PROSES KEANEKARAGAMAN ORGANISASI

Disajikan oleh:

Nathaniel Antonio Parulian, S.Psi., M.I.Kom.

Program Studi Ilmu Komunikasi

Fakultas Humaniora dan Bisnis

Universitas Pembangunan Jaya

Universitas Pembangunan Jaya

AGENDA PEMBELAJARAN

01.

- Pengantar
- Wanita dan Minoritas dalam Organisasi Saat ini

02.

- Stereotip
- Diskriminasi
- Hambatan Relasional dalam Organisasi
- Melampaui Perempuan dan Minoritas

03.

- Organisasi Multikultural
- Hasil Integrasi Organisasi Multikultural

04.

- Organisasi yang Beragam: Peluang dan Tantangan
- Mengelola dan Merayakan Keanekaragaman Budaya

PENGANTAR

- Tenaga kerja terus mengalami perubahan demografis, faktanya -- wanita terus bergabung dengan angkatan kerja yang dulunya eksklusif hanya bagi pria.
- Faktor pemicunya antara lain:
  - Peningkatan aspirasi karir
  - Perubahan dalam sistem pendidikan
  - Pengembangan dan pertumbuhan skema dukungan tempat kerja -- seperti penitipan anak dan waktu fleksibel.
- Bagaimana sebuah organisasi dapat bekerja untuk mengubah budayanya untuk merangkul keragaman sebagai nilai inti.
- Nilai keragaman di tempat kerja sebagai "pelajaran“ yang akan menghasilkan luaran berupa
  - Menekankan nilai dari berbagai jenis keragaman,
  - Pentingnya sebuah interaksi dan kehati-hatian terhadap stereotip dalam proses keragaman
  - Fokus yang berkelanjutan pada kemampuan untuk menyertai upaya keragaman.
- Upaya keragaman organisasi akan menghasilkan ide-ide baru yang akan bermanfaat bagi organisasi
- Dengan membangun tim karyawan yang beragam, organisasi meningkatkan peluang mereka untuk membuat ‘terobosan’

WANITA DAN MINORITAS DALAM ORGANISASI SAAT INI

- Fenomena ***Glass Ceiling***
  - Fenomena yang dipopulerkan tahun 1980-an.
  - Mencegah perempuan dan minoritas untuk naik dalam hierarki manajemen.
- Pada tahun 2009
  - Keadilan upah juga tetap sulit bagi perempuan muda yang baru memulai karir.
  - Menuntut ketidak-adilan gaji.
  - Hanya 80% pendapatan, tidak seperti apa yang dilakukan rekan kerja yang berjenis kelamin pria.

- Perbedaan antara wanita di jalur karir dan wanita di jalur domestik (peran sebagai seorang ibu), yang menginginkan pengaturan kerja yang fleksibel dengan imbalan yang lebih sedikit.
- Wanita cenderung mengambil jalan, keluar dari tempat kerja untuk memiliki anak dan kemudian mengambil jalan, masuk kembali berkarir beberapa tahun kemudian.
- Hanya sedikit yang mendapatkan pekerjaan kembali; wanita sekarang disarankan untuk bersandar pada peluang karir dan kepemimpinan.

- **Di Amerika,**
  - Pelamar berkulit hitam dengan pelamar berkulit lebih terang terdapat perbedaan perlakuan.
  - Pelamar berkulit putih lebih mungkin untuk dipekerjakan daripada mereka yang berkulit lebih gelap; dengan kualifikasi kerja yang sama.
  - Laki-laki kulit hitam mengalami tingkat pengangguran yang lebih besar.
  - Akhirnya, baik perempuan maupun orang kulit berwarna kerap mengalami hambatan karier oleh terbatasnya akses ke dalam pekerjaan, kekuasaan dan tugas-tugas.

