

Kepelbagaian, Isu Diskriminasi dan Pengurusan Sumber Manusia *Diversity, Discrimination Issues and Human Resource Management*

Open
Access

Muhammad Aiman Awalluddin^{1,*}, Anisa Safiah Maznorbalia²

¹ Business School, Sakarya University, 54050 Serdivan/Sakarya, Turki

² Ghazali Shafie Graduate School of Government, Universiti Utara Malaysia, 06010 Changlun, Kedah, Malaysia

ARTICLE INFO

Article history:

Received 21 May 2019

Received in revised form 25 June 2019

Accepted 2 July 2019

Available online 21 July 2019

ABSTRACT

Kajian ini membincangkan kepentingan pengurusan sumber manusia (PSM) dalam mentadbir dan mengurus kepelbagaian latar belakang sumber manusia, khususnya di Malaysia. Isu diskriminasi antara kaum dan agama sudah menjadi budaya yang menebal dan mempengaruhi kognitif pemikiran segenap masyarakat di Malaysia. Ini secara tidak langsung mempengaruhi dasar dan polisi sesetengah PSM dalam sesebuah firma. Kajian ini menggunakan metodologi analisis kritikal dengan mengkritik isu diskriminasi di Malaysia, kesan diskriminasi terhadap firma, menyatakan kepentingan sumber manusia dilihat dari segi pandangan holistik serta menggesa supaya sumber manusia di Malaysia dilihat dari segi Pendekatan Berasaskan Sumber (Resource-based view), yang mampu membantu firma-firma dalam mencapai kelebihan daya saing (competitive advantage). Dalam masa yang sama, isu kesamaran (gray field) berkaitan praktis agama dalam konteks kontrak pekerjaan (employment contract) menggesa PSM untuk memainkan peranan penting dalam mengintegrasikan dasar dan polisi mesra kepelbagaian serta mempelopori dasar Peluang Pekerjaan Sama-rata (PPS) (Equality Employment Contract) bagi memastikan firma-firma mendapat sumber tenaga kerja yang bernilai yang dapat diolah menjadi modal insan dan seterusnya mendokong objektif jangka masa pendek mahupun panjang bagi sesebuah firma.

This study discuss the importance of Human Resource Management (HRM) in administering and managing the diversity of human resources, particularly in Malaysia. The issues of racial and religious discrimination have become a norm and cognitively influence the way of Malaysia's society thinks. This indirectly affect the policies and programs of HRM in some firms in Malaysia. This study usea critical analysis methodology by criticizing the issue of discrimination in Malaysia, the impact of discrimination on firms, and highlighting the importance of seeing human resources in a holistic views as well as prompting that human resources in Malaysia be viewed in terms of Resource-based views, which assist the firms in achieving competitive advantage. At the same time, religion-related issues in the context of employment contracts stressed on HRM to play an important role in integrating diversity-friendly policies and programs, and pioneering the Equality Employment Contract to ensure that firms get a valuable workforce that can be

* Corresponding author.

E-mail address: aimanawalluddin@gmail.com (Muhammad Aiman Awalluddin)

processed into human capital, thus support the short-term or long-term objectives of a firm.

Katakunci:

Pengurusan sumber manusia;
diskriminasi; modal insan

Keywords:

Human resource management;
discrimination; human capital; diversity;
competitive advantage

Copyright © 2019 PENERBIT AKADEMIA BARU - All rights reserved

1. Pengenalan

Saban tahun, persekitaran dunia perniagaan menjadi semakin rumit, sukar diramalkan serta dipenuhi dengan ketidakpastian. Sumber manusia diklasifikasikan sebagai salah satu aset yang terpenting bagi sesebuah organisasi, dan memainkan peranan penting dalam operasi dan produktiviti. Menurut Pfeffer [31] modal insan telah lama dianggap sebagai sumber kritikal di kebanyakan firma. Pengambilan dan pembangunan modal insan boleh dicapai dengan menumpukan perhatian kepada amalan strategik pengurusan sumber manusia [39].

Firma-firma kini berusaha untuk *menambah nilai* dan meningkatkan keupayaan daya saing mereka dengan menumpukan kepada pembangunan sumber manusia [1]. Sumber manusia dianggap sebagai elemen yang terpenting dalam menjalankan perniagaan kerana prestasi kewangan dan produktiviti firma bergantung kepada keupayaan dan kemampuan sumber manusia [22]. Sumber manusia ialah istilah yang digunakan secara meluas pada tahun 1900 dan kemudian lebih meluas pada 1960 an, merujuk kepada orang-orang yang bekerja di dalam organisasi. Dalam meningkatkan keupayaan dan prestasi sumber manusia, penubuhan jabatan/department sumber manusia (Human Resource Department) telah ditubuhkan untuk menguruskan sumber manusia melalui pelbagai polisi dan program yang strategik bagi menggantikan jabatan kakitangan (personnel department) yang memainkan peranan lebih kecil, kurang strategik dan lebih kepada tugas perkeranian.

Pengurusan sumber manusia (PSM) merujuk kepada profesion pekerjaan yang memainkan peranan penting dalam menjadikan sumber manusia sebagai aset bagi sesebuah organisasi melalui polisi, program, dan strategi yang unik dan strategik sejajar dengan objektif organisasi. Terdapat beberapa definisi bagi PSM, sebagai contoh proses pengurusan sumber dalam organisasi dengan cara terstruktur dan menyeluruh. Pengurusan sumber manusia ditakrifkan sebagai sistem aktiviti dan strategi yang memberi tumpuan kepada keberkesanan mengurus pekerja di semua peringkat organisasi untuk mencapai matlamat organisasi [4]. Boxall dan Purcell [5] mentakrifkan pengurusan sumber manusia (PSM) sebagai, semua aktiviti yang berkaitan dengan pengurusan pekerja dalam firma. Definisi lain, PSM merangkumi pengurusan sumber dalam organisasi daripada perspektif makro dan mikro. PSM juga merujuk kepada department yang berkaitan dengan pentadbiran yang melibatkan pekerja. Walaupun tiada definisi yang jelas, konsep PSM membawa makna menguruskan sumber manusia dalam organisasi dari kemasukan (pengambilan), proses semasa berada didalam organisasi (onboarding process), dan sehingga pekerja meninggalkan organisasi secara sukarela, bersara atau melalui peletakan jawatan.

Di negara-negara membangun seperti Malaysia, mengekalkan dan mengambil pekerja yang berkelayakan dalam firma adalah satu kemestian bagi firma untuk mengekalkan prestasi dan mencapai objektif firma. Dengan itu, ia memerlukan PSM yang berdaya saing bagi menyesuaikan kaedah baru untuk memenuhi keperluan semasa. Menurut Khilji [18] di negara-negara membangun, untuk menyokong pertumbuhan firma, paradigma baru bagi amalan PSM diperlukan untuk menarik dan mengekalkan "pekerja yang mempunyai pengetahuan" (knowledge-worker) kerana profesional

yang berkelayakan ini mempunyai persepsi yang unik terhadap kerjaya mereka. Jabatan Sumber Manusia yang baik adalah penting untuk membangunkan firma berorientasikan pekerja, pekerja produktif dan tempat kerja yang mesra pekerja. Di samping itu, PSM membantu firma dalam isu-isu berkaitan hak-hak pekerja dan undang-undang berkenaan dengan perhubungan industri.

