

## DIVERSITAS TENAGA KERJA: Tantangan dan Strategi Pengelolaannya

**Diah Kusumardhani S.**

*Mahasiswi Program Magister Sains Manajemen UGM*

### Abstract

*Diversity has become one of the most often used words of our time-and a word almost never defined. The labor force is becoming more diverse in terms of ethnicity, race, sex, sexual orientation, disability, and other cultural factors. To succeed as a manager in the twenty-first century, you must work effectively with people who are different from you. Managing workforce diversity in a way that both respects the employee and promotes a shared sense of corporate identity and vision is one of the greatest challenges facing organizations today. Recognizing the importance of leadership diversity is only the first step. No change will occur unless an effective strategy is developed for achieving inclusion through a commitment to diversity at all levels of the workforce, especially at the senior management level, where it is most strategically important and least in evidence. This paper discuss about what diversity is, why we have to manage it, what its challenges are, and what strategies that future managers can adopt in order to take advantage of the benefits of diversity while avoiding its pitfalls.*

**Keywords:** *work force diversity, managerial challenge, managing diversity, and effective strategy.*

### PENDAHULUAN

Mengapa perusahaan peduli dengan isu diversitas? Sampai saat ini, para manajer menjawab dengan pernyataan yang tegas bahwa diskriminasi adalah sesuatu yang salah, baik secara legal maupun moral. Mereka juga berpendapat bahwa tenaga kerja yang semakin beragam akan meningkatkan efektivitas organisasi. Diversitas (keberagaman) tenaga kerja akan mengangkat moral, membawa akses yang lebih besar pada segmen pasar baru, serta meningkatkan produktivitas. Secara ringkas mereka mengatakan bahwa diversitas akan memberikan manfaat bagi perusahaan (Thomas and Ely, 1996). Jika hal ini benar maka dimanakah sebenarnya pengaruh positif diversitas?

Demografi tenaga kerja negara *United States* dan negara-negara lainnya di dunia mengindikasikan bahwa pengelola diversitas akan menjadi agenda pemimpin organisasi di sepanjang tahun 1990-an (Cox and Blake, 1991). Data sensus yang diperoleh

dari *US Census Bureau* tahun 2001 seperti yang dikutip oleh McCuiston et al. (2004) menyatakan bahwa pada tahun 2008 hampir separuh dari seluruh tenaga kerja baru di suatu negara adalah individu-individu yang secara tradisional diklasifikasikan sebagai minoritas, seperti perempuan, orang kulit berwarna, serta minoritas etnis. Data ini memberikan kejutan bagi banyak perusahaan yang percaya bahwa diversitas bukan merupakan hal penting bagi usaha atau bagi kesuksesan jangka panjang. Meningkatnya diversitas demografis di US bersamaan dengan tumbuhnya ekonomi global mulai memberi tekanan bagi organisasi untuk memikirkan kembali suatu model kesuksesan usaha dan bagaimana organisasi akan menjamin kesiapan organisasional untuk secara efektif mensejajarkan strategi perusahaan dengan kondisi demografis saat ini dan masa yang akan datang, serta dengan kenyataan pasar dalam upaya mencapai pertumbuhan, profitabilitas, dan *sustainability*

(Martino, 1999; Wheeler, 2001; Fitzpatrick, 1997; McBride and Bostian, 1998 dalam McCuiston et al. 2004).

Artikel ini membahas mengenai apa yang dimaksud dengan diversitas, mengapa diversitas perlu dikelola, tantangan apa yang dihadapi, serta strategi apa yang dapat digunakan oleh manajer untuk menghadapinya. Gomez-Mejia et al. (2001) mengemukakan bahwa untuk menjadi seorang manajer yang sukses pada abad 21 ini setiap orang harus bekerja dengan orang-orang yang berbeda dengan dirinya secara efektif. Tenaga kerja akan semakin beragam dalam hal etnisitas, ras, seks, orientasi seksual, *disability* (orang-orang cacat), dan faktor kulturalnya. Tantangan manajerial yang dihadapi adalah bagaimana memperoleh keuntungan dari diversitas serta pada saat yang sama membantu perkembangan kerjasama dan kepedulian (*cohesiveness*) antar karyawan yang berbeda tersebut. Mengelola diversitas tenaga kerja dengan jalan menghormati karyawan serta mengembangkan pemahaman bersama mengenai identitas dan visi perusahaan merupakan salah satu tantangan yang dihadapi perusahaan saat ini. Namun Conklin (2001) seperti yang dikutip oleh McCuiston et al. (2004) mengemukakan bahwa untuk mencapai hal tersebut tidak akan terjadi perubahan kecuali strategi yang efektif dikembangkan melalui komitmen bersama terhadap diversitas di semua level tenaga kerja, khususnya pada level manajemen senior dimana hal tersebut secara strategik amat penting. Strategi yang dikembangkan harus melibatkan pendekatan yang didasarkan pada usaha, sistemik serta berorientasi pada hasil (Fitzpatrick, 1997 dalam McCuiston et al. 2004).