STEREOTIP

- Stereotip, prasangka, dan diskriminasi umumnya dilihat sebagai fenomena: **tingkat individu.**

- Hal yang paling mendasar yang membedakan pengalaman wanita dan orang kulit berwarna dari pengalaman pria kulit putih adalah dalam: **persepsi sikap wanita dan orang kulit berwarna.**
- Orang lain sering memandang perempuan dan orang kulit berwarna dengan cara yang **bias -** mengakibatkan **perlakuan yang sangat berbeda** dalam organisasi.
- Bias dalam organisasi:
  - Prasangka - mengacu pada **sikap negatif** terhadap anggota organisasi berdasarkan: identitas kelompok budayanya dan diskriminasi pada perilaku yang dapat diamati.
- Proses stereotip ini tersebar luas di masyarakat dan seringkali berfungsi untuk **memperkuat perbedaan status** untuk kelompok budaya tertentu

DISKRIMINASI

- Orang-orang dalam organisasi sering kali melampaui stereotip irasional, seperti: malas, pencuri dan wanita nakal, LGBT, dsb.
- Iindividu yang menggunakan kursi roda, diperlakukan berbeda dalam organisasi – mereka lebih suka diperlakukan tidak berbeda dari orang lain.
- Diskiriminasi ini sangat berbahaya karena biasanya tidak lengkap dan menyesatkan (dan sering kali salah) apalagi bila ditambahkan penilaian pada anggota individu dari kelompok budaya tertentu.

HAMBATAN RELASIONAL DALAM SISTEM ORGANISASI

- **Pertama** - perempuan dan etnis minoritas mengalami akses terbatas atau pengecualian dari jaringan komunikasi informal (sosialisasi, pengambilan keputusan, dan manajemen konflik).
    - Faktor penyebab: sulit dalam membentuk aliansi, mobilitas yang terbatas. dan efek *“glass ceiling”*
- Wanita sering kali sulit mengembangkan gaya komunikasi antar pribadi yang membuat pria nyaman.
- Kesulitan-kesulitan ini bisa sangat menantang di bidang-bidang yang umumnya didominasi oleh laki-laki seperti teknik dan sains.

- **Kedua** - membangun hubungan mentor-anak didik. Mentor sebagai "manajer” yang memiliki hubungan baik dengan karyawan yang kurang berpengalaman dan mampu memfasilitasi pengembangan pribadinya.
- Bimbingan adalah cara penting untuk memberikan dukungan dalam organisasi mendorong tenaga kerja yang beragam.
- Seorang mentor laki-laki yang bekerja dengan anak didik perempuan merupakan hubungan yang harus diperhitungkan dalam organisasi
- Namun, hubungan ini bisa sangat sulit untuk dibangun dan dipertahankan bagi wanita; adanya rasa kekhawatiran tentang bagaimana orang lain akan menafsirkan hubungan tersebut.
- **Ketiga** - laki-laki kulit putih mewakili sebagian besar karyawan, terutama di antara jajaran manajemen.
- Anggota kelompok dominan membesar-besarkan perbedaan menurut stereotip.
- Jika ada perempuan dan orang kulit berwarna dalam posisi manajerial sering kali merupakan **tanda** yang mampu mewakili dari gender atau etnis minoritas mereka.

MELAMPAUI PEREMPUAN & MINORITAS

- Keragaman di tempat kerja juga menjelaskan dalam beberapa bentuk: keragaman etnis, gender, usia, bentuk disabilitas fisik, budaya, dan orientasi seksual.
- **Fakta-fakta:**
  - UU Penyandang Disabilitas Amerika tahun 1990 dan 2008 – UU ini melarang diskriminasi terhadap kaum disabilitas, tiap organisasi diwajibkan membuat "akomodasi yang sesuai" untuk mereka.
  - Negara bagian di Amerika mulai menerapkan undang-undang anti diskriminasi mengenai orientasi seksual pada tahun 1982: **melarang diskriminasi berdasarkan orientasi seksual atau identitas gender.**
  - Banyak bisnis telah memasukkan orientasi seksual dalam **kebijakan nondiskriminasi**
  - **Hewlett-Packard (HP) –** kehadiran kaum LGBT memberi keunggulan dalam kompetisi/persaingan bisnis.
  - Pengalaman dengan masalah identitas sangat bergantung pada isu-isu seperti:
    - Kebijakan dan prosedur organisasi, transparansi pengambilan keputusan dan kehadiran individu-individu lain dalam menerima situasi dan kondisi yang ada.

