

DIVERSITAS SUMBERDAYA MANUSIA DI TEMPAT KERJA: ANCAMAN ATAU PELUANG ?

Hunik Sri Runing Sawitri

ABSTRAK

Fenomena globalisasi telah membawa dampak pada mobilitas tenaga kerja. Mereka bisa melintasi batas-batas negara untuk mendapatkan pekerjaan sesuai dengan kriteria pilihannya. Implikasinya diversitas SDM di tempat kerja tidak dapat dihindari. Akan tetapi sampai saat ini sebagian besar perusahaan belum mengelola diversitas ini secara optimal sehingga seringkali menghasilkan kinerja yang buruk. Tulisan ini dimaksudkan untuk membahas pendekatan-pendekatan yang dapat dilakukan untuk mengelola diversitas SDM di tempat kerja. Termasuk paradigma baru yang sedang tumbuh yang memungkinkan perusahaan mendapatkan manfaat-manfaat nyata dari diversitas yang tidak diperoleh dari pendekatan-pendekatan sebelumnya. Selanjutnya diketengahkan tentang per an penting yang dimainkan oleh manajer dalam mengimplementasikan proses diversitas yang berhasil.

PENDAHULUAN

Dengan meningkatnya jumlah dan tipe perusahaan yang beroperasi di luar negeri menjadikan persaingan lebih ketat dan tajam, termasuk persaingan dalam mendapatkan pekerja yang berkualitas tinggi (Maruyama, 1992). Pergerakan orang dari suatu negara ke negara lain bukan hal baru lagi, bahkan pada tahun 1990-an angkatan kerja dunia akan menjadi semakin mobil (Johnston, 1987). Para pekerja yang selama ini bergantung pada sejumlah kecil perusahaan asing sebagai sumber pekerjaan sekarang memiliki alternatif lebih banyak dan mereka dapat lebih pilih-pilih. Dengan demikian perusahaan harus melintasi batas-batas negara untuk mencari pekerja dengan ketrampilan-ketrampilan yang mereka perlukan. Kriteria pilihan pekerja bukan lagi terbatas pada upah, tunjangan, jam kerja, dan kualitas estetika tempat kerja, tetapi mencakup pertimbangan-pertimbangan seperti kemajuan karir lintas-nasional, adaptasi manajemen terhadap kultur lokal, kesempatan untuk

bepergian ke negara-negara asing (Maruyama, 1992). Kondisi demikian membawa konsekuensi munculnya diversitas sumberdaya manusia (SDM) di tempat kerja dan perusahaan yang tidak kompetitif dalam dimensi-dimensi baru ini pada akhirnya akan menderita.

Menurut Church (1995), menuju abad 21 ini diversitas di tempat kerja merupakan komponen atau agenda utama yang dihadapi organisasi. Diversitas (keragaman) dalam suatu *setting* organisasional adalah suatu kumpulan individu-individu yang berbeda satu sama lain pada satu atau sejumlah dimensi yang mencakup kultur, nilai-nilai, pendidikan, gender, status perkawinan, usia dan lain sebagainya. Dari pengertian tersebut jelas bahwa diversitas merupakan suatu masalah yang memiliki nilai penting dan relevansi riil pada saat ini dan di masa datang. Diversitas SDM di tempat kerja akan menampilkan tantangan-tantangan baru bagi para manajer dalam organisasi, tantangan yang harus disadari, dipahami, dan akhirnya dipecahkan. Perbedaan-perbedaan di antara mereka sering menciptakan konflik dan apabila konflik semacam ini salah dikelola atau ditangani secara tidak tepat, dapat menghasilkan kinerja yang buruk.

Tulisan ini membahas tentang diversitas SDM di tempat kerja dan pendekatan-pendekatan yang dapat dilakukan. Pembahasan diawali dengan cara pandang yang selama ini dipakai oleh kebanyakan perusahaan dalam mengelola diversitas SDM di tempat kerja. Berikutnya diketengahkan munculnya paradigma baru yang sedang tumbuh yang memungkinkan perusahaan mendapatkan manfaat-manfaat nyata dari diversitas yang tidak diperoleh dari pendekatan-pendekatan sebelumnya. Kemudian diakhiri dengan prakondisi yang dapat membuat suatu paradigma bergeser serta peran penting manajer dalam mengimple-mentasikan proses diversitas yang berhasil.

