

## Materi 3 – Manajemen dalam Keberagaman (Diversity)

Sudah jelas, issue/masalah mengenai tenaga kerja yang semakin bervariasi adalah salah satu hal yang penting bagi manajer di saat ini. Dalam materi ini kita akan melihat lebih dekat dalam mengelola keberagaman tersebut dari semua jenis di tempat kerja.

### 3.1 Diversity/Keberagaman

Diversity/Keberagaman dapat ditemukan di banyak tempat kerja dan organisasi dalam negeri dan global, dan manajer di tempat-tempat kerja tentunya mencari cara untuk menghargai dan mengembangkan keberagaman itu. Namun, sebelum kita melihat apa yang diperlukan untuk mengelola keberagaman, pertama kita harus tahu apa keberagaman di tempat kerja dan mengapa hal itu penting.

#### 3.1.1 Apa itu Keberagaman di Tempat Kerja?

Lihatlah di sekitar kelas Anda. Anda cenderung melihat orang yang muda / tua, pria / wanita, tinggi / pendek, bermata cokelat, sejumlah ras, dan berbagai gaya pakaian. Anda akan melihat orang-orang yang vocal sering berbicara di kelas dan yang lebih cenderung pendiam, dan sebagainya. Pernahkah Anda perhatikan keberagaman dunia kecil di mana Anda berada sekarang? Banyak dari Anda mungkin telah dibesarkan di lingkungan yang terdapat individu yang beragam, sementara yang lain mungkin tidak memiliki pengalaman itu. Kita akan fokus pada keberagaman di tempat kerja, jadi mari kita lihat apa itu. Dengan melihat berbagai cara mendefinisikan keberagaman, Anda akan mendapatkan pemahaman yang lebih baik dari itu.

Apa definisi kita tentang **keberagaman di tempat kerja**? Kami mendefinisikannya sebagai cara-cara di mana orang-orang dalam suatu organisasi berbeda dan mirip satu sama lain. Perhatikan bahwa definisi kita tidak hanya berfokus pada perbedaan, tapi kesamaan diantara karyawan.

Hal ini memperkuat keyakinan bahwa manajer dan organisasi harus memandang karyawan memiliki kualitas yang sama serta perbedaan yang memisahkan mereka. Ini tidak berarti bahwa perbedaan itu kurang penting, tetapi fokus kami sebagai manajer adalah menemukan cara untuk mengembangkan hubungan yang kuat dengan dan melibatkan seluruh tenaga kerja.

Kami ingin menunjukkan satu hal terakhir mengenai gambaran kita tentang "apa itu" keberagaman di tempat kerja adalah: Karakteristik demografi yang muncul saat kita cenderung berpikir tentang keberagaman – usia, ras, jenis kelamin, etnis, dll – hanyalah sebagian kecil dari pemahaman apa itu keberagaman. Perbedaan demografi tersebut mencerminkan **keberagaman pada tingkat permukaan**, yang mana perbedaan tersebut mudah dirasakan. Perbedaan tingkat permukaan tersebut dapat mempengaruhi cara orang memandang orang lain. Namun, seiring dengan semakin kenalnya orang-orang tersebut satu sama lain, perbedaan-perbedaan ini menjadi kurang penting dan **keberagaman tingkat dalam** – yakni perbedaan dalam nilai, kepribadian, dan sifat kerja – menjadi lebih penting. Perbedaan – perbedaan tingkat dalam ini dapat mempengaruhi cara orang melihat manfaat kerja organisasi, berkomunikasi, bereaksi terhadap pemimpin, bernegosiasi, dan umumnya berperilaku di tempat kerja.

#### 3.1.2 Mengapa Mengelola Keberagaman Tenaga Kerja itu Sangat Penting?

Pada bagian ini, kami ingin melihat mengapa keberagaman di tempat kerja sangat penting untuk organisasi. Manfaat tersebut terbagi ke dalam tiga kategori utama: Manfaat dalam people management/manajemen orang, manfaat dalam kinerja organisasi, dan manfaat strategis.

### Manfaat dalam People Management/Manajemen Orang

Manfaat dalam manajemen orang yang dimiliki organisasi karena upaya keberagaman di tempat kerja mereka yakni menarik dan mempertahankan tenaga kerja berbakat. Organisasi menginginkan tenaga kerja berbakat karena keterampilan, kemampuan dan pengalaman orang-orang tersebutlah yang membuat sebuah organisasi menjadi sukses. Upaya keberagaman di tempat kerja yang positif dan eksplisit dapat membantu organisasi menarik dan mempertahankan orang-orang berbakat dan beragam untuk membawa yang terbaik dari bakat orang-orang tersebut ke tempat kerja. Selain itu, manfaat lain dalam manajemen orang yang penting adalah dengan lebih diandalkannya tim-tim karyawan di tempat kerja, tim-tim kerja dengan berbagai latar belakang yang berbeda sering membawa perspektif yang berbeda dan unik untuk diskusi, yang dapat menghasilkan lebih banyak ide kreatif dan solusi. Namun, penelitian terbaru telah menunjukkan bahwa manfaat tersebut mungkin sulit didapat dalam tim yang melakukan tugas saling tergantung satu sama lain selama jangka waktu yang panjang. Situasi semacam ini juga memberi lebih banyak kesempatan bagi konflik dan dendam yang akan dibangun. Namun, penelitian tersebut menunjukkan tim tersebut mungkin perlu pelatihan tim yang lebih kuat dan pembinaan untuk memfasilitasi pembuatan keputusan kelompok dan resolusi konflik.