Persekitaran perniagaan kontemporari membawa cabaran baru kepada PSM. Cabaran yang paling sering dihadapi oleh PSM ialah persekitaran globalisasi, ekonomi dan perundangan, kepelbagaian tenaga kerja, pembangunan teknologi, perubahan latar belakang pendidikan pekerja dan jangkaan pekerja terhadap keadaan kerjaya. Menurut PricewaterhouseCoopers (PWC) yang menjalankan kajian bagi pihak, World Federation of Personnel Management Associations (WFPMA), beberapa cabaran untuk pengurusan sumber manusia telah dikenalpastikan seperti berikut: perubahan pengurusan (48%), pembangunan kepimpinan (35%), pengukura PSM efektif (27%), keberkesanan organisasi (25%), pampasan (25%), pembelajaran dan pembangunan (19%), kakitangan: pengekalan (16%), kos manfaat: kesihatan dan kebajikan (13%) [32]. Walau bagaimanapun, bagi sesetengah negara, seperti Malaysia, mereka menghadapi isu sumber manusia yang unik, iaitu diskriminasi kaum dan agama di tempat kerja. Diskriminasi boleh berlaku semasa kemasukan (pemilihan dan pengambilan) atau semasa proses keberadaan dalam organisasi (onboarding proses) yang memberi kesan kepada gaji pekerja, promosi, bonus dan lain-lain. Objektif kajian ini ialah, melihat kepada sejauh mana diskriminasi terhadap tenaga kerja di Malaysia dan cara-cara yang boleh diambil oleh majikan dalam menangani isu ini. Diharapkan kajian ini dapat mengisi jurang kajian literatur berkaitan dengan isu sumber manusia di Malaysia dan meningkatkan kesedaran mengenai diskriminasi di tempat kerja kepada pengamal sumber manusia dan pengurusan organisasi.

2. Kajian Literatur

2.1 Kepelbagaian Latar Belakang

Kepelbagaian latar belakang di tempat kerja merujuk kepada pelbagai perbezaan sumber manusia dalam organisasi. Kepelbagaian tenaga kerja ditakrifkan sebagai variasi identiti sosial dan budaya di kalangan orang yang wujud bersama dalam sesebuah pekerjaan atau penetapan pasaran [7]. Adalah penting untuk diambil perhatian bahawa sesebuah firma boleh mempunyai pelbagai jenis perbezaan yang tidak terhad kepada pelbagai budaya. Perbezaan ini boleh dikategorikan berdasarkan jantina, bangsa, etnik, umur, dan latar belakang lain termasuk ketidakupayaan (OKU) [35]. Mempunyai latar belakang kepelbagaian membawa manfaat kepada firma, kerana kepelbagaian latar belakang mempunyai berlainan cara yang berbeza dalam segi pemikiran, inovasi, penyelesaian masalah yang dapat meningkatkan inovasi dan kreativiti untuk organisasi [47]. Malaysia adalah sebuah negara kepelbagaian, terdiri daripada pelbagai jenis etnik dari Melayu, Cina, India, Dayak, Iban, Kadazandusun, Bajau dan sebagainya. Negara ini adalah rumah bagi 136 bahasa dengan Bahasa Melayu sebagai bahasa utama. Ia juga menjadi rumah kepada agama-agama majoriti di dunia seperti Islam, Buddha, Hindu dan Kristian, serta beberapa jenis agama tradisional seperti animisme dan paganisme. Oleh itu, penekanan terhadap pengurusan kepelbagaian adalah amat penting dalam memastikan keharmonian didalam organisasi serta penerimaan masyarakat terhadap organisasi. Pengurusan kepelbagaian adalah proses yang bertujuan untuk mewujudkan dan mengekalkan persekitaran kerja yang positif di mana persamaan dan perbezaan individu dihargai, supaya semua individu dapat menyerlahkan potensi masing-masing serta memaksimumkan sumbangan mereka kepada matlamat dan objektif strategik organisasi. Menguruskan kepelbagaian latar belakang dengan jayanya dapat membantu organisasi untuk memupuk kreativiti dan inovasi dan dengan itu dapat

memanfaatkan kapasiti yang tersembunyi untuk pertumbuhan dan peningkatan daya saing organisasi [35].