PENGELOLAAN DIVERSITAS DI TEMPAT KERJA

Dengan adanya trend baru yang memungkinkan para pekerja untuk meniti karir pada lintas-nasional, nampaknya menuju abad 21 ini diversitas SDM tidak dapat dihindari. Selama ini cara pandang atau tingkat perhatian perusahaan terhadap diversitas berbeda-beda. Perbedaan itu akan membawa perbedaan pula dalam mengelolanya. Pengelolaan yang tidak tepat baik pada level intra kelompok, antar kelompok maupun organisasi akan memunculkan kekacauan dan kecurigaan,

sehingga akan menghambat efektivitas organisasional (Church, 1995). Di lain pihak pengelolaan yang tepat akan menjadikan diversitas sebagai keunggulan kompetitif yang akhirnya akan mendatangkan keuntungan jangka panjang (Cox dan Blake, 1991).

Penyelidikan yang dilakukan oleh Church (1995) menggambarkan pengelolaan diversitas yang tidak tepat dalam kelompok kerja untuk setting organisasional. Dalam penyelidikan itu digambarkan bahwa perbedaan-perbedaan yang inheren dalam diversitas anggota kelompok tidak diakui dan tidak terpecahkan. Setiap anggota menspesialisasikan pekerjaan mereka secara unik untuk diri mereka sendiri serta memelihara dan mempertahankan gaya unik tersebut seolah hal itu merupakan basis utama dan identitas pribadi mereka. Kelompok kerja bukanlah suatu tim yang terintegrasi dengan sasaran-sasaran dan gagasan-gagasan bersama, melainkan mereka terpecah dan terisolasi menjadi unit-unit, pasangan-pasangan yang terpisah. Dengan demikian lingkungan kerja yang tercipta adalah lingkungan kerja yang diwarnai dengan ketegangan, kecurigaan, kekacauan, dan tentu saja tidak kondusif untuk organisasi yang efektif.

Penyelidikan lain yang dilakukan oleh Cox dan Blake (1991) menunjukkan bahwa suatu angkatan kerja yang beragam yang dikelola dengan baik mengandung keunggulan-keunggulan kompetitif potensial bagi organisasi. Dalam konteks penyelidikan ini istilah pengelolaan diversitas mengacu pada beragam masalah dan aktivitas manajemen yang berkaitan dengan perekrutan dan pemanfaatan efektif personal dari berbagai latar belakang kultural yang berbeda.

Terdapat enam dimensi di mana kehadiran keragaman kultural dan manajemennya yang efektif dapat menciptakan suatu keunggulan kompetitif, yaitu (1) Biaya (2) Penguasaan sumberdaya (3) Pemasaran (4) Kreativitas (5) Pemecahan masalah (6) Fleksibilitas organisasional. Dua item pertama dalam Tabel 1 yaitu argumen biaya dan penguasaan sumberdaya, disebut sebagai masalah yang tak terhindarkan dari diversitas. Hasil penyelidikan menyebutkan bahwa dengan diversitas berarti perusahaan tidak dapat menghindar dari perekrutan tenaga kerja wanita lebih banyak, kelompok-kelompok minoritas racioethnic, dan bangsa-bangsa asing. Sedangkan biaya untuk menangani pekerja semacam ini lebih tinggi. Misalnya, tingkat kepindahan dan absensi yang sering lebih tinggi dibanding pekerja pria dan

kelompok mayoritas. Dengan demikian perusahaan yang berhasil menggunakan dan mempertahankan para pekerja dari berbagai latar belakang yang berbeda akan memperoleh suatu keunggulan biaya kompetitif dibanding perusahaan yang tidak tanggap atau menanggapi dengan lambat.

Globalisasi memaksa perusahaan-perusahaan untuk menangani efek perbedaan kultural di kalangan konsumen. Pasar akan menjadi sama beragamnya dengan angkatan kerja. Dengan angkatan kerja penjualan multikultural, perusahaan dapat memperoleh keunggulan kompetitif melalui pemanfaatan wawasan pekerja untuk memahami efek-efek kultur pada keputusan pembelian dan memetakan strategi-strategi untuk meresponnya.