### Manfaat dalam Kinerja Organisasi

Manfaat kinerja yang diperoleh organisasi dari keberagaman di tempat kerja termasuk penghematan biaya dan perbaikan dalam fungsi organisasi. Penghematan biaya bisa signifikan karena organisasi yang menumbuhkan keberagaman tenaga kerja mengurangi turnover (pengunduran diri) karyawan, absensi, dan tuntutan hukum. Misalnya, Abercrombie & Fitch membayar \$ 50 juta untuk orang-orang yang dituduhkan dalam gugatan dan dua class action yang mendiskriminasi kaum minoritas dan perempuan. Itulah denda sejumlah uang yang secara serius dapat mempengaruhi kinerja organisasi. Akhirnya, kinerja organisasi dapat ditingkatkan melalui keberagaman di tempat kerja karena peningkatan kemampuan pemecahan masalah dan fleksibilitas sistem. Sebuah organisasi dengan tenaga kerja yang beragam dapat memanfaatkan berbagai keterampilan dan kemampuan dan fakta bahwa tenaga kerja itu pasti ada yang beragam mengharuskan proses dan prosedur menjadi lebih akomodatif dan inklusif.

### Manfaat Strategis

Organisasi juga mendapatkan manfaat secara strategis dari tenaga kerja yang beragam. Anda harus melihat pengelolaan keberagaman di tempat kerja sebagai kunci untuk penggalian bakat, kinerja, pangsa pasar, dan pemasok terbaik dari negara yang beragam. Salah satu manfaat strategis yang penting adalah dengan tenaga kerja yang beragam, organisasi dapat lebih mengantisipasi dan merespon perubahan kebutuhan konsumen. Beragamnya karyawan akan membawa sudut pandang dan pendekatan yang beragam pula untuk membuka kesempatan yang dapat memperbaiki cara organisasi menawarkan jasa dan produknya untuk konsumen yang beragam. Misalnya, dengan meningkatnya populasi orang-orang Hispanik, maka upaya suatu organisasi untuk memasarkan produk dan jasa untuk kelompok tersebut juga meningkat. Organisasi telah menemukan karyawan Hispanik mereka menjadi sumber wawasan yang subur. Perusahaan pelayanan makanan, pengecer, perusahaan jasa keuangan, dan produsen mobil hanyalah sekian dari banyaknya industri yang telah melihat peningkatan penjualan dan pangsa pasar karena mereka memperhatikan kebutuhan konsumen yang beragam dengan menggunakan informasi dari karyawan yang beragam pula.

Sebuah tenaga kerja yang beragam juga dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif yang kuat, terutama karena inovasi tumbuh subur di lingkungan seperti itu. Sebuah laporan terbaru oleh Ernst & Young menyatakan bahwa, "Keberagaman budaya menawarkan fleksibilitas dan kreativitas yang kita perlukan untuk menciptakan kembali ekonomi global di abad kedua puluh satu." Inovasi tidak pernah mudah, tetapi dalam dunia yang global, hal ini bahkan lebih menantang. Pendapat dan sudut pandang yang berbeda dapat menjadi faktor kuat dalam menumbuhkan inovasi. Perusahaan yang

ingin memimpin industri mereka harus menemukan cara untuk "mengaduk panci" untuk menghasilkan perdebatan yang hidup yang dapat menciptakan ide-ide baru. Dan penelitian menunjukkan bahwa beragamnya sudut pandang dapat membantu mencapai hal itu. "Keberagaman menghidupkan inovasi, membantu bisnis menghasilkan produk dan layanan baru."

Akhirnya, dari sudut pandang etika, keberagaman tenaga kerja dan mengelola hal tersebut secara efektif adalah hal yang benar untuk dilakukan. Meskipun banyak kalangan masyarakat memiliki hukum yang mengatakan ilegal untuk memperlakukan orang-orang yang beragam secara tidak adil, banyak budaya juga menunjukkan keyakinan etika yang kuat bahwa orang yang beragam harus memiliki akses ke kesempatan yang sama dan diperlakukan dengan. Bisnis-bisnis tentunya memiliki kewajiban etika untuk membangun hubungan yang menghargai dan memungkinkan semua karyawan untuk menjadi sukses. Manajer perlu untuk melihat keberagaman di tempat kerja sebagai cara untuk membawa suara yang berbeda ke meja dan untuk membangun sebuah lingkungan yang didasarkan pada hubungan saling percaya. Jika mereka bisa melakukan itu, hal-hal baik dapat terjadi, seperti yang telah kita lihat.