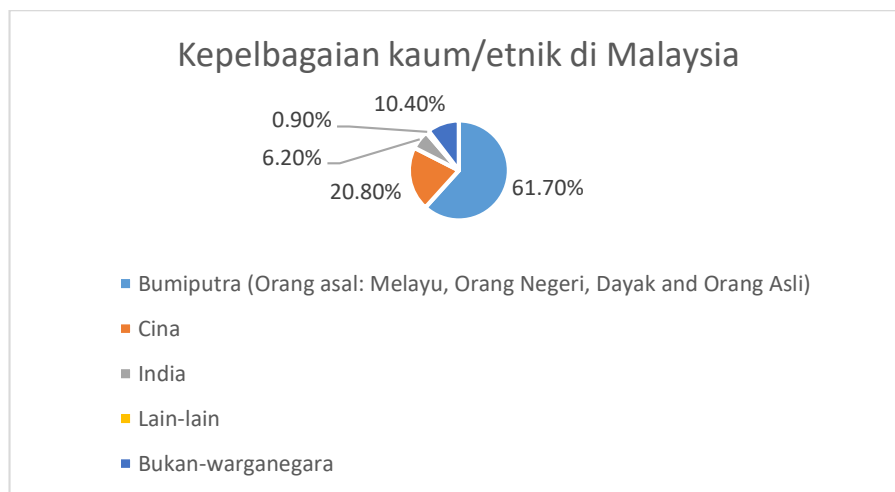


Diagram 1. Latar Belakang Sosial di Malaysia

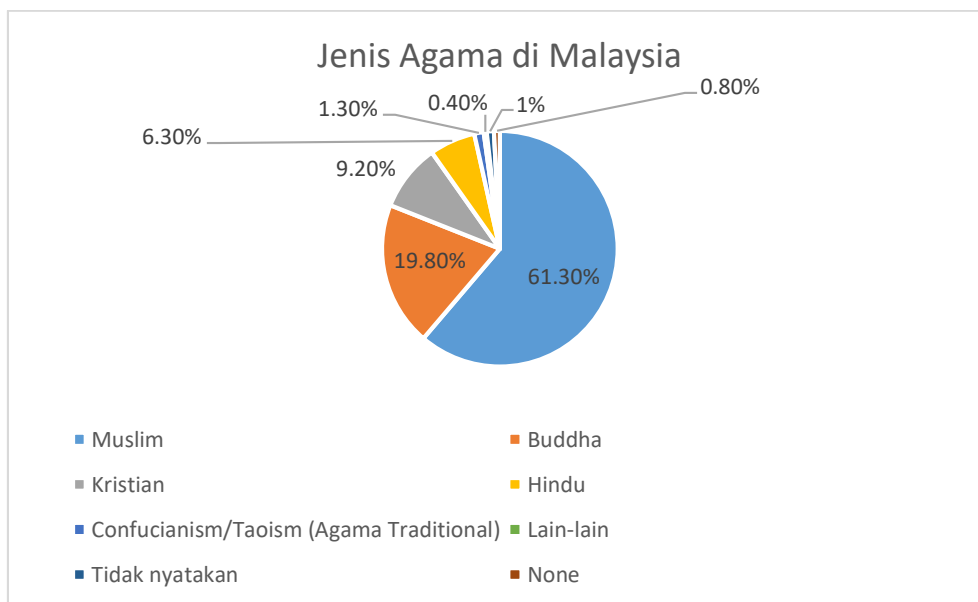


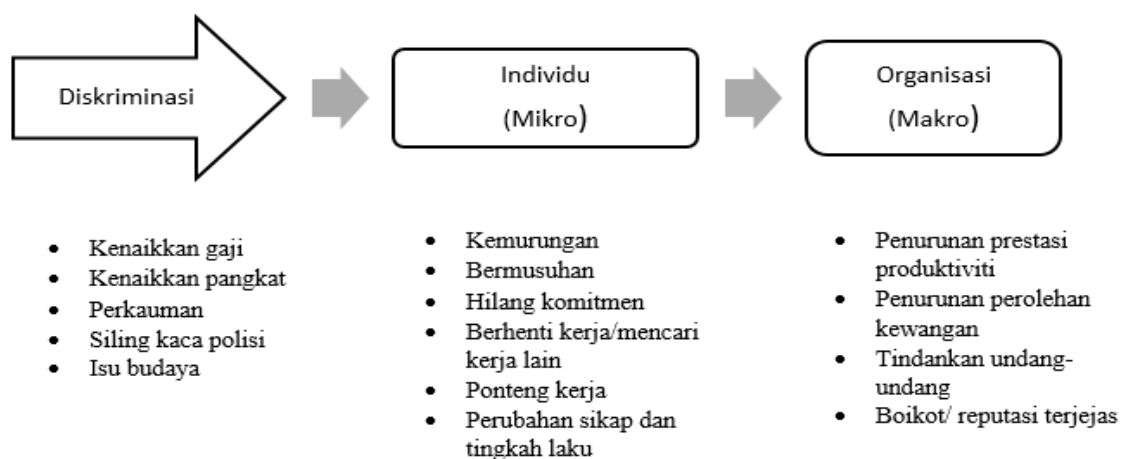
Diagram 2. Jenis-Jenis Agama di Malaysia

Menjadi salah satu negara kepelbagaian penduduk, Kepelbagaian dan Inklusif (Diversity and Inclusion) memperoleh kedudukan yang kukuh untuk syarikat yang beroperasi di Malaysia. Kebanyakan syarikat-syarikat yang beroperasi di Malaysia mempunyai jenis kepelbagaian pekerja dari latar belakang yang berbeza. Satu kajian yang dilakukan oleh syarikat pengambilan, Michael Page [23] yang berjudul *Malaysia Salary and Employment Outlook*, menunjukkan bahawa Malaysia mendapat purata sebanyak 93%, setaraf dengan lima negara-negara Asia yang lain dalam kaji selidik (China, Taiwan, Hong Kong, Indonesia dan Singapura). Kajian itu juga mendapati bahawa fokus untuk Kepelbagaian dan Inklusif di Malaysia lebih kepada jantung (47%), umur (40%) dan etnik minoriti

(25%). Satu lagi kaji selidik yang dilakukan oleh PwC [33] dengan sokongan dari Bursa Malaysia, 122 syarikat dari 11 industri yang berbeza, kajian mendapati terdapat tahap komposisi etnik yang baik untuk tahap pengurusan di Malaysia, iaitu, 34% Melayu, 54% Cina, 6% India dan 6% lain-lain. Ini menunjukkan bahawa kepelbagaian latar belakang diraikan dan dihargai di Malaysia.

Mempunyai latar belakang kepelbagaian dalam organisasi dianggap sebagai salah satu kecekapan teras (core-competency) untuk organisasi. Ini kerana individu yang datang daripada latar belakang yang berlainan mempunyai cara pemikiran yang berbeza, budaya dan kepercayaan yang berlainan, pengalaman hidup yang berbeza yang membuatkan seseorang itu mempunyai nilai tambah kepada organisasi, terutamanya organisasi yang berteraskan kumpulan (group-centered). Sebagai contoh, beberapa kajian mendapati kepelbagaian budaya sebenarnya menambah nilai kepada kelebihan daya saing yang kukuh [36], komposisi kepelbagaian dalam organisasi meningkatkan perolehan dan prestasi melalui impaknya terhadap proses yang efektif, kognitif, komunikasi dan simbolik [24] dan [17] mendapati firma yang mempunyai pelbagai budaya mempunyai peratusan yang lebih besar dalam perolehan pendapatan bersih dan prestasi yang lebih baik.

Sebaliknya, kesan diskriminasi dalam organisasi mampu menjejaskan kepuasan bekerja dan penglibatan bekerja seseorang individu terhadap tugas mereka [42]. Kesan diskriminasi tidak terhad kepada fizikal tetapi juga memberi kesan kepada mental para pekerja termasuk kemurungan, gangguan kecemasan, kehilangan kawalan diri yang membawa kepada pekerja menjadi bermusuhan atau cubaan membunuh diri. Persepsi pekerja terhadap diskriminasi didapati positif dikaitkan dengan peningkatan tekanan, niat untuk mencari yang baru, penurunan kepuasan bekerja, komitmen dan pengurangan tingkah laku organisasi kewarganegaraan (organizational citizenship behavior) [9,49,38,29] Kesan diskriminasi boleh digambarkan sebagai kesan berbentuk rantai. Ini kerana mereka yang mengalami diskriminasi di tempat kerja bukan sahaja mengalami serangan terhadap mental, tetapi juga memberi impak dari sudut fizikal, termasuk hubungan di luar tempat kerja, seterusnya berubah dari peringkat mikro ke makro iaitu memberi kesan kepada prestasi dan perolehan syarikat. Menurut O'Brien *et al.*, [30] individu yang mengalami diskriminasi hubungan interpersonal di tempat kerja mengalami tahap tekanan yang lebih tinggi, yang seterusnya membawa kepada pengurangan prestasi produktiviti dan menjejaskan kesihatan fizikal seseorang.



Sumber:Penulis

Diagram 3. Konsep Rantaian Kesan Diskriminasi

Berdasarkan diagram diatas, kesan rantaian diskriminasi boleh terjadi kepada peringkat mikro (individu) dan seterusnya mempengaruhi peringkat makro (organisasi), iaitu peringkat yang berkaitan kebolehan hidup atau kesinambungan (continuity) operasi sesebuah organisasi. Kesan diskriminasi di peringkat mikro memberi kesan besar kepada kesihatan pekerja. Tunjang utama bagi sebuah

organisasi ialah sumber manusia, jika akar bermasalah isu ini akan menjangkiti keseluruhan struktur organisasi dan menjejaskan kesinambungan operasi bagi organisasi. Kesinambungan organisasi dianggap penting, kerana melibatkan banyak pihak berkepentingan (stakeholders), terutamanya pemegang saham (shareholder) yang mengharapkan penciptaan nilai (value-creation) dari pelaburan yang telah dilakukan.

