

Modul

0

Disabilitas dan Keberagaman di Tempat Kerja



National Institute of Disability
Management and Research®

Anggota tim pengembang kurikulum DACUM

Eric Boyd, Canadian Paraplegic Association	Michael Cannings, Ministry of Skills, Training and Labour, BC	Colleen Hanley North Island College	Andy King United Steelworkers of America
Dave Cox, WCB, BC	Robin Goodrich, HRDC, Labour Canada	Wolfgang Zimmermann National Institute of Disability Management and Research	John Weir, BC Federation of Labour
Earl Foxcroft, IWA (Canada)	Catherine Rellinger, WSIB Ontario	Don Shrey, University of Cincinnati	Jean Sherrell, Comcare Australia
Nelson Ireland, North Island College	Jim Ritchie MacMillan Bloedel Ltd.	Nancy Scott NIDMAR	Larry Stoffman, UFCW Union
Debra Mills, WCB, BC		Albert Cecutti, Falconbridge Ltd.	Joan Westland, Westland Eby Consultants

Persiapan materi kurikulum pada edisi sebelumnya

Don Shrey, PhD, University of Cincinnati	Colleen Hanley, North Island College	Tom Getzie, Forest Industrial Relations
Marcia Rioux, The Roeher Institute	Derek Hanebury, North Island College	Llyod Doidge, Forest Industrial Relations
Cameron Crawford, The Roeher Institute	Brenda Birch, Giraffe Outlooks	Rochelle Morandini, Human Resources Consultant
John Westland, Westland Eby Consultant	Cheryl Grant Gamble, Human Resources Consultant	

Kontributor materi kurikulum terkini

Don Shrey, PhD, University of Cincinnati	Heather Persons, National Institute of Disability Management and Research	Muriel Westmorland, McMaster University
Norman Hursh, PhD, Boston University		Scott Wallace, PhD
Elizabeth Scott, PhD. Organizational Solutions	Leah Milton, Grant McEwan College	Wolfgang Zimmermann, National Institute of Disability Management and Research

Hak cipta © 2004, 2001. National Institute of Disability Management and Research, d.a. Pacific Coast University for Workplace Health Sciences, 4755 Cherry Creek Road, Port Alberni, BC V9Y 0A7 CANADA. Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang. Tidak ada bagian mana pun dari karya ini, yang dilindungi oleh hak cipta, yang boleh diperbanyak atau digunakan dalam bentuk atau dengan cara apapun—baik grafis, elektronik, maupun mekanis, termasuk fotokopi, perekaman, penggandaan pita, atau sistem penyimpanan dan pengembalian informasi—tanpa izin tertulis dari penerbit.

Daftar Isi

Gambaran umum	1	Mengembangkan program keberagaman	14
Tujuan	1	Apa yang dapat termasuk dalam program keberagaman	15
Latihan	2	Audit keberagaman	15
Tugas	2	Pelatihan keberagaman	16
Pengantar	3	Mengembangkan kebijakan organisasi tentang keberagaman	17
Definisi	4	Ringkasan	19
Keberagaman dan diskriminasi	5	Referensi	20
Budaya dominan di Amerika Utara	6		
Diskriminasi terkait usia	7		
Diskriminasi terkait disabilitas	8		
Mengembangkan kompetensi budaya	10		
Faktor-faktor yang perlu dipertimbangkan dalam merencanakan program kembali bekerja	12		

Gambaran umum

Keberagaman tenaga kerja dapat memberikan dampak yang signifikan terhadap proses kembali bekerja. Isu budaya dapat memengaruhi bagaimana pekerja yang kembali bekerja dipersepsikan oleh rekan kerja, bagaimana pegawai tersebut memandang aspek-aspek tertentu dalam proses kembali bekerja, dan seberapa efektif komunikasi di antara pihak-pihak yang terlibat dalam proses tersebut.

Bagi Koordinator Kembali Kerja (KKK), pemahaman mengenai isu-isu yang berkaitan dengan keberagaman penting karena beberapa alasan:

- ▶ Pegawai yang mengalami cedera atau sakit dapat menjadi sasaran diskriminasi, baik karena mereka menyandang disabilitas, karena faktor usia (disabilitas dan gangguan kesehatan cenderung meningkat seiring bertambahnya usia, dan diskriminasi berbasis usia bukanlah hal asing), maupun karena mereka berasal dari kelompok etnis atau kelompok lain yang mungkin membuat sebagian orang di tempat kerja merasa tidak nyaman atau menilainya secara negatif.
- ▶ Kemampuan untuk menyesuaikan teknik komunikasi dengan kebutuhan orang-orang dari budaya yang berbeda dapat menjadi sangat penting. Hal ini memerlukan kesadaran bahwa individu dengan karakteristik budaya berbeda mungkin menafsirkan perilaku atau ucapan dengan cara yang berbeda. Misalnya, KKK perlu mempertimbangkan bahwa seseorang yang berusia enam puluhan mungkin lebih menyukai pendekatan komunikasi yang lebih formal, atau bahwa menunjukkan empati dengan menepuk bahu mungkin tidak ditafsirkan sebagai isyarat kepedulian oleh pekerja perempuan yang berasal dari Indonesia.
- ▶ Isu terakhir bagi KKK adalah bahwa penerimaan dan penghargaan terhadap keberagaman dalam sebuah organisasi kemungkinan besar akan tercemin dalam lingkungan kerja yang lebih ramah, adil, dan kreatif—sebuah lingkungan di mana proses kembali bekerja lebih mudah diterima.

Dalam modul ini, hubungan antara keberagaman dan diskriminasi akan digali lebih lanjut. Langkah-langkah dalam mengembangkan kompetensi budaya akan dipertimbangkan. Pengelolaan keberagaman oleh organisasi juga akan ditinjau. Namun, larangan hukum terhadap diskriminasi akan dibahas dalam modul lain.

Tujuan

Setelah menyelesaikan modul ini, Anda akan dapat :

- ▶ Mengidentifikasi kapan persepsi tentang perbedaan dapat mengakibatkan diskriminasi.
- ▶ Mengembangkan strategi untuk mendukung proses kembali bekerja dengan mempertimbangkan isu dan tantangan yang muncul dari keberagaman.

Disabilitas dan Keberagaman di Tempat Kerja

- ▶ Mendeskripsikan aspek-aspek dalam organisasi yang dapat memaksimalkan manfaat dari keberagaman dan meminimalkan masalah yang mungkin timbul.

Latihan

Peserta akan menggunakan forum diskusi untuk membahas pertanyaan dan skenario yang berkaitan dengan keberagaman di tempat kerja.

Tugas

Peserta akan menyiapkan laporan sepanjang satu hingga dua halaman mengenai salah satu aspek keberagaman dan hubungannya dengan proses kembali bekerja.

Pengantar

Ketika seseorang bermigrasi, mereka tidak serta-merta meninggalkan budayanya, melainkan mengintegrasikan aspek-aspek tertentu dari budaya asal dengan budaya yang ada di tempat baru mereka.

Perbedaan budaya dan keberagaman memiliki dampak yang signifikan pada masyarakat Amerika Utara karena populasinya—kecuali kelompok masyarakat adat—terdiri dari para imigran. Sejak Perang Dunia II, para imigran semakin beragam dari segi ras dan asal-usul etnis.

Budaya dapat digambarkan sebagai seperangkat norma bersama mengenai apa yang dianggap penting, bagaimana orang seharusnya berperilaku, dan apa makna simbol-simbol tertentu. Namun, perbedaan budaya tidak semata-mata berkaitan dengan karakteristik yang berasal dari lokasi geografis tempat individu atau keluarganya pernah tinggal, seperti bahasa, pola makan, dan aturan sosial. Perbedaan juga muncul dari karakteristik lain seperti jenis kelamin, usia, kemampuan atau disabilitas fisik, kemampuan atau disabilitas mental, pendidikan, agama, dan banyak faktor lainnya.

Bergantung pada bentuk keberagaman yang dimiliki, orang mungkin lebih atau kurang terbiasa melakukan kontak mata, berpartisipasi dalam kegiatan keagamaan, membantu keluarga secara finansial, berjabat tangan, berdebat dengan suara keras, atau mempercayai otoritas. Mereka mungkin salah memahami arti dari sebuah kritik atau keramahan yang terbuka. Posisi pekerjaan dalam hierarki nilai mereka pun bisa berbeda. Jika bahasa di tempat kerja berbeda dengan bahasa ibu, ada kemungkinan mereka salah memahami instruksi tertulis maupun lisan.

Istilah keberagaman digunakan untuk menggambarkan konsep bahwa dalam setiap kelompok terdapat banyak perbedaan antarindividu. Bergantung pada bagaimana perbedaan itu ditangani, hasilnya bisa berupa kesalahpahaman dan diskriminasi yang pada akhirnya menurunkan efektivitas organisasi, atau sebaliknya, memberikan sudut pandang yang lebih luas, meningkatkan kreativitas, serta memperbaiki kemampuan dalam menjalankan bisnis baik di tingkat lokal maupun internasional.