### **3.2 Tempat Kerja yang Berubah**

Beberapa tren populasi dunia yang signifikan cenderung mempengaruhi tenaga kerja global. Menurut ramalan PBB (Perserikatan Bangsa-Bangsa), "Dunia ini sedang berada di tengah-tengah pergeseran demografis yang akan membentuk kembali masyarakat, ekonomi dan pasar selama abad berikutnya." Mari kita lihat dua tren ini.

#### Jumlah Penduduk Dunia

Total populasi dunia pada tahun 2010 diperkirakan mencapai hampir 7 miliar orang. Namun, jumlah itu diperkirakan mencapai 9 miliar pada tahun 2050, di mana pada tahun itu PBB memprediksi jumlah penduduk baik akan stabil atau mencapai puncaknya setelah tumbuh selama berabad-abad pada tingkat yang sangat cepat. Alasan utama yang menyebabkan perubahan besar ini adalah penurunan tingkat kelahiran dengan semakin majunya ekonomi negara - negara. Namun, negara-negara berkembang di Afrika, Asia, Amerika Latin, Karibia, dan Oceania memiliki tingkat kelahiran tetap tinggi. Salah satu manfaat hal tersebut adalah banyak dari negara-negara ini mungkin mengalami "bonus demografi: meningkatnya proporsi orang-orang muda yang memasuki dunia kerja, yang tentunya akan meningkatkan produktivitas dan pertumbuhan ekonomi."

#### Populasi yang Semakin Tua

Tren demografi ini adalah salah satu hal yang sangat penting untuk organisasi. Seberapa penting? "Populasi dunia kini mengalami penuaan pada tingkat belum pernah terjadi sebelumnya." Ketika kita mengatakan populasi dunia sedang mengalami penuaan, beberapa realita tren ini sulit dimengerti. Misalnya, orang berusia 65 dan yang lebih tua akan segera melebihi jumlah anak di bawah usia 5 untuk pertama kalinya dalam sejarah. Juga, populasi dunia berusia 80 dan lebih diproyeksikan meningkat 233 persen antara tahun 2008 dan 2040. Implikasi dari tren ini untuk masyarakat dan bisnis sangatlah mendalam – dari perubahan struktur dalam keluarga ke pergeseran pola kerja dan pensiun ke tantangan-tantangan ekonomi baru yang didasarkan pada tuntutan peningkatan pada program hak sosial, berkurangnya pasokan tenaga kerja, dan penurunan jumlah tingkat tabungan global. Pergeseran demografi tersebut akan membentuk kembali tenaga kerja global dan tempat kerja. Sekali lagi, manajer dan organisasi perlu memahami bagaimana perubahan tersebut dapat mempengaruhi kebijakan dan praktek kerja di masa depan.

### **3.3 Jenis Keberagaman di Tempat Kerja**

Seperti yang telah kita lihat sejauh ini, keberagaman adalah masalah besar dan menjadi isu penting di tempat kerja saat ini. Apa jenis keberagaman ini? Mari kita melihatnya satu-persatu.

### **3.3.1 Umur**

Seperti yang kita lihat pada bagian sebelumnya, populasi yang menua merupakan pergeseran penting yang terjadi dalam angkatan kerja. Dengan banyaknya angkatan baby boomers (angkatan yang lahir diantara tahun 1946 - 1964) yang masih bekerja dan aktif dalam angkatan kerja, manajer harus memastikan bahwa karyawan tersebut tidak didiskriminasikan karena usia. Selain itu, organisasi membutuhkan program dan kebijakan yang memberikan perlakuan adil dan setara pada karyawan mereka yang lebih tua.

Salah satu isu dengan pekerja yang lebih tua adalah persepsi orang terhadap para pekerja tersebut. Persepsi seperti mereka lebih sering sakit dan mereka tidak bisa bekerja sekeras atau secepat pekerja yang lebih muda karyawan adalah persepsi yang tidak akurat. Para pengusaha memiliki perasaan yang beragam mengenai pekerja yang lebih tua ini. Di sisi positif, mereka percaya bahwa pekerja yang lebih tua membawa sejumlah kualitas yang baik untuk pekerjaan termasuk pengalaman, penilaian, etos kerja yang kuat dan komitmen untuk melakukan pekerjaan yang berkualitas. Namun, mereka juga melihat pekerja yang lebih tua tidak fleksibel atau sukar beradaptasi dan bersifat menolak terhadap teknologi baru. Tantangan bagi manajer adalah mengatasi kesalahan persepsi tersebut dan meluasnya keyakinan bahwa kinerja kerja dan kualitas pekerjaan menurun seiring dengan bertambahnya usia.

Isu lain yang juga mendukung kebutuhan untuk secara efektif mengelola keberagaman usia kerja adalah dengan pensiunnya generasi baby boomers, para ahli menunjukkan bahwa beberapa industri akan menghadapi kekurangan karyawan yang memenuhi syarat secara ekstrim. "Banyak industri yang sedang tumbuh saat ini membutuhkan tingkat kompetensi teknis yang lebih tinggi dalam penalaran kuantitatif, pemecahan masalah, dan keterampilan komunikasi." Organisasi yang tidak merencanakan masa depan tersebut mungkin menemukan diri mereka berjuang untuk menemukan tenaga kerja yang kompeten.

