

PERAN MANAJEMEN KERAGAMAN BUDAYA DALAM KINERJA ORGANISASI NON PROFIT BERBASIS ALIANSI (STUDI KASUS PADA JAKARTA CENTRE FOR LAW ENFORCEMENT COOPERATION)

Ranita Agustina^{1✉}, Mahfudz²

Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis
Universitas Diponegoro

✉Email: ragustina85@gmail.com

Abstract

Jakarta Centre for Law Enforcement Cooperation (JCLEC) is the cooperation jointly operates by the Government of Indonesia and the Australian Government. The problem in this study is how cultural diversity management can affect the performance of alliance-based non-profit organizations. The purpose of this study is to analyze how the application of cultural diversity management consisting of awareness, internal dimensions, external dimensions, leadership, and policy, formed a conducive work environment to create competitive advantage for organizations and influence the organizational performance.

The participants of this research were 8 people from Indonesia, Australia and Canada, with positions ranging from Directors to Managers. The diversity of the organizations is from Indonesian National Police (INP), Australian Federal Police (AFP), Royal Canadian Mounted Police (RCMP) combined with the civilian staff from Indonesia and Australia. This study used qualitative method with the case study approach. In-depth interviews, observation, and documentation were used as the research method.

The results of the analysis show that the management of cultural diversity consisting of awareness, internal dimensions, external dimensions, leadership, and policies formed a conducive work environment. A conducive working environment where the cultural diversity is accepted and leading to the skill development of the staff is one of the key to create competitive advantage. The competitive advantage which created from the conducive working environment such as creativity and innovation is giving a lot of benefit for organizations and support organizational performance.

Keywords: Consciousness, Internal Dimensions, External Dimensions, Leadership, Policy, Competitive Advantage, Non-profit Organizational Performance, JCLEC.

PENDAHULUAN

Setiap perusahaan menggunakan sumber daya yang dimiliki dengan beragam cara untuk menciptakan nilai yang maksimal bagi para pemangku kepentingannya. Masing-masing memiliki cara sendiri untuk berkembang dan memperbaiki kinerjanya, misalnya dengan menggunakan pengembangan internal, merger, akuisisi serta kerjasama. Dari beberapa cara tersebut, kerjasama merupakan cara yang cukup populer digunakan. Banyak perusahaan menggunakan strategi kerjasama dengan perusahaan lain untuk memperoleh sumber daya baru maupun mencapai tujuan tertentu. Bentuk kerjasama yang dijalankan perusahaan-perusahaan beragam, salah satunya adalah aliansi. Jefferies et al (2014) menyatakan bahwa aliansi juga dapat diartikan sebagai perjanjian antara dua entitas atau lebih yang bekerjasama secara kooperatif, berbagi resiko dan keuntungan

bisnis, dengan tujuan untuk mencapai hasil yang telah disetujui bersama berdasar pada niat baik dan kepercayaan dan pendekatan *open-book*. Hitt et al (2011) menyatakan bahwa perusahaan atau organisasi mampu menekan biaya dalam menciptakan nilai dengan strategi kerjasama ini dibandingkan dengan apabila mereka bekerja sendiri.

Sebagai contoh dari strategi aliansi antara institusi pemerintah lintas negara adalah kerjasama yang dilakukan oleh Pemerintah Indonesia dan Pemerintah Australia. Pemerintah dari kedua negara bekerjasama melalui masing-masing institusi kepolisian yaitu Kepolisian Negara Republik Indonesia (Polri) dan Kepolisian Federal Australia (AFP) membentuk pusat pelatihan bernama Jakarta Centre for Law Enforcement Cooperation atau disingkat JCLEC. JCLEC didirikan setelah peristiwa Bom Bali 1 yang terjadi pada tahun 2002. Bom bunuh diri ini banyak memakan korban dari kedua belah pihak baik Australia maupun Indonesia. Atas dasar kesamaan nasib inilah kedua Negara beraliansi untuk bersama-sama menjaga keamanan Negara kawasan.

JCLEC sebagai yayasan yang berada di Indonesia memiliki kewajiban untuk mengikuti hukum yang berlaku di Indonesia, yaitu memiliki struktur organisasi yang terdiri dari Dewan Pembina, Dewan Pengurus dan Dewan Pengawas. Pembentukan JCLEC memberikan keuntungan bagi Indonesia dan Australia dalam meningkatkan keahlian dan kemampuan bagi penegak hukumnya. Sesuai dengan penelitian-penelitian tentang tujuan aliansi, JCLEC memberikan kesempatan lebih luas bagi institusi kepolisian kedua negara untuk meningkatkan kemampuan kompetitif, menciptakan akses ke sumber daya, mengambil keuntungan, membangun strategi fleksibilitas dan inovasi. Hal ini sesuai dengan penelitian sebelumnya, sebuah strategi aliansi ini harus dibangun berdasarkan hubungan timbal balik.

Sampai saat ini, aliansi ini telah berdiri dan beroperasi selama 15 tahun dan telah melatih lebih dari 30.000 peserta melalui lebih dari 1000 program pelatihan, konferensi dan dialog yang diikuti oleh 80 negara. Hal tersebut merupakan pencapaian yang luar biasa untuk sebuah organisasi. Gambar 1.3 menunjukkan peningkatan jumlah pelaksanaan pelatihan setiap tahun dari awal berdiri hingga tahun 2018. Dari grafik tersebut terlihat peningkatan yang signifikan di tahun 2017 dan tahun 2018. Perlu diteliti lebih lanjut apakah peningkatan yang signifikan dalam jumlah pelatihan ini terkait dengan keberhasilan manajemen keragaman budaya yang meningkatkan inovasi dari JCLEC.

Gambar 1.1
Jumlah pelatihan JCLEC setiap tahun



Sumber: laporan tahunan JCLEC, 2019

Visi dari JCLEC ini adalah bebas dari kejahatan keragaman negara dan terorisme, sedangkan misi dari JCLEC adalah berkolaborasi guna memperkuat kemampuan dalam melawan kejahatan transnasional dan terorisme. Nilai-nilai yang dipedomani adalah integritas, profesionalisme, akuntabilitas, kepercayaan, rasa hormat, dan kesatuan. Dan yang terakhir adalah kesatuan, yaitu bekerja bersama untuk mencapai tujuan. Tujuan dari berdirinya JCLEC ini adalah:

1. Memfasilitasi pelaksanaan pendidikan dan pengembangan kapasitas yang relevan serta aktifitas membangun jejaring;
2. Memfasilitasi kolaborasi multinasional global dan jejaring profesional keragaman instansi;

3. Mendukung kerjasama bilateral Indonesia dan Australia pada umumnya, Polri dan AFP pada khususnya;
4. Memperkuat keberadaan JCLEC sebagai organisasi not for profit.

Tujuan yang tertuang didalam rencana strategis JCLEC diatas mengakomodir tujuan dari kedua Institusi pembentuknya, yaitu Polri dan AFP. Kedua institusi percaya bahwa membangun jejaring merupakan hal yang krusial dalam melawan kejahatan transnasional dan terorisme. Seperti yang kita ketahui bahwa kejahatan yang terjadi dewasa ini mengalami perkembangan yang signifikan, terutama kejahatan transnasional. Misalnya penyelundupan narkoba, penyelundupan manusia, perdagangan manusia, serta kejahatan dunia maya.

