

**DINAMIKA KEBERAGAMAN GENDER DAN ETNIS DALAM ORGANISASI
KONTEMPORER**

Oleh:

Jeje Abdul Rojak

Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya

Didit Darmawan

STIE Mahardhika Surabaya

ABSTRACT

Workplace diversity in gender and ethnicity presents nuanced challenges beyond simple numerical representation. Implicit biases affect recruitment, performance evaluation, and promotion decisions even when conscious discrimination is absent. Tokenism places minority group members under intense scrutiny and pressure to represent their entire group. The glass ceiling metaphor has evolved into a labyrinth recognizing multiple intersecting barriers for women's career advancement. Intersectionality reveals that Black women, Asian women, and Latina women face qualitatively different discrimination experiences requiring tailored interventions. Inclusion differs from diversity by emphasizing whether all members can fully contribute and feel belonging without sacrificing their unique identity. Stereotype threat reduces performance when individuals fear confirming negative stereotypes about their social group. Mandatory diversity training proves ineffective and can trigger psychological reactance, while structural interventions like blind recruitment and diverse promotion committees show positive results. Inclusive leadership behaviors including proactively inviting input, showing appreciation, and sponsoring minority employees determine initiative success. Conflict in diverse teams requires constructive management distinguishing task from relationship conflict. Measurement must include retention rates, climate surveys, and career progression metrics analyzed by demographic subgroups. Organizations achieving genuine inclusion treat diversity as strategic advantage requiring systemic change, not compliance obligation.

Keywords: workplace diversity, gender diversity, ethnic diversity, inclusion, implicit bias, intersectionality, glass ceiling.

PENDAHULUAN

Komposisi tenaga kerja di organisasi modern telah berubah secara dramatis dibandingkan beberapa dekade yang lalu. Dulu, lingkungan kerja didominasi oleh laki laki dari kelompok etnis mayoritas dengan latar belakang budaya dan pendidikan yang homogen. Saat ini, perempuan, kelompok etnis minoritas, imigran, dan individu dari berbagai latar belakang sosial memasuki tempat kerja dalam jumlah yang belum pernah terjadi sebelumnya. Globalisasi tenaga kerja dan mobilitas antar negara mempercepat proses heterogenisasi ini di

hampir semua sektor industri. Perusahaan multinasional beroperasi di berbagai negara dengan karyawan dari puluhan kebangsaan berbeda dalam satu lokasi kantor. Perubahan demografi angkatan kerja tidak dapat dihindari lagi, dan organisasi harus merespon secara strategis. Thomas dan Ely (2001) menjelaskan bahwa keberagaman bukan sekadar masalah kepatuhan terhadap regulasi atau tanggung jawab sosial. Keberagaman adalah sumber daya strategis yang dapat meningkatkan kreativitas, pemecahan masalah, dan akses ke pasar yang beragam. Namun perjalanan menuju pemanfaatan keberagaman tidaklah mulus karena dibayangi oleh konflik, kesalahpahaman, dan diskriminasi yang masih terjadi. Kesenjangan antara retorika manajemen yang mendukung keberagaman dengan realitas pengalaman karyawan dari kelompok minoritas sering kali sangat lebar.

Keberagaman gender di tempat kerja telah menjadi fokus perhatian selama beberapa dekade, namun kemajuan menuju kesetaraan masih berjalan lambat. Proporsi perempuan di posisi manajerial dan eksekutif puncak masih jauh di bawah proporsi laki laki di hampir semua industri. Fenomena langit langit kaca atau glass ceiling menggambarkan hambatan tak terlihat yang menghalangi perempuan naik ke jenjang karier tertinggi. Eagly dan Carli (2007) mengkritik metafora langit langit kaca sebagai terlalu sederhana karena hambatan yang dihadapi perempuan bersifat lebih kompleks dan berlapis. Mereka mengusulkan metafora labirin yang menggambarkan jalan berliku dengan banyak rintangan, bukan satu penghalang tunggal. Perempuan juga menghadapi tantangan seperti bias penilaian kinerja, beban kerja rumah tangga tidak proporsional, dan kurangnya panutan perempuan di posisi senior. Diskriminasi upah antara pekerja laki laki dan perempuan dengan pekerjaan setara masih terjadi di berbagai negara. Bahkan ketika faktor pendidikan, pengalaman, dan jam kerja dikontrol, kesenjangan upah gender tetap ada. Nilai pekerjaan yang didominasi perempuan cenderung dinilai lebih rendah dibanding pekerjaan yang didominasi laki laki dengan tingkat keterampilan setara. Organisasi perlu mengakui bahwa kesetaraan gender bukan hanya tentang jumlah, tetapi juga tentang kualitas perlakuan dan peluang pengembangan karier.

Keberagaman etnis dan ras menambah lapisan kompleksitas lain dalam dinamika tempat kerja modern. Kelompok etnis minoritas sering menghadapi stereotip negatif yang mempengaruhi cara mereka dinilai dan diperlakukan di tempat kerja. Karyawan dari etnis minoritas mungkin mengalami tokenism, yaitu menjadi satu satunya perwakilan kelompok mereka dalam tim atau departemen. Pengalaman menjadi token sering kali disertai dengan tekanan untuk mewakili seluruh kelompok etnisnya dan pengawasan yang lebih ketat atas kinerja mereka. Cox (2001) mengembangkan teori interaksi keberagaman yang menjelaskan bagaimana identitas kelompok mempengaruhi interaksi antar karyawan. Karyawan dari kelompok mayoritas dan minoritas cenderung berinteraksi lebih sering dengan anggota kelompok sendiri, fenomena yang disebut homophily. Homophily dapat menghambat transfer pengetahuan lintas kelompok dan memperkuat stereotip yang sudah ada. Konflik etnis di tempat kerja tidak selalu bersifat terbuka dan konfrontatif, tetapi lebih sering sebagai microaggression atau perilaku halus yang merendahkan. Microaggression

dapat berupa komentar yang tampaknya tidak berbahaya tetapi mengandung asumsi merendahkan tentang kemampuan kelompok etnis tertentu. Efek kumulatif dari pengalaman *microaggression* setiap hari dapat menyebabkan stres kronis dan penurunan kinerja. Karyawan dari kelompok etnis minoritas juga lebih mungkin mengalami isolasi sosial karena kurangnya panutan dan mentor dari latar belakang yang sama.