#### **PENGERTIAN DIVERSITAS**

Mathis dan Jackson (2001) menyebutkan bahwa diversitas mengacu pada perbedaan antara anggota dari sebuah kelompok, sebuah organisasi, sebuah bangsa atau

dunia. Allard (2004) mendefinisikan diversitas sebagai perbedaan sosial, kultural, fisik, dan lingkungan antar orang yang mempengaruhi bagaimana mereka berpikir dan berperilaku. Sedangkan Williams dan O'Reilly (1997) seperti dikutip oleh Friday dan Friday (2003) menyebutkan bahwa diversitas mengacu pada setiap atribut (sifat) yang menonjol bagi seorang individu, yang membuatnya merasa berbeda dengan individu lainnya. Atribut yang membedakan tersebut termasuk rasioetnisitas (yang meliputi ras dan etnisitas), gender, nasionalitas, agama, keahlian fungsional, dan usia. R. Roosevelt Thomas Jr., presiden *American Institute of Managing Diversity* seperti dikutip oleh Mondy et al. (1999) menjelaskan beberapa kesalahpahaman perusahaan Amerika tentang isu diversitas. Ia mengemukakan bahwa orang-orang berbeda dalam kemungkinan yang tidak terbatas. Mereka berbeda menurut ras dan gender. Mereka juga berbeda menurut usia, orientasi seksual dan ketika mereka bergabung dengan perusahaan. Beberapa pekerja adalah anggota serikat kerja dan beberapa pekerja tidak. Beberapa pekerja adalah karyawan *exempt* (bebas) dan beberapa pekerja adalah *non-exempt*. Keberagaman mereka tidak ada habis-habisnya. Definisi diversitas yang dikemukakan seharusnya cukup luas untuk meliputi setiap orang, saran Thomas.

Meskipun memiliki definisi yang beragam, Gomez-Mejia et al. (2001) secara sederhana menyebutkan bahwa diversitas mengacu pada karakteristik manusia yang membuat orang-orang berbeda satu dengan yang lain. Sumber-sumber perbedaan individual adalah kompleks, tetapi secara umum hal ini dapat dikelompokkan ke dalam dua kategori: perbedaan individu yang sedikit atau tidak dapat dikontrol dan perbedaan individu yang dapat dikontrol.

Perbedaan individu yang seseorang hanya memiliki sedikit atau tidak ada kontrol termasuk karakteristik yang ditentukan

secara biologis, seperti ras, jenis kelamin, usia, dan atribut fisik tertentu, serta keluarga dan masyarakat dimana seseorang dilahirkan. Faktor-faktor tersebut memiliki pengaruh yang kuat terhadap identitas seseorang dan secara langsung berpengaruh pada bagaimana seseorang berhubungan dengan orang lain. Kategori kedua adalah karakteristik yang seseorang dapat menggunakan, menghilangkan, atau memodifikasi perbedaan individu selama mereka hidup melalui pilihan yang disadari dan usaha yang disengaja. Hal ini termasuk latar belakang pekerjaan, pendapatan, status pernikahan, pengalaman militer, kepercayaan politik, lokasi geografis dan pendidikan.

Diversitas tenaga kerja adalah suatu kenyataan yang berpengaruh pada setiap area dan isu manajemen sumber daya manusia, baik pada perencanaan strategik dan perekrutan sampai dengan *training* dan kesehatan. Fakta empiris menunjukkan bahwa mengelola diversitas menjadi bagian dari tanggung jawab pekerjaan yang penting bagi manajer. Meskipun tidak ada cara atau formula terbaik yang tersedia untuk mengelola meningkatnya diversitas tenaga kerja, namun tuntutan untuk menemukan cara yang adil, pantas, dan tepat untuk mengelola diversitas semakin ditingkatkan (Nancevich, 2001).