ORGANISASI MULTIKULTURAL

- **Morrison dan Von Glinow (1990) - tiga fase** pengembangan tempat kerja di bidang keragaman budaya dan gender.
- **Tahap pertama** — tindakan afirmatif (bersifat menguatkan/mengesahkan) generasi pertama; organisasi memperhatikan pemenuhan persyaratan yang ditetapkan secara hukum atas keragaman gender dan etnis.
- Tantangannya: tidak secara otomatis menghasilkan inklusi (cakupan) minoritas yang lebih besar serta mampu menciptakan konflik antar-kelompok, ketidakpercayaan, dan permusuhan.

- **Tahap kedua -** perusahaan telah memenuhi tujuan tindakan afirmatif dalam hal penekanan yang bergeser untuk mendukung karyawan perempuan dan minoritas.
- Tantangannya: organisasi multikultural akan dengan sengaja memanfaatkan keragaman budaya dan gender.
- **Tahap ketiga** – organisasi membutuhkan perubahan di banyak bidang, termasuk keadilan, pemberdayaan, dan keterbukaan.
- **Cox (1991)** - mengidentifikasi enam dimensi kritis:
  - Akulturasi
  - Integrasi struktural
  - Integrasi informal
  - Bias budaya
  - Identifikasi organisasi
  - Konflik antarkelompok

HASIL INTEGRASI ORGANISASI MULTIKULTURAL

- Organisasi multikultural ditandai dengan integrasi penuh perempuan dan orang kulit berwarna.
- Perempuan dan minoritas—dan kelompok budaya bersama lainnya—diwakili secara proporsional di semua tingkat organisasi dan di semua kelompok kerja.
- Anggota kelompok minoritas tidak dikecualikan dari kegiatan sosial atau dari pendampingan dan proses pengembangan lainnya.
- Tidak adanya diskriminasi, rendahnya tingkat konflik antarkelompok, dan tingginya tingkat identifikasi organisasi untuk semua anggota organisasi, tanpa memandang jenis kelamin, etnis, budaya, usia, orientasi seksual, atau status disabilitas.

ORGANISASI YANG BERAGAM: PELUANG

- Perubahan sikap dan perilaku setelah integrasi akan menimbulkan kesulitan yang lebih besar.
- Sejumlah organisasi bergerak menuju tujuan keanekaragaman ini.
- Dimana keanekaragaman menjadi sebuah peluang yang harus dihargai.
- Beberapa keuntungan yang mungkin diperoleh individu dalam organisasi multikultural:
    - Peluang untuk sebuah kemajuan
    - Peluang kerja yang adil.
- Perspektif nilai dalam keragaman menunjukkan bahwa keragaman dapat dibuat berdasarkan: sejauh mana organisasi akan memberikan dasar keuntungan bagi pemilik perusahaan.
- Perusahaan **Fortune 100**, mengalami banyak keuntungan dari tenaga kerja yang beragam
- Keuntungan ini di dapat secara khusus ketika organisasi memiliki perbedaan yang beragam yang mampu mewakili tiap komunitas.
- Efek keragaman juga berpotensi pada kinerja kelompok.

