahaan melalui serikat karyawan Petrokimia Gresik. Hal ini sesuai dengan pernyataan Bangun (2012) bahwa salah satu cara mengelola keragaman yakni dengan memberikan kepercayaan penuh kepada anggota minoritas dalam berkreasi dan mengembangkan kegiatan-kegiatan organisasi. Melalui cara tersebut para anggota minoritas merasa organisasi merupakan bagian dari hidupnya sehingga mencurahkan segala kemampuan untuk membuat semua karyawan peka terhadap kebutuhan akan perbedaan nilai, meningkatkan kepercayaan diri, dan meningkatkan kerja sama antar individu dalam organisasi.

c. Manfaat *Diversity Management*

Era globalisasi ditandai dengan makin kompetitifnya lingkungan bisnis, oleh karena itu diperlukan strategi bisnis yang tepat yang memiliki keunggulan kompetitif sehingga perusahaan dapat tetap bertahan dalam persaingan. Manfaat yang dirasakan PT Petrokimia Gresik dengan adanya manajemen keragaman yaitu kreativitas dan inovasi, karena orang-orang dari berbagai latar belakang yang berbeda akan memiliki sudut pandang yang berlainan terhadap suatu masalah. Kelompok-kelompok yang beragam akan memiliki dasar pengalaman yang lebih luas dalam melakukan pendekatan suatu masalah. Ketika dikelola secara efektif, mereka akan menghasilkan lebih banyak solusi dibandingkan suatu kelompok yang homogen sehingga perusahaan dapat meraih keunggulan kompetitif. Perusahaan-perusahaan yang memiliki reputasi dalam memberikan kesempatan bagi karyawan yang beragam akan memiliki suatu keunggulan kompetitif dalam pasar tenaga kerja dan akan diburu oleh karyawan yang memiliki kualifikasi paling tinggi. Ketika karyawan percaya bahwa perbedaan mereka tidak hanya ditoleransi, namun juga dihargai, mereka akan menjadi lebih loyal, produktif, dan berkomitmen.

Hal ini sesuai dengan pernyataan Knouse et al (2008) bahwa dengan adanya penerapan manajemen keragaman perusahaan yaitu meningkatkan pemecahan masalah melalui sumber-sumber pengetahuan karena dengan adanya keragaman anggota dapat memberikan informasi lebih, pendekatan baru, perspektif yang lebih kaya pada pemecahan masalah organisasi kemudian manfaat lainnya yakni menciptakan

keunggulan kompetitif bagi organisasi, dapat lebih memahami keinginan pelanggan, pelanggan merasa lebih nyaman berurusan dengan anggota organisasi yang seperti mereka, meningkatkan produktivitas pada tugas-tugas kompleks.

Pengelolaan keragaman memberikan dampak yang besar pada perusahaan terutama dalam memenangkan persaingan. Hasil dari pengelolaan keragaman sumber daya manusia pada PT Petrokimia Gresik yakni posisi persaingan perusahaan yang memiliki pangsa pasar pada segmen pupuk subsidi sebesar 100% untuk pupuk ZA dan SP-3 sedangkan untuk NPK Phonska, PT Petrokimia Gresik masih menjadi market leader. Pada segmen pupuk non-subsidi, PT Petrokimia Gresik bersaing dengan importir pupuk dan juga produsen-pemroses pupuk dalam negeri. Sebagai gambaran, pada tahun 2016 PT Petrokimia Gresik memiliki market share sebesar 16,9% untuk keseluruhan produk pupuk non-subsidi dengan persentase terbesar dikontribusikan oleh produk NPK. Pada segmen produk kimia, PT Petrokimia Gresik Pada segmen produk kimia, PT Petrokimia Gresik memiliki market share sebesar 28,4% pada tahun 2016 dan menjadi market leader dalam negeri untuk produk Gypsum dan Aluminium Fluoride.