Keberagaman terkadang dikategorikan memiliki dimensi primer—karakteristik yang dibawa sejak lahir dan tidak berubah—serta dimensi sekunder—karakteristik yang didasarkan pada pengalaman atau lingkungan, yang dapat berubah dan terkadang dipengaruhi oleh pilihan pribadi. Dimensi primer keberagaman mencakup karakteristik seperti ras dan asal-usul etnis, kemampuan mental dan fisik, orientasi seksual, dan jenis kelamin. Sementara itu, dimensi sekunder dapat mencakup agama, pendapatan, status keluarga, bahasa, atau lokasi geografis.

Sebagian besar orang dapat diidentifikasi memiliki keberagaman dalam beberapa cara. Sebagai contoh, seseorang mungkin laki-laki keturunan Tionghoa, beragama Katolik, berusia paruh baya, berpendapatan menengah, menikah, berpendidikan universitas, dan menggunakan bahasa Inggris sebagai bahasa pertama.

Karakteristik keberagaman bisa terlihat jelas atau tidak terlihat, mudah diidentifikasi atau hanya diketahui oleh sebagian kecil orang. Misalnya, mungkin jelas bahwa seseorang adalah perempuan berusia sekitar enam puluh tahun, tetapi tidak terlihat bahwa ia menderita radang sendi, memiliki

gelar pascasarjana, dan berpenghasilan di atas rata-rata. Bagi seorang pramuniaga di sebuah toko serba ada, ia mungkin hanya dipandang sebagai wanita lanjut usia yang mengingatkannya pada ibu atau neneknya. Namun, ia mungkin tidak menyadari bahwa wanita tersebut bisa merasa terganggu ketika dipanggil dengan sebutan “sayang”—rasa terganggu yang bisa semakin kuat karena nyeri kronis yang dialaminya.

Definisi

Cox dan Beale (1997, 1) mendeskripsikan keberagaman sebagai “sekelompok orang dalam suatu sistem sosial yang memiliki afiliasi kelompok berbeda secara nyata dan relevan secara sosial.” Mereka menggambarkan pengelolaan keberagaman sebagai “menciptakan iklim di mana potensi keuntungan dari keberagaman dimaksimalkan sementara potensi kerugian diminimalkan” (1997, 2).

Keberagaman memengaruhi budaya, yang dapat dijelaskan sebagai norma, aturan, dan cara melakukan sesuatu yang diwariskan dari generasi ke generasi (dan di tempat kerja diturunkan oleh pegawai lama kepada pegawai baru). Budaya dapat memengaruhi bagaimana kita berpakaian dan berbicara, serta apa yang kita anggap bernilai dan benar secara etis maupun moral.

Istilah budaya merujuk pada kepercayaan; adat istiadat; tradisi; kebiasaan; nilai; ideologi; dan perilaku keagamaan, sosial, dan politik suatu kelompok masyarakat, sedangkan keberagaman adalah kondisi adanya perbedaan. Perbedaan manusia mencakup rentang luas dalam berbagai dimensi, seperti “ras, jenis kelamin, usia, geografi, agama, nilai, budaya, orientasi, kesehatan fisik dan mental, serta banyak karakteristik pembeda lainnya” (Barker 1991, 105; Dhooper dan Moore 2000, 23).

Meskipun berguna untuk memahami nilai, kebiasaan, dan harapan orang dari berbagai budaya, sebaiknya hal-hal ini dipandang sebagai kemungkinan, bukan fakta yang tidak dapat disangkal. Faktanya, pengetahuan yang sedikit dapat menimbulkan stereotip, yaitu anggapan bahwa semua orang dengan karakteristik tertentu juga memiliki karakteristik lain.

“Stereotip adalah sebuah proses mental di mana individu dipandang sebagai anggota kelompok, dan informasi yang telah kita simpan dalam pikiran mengenai kelompok tersebut dilekatkan pada individu tersebut” (Cox dan Beale 1997, 78). Stereotip bisa saja memiliki aspek positif maupun negatif, tetapi dampak keseluruhan tetap negatif karena stereotip didasarkan pada informasi anekdot, bukan penelitian. Karakteristik dianggap berlaku umum bagi seluruh anggota kelompok, bukan sekadar kemungkinan. Memahami nilai dan perilaku kelompok tertentu memang berguna untuk menghindari kesalahpahaman, tetapi setiap individu tetap harus diperlakukan sebagai pribadi yang unik.

Sering kali orang keliru memahami perbedaan antara ras dan etnis. Ras telah dijelaskan sebagai keterikatan pada lokasi geografis yang sama selama beberapa generasi, serta ciri fisik seperti warna kulit yang dimiliki bersama oleh orang-orang yang termasuk dalam ras tersebut. Etnis lebih berkaitan dengan subkultur dalam budaya yang ada, di mana orang mengadopsi banyak norma dari budaya dominan tetapi tetap mempertahankan beberapa keterikatan dengan generasi sebelumnya—mungkin termasuk bahasa, masakan, pakaian, festival/perayaan, dan ciri-ciri fisik.

Meskipun terkait erat dengan istilah stereotip, penggunaan konvensional istilah prasangka dalam bahasa organisasi merujuk pada sikap negatif yang sudah terbentuk sebelumnya terhadap orang berdasarkan identitas kelompok tertentu. Ketika sikap prasangka ini diterjemahkan ke dalam perilaku, maka terjadilah diskriminasi (Cox dan Beale 1997, 96).

Keberagaman dan diskriminasi

Orang-orang yang tampak tidak termasuk dalam kelompok dominan di suatu organisasi dapat merasa tidak pada tempatnya, tidak dihargai, kesepian, atau bahkan rendah diri. Mereka yang dianggap berbeda dapat menjadi sasaran diskriminasi.

Diskriminasi dapat mencakup:

- ▶ Memberikan karakteristik negatif dari sebagian kecil orang dalam suatu kelompok kepada seluruh anggota kelompok tersebut, yang disebut prasangka atau penilaian sebelum mengetahui kenyataannya. Misalnya, mengasumsikan bahwa semua orang dari negara-negara Timur Tengah adalah calon teroris.
- ▶ Memberikan karakteristik negatif kepada semua anggota dari kelompok beragam hanya karena perbedaan mereka. Sebagai contoh, sebuah studi di Inggris menemukan bahwa orang yang menggunakan kursi roda sering kali dinilai kurang cerdas dibandingkan orang lain.
- ▶ Mengecualikan suatu kelompok dari peran tertentu, baik melalui kebijakan formal maupun melalui kesepakatan tidak tertulis bahwa orang dengan karakteristik tertentu tidak akan diizinkan untuk mengambil pekerjaan tertentu.

Respons yang tidak tepat terhadap orang dari budaya minoritas dapat mencakup upaya menolong yang keliru, menyalahkan korban diskriminasi, menghindari kontak dengan orang yang dianggap berbeda, atau menyangkal bahwa diskriminasi telah terjadi ketika seseorang tidak diberikan atau gagal menerima dukungan yang seharusnya dapat memungkinkan mereka untuk produktif.

Namun keberagaman tidak serta merta menyebabkan diskriminasi. Faktanya, beberapa aspek keberagaman—seperti berasal dari profesi yang dihormati—dapat membuat seseorang diperlakukan lebih baik dari standar umum, bukan sebaliknya. Cara seseorang diperlakukan dapat bergantung pada stereotip yang dilekatkan orang lain pada aspek keberagaman tertentu atau pada apakah karakteristik tersebut umum dimiliki oleh mayoritas atau hanya terdapat pada minoritas populasi. Ketika prasangka ada, mereka yang dipandang memiliki karakteristik yang tidak diinginkan dapat menginternalisasi prasangka tersebut dan menilai diri mereka sendiri sebagai kurang berharga.

Setiap orang memiliki identitas sosial yang didasarkan pada kelompok atau kelompok-kelompok budaya tempat mereka berasal—misalnya, keturunan Peru atau Brazil, penggemar olahraga, penganut Buddha, lulusan universitas, ahli pemrograman komputer, perempuan, penutur bahasa Farsi dan Inggris—serta keyakinan tentang apa arti dari identitas tersebut. Mereka juga memiliki identitas pribadi yang didasarkan pada karakteristik individu yang membedakan mereka dari orang lain, baik dalam kelompok budaya mereka sendiri maupun kelompok budaya lain—misalnya, cerdas, lucu, tidak modis, musikal, kurang mahir dalam belajar bahasa, teman yang baik, atletis, pemalu, atau pembaca setia. Beberapa ilmuwan sosial percaya bahwa konsep diri terbentuk dari perbandingan sosial yang didasarkan pada identitas sosial dan pribadi.

Salah satu cara orang berusaha mempertahankan atau membangun harga diri adalah dengan membuat perbandingan yang menguntungkan antara budaya mereka dengan budaya lain—misalnya, dengan menekankan bahwa sebagian besar anggota kelompok mereka sangat taat

menjalankan praktik keagamaan, atau bahwa mereka ramah dan menyenangkan. Namun, terkadang perbandingan sosial justru menurunkan harga diri, terutama ketika seseorang bukan bagian dari budaya dominan, karena perbandingan tersebut dapat mengarah pada kesimpulan bahwa orang lain—karena kekayaan, status, kekuasaan, penerimaan sosial yang lebih mudah, atau keterampilan hasil pendidikan dan pelatihan—lebih baik dan lebih layak dihargai.