Interseksionalitas atau persimpangan berbagai identitas sosial memperumit analisis keberagaman di tempat kerja secara fundamental. Seorang perempuan kulit hitam menghadapi pengalaman diskriminasi yang berbeda dari laki laki kulit hitam atau perempuan kulit putih. Kombinasi diskriminasi gender dan ras menciptakan bentuk unik dari prasangka yang tidak dapat dipahami dengan hanya melihat satu dimensi saja. Crenshaw (1989) memperkenalkan konsep interseksionalitas dalam konteks hukum antidiskriminasi yang gagal mengakui pengalaman perempuan kulit hitam. Dalam konteks tempat kerja, karyawan dengan identitas ganda minoritas menghadapi hambatan yang lebih besar daripada mereka yang hanya memiliki satu identitas minoritas. Misalnya, upah perempuan kulit hitam secara rata rata lebih rendah dibanding perempuan kulit putih dan laki laki kulit hitam. Peluang promosi untuk laki laki gay dari etnis minoritas mungkin berbeda dari laki laki gay kulit putih atau laki laki heteroseksual etnis minoritas. Organisasi yang hanya fokus pada satu dimensi keberagaman, misalnya hanya gender atau hanya etnis, akan kehilangan nuansa penting dari pengalaman karyawan. Program keberagaman yang efektif harus mengakui bahwa individu memiliki identitas majemuk yang saling mempengaruhi dalam cara yang kompleks. Pengabaian interseksionalitas dapat menyebabkan program yang dirancang untuk membantu perempuan justru hanya membantu perempuan kulit putih kelas menengah. Demikian pula program untuk etnis minoritas mungkin hanya membantu laki laki dari kelompok tersebut sambil mengabaikan perempuan. Manajer sumber daya manusia perlu dilatih untuk memahami dan merespon pengalaman interseksional karyawan mereka.

Manfaat bisnis dari keberagaman gender dan etnis telah didokumentasikan dalam berbagai penelitian meskipun hubungannya tidak selalu linear. Perusahaan dengan dewan direksi beragam secara gender cenderung memiliki kinerja keuangan lebih baik dibanding perusahaan homogen. Tim yang beragam secara etnis dilaporkan lebih inovatif dan menghasilkan solusi lebih kreatif untuk masalah kompleks. Keberagaman membawa perspektif berbeda yang memungkinkan tim melihat masalah dari berbagai sudut yang tidak terpikirkan sebelumnya. Namun manfaat ini tidak muncul secara otomatis hanya dengan menempatkan orang berbeda dalam satu ruangan. Kearney, Gebert, dan Voelpel (2009) menemukan bahwa keberagaman meningkatkan kinerja tim hanya ketika tim memiliki tingkat integrasi yang tinggi. Konflik yang muncul akibat perbedaan perspektif perlu dikelola secara konstruktif, bukan dihindari atau dibiarkan membusuk. Organisasi yang gagal mengelola keberagaman justru dapat mengalami penurunan kinerja karena meningkatnya konflik dan menurunnya kohesi tim. Keberagaman tanpa inklusi hanya menghasilkan tokenism dan frustrasi, bukan peningkatan kinerja. Inklusi berarti bahwa suara semua anggota dihargai, akses ke peluang sama,

dan budaya organisasi merayakan perbedaan. Richard (2000) menunjukkan bahwa hubungan antara keberagaman dan kinerja dipengaruhi oleh strategi bisnis organisasi. Perusahaan dengan strategi inovasi mendapatkan manfaat lebih besar dari keberagaman dibanding perusahaan dengan strategi efisiensi biaya. Oleh karena itu, keputusan untuk mendiversifikasi tenaga kerja harus selaras dengan strategi kompetitif organisasi.

Permasalahan utama yang dihadapi organisasi dalam mengelola keberagaman gender dan etnis adalah bias tidak sadar yang mempengaruhi setiap tahap manajemen sumber daya manusia. Bias tidak sadar atau implicit bias adalah asumsi otomatis yang terbentuk dari sosialisasi budaya dan pengalaman masa lalu. Proses rekrutmen sering kali dipengaruhi oleh bias similarity, yaitu kecenderungan merekrut orang yang mirip dengan pewawancara. Pelamar dengan nama yang terdengar etnis minoritas menerima panggilan wawancara lebih sedikit dibanding pelamar dengan nama mayoritas dengan kualifikasi identik. Penilaian kinerja juga rentan terhadap bias karena atribusi keberhasilan dan kegagalan sering berbeda berdasarkan gender dan etnis. Keberhasilan laki laki cenderung diatribusikan pada kemampuan, sementara keberhasilan perempuan diatribusikan pada keberuntungan atau kerja keras. Kegagalan perempuan lebih sering diatribusikan pada kurangnya kemampuan dibanding kegagalan laki laki. Bias ini mempengaruhi keputusan promosi dan pengembangan karier, dengan perempuan dan minoritas lebih jarang mendapat tugas menantang. Greenwald dan Banaji (1995) mengembangkan Implicit Association Test untuk mengukur bias tidak sadar yang mungkin tidak disadari oleh individu. Bahkan orang yang secara sadar sangat mendukung kesetaraan dapat memiliki bias tidak sadar yang kuat. Mengatasi bias tidak sadar memerlukan intervensi sistemik, bukan sekadar pelatihan kesadaran yang terbukti tidak efektif. Organisasi perlu merancang ulang proses rekrutmen, promosi, dan penilaian untuk mengurangi celah masuknya bias.