2.1 Diskriminasi dan Akar Permasalahannya di Malaysia

Malaysia adalah sebuah negara kepelbagaian dengan populasi yang pelbagai latar belakang dan budaya. Sebagai negara majmuk negara ini berterusan menghadapi isu diskriminasi dari pelbagai sudut, terutamanya dari segi peluang pekerjaan yang sering kali dikait rapat dengan perkauman dan pegangan agama. Walaupun, Perkara 8 (1) Perlembagaan Persekutuan Malaysia memelihara dan memberi perlindungan kesaksamaan dari segi undang-undang, melarang sebarang bentuk diskriminasi terhadap seseorang atau golongan tertentu, melainkan ada dasar yang rasional untuk diskriminasi sedemikian, isu diskriminasi tetap tersebar meluas. Kemungkinan, diskriminasi sudah menjadi norma dan melekat kuat dalam sosiobudaya masyarakat di Malaysia, dan seterusnya mempengaruhi pemikiran kognitif. Pengkelasan kaum mengikut agama, seperti Melayu sebagai Islam, Cina sebagai Buddha atau Kristian dan India sebagai Hindu atau Kristian telah menyemarakkan isu diskriminasi dan membuatkan isu ini seperti tiada noktah penghujung. Isu diskriminasi di Malaysia bukan perkara yang baru, isu ini sudah bermula seawal selepas negara ini merdeka terutama isu-isu politik perkauman yang dimainkan oleh parti-parti politik [34]. Ketegangan isu perkauman di Malaysia mencapai kemuncak pada 13 Mei 1969, yang juga dikenali sebagai "Tragedi Mei", ketika bangsa Cina dan Melayu melancarkan rusuhan sesama mereka. Sehingga hari ini, isu diskriminasi masih tegar wujud dan bagi sesetengah rakyat Malaysia, mereka memiliki stereotaip dan pemikiran negatif terhadap antara satu sama lain. Secara umumnya dalam kalangan rakyat Malaysia, untuk mengaitkan Melayu sebagai "pemalas", Cina sebagai "pembongkok/penipu" dan India sebagai "penipu/kaki putar belit". Isu stereotaip dan pemikiran negatif ini dapat ditelusuri kembali dari zaman kolonial dan sejauh tahun 1830 oleh sebuah buku yang ditulis oleh Thomas Stamford berjudul *History of Java* [37]. Tambahan, isu perpecahan pendidikan mengikut garis linguistik menyumbang kepada jarak di antara kaum di Malaysia, seperti Melayu akan menghadiri sekolah kebangsaan yang menggunakan bahasa Melayu sebagai bahasa pengantaraan, Cina akan menghadiri sekolah swasta yang menggunakan bahasa Cina atau Sekolah Kebangsaan Jenis Cina (SJKC), manakala India akan menghadiri sekolah vernakular jenis India.

Selain itu, ketidakpuasan hati dalam kalangan masyarakat Cina terhadap masyarakat Melayu kerana keistimewaan yang mereka terima terutamanya dari segi dasar kerajaan. Ini dapat dilihat dari pendapat yang diberikan oleh Sebastian Loh, pembaca *Free Malaysia Today*, yang berpendapat bahawa orang Melayu menghadapi diskriminasi teruk di tempat kerja, dan orang Cina menyumbang kepada isu terbabit. Menurutnya, ini adalah salah satu cara bagaimana mereka memberi reaksi terhadap dasar kerajaan yang dikira berat sebelah [13]. Ketidakpuasan hati dalam kalangan bukan Melayu terhadap kaum Melayu bukanlah sesuatu perkara yang baru, kerana isu ini sudah wujud selepas merdeka. Keistimewaan yang diberikan kepada kaum Melayu adalah sebahagian daripada kontrak sosial atau diskriminasi positif yang menjadi tiang asas kepada pembentukan Malaysia pada hari ini. Walau bagaimanapun, tiang itu sendiri kini menjadi asas kepada isu diskriminasi tanpa henti yang telah meresap dalam semua aspek dari segi pendidikan, penjagaan kesihatan dan pekerjaan. Konflik yang berpanjangan ini menyebabkan setiap etnik/kaum hilang rasa kepercayaan terhadap sesama mereka. Ini mengakibatkan terbentuknya pemikiran pengasingan dan kepercayaan yang tinggi sesama kaum masing-masing. Isu ini bertambah semakin parah, apabila sesetengah ahli politik

membuat tuduhan secara terbuka dalam membangkitkan isu diskriminasi di tempat kerja seperti bekas Timbalan Menteri Pertanian, Tajuddin Abdul Rahman, yang menyatakan bahawa, syarikat Cina atau bukan Melayu tidak akan mengambil pekerja berbangsa Melayu [25]. Walaupun isu diskriminasi sudah menjadi budaya dan kebiasaan dalam kalangan masyarakat di Malaysia, tindakan proaktif oleh badan berkuasa kelihatan lemah dalam menangani isu ini. Ia seakan-akan membenarkan isu ini untuk berterusan dan masyarakat seperti sudah lali ataupun hidup dalam penafian. Di samping itu, pendapat yang diberikan oleh Shanti Ramesh kepada temu bual oleh *New Strait Times*, berkata “ketuanya akan bercakap menggunakan Mandarin semasa mesyuarat kerana kebanyakan ahli mesyuarat itu bercakap bahasa yang sama dan sebahagian mereka agak dingin terhadap orang luar (mereka yang tidak berasal dari latar belakang yang sama) [28]. Kenyataan yang diberikan oleh Shanti menafikan kenyataan Shamsuddin Bardan, Pengarah Eksekutif Persekutuan Majikan Malaysia yang menyatakan bahawa blok penghalang terbesar yang dihadapi oleh pencari kerja kaum Melayu adalah penguasaan bahasa Inggeris yang kurang baik dan tidak berpendapat sebilangan besar graduan Melayu yang menganggur kerana perkauman [13]. Ini jelas menunjukkan bahawa isu perkauman di Malaysia sudah berada di tahap norma, dan secara amnya kebanyakan pihak memilih untuk menafikannya serta meremehkan isu diskriminasi ini.

3. Metodologi

Kritikal analisis metodologi merujuk kepada saintifik praktis di mana unsur-unsur kritikan berdasarkan bukti diberikan untuk memperbaiki kelemahan yang ada pada sesuatu isu, dalam masa yang sama menggambarkan situasi semasa golongan yang tertindas [14]. Kajian kritikal mengiktiraf perspektif semua pihak berkepentingan dalam situasi yang berbeza dan ini termasuk sudut pandangan orang yang kurang diwakili dalam usaha menegakkan keadilan terhadap kepelbagaian perspektif terhadap sesuatu isu sosial sambil menyediakan landasan untuk penilaian masalah kontroversi [8]. Metodologi ini biasanya dikaitkan dengan penggunaan analisis sejarah dalam membangkitkan naratif terhadap situasi yang berlaku [15]. Para pengkaji sejarah mengalami isu dalam proses analisis, lalu mereka menggunakan analisis sejarah melalui pelbagai sumber bagi mencari penyebab (nature of causation) terhadap sesuatu isu. Menggunakan kritikal analisis, para pengkaji menggunakan analisis sejarah bagi mencari hubungkait terhadap sesuatu isu dengan penyebabnya dengan harapan dapat memperbaiki isu tersebut. Oleh itu, isu yang berkaitan perlu dibincangkan secara mendalam, dengan mengenal pasti akar permasalahan tersebut, mengkaji impak masalah tersebut terhadap masyarakat, sama ada menyebabkan berlakunya penindasan atau ketidakadilan yang menjejaskan sesetengah kelompok. Dalam masa yang sama memberi kritikan yang jelas, menampal isu tersebut atau dalam maksud yang lain membangkitkan isu tersebut secara menyeluruh bagi memperbaiki keadaan dan mempromosi keadilan.

Dalam melihat isu ini secara lebih jelas, dan kurangnya kajian berkaitan isu ini, penggunaan surat khabar, laporan dan artikel digunakan bagi melihat isu ini secara neutral dan menyeluruh. Kaedah analisi kritikal dipilih dalam menjalankan kajian ini. Metodologi analisis kritikal membantu penyelidik untuk memahami isu-isu utama, mengkaji bukti yang sedia ada dari sumber yang boleh dipercayai untuk membina argumen yang konkrit dalam memberikan penilaian kritikal terhadap isu-isu yang dibincangkan [2]. Ia juga merupakan satu bentuk kaedah yang melibatkan penyiasatan topik dengan lebih mendalam, dengan mengkaji isu dari bawah ke permukaan realiti untuk meneroka kebenaran bagi isu yang dibincangkan. Artikel ini menegaskan hujah-hujah menerusi analisis sejarah, bermula dengan kepentingan PSM, isu diskriminasi di Malaysia dan perbincangan.