Akhirnya, populasi yang menua bukan satu-satunya masalah yang berkaitan dengan usia yang dihadapi organisasi. Beberapa 50 juta Generasi X (lahir antara 1950-1980) menghadapi tanggung jawab pekerjaan dan keluarga. Dan sekarang sekitar 76 juta anggota Generasi Y (lahir antara 1980-2000) sudah ataupun bersiap untuk memasuki dunia kerja. Dibesarkan dalam dunia di mana mereka punya kesempatan untuk mengalami banyak hal yang berbeda, pekerja Generasi Y membawa ide-ide dan pendekatan mereka sendiri ke tempat kerja. Manajer perlu memastikan bahwa para pekerja ini, tanpa memandang usia, juga diperlakukan secara adil dan diperlakukan sebagai aset berharga. Mengelola kelompok usia yang beragam dalam organisasi secara efektif dapat menyebabkan mereka bekerja dengan baik satu sama lain, belajar dari satu sama lain, dan mengambil keuntungan dari perspektif yang berbeda dan pengalaman yang ditawarkan masing-masing. Ini bisa menjadi situasi yang menguntungkan untuk semua.

### **3.3.2 Jenis Kelamin**

Wanita (49,8%) dan laki-laki (50,2%) sekarang masing-masing mencapai hampir setengah dari angkatan kerja. Namun, isu-isu keberagaman jenis kelamin masih cukup lazim dalam organisasi. Ambil contoh kesenjangan pembayaran. Isu-isu lain melibatkan awal karir dan kemajuan. Meskipun 57 persen mahasiswa saat ini adalah perempuan, dan perempuan memiliki peluang menyelesaikan kuliah dan memiliki gelar lanjutan yang sama, ketidakadilan bertahan. Penelitian oleh Catalyst menemukan bahwa pria memulai karier mereka di tingkat yang lebih tinggi daripada wanita. Dan setelah memulai dari belakang, perempuan tidak pernah mengejar ketinggalan tersebut. Pria bergerak lebih jauh menaiki tangga karir dan naik lebih cepat. Akhirnya, kesalahpahaman, kepercayaan yang salah, dan opini yang tidak didukung masih ada tentang apakah perempuan memiliki kinerja yang sama dengan pria. Anda dapat melihat mengapa isu-isu keberagaman jenis kelamin penting untuk disimak. Jadi apa yang kita ketahui mengenai perbedaan antara pria dan wanita di tempat kerja?

Pertama-tama, sedikit, jika ada, perbedaan penting antara pria dan wanita yang mempengaruhi kinerja mereka di tempat kerja. Tidak ada perbedaan yang konsisten antara pria-wanita yang ada dalam hal kemampuan memecahkan masalah, kemampuan analisis, dorongan kompetitif, motivasi, sosiabilitas, atau kemampuan belajar. Penelitian psikologi telah menemukan perbedaan kecil: Wanita cenderung lebih menurut dan bersedia untuk menyesuaikan diri dengan otoritas sedangkan pria lebih agresif dan lebih cenderung memiliki harapan akan kesuksesan.

Daerah lain di mana kita juga melihat perbedaan antar jenis kelamin adalah dalam preferensi untuk jadwal kerja, terutama ketika karyawan memiliki anak usia prasekolah. Untuk mengakomodasi tanggung jawab keluarga mereka, ibu yang bekerja lebih mungkin untuk memilih pekerjaan paruh waktu dan jadwal kerja yang fleksibel. Mereka juga lebih memilih pekerjaan yang mendukung keseimbangan antara kehidupan dan kerja.

Satu pertanyaan yang menarik adalah apakah pria dan wanita sama-sama kompeten sebagai manajer. Bukti penelitian menunjukkan bahwa manajer yang "baik" masih dianggap secara dominan sebagai orang yang maskulin. Tetapi kenyataannya adalah bahwa perempuan cenderung menggunakan gaya kepemimpinan yang lebih luas dan lebih efektif untuk memotivasi dan melibatkan orang. Mereka biasanya menggabungkan gaya tradisional yang maskulin (bersifat pengatur, berwibawa dan memimpin) dengan yang lebih feminin (pengasuh, inklusif, dan kolaboratif). Pria cenderung mengandalkan pada gaya maskulin. Penelitian lain menunjukkan bahwa manajer perempuan secara signifikan lebih mungkin daripada rekan-rekan pria mereka untuk melatih dan mengembangkan orang lain dan menciptakan tim yang lebih berkomitmen, kolaboratif, inklusif, dan lebih efektif. Penelitian ini juga menemukan bahwa perempuan lebih cenderung untuk menumbuhkan kolaborasi sementara laki-laki jauh lebih cenderung untuk melihat negosiasi dan transaksi bisnis lain sebagai hal yang tidak ada manfaatnya.

Apa yang harus Anda simpulkan dari diskusi ini? Tidak ada karyawan yang lebih superior, baik perempuan atau laki-laki, tapi penghargaan yang lebih baik seharusnya ditujukan untuk menjelaskan mengapa penting bagi organisasi untuk mengeksplorasi kelebihan yang dimiliki perempuan dan laki-laki dalam suatu organisasi dan hambatan yang mereka hadapi dalam memberikan kontribusi penuh terhadap upaya organisasi.