Sebagaimana aliansi pada umumnya, JCLEC sebagai yayasan yang dikelola secara bersama-sama oleh dua Negara juga menghadapi banyak tantangan. Terlebih lagi adanya latar belakang perbedaan budaya yang dimiliki dua institusi dari dua Negara yang berbeda, yaitu institusi Polri dan AFP. Sebagai tambahan, JCLEC juga memiliki staf sipil dari dua Negara yang bertugas untuk memberikan dukungan kepada kedua institusi untuk menjalankan JCLEC. Selain ras, keragaman di JCLEC meliputi agama, usia, gender, latar belakang pendidikan, latar belakang organisasi, dan kewarganegaraan. Sebagian besar karyawan berkebangsaan Indonesia, hanya sebagian kecil berasal dari Australia dan Kanada. Selain kewarganegaraan, Institusi yang ada di JCLEC juga beragam. Selain Polri dan AFP sebagai pendiri JCLEC, Kepolisian Berkuda Kanada (*Royal Canadian Mounted Police*) dan Pemerintah Inggris juga mengirimkan perwakilan untuk ditempatkan di JCLEC. Meskipun demikian, JCLEC ini didominasi oleh karyawan sipil yang bukan dari institusi Kepolisian. Para karyawan di JCLEC didominasi oleh pria, sedangkan untuk agama didominasi oleh agama Islam yang diikuti oleh agama Kristen dan Katolik serta Hindu. Selain itu, meskipun data yang penulis dapatkan berkaitan dengan pendidikan terbatas pada karyawan yang dipekerjakan langsung oleh JCLEC juga sangat bervariasi mulai dari SD sampai dengan S2.

Peneliti tertarik untuk meneliti Manajemen Keragaman JCLEC ini dikarenakan JCLEC telah berdiri selama hampir 15 tahun dan aliansi ini masih terus berjalan dengan baik bahkan pelatihan yang dilaksanakan meningkat pesat. Dalam perjalanannya, JCLEC telah mengalami peningkatan jumlah karyawan serta pengembangan struktur organisasi. Selain itu, perubahan terjadi pada system keuangan yang sebelumnya berupa *cash basis* berubah menjadi *accrual*. Seiring berjalannya waktu, JCLEC yang tadinya hanya menjalankan pelatihan di dalam fasilitas dan area JCLEC, kini melebarkan sayap untuk menjalankan pelatihan di luar area JCLEC sesuai dengan kebutuhan Negara donor.

Dengan adanya fenomena tersebut, peneliti ingin mengetahui apakah pengembangan struktur organisasi berpengaruh terhadap kepercayaan Negara donor dan bagaimana keragaman ini berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Sebagai tambahan, JCLEC beroperasi sebagai organisasi non profit yang mengandalkan dana dari sponsor untuk beroperasi, maka JCLEC juga memerlukan keunggulan bersaing untuk mendapatkan dana dari sponsor (Omura & Forster, 2014). Definisi dari Penelitian dari Triple Line Consultant yang dipekerjakan oleh pemerintah Inggris untuk mengeksplorasi model pendanaan yang sesuai untuk JCLEC, menunjukkan bahwa JCLEC bersaing dengan beberapa penyedia jasa sejenis misalnya Singapore Aviation Academy, International Law Enforcement Association (ILEA) di Bangkok dan lain-lain (Consultant, 2019). Berdasarkan pengamatan penulis, INTERPOL Global Complex for Innovation di Singapura dan United Nations Office on Drugs and Crime (UNODC) juga menjadi competitor bagi JCLEC. Sehingga menarik untuk dikaji apakah keragaman di dalam JCLEC ini menjadi pendukung atau penghambat kinerja, bagaimana keragaman yang ada memberikan nilai terhadap organisasi, dan bagaimana pengaruh pengelolaan keragaman budaya di JCLEC dapat mendukung kinerja organisasi.

Menurut Joaquin (2012) dan Sultana dkk (2013) menyatakan bahwa, meskipun definisi dan konsep dari perbedaan budaya serta istilah yang digunakan berbeda-beda, perbedaan budaya ini menjadi masalah yang paling penting dalam dunia bisnis global (Stahl et al., 2017; Sultana,

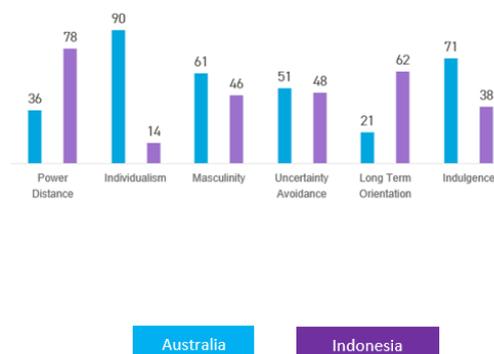
Rashid, Mohiuddin, Nurul, & Mazumder, 2013). Oleh karena hal inilah, seorang manajer harus memahami dengan mendalam mengenai perbedaan budaya ini dan juga dapat menjalankan strategi yang sesuai untuk memastikan bahwa hubungan yang harmonis dalam perusahaan atau organisasi guna mencapai tujuan organisasi.

Meskipun demikian, terdapat perbedaan pendapat diantara para peneliti mengenai apakah budaya dapat memberikan pengaruh positif terhadap kinerja perusahaan. Selain dampak positif, beberapa penelitian masih menyatakan bahwa budaya juga memiliki pengaruh negatif terhadap kinerja perusahaan (Stahl et al., 2017).

Keragaman budaya mempengaruhi kinerja sebuah organisasi. Berbagai macam konflik dapat timbul dikarenakan adanya kesalahpahaman diantara karyawan yang memiliki budaya yang berbeda. Berdasarkan penelitian-penelitian terdahulu diatas, disebutkan bahwa budaya dapat memberikan efek positif apabila dikelola dengan baik oleh organisasi. Pengelolaan keragaman budaya dalam organisasi dapat menciptakan keunggulan bersaing bagi perusahaan sehingga meningkatkan kinerja organisasi (Sultana et al., 2013). Pengelolaan keragaman budaya yang baik juga dapat menciptakan lingkungan kerja yang nyaman sehingga setiap individu dalam organisasi mampu mengembangkan potensi dalam diri masing-masing (Ewoh, 2013; Sultana et al., 2013). Pengetahuan dan pemahaman yang baik mengenai budaya dari masing-masing organisasi dapat menjelaskan kenapa dan bagaimana masing-masing bersikap dan bertindak sehingga dapat meminimalisir kesalahpahaman. Pun sebaliknya apabila organisasi tidak mampu mengelola perbedaan dengan baik, maka akan berpotensi terjadi konflik ataupun integrasi budaya yang buruk (Björkman, 2012; Ochieng, Price, Ruan, Egbu, & Moore, 2013).

Berdasarkan pada penelitian, Indonesia dan Australia memberikan nilai yang berbeda dimensi-dimensi budaya organisasi, yaitu *power distance*, *individualism*, *masculinity*, *uncertainty avoidance*, *long term orientation*, dan *indulgence* (Hofstede, 2019). Gambar 1.2 memberikan informasi mengenai seberapa besar Indonesia dan Australia memberikan nilai pada masing-masing dimensi budaya organisasi.

Gambar 1.2
Perbandingan Dimensi Budaya Organisasi antara Indonesia dan Australia



Sumber: Hofstede, 2019.

Yang terjadi di JCLEC adalah adanya perbedaan cara berkomunikasi dari orang Indonesia dan Australia. Sesuai dengan penelitian Hofstede di atas, orang Indonesia cenderung melakukan komunikasi tidak langsung apabila ada masalah. Sedangkan orang Australia akan langsung menyampaikan permasalahan kepada orang yang memiliki keterkaitan dengan permasalahan tersebut. Sedangkan untuk menghindari ketidak pastian, memang Australia memiliki nilai lebih tinggi. Hal ini dilihat dari penjadwalan rapat yang ada, undangan rapat yang dikirimkan Polri memiliki jarak waktu yang relatif dekat dengan waktu pelaksanaan rapat. Sedangkan bagi AFP, undangan rapat dikirimkan minimal satu minggu sebelumnya.

Dengan perbedaan skor diatas, sangat menarik untuk mengadakan penelitian secara langsung dengan pimpinan dan staf JCLEC yang bekerja bersama-sama yang dimensi budaya yang

beragam. Penelitian ini akan memberikan hasil tentang bagaimana mengelola keragaman budaya supaya menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk berinovasi sehingga mendukung kinerja JCLEC.