Budaya dominan di Amerika Utara

Di Amerika Utara, para imigran pertama adalah orang Eropa berkulit putih yang berbahasa Inggris, dan budaya mereka kemudian menjadi budaya dominan—dengan beberapa subkultur yang pada awalnya dipandang kurang menguntungkan, seperti orang Irlandia yang datang setelah kelaparan akibat hama kentang. Kemudian imigran tidak berbahasa Inggris yang tiba setelah Perang Dunia dipandang sebagai kelompok yang kurang diinginkan.

Terdapat tiga prinsip utama dalam budaya tradisional Amerika. Meskipun masing-masing prinsip ini telah diperdebatkan sepanjang sejarah, kombinasi ketiganya tetap menjadi ideologi nasional.

Prinsip pertama adalah *Eurocentricity*, yaitu anggapan tentang keunggulan orang Amerika keturunan Eropa beserta nilai dan tradisi mereka. Monoteisme Yudeo-Kristen, etos kerja Protestan, dan rasionalitas ilmiah adalah contoh dari bagian prinsip ini. Konflik yang muncul dengan budaya lain dalam masyarakat akibat prinsip ini sangat besar.

Prinsip kedua adalah patriarki, yaitu sistem organisasi sosial hierarkis di mana struktur kekuasaan, nilai, dan budaya didominasi laki-laki. Dalam sistem ini, laki-laki secara alamiah dipandang sebagai kepala keluarga, calon presiden, eksekutif perusahaan, rektor perguruan tinggi, dan sebagainya. Perempuan dipandang sebagai bawahan laki-laki, memainkan peran pendukung. Prinsip ini telah menerima kritik serius dalam tiga puluh tahun terakhir.

Prinsip ketiga dari ideologi Amerika adalah keyakinan pada kapitalisme, yaitu sistem ekonomi kepemilikan pribadi atas properti dan usaha bebas, dengan penekanan pada keuntungan dan persaingan, distribusi sumber daya (pendapatan dan kekayaan) yang tidak merata, resesi dan depresi ekonomi, serta kemiskinan. Penekanan budaya Amerika pada individualisme dan tanggung jawab pribadi sebagai bagian dari kapitalisme bertolak belakang dengan nilai budaya kerja sama, tanggung jawab bersama, kepemilikan kolektif, atau kesakralan sumber daya yang menjadi ciri khas banyak budaya etnis di Amerika Serikat (Appleby 2000, 43-44).

Pandangan yang sempit dapat muncul di antara anggota budaya dominan. Mereka melihat anggota kelompok mereka sendiri sebagai sentral dan esensial, menafsirkan perilaku orang lain dari perspektif budaya mereka sendiri, serta mengevaluasi perilaku tersebut berdasarkan sejauh mana kesesuaiannya dengan apa yang diharapkan dalam budaya mereka. Misalnya, menyampaikan argumen dengan tegas dan penuh semangat tentang solusi yang disukai kepada kelompok manajemen senior mungkin dianggap normal di Amerika Serikat, tetapi tidak di sejumlah budaya lain. Dengan demikian, seorang imigran atau anak imigran yang menunjukkan rasa hormat kepada orang yang lebih tua dengan cara yang lebih tenang dan kurang tegas bisa saja dipandang memiliki keterampilan komunikasi yang buruk atau tidak memiliki jiwa kewirausahaan.

Ada beberapa mitos budaya yang meningkatkan potensi terjadinya diskriminasi. Masyarakat Amerika Utara (dan masyarakat dari banyak negara serta wilayah lainnya) sangat menghargai kerja keras dan percaya bahwa pencapaian—yang juga sangat dihargai—akan diperoleh dari kerja keras tersebut. Namun, kurangnya latar belakang pendidikan, gender, ras, dan status sosial-ekonomi yang lebih rendah dapat menjadi hambatan yang tidak dapat diatasi bahkan bagi individu yang paling rajin sekalipun (Appleby 2000). Penyandang disabilitas sering kali menghadapi hambatan yang sangat berat untuk mencapai kesuksesan bila dilihat dari perspektif budaya dominan.

Sering kali terdapat stigma yang terkait dengan dilihat sebagai individu yang berbeda. Orang lain dapat memandang penyandang disabilitas atau latar belakang ras yang berbeda dari mayoritas sebagai tidak sempurna atau tidak sepenuhnya normal. (Michelin dan Juarez-Marazzo 2000). Sangat

sulit untuk mengembalikan seseorang yang pernah mengalami disabilitas kesehatan mental ke dunia kerja karena stigma yang melekat pada penyakit mental. Hal ini dapat memengaruhi peluang kerja dan hubungan sosial yang dimiliki orang tersebut. Masalah stigmatisasi menjadi lebih merusak ketika individu yang berbeda mulai menerima pandangan bahwa dirinya cacat atau tidak berharga. Dalam beberapa kasus, orang yang mengembangkan pandangan negatif tentang dirinya akan merespons dengan berbagai perasaan dan perilaku negatif, termasuk rasa cemas dan tidak aman, menarik diri dari orang lain, menurunkan ekspektasi yang tidak sesuai dengan kemampuan sebenarnya, menyangkal keanggotaan dalam kelompok minoritas, bertindak sesuai stereotip negatif, atau berjuang keras secara ekstrem untuk memperoleh status sebagai kompensasi atas ketidakcukupan yang dirasakan (Appleby 2000).

Dengan demikian, orang yang bukan bagian dari budaya dominan dapat mulai merasa bahwa mereka tidak penting dan partisipasi mereka tidak berarti. Mereka menyangkal kemampuan, ambisi, dan pada akhirnya tanggung jawab atas apa yang terjadi. Ketika seorang individu penyandang disabilitas kembali bekerja, kemampuan untuk mengidentifikasi kapan diskriminasi menciptakan hambatan dan kapan karakteristik pribadi menimbulkan masalah dapat menjadi hal penting. Terkadang penyandang disabilitas kehilangan kemampuan untuk membedakan keduanya. Mereka mengaitkan kesulitan yang sebenarnya timbul dari lingkungan kerja yang tidak ramah keberagaman dengan keterampilan dan kemampuan mereka sendiri, atau sebaliknya—mereka gagal mengenali bahwa yang menghalangi adalah karakteristik pribadi, bukan fakta bahwa mereka berasal dari kelompok minoritas.

Intervensi interpersonal harus dapat mengatasi ketidakberdayaan klien dengan menggunakan strategi yang memungkinkan mereka merasakan dirinya sebagai individu yang kompeten, berharga, dan layak, serta sebagai anggota kelompok budaya mereka. Praktisi harus menggunakan kekuatan profesionalnya untuk memfasilitasi pergeseran kognitif dan perilaku dalam rasa diri klien yang terjebak dalam peran sebagai bawahan, melawan mitos dan stereotip, mengubah identitas budaya negatif dan persepsi diri sebagai pihak yang tidak berdaya dan korban, serta mempelajari strategi baru untuk tidak terjebak dalam proses menjadi korban. Strategi-strategi ini sering disebut sebagai manajemen stigma, yaitu suatu proses seumur hidup dalam mengelola informasi terkait stratifikasi dan identitas sosial (Appleby 2000, 8).

Apakah suatu peristiwa, seperti cedera atau penyakit, dipandang sebagai sesuatu yang menimbulkan stres atau sejauh mana peristiwa itu dialami sebagai beban yang menekan, akan bergantung pada berbagai karakteristik mulai dari keamanan finansial, dukungan keluarga, sikap terhadap penyakit, kemampuan memperoleh informasi yang bermanfaat mengenai kondisi tersebut, hingga sejauh mana individu memandang dirinya sebagai anggota yang kompeten dan produktif dalam komunitas yang diikutinya (termasuk komunitas kerja, sosial, keagamaan, keluarga, budaya, dan lainnya).

Diskriminasi terkait usia

Pandangan terhadap usia dapat bergantung pada industri tempat seseorang bekerja. Usia empat puluh tahun mungkin dianggap sudah tua di perusahaan internet atau agensi periklanan. Di firma hukum atau universitas, usia tersebut justru bisa dipandang sebagai pertengahan karier. Ada pula industri—biasanya yang kondisinya ekonominya menghambat perekrutan pegawai baru, seperti industri produksi mobil—di mana sebagian besar pekerjanya berada di usia empat puluhan (Etsy, Griffin, dan Hirsch 1995). Kenyataannya, pekerja yang lebih tua cenderung memiliki kondisi kronis lebih banyak dan pemulihan cedera umumnya membutuhkan waktu lebih lama. Namun, penelitian menunjukkan bahwa pada umumnya tidak ada perbedaan produktivitas antara pekerja yang lebih tua dan lebih muda, bahkan pekerja yang lebih tua diketahui memiliki keterampilan hubungan pelanggan yang lebih baik. Meskipun demikian, terdapat sejumlah stereotip tentang pekerja yang lebih tua, yang tidak selalu benar tetapi dapat menyulitkan proses pengembalian pegawai berusia lebih tua ke tempat kerja.