d. Praktik penerapan *diversity management*

1. Rekrutmen

Prioritas PT Petrokimia Gresik adalah membangun sumber daya manusia dengan keterampilan yang unggul. Proses ini bermula dari rekrutmen yang inovatif dengan cakupan luas. Dalam proses rekrutmen, PT. Petrokimia Gresik berusaha menarik individu-individu yang memiliki kualitas dan kemampuan yang baik untuk ditempatkan pada posisi yang sedang ditawarkan. Perusahaan berusaha menarik individu-individu berkualitas dari berbagai latar belakang yang berbeda untuk bergabung dalam perusahaan. Hal ini sesuai dengan pernyataan Bleijenbergh, Peters dan Poutsma (2010) yang mengemukakan bahwa manajemen keragaman merupakan sebuah *inclusive approach* yang dimulai dengan merekrut atau menarik individu berbeda masuk ke perusahaan, kemudian mengusulkan dan membentuk pemahaman yang lebih luas mengenai individu yang berbeda dengan mencakup beberapa faktor seperti orientasi seksual, ketrampilan, dan pengalaman yang dimiliki.

2. Seleksi

Seleksi di Petrokimia Gresik dilakukan setelah tahap rekrut calon karyawan, calon karyawan akan memasuki tahap program mentoring yaitu pemagangan selama 1 tahun untuk karyawan dasar penerimaan Sarjana dan 2 tahun untuk dasar penerimaan D3 maupun SLTA. Selanjutnya karyawan akan memasuki proses evaluasi mentor dan tes kesehatan serta memasuki bulanan percobaan selama 3 bulan, bila karyawan lulus tahap seleksi dan evaluasi maka karyawan dapat diangkat menjadi karyawan tetap. Perusahaan memberikan kesempatan karir seluas-luasnya kepada karyawan tanpa adanya diskriminasi dengan memperhatikan kompetensi, kinerja, dan kebutuhan perusahaan.

3. Pelatihan

Sebagai upaya pengembangan kompetensi karyawan PT Petrokimia Gresik mengadakan pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan berbasis kompetensi merupakan prinsip dalam pengelolaan sumber daya manusia yang diharapkan dapat memberikan kontribusi positif kepada perusahaan. Untuk meningkatkan kualitas dan kemampuan karyawan, maka perusahaan memberikan kesempatan yang sama kepada seluruh karyawan untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan, baik dengan cara diusulkan oleh atasan/perusahaan, ataupun dengan cara mengajukan usulan untuk mengikuti diklat penyegaran. Pelatihan yang berkaitan dengan keragaman sendiri masuk dalam pelatihan induksi yang didapat karyawan ketika awal masuk perusahaan. Pelatihan mengenai keragaman sendiri tiap perusahaan berbeda-beda. Hal ini sesuai dengan Wheeler (1994) sebagaimana dikutip oleh Wenting et.al (1997) yang menyatakan bahwa definisi untuk pelatihan keragaman bervariasi dari satu organisasi ke organisasi lain dan sering kali cara organisasi mendefinisikan pelatihan keragaman sangat dipengaruhi oleh keragaman yang dipahami dalam organisasi.

4. Promosi

PT Petrokimia Gresik berkomitmen menghargai keragaman dalam lingkungan kerja dengan menjunjung rasa saling percaya dan menghargai dimana setiap orang merasa bertanggungjawab terhadap kinerja dan reputasi perseroan. Perusahaan melakukan rekrutmen, penempatan dan promosi karyawan semata-mata berdasarkan kualifikasi dan spesifikasi

kemampuan yang diperlukan untuk pekerjaan tersebut. Hal ini sesuai dengan pernyataan Bateman (2007) bahwa Mengelola Keragaman akan melibatkan, pertama aktivitas-aktivitas dasar seperti perekrutan, pelatihan, promosi, dan pemanfaatan secara penuh individu-individu dengan latar belakang, kepercayaan, kemampuan, dan budaya yang berbeda. Perusahaan berkomitmen untuk menciptakan lingkungan kerja yang aman dan sehat bagi seluruh karyawan. PT Petrokimia Gresik secara teratur mengkaji kebijakan dan praktik-praktik yang berkaitan dengan rekrutmen, pengembangan karir, promosi dan remunerasi demi memastikan bahwa seluruh karyawan maupun calon karyawan memiliki akses untuk memperoleh kesempatan dan perlakuan yang sama, tanpa diskriminasi gender, etnik agama maupun status sosial seseorang. Sejumlah posisi pada level manajer dan general manajer saat ini dijabat oleh perempuan. Perusahaan melanjutkan langkah untuk meningkatkan keterwakilan kaum perempuan pada jabatan yang lebih tinggi di perusahaan dan telah mengambil langkah-langkah proaktif guna membantu mereka mewujudkan potensi optimal mereka di lingkungan korporasi dengan memberikan dukungan praktis seperti jam kerja fleksibel dan cuti bagi ibu hamil ataupun melahirkan dan sebagainya.