Dari uraian fenomena dan berdasarkan research gap diatas, maka permasalahan yang dikaji lebih lanjut penelitian ini adalah:

1. Sebagai organisasi non profit berbasis aliansi, bagaimana JCLEC menerapkan manajemen keragaman budaya?
2. Bagaimana manajemen keragaman budaya dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif di JCLEC?
3. Mengapa lingkungan kerja yang kondusif diperlukan untuk menciptakan inovasi di JCLEC?
4. Bagaimana manajemen keragaman budaya dapat mempengaruhi kinerja JCLEC?

Tujuan penelitian didasari dari latar belakang dan rumusan masalah yaitu untuk:

1. Untuk menganalisis dan mengidentifikasi bagaimana JCLEC sebagai organisasi non profit berbasis aliansi menerapkan manajemen keragaman budaya.
2. Untuk menganalisis dan mengidentifikasi bagaimana manajemen keragaman budaya dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif di JCLEC.
3. Untuk menganalisis dan mengidentifikasi mengapa lingkungan kerja yang kondusif diperlukan untuk menciptakan inovasi di JCLEC.
4. Untuk menganalisis dan mengidentifikasi bagaimana manajemen keragaman budaya dapat mempengaruhi kinerja JCLEC.

TINJAUAN PUSTAKA

Landasan teori dalam penelitian ini membahas mengenai strategi aliansi, manajemen keragaman budaya yang dibagi menjadi kesadaran, kebijakan, kepemimpinan dan budaya organisasi, dilanjutkan dengan inovasi, dan kinerja organisasi non profit.

Strategi Aliansi

Organisasi menggunakan tiga (3) cara untuk bertumbuh dan mengembangkan kinerja, yaitu dengan cara pengembangan internal, merger dan akuisisi, dan kerjasama. Pada setiap cara tersebut, organisasi mencari berbagai cara bagaimana menggunakan sumber daya untuk menciptakan nilai terbesar bagi para pemangku kepentingan. Strategi Kerjasama (*Cooperative Strategy*) merupakan salah satu alternatif yang sering dipakai sebuah organisasi dimana organisasi-organisasi yang ada bekerjasama untuk meraih tujuan yang sama. Strategi kerjasama yang sering diterapkan adalah Strategi Aliansi. Strategi Aliansi adalah strategi kerjasama dimana organisasi menggabungkan beberapa sumber daya untuk menciptakan keunggulan bersaing. Strategi aliansi ini dapat dikatakan sebagai kesepakatan antara satu atau lebih organisasi dengan cara bekerja bersama dalam mencapai tujuan stratejik. Kerjasama ini dapat dilaksanakan dengan berbagi sumber daya seperti pada join venture, atau tanpa membagi sumber daya, misalnya dengan bekerjasama dalam pemasaran, distribusi, kesepakatan lisensi, penelitian dan pengembangan kemitraan.

Konsep dari strategi aliansi pada penelitian ini sejalan dengan penelitian dari banyak ahli yang menyimpulkan bahwa tujuan strategi aliansi pada dasarnya merupakan pertukaran sumber daya untuk mencapai tujuan bersama. Sumber daya yang dimaksud digolongkan menjadi dua, yaitu nyata (*tangible resources*) berupa produk atau barang yang dapat dilihat bentuk fisiknya, serta tidak nyata (*intangible resources*) yang dapat berupa keahlian dan pengetahuan yang dimiliki perusahaan/organisasi. Kedua sumber daya ini dapat digabungkan sesuai dengan kebutuhan masing-masing perusahaan/organisasi.

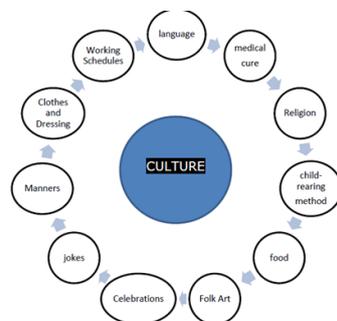
Meskipun banyak faktor yang mempengaruhi strategi aliansi, berdasarkan literature yang ada, dua faktor yang mendominasi yang pertama adalah kepercayaan diantara mitra. Faktor yang kedua adalah budaya nasional atau budaya organisasi dari mitra (Fadol & Sandhu, 2013).

Yang menjadi sorotan dari hasil penelitian diatas adalah perbedaan budaya antara mitra memiliki pengaruh positif pada kinerja aliansi. Meskipun dalam penelitian ini juga disebutkan adanya dampak negatif terhadap Internasionalisasi karena perbedaan ini dianggap menghambat internasionalisasi.

Budaya Organisasi

Budaya adalah sebuah pengetahuan yang diperoleh dan dipergunakan oleh masyarakat untuk mengantisipasi dan menginterpretasikan pengalaman untuk menghasilkan perilaku professional dan sosial yang dapat diterima (Mohammadian, 2017). Beberapa peneliti seperti Langstedt (2018), Illman & Nynas (2017), dan Nathan (2015) menyatakan bahwa budaya merupakan sesuatu yang stabil dan diwariskan dari generasi ke generasi melalui sosialisasi. Menurut Sultana et al (2013), dalam arti global, budaya mencakup serangkaian prinsip dan persepsi yang dapat disandingkan dengan budaya yang berbeda sehingga menciptakan konfrontasi untuk pembelajaran yang konstruktif. Mohammadian (2017) menuliskan beberapa elemen budaya antara lain adalah bahasa, agama, sikap, jadwal kerja, cara berpakaian, perayaan, makanan, dan lain-lain sebagaimana digambarkan pada Gambar 1.3.

Gambar 1.3
Komponen inti Budaya



Sumber: Mohammadian, 2017.

Budaya memiliki komponen komponen inti, yaitu distribusi kekuasaan (*power distribution*), hubungan sosial (*social relationships*), hubungan lingkungan (*environmental relationships*), pola kerja (*work patterns*), serta ketidakpastian dan control sosial (*uncertainty & social control*). Berikut adalah penjelasan singkat mengenai komponen-komponen tersebut:

1. Distribusi kekuasaan (*power distribution*) adalah apakah seorang anggota masyarakat mengikuti pendekatan hirarki atau ideology egaliter.
2. Hubungan sosial (*social relationships*) adalah apakah seorang anggota masyarakat itu lebih individualis atau kolektivis.
3. Hubungan lingkungan (*environmental relationships*) adalah apakah masyarakat ini mengeksploitasi lingkungan untuk memenuhi kebutuhan socioekonominya ataukah mereka mencoba hidup dengan harmonis dengan lingkungannya.
4. Pola kerja (*work patterns*) adalah apakah masyarakat ini hanya mampu mengerjakan pekerjaan dalam satu waktu ataukah mereka mampu mengerjakan beberapa hal dalam satu waktu.
5. Ketidakpastian dan kontrol sosial (*uncertainty & social control*) apakah anggota masyarakat lebih memilih untuk menghindari ketidakpastian dan patuh pada aturan, ataukah anggota masyarakat ini lebih berbasis pada hubungan dan menghadapi sebuah ketidakpastian apabila terjadi.

Budaya-budaya tersebut apabila diterapkan dalam sebuah organisasi menjadi sebuah budaya organisasi. Wibowo (2016) menyimpulkan bahwa budaya organisasi sebagai sebuah filosofi yang mendasari organisasi dalam keyakinan, norma dan nilai bersama sebagai karakteristik

inti sehingga menjadi dasar juga untuk anggota organisasi dalam bertindak. Shemla et al (2016) dalam penelitiannya menyatakan bahwa heterogenitas kelompok yang dirasakan terbukti memberikan efek positif dan negatif pada hasil kelompok. Pesch dan Bouncken (2016) juga menyatakan bahwa jarak budaya dapat memiliki dampak yang positif maupun negatif. Tetapi dari hasil penelitian disimpulkan bahwa jarak budaya ini bukan penghalang dalam sebuah aliansi dengan syarat bahwa perusahaan mampu untuk mengambil manfaat dari perbedaan budaya untuk saling melengkapi. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian dari Lavie et al (2012) dimana para mitra dapat meningkatkan kinerja aliansi dengan menggunakan struktur tata kelola sesuai dengan perbedaan organisasi yang teridentifikasi.