Permasalahan berikutnya berkaitan dengan resistensi terhadap program keberagaman dari karyawan kelompok mayoritas. Program keberagaman sering kali dipersepsikan sebagai kebijakan yang menguntungkan kelompok minoritas dengan mengorbankan kelompok mayoritas. Karyawan laki laki kulit putih mungkin merasa bahwa mereka menjadi korban reverse discrimination ketika perusahaan menetapkan target rekrutmen perempuan atau etnis minoritas. Kidder, Lankau, Chrobot Mason, Mollica, dan Friedman (2004) menemukan bahwa persepsi ketidakadilan prosedural dalam implementasi program keberagaman memicu resistensi. Karyawan kelompok mayoritas yang merasa tidak dilibatkan dalam perancangan program keberagaman cenderung menolak implementasinya. Mereka juga mungkin merasa bahwa kompetensi mereka dipertanyakan ketika keberagaman menjadi prioritas di atas kualifikasi. Resistensi ini dapat bermanifestasi sebagai sabotase halus, mengurangi kerjasama, atau bahkan meninggalkan organisasi. Program keberagaman yang hanya fokus pada kelompok minoritas tanpa mempertimbangkan kepentingan kelompok mayoritas akan menghadapi hambatan implementasi serius. Pendekatan yang lebih efektif adalah meringkai keberagaman sebagai keuntungan bagi semua orang, bukan sebagai program kompensasi untuk kelompok tertentu. Laki laki juga diuntungkan oleh lingkungan kerja yang lebih

fleksibel yang awalnya dirancang untuk membantu perempuan. Kelompok mayoritas juga dapat memperoleh manfaat dari paparan perspektif berbeda yang meningkatkan kreativitas mereka sendiri. Organisasi perlu mengkomunikasikan bahwa keberagaman bukan permainan jumlah nol di mana keuntungan satu kelompok adalah kerugian kelompok lain. Mengatasi resistensi memerlukan dialog terbuka tentang ketakutan dan kekhawatiran semua pihak, bukan sekadar mengeluarkan kebijakan dari atas.

Perlunya penelitian tentang nuansa keberagaman gender dan etnis di tempat kerja menjadi semakin mendesak seiring dengan semakin heterogennya angkatan kerja global. Sebagian besar teori tentang keberagaman dikembangkan berdasarkan konteks Amerika Serikat dan Eropa Barat. Apakah temuan yang sama berlaku di negara berkembang dengan sejarah kolonial dan dinamika etnis yang berbeda. Bagaimana budaya nasional, seperti kolektivisme versus individualisme, memoderasi efek keberagaman pada kinerja tim. Intervensi seperti pelatihan keberagaman yang efektif di Amerika mungkin tidak efektif atau bahkan kontraproduktif di budaya lain. Pertanyaan tentang bagaimana mengukur keberagaman secara bermakna juga masih menjadi perdebatan. Apakah cukup dengan proporsi berdasarkan sensus, atau perlu dipertimbangkan posisi dalam hierarki organisasi. Bagaimana dengan individu yang memiliki identitas ganda minoritas, kelompok mana yang harus diwakili. Pertanyaan pertanyaan ini mendorong perlunya pendekatan penelitian yang lebih bernuansa dan spesifik konteks.

Tujuan penulisan ini adalah mengkonstruksi kerangka pemahaman tentang nuansa keberagaman gender dan etnis di tempat kerja yang melampaui pendekatan hitung jumlah sederhana. Penelitian ini menghasilkan pemetaan tantangan dan peluang yang muncul dari keberagaman serta strategi pengelolaannya. Secara teoretis, tulisan ini berkontribusi pada integrasi perspektif interseksionalitas ke dalam literatur manajemen keberagaman. Secara praktis, tulisan ini memberikan panduan bagi manajer dan praktisi HR dalam merancang program keberagaman dan inklusi yang efektif.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan desain studi pustaka kualitatif untuk mengkaji nuansa keberagaman gender dan etnis dalam organisasi. Pendekatan ini dipilih karena pertanyaan penelitian bersifat eksploratif dan memerlukan integrasi dari berbagai disiplin ilmu. Menurut Marshall dan Rossman (2006), penelitian kualitatif sangat sesuai untuk memahami fenomena sosial yang kompleks seperti dinamika keberagaman di tempat kerja. Sumber data utama adalah buku-buku teks manajemen sumber daya manusia, sosiologi organisasi, dan psikologi sosial yang diterbitkan antara 2000 hingga 2012. Prosedur pengumpulan data dimulai dengan identifikasi kata kunci seperti *workplace diversity*, *gender diversity*, *ethnic diversity*, *inclusion*, *implicit bias*, dan *intersectionality*. Pencarian dilakukan di katalog perpustakaan dan database buku akademik bereputasi internasional. Setelah bahan terkumpul, penulis melakukan penyaringan berdasarkan relevansi dengan fokus gender dan etnis

serta kredibilitas penerbit. Spradley (1980) mengajukan metode analisis domain untuk mengidentifikasi kategori kategori budaya yang muncul dari teks. Penulis mengadaptasi metode ini dengan membuat daftar istilah kunci yang sering muncul dan mengelompokkannya ke dalam domain seperti hambatan, fasilitator, dan outcome. Proses analisis bersifat induktif, artinya kategori tidak ditentukan sebelumnya tetapi muncul dari pembacaan berulang sumber. Penulis membaca setiap sumber dua kali, pertama untuk mendapatkan gambaran umum dan kedua untuk mengkode bagian spesifik. Kode kode yang sama dari sumber berbeda digabungkan menjadi tema yang lebih luas. Setiap tema kemudian diperiksa konsistensinya dengan kembali ke sumber asli untuk memastikan interpretasi yang akurat.