### **3.3.3 Ras dan Etnis**

Ada sejarah panjang dan kontroversial di Amerika Serikat dan di bagian lain dunia atas ras dan bagaimana orang bereaksi dan memperlakukan orang lain dari ras yang berbeda. Ras dan etnis merupakan jenis penting dari keberagaman dalam organisasi. Kita akan mendefinisikan **ras** sebagai warisan biologis (termasuk karakteristik fisik seperti warna kulit seseorang dan sifat-sifat yang terkait) yang digunakan orang untuk mengidentifikasi diri. Kebanyakan orang mengidentifikasi diri mereka sebagai bagian dari kelompok ras. Klasifikasi ras tersebut merupakan bagian integral dari lingkungan budaya, sosial, dan hukum suatu negara. **Etnis** berkaitan dengan ras, tetapi mengacu pada ciri-ciri social – seperti latar belakang budaya seseorang atau kesetiaan – yang dimiliki oleh suatu populasi manusia.

Salah satu penemuan adalah bahwa individu dalam tempat kerja cenderung mendukung rekan-rekan dari ras mereka sendiri dalam evaluasi kinerja, keputusan promosi, dan kenaikan gaji. Meskipun efek ini kecil, mereka konsisten. Selanjutnya, penelitian menunjukkan perbedaan ras secara substansial dalam sikap terhadap tindakan afirmatif. Penelitian lain menunjukkan bahwa satu ras umumnya melakukan lebih buruk daripada yang lain dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan tempat kerja. Misalnya, dalam wawancara kerja, satu ras menerima peringkat yang lebih rendah. Dalam pekerjaan, mereka menerima peringkat kinerja kerja yang lebih rendah, dibayar kurang dan lebih jarang dipromosikan. Namun, tidak ada perbedaan yang signifikan antar ras yang diamati dalam hal tingkat ketidakhadiran, keterampilan sosial yang diterapkan di tempat kerja, atau tingkat

kecelakaan. Seperti yang Anda lihat, masalah ras dan etnis adalah fokus utama bagi para manajer dalam mengelola keberagaman di tempat kerja secara efektif.

#### **3.3.4 Kecacatan/Kemampuan**

Salah satu isu yang dihadapi manajer dan organisasi adalah bahwa definisi kecacatan yang cukup luas. The Equal Employment Opportunity Commission mengklasifikasikan seseorang sebagai cacat jika ia memiliki gangguan fisik atau mental yang secara substansial membatasi satu atau lebih kegiatan penting dalam hidup. Misalnya, tuli, sakit punggung kronis, AIDS, anggota badan hilang, gangguan kejang, skizofrenia, diabetes, dan alkoholisme. Namun, karena kondisi ini hampir tidak memiliki fitur-fitur umum, sulit untuk mempelajari bagaimana kondisi masing-masing mempengaruhi kerja. Sudah jelas bahwa beberapa pekerjaan tidak dapat ditampung untuk cacat. Misalnya, hukum mengharuskan bahwa seorang tunanetra tidak bisa menjadi pilot sebuah maskapai penerbangan, seseorang dengan cerebral palsy yang parah tidak bisa menjadi seorang ahli bedah, dan seseorang dengan kendala mobilitas yang mendalam tidak bisa menjadi seorang petugas pemadam kebakaran. Namun, teknologi komputer dan perangkat adaptif lainnya telah mengakomodasi banyak hambatan kerja bagi karyawan yang cacat.

Dalam mengelola tenaga kerja dengan karyawan cacat secara efektif, manajer perlu untuk menciptakan dan memelihara suatu lingkungan di mana karyawan merasa nyaman mengungkapkan kebutuhan mereka untuk diakomodasi. Akomodasi tersebut, secara hukum, harus memungkinkan individu penyandang cacat untuk melakukan pekerjaan mereka, tetapi mereka juga harus dianggap adil oleh mereka yang tidak cacat. Itulah tindakan penyeimbangan yang harus dihadapi manajer.

#### **3.3.5 Agama**

Keyakinan agama dapat melarang atau mendorong perilaku kerja tertentu. Individu yang beragama mungkin percaya bahwa mereka memiliki kewajiban untuk mengekspresikan keyakinan mereka di tempat kerja yang mana hal ini membuat rasa tidak nyaman bagi mereka yang mungkin tidak seagama. Agama dapat menghasilkan persepsi dan perasaan yang negatif. Dalam mengakomodasi keberagaman agama, manajer perlu untuk mengenali dan menyadari berbagai agama dan keyakinan mereka, menaruh perhatian khusus untuk hari libur keagamaan tertentu. Cobalah untuk mengakomodasi, ketika keadaan memungkinkan, karyawan yang memiliki kebutuhan khusus atau permintaan, tetapi melakukannya dengan cara yang karyawan lain tidak melihatnya sebagai "perlakuan khusus."