Dalam strategi aliansi, masing-masing dari induk organisasi memiliki budayanya sendiri. Ketika organisasi-organisasi bekerjasama, organisasi yang terbentuk tentu saja akan melahirkan budaya baru sebagai hasil akulturasi budaya induk. Benturan budaya adalah hal yang tidak dapat dihindarkan dan dapat menjadi masalah bagi organisasi. Liu et al (2017) menegaskan dalam penelitiannya bahwa organisasi dan para manajernya serta para staf akan menghadapi konflik yang beragam. Dengan meningkatnya tekanan terhadap organisasi untuk berkolaborasi dan saling berbagi kapabilitas, maka konflik yang dihadapi meningkat pada tataran organisasi, nasional dan batasan budaya. Selain itu, mereka juga dituntut untuk menyelesaikan konflik tersebut dengan cepat dan konstruktif. Sehingga manajemen keragaman budaya menjadi salah satu hal mendasar supaya aliansi tetap berjalan. Budaya organisasi yang kuat dapat mengurangi dampak negatif dari gap budaya (Eriksson & Hagg, 2016). Sehingga dalam sebuah aliansi perlu dibentuk adanya budaya baru pada organisasi baru yang sehingga gap budaya tidak akan terlihat.

Manajemen Keragaman Budaya

Manajemen budaya merupakan permasalahan yang sangat berkaitan dengan pembahasan ilmu sosial atau ilmu politik. Implikasi manajerial pada manajemen keragaman budaya menjadi tantangan tersendiri dalam perusahaan global saat perusahaan tersebut memperluas bisnisnya di era globalisasi. Oleh karena itulah para manajer harus memahami perbedaan budaya secara mendalam dan dapat menerapkan strategi yang sesuai dengan identitas masing-masing individu di dalam kelompok untuk memastikan hubungan yang harmonis dalam kerangka organisasi untuk meraih tujuan organisasi (Sultana et al, 2013).

Mengelola keragaman dalam sebuah organisasi merupakan sebuah permasalahan yang rumit dan memerlukan beragam pendekatan yang seirama dengan misi organisasi supaya berhasil (Ewoh, 2013).

Keragaman budaya ini ini memainkan peran penting di sebuah organisasi dalam konteks internasional (Reddy, 2011). Adanya keragaman budaya ini diakibatkan oleh adanya keragaman dalam berbagai hal. Dalam bukunya, Wibowo (2016) menuliskan bahwa Gibson, Ivencevich, Donnelly Jr (2000) membagi keragaman menjadi dua dimensi, yaitu dimensi inti dan dimensi sekunder. Usia, kekurangan fisik, gender, ras, etnis dan orientasi seksual masuk di dalam dimensi inti dari keragaman, dimana memiliki pengaruh jangka panjang terhadap sikap dan perilaku. Sedangkan dimensi sekunder adalah dimensi yang dapat dirubah melalui beberapa cara seperti diperoleh, dibuang atau dimodifikasi. Yang termasuk di dalam dimensi sekunder ini misalnya pengalaman, pendidikan, agama, status ekonomi, kewarganegaraan, dan lain – lain.

Manajemen keragaman budaya memerlukan sebuah budaya organisasi dimana setiap pegawai dapat melanjutkan karirnya tanpa dibatasi oleh gender, ras, kewarganegaraan, agama, atau apapun yang tidak berkaitan dengan kinerja dari pegawai tersebut (Sultana et al., 2013). (Raineri, 2018) Dalam jurnalnya, Raineri menggaris bawahi melawan diskriminasi, memfasilitasi inklusi dan mengejar legitimasi eksternal menjadi cara untuk mengelola keragaman budaya berdasarkan masalah yang dihadapi perusahaan. Sedangkan penelitian dari Costen dan Kalargyrou (2017) telah merangkum beberapa penelitian dan beberapa tindakan manajemen keragaman yang dapat diterapkan dalam perusahaan adalah sebagai berikut:

1. Membentuk dewan keragaman perusahaan;

2. Mengembangkan program pelatihan keragaman;
3. Membentuk program keragaman supplier
4. Membuat jaringan karyawan dan program bimbingan;
5. Menciptakan kesadaran budaya;

Dalam penelitiannya, Sultana et al (2013), mengidentifikasi faktor-faktor pendukung kesuksesan manajemen keragaman adalah adanya kesadaran, pengenalan dimensi internal dan eksternal, dan kepemimpinan. Sedangkan dalam penelitian yang lain, Galinsky et al (2015), menyatakan bahwa pembuatan kebijakan tentang keragaman adalah cara yang efektif untuk mengelola keragaman.

Kesadaran

Kunci dari sebuah manajemen keragaman budaya yang lebih baik adalah menjadi lebih sadar, membangun kesadaran mengenai manajemen keragaman budaya dan menerima keberadaan keragaman budaya. Tanpa adanya kesadaran tersebut, maka sistem manajemen keragaman budaya yang efektif dan terintegrasi tidak dapat dikembangkan. Kesadaran tersebut harus didukung oleh pemahaman keragaman dalam dimensi internal, dimensi eksternal dan dimensi organisasi. Selain itu, diperlukan pemimpin organisasi yang dapat mengelola keragaman ini sehingga dapat menciptakan keunggulan bersaing dari keragaman tersebut.

Dimensi Internal dan Dimensi Eksternal

Keragaman dapat dipahami melalui 3 (tiga) tingkatan, yaitu dimensi internal, dimensi eksternal dan dimensi organisasi. Dimensi internal terdapat pada diri seseorang dan termasuk sifat-sifat individu yang tidak dapat diubah, seperti usia, gender, ras, etnis, orientasi seksual, dan lain-lain (Sultana et al., 2013).

Sebagai kebalikan dari dimensi internal, dimensi eksternal berfokus pada karakteristik individual yang dapat diubah karena waktu, perubahan konteks, atau dengan pelatihan dan pengembangan terhadap individu tersebut. Contoh dari dimensi eksternal ini adalah agama, pendidikan, kebiasaan, pengalaman, status pernikahan, dan lain-lain (Sultana et al., 2013).

Kepemimpinan

Sebuah organisasi harus memiliki pemimpin yang memiliki kemampuan untuk mengelola keragaman budaya serta sangat penting bagi pemimpin untuk dapat menumbuhkan benih keragaman budaya yang dapat memberikan keunggulan bersaing bagi perusahaan (Sultana et al., 2013). Seorang pemimpin proyek juga harus mencoba menjadi komunikator lintas budaya yang efektif untuk mencapai kinerja kelompok yang tinggi (Ochieng et al., 2013). Sedangkan dalam penelitian lain menyebutkan bahwa para pemimpin dan manajer harus dapat memotivasi karyawan untuk menciptakan ide-ide baru, serta mereka dapat membuat lingkungan dimana ide-ide baru dapat disampaikan dengan bebas dan terbuka (Uzkurt, Kumar, Kimzan, & Eminoglu, 2013). Para pemimpin juga harus memiliki orientasi universal yang beragam; mereka harus bias memahami persamaan dan perbedaan yang dimiliki orang-orang dan secara efektif dan efisien mengelola kelompok yang beragam (Satoko & Kosuke, 2016).

Kebijakan

Dalam penelitiannya, Galinsky et al (2015) menyatakan bahwa pembuatan kebijakan tentang keragaman adalah cara yang efektif untuk mengelola keragaman. Hal tersebut sejalan dengan penelitian Raineri (2017) yang menyatakan bahwa pengembangan kebijakan dan penerapannya dapat membantu menghindari diskriminasi dan perlakuan tidak adil pada karyawan dan calon karyawan.