Validitas penelitian kualitatif sangat bergantung pada strategi yang digunakan untuk memastikan kepercayaan temuan. Penulis menerapkan strategi member checking dengan meminta kolega yang memiliki pengalaman di bidang HRD membaca ringkasan temuan dan memberikan umpan balik. Altheide dan Johnson (1994) menekankan bahwa penelitian kualitatif harus merefleksikan sudut pandang subjek yang diteliti, dalam hal ini karyawan dari berbagai latar belakang. Transferabilitas temuan dipastikan dengan menyediakan deskripsi tebal atau thick description tentang konteks teoritis setiap konsep. Penulis menjelaskan secara rinci asumsi asumsi yang mendasari teori keberagaman yang dikutip, termasuk batasan konteks geografis dan historisnya. Dependabilitas atau konsistensi temuan dijaga melalui penyimpanan catatan analisis yang lengkap dan teratur. Catatan ini mencakup daftar pustaka lengkap, catatan koding untuk setiap sumber, dan perkembangan tema dari waktu ke waktu. Lincoln dan Guba (1985) menyebut praktik ini sebagai audit trail yang memungkinkan peneliti lain memverifikasi proses analisis. Confirmability atau netralitas dipastikan dengan secara eksplisit mengakui posisi penulis sebagai peneliti dari latar belakang tertentu. Penulis menyadari bahwa perspektif pribadi dapat mempengaruhi interpretasi, oleh karena itu upaya sadar dilakukan untuk mencari bukti yang kontradiktif dengan argumen yang berkembang. Keterbatasan utama studi ini adalah bahwa sebagian besar literatur berasal dari konteks negara maju, sehingga temuan mungkin tidak sepenuhnya berlaku di negara berkembang. Namun sebagai studi konseptual, tulisan ini tetap memberikan landasan yang berguna untuk pengembangan penelitian empiris selanjutnya di berbagai konteks budaya.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Bias tidak sadar atau implicit bias merupakan penghalang paling persisten dalam upaya mencapai kesetaraan gender dan etnis di tempat kerja. Berbeda dengan diskriminasi eksplisit yang disadari dan disengaja, bias tidak sadar bekerja secara otomatis di luar kendali individu. Bahkan individu yang secara sadar sangat mendukung kesetaraan dapat memiliki bias tidak sadar yang kuat terhadap kelompok tertentu. Greenwald dan Banaji (1995) mengembangkan teori implicit social cognition yang menjelaskan bagaimana pengalaman masa lalu membentuk asosiasi otomatis. Asosiasi ini terbentuk dari paparan

berulang terhadap stereotip dalam media, pendidikan, dan interaksi sosial sehari-hari. Dalam konteks rekrutmen, bias tidak sadar menyebabkan pewawancara menilai kandidat berdasarkan kemiripan dengan diri sendiri, bukan berdasarkan kualifikasi objektif. Pelamar dengan nama yang terdengar etnis minoritas menerima panggilan wawancara 50 persen lebih sedikit dibanding pelamar identik dengan nama mayoritas. Demikian pula, kandidat perempuan dinilai kurang kompeten untuk posisi yang secara stereotip dianggap sebagai pekerjaan laki-laki. Penilaian kinerja tahunan juga rentan terhadap bias karena evaluator cenderung mengingat kesalahan karyawan minoritas lebih jelas daripada karyawan mayoritas. Atribusi keberhasilan berbeda: keberhasilan laki-laki dianggap karena kemampuan, sementara keberhasilan perempuan dianggap karena kerja keras atau keberuntungan. Efek kumulatif dari bias tidak sadar sepanjang karier menghasilkan kesenjangan yang signifikan dalam promosi dan kompensasi. Organisasi perlu mengakui bahwa pelatihan kesadaran saja tidak cukup untuk menghilangkan bias tidak sadar. Intervensi struktural seperti blind recruitment, panel wawancara beragam, dan kriteria penilaian terstandarisasi lebih efektif mengurangi dampak bias.

Fenomena glass ceiling atau langit-langit kaca tetap menjadi realitas bagi perempuan di hampir semua industri dan negara meskipun telah ada kemajuan di level entry. Proporsi perempuan menurun drastis setiap naik satu level hierarki organisasi, dari staf, supervisor, manajer, hingga eksekutif puncak. Eagly dan Carli (2007) mengusulkan metafora labirin sebagai pengganti langit-langit kaca karena hambatan tidak tunggal dan tidak statis. Labirin menggambarkan jalan berliku dengan banyak tikungan, jalan buntu, dan rintangan yang harus dinavigasi oleh perempuan. Salah satu rintangan utama adalah kurangnya akses ke jaringan informal yang sering menjadi sumber informasi tentang peluang promosi. Laki-laki cenderung membangun jaringan dengan laki-laki lain melalui kegiatan di luar jam kerja seperti golf atau minum-minuman. Perempuan, terutama yang memiliki tanggung jawab keluarga, sering tidak dapat berpartisipasi dalam kegiatan ini karena keterbatasan waktu. Akibatnya, mereka kehilangan informasi tentang proyek-proyek strategis dan posisi kosong sebelum diumumkan secara resmi. Rintangan lain adalah double bind, yaitu perempuan dikritik jika terlalu tegas dianggap agresif, tetapi jika terlalu lembut dianggap tidak kompeten. Laki-laki dengan perilaku tegas yang sama justru dipuji sebagai pemimpin yang kuat. Perempuan juga menghadapi trade-off antara kesuksesan karier dan kehidupan keluarga yang tidak setara dengan laki-laki. Norma sosial masih menempatkan tanggung jawab pengasuhan anak terutama pada perempuan, membatasi waktu dan mobilitas mereka. Mengatasi glass ceiling memerlukan perubahan sistemik termasuk cuti orang tua yang setara untuk laki-laki dan perempuan, fleksibilitas kerja, serta kepemimpinan yang mendukung.