4. Perbincangan dan Cadangan

4.1 Perbincangan

Diskriminasi ditempat kerja boleh terjadi dalam pelbagai jenis bentuk, umur, kaum, budaya, jantina dan agama. Sebagai contoh diskriminasi dari segi jantina ialah perbezaan gaji, dimana pekerja wanita sering kali mendapat jumlah gaji yang sedikit berbanding pekerja lelaki. Dari segi umur pula, paling ketara apabila pekerja yang lebih muda sering dilambakkan dengan skop tugas di luar kontrak pekerjaan atas kapasiti masih muda dan pekerja baharu. Walaupun undang-undang melarang keras akan perbuatan diskriminasi, akan tetapi kebanyakan pekerja merasakan diri mereka di diskriminasi di tempat kerja. Sebagai negara yang berbilang kaum, isu diskriminasi berkaitan dengan agama ialah isu paling dominan yang dialami oleh perkerja di Malaysia. Sebagai contoh, Pusat KOMAS Malaysia [34] melaporkan terdapat isu diskriminasi dari segi pemakaian tudung di tempat kerja. Isu ini dilihat oleh mereka yang berbangsa Melayu sebagai satu bentuk diskriminasi bukan sahaja terhadap agama Islam tetapi amnya kepada kaum Melayu, yang sinonim dengan Islam. Isu pemakaian tudung ini bertambah panas apabila sesetengah rangkaian hotel didakwa tidak membenarkan pekerja mereka memakai tudung atas kapasiti mengikut standard antarabangsa [45]. Selain itu, isu pengambilan pekerja oleh salah sebuah francais Body Shop, dengan memaparkan iklan "Cina Sahaja" telah mengundang kecaman masyarakat. Lambakkan portal pekerjaan seperti JobStreet.com memaparkan syarikat-syarikat milikan Cina mengutamakan bangsa Cina atau mereka yang mampu berkomunikasi dalam bahasa Mandarin menaikkan persoalan, adakah isu diskriminasi ini akan secara terus-menerus berakar di dalam masyarakat Malaysia? Ini kerana secara amnya, mengikut teori institutional, kesinambungan sesebuah firma bergantung kepada legitimasi dan penerimaan masyarakat setempat terhadap sesebuah firma. Adakah firma-firma di Malaysia lebih selesa berada dikelompok kaum masing-masing atau adakah isu ini berkait rapat dengan pengoperasian mereka?

Dalam sebuah kajian yang dijalankan oleh Lee dan Khalid [20], mereka mendapati bahawa kaum/etnik lebih memainkan peranan penting daripada kualiti yang ada pada seseorang. Mereka mendapati kaum Melayu sebagai majoriti di Malaysia kurang mendapat panggilan sesi temu duga berbanding dengan kaum lain. Resume kaum Melayu cenderung dilihat dan dipertikaikan sebagai kurang berkualiti, dan mereka juga mendapati bahawa dasar kerajaan memainkan peranan dalam membentuk jurang di antara kaum di Malaysia. Tambahan, menurut Faaland *et al.*, [11] mereka yang bukan bangsa Cina bukan sahaja mengalami permasalahan dalam mendapatkan pekerjaan tetapi mengalami diskriminasi diperingkat dalaman seperti dinafikan hak kenaikan pangkat dan pendapatan yang rendah. Sikap diskriminasi dalam kalangan firma-firma di Malaysia menyebabkan Malaysia sukar untuk berdaya saing di peringkat global, selain itu isu perkauman juga menyebabkan terjadinya pengaliran keluar tenaga kerja mahir (brain drain), seterusnya menyaksikan kekosongan ini diisi oleh para ekspatriat dan tenaga kerja kurang mahir [1]. Isu perkauman harus diteliti oleh pengurusan sumber manusia dengan lebih berhati-hati, dengan mengambil kira impak polisi mereka bukan sahaja terhadap firma tetapi juga impak di peringkat makro, iaitu peringkat nasional. PSM memainkan peranan dalam memastikan jurang kadar pengangguran negara berada dalam keadaan stabil dan juga membina tenaga kerja modal insan. Selain itu, dasar polisi perkauman dalam PSM mampu mencalarakan imej firma. Ini kerana sikap perkauman yang diintegrasikan kedalam praktis sumber manusia boleh menjatuhkan reputasi sesebuah syarikat, dan mendapat boikot dari masyarakat setempat. Sebagai contoh, perang roti di antara Gardenia (milikan-Melayu) dan Massimo (milikan-Cina) telah dimainkan secara rancak dalam media sosial dan dada akhbar sehingga menyaksikan kedua-dua kaum melakukan boikot terhadap produk yang bukan berasal dari milikan kaum mereka [46]. Tambahan pula, sikap sesetengah ahli politik berasaskan perkauman menyeru kaum mereka

untuk memboikot firma atau produk kaum-kaum tertentu memburukan keadaan, apabila menteri berbangsa Melayu menyeru kaum Melayu untuk memboikot perniagaan masyarakat Cina [26]. Memburukan keadaan lagi, sikap menyebarkan (viral) dalam kalangan rakyat Malaysia, apabila terdapat ratusan website, blog, wordpress dan kumpulan di sosial media seperti Facebook yang menghina dan menyeru terhadap boikot kepada kaum-kaum tertentu.

Isu diskriminasi berasaskan perkauman ini bukan sahaja berlaku dalam peluang pekerjaan tetapi juga berlaku kepada agama yang dianuti oleh seseorang. Isu ini pernah di bangkitkan oleh seorang Ahli Parlimen (PAS) Siti Zailah Mohd Yusof (Rantau-Panjang) berkenaan isu sesetengah majikan yang mendakwa bahawa membenarkan kakitangan mereka bersolat akan menjejaskan produktiviti firma mereka [48]. Sinar Harian [40] melaporkan kes yang berlaku di Muar, apabila sebuah Pasaraya Astaka melarang keras pekerja mereka dari menunaikan solat. Mereka yang didapati menunaikan solat akan diherdik dan ditarik keluar dari surau, malah bilik yang dijadikan surau juga dikunci oleh majikan. Sesetengah majikan juga dilihat mengambil tindakan drastik dengan mengurangkan gaji pekerja yang pergi menunaikan solat ketika waktu bekerja [41]. Selain itu pada tahun 2015, 22 orang pekerja Islam dilaporkan menghantar memorandum kepada Agong, mendakwa majikan mereka menolak hak mereka untuk menunaikan solat atas kapasiti bawah solat bukan sebahagian daripada kontrak pekerjaan [27]. Mereka juga telah membuat aduan kepada Jabatan Sumber Manusia Malaysia/ Human Resource Department of Malaysia (HRDM), tetapi pihak HRDM memberi respons bahawa mereka tidak mempunyai bidang kuasa akan hal ini dan memohon para pengadu supaya memanjangkan isu ini kepada pihak Jabatan Agama Islam Malaysia (JAKIM).