Lingkungan Kerja yang Kondusif

Lingkungan kerja yang kondusif disini sebagai variable perantara antara Manajemen Keragaman Budaya dan Keunggulan Bersaing. Hal ini berdasarkan pada elemen-elemen yang

berkontribusi terhadap pembentukan lingkungan kerja yang mendukung manajemen keragaman budaya dalam mengembangkan keunggulan bersaing. Masih dalam penelitian (Sultana et al., 2013), sebuah perusahaan dapat meraih keunggulan bersaing dengan mempertahankan lingkungan kerja yang sesuai untuk organisasi lintas budaya. Lingkungan yang sesuai disini adalah lingkungan yang menerima perbedaan, mengembangkan keahlian, berorientasi pada hasil, menyeimbangkan kehidupan pribadi dan profesional, penghargaan terhadap usaha, pembelajaran budaya melalui kompetensi intercultural. Dengan lingkungan yang mendukung berjalannya manajemen keragaman dengan baik, maka akan tercipta keunggulan bersaing.

Sejalan dengan penelitian Sultana et al, Uz Kurt et al (2013) menyatakan bahwa seorang manajer harus membuat lingkungan dimana ide-ide baru dapat disampaikan secara terbuka dan bebas. Sebuah inovasi dapat dihasilkan dengan menerapkan budaya organisasi yang tepat. Demikian juga dengan penelitian Anning-Dorson (2016) yang mendukung pernyataan tersebut, sebuah perusahaan yang memiliki budaya organisasi inovatif dapat mendukung inisiatif berinovasi untuk meraih keuntungan yang diharapkan.

Kreatifitas dan inovasi

Fokus pembahasan ini adalah pada kreatifitas dan inovasi yang berkontribusi terhadap keunggulan bersaing dan berkaitan dengan manajemen keragaman budaya. (Ali Taha, Sirkova, & Ferencova, 2016) kreatifitas tidak selalu berarti inovasi. Ada sebuah kreatifitas tanpa inovasi, tetapi tidak ada inovasi tanpa kreatifitas mendahului inovasi. Kreatifitas berarti membawa ide baru, inovasi berarti pelaksanaan ide-ide yang ada menjadi sebuah usaha yang sukses.

Inovasi merupakan sumber dari kesuksesan kompetitif (Hitt et al., 2011). Menurut Schumpeter, pada sebuah perusahaan terdapat 3 (tiga) tipe kegiatan inovasi, yaitu penemuan (*invention*), inovasi dan imitasi. Penemuan (*invention*) adalah tindakan dari penciptaan atau pengembangan sebuah produk atau proses baru. Inovasi adalah proses dari penciptaan produk komersial dari penemuan (*invention*). Sedangkan imitasi adalah pengadopsian dari inovasi yang dilakukan oleh perusahaan lain. Diantara ketiganya, inovasi merupakan yang utama karena banyak perusahaan yang memiliki kemampuan untuk menciptakan ide-ide baru tetapi mengkomersilkan penemuan ini memerlukan waktu yang lama sehingga menjadi tantangan tersendiri dalam inovasi. (Uz Kurt et al., 2013) Budaya organisasi serta inovasi dalam organisasi memiliki hubungan yang positif dengan kinerja perusahaan.

Kinerja Organisasi non profit

Penilaian kinerja organisasi non profit menurut penelitian Boateng et al (2016) dilihat dari keuangan, kepuasan pelanggan, keefektifan manajemen, keterlibatan pemangku kepentingan dan *benchmarking*. Penelitian lain menyatakan bahwa penilaian kinerja organisasi dapat dilihat dari keberlanjutan keuangan, efisiensi, keefektifan, dan dampak (Arena, Azzone, & Bengo, 2014). (Strang, 2018) sebuah organisasi non profit harus mematuhi semua persyaratan hukum keuangan. Organisasi non profit harus mematuhi prinsip-prinsip akuntansi sebagai tanggung jawab fiskal dan membangun kepercayaan publik. Organisasi non profit harus menggunakan aset keuangan, sumber daya manusia dan teknologi untuk mencapai misi dengan sukses, efisien dan harus menetapkan kebijakan dan praktik yang jelas untuk secara teratur memantau bagaimana dana digunakan. Dalam penelitian ini, penulis menggunakan penelitian Boateng et al (2016) dilihat dari keuangan, kepuasan pelanggan, keefektifan manajemen dan keterlibatan pemangku kepentingan.

Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian yang telah dilaksanakan sebelumnya berkaitan dengan peran manajemen keragaman budaya dan kinerja organisasi adalah dari Lavie et al. (2012); Prause (2015); Sultana et al. (2013), Caliskan & Esen (2019); Galinsky et al. (2015); Raineri (2018); Ewoh (2013); Mohammadian (2017); Ochieng et al. (2013); Carmen & Lázaro (2015); Satoko & Kosuke (2016; Stahl et al., (2017); Eriksson & Hagg (2016). Penelitian berkaitan dengan

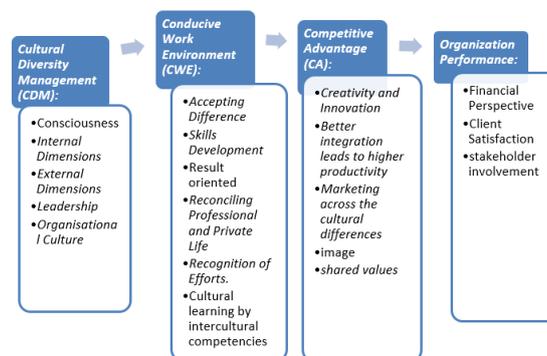
Manajemen Keragaman budaya dan lingkungan kerja yang kondusif adalah dari Sultana et al. (2013); Uzkurt et al. (2013); dan Abdul & Awan (2015).

Sedangkan penelitian tentang Lingkungan Kerja Kondusif dan keunggulan bersaing adalah dari Sultana et al. (2013); Uzkurt et al. (2013); Anning-Dorson (2016); dan Chandrasekar (2011). Yang terakhir adalah penelitian tentang Keragaman budaya dan kinerja organisasi non profit adalah Sultana et al. (2013), Boateng et al. (2016); Arena et al. (2014) dan Strang, (2018).

Kerangka Pemikiran Teoritis

Berdasarkan pada landasan teori penelitian terdahulu, maka dapat disusun sebuah kerangka pemikiran yang akan dikembangkan dalam penelitian ini adalah bagaimana manajemen keragaman budaya memberikan pengaruh terhadap penciptaan lingkungan kerja yang kondusif yang pada akhirnya menciptakan inovasi sehingga mempengaruhi kinerja organisasi. Kerangka pemikiran ini dituangkan dalam Gambar 1.4 berikut:

Gambar 1.4
Kerangka Berfikir Teoritis



METODE PENELITIAN

Penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif. Menurut Creswell (2014), pendekatan penelitian kualitatif adalah pendekatan yang digunakan untuk mengeksplorasi dan memahami makna individual atau kelompok terkait dengan masalah sosial atau manusia.

Metode penelitian kualitatif identik dengan pertanyaan mengapa dan bagaimana sehingga selain menjawab pertanyaan penelitian secara mendalam.

Studi kasus adalah sebuah metode penelitian dimana hasil dari penelitian ini dapat menjabarkan dan menjelaskan tentang permasalahan utama yang diteliti atau dipelajari (Yin, 2009).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengumpulan Data

Peneliti menggunakan tiga cara untuk mengumpulkan data-data penelitian, yaitu wawancara mendalam, dokumentasi, dan observasi.

Wawancara Mendalam

Metode wawancara yang dilakukan oleh peneliti adalah wawancara mendalam secara langsung dan terbuka terhadap 8 narasumber. Sebelum wawancara dimulai, peneliti telah menyiapkan pertanyaan-pertanyaan wawancara untuk para narasumber. Ada beberapa pertanyaan berbeda yang ditujukan kepada Direktur, staf, dan perwakilan pemangku kepentingan. Durasi wawancara bervariasi, misalnya untuk Direktur diperlukan waktu kira-kira 1 – 1,5 jam. Sedangkan untuk staf kira-kira 30 – 45 menit. Pertanyaan yang diberikan kepada narasumber tidak terpaku pada daftar pertanyaan yang telah disiapkan, tetapi menyesuaikan dengan kondisi di lapangan. Pada akhir wawancara, peneliti mengucapkan terima kasih kepada narasumber atas waktu dan kesediaan yang telah diberikan kepada peneliti.