Mereka tidak bisa belajar

Beberapa penelitian menunjukkan bahwa orang membutuhkan lebih banyak waktu untuk mempelajari keterampilan baru seiring bertambahnya usia. Namun, penelitian yang lebih baru

mengusulkan bahwa hal ini lebih berkaitan dengan apakah individu tersebut terus terlibat dalam aktivitas pembelajaran atau justru berhenti mengikuti pendidikan formal maupun informal setelah menyelesaikan sekolah. Tentu saja, ada sebagian pekerja yang lebih tua yang tidak mau mempelajari keterampilan baru atau terlalu takut untuk belajar karena mereka percaya bahwa mereka tidak akan mampu. Sebagai akibat dari stres yang ditimbulkan oleh keyakinan ini, mereka justru menjadi kurang mampu.

Mereka tidak bisa menggunakan komputer

Di satu sisi, orang yang lebih muda, yang telah mendapatkan pelatihan komputer sebagai bagian dari pendidikan dasar sebelum masuk dunia kerja, mungkin lebih mudah menguasai program komputer baru. Namun, di sisi lain, banyak pensiunan yang memiliki waktu untuk mempelajari keterampilan komputer justru sangat melek komputer. Ketika seorang pekerja yang lebih tua mengalami kesulitan mempelajari program komputer baru, kesulitan tersebut sering dianggap sebagai akibat dari penuaan, dan orang tersebut mungkin dipandang tidak layak untuk pelatihan. Sebaliknya, jika pekerja yang lebih muda mengalami kesulitan yang sama, ia mungkin hanya dianggap tidak terbiasa dengan komputer, tetapi kemungkinan besar akan diberikan bantuan tambahan atau pelatihan lebih lanjut.

Ketika seseorang sedang dipertimbangkan untuk pekerjaan berbasis komputer, penting untuk membuat keputusan berdasarkan kriteria obyektif dan bukan semata-mata mengecualikan mereka karena faktor usia.

Mereka tidak fleksibel

Hal ini bergantung pada orangnya dan sampai batas tertentu pada budaya perusahaan. Ada orang yang merasa bahwa cara yang selalu digunakan adalah yang terbaik, dan ada pula yang percaya bahwa perbaikan berkelanjutan pada umumnya mungkin dilakukan. Dalam beberapa kasus, ketidakmampuan untuk rukun dengan orang lain atau ketidakmauan menghadapi perubahan dapat muncul dari masalah kinerja yang tidak pernah ditangani (Etsy, Griffin, dan Hirsch 1995).

Mereka tidak akan bisa bekerja sama dengan staf yang lebih muda

Sekali lagi, ini bergantung pada individu dan budaya perusahaan. Di tempat kerja yang memiliki pegawai dari berbagai usia dan di mana kemampuan untuk tampil trendi tidak dianggap penting, perbedaan usia biasanya tidak menjadi masalah. Namun, ada orang yang mampu menularkan keahlian dengan cara yang membantu, tanpa memandang usia, dan ada juga yang percaya bahwa sebagai orang yang lebih tua, tugas mereka adalah memberi tahu pekerja yang lebih muda apa yang harus dilakukan—bahkan ketika keterampilan dan peran pekerjaan justru menunjukkan sebaliknya. Beberapa pekerja muda merasa tidak nyaman mengawasi pekerja yang lebih tua atau diawasi oleh mereka.

Stereotip negatif mengenai pekerja yang lebih tua dibandingkan rata-rata usia di angkatan kerja dapat memengaruhi jenis peluang yang tersedia ketika seorang pegawai memerlukan perubahan atau modifikasi pekerjaan agar dapat kembali bekerja. Tempat kerja yang memandang orang sebagai individu, dan perekrutan didasarkan pada kecocokan antara kapasitas serta keterampilan seseorang dengan persyaratan pekerjaan, lebih mungkin memfasilitasi penyesuaian bagi pekerja yang memiliki hambatan atau gangguan.

Diskriminasi terkait disabilitas

Disabilitas memiliki aspek fungsional dan sosial (Michelin dan Marazzo 2000). Disabilitas fungsional menggambarkan apa yang tidak dapat dilakukan seseorang sebagai akibat dari disabilitasnya. Disabilitas sosial tidak hanya menyangkut persepsi orang lain dan bagaimana hal itu berdampak pada penyandang disabilitas, tetapi juga keyakinan serta sikap individu itu sendiri terhadap pembatasan yang ditimbulkan oleh disabilitasnya. Ada beberapa stereotip umum tentang penyandang disabilitas.

Mereka tidak akan mampu melakukan pekerjaan

Jika kecocokan antara individu dan pekerjaan sesuai, siapa pun seharusnya dapat melaksanakan tanggung jawab pekerjaannya. Koordinator Kembali Kerja mengetahui bahwa tujuan penyesuaian bukanlah memberikan pekerjaan yang tidak dapat dilakukan seseorang, melainkan memodifikasi pekerjaan agar berisi tugas-tugas yang dapat dilakukan oleh penyandang disabilitas—atau menyediakan alat bantu kerja maupun teknologi bantu yang memungkinkan individu tersebut tetap produktif.

Penyesuaian yang memakan banyak biaya akan diperlukan

Sebagian besar penyesuaian pekerjaan membutuhkan biaya antara \$0 hingga \$500. Terkadang tersedia potongan pajak atau hibah yang dapat menutupi biaya penyesuaian tersebut.

Produktivitas akan menurun

Dalam sebagian besar kasus, produktivitas tidak akan menurun—karena individu penyandang disabilitas akan melaksanakan tugas-tugas di mana mereka dapat tetap produktif. Dalam beberapa kasus, seperti ketika seorang individu yang memiliki hambatan/gangguan diberikan seorang asisten, hasilnya mungkin adalah lebih banyak orang yang mengerjakan pekerjaan yang sama.

Seorang pemberi kerja pernah mengundang seorang konselor... karena seorang peneliti pengguna kursi roda dianggap bekerja terlalu lambat. Saran sederhana dari konselor—menempatkan berkas peneliti tersebut di atas meja yang tingginya sama dengan meja kerjanya—memungkinkannya untuk lebih jarang bergerak dengan kursi rodanya dan menggandakan hasil kerjanya (Etsy et al. 1995, 166).

Pegawai harus dapat bekerja dengan kapasitas seratus persen

Sangat sedikit orang yang bekerja dengan kapasitas seratus persen sepanjang waktu. Ada banyak alasan untuk hal ini. Mereka mungkin mengalami rasa sakit atau nyeri yang tidak mengharuskan mereka absen dari pekerjaan, tetapi menurunkan produktivitas. Mereka mungkin tidak cukup tidur malam sebelumnya. Mereka mungkin sedang mengkhawatirkan anggota keluarga atau masalah keuangan sehingga mengalami kesulitan berkonsentrasi.

Penelitian menunjukkan bahwa pegawai penyandang disabilitas tidak berbeda dari pegawai lainnya dalam hal catatan kehadiran, keselamatan kerja, maupun kinerja (Etsy, Griffin, dan Hirsch 1995). Satu hal yang perlu diwaspadai adalah bahwa terkadang masalah kinerja kerja yang melibatkan individu penyandang disabilitas dibiarkan berlanjut lebih lama daripada biasanya, sehingga masalah yang sebenarnya dapat dengan mudah diselesaikan justru menjadi sulit diatasi karena telah dibiarkan berlarut-larut dan berkembang.

Mengembangkan kompetensi budaya

Orang yang memiliki kompetensi budaya telah memperoleh pengetahuan, perilaku, dan sikap yang memungkinkan mereka untuk efektif dan mencapai tujuan ketika berinteraksi dengan orang lain yang memiliki latar belakang budaya berbeda atau karakteristik yang beragam.

Kompetensi budaya membutuhkan kesadaran akan keberagaman diri sendiri dan orang lain; kemampuan untuk mengidentifikasi dampak dari suatu karakteristik tertentu (tidak semua orang dari suatu budaya akan mengikuti atau mengharapkan orang lain mengikuti norma budaya tersebut); serta keterampilan untuk menyesuaikan perilaku atau strategi agar dapat memenuhi kebutuhan populasi yang beragam.

Lima bidang keterampilan telah diidentifikasi sebagai hal yang diperlukan dalam pengembangan kompetensi lintas budaya (Diller,). Keterampilan tersebut mencakup:

- ▶ Kesadaran dan penerimaan atas berbagai perspektif berbeda yang akan ditemui (misalnya, menyadari bahwa orang dari budaya berbeda mungkin memandang ketepatan waktu sebagai hal yang kurang penting atau sangat penting).
- ▶ Kesadaran diri—mengenali bahwa nilai, keyakinan, perilaku, dan kebiasaan seseorang dibentuk oleh budaya; mengetahui keterbatasan profesional diri sendiri ketika menghadapi perbedaan budaya serta mengetahui cara mendapatkan bantuan ketika dibutuhkan.
- ▶ Pemahaman tentang dinamika perbedaan—mampu mengantisipasi apa yang mungkin salah dalam interaksi lintas budaya dan memiliki strategi untuk memperbaikinya; menyadari peristiwa saat ini yang mungkin berdampak pada pemahaman lintas budaya.
- ▶ Pengetahuan tentang budaya klien—mengetahui sesuatu tentang budaya orang-orang di tempat kerja atau memiliki keterampilan untuk mencari tahu tentang perbedaan budaya yang mungkin ditemui ketika bekerja dengan seseorang.
- ▶ Menyesuaikan strategi dengan kebutuhan klien—memodifikasi pertanyaan sehingga tidak terkesan mengganggu; mengetahui apakah orang tersebut ingin melibatkan anggota keluarga; memastikan bahwa pertemuan tidak dijadwalkan pada waktu yang bersamaan dengan pelaksanaan ibadah keagamaan.

