



# **GENDER, DIVERSITY, AND CROSS-CULTURAL LEADERSHIP ISSUES**

**DRA. MUSTIKA TARIGAN, M.PSI., PSIKOLOG**

**PSIKOLOGI KEPEMIMPINAN**

**KELAS: A2, A3, B1, B3**

# PENGARUH BUDAYA DALAM PERILAKU KEPEMIMPINAN

- Nilai budaya dan tradisi dapat mempengaruhi perilaku manajer/pimpinan dalam berbagai macam cara. Karena nilai tersebut diinternalisasi bersamaan dengan manajer /pimpinan tersebut tumbuh, seringkali aplikasi nilai dalam tingkah laku, dilakukan dalam kondisi tidak sadar.
- Budaya yang mempengaruhi pun tidak selalu budaya nasional/negara, karena ada factor budaya lain yang dapat mempengaruhi perilaku manajer diluar budaya nasional. Selain itu, belum tentu budaya yang tidak didukung luas oleh sebuah negara tertentu berarti budaya tersebut tidak efektif jika diterapkan, artinya ada beberapa cara pandang negara, atau bangsa tentang budaya yang tidak serta merta berlaku mutlak dalam organisasi. Misalkan bisa jadi tepat waktu adalah budaya yang baik bagi orang barat, namun di asia tenggara harus ada kompromi tentang hal itu. Terakhir, perlu diingat bahwa nilai dan tradisi dari sebuah bangsa dan negara dapat berubah seiring berjalannya waktu.

## Dimensi- dimensi Nilai Budaya & Kepemimpinan

1. **Power distance (jarak kekuatan).** Merupakan penggambaran bagaimana individu menerima perbedaan distribusi kekuasaan di sebuah institusi atau organisasi. Negara dengan jarak kekuasaan rendah seperti eropa barat, cenderung memandang kepemimpinan partisipatif sebagai model yang pas. Sedangkan model kepemimpinan transformasif akan selalu diikuti dengan model kepemimpinan direktif dan otokratik di negara-negara dengan jarak kekuasaan tinggi.
2. **Uncertainty avoidance (menghindari ketidakpastian).** Menggambarkan kondisi dimana individu merasa tidak nyaman dengan kondisi yang ambigu, dan ketidakmampuan mereka dalam memprediksi berbagai peristiwa yang akan terjadi di masa depan. Budaya yang mana individunya memiliki aspek ini lebih tinggi cenderung menginginkan stabilitas, keamanan dan keteraturan. Dampak pada kepemimpinan, manajer yang diharapkan adalah dia yang bisa diandalkan, hati-hati, dan teratur, dibanding yang fleksibel dan tidak teratur.
3. **Individualism atau kolektivisme.** Individualism adalah bagaimana individu lebih memandang penting kebutuhan otonomi dirinya dibanding kebutuhan kolektif kelompok, organisasi atau masyarakat. Sedangkan kolektivisme yang umum ditemui dalam perusahaan adalah kolektivisme kelompok yang akhirnya memunculkan istilah *in-group* dan *out-group*. Dampak di kepemimpinan, pada lingkungan individualis seorang pemimpin akan susah untuk memotivasi dan memberi inspirasi untuk berkelompok (Jong and Avolio, 1999; Triandis, 1995).

4. **Kesetaraan gender.** Adalah bagaimana pria dan wanita memperoleh perlakuan setara dan baik atribut maskulin maupun feminim dipertimbangkan penting dan layak diperhitungkan. Cara pandang dari kesetaraan gender memberikan dampak pada seleksi dan evaluasi dari pemimpin, dan tipe-tipe kepemimpinan yang secara sosial diterima dan layak dipertimbangkan (Dickson et.al, 2003; Emrich et.al, 2004).
5. **Orientasi performa.** Adalah bagaimana performa dan pencapaian individual dinilai, inilah yang disebut dengan orientasi performa (Javidan, 2004). Secara umum mempengaruhi kepemimpinan karena memang ada beberapa model kepemimpinan yang secara langsung dan relevan dalam meningkatkan performa dan efisiensi.
6. **Humane orientation (orientasi humanis).** Adalah sebuah keinginan dan perhatian yang kuat kepada atas kesejahteraan orang lain dan keinginan untuk mengorbankan kepentingan diri sendiri untuk menolong yang lain. Orientasi ini mendorong perilaku kepemimpinan supportif seperti missal memiliki perhatian untuk mempertimbangkan kebutuhan dan perasaan dari bawahan.