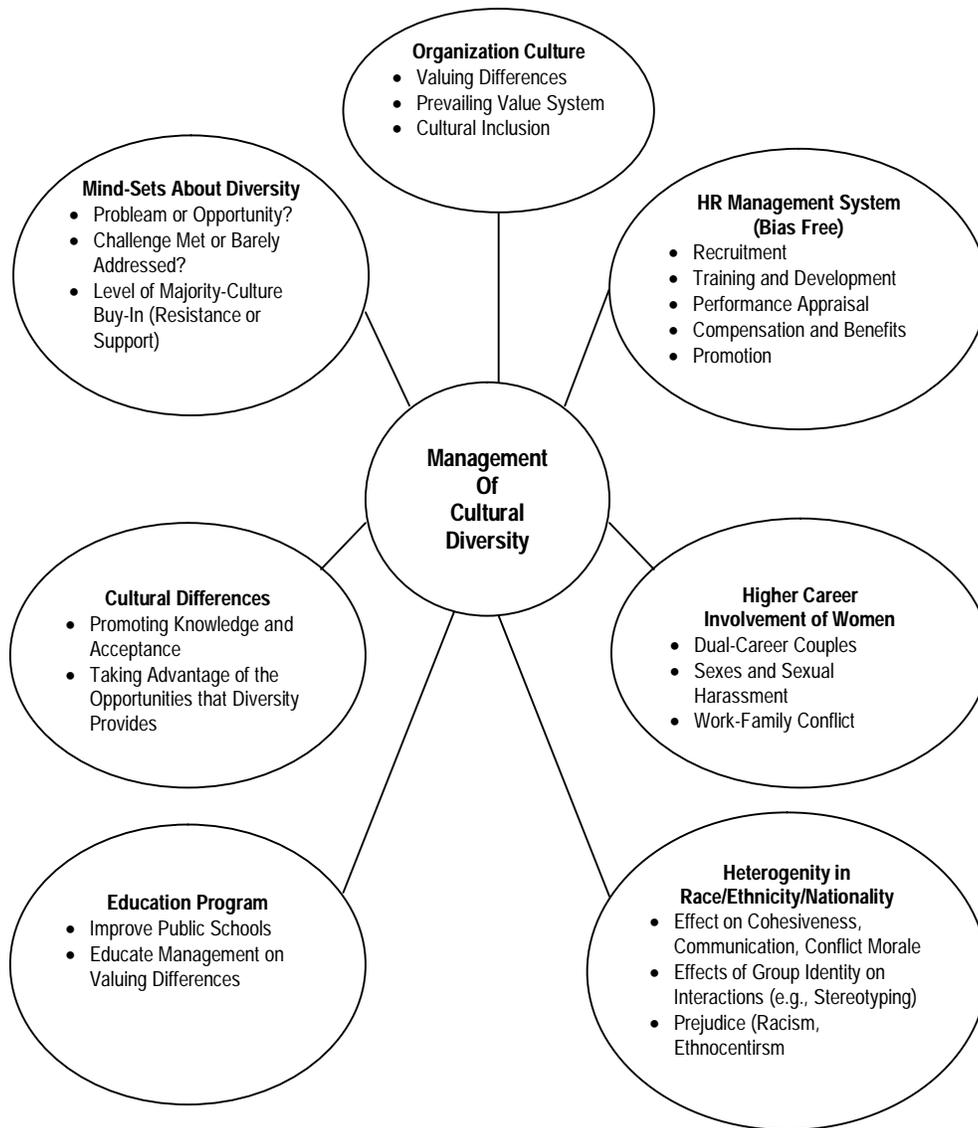
#### **PENTINGNYA MENGELOLA DIVERSITAS**

Apakah diversitas memiliki pengaruh terhadap kinerja organisasi? Studi empiris memberikan hasil yang beragam. Terkadang diversitas meningkatkan kinerja, terkadang diversitas tidak memiliki pengaruh apapun, dan terkadang diversitas menurunkan kinerja. Fakta menunjukkan bahwa diversitas akan menuntun kearah kinerja jika diversitas dikelola dengan benar, jika tugas-tugas membutuhkan kreativitas, dan jika kelompok memiliki waktu untuk berkumpul bersama membentuk identitas dirinya (Evans et al., 2002).