#### **3.3.6 Orientasi Seksual dan Identitas Jenis Kelamin**

Akronim GLBT – yang mengacu pada gay, lesbian, biseksual, dan transgender – sering digunakan belakangan ini dan berhubungan dengan keberagaman orientasi seksual dan identitas jenis kelamin yang mungkin ada pada para pekerja. Lesbian adalah istilah yang paling banyak digunakan dalam bahasa Inggris untuk menggambarkan daya tarik seksual dan romantis antara perempuan. Gay adalah istilah yang terutama merujuk kepada seseorang yang homoseksual atau sifat menjadi homoseksual. Homoseksualitas adalah ketertarikan romantis, daya tarik seksual atau perilaku seksual antara anggota berjenis kelamin yang sama. Biseksualitas adalah daya tarik romantis, daya tarik seksual atau perilaku seksual terhadap pria dan wanita. Transgender adalah keadaan dimana identitas jenis kelamin yang diakui seseorang (identifikasi diri sebagai wanita, pria, baik atau keduanya) tidak cocok dengan jenis kelamin yang bersangkutan (identifikasi oleh orang lain sebagai laki-laki, perempuan atau interseks berdasarkan fisik / genetik sex). Seperti sebagian besar jenis keberagaman yang telah kita bahas dalam bagian ini, manajer perlu melihat bagaimana cara terbaik untuk mengelola karyawan GLBT mereka. Mereka perlu untuk menanggapi keprihatinan karyawan dan juga menciptakan lingkungan kerja yang aman dan produktif bagi semua.

### 3.3.7 Jenis Keberagaman yang Lain

Seperti yang kita katakan sebelumnya, keberagaman mengacu pada setiap ketidakmiripan atau perbedaan yang mungkin hadir di tempat kerja. Jenis lain dari keberagaman di tempat kerja yang mungkin dihadapi manajer adalah latar belakang sosial ekonomi (kelas sosial dan faktor pendapatan yang terkait), anggota tim dari bidang fungsional atau unit organisasi yang berbeda, daya tarik fisik, gemuk / kurusnya seseorang, senioritas pekerjaan atau kemampuan intelektual. Masing-masing jenis keberagaman ini juga dapat mempengaruhi bagaimana karyawan diperlakukan di tempat kerja. Sekali lagi, manajer perlu memastikan bahwa semua karyawan – tidak peduli apakah dia sama atau tidak – diperlakukan dengan adil dan diberi kesempatan dan dukungan untuk melakukan pekerjaan dengan kemampuan mereka yang terbaik.

### 3.4 Tantangan dalam Mengelola Keberagaman

Meskipun kita mengetahui manfaat dari keberagaman di tempat kerja terhadap organisasi, manajer masih menghadapi tantangan dalam menciptakan lingkungan kerja yang dapat menampung dan aman bagi karyawan yang beragam. Pada bagian ini, kita akan melihat dua tantangan tersebut: prasangka pribadi dan langit-langit kaca.

#### Prasangka Pribadi

Perokok. ibu yang bekerja. pemain sepak bola. Apa kesan yang datang ke pikiran ketika Anda membaca kata-kata ini? Berdasarkan latar belakang dan pengalaman, Anda mungkin memiliki ide-ide dan hal-hal spesifik, bahkan mungkin sampai ke titik dimana Anda berpikir bahwa semua perokok atau semua ibu yang bekerja memiliki karakteristik yang sama. Karyawan dapat membawa ide-ide tersebut terhadap kelompok orang-orang tertentu ke tempat kerja. Ide tersebut dapat menyebabkan prasangka, diskriminasi, dan stereotipe, yang semuanya membentuk dan mempengaruhi bias pribadi kita.

**Bias** adalah istilah yang menggambarkan kecenderungan atau preferensi terhadap perspektif tertentu atau ideologi. Ini umumnya dilihat sebagai perspektif "satu sisi". Bias pribadi kita menyebabkan kita memiliki pendapat yang terbentuk sebelumnya tentang orang atau benda. Pendapat prasangka tersebut dapat membuat segala macam keputusan dan sikap tidak akurat. Mari kita lihat bagaimana bias pribadi kita mempengaruhi cara kita melihat dan merespon keberagaman.

Salah satu hasil dari bias pribadi kita bisa menjadi **prasangka** – yakni keyakinan yang terbentuk sebelumnya, pendapat, atau penilaian terhadap seseorang atau sekelompok orang. Prasangka kita dapat didasarkan pada semua jenis keberagaman yang kita bahas: ras, jenis kelamin, etnis, usia, kecacatan, agama, orientasi seksual, atau bahkan karakteristik pribadi lainnya.

Faktor utama dalam prasangka adalah **stereotip**, yang menilai seseorang berdasarkan persepsi seseorang tentang sebuah kelompok dimana orang itu tergabung didalamnya. Misalnya, "orang-orang yang menikah adalah karyawan lebih stabil daripada orang-orang single" adalah contoh dari stereotip. Perlu diingat, meskipun, bahwa tidak semua stereotip tidak akurat. Misalnya, meminta seseorang ahli akuntansi tentang masalah penganggaran akan menjadi asumsi dan tindakan yang tepat. Namun, banyak stereotip – orang berambut merah memiliki temperamen yang buruk, pengemudi yang tua adalah yang paling berbahaya, ibu yang bekerja tidak memiliki berkomitmen untuk karir mereka seperti yang dimiliki pria dan sebagainya - tidak faktual, dan mendistorsi penilaian kita.

