

## Tinjauan Buku: *Opening Doors to Diversity in Leadership*

Urip Widodo<sup>1</sup>, Sugeng Slamet<sup>1</sup>, Ramses<sup>1</sup>, Sudarmadji<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Sekolah Tinggi Manajemen Labora

<sup>1</sup>E-Mail: sudarmadji2506@gmail.com

### Abstrak

*Opening Doors to Diversity in Leadership* adalah pandangan keras tentang rasisme sistemik di tempat kerja. Penulis memberikan wawasan yang membuka mata tentang hambatan yang harus dihadapi oleh mereka yang terpinggirkan ketika membangun rasa hormat dan otoritas dalam peran kepemimpinan. Buku delapan bab ini mengkaji penderitaan empat kelompok individu yang secara unik kurang beruntung. Kelompok-kelompok ini termasuk penduduk asli, perempuan, penyandang disabilitas, dan minoritas rasial. Kelompok-kelompok ini dikecam dengan kepentingan khusus mengingat fakta bahwa pada 1 Januari 2020, amandemen Undang-Undang Perusahaan Bisnis Kanada mulai berlaku dan membutuhkan tingkat keragaman yang lebih besar di antara populasi yang disebutkan di atas (hlm. 299). Isu-isu dalam konteks membangun keberagaman ke dalam konteks keberagaman didekati dari perspektif segitiga, melihat dinamika yang saling bersinggungan dengan dimensi psikologis, organisasi, dan budaya/masyarakat. Penulis menjelaskan bahwa agar perubahan nyata dan langgeng berlaku, harus ada perombakan besar-besaran dalam masing-masing dari tiga kategori yang dibahas.

**Kata Kunci:** Keragaman, kepemimpinan, inklusivitas, perubahan sosial, mengatasi hambatan, representasi

### Pendahuluan

*Opening Doors to Diversity in Leadership* adalah pandangan keras pada rasisme sistemik di tempat kerja. Penulis memberikan wawasan yang membuka mata tentang hambatan yang harus dihadapi oleh mereka yang terpinggirkan ketika membangun rasa hormat dan otoritas dalam peran kepemimpinan. Buku delapan bab ini mengkaji penderitaan empat kelompok individu yang secara unik kurang beruntung. Kelompok-kelompok ini termasuk penduduk asli, perempuan, penyandang disabilitas, dan minoritas rasial. Kelompok-kelompok ini dikecam dengan kepentingan khusus mengingat fakta bahwa pada 1 Januari 2020, amandemen Undang-Undang Perusahaan Bisnis Kanada mulai berlaku dan membutuhkan tingkat keragaman yang lebih besar di antara populasi yang disebutkan di antaranya (hlm. 299). Isu-isu dalam konteks membangun keberagaman ke dalam lingkungan didekati dari perspektif segitiga dengan melihat dinamika yang saling bersinggungan dengan dimensi psikologis, organisasi, dan budaya/masyarakat. Penulis menjelaskan bahwa agar perubahan nyata dan langgeng berlaku, harus ada perombakan besar-besaran dalam masing-masing dari tiga kategori yang dibahas.

Tata letak buku itu progresif dan mudah diikuti; Setiap bab didefinisikan dengan jelas dan memiliki tujuan yang unik. Bab-bab paling awal (1–2) menetapkan ruang lingkup dan latar belakang masalah, dengan bab-bab berikutnya (3–7) meneliti kesulitan dan kesulitan yang dialami penduduk baik secara historis maupun saat ini ketika berjuang untuk kemajuan karier. Bab terakhir (8) mengusulkan perubahan besar-besaran yang akan dikenakan pada organisasi swasta, pemerintah, dan lembaga pendidikan yang akan mengatasi masalah ini dari perspektif momentum ke depan.

Buku ini dimulai dengan menyoroti semua dari banyak aspek positif yang dapat dibawa oleh tenaga kerja yang beragam ke tempat kerja yang modern dan progresif. Pemikiran dan argumen nyata disajikan ketika mengadvokasi perspektif yang beragam yang memungkinkan daya saing bisnis (hlm. 12). Selain itu, praktik perekrutan yang beragam berkembang menjadi tingkat inovasi yang lebih besar, kemampuan untuk mendekati pasar global; Bab ini juga mempertimbangkan bagaimana mempekerjakan tenaga kerja yang beragam memungkinkan untuk kemakmuran ekonomi dan peluang pertumbuhan perusahaan." Perusahaan dengan perempuan di papan direksi mengungguli pesaing mereka dengan pengembalian penjualan 142% lebih tinggi, pengembalian investasi 66% lebih tinggi, dan pengembalian ekuitas 53% lebih tinggi" (hlm. 17).