Dokumentasi

Pada awalnya, peneliti merencanakan untuk memeriksa 3 dokumen. Pada saat penelitian, penulis mendapatkan satu dokumen tambahan berupa notula rapat pemangku kepentingan JCLEC yang dilaksanakan tanggal 22 November 2018. Sehingga jumlah dokumentasi dalam penelitian ini adalah 4 dokumen. U

Observasi

Kegiatan observasi yang telah dilakukan penulis adalah observasi Partisipatif, dimana peneliti langsung terlibat dalam kegiatan rutin dari JCLEC sebagai obyek penelitian. Dalam penelitian ini, peneliti mengamati *time, space, activity, actor, feeling, event, dan act*.

Data Narasumber

Narasumber dalam penelitian ini adalah seseorang yang dapat memberikan informasi yang dibutuhkan dalam penelitian ini dengan tepat. Narasumber yang dimaksud memenuhi kriteria untuk memberikan informasi dari dua Negara yang bekerjasama serta negara donor yang memberikan dukungan kepada JCLEC secara terus-menerus. Pada awalnya peneliti berencana mewawancarai 6 narasumber saja, tetapi pada saat di lapangan peneliti memutuskan untuk menambah 2 narasumber supaya data lebih akurat. Sehingga peneliti mewawancarai 8 narasumber dalam penelitian ini.

Analisis Data

Manajemen Keragaman Budaya di JCLEC adalah dengan menumbuhkan kesadaran terhadap perbedaan yang ada. Para staf menyadari adanya perbedaan budaya yang ada di JCLEC. Dengan menyadari adanya perbedaan, maka orang akan cenderung untuk memaklumi ketika budaya satu melakukan hal yang berbeda terhadap suatu pekerjaan. Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian Sultana et al. (2013), salah satu hal mendasar untuk melakukan manajemen keragaman budaya adalah menyadari, membangun kesadaran mengenai permasalahan apa saja yang berpotensi menyebabkan konflik dari adanya perbedaan budaya bagi para pemimpin. Sebagai tambahan, hasil penelitian Prause (2015) mendukung penelitian ini, dengan adanya kesadaran ini, pimpinan akan lebih mudah untuk mengelola ketegangan dalam lingkungan kerja yang memiliki keragaman budaya.

Selain itu, JCLEC memiliki kebijakan mengenai keberagaman. Dengan kebijakan ini, mencoba menciptakan sebuah lingkungan kerja yang bebas dari pelecehan, pembulian dan diskriminasi. Penerapan kebijakan ini mendukung penelitian sebelumnya, yaitu penelitian Galinsky et al (2015) yang menyatakan bahwa mbingkai kebijakan keragaman secara spesifik adalah hal krusial untuk mengetahui apakah kebijakan tersebut diterima. Selain itu, penelitian Caliskan dan Esen (2019) menyatakan bahwa pengelolaan keragaman di organisasi dapat menggunakan kebijakan, praktek, dan kebudayaan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Galinsky et al (2015) dan Raineri (2018) bahwa kebijakan tentang keragaman adalah cara yang efektif untuk mengelola keragaman serta dapat membantu menghindari diskriminasi dan perlakuan tidak adil pada karyawan dan calon karyawan.

Yang sangat penting dari penerapan manajemen keragaman budaya ini adalah adanya pemimpin yang memiliki kemampuan untuk mengelola keragaman. Kedua Direktur JCLEC saat ini menjalankan tugas mereka untuk menjembatani perbedaan budaya ini dengan baik. Hasil wawancara menyatakan bahwa mereka sangat berperan dalam tidak menonjolkan perbedaan budaya yang ada dan bisa berdamai antara satu dengan yang lain.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian Sultana et al. (2013), Ochieng et al. (2013) menyatakan bahwa keberhasilan integrasi budaya tergantung dari pemimpin mengelola keragaman budaya dalam lingkungan yang tidak pasti. Sejalan dengan hasil penelitian tersebut, Mohammadian (2017) menyatakan bahwa seorang pemimpin harus memiliki pengetahuan yang

baik tentang perbedaan latar belakang budaya untuk menghindari konflik dan memimpin dengan lebih efektif.

Di JCLEC sendiri, perbedaan dimensi baik internal ataupun eksternal tidak menjadi sebuah masalah. Manajemen dan staf mengedepankan profesionalisme dibandingkan perbedaan yang ada. Dengan profesionalisme tersebut, kragaman yang ada lebih dimanfaatkan untuk mengelola keragaman, misalnya dalam keagamaan. Selain itu perbedaan latar belakang budaya juga ditonjolkan dalam hal penyelesaian masalah. Hal ini sesuai dengan penelitian Satoko & Kosuke (2016), memahami persamaan dan perbedaan yang dimiliki orang-orang dan secara efektif dan efisien mengelola kelompok yang beragam. Sejalan dengan pernyataan tersebut, penelitian Stahl et al. (2017) menyatakan jarak dan keragaman – geografis, institusional, budaya, bahasa, atau psikis- dapat membantu para individu dan organisasi menjadi lebih siap dalam menghadapi tantangan pada bisnis internasional dan global.

Kemudian JCLEC memiliki budaya sendiri yang merupakan akulturasi dari budaya Indonesia dan Australia. Dengan adanya budaya tersebut, gap budaya yang ada dapat dikelola. Hasil penelitian ini sesuai dengan pendapat Eriksson dan Hagg, budaya organisasi yang kuat dapat mengurangi dampak negatif dari gap budaya (Eriksson & Hagg, 2016). Hal ini sejalan dengan hasil penelitian dari Lavie et al (2012) dimana para mitra dapat meningkatkan kinerja aliansi dengan menggunakan struktur tata kelola sesuai dengan perbedaan organisasi yang teridentifikasi.

Manajemen Keragaman Budaya yang ada dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi staf. Lingkungan JCLEC adalah lingkungan yang menerima perbedaan. Hasil observasi tentang membaurnya staf dan manajemen pada saat istirahat makan siang atau minum kopi menjadi salah satu bukti. Kemudian adanya family day yang diikuti oleh semua manajemen dan staf serta keluarga karyawan merupakan bukti yang lain. Dengan adopsi budaya Australia yang lebih terbuka dalam menyatakan pendapat, menurut pengamatan dari peneliti, JCLEC mengakomodir banyak gagasan baru atau saran-saran dari pemangku kepentingan untuk mengembangkan JCLEC itu sendiri. Ketika lingkungan kerja yang baik itu terwujud, maka moral staf akan tinggi, kinerja tinggi, hasil dapat diraih secara efektif dan efisien dan sesuai dengan standar yang diharapkan para pemangku kepentingan. Hal ini sesuai dengan penelitian Uz Kurt et al (2013) menyatakan bahwa seorang manajer harus membuat lingkungan dimana ide-ide baru dapat disampaikan secara terbuka dan bebas. Dan penelitian (Sultana et al., 2013), sebuah perusahaan dapat meraih keunggulan bersaing dengan mempertahankan lingkungan kerja yang sesuai untuk organisasi lintas budaya. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Abdul & Awan (2015), faktor-faktor seperti dukungan atasan, hubungan dengan rekan kerja, pelatihan dan pengembangan, insentif yang menarik, pengakuan terhadap hasil kerja, beban kerja yang memadai di tempat kerja sangat membantu dalam mengembangkan lingkungan kerja yang memiliki dampak positif pada tingkat produktivitas karyawan dalam organisasi.