Jawapan yang dikeluarkan oleh pihak HRDM, membangkitkan satu persoalan terbesar, adakah isu hak agama seseorang merupakan perkara samar-samar di dalam Undang-undang Pekerjaan Malaysia. Kebimbangan ini menjadi nyata kerana di dalam Akta Pekerjaan 1955 isu berkaitan praktis agama ketika waktu bekerja tidak dinyatakan secara spesifik. Praktis agama hanya dinyatakan dalam Perkara 11, Perlembagaan Persekutuan Malaysia yang mengiktiraf kebebasan bersuara dan menganut agama. Oleh itu, isu praktis agama dianggap sebagai nilai moral dan etika dari segi kontrak pekerjaan oleh majikan. Kelompongan ini, memberi ruang kepada majikan untuk membenarkan atau tidak membenarkan praktis agama mahupun memakai pakaian berdasarkan keperluan agama seseorang. Oleh itu, pengurusan sumber manusia memainkan peranan yang penting dalam mengintegrasikan keperluan seseorang dari sudut agama, budaya dan nilai pegangan mereka dalam praktis dan program sumber manusia. Bagi majikan-majikan bertaraf kecil yang melaksanakan proses sumber manusia dengan sendiri, mereka hendaklah mempunyai pemikiran yang waras dalam memastikan kebajikan kakitangan mereka terjaga. Ini kerana pekerja perlu dilihat sebagai aset terpenting, dalam masa yang sama sebagai pembina rangkaian antara firma dan juga masyarakat setempat.

Kepelbagaian dalam firma perlu dilihat dari sudut pandangan yang membawa keuntungan, kerana setiap kaum/etnik memilik kekuatan dalaman dan daya inovasi yang berbeza. Sepatutnya, majikan-majikan di Malaysia menggunakan kepelbagaian penduduk di Malaysia sebagai salah satu daripada strategi dalam mencapai kelebihan daya saing (competitive advantage). Dalam meningkatkan persaingan perniagaan, majikan-majikan di Malaysia sepatutnya menumpukan kepada Pendekatan Berasaskan Sumber (Resource-based view) dengan membangun sumber dalaman yang unik (sumber manusia), dengan menumpukan kepada pembangunan modal insan (human capital) dan membangunkan kemahiran pekerja (skilled-knowledge worker), serta mengiktiraf perbezaan budaya sebagai pendekatan terbaik dalam menguruskan kepelbagaian sumber manusia. Pendekatan ini memerlukan firma dilihat, bukan melalui aktiviti dalam pasaran produk, tetapi sebagai satu kumpulan unik sumber yang rumit, tidak ketara dan dinamik [43]. Leavy [21] mendakwa bahawa sumber-sumber tersebut terdapat di bawah lapisan-lapisan kepentingan

strategik yang tertinggi, sebagai contoh ianya boleh dicapai dengan menghargai budaya termasuk nilai, norma, kepercayaan dan sebagainya [50]. Akan tetapi, dilihat kebanyakan firma-firma seakan-akan selesa untuk menggapai kesinambungan untuk suatu jangka waktu yang pendek, dan hanya mengoperasikan perniagaan semata-mata mencari keuntungan. Istilah kelebihan daya saing kelihatan sangat asing dan kurang diberi penekanan.

4.2 Cadangan dan Peranan Pengurusan Sumber Manusia

Kelebihan daya saing yang menjadi teras firma globalisasi perlu menjadi ikutan firma-firma di Malaysia dalam usaha membantu negara mencapai negara maju, selain membantu mereka untuk lebih berdaya saing dan tidak mengharapkan pasaran lokaliti sahaja. Oleh itu, dalam membina kelebihan daya saing berasaskan sumber manusia, peranan pengurusan sumber manusia adalah sangat penting, kerana mereka ialah nadi kepada pengoperasian dan sebahagian daripada perangka strategi bagi sesebuah firma. Pengurusan sumber manusia memainkan peranan penting dalam mengintegrasikan kepelbagaian latar belakang dalam sesebuah organisasi [51,52]. Menguruskan sumber manusia dalam sesebuah organisasi memerlukan analisis terperinci dan persefahaman mengenai persekitaran dalaman dan luaran. Hofstede [56] telah membangunkan rangka kerja komunikasi silang budaya yang merangkumi jarak kuasa, individualisme, kejantanan, penghindaran ketidakpastian, dan orientasi jangka panjang berbanding orientasi jangka pendek, dan berpendapat setiap individu dari berlainan budaya mempunyai ciri-ciri unik yang tersendiri serta memerlukan polisi PSM yang berbeza. Para pengkaji yang lain menegaskan bahawa bahasa, jantina, dan agama adalah isu yang penting dalam mengurus kepelbagaian yang merentasi budaya yang berbeza [54,55]. King dan Williamson [53] dalam mengkaji teori kepuasan kerja dan praktis agama mendapati penerimaan firma terhadap keperluan agama yang dianuti oleh pekerja memberi impak yang tinggi terhadap kepuasan bekerja. PSM merupakan jambatan antara pekerja dan firma. Fungsi profesional PSM adalah untuk memastikan semua pekerja dilayan dengan adil dan saksama seimbang dengan objektif firma. Oleh itu, tumpuan terhadap kepelbagaian sosio-budaya sepatutnya diberikan penekanan terutama aspek pemahaman (*understanding*) dan meningkatkan kesedaran (*awareness*) mengenai perbezaan sikap budaya, dan meningkatkan komunikasi dalam sesebuah firma. Oleh itu, PSM memainkan peranan dalam menyediakan pendidikan, latihan dan kesedaran, menjadi fasilitator dan penghubung antara pekerja dengan pekerja dan pekerja dengan majikan.

Selain itu, PSM harus memiliki sikap profesional, beretika tinggi, bertanggungjawab serta bijak dalam membezakan kepentingan diri dan juga kepentingan firma. Ahli-ahli PSM juga mesti sentiasa mengikuti perkembangan semasa terutama yang berkaitan dengan sumber manusia. Ini bagi memastikan mereka memiliki ilmu atau maklumat terbaru dalam mengurus dan mentadbir sumber manusia. Sebagai contoh, pelaksanaan Peluang Pekerjaan Sama-rata (PPS) (*Equal Employment Opportunity (EEO)*) mampu dilaksanakan dengan baik jika PSM benar-benar ingin memastikan setiap individu diberikan hak sama rata dalam kontrak pekerjaan. PPS merujuk kepada prosedur dan polisi sama-rata dan menghormati hak setiap individu dalam kontrak pekerjaan tanpa sebarang bentuk diskriminasi dari segi jantina, agama, kaum, warganegara dan sebagainya. Melalui dasar ini majikan tidak boleh menilai atau memutuskan kesesuaian seseorang untuk sesuatu pekerjaan berdasarkan ciri-ciri tersebut, melainkan jika terdapat keperluan yang mendesak, sebagai contoh skop kerja yang berkaitan dengan sesuatu agama mesti diuruskan oleh pekerja yang menganuti agama tersebut seperti institusi agama dan pejabat zakat. Kebiasaannya pelaksanaan PPS disokong oleh tindakan undang-undang. Akan tetapi PPS juga boleh dilaksanakan atas dasar atau polisi bebas oleh sesebuah firma. PPS meliputi pengambilan dan pemilihan pekerjaan, gaji dan faedah, pelepasan serta pelantikan jawatan secara terbuka. Di Amerika Syarikat dan juga India, PPS disokong kuat dengan

tindakan undang-undang dan bagi firma yang melanggar polisi PPS yang ditetapkan akan dikenakan tindakan undang-undang. Pada dasarnya, PPS tidak bertujuan untuk menghasilkan keputusan kesamarataan tetapi menekankan peri pentingnya memastikan setiap individu yang berkelayakan mempunyai peluang sama-rata dalam berinteraksi dengan pasaran pekerjaan (employment market). PPS juga memastikan siling kaca bagi sesuatu jawatan dapat dipecahkan, seperti isu bagi kaum wanita yang mengalami masalah dalam memenuhi jawatan tinggi kerana dihadkan oleh polisi sesebuah firma.