Dalam bab dua buku ini, isu-isu mendasar yang mengarah pada kesenjangan keragaman dalam kepemimpinan dikaji. Latar belakang dan profil masing-masing kelompok dipanggil ke dalam konteks dan diperiksa dari perspektif kolonial. Tren historis dan terkini dalam penunjukan anggota dewan dan posisi eksekutif senior diperiksa untuk menentukan faktor-faktor kunci apa yang dihargai dan bagaimana populasi yang terpinggirkan dapat bersaing untuk peran kepemimpinan. Pencarian komprehensif tentang kepemimpinan senior dan peran anggota dewan diperiksa dengan melihat arsip publikasi berita nasional Kanada (*The Globe and Mail*). "Data tahun 2013 menunjukkan bahwa dari 135 orang yang ditunjuk baru, 99 (73,3%) adalah laki-laki dan 36 (26,4%) adalah perempuan. Semua 36 wanita yang ditunjuk untuk posisi perusahaan (100%) berkulit putih" (hlm. 37). Banyak pengusaha menyatakan bahwa perekrutan didasarkan pada kumpulan pelamar dan seringkali populasi yang terpinggirkan tidak melamar posisi ini. Rekomendasi utama yang muncul sebagai hasil dari penemuan ini adalah meminta perusahaan untuk menulis iklan pekerjaan mereka yang membahas kualifikasi minimum kandidat alih-alih memasukkan daftar keinginan kredensial yang tidak realistis. Membuat iklan di mana perempuan, penyandang disabilitas, kulit hitam, pribumi, dan orang kulit berwarna dapat melihat diri mereka sendiri dalam peran tersebut akan meningkatkan kumpulan pelamar dan akhirnya, representasi kandidat ini dalam posisi kepemimpinan.

Inti dari buku ini dapat ditemukan dalam bab-bab tujuh sampai tujuh. Chapter five—"Moving In" mengkaji proses rekrutmen dan seleksi yang digunakan

untuk mengevaluasi kandidat. Seringkali, posisi keyleadership dipilih berdasarkan pendekatan dari mulut ke mulut. Ini menghalangi kandidat yang tidak beroperasi dalam lingkaran sosial yang sama bahkan mengetahui bahwa posting tersebut tersedia (hlm.154). Dalam bab enam—"Moving Up," kriteria kinerja, evaluasi pekerjaan, bersama dengan budaya perusahaan yang terkait dengan promosi dan perencanaan suksesi dipertanyakan. Menurut penulis, organisasi swasta tidak memiliki tata kelola dan akuntabilitas (hlm. 184); tambahan untuk ini adalah penilaian keterampilan yang dapat ditransfer (hal. 192) dan fakta bahwa sebagian besar peran kepemimpinan memerlukan tingkat otonomi yang meniadakan kewajiban keluarga (hlm. 194). Masalah-masalah ini mencegah kandidat yang sangat terampil dan berkualitas untuk mencapai potensi karir penuh mereka. Akhirnya, dalam bab tujuh—"Moving Out," fokus buku ini beralih ke lingkungan kerja dan budaya perusahaan suatu organisasi. Argumen utama yang dibuat sepanjang bab ini adalah bahwa tanpa bimbingan dan memiliki jaringan juara yang mendukung, budaya keseluruhan tempat kerja dirancang untuk membatasi akses mereka yang tidak sesuai dengan cetakan (hlm. 247). Ini juga dalam kerangka bab ini di mana masalah tokenisme dibahas. Dengan memilih hanya beberapa anggota kunci dari kelompok marjinal yang telah menyesuaikan diri dengan status quo, sebuah organisasi dapat membuat klaim bahwa mereka telah membuat langkah dalam praktik keragaman. Tokenisme dalam perekrutan tidak dapat menyebabkan perubahan sistemik karena kurangnya massa kritis. Seringkali, mereka yang dipekerjakan dalam peran kepemimpinan merasa terpinggirkan dan terisolasi (hlm. 251).