Cox and Blake (1991) mengemukakan istilah mengelola diversitas mengacu pada berbagai isu manajemen dan aktivitas yang berhubungan dengan mempekerjakan (*hiring*) dan menggunakan secara efektif personil dengan latar belakang kultur yang berbeda. Seperti yang terlihat pada gambar 1, terdapat beberapa aktivitas lingkungan yang perlu diperhatikan dalam memperbaiki kapabilitas organisasional untuk mengelola diversitas kultural, yaitu kultur organisasi, *mind-set* tentang diversitas, perbedaan kultural, program edukasi, sistem manajemen sumberdaya manusia (bebas dari bias), keterlibatan karir wanita yang lebih tinggi, serta heterogenitas ras/etnisitas/nasionalitas.

Gomez-Meijia (2001) mengemukakan saat ini banyak perusahaan yang menyadari bahwa diversitas secara nyata dapat meningkatkan efektivitas organisasi. Diversitas karyawan dapat memperbaiki fungsi organisasi dengan (a) memperbesar kreativitas, karena diversitas karyawan dapat menstimulasi pertimbangan alternatif yang kurang jelas; (b) memperbaiki pengambilan keputusan, karena kelompok yang homogen akan cenderung membawa ke arah *groupthink*, dimana semua anggota dengan cepat mengambil keputusan pada solusi yang salah karena mereka memiliki *mindset* yang sama dan memandang masalah melalui lensa kesesuaian; dan (c) memperbesar fleksibilitas sistem, karena diversitas pada level yang berbeda menghasilkan keterbukaan yang lebih terhadap ide baru secara umum dan toleransi yang lebih besar dalam mengerjakan suatu hal dengan cara yang berbeda. Mathis dan Jackson (2001) menyebutkan bahwa homogenitas (lawan dari diversity) seringkali disukai dalam konteks pembuatan keputusan dan kekuasaan. Hal ini disebabkan karena konsensus atau mayoritas suara menuntut homogenitas dalam keyakinan, nilai-nilai dan sikap yang mendasari pembahasan dan pembuatan keputusan.

**Gambar 1. Aktivitas lingkungan dalam mengelola diversitas**



Sumber: Cox, T.H. dan Blake, S. *Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness* dalam: Harvey, C.P. and Allord M.J., 2002. *Understanding and Managing Diversity: Reading, Cases, and Exercises*, 2<sup>nd</sup> Edition. Prentice Hall Upper Saddle River, NJ: 45-59.

Para pendukung diversitas menyebutkan bahwa opini yang berbeda dari kelompok yang secara kultural berbeda menghasilkan keputusan dengan kualitas yang lebih baik (Cox, 1994; McLeod et al., 1996 dalam Richard, 2000). Richard (2000) mengutip bahwa heterogenitas dalam gaya pengambilan keputusan dan penyelesaian masalah menghasilkan keputusan yang lebih baik melalui perspektif yang lebih luas dan analisa isu penting yang lebih teliti. Ide-ide yang dihasilkan oleh kelompok yang secara etnis berbeda dinilai memiliki kualitas yang lebih tinggi daripada ide-ide yang dihasilkan oleh kelompok yang homogen.

McCuiaston et al. (2004) mengemukakan bahwa pengimplementasian kebijakan untuk mengembangkan diversitas secara tepat akan memberikan beberapa keuntungan. Keuntungan yang paling nyata adalah memperbaiki lini dasar, keunggulan kompetitif, kinerja bisnis superior, kepuasan karyawan dan loyalitas, memperkuat hubungan dengan komunitas multikultural, dan menarik kandidat yang paling baik dan paling cerdas. Seperti yang dikutip McCuiston et al. (2004) dari SHRM (2001) bahwa terdapat lima pengaruh utama inisiatif diversitas pada lini dasar, yaitu memperbaiki kultur perusahaan, membantu merekrut karyawan baru, memperbaiki hubungan dengan klien, mempertinggi hak tetap mempertahankan karyawan, serta mengurangi keluhan dan tuntutan hukum. Diversitas gender, ras, dan umur pada tim manajemen senior berhubungan dengan kinerja bisnis dalam hal produktivitas pekerja, *nett operating profit*, *gross revenues*, total aset, *market share*, dan nilai (*value*) *shareholder*. Pengimplementasian kebijakan untuk mengembangkan diversitas memungkinkan perusahaan untuk menemukan kandidat puncak, karena mempromosikan diversitas berarti menarik pekerja yang berbakat, mengurangi *turnover*, serta tidak mengikat kreativitas (Silverstein, 1995; Diversity Inc.,