Tokenism atau menjadi satu-satunya perwakilan kelompok minoritas dalam tim menciptakan pengalaman psikologis yang unik dan sering negatif. Karyawan token merasa bahwa mereka mewakili seluruh kelompok etnis atau gender mereka, bukan dinilai sebagai individu. Setiap kesalahan yang mereka buat akan diatribusikan pada ketidakmampuan kelompok mereka secara

keseluruhan. Sebaliknya, keberhasilan mereka sering diatribusikan pada keberuntungan atau affirmative action, bukan kompetensi pribadi. Kanter (1977) mengidentifikasi tiga konsekuensi utama dari tokenism: visibility, contrast, dan assimilation. Visibility berarti token selalu menjadi pusat perhatian dengan tekanan kinerja lebih tinggi karena setiap tindakan mereka diamati lebih cermat. Contrast berarti token dipandang sebagai perwakilan dari outgroup sehingga perbedaan mereka dilebih lebihkan. Assimilation berarti token dipaksa menyesuaikan diri dengan budaya kelompok mayoritas, mengorbankan identitas asli mereka. Dalam konteks gender, satu satunya perempuan dalam tim laki laki sering diminta mencatat rapat atau menyajikan kopi, tugas yang tidak diminta dari anggota laki laki. Token dari etnis minoritas sering menjadi sumber informasi tentang budaya mereka seolah olah mereka adalah juru bicara resmi seluruh komunitas. Tekanan untuk mewakili seluruh kelompok dapat menyebabkan stres kronis dan kelelahan emosional. Organisasi dapat mengurangi tokenism dengan merekrut setidaknya dua atau tiga orang dari setiap kelompok minoritas dalam satu tim. Kehadiran lebih dari satu token mengurangi tekanan untuk mewakili seluruh kelompok dan memungkinkan dukungan antar sesama. Selain itu, organisasi harus secara sadar mencegah penugasan tugas administrasi yang tidak proporsional pada karyawan token.

Interseksionalitas mengajarkan bahwa pengalaman diskriminasi tidak dapat dipahami hanya dengan melihat gender atau etnis secara terpisah. Seorang perempuan kulit hitam menghadapi bentuk diskriminasi yang berbeda dari laki laki kulit hitam atau perempuan kulit putih. Crenshaw (1989) mengembangkan konsep interseksionalitas untuk menjelaskan bagaimana sistem diskriminasi ganda saling memperkuat. Dalam konteks tempat kerja, karyawan dengan identitas ganda minoritas menghadapi hambatan yang lebih besar dibanding mereka dengan satu identitas minoritas. Misalnya, upah rata rata perempuan kulit hitam lebih rendah dibanding perempuan kulit putih dan laki laki kulit hitam. Peluang promosi untuk perempuan Asia mungkin berbeda dari perempuan Latin karena stereotip yang berbeda tentang masing masing kelompok. Manajer yang tidak sadar interseksionalitas mungkin menganggap program keberagaman gender sudah cukup membantu semua perempuan. Padahal pengalaman perempuan kulit putih kelas menengah sangat berbeda dari perempuan kulit hitam kelas pekerja. Demikian pula program untuk etnis minoritas mungkin didominasi oleh suara laki laki dari kelompok tersebut, mengabaikan pengalaman perempuan. Purdie Vaughan dan Eibach (2008) menunjukkan bahwa interseksionalitas juga mempengaruhi cara individu dipersepsikan oleh orang lain. Perempuan kulit hitam dinilai lebih maskulin dibanding perempuan kulit putih, sehingga mereka dihukum lebih keras karena dianggap melanggar norma gender. Sebaliknya, laki laki Asia dinilai lebih feminin dibanding laki laki kulit putih, sehingga mereka kurang dianggap sebagai pemimpin alami. Organisasi perlu mengumpulkan data yang memungkinkan analisis interseksional, bukan hanya data agregat per kategori. Pelatihan keberagaman juga harus mencakup kesadaran tentang interseksionalitas, bukan hanya stereotip tunggal. Kebijakan antidiskriminasi

harus mengakui bahwa diskriminasi dapat terjadi berdasarkan kombinasi identitas, bukan hanya identitas tunggal.

Inklusi berbeda dari sekadar keberagaman dan merupakan kondisi yang diperlukan untuk memanen manfaat keberagaman. Keberagaman mengacu pada komposisi demografi, yaitu siapa yang hadir di tempat kerja. Inklusi mengacu pada sejauh mana kontribusi semua anggota dihargai dan mereka memiliki akses ke peluang yang sama. Shore, Randel, Chung, Dean, Ehrhart, dan Singh (2009) mengembangkan model inklusi dengan dua dimensi utama. Dimensi pertama adalah rasa memiliki, yaitu perasaan menjadi bagian dari kelompok tanpa harus mengorbankan identitas unik. Dimensi kedua adalah kemampuan berkontribusi secara penuh, yaitu keyakinan bahwa suara didengar dan dihargai dalam pengambilan keputusan. Kombinasi tinggi pada kedua dimensi menghasilkan inklusi sejati, di mana karyawan merasa menjadi insider namun tetap sebagai diri sendiri. Kombinasi rendah pada kedua dimensi menghasilkan eksklusivitas, yaitu perasaan terisolasi dan tidak dihargai. Kombinasi rasa memiliki tinggi tetapi kemampuan berkontribusi rendah menghasilkan *assimilation*, di mana karyawan harus menyesuaikan diri dengan budaya dominan. Kombinasi rasa memiliki rendah tetapi kemampuan berkontribusi tinggi menghasilkan *differentiation*, yaitu merasa dihargai hanya untuk kontribusi unik tetapi bukan bagian dari tim. Organisasi dengan budaya inklusif memiliki tingkat pergantian karyawan minoritas yang lebih rendah dan tingkat inovasi lebih tinggi. Karyawan yang merasa diikutsertakan lebih mungkin memberikan *discretionary effort*, yaitu bekerja melebihi persyaratan minimum. Inklusi juga meningkatkan *psychological safety*, yaitu keyakinan bahwa mengambil risiko tidak akan dihukum. Tanpa inklusi, keberagaman dapat meningkatkan konflik dan menurunkan kinerja tim karena anggota minoritas tidak berani bersuara. Mengukur inklusi memerlukan survei yang menanyakan pengalaman subjektif, bukan hanya menghitung jumlah karyawan dari berbagai kelompok.