....continue

## Gender dan Kepemimpinan

### Diskriminasi Berbasis Jenis Kelamin.

- Kecenderungan kuat untuk mendukung pria daripada wanita dalam mengisi posisi kepemimpinan tingkat tinggi telah disebut sebagai “Glass Ceiling”.
- Menurut Adler (1996), pada 1995, sekitar 5% negara memiliki kepala negara perempuan (mis., Perdana menteri, presiden).
- Jumlah wanita di posisi eksekutif puncak dalam organisasi bisnis besar juga sangat kecil, meskipun secara bertahap meningkat (Catalyst, 2003; Powell & Graves, 2003; Ragins, Townsend, & Mattis, 1998). Dengan tidak adanya diskriminasi berdasarkan jenis kelamin, jumlah perempuan dalam posisi kepala eksekutif dalam bisnis dan pemerintah harus mendekati 50%.
- Sepanjang abad kedua puluh, diskriminasi berbasis gender didukung oleh kepercayaan kuno bahwa laki-laki lebih berkualitas daripada perempuan untuk peran kepemimpinan. Keyakinan ini melibatkan asumsi tentang sifat dan keterampilan yang diperlukan untuk kepemimpinan yang efektif dalam organisasi, asumsi tentang perbedaan yang melekat antara pria dan wanita (stereotip gender), dan asumsi tentang perilaku yang sesuai untuk pria dan wanita (harapan peran).

## WHAT IS “GLASS CEILING”?

- Keyakinan yang bias tentang keterampilan dan perilaku yang diperlukan untuk kepemimpinan yang efektif.
- Pemimpin yang efektif harus percaya diri, berorientasi pada tugas, kompetitif, obyektif, tegas, dan tegas, yang semuanya secara tradisional dipandang sebagai atribut maskulin (Schein, 1975; Stogdill, 1974). Kepemimpinan yang efektif membutuhkan keterampilan interpersonal yang kuat, kepedulian untuk membangun koperasi, mempercayai hubungan, dan menggunakan perilaku yang secara tradisional dipandang sebagai feminin (mis., mendukung, mengembangkan, memberdayakan).
- Diskriminasi berbasis jenis kelamin dalam pemilihan kepemimpinan juga mencerminkan pengaruh stereotip populer dan harapan peran untuk pria dan wanita (Heilman, 2001). Untuk waktu yang lama, wanita dianggap tidak mampu atau tidak mau menggunakan perilaku maskulin yang dianggap penting untuk kepemimpinan yang efektif.
- Beberapa studi laboratorium menemukan bahwa bahkan ketika para pemimpin wanita menggunakan perilaku maskulin, mereka dievaluasi kurang menguntungkan daripada pria yang menggunakannya (misalnya, Eagly, Makhijani, & Klonsky, 1992; Rojahn & Willemsen, 1994).

...continue

- Sebuah studi oleh Bell dan Nkomo (2001) menemukan bahwa salah satu hambatan utama untuk kemajuan perempuan (terutama perempuan kulit hitam) adalah terbatasnya akses ke jejaring sosial dan informal di organisasi mereka. Sebuah studi oleh Babcock dan Laschever (2003) menemukan bahwa wanita lebih kecil kemungkinannya daripada pria untuk meminta promosi dan memulai jenis negosiasi yang cenderung mendukungnya.
- Sebuah studi oleh Lyness dan Heilman (2006) menemukan bahwa perempuan membutuhkan lebih banyak keterampilan yang dibutuhkan daripada laki-laki untuk maju ke posisi eksekutif, dan perbedaannya lebih besar untuk posisi garis yang secara tradisional dipegang oleh laki-laki daripada untuk posisi staf.
- Studi-studi ini dan lainnya secara perlahan meningkatkan pengetahuan kita tentang hambatan untuk kemajuan bagi perempuan, tetapi penelitian lebih lanjut diperlukan untuk menentukan kepentingan relatif dari penyebab yang berbeda dan bagaimana penyebab yang berbeda berinteraksi untuk membatasi jumlah perempuan di posisi kepemimpinan puncak.