2002 dalam McCuiston et al., 2004). Perhatian pada diversitas karyawan juga akan meningkatkan kepuasan dan loyalitas karyawan. Dukungan yang kuat terhadap inisiatif diversitas dari CEO dan manajemen level atas, bersama dengan *affinity group*, program mentoring, dan kebijakan pekerjaan/kehidupan, akan membangun loyalitas karyawan serta mengembangkan komitmen terhadap tujuan bisnis perusahaan (SHRM, 2001; Diversity, 2002 dalam McCuiston et al., 2004).

Cox dan Blake (1991) menyebutkan bahwa mengelola diversitas akan menciptakan keunggulan kompetitif organisasi melalui 6 hal, yaitu biaya, akuisisi sumber daya, pemasaran, kreativitas, pemecahan masalah, dan fleksibilitas organisasi. Faktor biaya dan akuisisi sumber daya dianggap sebagai isu diversitas yang tidak dapat dihindarkan (*inevitable-of-diversity*). Daya saing dipengaruhi oleh kebutuhan (karena adanya trend demografis tenaga kerja) untuk mempekerjakan lebih banyak wanita, minoritas, dan *foreign nationals*. Keempat faktor lainnya berasal dari hipotesis nilai-nilai diversitas (*value-in-diversity hypothesis*) yang menjelaskan bahwa diversitas membawa nilai tambah bagi proses organisasi.

Jika diversitas tidak dikelola secara efektif, organisasi akan memperoleh beberapa kerugian, termasuk gangguan komunikasi, konflik interpersonal, dan *turnover* yang semakin tinggi (Richard, 2000). Munculnya diversitas di antara karyawan dapat menciptakan kesalahpahaman yang memiliki pengaruh negatif pada produktivitas dan *teamwork* (kerja tim). Diversitas juga akan mengakibatkan diskriminasi secara terang-terangan maupun tidak kentara, yang dilakukan oleh orang-orang yang mengontrol sumber daya organisasi terhadap orang-orang yang tidak sesuai dengan kelompok dominan (Gomez-Mejia, 2001). Kerugian terbesar yang diterima oleh per-

sahaan ketika diversitas tidak diprioritaskan adalah kehilangan bisnis yang potensial dalam bentuk pelanggan baru pada pasar yang sedang tumbuh, pelanggan yang terbukti semakin loyal pada perusahaan yang memahami kultur dan kebutuhan mereka (Diversity Inc, 2002; WCC/HI, 2002 dalam McCuiston et al., 2004). Untuk dapat bertahan dan berhasil dengan baik pada masyarakat yang secara heterogen meningkat, organisasi harus menggunakan diversitas sebagai sumber keunggulan kompetitif. Hal ini dapat dilakukan misalnya dengan mempekerjakan (*hiring*) karyawan dari berbagai nasionalitas (Gomez-Meijia, 2001). Sensitifitas wawasan dan kultural yang dibawa oleh karyawan minoritas wanita dan rasioentisitas terhadap usaha pemasaran memperbaiki kemampuan organisasi untuk mencapai segmen pasar yang berbeda (Cox and Blake, 1991).

#### **TANTANGAN DALAM MENGELOLA DIVERSITAS**

Meskipun diversitas karyawan menawarkan beberapa kesempatan yang dapat meningkatkan kinerja organisasi, namun diversitas juga menghadapkan manajer pada sekumpulan tantangan baru. Tantangan-tantangan ini termasuk penilaian diversitas karyawan secara tepat, menyeimbangkan kebutuhan individu dan keadilan kelompok, mengatasi perlawanan untuk berubah, menjamin kepaduan dan komunikasi yang terbuka di dalam kelompok, menghindari kemarahan dan reaksi yang tidak baik dari karyawan, mempertahankan karyawan yang bernilai, serta memaksimalkan kesempatan bagi semua orang (Gomez-Meijia, 2001).