Stereotip mengancam atau *stereotype threat* adalah fenomena psikologis dimana ketakutan akan dikonfirmasi stereotip negatif mengganggu kinerja. Steele dan Aronson (1995) mendemonstrasikan bahwa mahasiswa kulit hitam mengerjakan tes lebih buruk ketika diberitahu bahwa tes mengukur kemampuan intelektual. Ketika diberitahu bahwa tes hanya latihan tanpa konsekuensi, kinerja mereka sama baiknya dengan mahasiswa kulit putih. Dalam konteks tempat kerja, *stereotype threat* dapat menjelaskan kesenjangan kinerja yang sebenarnya bukan karena kurangnya kemampuan. Perempuan dalam presentasi di depan tim yang didominasi laki-laki mungkin merasa terancam oleh stereotip bahwa perempuan kurang teknis. Kecemasan akibat ancaman ini mengganggu memori kerja dan kemampuan pemecahan masalah, sehingga kinerja menurun. Ironisnya, penurunan kinerja ini kemudian mengkonfirmasi stereotip yang menjadi sumber ancaman, menciptakan lingkaran setan yang memperkuat bias. *Stereotype threat* paling kuat terjadi ketika individu sangat mengidentifikasi dengan domain yang diuji. Perempuan insinyur yang sangat bangga dengan profesi mereka akan lebih terancam oleh stereotip tentang kemampuan teknis perempuan dibanding yang kurang mengidentifikasi. Mengurangi *stereotype threat* memerlukan intervensi seperti

afirmasi nilai diri sebelum tugas penting. Memberitahu karyawan bahwa tes atau penilaian tidak bias terhadap kelompok tertentu juga dapat mengurangi ancaman. Kehadiran panutan dari kelompok yang sama dalam posisi sukses terbukti efektif mengurangi stereotype threat. Organisasi juga dapat merestrukturisasi penilaian kinerja agar lebih objektif dan kurang terbuka terhadap interpretasi subjektif. Pengakuan bahwa stereotype threat adalah respons normal terhadap lingkungan yang penuh tekanan, bukan kelemahan individu, penting untuk mengatasi fenomenanya. Pemimpin yang peduli dapat menciptakan lingkungan di mana karyawan dari semua latar belakang merasa aman untuk berkinerja terbaik.

Kesalahan umum dalam program keberagaman adalah menganggap bahwa pelatihan satu hari dapat mengubah perilaku dan budaya organisasi secara signifikan. Pelatihan keberagaman wajib sering kali justru memicu reaktansi psikologis, yaitu penolakan karena merasa dipaksa. Karyawan yang dipaksa mengikuti pelatihan keberagaman mungkin menjadi lebih defensif dan kurang terbuka terhadap perspektif berbeda. Dobbin dan Kalev (2007) menganalisis data dari lebih dari 800 perusahaan Amerika Serikat selama tiga dekade. Mereka menemukan bahwa pelatihan keberagaman wajib tidak efektif meningkatkan proporsi perempuan dan minoritas di manajemen. Bahkan, beberapa studi menunjukkan bahwa pelatihan keberagaman wajib dapat menurunkan proporsi tersebut karena reaksi negatif dari karyawan laki laki kulit putih. Sebaliknya, intervensi yang lebih efektif adalah yang mengubah praktik manajemen sehari hari, bukan sekadar sikap. Mentoring formal yang memasangkan karyawan minoritas dengan eksekutif senior terbukti efektif meningkatkan promosi. Program rotasi pekerjaan yang memberikan pengalaman beragam kepada semua karyawan mengurangi segregasi pekerjaan berdasarkan gender. Kriteria promosi yang transparan dan didasarkan pada pencapaian terukur mengurangi celah masuknya bias subjektif. Komite peninjau promosi yang beragam dan menggunakan data, bukan hanya opini, juga efektif. Perusahaan yang menetapkan tanggung jawab spesifik kepada manajer untuk meningkatkan keberagaman, dan mengevaluasi mereka berdasarkan hasil, menunjukkan kemajuan lebih besar. Namun tanggung jawab ini harus disertai dengan sumber daya yang memadai, bukan sekadar beban tambahan. Pendekatan sistemik yang mengubah proses rekrutmen, promosi, dan penugasan kerja lebih efektif daripada pelatihan sikap. Perubahan budaya jangka panjang memerlukan komitmen konsisten dari kepemimpinan puncak yang diukur dan diberi penghargaan.

Konflik antar kelompok dalam tim beragam tidak dapat dihindari, tetapi dapat dikelola secara konstruktif untuk menghasilkan pembelajaran dan inovasi. Konflik dapat dibedakan menjadi konflik tugas yang berfokus pada perbedaan pendapat tentang pekerjaan, dan konflik hubungan yang bersifat personal dan emosional. Jehn, Northcraft, dan Neale (1999) menemukan bahwa keberagaman etnis meningkatkan konflik hubungan, yang umumnya merusak kinerja tim. Namun keberagaman etnis juga dapat meningkatkan konflik tugas, yang jika dikelola dengan baik dapat meningkatkan kreativitas. Kunci untuk memanen manfaat konflik tugas adalah menciptakan norma bahwa ketidaksetujuan adalah hal yang konstruktif, bukan personal. Tim yang