5. Kompensasi

Sistem Remunerasi yang diberikan PT Petrokimia Gresik kepada karyawan saat ini terdiri atas 3 (tiga) komponen utama yaitu pemberian Gaji /THP, Kesejahteraan, serta Benefits. Pada pemberian Gaji / THP terdiri atas Gaji Pokok, Tunjangan Jabatan, Tunjangan Perumahan, & Tunjangan Angkutan. Pada pemberian komponen Kesejahteraan terdiri atas Bantuan Biaya Cuti, Bantuan Hari Raya, Insentif Triwulanan, Jasa Operasi, Bantuan Cuti Besar, Bantuan Perkawinan, Bantuan Duka, Bantuan Pindah, Penghargaan Kesetiaan, dan Paska Kerja. Sedangkan pada komponen Benefits terdiri atas BPJS, Fasilitas Kesehatan, Perumahan Dinas, Fasilitas sarana olahraga, Natura, Rekreasi, dll. Pengelolaan kinerja dilaksanakan dengan menggunakan dua macam penilaian yaitu penilaian kinerja dengan menggunakan penilaian Key Performance Indicator (KPI) hingga ke tingkat individu yang disusun berdasarkan hasil turunan dari KPI Perusahaan dan penilaian soft kompetensi 360 derajat. Hasil penilaian kinerja digunakan sebagai dasar untuk memberikan umpan balik bagi

pengembangan diri dan pengembangan karir Karyawan. Selain itu, hasil penilaian juga digunakan sebagai dasar program pendidikan dan pengembangan berbasis kompetensi bagi Pegawai, penentuan perhitungan "merit increase" serta sebagai dasar pertimbangan Rotasi, Mutasi dan Promosi (RMP). Sejak tahun 2014 dalam melakukan penilaian atas kinerja pegawai yang bertujuan untuk memperoleh hasil penilaian kinerja individu yang objektif dan transparan.

7. Kesehatan dan Keselamatan Karyawan

Dalam mengelola SDM perusahaan berupaya meningkatkan kompetensi karyawan agar tercipta keunggulan kompetitif yang akan berdampak terhadap peningkatan produktifitas perusahaan. Melalui peningkatan kompetensi diharapkan karyawan senantiasa siap menghadapi perubahan-perubahan yang mempengaruhi kinerja perusahaan. Disisi lain perusahaan mempunyai tanggung jawab sosial terhadap karyawannya. Tanggung jawab sosial ini dilakukan dengan menciptakan lingkungan tempat kerja aman dan nyaman, memastikan dan memperbaiki Kesehatan, Keselamatan dan Keamanan (K3) karyawan. Manajemen K3 ini telah menjadi budaya perusahaan. Oleh karenanya seluruh karyawan ikut terlibat dalam menciptakan kondisi kerja yang aman dan nyaman.

Kendala atau masalah yang dihadapi dalam penerapan *diversity management* dalam rangka meraih *competitive advantage* dan bagaimana penyelesaiannya.

a. Kendala atau masalah yang dihadapi dalam penerapan *diversity management* dalam rangka meraih *competitive advantage*

Dalam penerapan *diversity management* perusahaan dalam rangka meraih *competitive advantage* terdapat beberapa kendala atau masalah yang datang dari dalam dan luar perusahaan. Masalah dari dalam yakni adanya ketidakseimbangan rasio antara tenaga kerja wanita dan laki-laki kemudian gap antara karyawan yang keluar (pensiun) dan masuk di perusahaan serta fasilitas untuk pumping. Dari luar yakni adanya kebijakan pemerintah mengenai kebijakan subsidi pupuk dan perubahan situasi ekonomi yang sangat cepat yang berdampak pada persaingan yang makin tinggi antar perusahaan. Terbentuknya Pasar Bebas ASEAN dengan persaingan usaha yang semakin ketat serta perubahan situasi

ekonomi yang sangat cepat merupakan salah satu tantangan yang sedang dihadapi Petro saat ini.