Argumen kreativitas dijelaskan dengan adanya keragaman dalam perspektif akan meningkatkan tingkat kreativitas. Dengan demikian ditemukan bahwa 65 persen dari kelompok heterogen menghasilkan solusi-solusi berkualitas tinggi (solusi dengan pendekatan-pendekatan baru, modifikasi, atau integratif terhadap masalah) dibanding hanya 21 persen dari kelompok-kelompok yang homogen. Ringkasnya, angkatan kerja yang beragam secara kultural menciptakan keunggulan kompetitif melalui keputusan-keputusan yang lebih baik sebagai hasil dari lebih beragam dan luasnya perspektif serta lebih tingginya level analisis kritis dari alternatif-alternatif, sehingga lebih mampu dalam menghadapi turbulensi dan lingkungan yang tidak pasti (Yukl, 1994).

Tabel 1. Mengelola Keragaman Kultural Dapat Memberikan Keunggulan Kompetitif

Dimensi Keunggulan Kompetitif	Jenis Keunggulan Kompetitif
Argumen Biaya	Organisasi dengan diversitas SDM, biaya untuk mengintegrasikan pekerja akan meningkat. Perusahaan yang dapat menanganinya dengan baik akan memperoleh keunggulan biaya dibanding yang tidak.
Argumen Penguasaan Sumberdaya	Perusahaan tidak dapat menghindari perekrutan tenaga kerja wanita, kelompok minoritas. Perusahaan yang mempunyai reputasi terbaik dalam mengelola diversitas ini akan memenangkan persaingan dalam mempertahankan personalia terbaiknya.
Argumen Pemasaran	Dalam organisasi multinasional, diperlukan kepekaan terhadap budaya yang dimiliki oleh masing-masing konsumen. Dengan angkatan penjualan yang multikultural perusahaan dapat memperoleh keunggulan kompetitif

	melalui pemanfaatan wawasan pekerja untuk memahami efek-efek kultur pada keputusan pembelian dan memetakan strategi untuk meresponnya.
Argumen Kreativitas	Dengan adanya keragaman dalam perspektif akan meningkatkan tingkat kreativitas.
Argumen Pemecahan Masalah	Heterogenitas dalam kelompok pengambilan keputusan dan pemecahan masalah, mempunyai potensi untuk menghasilkan keputusan yang lebih baik melalui perspektif-perspektif yang lebih luas dan melalui analisis masalah yang lebih kritis.
Argumen Fleksibilitas	Implikasi model multikultur dalam mengelola diversitas adalah sistem akan menjadi kurang terstandarisir kemudian menjadi lebih cair. Hal ini akan menciptakan fleksibilitas yang lebih besar dalam bereaksi terhadap perubahan lingkungan.

Sumber: Cox & Blake (1991), p. 47.

Selanjutnya pengelolaan diversitas meningkatkan fleksibilitas organisasional. Terdapat dua dasar utama untuk pernyataan ini. Pertama, ada suatu bukti bahwa wanita dan minoritas racioethnic cenderung memiliki struktur kognitif yang sangat fleksibel. Kedua, implikasi model multikultural untuk memanage diversitas adalah bahwa kebijakan-kebijakan, prosedur-prosedur diperluas dan metode-metode operasional menjadi kurang standar, organisasi menjadi lebih cair (*more fluid*) dan mampu beradaptasi. Dengan kata lain manfaat potensial utama dari fleksibilitas tempat kerja adalah suatu organisasi yang lebih responsif dan adaptif (Hall dan Parker, 1993).

PARADIGMA BARU UNTUK MENANGANI DIVERSITAS

Selama ini organisasi-organisasi mengambil satu dari dua cara dalam menangani diversitas yaitu *discrimination-and-fairness paradigm* dan *access-and-legitimacy paradigm*. Tetapi kini telah diidentifikasi paradigma baru yang sedang berkembang yaitu *learning-and-effectiveness paradigm* (Thomas dan Ely, 1996). Uraian berikut ini penting bagi para manajer untuk melihat pendekatan apa yang telah diadopsi selama ini dalam menangani diversitas SDM dan bagaimana pengaruh terhadap efektivitas organisasional untuk kemudian melakukan perubahan bila diperlukan.