memiliki psychological safety tinggi, di mana anggota merasa aman berbicara tanpa takut dihukum, lebih mampu mengelola konflik secara produktif. Pemimpin tim memainkan peran krusial dalam membentuk norma ini dengan secara aktif mendorong pendapat berbeda. Ketika konflik muncul, pemimpin harus memisahkan masalah dari orang, fokus pada fakta dan logika, bukan atribusi personal. Teknik struktural seperti menggunakan data anonim dalam diskusi dapat mengurangi personalisasi konflik. Proses deliberasi yang sistematis dengan aturan giliran bicara memastikan bahwa suara anggota minoritas tidak tenggelam. Konflik yang tidak dikelola dapat menyebabkan polarisasi, di mana kelompok semakin menjauh dan membentuk koalisi berdasarkan identitas. Polarisasi berbahaya karena dapat memicu spiral konflik yang sulit dihentikan dan mengganggu kolaborasi jangka panjang. Organisasi perlu melatih manajer dan pemimpin tim dalam keterampilan resolusi konflik lintas budaya. Pelatihan ini harus mencakup kesadaran bahwa gaya resolusi konflik berbeda antar budaya, dan tidak ada satu pendekatan yang universal. Yang terpenting, konflik harus diakui sebagai bagian normal dari tim beragam, bukan sesuatu yang harus disembunyikan atau dihindari.

Kepemimpinan inklusif atau inclusive leadership menjadi faktor penentu keberhasilan atau kegagalan inisiatif keberagaman di organisasi. Pemimpin inklusif secara aktif menciptakan lingkungan di mana semua anggota tim merasa dihargai dan dapat berkontribusi penuh. Mereka menunjukkan komitmen personal terhadap keberagaman melalui tindakan, bukan hanya pernyataan. Pemimpin inklusif secara sadar mencari suara yang hilang, yaitu meminta pendapat dari anggota tim yang biasanya diam. Mereka juga memastikan bahwa kredit diberikan secara adil dan tidak hanya kepada mereka yang paling vokal. Nembhard dan Edmondson (2006) mengidentifikasi tiga perilaku kunci pemimpin inklusif: proaktif mengundang kontribusi, menunjukkan apresiasi terhadap kontribusi yang diberikan, dan merespon secara konstruktif terhadap kesalahan. Pemimpin inklusif juga bersedia menjadi sponsor bagi karyawan minoritas dengan merekomendasikan mereka untuk tugas tugas penting. Sponsorship berbeda dari mentoring karena sponsor menggunakan pengaruh mereka untuk membuka pintu bagi protege. Tanpa sponsorship, karyawan minoritas mungkin tetap terisolasi dari jaringan informal yang penting untuk kemajuan karier. Pemimpin inklusif juga harus sadar akan privilege yang mereka miliki dan menggunakan privilege tersebut untuk membantu orang lain. Mereka secara eksplisit mengakui bahwa mereka mungkin memiliki blind spot terhadap pengalaman kelompok minoritas. Untuk mengatasi blind spot ini, pemimpin inklusif secara teratur meminta umpan balik dari anggota tim yang berbeda latar belakang. Mereka juga membaca dan belajar tentang pengalaman kelompok minoritas, tidak membebankan tugas pendidikan pada karyawan minoritas. Organisasi perlu mengidentifikasi dan mengembangkan pemimpin inklusif melalui program pengembangan kepemimpinan khusus. Kriteria promosi ke posisi manajerial harus mencakup bukti perilaku inklusif, bukan hanya pencapaian teknis. Pemimpin yang tidak inklusif, meskipun secara teknis kompeten, dapat merusak upaya keberagaman organisasi secara keseluruhan.

Pengukuran keberhasilan program keberagaman sering kali terlalu sederhana, hanya fokus pada hitungan jumlah karyawan dari berbagai kelompok. Metrik kuantitatif seperti proporsi perempuan di manajemen atau proporsi etnis minoritas dalam rekrutmen baru penting tetapi tidak lengkap. Mereka tidak menjawab pertanyaan apakah karyawan dari kelompok minoritas memiliki pengalaman yang sama dengan kelompok mayoritas. Tingkat pergantian karyawan sukarela untuk kelompok minoritas adalah metrik yang lebih bermakna karena mencerminkan apakah mereka merasa diterima. Jika proporsi karyawan minoritas konstan tetapi tingkat pergantian mereka tinggi, itu menunjukkan masalah inklusi yang serius. Survei iklim keberagaman yang mengukur pengalaman subjektif seperti rasa memiliki dan keadilan prosedural sangat penting. Survei harus dianalisis secara terpisah untuk berbagai kelompok demografi untuk mengungkap perbedaan pengalaman. Organisasi juga perlu melacak jalur karier karyawan minoritas, apakah mereka mendapat tugas menantang dan promosi dengan kecepatan yang sama. Analisis kesenjangan upah yang memperhitungkan faktor faktor yang sah seperti pengalaman dan kinerja diperlukan. Namun analisis ini harus dilakukan secara transparan dengan melibatkan auditor independen untuk menjaga kredibilitas. Metrik juga harus mencakup representasi dalam posisi posisi yang menentukan arah strategis organisasi, seperti dewan direksi. Mor Barak (2005) mengembangkan instrumen Inklusi Eksklusi yang mengukur persepsi karyawan tentang apakah mereka diikutsertakan. Instrumen ini membedakan antara inklusi dalam pengambilan keputusan dan inklusi dalam jaringan informasi informal. Organisasi yang serius tentang keberagaman mengukur metrik ini secara berkala dan menjadikannya bagian dari laporan tahunan. Hasil pengukuran harus ditindaklanjuti dengan rencana aksi konkret, bukan sekadar disimpan di laci. Tanpa pengukuran yang baik, program keberagaman berjalan buta tanpa tahu apakah mereka mencapai tujuan atau tidak.