b. Langkah yang diambil dalam mengatasi kendala atau masalah dalam penerapan *diversity management* dalam rangka meraih *competitive Advantage*

Untuk mengatasi masalah yang ada perusahaan mulai mengatur rasio tenaga kerja di perusahaan dan memberikan kesempatan kepada wanita untuk menempati jabatan/posisi tertentu. Untuk fasilitas sendiri saat ini perusahaan sudah mulai menyiapkan anggaran untuk membangun ruangan untuk pumping. Masalah gap antara karyawan yang masuk dan keluar perusahaan gencar mengadakan kegiatan yang berkaitan dengan sharing knowledge. Selain itu, pada tahun 2016 telah diterapkan sistem Human Capital Management yang berhubungan langsung dengan induk perusahaan PT Pupuk Indonesia (Persero). Penerapan sistem Human Capital Management yang berbasis kinerja juga didalamnya meliputi Organization Development, Human Resources Planning, Knowledge Management, Remunerasi berbasis Kompetensi dan Kinerja, dan Talent Management & Career Planning. Penerapan sistem Human Capital Management akan berdampak secara jangka panjang untuk mencapai Human Capital Excellence untuk Perusahaan.

Disisi lain, perusahaan juga menempatkan aspek kesejahteraan karyawan dalam posisi yang tinggi dengan memberikan fasilitas kesehatan bagi karyawan dan keluarga serta program paska kerja yang dapat memberikan ketenangan di masa yang akan datang. Pada tahun 2016, PT Petrokimia Gresik didukung oleh 3.155 karyawan yang dikelola dalam suatu sistem kompetensi mulai dari tahap rekrutmen hingga evaluasi kinerja pegawai. Sistem manajemen Sumber Daya Manusia di Perseroan berlandaskan kompetensi dan kebutuhan personil di seluruh unit kerja. Guna menjaga kompetensi dan kualitas Sumber Daya Manusia terdapat beberapa program kerja yang telah direncanakan yaitu;

1. Menyiapkan regenerasi karyawan
2. Melakukan benchmark terhadap salary dan kesejahteraan di perusahaan sekitar Gresik maupun anak perusahaan PT Pupuk Indonesia (Persero).
3. Melaksanakan Assesment Center
4. Menyusun talent pool

5. Pengiriman karyawan ke Perguruan tinggi baik dalam negeri maupun luar negeri.
6. Melaksanakan diklat pembentukan sertifikasi profesi LSP-IPI (Lembaga Sertifikasi Profesi Industri Pupuk Indonesia).

Pada tahun 2016, Petrokimia Gresik secara bertahap melakukan pengembangan sumber daya manusia seperti rekrutmen, promosi maupun mutasi yang menyesuaikan dengan tingkat pensiun dan man power planning Perusahaan dengan jumlah karyawan mencapai 3.155 orang pada akhir tahun 2016. Untuk mendorong budaya kerja berkinerja tinggi, diterapkan Sistem Manajemen Kinerja (SMK) dimana antara atasan dan bawahan mendiskusikan ukuran-ukuran kinerja yang harus dicapai dalam rangka pencapaian kinerja Perusahaan secara keseluruhan. Budaya keterlibatan aktif karyawan dilakukan melalui penggalan beragam ide-ide kreatif dan inovatif untuk melakukan analisis dan tindakan terhadap berbagai peluang perbaikan dan usaha yang berpengaruh terhadap peningkatan kinerja perusahaan. Disamping itu, Perusahaan mengembangkan budaya sharing knowledge serta konvensi ide dan inovasi. Perusahaan memperoleh manfaat dari ide-ide, budaya dan pemikiran karyawan yang berbeda melalui pembentukan tim-tim kerja, gugus-gugus inovasi dengan anggota lintas fungsi yang memungkinkan terjadinya kerjasama lintas fungsi, serta berbagi pengetahuan melalui website knowledge management.