McCuiston et al. (2004) mengemukakan bahwa ada tantangan-tantangan yang harus dihadapi untuk mencapai komitmen dalam diversitas. Pemimpin perlu mencapai keseimbangan antara kebutuhan orang-orang dari kelompok yang beragam dengan tujuan

bisnisnya. Pemimpin harus melihat dengan jelas implikasi praktek, kebijakan dan keputusan bisnis bagi manusia, hukum dan lini dasarnya. Pemimpin menghadapi sejumlah tantangan dalam usahanya untuk memelihara keseimbangan ini, seperti mengembangkan pemimpin lintas kultur yang akan menghasilkan profesional multi-kultur generasi baru, memperoleh persetujuan etika pekerjaan tunggal (*single work ethic*) dari orang-orang dengan latar belakang kultur dan etnik yang berbeda, pandangan yang berbeda tentang wanita dan otoritas tempat kerja, membangun kepercayaan dan mencapai komitmen, berinteraksi dalam konfigurasi pekerjaan baru dengan orang-orang yang berbeda latar belakang dan berasal dari berbagai bagian dunia yang berbeda, serta mengembangkan strategi yang mendukung karyawan dan dapat mengembangkan organisasi.

Meningkatnya heterogenitas tenaga kerja menyebabkan manajer harus mempersiapkan diri terhadap tantangan yang berhubungan dengan perubahan demografik. Tantangan para manajer pada dekade yang akan datang adalah menyadari bahwa orang-orang dengan *mainstream* umum, namun berbeda karakteristiknya, seringkali berpikir, bertindak, belajar, dan berkomunikasi secara berbeda. Karena setiap orang, setiap budaya dan setiap situasi usaha adalah unik, tidak ada peraturan sederhana untuk mengelola diversitas, tetapi para ahli mengemukakan bahwa para karyawan perlu mengembangkan kesabaran, keterbukaan pikiran, penerimaan dan kepedulian kultrual. Dengan langkah-langkah inilah maka produktivitas dapat dimaksimalkan (Mondy et al. 1999).

#### **STRATEGI PENGELOLAAN DIVERSITAS**

Ofori-Dankwa dan Julian (2002) mengidentifikasi tiga strategi yang saling berhubungan, yang dapat dipelajari oleh manajer dimasa yang akan datang untuk

memperoleh keuntungan dan menghindari perangkap diversitas. Strategi pertama adalah berfikir *diversimilarity* yang menyarankan bahwa diversitas dapat dikelola dengan lebih baik jika individu-individu secara simultan peduli terhadap perbedaan (*differences*) dan kesamaan (*similarities*) yang ada di antara mereka, dan mempertimbangkan bahwa kedua hal tersebut sama pentingnya. Strategi kedua adalah mempertimbangkan prinsip *diversimilarity*. Mengakui bahwa individu serupa dalam beberapa hal dan pada saat yang sama berbeda dengan yang lain merupakan elemen penting dalam mendidik orang untuk memperoleh nilai dan manfaat diversitas. Ketika individu mengakui kepaduan yang muncul di antara mereka, konflik ditempat kerja yang berhubungan dengan diversitas dapat dikurangi karena mereka memiliki referensi yang sama dalam berinteraksi. Strategi ketiga adalah bertindak *diversimilarity*. Pada level individu, fokus manajer sebaiknya adalah *mentraining* karyawan untuk tidak hanya peduli dan menghargai perbedaan tetapi juga berhati-hati terhadap kesamaan di antara mereka dan terhadap perbedaan nyata yang terlihat. Pada level kelompok dan organisasi Ofori-Dankwa dan Bonner (1998 dalam Ofori-Dankwa dan Julian, 2002) merekomendasikan pendekatan manajer yang lebih terinci dengan menekankan pada diversitas demografis, kesamaan demografis, diversitas mental, dan kesamaan organisasi.