Lingkungan yang kondusif menciptakan inovasi. Berdasarkan hasil penelitian, terdapat penambahan jumlah pelatihan yang signifikan dari tahun 2016 yang berjumlah 89 pelatihan menjadi 158 pada tahun 2018. Hasil penelitian menunjukkan bahwa JCLEC mulai mengadakan pelatihan di luar kampus JCLEC pada tahun 2017. JCLEC membuat inovasi produk dengan mengadakan pelatihan di luar komplek JCLEC untuk memenuhi kebutuhan Negara sponsor. Dengan meningkatnya jumlah pelatihan ini, berarti daya saing JCLEC meningkat. Beberapa pelatihan-pelatihan tersebut disponsori oleh Negara atau instansi atau organisasi yang belum pernah bekerjasama dengan JCLEC sebelumnya. JCLEC mencoba untuk membuka kerjasama dengan instansi dan Negara yang lebih luas. Hal ini sejalan dengan penelitian (Uz Kurt et al., 2013) budaya organisasi serta inovasi dalam organisasi memiliki hubungan yang positif dengan kinerja perusahaan. Demikian juga dengan penelitian Anning-Dorson (2016) yang mendukung pernyataan tersebut, sebuah perusahaan yang memiliki budaya organisasi inovatif dapat mendukung inisiatif berinovasi untuk meraih keuntungan yang diharapkan. Sejalan dengan penelitian-penelitian tersebut, penelitian Chandrasekar (2011) menyatakan bahwa penciptaan lingkungan kerja di mana

karyawan produktif sangat penting untuk meningkatkan laba bagi organisasi, perusahaan, atau bisnis kecil.

Manajemen keragaman budaya mempengaruhi kinerja organisasi JCLEC telah 15 tahun berdiri dan berkembang pesat dari awal berdirinya. Pada awal berdiri, JCLEC hanya memiliki 4 pelatihan pada tahun 2004. Jauh bila dibandingkan dengan pelatihan yang dijalankan di JCLEC pada tahun 2018 sebanyak 158 pelatihan. Dalam hal pendanaan, Indonesia dan Australia saling berbagi untuk keberlangsungan JCLEC. Di dalam notula terdapat penghargaan terhadap JCLEC dari perwakilan Selandia Baru untuk kinerja JCLEC yang terus bekerja sama dengan Polri, dari RSO Bali Process yang memuji pelayanan di JCLEC, dari BNPT yang menilai positif atas kerjasama BNPT dengan JCLEC dan berharap akan tetap berlanjut, perwakilan dari SDM Polri yang memuji kerja keras JCLEC untuk peningkatan keikutsertaan Polwan dalam pelatihan-pelatihan JCLEC di tahun 2018. Untuk pelibatan para pemangku kepentingan, dilihat bahwa JCLEC melibatkan stakeholder dalam perkembangannya melalui rapat pemangku kepentingan. Hal ini sesuai dengan kriteria penilaian kinerja organisasi non profit dari peneliti peneliti berikut: Penilaian kinerja organisasi non profit menurut penelitian (Boateng et al., 2016) dilihat dari keuangan, kepuasan pelanggan, keefektifan manajemen, keterlibatan pemangku kepentingan dan benchmarking. Penelitian lain menyatakan bahwa penilaian kinerja organisasi dapat dilihat dari keberlanjutan keuangan, efisiensi, keefektifan, dan dampak (Arena et al., 2014). (Strang, 2018) sebuah organisasi non profit harus mematuhi semua persyaratan hukum keuangan.

KESIMPULAN

Dengan penerapan manajemen keragaman budaya yang ada, JCLEC mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif sehingga mampu menciptakan keunggulan bersaing dan memperbaiki kinerja organisasi dari perspektif keuangan, kepuasan pelanggan, dan keterlibatan para pemangku kepentingan.

Keterbatasan Penelitian

Berdasarkan hasil dari penelitian berikut adalah implikasi manajerial sebagai kontribusi saran praktis yang selanjutnya dapat digunakan sebagai acuan pengambilan keputusan:

1. Sosialisasi tentang keragaman diperlukan supaya staf lebih saling menghargai dan merasa tenang dengan adanya kebijakan tersebut.
2. Manajemen dapat memanfaatkan dimensi internal dan eksternal keragaman untuk mendapatkan benefit bagi organisasi.
3. Kepemimpinan yang mampu menjembatani perbedaan budaya diperlukan untuk kelangsungan organisasi.
4. Pembentukan budaya organisasi yang baru dapat menjembatani perbedaan budaya yang ada.
5. Pembentukan lingkungan kerja yang kondusif diperlukan untuk meningkatkan keunggulan bersaing organisasi.

Agenda Penelitian Mendatang

Berdasarkan keterbatasan pada penelitian ini dapat dijadikan ide untuk mengembangkan penelitian di masa mendatang. Perluasan penelitian yang disarankan antaralain:

1. Dengan keterbatasan penelitian diatas, maka saran untuk penelitian mendatang adalah sebagai berikut:
2. Membuat perencanaan yang matang sehingga mendapatkan narasumber perwakilan dari Negara donor atau sponsor lebih banyak.
3. Peneliti meluangkan waktu lebih banyak untuk melakukan penelitian supaya lebih fokus.
4. Penelitian berkaitan dengan komunikasi, goodwill dan visi misi organisasi dalam manajemen keragaman budaya perlu lebih didalami.
5. Mempersempit area pembahasan tentang keragaman sehingga lebih fokus dan lebih detail.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul, P., & Awan, G. (2015). Impact of working environment on employee ' s productivity : A case study of Banks and Insurance Companies in Pakistan, 7(1), 329–346.
- Ali Taha, V., Sirkova, M., & Ferencova, M. (2016). The Impact of Organizational Culture on creativity and innovation, 14(1), 7–17. <https://doi.org/10.17512/pjms.2016.14.1.01>
- Anning-Dorson, T. (2017). Moderation-mediation effect of market demand and organization culture on innovation and performance relationship, 37.
- Arena, M., Azzone, G., & Bengo, I. (2014). Performance Measurement for Social Enterprises. <https://doi.org/10.1007/s11266-013-9436-8>
- Bastida, R., Marimon, F., & Tanganelli, D. (2017). Alliance success factors and performance in social economy enterprises. *Management Decision*, 55(5). <https://doi.org/10.1108/MD-12-2016-0881>
- Björkman, I. (2012). The Impact of Organizational and National Cultural Differences on Social Conflict and Knowledge Eero Vaara , Riikka Sarala , Günter K . Stahl * and, (November 2010), 1–27. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00975.x>
- Boateng, A., Akamavi, R. K., & Ndoro, G. (2016). Measuring performance of non-profit organisations : evidence from large charities, 25(1). <https://doi.org/10.1111/beer.12108>
- Caliskan, A. O., & Esen, E. (2019). Diversity Management in Sustainability Reports : A Case Study from Turkey. <https://doi.org/10.1108/S1877-636120190000021004>
- Carlson, J. A. (2010). Avoiding Traps in Member Checking, 15(5), 1102–1113.
- Carmen, M. E. G. M., & Lázaro, P. E. A. (2015). The impact of organizational culture on competitiveness, effectiveness and efficiency in Spanish-Moroccan international joint ventures M. *Personnel Review*, 44, 364–387.
- Chandra, T. (2016). The Influence of Leadership Styles , Work Environment and Job Satisfaction of Employee Performance — Studies in the School of SMPN 10 Surabaya, 9(1), 131–140. <https://doi.org/10.5539/ies.v9n1p131>
- Chandrasekar, K. (2011). WORKPLACE ENVIRONMENT AND ITS IMPACT ON ORGANISATIONAL PERFORMANCE IN PUBLIC SECTOR, 1(1).
- Consultant, T. L. (2019). JCLEC Sustainable Funding Strategy, (April).
- Creswell, J. W. (2007). *Qualitative Inquiry and Research Deasign*. (L. C. Shaw, Ed.) (2nd ed.). California: Sage Publications.
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design*. (V. Knight, Ed.) (4th ed.). California: SAGE Publication.
- Dikova, D., & Rao, P. (2013). Is cultural distance a bane or a boon for cross-border acquisition performance ? *Journal of World Business*, 48(1), 77–86. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2012.06.009>