## Teori Keuntungan Feminin.

- Perempuan lebih cenderung memiliki nilai dan keterampilan yang diperlukan untuk kepemimpinan efektif dalam organisasi modern daripada laki-laki (Book, 2000; Carr-Ruffino, 1993; Grant, 1988; Hegelsen, 1990; Rosener, 1990).
- Pengalaman masa kanak-kanak, interaksi orang tua-anak, dan praktik sosialisasi yang mencerminkan stereotip peran-seks budaya dan kepercayaan tentang perbedaan gender dan pekerjaan yang sesuai untuk pria dan wanita (Cockburn, 1991) → Pengalaman-pengalaman ini mendorong nilai-nilai "feminin" seperti kebaikan, kasih sayang, pengasuhan, dan berbagi.
- Pendukung teori "keuntungan feminin" berpendapat bahwa wanita lebih peduli dengan pembangunan konsensus, inklusivitas, dan hubungan interpersonal; mereka lebih bersedia untuk mengembangkan dan membina bawahan dan berbagi kekuasaan dengan mereka. Wanita diyakini memiliki lebih banyak empati, lebih mengandalkan intuisi, dan lebih peka terhadap perasaan dan kualitas hubungan.
- Sifat kepemimpinan yang berubah dalam organisasi telah meningkatkan relevansi keterampilan dan nilai-nilai yang lebih kuat pada wanita daripada pada pria. Namun, seperti halnya klaim sebelumnya bahwa pria lebih berkualitas untuk menjadi pemimpin, klaim bahwa wanita lebih berkualitas tampaknya didasarkan pada asumsi yang lemah dan stereotip gender yang berlebihan. Evaluasi asersi tentang superioritas gender dalam kepemimpinan membutuhkan pertimbangan cermat dari temuan dalam penelitian empiris.

...continue

...continue

## Temuan dalam Penelitian tentang Perbedaan Gender.

- Beberapa peneliti menyimpulkan tidak ada bukti yang signifikan bahwa perbedaan gender dalam perilaku atau keterampilan kepemimpinan. Peneliti lain menyimpulkan bahwa ada perbedaan terkait gender untuk beberapa perilaku atau keterampilan dalam beberapa situasi. Debat terbaru yang dipublikasikan di *Leadership Quarterly* menunjukkan kompleksitas masalah dan sejauh mana para sarjana tidak setuju (Eagly & Carli, 2003a, 2003b; Vecchio, 2002, 2003).
- Eagly dan Johnson (1990) melakukan meta-analisis studi gender menemukan bahwa kepemimpinan partisipatif digunakan sedikit lebih banyak oleh wanita daripada pria. Wanita menggunakan perilaku kepemimpinan yang sedikit lebih transformasional daripada pria, dan perbedaan utamanya adalah untuk pertimbangan individual, yang mencakup perilaku suportif dan upaya untuk mengembangkan keterampilan dan kepercayaan diri bawahan. Hasil untuk kepemimpinan transaksional beragam. Wanita juga menggunakan perilaku imbalan yang sedikit lebih bergantung, dan pria menggunakan manajemen yang sedikit lebih pasif kecuali.
- Eagly dan rekan (1995) tidak menemukan perbedaan keseluruhan dalam efektivitas untuk manajer pria dan wanita. Namun, ketika peran untuk berbagai jenis posisi manajerial diidentifikasi, manajer pria lebih efektif daripada manajer wanita di posisi yang membutuhkan keterampilan tugas yang kuat, dan manajer wanita lebih efektif di posisi yang membutuhkan keterampilan interpersonal yang kuat. Karena sebagian besar posisi kepemimpinan memerlukan kedua jenis keterampilan ini, gender tidak mungkin berguna sebagai prediktor efektivitas kepemimpinan untuk posisi-posisi ini.