Dengan mengkaji penelitian yang menggugah pikiran dan mendekati isu kesetaraan dalam praktik perekrutan dari perspektif yang berorientasi pada solusi, buku ini mampu menekankan manfaat yang dapat disebutkan yang dibawa oleh populasi yang beragam ke tempat kerja sementara pada saat yang sama tidak meniadakan kesenjangan ekuitas yang sangat besar yang masih ada dalam organisasi. Menulis buku yang berfokus pada empat populasi unik membutuhkan organisasi yang luar biasa dan pandangan ke depan yang strategis untuk menjalin narasi yang unik dan beragam tersebut menjadi satu cerita yang kohesif. Salah satu masalah utama yang perlu ditangani adalah kelompok beragam mana yang harus menjadi fokus utama dan bagaimana menyelidiki perselisihan populasi yang berbeda dengan tingkat wawasan, martabat, dan rasa hormat yang tinggi. Contoh tantangan ini dapat ditemukan dalam bab tiga ketika penulis membahas persepsi, sikap, dan bias; bias yang dihadapi oleh perempuan jauh berbeda dari persepsi kepemimpinan yang terkait dengan populasi First Nations Canadians. Hak prerogatif bab ini termasuk upaya berani untuk sama-sama menjelaskan bagaimana meskipun tantangan dan persepsi yang dihadapi tidak sama, hasil dari kurangnya representasi dalam posisi kepemimpinan masih merupakan hasil dari praktik perekrutan yang diskriminatif. Sepanjang artikel ini, banyak wawasan yang

diberikan tentang bagaimana persepsi dan sikap bertindak sebagai "pemfilter psikologis" ketika mengidentifikasi dan memilih pemimpin (hlm. 66). Stereotip digunakan sebagai sarana kekompartementalisasi dan seiring waktu, kegigihan stereotip ini menyebabkan bias bawah sadar yang secara negatif mempengaruhi keputusan sumber daya manusia. Menghabiskan lebih banyak waktu dan upaya untuk mengeksplorasi efek interseksionalitas pada dinamika perekrutan akan menambah nilai pada diskusi lebih lanjut (Agosto dan Roland, 2018). Penderitaan perempuan di tempat kerja dan bias dibahas bersama dengan bias dan prasangka terhadap minoritas rasial; namun, sangat sedikit waktu yang dihabiskan untuk melihat dualitas dua (atau dua) realitas dan bagaimana menghadapi marginalisasi pada berbagai tingkatan memengaruhi sikap dan persepsi tentang kemampuan kepemimpinan. Seperti yang terjadi saat ini, buku ini belum mencapai titik temu yang cukup jauh untuk benar-benar membedah bagaimana dualitas secara negatif mengganggu lintasan karier orang-orang yang berjuang untuk kepemimpinan.

Prasangka baik hati (hlm. 92) adalah konsep yang lebih baru dengan basis penelitian yang terbatas. Ide di balik tren ini adalah untuk memaksakan langit-langit kaca pada kelompok-kelompok yang terpinggirkan dengan menstereotipkan mereka dan membuat mentalisasi mereka menjadi peran non-senior; Hal ini dilakukan dengan menggunakan kekuatan dan kemampuan mereka sebagai faktor penentu. Contoh yang diberikan dalam buku ini adalah bahwa beberapa kelompok minoritas rasial dikenal karena kemampuan matematika dan komputasi mereka; Keahlian yang sangat dihargai dan sulit direkrut ini memungkinkan praktik perekrutan yang beragam, tetapi bagaimanapun, sering membatasi individu dari dalam populasi tersebut untuk mencapai C-suite atau jajaran eksekutif senior. Mengingat fakta bahwa konsep ini hanya dibuat untuk diskusi yang sangat singkat, percakapan yang ditingkatkan tentang kesadaran yang muncul ini hanya akan menguntungkan narasi buku ini.

Fokus analisis saya terhadap teks ini berasal dari mengeksplorasi solusi yang diusulkan dalam bab delapan. Sebagian besar buku ini melakukan pekerjaan luar biasa yang menguraikan nilai diverse leadership dan hambatan sistemik yang telah menahan individu yang sangat berbakat untuk mencapai potensi kepemimpinan penuh mereka. Dalam bab delapan, penulis mengalihkan fokus dan mulai meletakkan kerangka kerja untuk perubahan. Sebagian besar saran yang dibuat membutuhkan nada yang mendasari sinergi sektor swasta dan publik agar efektif. Pendekatan yang diajukan sangat sosialis; Program-program yang diuraikan membutuhkan tingkat kesukarelaan perusahaan dan transparansi organisasi yang tinggi untuk menentukan efektivitas. Di Amerika Serikat khususnya, ada tingkat individualisme yang tinggi; terlepas dari apakah pejabat terpilih itu demokratis atau republik, "American Dream" didasarkan pada fakta bahwa ada otonomi dalam pilihan dan pemisahan strategis dari jangkauan pemerintah. Pada tingkat yang lebih rendah, ini juga terjadi di Kanada. Individu yang memiliki organisasi dan bekerja