Prasangka dan stereotip dapat menyebabkan seseorang memperlakukan orang lain yang menjadi anggota kelompok tertentu tidak merata. Itulah yang kita sebut **diskriminasi**, yaitu ketika seseorang bertindak sesuai dengan sikap dari prasangka mereka terhadap orang-orang yang menjadi sasaran prasangka mereka secara merugikan.

Diskriminasi, baik disengaja atau tidak, dapat menyebabkan konsekuensi negatif yang serius bagi pengusaha. Tapi itu bukan hanya potensi kerugian keuangan yang dihadapi organisasi dan manajer terhadap tindakan-tindakan diskriminatif. Potensi kerugian lain seperti berkurangnya produktivitas karyawan, konflik antar pribadi yang negatif dan mengganggu, peningkatan pengunduran diri karyawan, dan iklim keseluruhan negatif yang dapat menyebabkan masalah serius bagi manajer. Bahkan jika sebuah organisasi tidak pernah memiliki gugatan diskriminasi, manajer perlu secara agresif bekerja untuk menghilangkan diskriminasi yang tidak adil.

### Langit – Langit Kaca

Misalkan bahwa Anda baru saja menyelesaikan gelar MBA. Ini tidak mudah. Kelas pascasarjana tersebut memang menantang, tetapi Anda merasa cukup siap untuk dan bersemangat tentang pekerjaan pasca-MBA yang pertama. Jika Anda perempuan, sebesar 60 persen dari Anda pada pekerjaan pertama itu akan berada posisi pemula. Namun, jika Anda laki-laki, hanya 46 persen yang akan mulai di posisi pemula. Dan 2 persen wanita akan mencapai ke posisi CEO atau posisi eksekutif senior, meskipun 6 persen pria akan mencapai posisi itu. "Meskipun masuknya ke pekerjaan seperti akuntansi, bisnis, dan hukum terjadi pada tingkat yang sama untuk pria dan wanita, bukti menunjukkan bahwa jalur karir perempuan dan pria mulai terbagi segera setelahnya." Masalah ini juga terlihat pada kaum minoritas pula. Hanya sebagian kecil dari laki-laki dan perempuan Hispanik dan Afrika-Amerika yang berhasil masuk ke posisi manajemen di Amerika Serikat. Apa yang terjadi di sini? Setelah bertahun-tahun "kesempatan yang sama," kenapa kita masih melihat statistik seperti ini?

Pada 1980-an, **langit-langit kaca**, istilah yang pertama kali digunakan dalam sebuah artikel Wall Street Journal, mengacu pada penghalang tak terlihat yang memisahkan perempuan dan minoritas dari posisi manajemen puncak. Gagasan tentang "langit-langit" berarti bahwa ada sesuatu yang menghalangi gerakan ke atas dan ide dari "kaca" adalah bahwa apa pun yang menghalanginya tidak terlihat.

Penelitian mengenai langit-langit kaca telah mengidentifikasi adanya praktek-praktek organisasi dan bias antarpribadi yang telah memblokir kemajuan perempuan. Temuan dari studi tersebut telah berkisar dari kurangnya mentoring, stereotip seks, pandangan yang mengaitkan sifat maskulin dengan efektivitas pemimpin, dan persepsi atasan mengenai adanya konflik dalam mengurus keluarga dan pekerjaan secara sekaligus (yang biasanya dialami oleh perempuan).

Seperti yang telah dikatakan orang lain, sekaranglah saatnya untuk menghancurkan langit-langit kaca untuk semua karyawan. Setiap karyawan harus memiliki kesempatan untuk bekerja dalam karir di mana mereka dapat menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka dan memiliki jalur karir yang memungkinkan mereka untuk maju seberapa jauh mereka ingin pergi. Untuk mencapainya, bagaimanapun, tidak akan mudah. Namun, seperti yang akan kita lihat di bagian berikutnya, ada sejumlah inisiatif untuk menumbuhkan keberagaman di tempat kerja yang dapat diterapkan organisasi ke arah tujuan tersebut.

### **3.5 Inisiatif Keberagaman di Tempat Kerja**

Pada bagian ini kita ingin melihat berbagai inisiatif keberagaman di tempat kerja. Mengelola keberagaman di tempat kerja secara efektif memerlukan lebih dari sekedar pemahaman dan kepatuhan terhadap undang-undang yang berkaitan dengan isu-isu keberagaman. Organisasi yang sukses dalam mengelola keberagaman menggunakan inisiatif dan program-program tambahan. Kita akan melihat empat diantaranya yang termasuk komitmen manajemen puncak, mentoring, pelatihan keterampilan keberagaman, dan kelompok sumber daya karyawan.