Bagi Koordinator Kembali Kerja, kompetensi budaya dimulai dengan keterampilan dan pengetahuan untuk mengenali konteks budaya mererka sendiri, yaitu untuk:

- ▶ Mengidentifikasi area keberagaman secara umum.
- ▶ Menelaah area di mana KKK sebagai individu beragam (misalnya, jenis kelamin, lokasi geografis, pendidikan, afiliasi kelompok, latar belakang etnis, agama).
- ▶ Mengidentifikasi nilai, preferensi, dan kebiasaan yang dimiliki sebagai hasil dari dimensi budaya mereka sendiri.

Disabilitas dan Keberagaman di Tempat Kerja

- ▶ Mengidentifikasi stereotip atau prasangka yang mungkin dimiliki terkait dengan kelompok yang bukan menjadi bagian dari dirinya.
- ▶ Menilai sejauh mana pengetahuan mereka tentang berbagai jenis keberagaman dan menentukan kapan mereka membutuhkan informasi atau bantuan lebih lanjut.

Karena kita memahami dunia dengan cara mengategorikan, mencirikan, dan mengelompokkan aktivitas, objek, atau individu berdasarkan berbagai kriteria, hampir mustahil untuk tidak mengembangkan beberapa pandangan stereotip. Tidak peduli seberapa profesional seseorang, jika ia dibesarkan dalam lingkungan di mana anggota keluarga sering mengidentifikasi kelompok budaya tertentu sebagai licik, malas, atau pecandu alkohol, akan tidak biasa jika orang tersebut tidak mengembangkan reaksi otomatis terhadap individu dari kelompok tersebut.

Bukan hal yang jarang bagi seseorang untuk memperhatikan perbedaan antara dirinya dan orang lain atau bahkan merasakan ketidaknyamanan awal ketika bertemu dengan seseorang yang memiliki perbedaan yang jelas. Fakta bahwa seorang Koordinator Kembali Kerja memperhatikan bahwa seseorang dengan cerebral palsy memiliki pola bicara yang agak lebih sulit dipahami tidak berarti KKK tersebut tidak menyadari karakteristik lain—seperti kemampuan intelektual atau selera humor yang baik—atau bahwa ia tidak dapat mengembangkan hubungan yang penuh penerimaan dengan orang tersebut. Kesadaran membantu memastikan bahwa KKK tidak berkomunikasi atau memberi saran berdasarkan stereotip, tetapi berupaya membantu setiap orang sebagai individu. Misalnya, seorang pegawai perempuan dengan latar belakang budaya tertentu mungkin merasa bahwa ia membutuhkan persetujuan suaminya sebelum memutuskan strategi kembali bekerja. Di sisi lain, ia mungkin menganggap bahwa keputusan tersebut dapat dengan mudah dibuat tanpa berkonsultasi dengan siapa pun.

KKK harus memiliki keterampilan untuk meneliti kemungkinan minat, preferensi, kebiasaan, dan sudut pandang yang mungkin dimiliki orang-orang dengan dimensi keberagaman tertentu, sehingga mereka dapat mengidentifikasi dan menggunakan perilaku yang sesuai secara sosial dalam bekerja dengan klien. Selanjutnya, KKK harus menunjukkan rasa hormat dan penerimaan yang akan mengarah pada berkembangnya kepercayaan, memungkinkan mereka berkomunikasi dan memverifikasi informasi tentang perbedaan budaya untuk menentukan apakah informasi tersebut sesuai dengan klien tertentu dan sejauh mana hal tersebut berdampak pada proses kembali bekerja.

Seorang praktisi yang memiliki kompetensi budaya juga harus mampu mengidentifikasi hambatan yang dapat mencegah orang dari berbagai kelompok budaya untuk maju di tempat kerja secara umum, dan secara khusus mencegah mereka kembali bekerja setelah cedera atau sakit.

KKK harus mampu mengembangkan strategi kembali bekerja yang setidaknya tidak bertentangan dengan ekspektasi budaya dan idealnya dapat dibangun di atas preferensi serta perspektif budaya.

Setelah seorang KKK mengidentifikasi karakteristik budaya pribadinya sendiri dan kliennya, ia harus menentukan bagaimana karakteristik budaya tersebut dapat memengaruhi proses kembali bekerja. Dalam beberapa kasus, sumber daya tambahan seperti penerjemah atau staf dari organisasi masyarakat mungkin diperlukan untuk membantu KKK dalam bekerja dengan klien. Dalam beberapa kasus lainnya, ia mungkin memutuskan untuk merujuk individu tersebut kepada KKK lain atau melibatkan konsultan eksternal. Selain itu, karakteristik pribadi pekerja yang kembali bekerja mungkin tidak sepenting karakteristik penyedia layanan, penyelia, dan rekan kerja. Sebagai contoh, mungkin ada bias budaya dalam asesmen. Bisa jadi terdapat asumsi keliru mengenai apa yang dapat dan tidak dapat dilakukan oleh seseorang, atau semangat yang lebih rendah untuk mengembalikan pekerja yang dianggap tidak cocok dengan lingkungan kerja.

KKK harus menyadari bahwa seorang individu dari kelompok etnis tertentu yang keluarganya telah menjadi warga negara selama beberapa generasi mungkin memiliki harapan budaya yang berbeda dengan seseorang yang merupakan anak dari imigran, dan keduanya kemungkinan memiliki karakteristik yang berbeda dengan seorang imigran baru. Orang-orang dengan latar belakang ras yang sama mungkin dipengaruhi oleh geografi dan sejarah. Misalnya, orang yang bermigrasi dari Taiwan kemungkinan memiliki karakteristik budaya yang berbeda dari mereka yang berasal dari Hong Kong atau yang lahir di daratan Tiongkok. Seseorang dapat memiliki lebih dari satu latar belakang

budaya, dan pengaruhnya dapat bervariasi. Seorang anak mungkin memiliki orang tua keturunan Norwegia dan Iran, atau berasal dari negara dengan populasi multirasial. Latar belakang budaya mungkin tidak terlihat jelas, tetapi dapat memberikan pengaruh besar. Sebagai contoh, seseorang yang terlihat seperti keturunan Eropa bisa sangat dipengaruhi oleh warisan budaya Bangsa Pertama atau penduduk asli Amerika, atau oleh keterikatan pada komunitas gay, dan diskriminasi yang dialami di masa lalu atau sekarang dapat memengaruhi sikap mereka terhadap tempat kerja. Dalam beberapa kasus, satu karakteristik budaya mungkin lebih penting daripada yang lain. Dua orang mungkin sama-sama memiliki hambatan mobilitas yang mengharuskan mereka menggunakan kursi roda, tetapi memiliki latar belakang pendidikan atau status sosial yang sangat berbeda. Latar belakang pendidikan ini mungkin lebih memengaruhi sikap mereka terhadap program kembali bekerja dibandingkan dengan disabilitas itu sendiri.

Perbedaan yang mungkin paling mudah ditangani adalah yang berkaitan dengan perilaku sosial, tata krama, dan adat kebiasaan. Apakah orang berjabat tangan atau menundukkan kepala ketika bertemu atau memberi salam? Apakah kontak mata dapat diterima? Apakah orang saling bersentuhan, dan jika ya, apakah hanya diperbolehkan menyentuh orang dengan jenis kelamin yang sama? Haruskah membawa hadiah? Apakah penting siapa yang berjalan lebih dulu atau di depan? Hal yang agak lebih sulit untuk dijawab adalah pertanyaan mengenai apakah, dalam budaya tertentu, emosi diekspresikan atau ditahan, masalah dibicarakan secara terbuka atau disembunyikan untuk menjaga muka, serta apakah ungkapan verbal bersifat langsung atau tidak langsung.

Yang lebih sulit untuk ditangani adalah perbedaan konsep tentang bagaimana dunia bekerja. Diller (1999) menyebutkan beberapa konsep yang dapat memengaruhi interaksi di semua tataran. Apakah orang lebih banyak memandang diri mereka sebagai pihak secara aktif terlibat dengan dunia sekitar mereka (melakukan), atau sebagai pihak yang mengalami lingkungan (menjadi), atau sebagai pihak yang sedang berada dalam proses menjadi? Apakah mereka memandang diri mereka sebagai individu independen dan paling bertanggung jawab kepada diri sendiri, atau sebagai bagian dari paguyuban usaha, yang paling bertanggung jawab kepada keluarga atau komunitas? Apakah mereka lebih mengandalkan intelektualitas atau emosi dan intuisi? Apakah mereka lebih bergantung pada logika linear atau konsistensi keseluruhan? Apakah waktu dihitung berdasarkan jam, peristiwa, atau siklus, dan apakah masa kini lebih dipengaruhi oleh persiapan masa depan atau dipengaruhi masa lalu? Apakah manusia harus berupaya mencapai keseimbangan dengan alam atau menguasainya?