The Discrimination-and-Fairness Paradigm

Paradigma ini merupakan cara paling dominan yang biasa digunakan oleh organisasi untuk menangani diversitas. Dengan paradigma ini para pemimpin melihat diversitas berfokus pada kesempatan setara, perlakuan adil, perekrutan, dan kepatuhan dengan persyaratan Kesempatan Ketenagakerjaan Setara federal (*Equal Employment Opportunity*). Kemajuan dalam diversitas diukur dengan seberapa baik perusahaan mencapai sasaran-sasaran perekrutan dan mempertahankan pekerja (*retention*) bukannya dengan derajat sejauh mana kondisi-kondisi dalam perusahaan memungkinkan para pekerja untuk menggunakan aset dan perspektif-perspektif pribadi mereka dengan lebih efektif. Di bawah paradigma ini perusahaan tidak mengharapkan bahwa diversitas angkatan kerja mempengaruhi kerja atau kultur organisasi sehingga perbedaan-perbedaan penting di antara mereka tidak diperhitungkan. Kebijakan kesempatan setara terlalu menyederhanakan pandangan baik mengenai masalah yang muncul karena diversitas maupun pemecahannya yaitu mereka dianggap sama, wanita dipandang sama dengan pria (Liff dan Wajcman, 1996). Dengan demikian sesungguhnya perusahaan telah kehilangan potensi yang sebenarnya dapat dimanfaatkan untuk mencapai kinerja yang lebih baik bagi perusahaan apabila mereka diberi kesempatan untuk menyatakan identitasnya secara kuat. Seperti bagaimana menggunakan strategi, proses, praktik-praktik dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan kelompok identitas atau latar belakang kultural mereka.

The Access-and-Legitimacy Paradigm

Apabila paradigma discrimination dan fairness menekankan bahwa perbedaan-perbedaan individual terkait kerja tidak diperhitungkan, paradigma *access* dan *legitimacy* ini dipredikatkan menerima dan menghormati perbedaan. Motivasi yang melandasi paradigma ini adalah, bahwa dalam negara yang semakin multikulturali perusahaan memerlukan angkatan kerja yang secara demografis lebih beragam untuk membantu mendapatkan akses ke segmen-segmen yang terdeferensiasi. Diversitas bukan hanya sekedar fair, tetapi juga menciptakan arti bisnis.

Paradigma ini sering digunakan dalam lingkungan yang mempunyai pelanggan, klien, atau pool pekerja yang beragam. Penggunaannya dengan

mencocokkan karakteristik demografi dan karakteristik konsumen/pasar. Sebagai contoh, perusahaan Amerika Serikat akan mempekerjakan orang Eropa untuk cabangnya di Eropa. Dengan harapan bahwa pekerja tersebut lebih memahami norma-norma kultural setempat dan kondisi pasar, sehingga dapat berhubungan secara lebih baik dengan klien pribumi.

Penelitian yang dilakukan Barrett dan Beck (1993) tentang kepuasan kerja menemukan perbedaan kepuasan antara kelompok Hispanic dengan kelompok Anglo terhadap kebijakan personalia. Kelompok Hispanic mempunyai kepuasan lebih tinggi dibanding kelompok Anglo. Untuk selanjutnya disarankan bahwa apabila organisasi mempunyai komitmen untuk mempertahankan tingkat kepuasan dan kinerja yang tinggi bagi karyawan yang beragam harus memperhatikan hal-hal sebagai berikut (1) supervisor harus dilatih ketrampilan dalam hal pembentukan tim dan pemecahan masalah yang merupakan sesuatu yang esensial bagi terciptanya lingkungan kerja yang kondusif untuk pengembangan ikatan dan hubungan kerjasama yang kuat antar karyawan (2) hubungan antara perilaku individu dan manfaat-manfaatnya terkait kerja harus ditetapkan dengan jelas dan diterapkan secara konsisten (3) organisasi harus secara terus menerus menilai kembali dan meningkatkan kualitas supervisi melalui pelatihan dan pendidikan secara teratur.

Di bawah paradigma ini, sekalipun perusahaan telah merasakan manfaat diversitas namun tidak berusaha untuk memahami apa kapabilitas-kapabilitas sesungguhnya dari keragaman dan bagaimana dapat diintegrasikan ke dalam pekerjaan. Pemimpin tidak mengidentifikasi dan menganalisis ketrampilan-ketrampilan, keyakinan-keyakinan, dan praktik-praktik berbasis kultural yang telah dikerjakan oleh para pekerja dengan baik. Tidak juga mempertimbangkan bagaimana organisasi dapat menguasai dan belajar dari ketrampilan, keyakinan, atau praktik-praktik tersebut untuk meng-akapitalisasi keragaman dalam jangka panjang.