ORGANISASI YANG BERAGAM: PELUANG

- Peningkatan pemecahan masalah melalui keragaman karyawan akan diterjemahkan ke dalam **keragaman sudut pandang.**
- Terutama di pasar global di mana berbagai latar belakang dan sudut pandang diperlukan untuk mengatasi masalah yang berasal dari banyak lokasi nasional dan budaya yang berbeda.
- Keragaman sudut pandang kerap dibayangi oleh: **masalah komunikasi dan kolaborasi**
- Cara terbaik untuk mengatasi masalah ini adalah dengan strategi untuk melibatkan anggota kelompok budaya bersama dalam strategi dan proses pengambilan keputusan yang membutuhkan waktu dan usaha.
- Seiring waktu, kelompok yang beragam mampu mengembangkan strategi komunikatif untuk mendorong partisipasi
- Mampu menghasilkan alternatif dan perspektif **yang lebih luas tentang suatu masalah daripada kelompok yang homogen.**

ORGANISASI YANG BERAGAM: TANTANGAN

A. Menghindari Efek Negatif dari Manajemen Keanekaragaman

B. Menyeimbangkan Pekerjaan dan Rumah

MENGHINDARI EFEK NEGATIF dari MANAJEMEN KEANEKARAGAMAN

- UU Hak Sipil di Amerika tahun 1964 menandai awal dari suatu program yang dirancang untuk memastikan kesempatan yang sama di tempat kerja.
- Program ini bertujuan untuk memperbaiki diskriminasi dan **meningkatkan keterwakilan kelompok-kelompok** yang kurang beruntung, yaitu perempuan dan etnis minoritas termasuk memberikan perlindungan serupa kepada pekerja penyandang disabilitas dan LGBT.
- Perdebatan terus berlanjut tentang program ini, khususnya dampaknya terhadap pekerja dan organisasi.
- Program tindakan afirmatif telah menghasilkan banyak keuntungan: **kedudukan dan kehadiran perempuan dan minoritas telah meningkat di semua tingkat organisasi.**

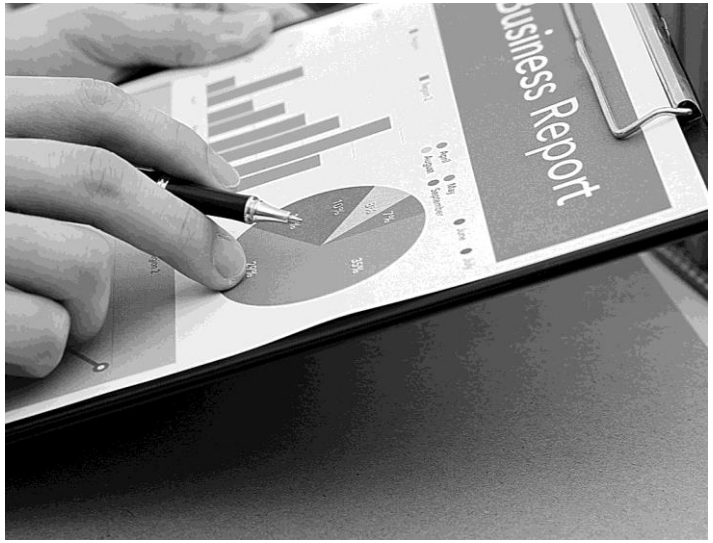
MENGHINDARI EFEK NEGATIF dari MANAJEMEN KEANEKARAGAMAN

- Sejumlah konsekuensi negatif bagi mereka yang merasa "dikorbankan" oleh program dan bagi orang lain di organisasi.
  - **Pertama,** program tindakan afirmatif dapat mempengaruhi bagaimana seorang individu yang diuntungkan dari program terhadap kompetensinya.
  - Pandangan diri seseorang tentang kompetensi ini pada gilirannya dapat memengaruhi perilaku kerja dan komunikasi.
  - **Kedua**, tindakan afirmatif mengarahkan orang lain di tempat kerja untuk menstigmatisasi sebagai seseorang yang tidak kompeten bagi orang-orang yang dianggap telah diuntungkan dari program ini.
  - **Ketiga**, inisiatif tindakan afirmatif sering dilihat sebagai hal yang tidak adil atau tidak etis oleh orang lain dalam organisasi

- Upaya menghadapi konsekuensi negatif bagi mereka yang merasa "dikorbankan" oleh program dan bagi orang lain di organisasi.
  - Organisasi menekankan penggunaan **kriteria prestasi** di samping beberapa kriteria preferensial dalam membuat keputusan perekrutan dan promosi.
  - Organisasi hendaknya memberikan informasi yang jelas, objektif kepada publik mengenai kualifikasi pekerjaan dan kinerja individu yang terkait dengan tindakan afirmatif.
  - Informasi tersebut dapat berfungsi untuk meminimalkan atau menghilangkan masalah yang terkait dengan **viktimisasi dan somatisasi.**
  - Penggunaan mentoring dan jaringan, melalui pembentukan komitmen organisasi dan tanggung jawab untuk program keragaman.