Faktor-faktor yang perlu dipertimbangkan dalam merencanakan program kembali bekerja

Faktor-faktor yang mungkin perlu dipertimbangkan oleh Koordinator Kembali Kerja dalam membantu seseorang kembali bekerja adalah:

- ▶ Apakah keterampilan bahasa akan memengaruhi proses kembali bekerja, dan jika ya, strategi apa yang tersedia untuk mengatasinya?
- ▶ Apakah pola komunikasi nonverbal berbeda dari pola Anda sendiri (misalnya, kontak mata, jarak pribadi, kerasnya suara)?
- ▶ Seberapa besar tingkat formalitas yang dibutuhkan agar seseorang merasa nyaman?
- ▶ Seberapa besar kemungkinan seorang individu menyatakan ketidaksetujuan atau memberi tahu Anda jika ia merasa ada sesuatu yang salah atau keliru, dan bagaimana cara Anda menanganinya?
- ▶ Bagaimana sikap budaya terhadap pengungkapan informasi pribadi? (Mengenali perasaan individu mengenai hal ini dan membahasnya dalam wawancara awal ketika persyaratan informasi, proses birokratis, dan kerahasiaan didiskusikan merupakan hal yang penting).
- ▶ Apa sikap budaya terhadap penyakit, cedera, dan disabilitas baik di dalam organisasi, keluarga, maupun kelompok budaya yang lebih luas?
- ▶ Apa peran keluarga dan seberapa besar kemungkinan dukungan diberikan? Di mana keluarga berada?

Disabilitas dan Keberagaman di Tempat Kerja

- ▶ Apakah kurangnya sumber daya atau dukungan akan memengaruhi program kembali bekerja?
- ▶ Bagaimana kepercayaan dibangun dalam budaya tersebut?
- ▶ Bagaimana hubungan dibangun dalam budaya tersebut?
- ▶ Apakah ada nilai atau keyakinan budaya yang mungkin memengaruhi atau berdampak pada proses perencanaan program kembali bekerja?
- ▶ Apakah diskriminasi yang pernah dialami di masa lalu akan memengaruhi sikap individu terhadap Anda? (Apa pun situasinya, penting untuk memperjelas tanggung jawab Anda, tanggung jawab pemberi kerja, tanggung jawab pegawai, serta tanggung jawab serikat pekerja dalam wawancara awal agar hubungan yang rapuh tidak semakin terhambat oleh kekecewaan tentang apa yang dapat atau tidak dapat Anda lakukan bagi klien).
- ▶ Apakah diskriminasi kemungkinan menjadi masalah dalam mengembalikan individu ke tempat kerja—misalnya apakah sikap penyelia atau rekan kerja cenderung kurang ramah karena individu berasal dari negara lain, memiliki disabilitas permanen, berusia lebih dari lima puluh tahun, lesbian atau gay, berasal dari gereja yang berbeda, atau memiliki karakteristik lain yang menunjukkan bahwa ia berbeda dari mayoritas orang?
- ▶ Mengingat bahwa penetapan tujuan dan penyelesaian masalah merupakan bagian penting dari proses kembali bekerja, seberapa besar pengalaman atau keterbukaan individu terhadap proses tersebut? (Beberapa budaya bersifat fatalistik atau kurang terbiasa dalam mengidentifikasi dan menyelesaikan masalah).
- ▶ Apakah isu yang terkait dengan status imigrasi akan memengaruhi aspek apa pun dari proses, seperti pelaporan cedera atau penyakit, atau kesediaan untuk dievaluasi?
- ▶ Terakhir, dan yang paling penting, kekuatan dan ciri positif apa yang dimiliki budaya klien yang dapat berkontribusi pada proses kembali bekerja, dan apakah hal-hal ini bisa ditekankan sebagai bagian dari upaya memfokuskan individu tersebut pada kekuatan pribadi serta aset yang ia bawa ke dalam proses?

Anggota setiap masyarakat cenderung menggunakan norma budayanya sendiri sebagai standar untuk menilai budaya lain. Oleh karena itu, untuk menjadi kompeten secara budaya, penting untuk memulai dengan mengenali norma dan nilai dari budaya sendiri dan menyadari bahwa budaya sendiri mungkin berbeda dari budaya orang lain. Mengenal budaya lain memerlukan waktu dan pembelajaran. Sebagian besar orang cenderung menjadi lebih terbiasa dengan budaya yang melibatkan orang-orang yang mereka temui sehari-hari. Sebagai contoh, banyak orang di sebuah kota yang sebagian besar warganya memiliki warisan budaya Asia akan mengetahui bahwa angka delapan dianggap sebagai angka keberuntungan.

Seorang Koordinator Kembali Kerja tidak diharapkan untuk mengenal setiap kemungkinan perbedaan budaya. Sebaliknya, ia akan meningkatkan keahliannya sesuai kebutuhan, menjadi lebih terbiasa dengan jenis keberagaman yang paling sering muncul di tempat kerjanya atau memperluas pengetahuan ketika membantu seseorang dengan latar belakang budaya yang berbeda untuk kembali bekerja. Penelitian dapat dilakukan melalui buku dan media lain, atau Koordinator Kembali Kerja dapat mengajukan pertanyaan yang tidak mengganggu tentang harapan budaya tertentu.

Penelitian budaya berkembang dan mengubah pemahaman kita tentang praktik yang dapat diterima, sehingga penting bagi Koordinator Kembali Kerja untuk tetap mengikuti perkembangan. Misalnya, salah satu buku yang disebutkan dalam bagian referensi modul ini menyampaikan sejumlah poin penting tentang budaya, tetapi kemudian menggunakan istilah 'Eskimo' (sebuah istilah untuk masyarakat Inuit di Kanada yang dianggap rasis oleh banyak orang). Buku tersebut juga menggunakan sejumlah contoh untuk menggambarkan perbedaan budaya yang sebenarnya merupakan mitos atau sudah tidak lagi benar.

Mengembangkan program keberagaman

Karena manfaat yang diperoleh ketika pegawai memiliki kompetensi budaya dan isu keberagaman dapat dikelola dengan efektif—serta masalah yang muncul ketika perusahaan tidak mampu menangani keberagaman—banyak organisasi telah membentuk program keberagaman formal.

Program keberagaman di tempat kerja terus meningkat karena beberapa alasan (Etsy, Griffin, dan Hirsch 1995):

- ▶ Nilai moral dan kepedulian untuk memastikan keadilan bagi semua orang
- ▶ Perhatian terhadap hak-hak dan upaya menghindari tuntutan hukum jika terjadi diskriminasi
- ▶ Kesadaran bahwa perbedaan dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan organisasi.

Beberapa manfaat dari kebijakan dan program yang meningkatkan kemungkinan dihargainya keberagaman adalah:

- ▶ Produktivitas yang meningkat karena orang merasa dihormati, dihargai, dan diikutsertakan
- ▶ Kehadiran yang lebih baik dan tingkat perputaran karyawan yang lebih rendah
- ▶ Lebih sedikit tuntutan hukum
- ▶ Peluang bisnis yang muncul ketika pedoman pemerintah atau organisasi mensyaratkan bekerja sama dengan perusahaan yang mewakili kelompok beragam
- ▶ Peluang bisnis yang muncul ketika tenaga kerja yang beragam secara budaya mencakup orang-orang yang memiliki pengetahuan mengenai budaya, bisnis, dan preferensi belanja dari berbagai kelompok etnis, baik di tingkat nasional maupun internasional
- ▶ Kreativitas pegawai yang meningkat sebagai hasil dari latar belakang dan minat yang berbeda
- ▶ Memastikan bahwa orang-orang berbakat tersedia tanpa memandang karakteristik mereka.

Di perusahaan yang ramah keberagaman, semua staf memahami dasar hukum yang melindungi orang dalam kategori keberagaman tertentu. Orang-orang yang terlibat dalam perekrutan mengetahui pertanyaan apa yang dapat diajukan dalam wawancara kerja.

Program keberagaman dianggap sebagai cara yang baik untuk mendidik orang mengenai disabilitas dan membantu mereka menghindari stereotip. Alasannya adalah karena sikap penyelia dan rekan kerja terbukti menjadi hambatan utama dalam kembali bekerja, dan disarankan bahwa pengembangan program keberagaman formal dalam sebuah organisasi dapat membantu dalam mengubah sikap.

Sejumlah peneliti telah mengidentifikasi proses perkembangan yang dialami organisasi dalam membangun kapasitas untuk mengelola keberagaman.