Pelaksanaan strategi sumber manusia yang berkesan akan memberi impak yang tinggi pada sesebuah firma. Pada zaman serba teknologi ini, dasar dan polisi yang positif dan anti-diskriminasi pasti akan meningkatkan reputasi, legitimasi dan penerimaan orang awam terhadap sesebuah organisasi. Selain itu, ianya juga melahirkan rasa kepercayaan dan ketaatan yang kuat terhadap firma. Kepercayaan merupakan elemen penting bagi operasi perniagaan kerana berkait rapat dengan budaya firma. Budaya yang negatif akan menyebabkan sumber manusia berada dalam keadaan stress, murung, pecah amanah, sabotaj serta ponteng kerja. Faktor-faktor ini perlu dipandang penting kerana proses pengambilan dan penyesuaian seseorang pekerja memerlukan masa yang agak lama. Kos-kos pengambilan pekerja baru dari segi sumber masa dan kewangan perlu diambil kira. Oleh itu, sumber manusia sepatutnya tidak dipandang sebagai sumber yang boleh ditukar ganti pada bila-bila masa, tetapi sebagai sumber yang terhad. Mengikut teori Pendekatan Berasaskan Sumber (Resource-based view), keunikan seseorang individu perlu dinilai pada keupayaan, kemahiran, pengetahuan dan kemampuan yang ada pada individu tersebut. Kehilangan individu yang unik ini pasti memberi impak yang negatif pada perangkaan strategik firma kerana dalam menghasilkan objektif jangka pendek mahupun jangka panjang, strategi padanan (matching strategy) biasanya akan dilaksanakan sebelum pengambilan pekerja baharu dan pengekalan pekerja lama. Penangguhan pengambilan pekerja baharu semata-mata atas dasar diskriminasi, atau memilih mereka yang berada dalam kelompok kaum/agama yang sama, serta peletakan jawatan mereka yang berkelayakan akan menyebabkan terbantutnya pelaksanaan objektif firma. Ini menyebabkan firma menjadi kurang berdaya saing, dan memerlukan suatu tempoh yang lama dalam mencari bakat baru. Tempoh rehat (cooling period) akan mengakibatkan firma kehilangan peluang dan nilai semasa (present value) yang tidak boleh diganti dan juga tidak memberi ukuran keuntungan yang sama pada masa hadapan. Tambahan, pekerja yang sudah mahir dan memahami selok belok perniagaan, serta memiliki keluk pembelajaran (learning-curve) melalui pengalaman bersama firma. Kehilangan mereka yang mahir ini merupakan suatu kerugian kerana untuk menghasilkan modal insan, firma-firma selalunya melaburkan kos yang tinggi seperti menyediakan seminar, latihan, biasiswa, dan memerlukan suatu tempoh masa yang lama bagi menghasilkan pekerja yang berbakat tinggi.

5. Kesimpulan

Berdasarkan perbincangan dan argumen yang diberikan, serta melihat kepada analisis sejarah, isu diskriminasi bukan perkara yang baru malahan sudah menjadi sebahagian daripada budaya dan pemikiran kognitif dalam masyarakat majmuk di Malaysia. Isu ini sudah menjangkiti lebih daripada isu sosial kontrak dan berakar umbi dalam pasaran pekerjaan. Walaupun ianya merupakan isu yang memberikan impak yang besar, jumlah kajian yang menyentuh isu ini sangat berkurangan. Ini kemungkinan kerana ingin mengelakkan salah faham, meredakan keadaan semasa, ataupun menganggap isu ini merupakan tabu dalam masyarakat dan sensitif untuk dibincangkan. Walau bagaimanapun, dalam usaha mencari penyelesaian dan memperbaiki keadaan semasa, perkara tabu dan sensitif mesti dibincangkan secara tepat dan berhemah kerana soal pasaran pekerjaan memainkan peranan dalam memastikan firma-firma di Malaysia lebih berdaya saing di peringkat

antarabangsa. Dalam masa yang sama, kepentingan mempunyai pemikiran yang objektif dan keadilan perlu ditanamkan dalam segenap pemikiran ahli-ahli PSM supaya mereka dapat melihat isu diskriminasi dari sudut kesinambungan firma.

Kepelbagaian tenaga kerja mencerminkan perubahan pasaran pekerjaan dunia, dimana kepelbagaian dilihat sebagai keunikan dalam menghasilkan kelebihan daya saing. Strategi yang efektif membantu mewujudkan persekitaran kerja di kaum minoriti mahupun mereka yang didiskriminasi merasakan selesa untuk berkhidmat. Menguruskan kepelbagaian bukan sekadar menerima perbezaan jurang latar belakang tetapi dalam masa yang sama mentadbir dan menguruskan kepelbagaian ini dengan mengintegrasikan kepelbagaian sebagai satu keunikan dalam organisasi. Ini melibatkan pengiktirafan nilai perbezaan, memerangi diskriminasi, dan mempromosikan inklusif. Pengurusan kepelbagaian membantu firma bersaing di pasaran antarabangsa dengan berkesan dengan menghasilkan idea-idea baru, meningkatkan prestasi firma, mengukuhkan imej positif, dan mengambil sumber manusia yang bernilai. Walaupun terdapat manfaat dalam melahirkan kepelbagaian dalam organisasi, kebanyakan organisasi gagal melihat isu ini dari sudut pandangan holistik, dan ianya sangat mengecewakan melihat organisasi menumpukan strategi dan polisi sumber manusia terhadap kaum/etnik tertentu. Oleh yang sedemikian, PSM memainkan peranan penting dalam memelopori dasar Peluang Pekerjaan Sama-rata (PPS) bagi memastikan sumber manusia bagi firma tidak terhad kepada sesuatu kaum/etnik tetapi menyeluruh dengan mengambil kira kelayakan dan kemampuan yang ada pada individu tersebut. Akhirnya, firma-firma di Malaysia sepatutnya berganding bahu dalam memerangi isu diskriminasi berkaitan perkauman, ini kerana firma beroperasi dengan mendapatkan legitimasi serta sokongan dari orang awam. Istilah orang awam di Malaysia, dapat ditakrifkan sebagai kepelbagaian, masyarakat majmuk. Selain itu, firma harus bersikap objektif dalam melaksanakan polisi sumber manusia serta memastikan polisi mereka selari dengan visi negara dalam melahirkan modal insan yang cemerlang, mahir serta berpengetahuan luas.

Rujukan

- [1] AWALLUDDIN, Muhammad Aiman. "HUMAN CAPITAL MANAGEMENT IN MALAYSIA: ISSUES AND STRATEGIC MEASURES." *İşletme Bilimi Dergisi* 7, no. 1 (2019): 201-219.
- [2] Awaluddin, Muhammad Aiman, and Anisa Safiah Maznorbalia. "A suggestion that Europe also a Muslim: a study from historical and contemporary perspectives." *Indonesian Journal of Islam and Muslim Societies* 9, no. 1 (2019): 83-110.
- [3] Caliskan, N. E. The Impact Of Strategic Human Resource Management on Organizational Performance *Journal Naval Science Engineering* 6(2) (2010): p. 100-116.
- [4] Byars, L dan Rue, L. Human Resource Management (eight ed). New York, NY: McGraw-Hill/Irwin, 2006. pp.371-383.
- [5] Boxall, P. F., & Purcell, J. Strategy and human resource management. Basingstoke [England: Palgrave Macmillan. 2008.
- [6] CIA World Factbook. Malaysia Demographics Profile. 2014. <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/my.html>.
- [7] Cox, T. Cultural Diversity In Organizations: Theory, Research, And Practice. San Francisco, Calif: Berrett-Koehler, 1993.
- [8] Endres, B. Habermas and critical thinking. *Philosophy of Education*, 1996. http://www.ed.uiuc.edu/EPS/PES-yearbook/96_docs/endres.html
- [9] Ensher, Ellen A., Elisa J. Grant-Vallone, and Stewart I. Donaldson. "Effects of perceived discrimination on job satisfaction, organizational commitment, organizational citizenship behavior, and grievances." *Human Resource Development Quarterly* 12, no. 1 (2001): 53-72.
- [10] Free Malaysia Today. Racist ad unsanctioned, says The Body Shop. January 12, 2017. <http://www.freemalaysiatoday.com/category/nation/2017/01/12/racist-ad-unsanctioned-says-the-bodyshop/>.
- [11] Faaland, J., Parkinson, J., dan Saniman, R. Growth and ethnic Inequality: Malaysia's New Economic Policy. Kuala Lumpur: Utusan Publications & Distributors, 2003.