Perusahaan mengantisipasi hal-hal yang berkaitan dengan produk non subsidinya ke depan diantaranya melalui promosi yang lebih aktif, mendekatkan produk kepada konsumen, meningkatkan kualitas produk, cost effectiveness. Strategi Perusahaan dalam menghadapi kondisi bisnis yang tidak menentu di tahun 2017 yaitu penyediaan dan pengamanan pasokan bahan baku pupuk dengan cara mencari sumber-sumber bahan baku lain, melakukan kontrak jangka panjang dengan pemasok bahan baku maupun menjajaki aliansi strategis dengan pemilik sumber bahan baku untuk menjamin ketersediaan suplainya sehingga perusahaan dapat memproduksi pupuk dengan baik dan berkesinambungan sebagaimana penugasan pemerintah. Di sisi operasional, berbagai upaya untuk meningkatkan efisiensi operasi dan menjaga keandalan operasi pabrik juga terus-menerus dilakukan melalui berbagai macam inovasi dan benchmarking dengan industri pupuk lainnya yang

memiliki keunggulan. Hal tersebut tentunya akan terus dilakukan dengan tanpa mengurangi kepedulian perusahaan terhadap dampak yang ditimbulkan kepada lingkungan sekitar perusahaan. Perusahaan melakukan berbagai upaya guna meningkatkan efisiensi operasi dan menjaga keandalan operasi pabrik secara berkesinambungan sehingga dapat meminimalkan unscheduled shutdown yaitu dengan melakukan serta *mereview predictive* dan *preventive maintenance*. Agar keamanan stok terjaga, Perusahaan telah merencanakan dan melakukan pengadaan bahan baku dan barang dagangan dengan sistem pembelian secara multi sources serta melakukan kontrak jangka panjang langsung kepada manufaktur untuk barang-barang tertentu.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

1. Penerapan *diversity management* dalam rangka meraih *competitive advantage*
Perusahaan menyadari bahwa setiap keragaman atau perbedaan yang ada merupakan kekayaan baik dari segi ide, inovasi, kreatifitas dan lain sebagainya. Yang pastinya harus dikelola dan dimaksimalkan dengan sebaik mungkin untuk dapat menjadi potensi untuk membangun tenaga kerja yang terlibat dan bekerja dengan memiliki pemahaman yang lebih baik dan akses yang lebih baik ke pelanggan dan konsumen dengan beragam latar belakang. Kesadaran akan pentingnya pengelolaan keragaman atau perbedaan ini dimulai pada tahun 2012. Sebelumnya penerapan yang dilakukan hanya sebatas pada tujuan mencegah gesekan atau konflik antar individu dan memenuhi peraturan pemerintah. Pengelolaan keragaman ini kemudian menjadi strategi perusahaan dalam mencapai sasaran atau visi misi perusahaan. Hal ini dapat ditarik kesimpulan dari penelitian “penerapan *diversity management* dalam rangka meraih *competitive advantage*” adalah sebagai berikut:
 - a. Pandangan mengenai *diversity management*
Setiap keragaman atau perbedaan yang ada merupakan kekayaan baik dari segi ide, inovasi, kreatifitas dan lain sebagainya. Yang pastinya harus dikelola dan dimaksimalkan dengan sebaik mungkin untuk dapat menjadi potensi untuk membangun tenaga kerja yang terlibat dan bekerja dengan memiliki pemahaman yang lebih baik dan akses yang

lebih baik ke pelanggan dan konsumen yang memiliki latar belakang berbeda. Pada saat ini perusahaan menerapkan manajemen keragaman sebagai suatu cara untuk mendukung kesempatan yang sama bagi semua pihak dan terlebih lagi sebagai suatu cara untuk menghargai kekayaan dari keragaman atau perbedaan tersebut untuk menciptakan lingkungan kerja yang baik guna mencapai keunggulan kompetitif.

b. Bentuk penerapan *diversity management*

Bentuk penerapan manajemen keragaman atau *diversity management* di perusahaan yakni ditunjukkan dengan penyediaan prasarana & sarana serta fasilitas olahraga untuk karyawan, kegiatan yang mendukung hobi karyawan seperti musik, kegiatan keagamaan yaitu kesempatan untuk merayakan hari raya keagamaan yang langsung difasilitasi perusahaan, pemberian cuti. Perusahaan menempatkan aspek kesejahteraan karyawan dalam posisi yang tinggi dengan memberikan fasilitas kesehatan bagi karyawan dan keluarga serta program paska kerja yang dapat memberikan ketenangan di masa yang akan datang. Perusahaan juga memberikan wadah bagi karyawan untuk dapat menyuarakan aspirasi atau ide yang dimilikinya bagi perusahaan melalui Serikat Karyawan Petrokimia Gresik.