## Mengidentifikasi Penyebab dan Mengurangi Diskriminasi.

- Perlakuan yang berbeda selama masa kanak-kanak menyebabkan pria dan wanita memiliki nilai, sifat, keterampilan, dan cara yang berbeda dalam menghadapi situasi. Meskipun tidak saling eksklusif, namun hal-hal tersebut mengarah pada implikasi yang berbeda untuk pemilihan dan pelatihan para pemimpin dan penghapusan diskriminasi yang tidak adil.
- Keterampilan dan perilaku penting untuk kepemimpinan yang efektif agak berbeda di berbagai situasi, dan beberapa jenis posisi kepemimpinan dapat memberikan sedikit keuntungan bagi pria atau wanita.
- Untuk banyak jenis posisi kepemimpinan, kandidat perempuan kemungkinan akan dinilai sebagai kurang memenuhi syarat daripada kandidat laki-laki kecuali jika informasi akurat tentang kualifikasi setiap orang dikumpulkan dan digunakan dalam keputusan seleksi (Heilman, 2001; Heilman & Haynes, 2005). Keputusan seleksi dan promosi harus dibuat oleh orang-orang yang mengerti bagaimana menghindari bias yang dihasilkan dari stereotip dan asumsi implisit.
- Untuk posisi kepemimpinan yang benar-benar memberikan keuntungan bagi kandidat pria atau kandidat wanita, peluang yang lebih setara untuk maju dapat diciptakan dengan memberikan pelatihan yang relevan dan pengalaman perkembangan kepada orang-orang yang membutuhkannya.

....continue

## Mengelola Keragaman

- Keragaman meliputi perbedaan ras, identitas etnis, usia, gender, pendidikan, tingkat sosial ekonomi, dan orientasi seksual. Jumlah keragaman dalam angkatan kerja meningkat di Amerika Serikat (Milliken & Martins, 1996). Semakin banyak perempuan memasuki pekerjaan laki-laki secara tradisional, jumlah pekerja yang lebih tua meningkat, dan ada lebih banyak perbedaan dalam hal latar belakang etnis, agama, dan ras.
- Keragaman menawarkan potensi keuntungan dan biaya untuk suatu kelompok atau organisasi (Cox & Blake, 1991; Kochan et al., 2003; Milliken & Martins, 1996; Triandis et al., 1994).
- Perspektif keragaman yang lebih besar meningkatkan kreativitas, dan pemanfaatan penuh tenaga kerja yang beragam akan meningkatkan jumlah bakat yang tersedia untuk mengisi pekerjaan penting. Namun, keragaman juga dapat menyebabkan lebih banyak ketidakpercayaan dan konflik, kepuasan yang lebih rendah, dan *turnover* yang lebih tinggi.
- Sebuah organisasi kecil kemungkinannya untuk dapat memiliki nilai-nilai bersama dan komitmen anggota ketika memiliki banyak anggota yang beragam yang mengidentifikasi terutama dengan subkelompok mereka sendiri.
- Dengan demikian, mengelola keragaman adalah tanggung jawab yang penting tetapi sulit bagi para pemimpin di abad kedua puluh satu.



- 
- Pemimpin dapat melakukan banyak hal untuk menumbuhkan penghargaan dan toleransi terhadap keragaman (seperti yang tercantum dalam tabel di bawah ini).
  - Beberapa tindakan berusaha mendorong toleransi dan penghargaan, sedangkan tindakan lain menantang diskriminasi dan intoleransi.

---

### **Panduan Mengelola Keragaman**

---

- Berikan contoh dalam perilaku Anda sendiri penghargaan untuk keragaman.
  - Hargai terhadap individu.
  - Promosikan pemahaman tentang berbagai nilai, kepercayaan, dan tradisi.
  - Jelaskan manfaat keanekaragaman bagi tim atau organisasi.
  - Dukung orang yang mempromosikan toleransi terhadap perbedaan.
  - Mencegah terjadinya stereotip untuk menggambarkan orang.
  - Identifikasi keyakinan yang bias dan harapan peran bagi perempuan atau minoritas.
  - Tantang orang yang membuat komentar berprasangka.
  - Berbicara untuk memprotes perlakuan tidak adil berdasarkan prasangka.
  - Ambil tindakan tegas untuk menghentikan pelecehan terhadap wanita atau minoritas.
- 

...continue

....continue

→ Program pelatihan keragaman menyediakan pendekatan formal untuk mendorong toleransi, pemahaman, dan penghargaan (Cox & Blake, 1991).