The Learning-and- Effectiveness Paradigm

Paradigma ini memungkinkan perusahaan untuk menggabungkan (*incorporate*) perspektif-perspektif pekerja ke dalam pekerjaan utama organisasi dan meningkatkan pekerjaan dengan memikirkan ulang (*rethinking*) tugas-tugas primer dan mendefinisikan ulang (*redefining*) pasar, produk, strategi, misi, praktik bisnis,

dan bahkan kultur-klutur. Perusahaan tidak terpaku pada tugas-tugas, pasar, produk, strategi, misi, praktik-praktik bisnis, dan bahkan kultur yang ada, melainkan bisa memikirkan ulang maupun mendefinisikannya kembali. Dengan melakukan hal itu berarti perusahaan akan menyadap manfaat-manfaat nyata dari diversitas. Penelitian di perusahaan Dewey & Levin yang berlokasi di sebuah kota di Amerika Serikat menemukan bahwa diversitas telah mempengaruhi pekerjaan melalui perluasan gagasan tentang masalah yang relevan dan penanganannya, serta merangkainya dalam cara-cara yang kreatif yang belum pernah dilakukan sebelumnya (dengan staf yang seluruhnya kulit putih). Hal ini sungguh mengubah substansi dan dalam pengertian itu meningkatkan kualitas pekerjaannya. Orang kulit berwarna di perusahaan tersebut menyatakan bahwa mereka merasa dihargai. Perspektif mereka didengar dengan keterbukaan dan minat yang belum pernah mereka alami dalam suatu setting kerja.

Secara ringkas dapat dikatakan, paradigma baru ini mencakup aspek-aspek dari kedua paradigma terdahulu tetapi maju melebihi keduanya dengan secara konkrit menghubungkan diversitas dengan pendekatan-pendekatan pada pekerjaan. Dengan kata lain paradigma ini menangani keragaman melampaui keduanya. Seperti paradigma fairness, ia mendukung kesempatan setara bagi semua individu dan seperti paradigma akses ia mengakui perbedaan-perbedaan kultural di antara para pekerja sehingga ia belajar dan bertumbuh karenanya. Serta lebih dari itu dengan pemanfaatan paradigma tersebut, para anggota organisasi berada pada tim yang sama, dengan perbedaan-perbedaan yang ada. Tidak harus mencocokkan karakteristik demografis dengan karakteristik konsumen/pasar karena siapapun dari mereka sudah membawakan suara perusahaan (*corporate sound*) sebagai hasil pengelolaan diversitas yang dapat mencapai sinergi. Tabel 2 meringkas perbandingan di antara ketiga paradigma di atas.

Tabel 2. Perbandingan Di antara Tiga Paradigma Pengelolaan Diversitas

<p>- The Discrimination-and-Fairness Paradigm</p> <ul style="list-style-type: none"> • Perusahaan tidak memperhitungkan perbedaan penting individual terkait kerja yang ada di antara pekerja. Dengan perkataan lain perusahaan mendukung kesempatan setara bagi semua individu. • Perusahaan tidak mengharapkan diversitas angkatan kerja akan mempengaruhi kerja atau kultur organisasi.
<p>- The Acces-and-Legitimacy Paradigm</p> <ul style="list-style-type: none"> • Menerima dan menghormati perbedaan individual. • Perbedaan individual mempunyai arti bisnis yaitu dengan mencocokkan karakteristik individual tenaga kerja dengan karakteristik pasar/konsumen. • Perusahaan tidak memahami kapabilitas-kapabilitas sesungguhnya dari keragaman, dan bagaimana dapat diintegrasikan dalam pekerjaan.
<p>- The Learning-and-Effectiveness Paradigm</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mendukung kesempatan setara bagi semua individu. • Mengakui perbedaan di antara para pekerja, kemudian belajar dan bertumbuh karenanya. • Dengan perkataan lain paradigma ini mencakup aspek-aspek dari kedua paradigma terdahulu tapi maju melebihi keduanya dengan secara konkrit menghubungkan diversitas dengan pendekatan-pendekatan pada pekerjaan.