c. Manfaat penerapan *diversity management*

Manfaat yang di peroleh PT. Petrokimia Gresik dengan diterapkannya Manajemen Keragaman ada dua yaitu manfaat bagi karyawan dan bagi perusahaan secara umum. Manfaat yang di rasakan oleh karyawan adalah adanya pertukaran informasi dan pengetahuan sehingga dapat menyelesaikan masalah dengan cara yang kreatif dan inovatif. Karyawan bisa memiliki hubungan yang baik karena bisa saling menerima, saling menghargai perbedaan, merasa dilibatkan terdorong untuk melakukan perkembangan pribadi karena diberi kesempatan untuk belajar dan memaksimalkan potensi yang dimiliki, merasa lebih berharga karena dihargai ide atau opininya. Sehingga kinerja karyawan menjadi semakin baik untuk mendukung dan mencapai tujuan perusahaan. Sedangkan manfaat bagi organisasi secara umum adalah karyawan jadi loyal, produktivitas meningkat baik dari segi kuantitas dan kualitas,

kerjasama antar tenaga kerja juga menjadi baik karena tidak ada yang membeda-bedakan antar anggota tim, kemudian tenaga kerja menjadi lebih proaktif dan kreatif dengan ide-ide baru akhirnya karyawan jadi loyal sehingga hal ini memberi pengaruh positif bagi perusahaan. Kelompok-kelompok yang beragam akan memiliki dasar pengalaman yang lebih luas dalam melakukan pendekatan suatu masalah. Ketika dikelola secara efektif, mereka akan menghasilkan lebih banyak solusi dibandingkan suatu kelompok yang homogen sehingga perusahaan dapat meraih keunggulan kompetitif. Perusahaan memiliki reputasi atau *image* yang baik. Kemudian tindak diskriminasi dan pelecehan dapat dicegah. Sehingga hal ini memang berdampak positif terhadap pada sales growth yang naik terus sehingga pertumbuhan penjualan meningkat.

d. Praktik penerapan *diversity management*

Penerapan Manajemen Keragaman PT Petrokimia Gresik dimulai dengan membangun pemahaman bersama mengenai *values* dan *behaviours* dalam mendukung visi dan misi perusahaan, agar semua pihak bukan hanya memahami tapi melekat dalam diri individu sehingga tercermin dari segala apapun yang dicerminkan oleh individu tersebut. Dengan di dukung oleh peran pihak manajemen atau pemimpin sebagai teladan atau role model kepada bawahan. Bahkan bukan hanya itu saja, melainkan sebagai coach yang mengarahkan, mendukung, memfasilitasi, mengembangkan dan menghargai kemajuan yang sudah dilakukan. Kemudian dalam praktek SDM, perusahaan bukan hanya berusaha memenuhi peraturan pemerintah namun dengan sadar menjunjung tinggi keragaman tenaga kerja dan memanfaatkan keragaman tersebut dengan mengelolanya dengan baik yang di mulai dari proses rekrutment, seleksi, training, promosi, kompensasi sampai pada Kesejahteraan karyawan.

2. Kendala atau masalah yang dihadapi dalam penerapan *diversity management* dalam rangka meraih *competitive advantage* dan bagaimana penyelesaiannya.

Kendala atau masalah berasal dari luar perusahaan dan dari dalam perusahaan. Dari luar

perusahaan yakni adanya kebijakan pemerintah mengenai kebijakan subsidi sedangkan dari dalam perusahaan sendiri yakni masalah kesenjangan rasio tenaga kerja wanita dan laki-laki fasilitas untuk pumping dan gap yang cukup besar antara karyawan yang masuk dan keluar. Untuk menyelesaikan masalah tersebut perusahaan melakukan restrukturisasi terhadap struktur organisasi kemudian *cost efficiency* menjadi fokus perusahaan saat ini. Untuk menghadapi masalah karyawan yang keluar karena pensiun yang cukup besar, perusahaan gencar melakukan *sharing knowledge* berbagai divisi didalam perusahaan. Masalah lain yang dihadapi perusahaan yakni masih terdapat kesenjangan dalam jumlah tenaga kerja perempuan dan laki-laki. Perusahaan dalam menyelesaikan masalah kesenjangan yakni dengan menyeimbangkan rasio antara tenaga kerja perempuan dan laki-laki, mendorong keterwakilan perempuan untuk menempati posisi-posisi strategis perusahaan serta anggaran untuk pembangunan ruang pumping.