- Eriksson, S., & Hagg, C. (2016). *Cultural Diversity: How to Manage a Cross-Cultural Workforce in a Global Organization - A study between India and Sweden*. School of Business, Society and Engineering.
- Ewoh, A. I. E. (2013). *Managing and Valuing Diversity : Challenges to Public Managers in the 21st Century*. <https://doi.org/10.1177/0091026013487048>
- Fadol, Y. Y., & Sandhu, M. A. (2013). The role of trust on the performance of strategic alliances in a cross-cultural context, 20(1), 106–128. <https://doi.org/10.1108/14635771311299515>
- Galinsky, A. D., Todd, A. R., Homan, A. C., Phillips, K. W., Apfelbaum, E. P., Sasaki, S. J., ... Maddux, W. W. (2015). *Maximizing the Gains and Minimizing the Pains of Diversity : A Policy Perspective*. <https://doi.org/10.1177/1745691615598513>
- Harrison, H., Birks, M., Franklin, R., & Mills, J. (2017). Case study research: foundations and methodological orientations. *Qualitative Social Research*, 18(1), 1–17.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2011). *Competitiveness & Globalization*. (J. W. Calhoun & M. Acuna, Eds.) (9th ed.). Canada: South-Western Cengage Learning.
- Ho, M. H.-W., & Ghauri, P. N. (2014). The impacts of institutional differences on learning in international strategic alliances. *International Marketing in Rapidly Changing Environment*.
- Hofstede, G. (n.d.). Hofstede Insight. Retrieved July 16, 2019, from <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/australia,indonesia/>
- Houghton, C., Casey, D., & Smyth, S. (2017). Selection , collection and analysis as sources of evidence in case study research, 24(4), 36–41.
- JCLEC. (2019). *The JCLEC Policy Statement on Equal Opportunities & Diversity*, (July 2019).
- Kalargyrou, V., & Costen, W. (2017). future Diversity management research in hospitality and tourism : past , present and future. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-09-2015-0470>
- Khairil, C., Che, I., Seosamh, I., Suzanne, B. C., Khairil, C., Che, I., ... Suzanne, B. C. (2015). *International Journal of Managing Projects in Business* Article information : To cite this document :
- Kolade, O. J., Oluseye, O. O., & A, O. O. (2014). Organizational Citizenship Behaviour , Hospital Corporate Image and Performance, 6(1), 36–49. <https://doi.org/10.7441/joc.2014.01.03>
- Langstedt, J. (2018). Culture , an excuse ? — A critical analysis of essentialist assumptions in cross-cultural management research and practice. *International Journal of Cross Cultural Management*. <https://doi.org/10.1177/1470595818793449>
- Lavie, D., Haunschild, P. R., & Khanna, P. (2012). ORGANIZATIONAL DIFFERENCES , RELATIONAL MECHANISMS , AND ALLIANCE PERFORMANCE, (September 2009). <https://doi.org/10.1002/smj>

- Li, D., & Yang, J. (2017). The effect of dual relational embeddedness and trust on alliance governance. *Corporate Governance (Bingley)*, 17(5), 913–926. <https://doi.org/10.1108/CG-10-2016-0193>
- Liu, L. A., Adair, W. L., Tjosvold, D., Poliakova, E., Liu, L. A., Adair, W. L., ... Adair, W. L. (2018). Understanding intercultural dynamics complex contexts dynamics. <https://doi.org/10.1108/CCSM-11-2017-0151>
- Luvison, Dave; de Man, A.-P. (2015). Firm performance and alliance capability: the mediating role of culture. *Management Decision*, 53, 1581–1600.
- Merriam, S. B. (2002). *Introduction to Qualitative Research*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Mohammadian, D. (2017). *An Overview of International Cross Cultural Management*.
- Naor, M., Linderman, K., & Schroeder, R. (2010). The globalization of operations in Eastern and Western countries : Unpacking the relationship between national and organizational culture and its impact on manufacturing performance. *Journal of Operations Management*, 28(3), 194–205. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2009.11.001>
- Nathan, G. (2015). A non-essentialist model of culture : Implications of identity , agency and structure within multinational / multicultural organizations. <https://doi.org/10.1177/1470595815572171>
- Ochieng, E. G., Price, A. D. F., Ruan, X., Egbu, C. O., & Moore, D. (2013). The effect of cross-cultural uncertainty and complexity within multicultural construction teams. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 20, 307–324. <https://doi.org/10.1108/09699981311324023>
- Omura, T., & Forster, J. (2014). Competition for donations and the sustainability of not-for-profit organisations. *Humanomics*, 30(3), 255–274. <https://doi.org/10.1108/H-12-2012-0026>
- Ozorhon, B., Arditi, D., Dikmen, I., & Birgonul, M. T. (2008). Implications of Culture in the Performance of International Construction Joint Ventures, 134(5), 361–370.
- Pesch, Robin; Bouncken, R. B. (2016). The double-edged sword of cultural distance in international alliances How perceived cultural distance influences. <https://doi.org/10.1108/CCSM-03-2016-0065>
- Prause, D. (2015). *Conflict Management Practices for Diverse Workplaces*, 6(3).
- Proulx, K. E., Hager, M. A., Klein, K. C., Proulx, K. E., & Hager, M. A. (2014). Models of collaboration between nonprofit organizations. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-06-2013-0121>
- Raineri, A. (2018). perspective Diversity management in three Latin American countries : an institutional theory perspective *Gestión de la Diversidad en tres países Latinoamericanos : Una mirada desde la Teoría Institucional*. <https://doi.org/10.1108/ARLA-08-2016-0220>

- Reddy, A. (2011). CULTURAL DIMENSIONS & IMPACT ON PERFORMANCE MANAGEMENT, 1(6).
- Satoko, S., & Kosuke, T. (2016). The Effects of Diversity in Innovation : The moderating role of universal-diverse leaders.
- Schyns, B., & Schilling, J. (2011). Management Inquiry Implicit Leadership Theories : Think Leader, Think Effective? Management Inquiry, (August 2010).
<https://doi.org/10.1177/1056492610375989>
- Shemla, M., Meyer, B., Greer, L., & Jehn, K. A. (2014). A review of perceived diversity in teams : Does how members perceive their team ' s composition affect team processes and outcomes ?, (August). <https://doi.org/10.1002/job>
- Stahl, G. K., Miska, C., Lee, H., Luque, M. S. De, Lee, H., & Luque, M. S. De. (2017). The upside of cultural differences Towards a more balanced treatment of culture in cross-cultural management research. <https://doi.org/10.1108/CCSM-11-2016-0191>
- Strang, K. D. (2018). Strategic analysis of CSF's for not-for-profit organizations. *Measuring Business Excellence*, 22(1), 42–63. <https://doi.org/10.1108/MBE-07-2016-0035>
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kualitatif*. (S. Y. Suryandari, Ed.) (3rd ed.). Bandung: Alfabeta.
- Sultana, M. A., Rashid, M., Mohiuddin, M., Nurul, M., & Mazumder, H. (2013). Cross-Cultural Management and Organizational Performance : A Content Analysis Perspective, 8(8), 133–146. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v8n8p133>
- Uzkurt, C., Kumar, R., Kimzan, H. S., & Eminoglu, G. (2013). Role of innovation in the relationship between organizational culture and firm performance A study of the banking sector in Turkey. *Innovation Management*, 16(1), 92–117.
<https://doi.org/10.1108/14601061311292878>
- Wibowo. (2016). *Budaya Organisasi* (2nd ed.). Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.
- Woodside, A. G., & Wilson, E. J. (2003). Case study research methods for theory building. *Journal of Business and Industrial Marketing*.
- Yin, R. K. (2009b). *Case Study Research*. (L. Bickman, Ed.) (4th ed.). California.
- Yitmen, I. (2013). Organizational Cultural Intelligence: A Competitive Capability for Strategic Alliances in the International Construction Industry. *Project Management*, 44(4), 5–25.
<https://doi.org/10.1002/pmj>
- Zhang, Y., & Lopez-Pascual, J. (2011). Dynamic versus static culture in international business : a study of Spanish banking in China. *Cross Cultural Management*, 19, 588–611.
<https://doi.org/10.1108/13527601211270039>



Zheng, W., Yang, B., & Mclean, G. N. (2010). Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness : Mediating role of knowledge management. *Journal of Business Research*, 63(7), 763–771. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.06.005>