- Salah satu jenis pelatihan berupaya menciptakan pemahaman yang lebih baik tentang masalah keragaman dan kebutuhan akan kesadaran diri tentang stereotip dan intoleransi.
- Jenis lain dari pelatihan keanekaragaman berusaha untuk mendidik karyawan tentang perbedaan budaya dan bagaimana merespons mereka di tempat kerja.

**Note: Aspek khusus keanekaragaman yang dimasukkan bervariasi tergantung pada program (mis., Latar belakang etnis, agama, budaya nasional, perbedaan usia, jenis kelamin karyawan, orientasi seksual, cacat fisik).**

→ Kedua jenis pelatihan keragaman dapat digunakan baik secara sendiri-sendiri atau bersama-sama.

E.g. Avon, Hewlett-Packard, Mobil Oil, Procter & Gamble, dan Xerox hanyalah beberapa contoh perusahaan yang telah menggunakan program tersebut. Masalah dengan beberapa program pelatihan keanekaragaman adalah penekanan mereka pada menempatkan kesalahan atas diskriminasi daripada pada peningkatan kesadaran diri dan saling pengertian (Nemetz & Christensen, 1996).

**Note: Para pemimpin yang menerapkan pelatihan keanekaragaman harus memastikan bahwa isi program tetap konsisten dengan visi yang menarik tentang apa arti apresiasi keragaman bagi semua anggota organisasi.**

- Mekanisme struktural untuk mengungkap diskriminasi dan toleransi hadiah juga bermanfaat. Contohnya termasuk (1) kriteria penilaian yang mencakup masalah keragaman, (2) gugus tugas atau komite penasehat untuk membantu mengidentifikasi diskriminasi atau intoleransi dan mengembangkan pemulihan, (3) langkah-langkah yang memungkinkan pemantauan kemajuan secara sistematis, dan (4) mekanisme khusus lainnya yang memudahkan karyawan untuk melaporkan diskriminasi dan intoleransi.
- Upaya untuk mengubah sikap lebih mungkin berhasil ketika pelatihan keanekaragaman diarahkan pada orang-orang yang belum terbentuk prasangka yang kuat, dan organisasi memiliki budaya yang mendukung apresiasi terhadap keanekaragaman (Nemetz & Christensen, 1996).

....continue

## Memberikan Peluang Setara

- Survei sikap karyawan dapat digunakan untuk mengidentifikasi masalah dan menilai kemajuan. Media komunikasi organisasi dapat digunakan untuk menggambarkan apa yang sedang dilakukan untuk mempromosikan kesempatan yang sama dan melaporkan pencapaian.
- Diskriminasi yang tidak adil dapat dikurangi dengan menggunakan kriteria seleksi berdasarkan keterampilan yang relevan.
- Penilaian yang digunakan untuk keputusan seleksi dan promosi akan lebih akurat jika penilai yang dilatih atau dibantu untuk mengurangi bias yang disebabkan oleh stereotip peran ras atau gender. Sebagai contoh, tipe bias ini dapat dikurangi dengan intervensi “recall bebas terstruktur” (Baltes, Bauer, & Frensch, 2007; Bauer & Baltes, 2002).
- Para penilai diminta untuk mengingat contoh-contoh perilaku positif dan negatif oleh seseorang sebelum membuat peringkat orang tersebut.

## Memberikan Peluang Setara

- Kemajuan oleh perempuan dan minoritas difasilitasi oleh program bimbingan yang memberikan saran, dorongan, dan bantuan yang memadai. Program pengembangan kepemimpinan harus memberikan peluang yang sama bagi orang yang ingin mempelajari keterampilan yang relevan dan mendapatkan pengalaman berharga.
- Departemen manajemen sumber daya manusia bertanggung jawab untuk serangkaian proses yang mempengaruhi keragaman dan kesempatan yang sama, seperti perekrutan, seleksi, orientasi karyawan, penilaian kinerja, pelatihan, dan pendampingan. Namun, tanggung jawab untuk memberikan kesempatan yang sama tidak boleh hanya diserahkan kepada spesialis staf sumber daya manusia. Upaya yang berhasil untuk meningkatkan keragaman dan kesempatan yang sama membutuhkan dukungan kuat oleh manajemen puncak dan oleh para manajer di semua tingkatan organisasi.



**TERIMA KASIH**