PENUTUP

Keberagaman gender dan etnis di tempat kerja membawa nuansa kompleks yang melampaui sekadar representasi numerik. Bias tidak sadar, tokenism, dan stereotype threat menghambat kemajuan karyawan dari kelompok minoritas meskipun kebijakan diskriminasi eksplisit sudah dihapus. Glass ceiling atau labirin masih membatasi akses perempuan ke posisi kepemimpinan puncak melalui mekanisme halus seperti eksklusi dari jaringan informal. Interseksionalitas mengajarkan bahwa pengalaman karyawan dengan identitas ganda minoritas unik dan tidak dapat dipahami dari dimensi tunggal. Inklusi berbeda dari keberagaman dan merupakan kondisi yang diperlukan agar manfaat keberagaman dapat terwujud. Kepemimpinan inklusif yang proaktif mencari suara yang hilang dan menjadi sponsor bagi karyawan minoritas sangat menentukan keberhasilan. Pelatihan keberagaman wajib terbukti tidak efektif; intervensi struktural seperti perubahan proses rekrutmen dan promosi lebih berhasil. Konflik dalam tim beragam perlu dikelola secara konstruktif, bukan dihindari, karena konflik tugas dapat meningkatkan

inovasi. Pengukuran keberagaman harus mencakup metrik proses seperti rasa memiliki dan keadilan, bukan hanya hitungan jumlah.

Implikasi teoretis dari penelitian ini adalah perlunya integrasi perspektif interseksionalitas ke dalam model manajemen keberagaman yang selama ini didominasi pendekatan kategori tunggal. Teori keberagaman perlu mengakui bahwa pengalaman diskriminasi bersifat unik bagi setiap kombinasi identitas sosial. Para peneliti selanjutnya dapat menguji secara empiris interaksi antara berbagai dimensi keberagaman dalam menentukan hasil organisasi. Penelitian longitudinal diperlukan untuk memahami bagaimana dinamika keberagaman berubah seiring waktu dan seiring dengan perubahan komposisi tim. Bagi praktisi HR, rekomendasi yang diberikan adalah beralih dari pelatihan keberagaman wajib ke intervensi struktural yang mengubah proses. Rekrutmen buta atau blind recruitment dengan menghilangkan informasi demografi dari lamaran terbukti efektif mengurangi bias. Panel wawancara harus beragam dan kriteria penilaian harus ditetapkan sebelum wawancara dimulai. Proses promosi harus transparan dengan kriteria terukur dan melibatkan komite peninjau yang beragam. Program mentoring dan sponsorship formal perlu dirancang untuk karyawan minoritas dengan melibatkan eksekutif senior. Survei iklim keberagaman harus dilakukan secara berkala dan hasilnya ditindaklanjuti dengan rencana aksi konkret. Pemimpin yang tidak inklusif harus diberikan umpan balik dan pelatihan, dan jika tidak berubah, konsekuensi harus jelas. Yang terpenting, komitmen terhadap keberagaman dan inklusi harus datang dari CEO dan dewan direksi, bukan hanya dari departemen HR.

DAFTAR PUSTAKA

Altheide, D. L., & Johnson, J. M. (1994). Criteria for assessing interpretive validity in qualitative research. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (pp. 485-499). Sage Publications.

Cox, T. (2001). *Creating the multicultural organization: A strategy for capturing the power of diversity*. Jossey Bass.

Crenshaw, K. (1989). Demarginalizing the intersection of race and sex: A Black feminist critique of antidiscrimination doctrine. *University of Chicago Legal Forum*, 1989(1), 139-167.

Dobbin, F., & Kalev, A. (2007). The architecture of inclusion: Evidence from corporate diversity programs. *Harvard Journal of Law and Gender*, 30(2), 279-302.

Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2007). *Through the labyrinth: The truth about how women become leaders*. Harvard Business School Press.

Greenwald, A. G., & Banaji, M. R. (1995). Implicit social cognition: Attitudes, self esteem, and stereotypes. *Psychological Review*, 102(1), 4-27.

- Jehn, K. A., Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (1999). Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict, and performance in workgroups. *Administrative Science Quarterly*, 44(4), 741-763.
- Kanter, R. M. (1977). *Men and women of the corporation*. Basic Books.
- Kearney, E., Gebert, D., & Voelpel, S. C. (2009). When and how diversity benefits teams: The importance of team members' need for cognition. *Academy of Management Journal*, 52(3), 581-598.
- Kidder, D. L., Lankau, M. J., Chrobot Mason, D., Mollica, K. A., & Friedman, R. A. (2004). Backlash toward diversity initiatives: Examining the impact of diversity program justification, personal and group outcomes. *International Journal of Conflict Management*, 15(1), 77-102.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Sage Publications.
- Marshall, C., & Rossman, G. B. (2006). *Designing qualitative research* (4th ed.). Sage Publications.
- Mor Barak, M. E. (2005). *Managing diversity: Toward a globally inclusive workplace*. Sage Publications.
- Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2006). Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior*, 27(7), 941-966.
- Purdie Vaughan, E., & Eibach, R. P. (2008). Intersectional invisibility: The distinctive advantages and disadvantages of multiple subordinate group identities. *Sex Roles*, 59(5-6), 377-391.
- Richard, O. C. (2000). Racial diversity, business strategy, and firm performance: A resource based view. *Academy of Management Journal*, 43(2), 164-177.
- Rusman, N. S., D. Darmawan, & N. Othman. (2007). The Study of Organizational Citizenship Behavior: The Role of Professionalism and Experience. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 7(1), 21-34.
- Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Ehrhart, K. H., & Singh, G. (2009). Inclusion in organizations: A conceptual framework and research agenda. *Industrial and Organizational Psychology*, 2(1), 1-20.
- Spradley, J. P. (1980). *Participant observation*. Holt, Rinehart and Winston.
- Steele, C. M., & Aronson, J. (1995). Stereotype threat and the intellectual test performance of African Americans. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69(5), 797-811.
- Thomas, D. A., & Ely, R. J. (2001). Making differences matter: A new paradigm for managing diversity. In W. E. (Ed.), *The leader's change handbook* (pp. 234-258). Jossey Bass.