MENYEIMBANGKAN ANTARA PEKERJAAN DAN RUMAH

- Individu dan organisasi semakin dihadapkan pada tantangan berat untuk menyeimbangkan kebutuhan pekerjaan dan rumah.
- Semakin banyak wanita yang memasuki dunia kerja - kebutuhan wanita yang lebih dewasa dan yang telah menikah mungkin sangat berbeda dengan kebutuhan Wanita lajang dengan usia yang lebih muda atau pria paruh baya.
- Perempuan yang lebih muda memiliki perhatian serius tentang: **logistik penitipan anak dan pembuatan rencana kerja yang fleksibel.**
- Wanita yang lebih tua, perhatiannya sering kali beralih ke: keseimbangan kebutuhan perawatan anak, perawatan lansia (orang tua) dan diri sendiri serta perencanaan pensiun di masa depan.
- Mencoba memahami pekerjaan tinggal di rumah bersama anak-anak.



- Tantangan bagi organisasi:
  - **Tantangan pertama:** terletak pada: institusi program ramah keluarga, seperti waktu fleksibel, penitipan anak, pembagian beban pekerjaan, kebijakan cuti keluarga, dan *tele-commuting*
  - **Tantangan kedua:** bagi organisasi melibatkan penciptaan budaya yang menghargai berbagai aspek kehidupan karyawan.
- Tantangan bagi individu:
  - Tantangan identitas dan pendefinisian diri baik dalam peran pekerjaan maupun peran saat di rumah.
  - Individu kerap membentuk identitas dengan nilai-nilai seperti "utamakan keluarga" dan “tidak perlu memusingkan hal-hal kecil" sebagai prinsip yang menentukan sikap kerja.
  - Ada juga tantangan interpersonal bagi pekerja saat mereka mencoba untuk: **menegosiasikan tugas dan identitas dengan orang lain di tempat kerja dan dengan anggota keluarga.**
  - Negosiasi ini diperumit dengan konsep gender secara budaya yang dapat membatasi pilihan.

MENGELOLA DAN MERAYAKAN KEANEKARAGAMAN BUDAYA

- ✓ Dalam mempertimbangkan manajemen dan perayaan keragaman, sangat penting untuk mempertimbangkan berbagai bidang fungsi organisasi.
- ✓ “Lingkup aktivitas" yang harus dihadapi ketika menjalani kehidupan dalam organisasi yang beragam secara budaya:
  - ✓ Program pendidikan
  - ✓ Sistem sumber daya manusia
  - ✓ Budaya organisasi
  - ✓ Pola pikir tentang keragaman
  - ✓ Program yang mendukung kesehatan kerja-keluarga
  - ✓ Memerangi masalah seperti seksisme dan diskriminasi.
- ✓ Pertama, kehidupan dalam organisasi yang beragam melibatkan sikap dan tindakan.
- ✓ Manajer dan karyawan harus melihat keragaman sebagai: tantangan dan sebagai peluang daripada sebagai masalah yang harus dihadapi
- ✓ Mereka harus memiliki pengetahuan tentang kebutuhan dan kontribusi anggota organisasi yang beragam.
- ✓ Melakukan tindakan khusus untuk memastikan: tenaga kerja terdidik, penghapusan diskriminasi, sistem sumber daya manusia yang bebas bias, dan pilihan pekerjaan yang meredakan konflik antara pekerjaan dan keluarga.

thank you

nathaniel.antonio@upj.ac.id