untuk membangun perusahaan swasta bangga dengan keputusan yang mereka buat untuk mengembangkan bisnis mereka; Praktik perekrutan adalah inti dari keputusan ini. Oleh karena itu, setiap langkah dari pihak pemerintah untuk membatasi perekrutan atau mendikte kuota dalam pekerjaan cenderung dipenuhi dengan prasangka dan keberpihakan. Dengan ini dikatakan, buku ini menempatkan upaya yang signifikan untuk menggambarkan pendekatan dua cabang di mana mengubah sikap budaya dan psikologis yang mengarah pada rasisme sistemik harus ditangani secara bersamaan.

Banyak kekuatan buku ini tidak boleh diabaikan. Penulis melakukan pekerjaan yang sangat baik membangun tingkat kesadaran yang tinggi pada pembaca. Sebagai hasil dari waktu yang diinvestasikan dalam bekerja dengan cara saya melalui teks ini, saya memiliki pemahaman yang jauh lebih besar dan lebih lengkap tentang berbagai lapisan dan sikap yang mengarah pada rasisme sistemik. Secara khusus, saya menghargai pendekatan fakta yang diambil untuk membahas bagaimana budaya perusahaan modern dibangun di sekitar kepemimpinan laki-laki kulit putih, non-pribumi, berbadan sehat (hlm.253). Banyak pemimpin senior memandang warisan kolonial mereka sebagai faktor pembeda yang telah menyebabkan keberhasilan perusahaan mereka. Melepaskan gagasan ini dan mengubah pendekatan mereka ke semua aspek bisnis mulai dari perekrutan, hingga evaluasi, wawancara, promosi, dan perencanaan suksesi adalah tugas yang menakutkan yang beberapa baru mulai mempertimbangkan. Perubahan dimulai dengan melucuti stereotip dan memungkinkan setiap individu untuk memiliki suara dan kesempatan yang sama untuk berhasil. Namun, kenyataannya itu tidak cukup. Sistem itu sendiri perlu diubah untuk mengakomodasi kebutuhan, nilai, dan keterampilan dinamis yang dapat dibawa oleh komunitas yang terpinggirkan ke tempat kerja yang dinamis. Penulis melakukan pekerjaan yang sangat baik menjabarkan bagaimana ruang kerja virtual, jam kerja yang fleksibel, dan pendekatan yang berbeda untuk tugas-tugas rutin mengubah tolok ukur keberhasilan dan memungkinkan peluang yang lebih baik untuk kesetaraan.

Membuka Pintu Keberagaman dalam Kepemimpinan bukan hanya sebuah buku yang melihat ke dalam jurang terdalam dari penindasan sosial; dibutuhkan kesempatan untuk mengeksplorasi akar penyebab, sikap, dan prasangka yang melemahkan kelompok-kelompok yang terpinggirkan dan menyebabkan kerugian sistemik di tempat kerja. Buku ini bertindak sebagai pedoman yang sangat berharga bagi siapa saja yang tertarik untuk menjadi bagian dari organisasi yang berorientasi pada solusi atau mereka yang hanya ingin mendapatkan pemahaman yang lebih baik tentang dampak penindasan sistemik pada komunitas yang terpinggirkan. Saya sangat menyarankan bahwa siapa pun yang terdorong menuju kepemimpinan, dalam kepemimpinan, atau dapat bertindak sebagai agen perubahan harus diperkenalkan pada teks ini karena wawasan yang diberikan dan ikhtisar yang dibagikan melukiskan gambaran menyeluruh tentang norma-norma masyarakat dan

meninggalkan cukup banyak lapisan perak bagi pembaca untuk percaya bahwa perubahan perusahaan dan masyarakat yang sebenarnya adalah mungkin.

### **Referensi**

- Agosto, V., & Roland, E .(2018). Intersectionality and educational leadership: a critical review. *Review of Research in Education*, 42(1): 255–285.
- Siu B (2021). *Opening Doors to Diversity in Leadership*. Toronto, Canada. University of Toronto Press.