## Komitmen Manajemen Puncak terhadap Keberagaman

Pasar yang semakin kompetitif saat ini menggarisbawahi kenyataan bahwa menciptakan tempat kerja yang beragam adalah yang paling penting. Ini sama pentingnya untuk membuat keberagaman dan inklusi sebagai bagian integral dari budaya organisasi. "Sebuah keberagaman berkelanjutan dan strategi inklusi harus memainkan peran sentral dalam pengambilan keputusan di tingkat pimpinan tertinggi dan ke setiap tingkat perusahaan." Bagaimana cara pemimpin organisasi melakukan itu?

Salah satu hal pertama yang harus dilakukan adalah memastikan bahwa keberagaman dan inklusi merupakan bagian dari tujuan dan strategi organisasi. Bahkan selama masa ekonomi sulit, organisasi perlu komitmen yang kuat untuk keberagaman dan program-program inklusi. Keberagaman perlu diintegrasikan ke dalam setiap aspek dari bisnis – dari tenaga kerja, pelanggan dan pemasok untuk produk, layanan dan masyarakat yang dilayani. Kebijakan dan prosedur harus ada untuk memastikan bahwa keluhan dan keprihatinan dapat ditangani dengan segera. Akhirnya, budaya organisasi perlu melibatkan adanya penghargaan terhadap keberagaman dan inklusi, bahkan sampai ke titik di mana kinerja individu diukur dan dihargai atas prestasi dalam keberagaman.

## Mentoring

Salah satu konsekuensi dari sedikitnya kaum wanita dan minoritas di posisi puncak perusahaan adalah kurangnya dukungan pada pegawai tingkat bawah yang beragam. Itulah saat dimana program mentoring menjadi sangat bermanfaat. **Mentoring** adalah suatu proses dimana anggota organisasi yang berpengalaman memberikan saran dan bimbingan kepada anggota yang kurang berpengalaman. Para mentor biasanya memberikan dua bentuk fungsi mentoring, yakni pengembangan karir dan dukungan sosial

Program mentoring yang baik akan ditujukan pada seluruh keberagaman pegawai yang memiliki potensi tinggi untuk naik ke tangga karir suatu organisasi. Apabila suatu organisasi serius mengenai komitmen mereka terhadap keberagaman, mereka harus memiliki program mentoring.

## Pelatihan Keterampilan Keberagaman

Organisasi memiliki tantangan untuk mencari cara bagaimana seorang pegawai dapat bekerja dengan pegawai lain yang berbeda-beda. Itulah saat diperlukannya **pelatihan keterampilan keberagaman**, suatu pelatihan yang khusus untuk mendidik pegawai akan pentingnya keberagaman dan mengajari mereka keterampilan untuk bekerja di dalam lingkungan yang beragam.

## Kelompok Sumber Daya Karyawan

Kellogg, sebuah perusahaan sereal, merupakan perintis dari usaha keberagaman di tempat kerja. Lebih dari 100 tahun yang lalu, pendiri perusahaan, W.K. Kellogg, mempekerjakan wanita di tempat kerjanya dan sampai menembus berbagai batas budaya. Komitmen tersebut terhadap keberagaman berlanjut sampai sekarang. Saat ini, Kellogg sangat mendukung terhadap beragamnya **kelompok-kelompok sumber daya karyawan**, yang masing-masing dibentuk oleh karyawan-karyawan yang memiliki kesamaan. Kelompok ini biasanya dibentuk oleh karyawan itu sendiri, bukan oleh perusahaan. Namun, sangatlah penting bagi organisasi untuk mengakui dan mendukung kelompok – kelompok tersebut.

Kelompok sumber daya karyawan (juga disebut jaringan pekerja atau sebutan lainnya) menjadi sangat populer dalam 10 tahun belakangan ini. Mengapa? Alasan utamanya adalah kelompok-kelompok yang berbeda tersebut memiliki peluang untuk diakui dan mereka memiliki dukungan baik dari orang-orang di dalamnya maupun dari luar kelompok tersebut. Seorang individu yang minoritas seringkali merasa mereka tidak terlihat dan diabaikan dalam suatu organisasi. Kelompok sumber daya karyawan ini memberikan peluang bagi individu-individu tersebut untuk memiliki suara. Salah

satu contohnya di Kellogg adalah kelompok WOK (Women of Kellogg), KAARG (Kellogg African American Resource Group) dan masih banyak lagi.

Melalui kelompok ini, mereka yang minoritas tidak merasa sendiri. Dan hal tersebut bisa menjadi sarana untuk melibatkan seluruh karyawan, tidak peduli apapun perbedaan yang ada diantara mereka.

**Hasil Pembelajaran dari Materi 3:**

1. Jelaskan apa itu keberagaman di tempat kerja dan jelaskan mengapa mengelola hal tersebut adalah penting.
2. Jelaskan bagaimana perubahan yang terjadi di tempat kerja di dunia.
3. Jelaskan jenis-jenis keberagaman yang ditemukan di tempat kerja
4. Jelaskan tantangan yang dihadapi manajer dalam mengelola keberagaman
5. Jelaskan macam-macam inisiatif keberagaman di tempat kerja.

**Referensi dari Materi 3:**

Chapter 4 - Robbin and Coulter (2012), Management, Upper Saddle River, 11th Editions, New Jersey, Prentice Hall.