Sumber : Thomas & Ely (1996), p. 81-86.

PRAKONDISIUNTUK MEMBUAT PARADIGMA BERGESER

Dengan menerapkan paradigma baru perusahaan dapat menghindari titik-titik buta kognitif, kesempatan yang hilang, kesalahan dalam mendiagnosa ketegangan, kesulitan dalam menemukan manfaat potensial diversitas sebagaimana dialami oleh perusahaan yang mengadopsi dua paradigma sebelumnya.

Riset menunjukkan terdapat delapan prakondisi untuk memulai pergeseran ke arah paradigma ketiga. Walaupun tidak hams semua-nya ada tetapi harus ada sebagian besar (Thomas dan Ely, 1996). Delapan prakondisi tersebut membantu memposisikan organisasi dalam menggunakan perbedaan-perbedaan kelompok-

identitas untuk membantu proses belajar, pertumbuhan, dan pembaharuan organisasional.

Prakondisi tersebut adalah (1) Kepemimpinan harus memahami bahwa suatu angkatan kerja yang beragam akan memasukkan perspektif-perspektif dan pendekatan-pendekatan yang berbeda terhadap pekerjaan, dan harus sungguh-sungguh menghargai keragaman opini dan wawasan (2) Kepemimpinan harus mengakui kesempatan-kesempatan belajar dan tantangan-tantangan yang muncul dari pengekspresian perspektif-perspektif yang berbeda untuk suatu organisasi (3) Kultur organisasional harus menciptakan suatu harapan akan standar kinerja yang tinggi dari setiap orang (4) Kultur organisasional harus mendorong perkembangan pribadi (5) Kultur organisasional harus mendorong keterbukaan (6) Kultur organisasional harus menjadikan para pekerja merasa berharga (7) Organisasi harus memiliki suatu misi yang diartikulasikan dengan baik dan dipahami secara luas (8) Organisasi harus memiliki suatu struktur non birokratis yang relatif egalitarian. Beberapa perusahaan yang mempunyai reputasi atas keberhasilannya mengelola diversitas menunjukkan bahwa diversitas merupakan sesuatu yang melekat pada perusahaan. Misalnya Xerox Corporation, diversitas merupakan nilai korporat, prioritas manajemen, dan tujuan bisnis formal. Coming Glass, diversitas merupakan satu dari tiga inisiatif korporat yaitu kinerja, kualitas, dan diversitas. The Gannett Company, diversitas merupakan salah satu tujuan bisnis di samping profit dan produk (Dobbs, 1996).

Kemudian dari beberapa perusahaan (termasuk Dewey & Lewin) yang pergeserannya telah selesai, para pemimpin perusahaan telah memainkan suatu peran kritis sebagai fasilitator dan pengatur nada (*facilitators and tone setters*). Mereka melakukan empat jenis tindakan (1) Membuat hubungan mental. Pemimpin secara aktif mencari kesempatan untuk menggali bagaimana perbedaan-perbedaan kelompok identitas mempengaruhi hubungan-hubungan di kalangan pekerja dan mempengaruhi cara melaksanakan pekerjaan (2) Melegitimasi diskusi yang terbuka tentang bagaimana keanggotaan kelompok-identitas memberi informasi dan mempengaruhi pengalaman seorang pekerja dan perilaku organisasional (3) Secara aktif menentang bentuk-bentuk dominasi dan subordinasi yang menghambat kontribusi penuh (4) Memastikan bahwa kepercayaan (*trust*) organisasional tetap tidak rusak. Organisasi

tetap menjadi tempat yang "aman" bagi para pekerja untuk menjadi diri mereka sendiri.

Uraian di atas sejalan dengan temuan peneliti yang dilakukan oleh Dobbs (1996) pada berbagai perusahaan di Amerika. Peneliti telah mewawancarai para eksekutif dan manajer personalia dari berbagai perusahaan yang mempunyai reputasi dalam mengimplementasikan proses diversitas secara sukses. Perusahaan tersebut adalah Corning Glass Works, Corning Incorporated, Corning di New York; The Gannett Company Incorporated di Virginia; serta Xerox Corporation di Stanford, Connecticut. Hasil analisis menunjukkan bahwa sekalipun tidak konsisten, di antara perusahaan terdapat kemiripan dalam metodologi dasar yang digunakan oleh perusahaan untuk mengimplementasikan proses diversitas yaitu (1) Komitmen manajemen puncak dan kepemimpinan (2) Misi diartikulasikan dengan jelas bertalian dengan tujuan bisnis (3) Budaya yang mendukung (4) Intervensi yang bervariasi (5) keterlibatan karyawan secara aktif (6) Proses melembagakan perubahan secara terus-menerus (7) Evaluasi dan modifikasi.