McCuiaston et al. (2004) mengemukakan ada tiga pendekatan yang harus diterima pemimpin dan manajer untuk meningkatkan efektivitas kepemimpinan

terhadap tenaga kerja yang beragam. Pertama, *one size does not fit all* (satu ukuran tidak sesuai untuk semua hal). Penilaian diversitas menghendaki pemimpin dan manajer untuk menilai diversitas di dalam dirinya sendiri dan menilai pendekatan mereka terhadap pemecahan masalah, pengambilan keputusan, serta dukungan dan pengembangan tenaga kerja. Kedua, tidak semua orang dapat menjadi pemimpin. Organisasi sebaiknya tidak mengasumsikan bahwa setiap orang dapat atau ingin dikembangkan menjadi pemimpin yang efektif. Ketiga, pemimpin dapat berada di setiap level atau fungsi. Kepemimpinan merupakan suatu proses mempengaruhi dan memberi petunjuk, bukan suatu posisi. Karyawan, manajer atau eksekutif dapat menjadi seorang pemimpin.

#### **PENUTUP**

Menyadari manfaat yang dapat diperoleh dari kesuksesan pengelolaan tenaga kerja yang beragam maka pemimpin dan karyawan harus menerima tanggung jawabnya dalam memahami diversitas masing-masing. Komitmen saja tidak cukup dalam menjamin hasil yang akan diperoleh. Dengan pelaksanaan yang sistematis, berorientasi pada hasil, berbasis bisnis, dapat diukur, mengimplementasikan rencana pada setiap level tenaga kerja khususnya pada level senior, serta secara efektif mensejajarkan strategi bisnis dengan kenyataan demografis dan kondisi pasar saat ini maka organisasi dapat mencapai *growth, profitability, dan sustainability*.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Allard, M. June., 2002. *Theoretical Underpinnings of Diversity*, dalam: Harvey, C.P. and Allord M.J., *Understanding and Managing Diversity: Reading, Cases, and Exercises*, 2<sup>nd</sup> Edition. Prentice Hall Upper Saddle River, NJ: 3-32.
- Cox, T.H. and Blake, S., 1991. *Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness*, dalam: Harvey, C.P. and Allord M.J., 2002.

- Understanding and Managing Diversity: Reading, Cases, and Exercises, 2<sup>nd</sup> Edition. Prentice Hall Upper Saddle River, NJ: 45-59.
- Evans, P., Jean, V.P. and Barsoux, J.L., 2002. *The Global Challenge, Framework for International Human Resource Management*. International Edition. Mc Graw Hill Irwin.
- Friday, E. and Friday S.S., 2003. Managing Diversity using a Strategic Planned Change Approach. *Journal of Management Development*, 22 (10):863-880.
- Gomez-Mejia, L.R., Balkin, D.B. and Cardy, R.L., 2001. *Managing Human Resources*. 3<sup>rd</sup> Edition. Prentice Hall International Inc.
- Mathis, R.L. and Jackson, J.H., 2001. Keanekaragaman dan kesetaraan kesempatan bekerja. Dalam J. Sadeli & B.P. Hie (Eds.). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Salemba Empat: 155-192
- McCuiiston, V.E., Wooldridge, B.R. and Pierce, C.K., 2004. Leading the Diverse Workforce: Profit, Prospects and Progress. *The Leadership & Organization Development Journal*, 25 (1): 73-92.
- Mondy, R.W., Noe, R.M. and Premeaux, S.R., 1999. *Human Resources Management*. 7<sup>th</sup> Edition. Prentice Hall Upper Saddle River NJ.
- Nancevich, J.M., 2001. *Human Resource Management*. 8<sup>th</sup> Edition. The Mc Graw Hill Companies Inc.
- Ofori-Dankwa, J.C. and Julian S.D., 2002. *The Diversimilarity Approach to Diversity Management: A Primer and Strategies for Future Managers*, dalam: Harvey, C.P. and Allord M.J., 2002. Understanding and Managing Diversity: Reading, Cases, and Exercises, 2<sup>nd</sup> Edition. Prentice Hall Upper Saddle River, NJ: 84-88.
- Richard, O.C., 2000. Racial Diversity, Business Strategy, and Firm Performance: A Resource-Based View. *Academy of Management Journal*, 43 (2): 164-177.
- Thomas, D.A. and Ely, R.J., 1996. Making Differences Matter: A New Paradigma for Managing Diversity. *Harvard Business Review*, Sept-Okt: 79-90.