Saran

1. Perusahaan tetap mengupayakan yang terbaik dalam mengelola keragaman tersebut. Dalam hal ini, pihak manajemen harus selalu menjadi role model dalam upaya mendukung penerapan manajemen keragaman. Kemudian jika dilihat dari aspek gender, perusahaan perlu berupaya lebih lagi dalam memberikan kesempatan bagi perempuan untuk menduduki posisi-posisi manajerial.
2. Perlunya di buat program training bagi karyawan yang fokus dan dikhususkan pada training mengenai keragaman dengan tujuan untuk membuat karyawan peka agar menghargai perbedaan yang ada dimana ikut juga berpartisipasi dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif akan beragamnya angkatan kerja di dalam perusahaan.
3. Perusahaan perlu membangun fasilitas untuk mengakomodasi kebutuhan tenaga kerja yakni ruang khusus untuk pumping.

DAFTAR PUSTAKA

Bangun, Wilson. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Erlangga. Jakarta

Barney, J. B., dan Clark, D. N. 2007. *“Resource-Based View Theory: Creating*

and Sustaining Competitive Advantage”. New York : Oxford University Press Inc.

Bateman, Thomas S., Snell Scott A. 2008. *Manajemen : Kepemimpinan dan Kolaborasi dalam Dunia yang Kompetitif*, Alih Bahasa Chriswan Sungkono dan Ali Akbar Yulianto. Jakarta : Salemba Empat

Tantangan Akademisi Masa Depan. Jakarta : BP-7 Pusat

Departemen Tenaga Kerja Dan Transmigrasi Republik Indonesia. 2005. *Panduan Kesempatan Dan Perlakuan Yang Sama Dalam Pekerjaan Di Indonesia*. Jakarta: Kantor ILO

Porter, M.E. 1985. *Competitive Advantage : Creating and Sustaining Superior Performance : with a new introduction*. The Free Press. New York, USA

Jurnal :

Barney, J. B.1991. *Firm resources and sustained competitive advantage, Journal of Management*, 17 (2) : 99 120.

Bleijenbergh, I., Peters, P., dan Poutsma E. 2010. *Diversity Management Beyond The Business Case. Equality, Diversity, and Inclusion: An International Journal*, 29 (5) : 413 421.

Dass, R., dan Parker, B. 1999. *Strategies for managing human resources diversity: from resistance to learning*. Academy of Management Executive, 2 (13) : 68 80.

Foster,R P. 1998.*Work Force Diversity and Business, Training and Development Journal*, April 39.

Mondy R., Wayne, Noe M. Robert dan Premeaux R. Shane. 1999. *Human Resources Management*, Seventh Edition, Prentice Hall International, Inc.

Porter, Michael, E. 1990. *“Competitive Strategy”*. The Free Press. New York, 6 (4) : 1-20

Thomas, D., dan Ely, R. 1996. *Making Differences Matter : A New Paradigm for Managing Diversity. Harvard Business Review, September-October Edition (79-90)*.

Internet :

PT Petrokima Gresik.2016.Annual report,diakses pada tanggal 20 Maret 2017 dari <http://smk.petrokimia-gresik.com/Info.aspx?p=360>

Fathiyah.2011. Pilot Garuda Berencana Mogok Hari Ini, Tuntut Kenaikan Gaji, diakses pada tanggal 12 Maret 2017 dari <http://www.voaindonesia.com/a/pilot-garuda-berencana-mogok-tuntut-kenaikan-gaji-126254978/96021.html>

Kesenjangan Gaji dan Fasilitas Jadi Pemicu, diakses pada tanggal 12 Maret 2017 dari <http://www.tribunnews.com/regional/2010/04/26/kesenjangan-gaji-dan-fasilitas-jadi-pemicu>