KESIMPULAN

Menghadapi abad 21 globalisasi pekerja tidak dapat dihindari. Namun sebenarnya globalisasi pekerja tersebut adalah baik bagi dunia. Karena hal itu memungkinkan pekerja untuk berkembang di tempat di mana ia dapat dipakai secara paling produktif. Konsekuensinya perusahaan harus menghadapi diversitas SDM. Diversitas SDM di tempat kerja akan menjadi agenda utama yang dihadapi manajemen. Diversitas SDM akan merupakan ancaman atau peluang tergantung pada bagaimana cara pandang perusahaan terhadapnya untuk kemudian menentukan cara pengelolannya. Terdapat tiga cara untuk mengelola diversitas yaitu *discrimination-and-fairness paradigm*, *access-and-legitimacy paradigm*, dan *learning-and-effectiveness paradigm*.

Sebagaimana telah disebutkan sebelumnya bahwa paradigma baru merupakan paradigma yang sedang tumbuh sehingga masih sedikit organisasi yang mewujudkannya. Diharapkan di masa datang semakin banyak organisasi yang bersedia menghadapi tantangan yang muncul dengan mengadopsi paradigma baru tersebut. Karena diakui tantangan yang muncul tidaklah sederhana. Suatu pergeseran

ke arah paradigma ini memerlukan suatu komitmen yang tinggi untuk lebih banyak belajar tentang lingkungan, struktur, dan tugas-tugas organisasi, dan memberikan prioritas yang lebih besar pada perubahan yang menghasilkan suatu perbaikan daripada mempertahankan "keamanan" dari apa yang sudah ada.

DAFTAR PUSTAKA

- Barrett, Nadia Rubaii and Ann C. Beck, 1993. Minorities in the Majority : Implication for Managing Cultural Diversity. *Public Personnel Management*. Vol. 22 No. 4 p. 503-521.
- Cox, Taylor H and Stacy Blake, 1991. Managing Cultural Diversity : Implication for organizational competitiveness. *Academy of Management Executive*. Vol. 5 No. 3 p. 45-55.
- Church, Allan H, 1995. Diversity In Workgroup settings: a case study. *Leadership & organization Development Journal*. Vol. 16 No. 6 p. 3-9.
- Diamate, Thomas and Leo Gigilio, 1994. Managing a Diverse Workforce : Training as a Cultural Intervention Strategy. *Leadership & Organization Development Journal*. Vol. 15 No. 2 p. 13-17.
- Dobbs, Matti F, 1996. Managing Diversity : Lesson From the Private Sector. *Public Personnel Management*. Vol. 25 No. 3 p. 351-367.
- Hall, Douglas T and Victoria A. Parker, 1993. The Role of Workplace Flexibility in Managing Diversity. *Organizational Dynamic*. Vol. 22 p. 4-18.
- Johnston, William B, 1991. Global Work Force 2000 : The New World Labor Market. *Harvard Business Review*, p. 115-127.
- Klagge, Jay, 1995. Unity and diversity : a two-headed opportunity for today"s organizational leaders. *Leadership & Organization Development Journal*. Vol. 15 No. 2 p. 45-47.
- Liff, Sonia and Judy Wajcman, 1996. Sameness and Difference Revisited : Which Way forward for Equal Opportunity Initiatives. *Journal of Management Studies*, p. 79-94.
- Maruyama, Magoroh, 1992. Changing dimension in international business. *Academy of Management Executive*. Vol. 6 No. 3 p. 88-96.

- Thomas, David A and Robin J. Ely, 1996. Making Difference Matter : A New Paradigm For Managing Diversity. *Harvard Business Review*, p. 79-90.
- Yukl, Gary, 1994. *Leadership in Organization*. Prentice Hall International Edition.