Dari monokultur → ke multikultur

Klub eksklusif	Sekadar basa-basi untuk inklusi	Simbolisme semu	Massa kritis	Menoleransi/menerima keberagaman	Menghargai keberagaman
----------------	---------------------------------	-----------------	--------------	----------------------------------	------------------------

Organisasi eksklusif

Organisasi Inklusif

(Etsy et al. 1995, 189)

Proses perkembangan yang sama juga dapat terjadi pada individu ketika mereka mulai memahami perlunya memiliki kompetensi budaya dalam menjalankan tanggung jawab profesional mereka.

Tahapan yang diuraikan oleh Hoopes (1981) adalah etnosentrisme, kesadaran, pemahaman, penerimaan-rasa hormat, penghargaan-penilaian, adopsi selektif, dan multikulturalisme. Etnosentrisme merupakan salah satu ekstrem, yang melibatkan keyakinan bahwa budaya seseorang lebih unggul, merupakan cara yang benar, dan harus dipaksakan kepada semua orang. Multikulturalisme adalah seni berkomunikasi dan berhubungan dengan nyaman dengan orang dari budaya apa pun atau dengan kelompok orang dari budaya apa pun (Dhooper dan Moore, 14).

Apa yang dapat termasuk dalam program keberagaman

Organisasi yang mendukung keberagaman sering kali mencakup:

- ▶ Audit keberagaman awal dan berkelanjutan
- ▶ Pelatihan mengenai keberagaman
- ▶ Kebijakan dan prosedur yang mendorong keberagaman serta mengurangi kemungkinan diskriminasi
- ▶ Dukungan dari manajemen puncak, yang sangat penting dalam memulai program keberagaman, meskipun semua pegawai dari berbagai tataran harus berkomitmen agar inisiatif keberagaman dapat berkelanjutan.

Audit keberagaman

Audit keberagaman biasanya mencakup peninjauan statistik untuk menentukan pola keberagaman dalam organisasi. Ketika terdapat perbedaan signifikan antara populasi umum dan populasi di tempat kerja, atau jumlah kelompok minoritas pada berbagai tataran, hal ini sering menjadi indikasi bahwa terdapat hambatan dalam proses masuk maupun promosi.

Audit juga sering mencakup peninjauan dokumen, di mana laporan tahunan, nawala, serta publikasi dan materi iklan lainnya diperiksa untuk mengetahui nilai-nilai apa yang ditampilkan (misalnya, apakah sebagian besar foto dan artikel menampilkan laki-laki kulit putih tanpa disabilitas).

Survei, baik melalui kuesioner maupun wawancara individu, dapat membantu menentukan persepsi mengenai keberagaman dalam organisasi. Pertanyaan mungkin berfokus pada apakah:

- ▶ Perusahaan dipandang mendukung dan membina orang dari kelompok budaya tertentu
- ▶ Kebijakan dan prosedur dilaksanakan secara adil
- ▶ Kesalahpahaman muncul akibat perbedaan budaya
- ▶ Diskriminasi terjadi
- ▶ Individu membutuhkan lebih banyak informasi mengenai keberagaman
- ▶ Keberagaman dianggap bernilai.

Kelompok diskusi terarah melibatkan diskusi terpandu mengenai keberagaman dan perbedaan budaya dalam organisasi, serta ditujukan untuk menentukan persepsi, dan dalam beberapa kasus mencakup identifikasi masalah serta pencarian solusi melalui curah pendapat. Kelompok semacam ini biasanya terdiri atas empat hingga enam orang. Sering kali kelompok ini terdiri dari orang-orang dengan kesamaan tertentu—misalnya orang dalam jenis pekerjaan yang serupa, pegawai senior, atau penyandang disabilitas—untuk meningkatkan kemungkinan peserta merasa nyaman membicarakan isu-isu yang cukup sensitif. Mereka mungkin akan mendapatkan pertanyaan mengenai akses ke pelatihan dan promosi, hambatan dalam integrasi, atau perubahan kebijakan yang dibutuhkan.

Benchmarking—yaitu membandingkan prosedur dan praktik dalam organisasi dengan organisasi lain—adalah cara lain untuk menentukan seberapa efektif perusahaan mengelola isu keberagaman. Dalam beberapa kasus, akan lebih bermanfaat jika audit keberagaman dilakukan oleh pihak eksternal. Statistik dan informasi yang dikumpulkan dengan cara ini cenderung lebih kecil kemungkinannya dipandang bias atau menguntungkan pihak internal. Orang yang mengisi kuesioner atau berpartisipasi dalam wawancara individu maupun kelompok diskusi terarah biasanya lebih terbuka dan jujur jika mereka memberikan informasi kepada pihak luar organisasi serta dijamin bahwa opini dan pandangan mereka akan tetap bersifat rahasia.

Pelatihan keberagaman

Pelatihan keberagaman awal sebaiknya bersifat umum, bukan langsung memberikan informasi mengenai kelompok tertentu. Fokus pada konsep-konsep umum akan membantu pegawai memahami bahwa perbedaan budaya memengaruhi cara orang belajar, bagaimana mereka berperilaku, serta apakah mereka merasa nyaman di lingkungan kerja atau termotivasi. Setelah itu, pekerja dapat diberikan informasi tentang kelompok budaya yang paling relevan dan dilengkapi dengan alat untuk mencari informasi tambahan bila dibutuhkan. Sebagai contoh, jika perusahaan memiliki cabang besar di Norwegia, akan sangat penting bagi staf untuk mengetahui nilai-nilai dan praktik bisnis Norwegia. Namun, pengetahuan semacam itu mungkin tidak terlalu berguna bagi organisasi yang hanya menjual produk di wilayah barat laut Amerika Serikat dan barat Kanada.

Sebuah program pelatihan yang efektif akan memberikan peserta:

- ▶ Kesadaran tentang isu keberagaman
- ▶ Pemahaman tentang bagaimana perbedaan budaya memengaruhi kinerja sehari-hari, baik pada tingkat individu maupun organisasi (termasuk hal-hal yang berkaitan dengan pengawasan dan pelimpahan tugas; pelatihan kerja; perekrutan, retensi, dan promosi; motivasi dan kinerja kerja; serta penyelesaian konflik)
- ▶ Keinginan dan kemampuan untuk bertindak dan melakukan perubahan guna memaksimalkan nilai dari perbedaan sekaligus meminimalkan masalah yang mungkin ditimbulkan oleh perbedaan tersebut.

Program pelatihan keberagaman sering dimulai dengan latihan yang menunjukkan hubungan antara perbedaan budaya dan diskriminasi—yaitu apa yang terjadi ketika orang diberi label sebagai bagian dari kelompok yang dianggap inferior. Sebuah film populer yang banyak digunakan di masa lalu adalah *The Land of the O's*, yang menunjukkan bagaimana sebuah eksperimen—di mana orang ditempatkan dalam kelompok yang dianggap inferior dan superior—memengaruhi perilaku peserta, meskipun alasan penempatan tersebut sepenuhnya fiksi. Latihan lain yang umum digunakan menggambarkan beberapa efek stereotip yang lebih ringan. Dua kelompok diberikan gambar ambigu yang sebenarnya sama persis, tetapi satu gambar diberi label “kuda” dan yang lain “anjing.” Setiap anggota kelompok diminta, tanpa berkomunikasi dengan yang lain, menyalin gambar tersebut (tanpa menjiplak) dan kemudian menyerahkannya kepada orang di sebelahnya. Pada akhir kegiatan, gambar terakhir menunjukkan karakteristik sesuai dengan label yang diberikan kepada kelompok.

Sesi pelatihan juga menyediakan forum bagi peserta untuk menelaah perbedaan mereka sendiri dan menyadari bahwa setiap individu beragam dalam banyak hal. Hal ini mendukung pemahaman bahwa kemampuan dan disabilitas merupakan suatu kontinum, di mana tidak ada seorang pun yang

sepenuhnya tanpa keterbatasan dalam segala hal, dan tidak ada individu yang sepenuhnya tidak mampu.

Selain meningkatkan kesadaran, peserta lokakarya keberagaman biasanya juga menginginkan informasi dasar mengenai persyaratan hukum, demografi, manfaat dari keberagaman, kebijakan dan tujuan organisasi di bidang ini, serta keterampilan khusus dan bagaimana keterampilan tersebut dapat diterapkan dalam pekerjaan.

Pelatihan keberagaman membutuhkan fasilitasi yang terampil dan pengetahuan yang mendalam. Peserta akan diminta untuk menelaah sikap pribadi mereka, dan banyak di antara mereka mungkin merasa emosional atau takut kehilangan pekerjaan atau promosi akibat perekrutan kelompok minoritas. Karena keahlian yang diperlukan untuk memberikan pelatihan keberagaman, banyak perusahaan mengirimkan pegawai mereka ke pelatihan eksternal. Meskipun hal ini bermanfaat, manfaat dari pelatihan eksternal akan terbatas jika individu tersebut kembali ke lingkungan yang mengabaikan isu keberagaman. Strategi yang efektif perlu mengintegrasikan pelatihan eksternal dengan program internal. Pegawai yang telah mengikuti pelatihan eksternal dapat diminta untuk membagikan sebagian pengetahuan mereka atau bertemu dengan lulusan program pelatihan lain untuk bekerja sama dalam inisiatif keberagaman.

Mengembangkan kebijakan organisasi tentang keberagaman

Dalam mengembangkan kebijakan perusahaan mengenai keberagaman:

- ▶ Keberagaman sebagai nilai diintegrasikan ke dalam pernyataan misi, nilai, dan visi.
- ▶ Tujuan ditetapkan dan proses untuk mengevaluasi kemajuan terhadap tujuan tersebut disiapkan.
- ▶ Kebijakan dan prosedur diperiksa untuk memastikan bahwa kebijakan tersebut tidak bersifat diskriminatif.
- ▶ Informasi mengenai misi organisasi, tujuan keberagaman, serta kebijakan dan prosedur terkait harus diberikan kepada pegawai dalam bentuk:
 - Brosur dan pamflet
 - Seminar pada waktu istirahat siang
 - Komponen dalam program pelatihan manajemen dan pengawasan
- ▶ Proses perekrutan dianalisis untuk memastikan tidak mengecualikan orang-orang yang beragam.

Proses perekrutan dapat mengecualikan pelamar yang beragam dalam beberapa cara. Terkadang perekrutan hanya berdasarkan siapa yang mengirimkan lamaran, dan sering kali pelamar cenderung berasal dari orang-orang yang sudah mengenal organisasi karena memiliki teman dan keluarga yang bekerja di sana. Pelamar semacam ini cenderung mirip dengan mereka yang sudah bekerja di organisasi. Beberapa organisasi bahkan merekrut berdasarkan pertimbangan apakah pelamar dapat dengan mudah “menyatu” dengan yang lain. Dalam wawancara, pewawancara mungkin tanpa sadar memberikan penilaian lebih tinggi kepada orang-orang yang mirip dengan mereka dibandingkan yang berbeda. Faktor-faktor ini cenderung menghambat keberagaman, sehingga organisasi perlu menentukan bagaimana cara memperoleh manfaat dari perbedaan sambil tetap mengenalkan orang pada budaya perusahaan dan membuat mereka merasa nyaman. Mengembangkan prosedur sistematis untuk perekrutan dan promosi yang mengevaluasi orang dalam bidang-bidang tertentu jelas akan membantu. Mempromosikan dan memberi penghargaan kepada penyelia dan manajer berdasarkan kriteria yang mencakup kemampuan mereka dalam mengelola keberagaman juga dapat mendorong perkembangan tenaga kerja yang beragam.
- ▶ Sistem pengembangan karier yang memastikan semua pegawai memiliki peluang untuk berkembang dalam kariernya ditetapkan. Hal ini dapat mencakup:
 - Pameran kerja yang menyoroti potensi karier dalam organisasi serta pelatihan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk memegang jabatan tertentu

Disabilitas dan Keberagaman di Tempat Kerja

- Kesempatan bagi pegawai untuk mengikuti seseorang di tempat kerja dan mengamati tugas-tugasnya (*job shadowing*) sehingga mereka dapat memperoleh pengetahuan langsung tentang pekerjaan lain yang mungkin tersedia
- Sistem pendampingan untuk pegawai dari kelompok minoritas
- Kesempatan membangun jejaring.

Program pendampingan meningkatkan kemungkinan bahwa pegawai dari kelompok minoritas dapat memperoleh saran dan dukungan untuk menjembatani hambatan budaya serta memastikan mereka mengenal berbagai orang. Menyediakan seorang mentor juga menjamin bahwa pegawai minoritas memiliki setidaknya satu kontak dekat dari budaya mayoritas atau budaya lain. Biasanya, mentor tidak memiliki karakteristik keberagaman yang sama dengan individu tersebut, meskipun diharapkan memiliki keterampilan dalam menghadapi isu keberagaman.

Sebaliknya, jejaring atau kelompok afinitas memungkinkan pegawai memperoleh bantuan dan dukungan dari orang lain yang memiliki karakteristik budaya yang sama serta dapat memberikan saran dan dukungan dari perspektif tersebut. Kelompok ini dapat bersifat formal maupun informal. Mereka dapat dibentuk di dalam perusahaan atau pegawai dapat didorong untuk bergabung dengan kelompok di luar organisasi. Contoh jejaring formal adalah asosiasi bagi eksekutif perempuan atau kelompok yang dikembangkan untuk pemrogram komputer dan pekerja teknologi tinggi keturunan India.

- ▶ Menyediakan lingkungan yang menunjukkan ketertarikan terhadap berbagai budaya. Memastikan dekorasi dan perayaan mencerminkan beragam budaya.

Ringkasan

Kesadaran akan isu-isu keberagaman dan potensi dampak perbedaan budaya akan bermanfaat bagi Koordinator Kembali Kerja, karena ketidakmampuan dalam menangani perbedaan dapat memengaruhi proses kembali bekerja bagi individu yang dipersepsikan menyandang disabilitas.

Rekan kerja mungkin merespons disabilitas berdasarkan stereotip atau mitos. Pegawai yang kembali bekerja mungkin tidak dipandang sebagai orang yang mampu atau produktif—bahkan ketika kemampuan fungsionalnya sesuai dengan persyaratan pekerjaan. Jika disabilitasnya cukup parah, orang lain mungkin merasa tidak nyaman dan tanpa sadar mengisolasi individu tersebut. Penyandang disabilitas juga sering kali tidak dipandang sebagai kandidat untuk promosi.

Dalam beberapa kasus, penyandang disabilitas dapat memercayai stereotip yang ada. Mereka mungkin meremehkan apa yang sebenarnya dapat mereka lakukan. Sebaliknya, mereka mungkin tidak mampu membedakan umpan balik negatif yang muncul akibat diskriminasi dari kritik yang sebenarnya disebabkan oleh perilaku yang tidak konstruktif.

Kesadaran bahwa nilai, kebiasaan, dan ekspektasi budaya akan berbeda-beda juga sangat penting bagi Koordinator Kembali Kerja, terutama karena komunikasi yang efektif sangat esensial dalam merencanakan proses kembali bekerja. Koordinator Kembali Kerja tidak diharapkan menjadi pakar dalam setiap komunitas budaya, tetapi mereka harus memiliki keterampilan untuk mencari informasi yang tepat apabila sedang membantu orang-orang dari latar belakang budaya yang berbeda. Mereka juga perlu memiliki strategi untuk menentukan kapan ekspektasi budaya tidak berlaku pada individu tertentu.

Referensi

- Appleby, G. A. 2001a. "Framework for Practice with Diverse and Oppressed Clients." Dalam *Diversity, Oppression and Social Functioning: Person-in Environment Assessment and Intervention*, disunting oleh G. A. Appleby, E. Colon, dan J. Hamilton. Needham Heights, MA: Allyn & Bacon.
- Appleby, G. A. 2001b. "Culture, Social Class, and Social Identity Development." Dalam *Diversity, Oppression and Social Functioning: Person-in Environment Assessment and Intervention*, disunting oleh G. A. Appleby, E. Colon, dan J. Hamilton. Needham Heights, MA: Allyn & Bacon.
- Cox, T., dan R. L. Beale. 1997. "A Framework for Understanding Competency for Managing Diversity." Dalam *Developing Competency to Manage Diversity*, disunting oleh Taylor Cox dan Ruth L. Beale. San Francisco, CA: Berett-Koehler.
- Dhooper, S. S., dan S. E. Moore. 2001. *Social Work Practice with Culturally Diverse People*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Diller, J. V. 1999. *Cultural Diversity: A Primer for the Human Services*. Toronto, ON: International Thompson Canada.
- Esty, K., R. Griffin, dan M. S. Hirsch. 1995. *Workplace Diversity: A Manager's Guide to Solving Problems and Turning Diversity into a Competitive Advantage*. Holbrook, MA: Adams.
- Michelin, P. M., dan S. Jaurez-Marazzo. 2001. "Ableism: Social Work Practice with Individuals with Physical Disabilities." Dalam *Diversity, Oppression and Social Functioning: Person-in Environment Assessment and Intervention*, disunting oleh G. A. Appleby, E. Colon, dan J. Hamilton. Needham Heights, MA: Allyn & Bacon.
- Middleton, R. A., C. W. Rollins, P. L. Sanderson, P. Leung, D. A. Harley, D. Ebener, dan A. Leal-Idrogo. 2000. "Endorsement of Professional Multicultural Rehabilitation Competencies and Standards." *Rehabilitation Counseling Bulletin* 43 (4): 219-240.
- Pollar, O., dan R. Gonzalez. 1994. *Dynamics of Diversity: Strategic Programs for Your Organization*. Menlo Park, CA: Crisp Publications.



International
Labour
Organization



KEMENTERIAN
KETENAGAKERJAAN
REPUBLIK INDONESIA

The translation into the Indonesian language has been facilitated by the International Labour Organization under the Global Accelerator on Jobs and Social Protection for Just Transition programme, funded by the United Nations Joint SDG Fund.

These translated materials are intended exclusively for use by the Ministry of Manpower of the Government of Indonesia. Any further distribution or sharing requires prior authorization from PERKESO.