- [12] Free Malaysia Today. The Chinese Must Confront Anti-Malay Racism. August 24, 2016. <https://www.freemalaysiatoday.com/category/opinion/2016/08/24/the-chinese-must-confront-anti-malay-racism/>.
- [13] Free Malaysia Today. MEF: Private Sector Not Discriminating Against Malays. August 24, 2016. <https://www.freemalaysiatoday.com/category/nation/2016/08/24/mef-private-sector-not-discriminating-against-malays/>.
- [14] Finocchiaro, Maurice A. "Methodological criticism and critical methodology." *Zeitschrift für allgemeine Wissenschaftstheorie* 10, no. 2 (1979): 363-374.
- [15] Froese, Marc D. "Historical Research Methods in the Social Sciences: Critical Security Studies." Available at SSRN 1937964 (2011).
- [16] Guest, David E. "Human resource management and industrial relations [1]." *Journal of management Studies* 24, no. 5 (1987): 503-521.
- [17] Hartenian, Linda S., and Donald E. Gudmundson. "Cultural diversity in small business: Implications for firm performance." *Journal of Developmental Entrepreneurship* 5, no. 3 (2000): 209.
- [18] Khilji, E. "Modes of convergence and divergence: An integrative view of multinational practices in Pakistan." *International Journal of Human Resource Management* 13, no. 2 (2002): 232-253.
- [19] Regmi, Krishna, Jennie Naidoo, and Sharada Regmi. "Understanding the effect of discrimination in the workplace: A case study amongst Nepalese immigrants in the UK." *Equal Opportunities International* 28, no. 5 (2009): 398-414.
- [20] Lee, Hwok-Aun, and Muhammed Abdul Khalid. "Discrimination of high degrees: race and graduate hiring in Malaysia." *Journal of the Asia Pacific Economy* 21, no. 1 (2016): 53-76.
- [21] Leavy, Brian. "On studying leadership in the strategy field." *The Leadership Quarterly* 7, no. 4 (1996): 435-454.
- [22] Mello, J. *Strategic Human Resource Management* (2nd ed.). South-Western College, 2005.
- [23] Michael Page. Malaysia Salary and Employment Outlook. 2017. <https://www.michaelpage.com.my/sites/michaelpage.com.my/files/2017-malaysia-salary-employment-outlook.pdf>.
- [24] Milliken, Frances J., and Luis L. Martins. "Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups." *Academy of management review* 21, no. 2 (1996): 402-433.
- [25] Malaysia Kini. Where is Proof Chinese Firms Discriminating Malays, MCA asks Tajuddin. August 8, 2016. <https://www.malaysiakini.com/news/351567>,
- [26] Malay Mail. Minister's Call For Malay to Boycott of Chinese Traders "Racist", Says DAP Rep. February 2, 2015. <https://www.malaymail.com/s/832611/ministers-call-for-malay-boycott-of-chinese-traders-racist-says-dap-rep>.
- [27] Muhammad Naufal M.I. Solat Bukan Dalam Kontrak Kerja. Sinar Harian. 2015. <http://www.sinarharian.com.my/semasa/solat-bukan-dalam-kontrak-kerja-1.377329>.
- [28] New Strait Times. Workplace Woes: Workplace Discrimination is Common in Malaysia. January 28, 2018. <https://www.nst.com.my/news/exclusive/2018/01/329441/workplace-woes-workplace-discrimination-common-malaysia>.
- [29] Nielsen, Morten Birkeland, and Ståle Einarsen. "Outcomes of exposure to workplace bullying: A meta-analytic review." *Work & Stress* 26, no. 4 (2012): 309-332.
- [30] O'Brien, Katharine R., Samuel T. McAbee, Michelle R. Hebl, and John R. Rodgers. "The impact of interpersonal discrimination and stress on health and performance for early career STEM academicians." *Frontiers in psychology* 7 (2016): 615.
- [31] Pfeffer, J. Seven practices of successful organisations. *California Management Review* 40 (2) (1998): p. 96-124.
- [32] PricewaterhouseCoopers. Survey of Global HR Challenges: Yesterday, Today and Tomorrow. 2005. <https://wfpma.com/sites/wfpma.com/files/PDFs/hrglobalchallenges.pdf>.
- [33] PricewaterhouseCoopers. Diversity in Workplace: A Survey of Malaysian Public Listed Companies. 2013. <http://flexworklife.my/wp-content/uploads/2013/12/Diversity-in-the-Workplace-FINAL.pdf>.
- [34] Pusat KOMAS Malaysia. Malaysian Racial Discrimination Report. 2015. <https://komas.org/v2/wp-content/uploads/2013/06/Malaysia-Racial-Discrimination-Report-2015.pdf>.
- [35] Patrick, Harold Andrew, and Vincent Raj Kumar. "Managing workplace diversity: Issues and challenges." *Sage Open* 2, no. 2 (2012): 2158244012444615.
- [36] Richard, Orlando C. "Racial diversity, business strategy, and firm performance: A resource-based view." *Academy of management journal* 43, no. 2 (2000): 164-177.
- [37] Raffles, T.S. *The History of Java*. John Murray. 1830.
- [38] Raver, Jana L., and Lisa H. Nishii. "Once, twice, or three times as harmful? Ethnic harassment, gender harassment, and generalized workplace harassment." *Journal of Applied Psychology* 95, no. 2 (2010): 236.
- [39] Sparrow, Paul, Randall S. Schuler, and Susan E. Jackson. "Convergence or divergence: human resource practices

- and policies for competitive advantage worldwide." *International Journal of Human Resource Management* 5, no. 2 (1994): 267-299.
- [40] Sinar Harian. Lagi Pekerja Pasaraya Dilarang Solat. 2015. <http://www.sinarharian.com.my/semasa/lagi-kes-pekerja-pasaraya-dilarang-solat-1.356876>.
- [41] Sinar Harian. Pekerja Dakwa Ditolak Gaji Jika Solat Jumaat. October 16, 2018. <http://www.astroawani.com/berita-malaysia/pekerja-dakwa-gaji-ditolak-jika-solat-jumaat-188353> ,
- [42] Kim, Sunhee. "The effect of gender discrimination in organization." *International Review of Public Administration* 20, no. 1 (2015): 51-69.
- [43] Saa-Perez, Petra De, and Juan Manuel Garcia-Falcon. "A resource-based view of human resource management and organizational capabilities development." *International Journal of Human Resource Management* 13, no. 1 (2002): 123-140.
- [44] Schein, E. H. *Organizational Culture and Leadership* Third Edition (3rd ed.). San Francisco: Jossey-Bass, 1985.
- [45] The Star Online. Hotel industry in the spotlight over no-headscarf uniform policy. November 11, 2017. <https://www.thestar.com.my/news/nation/2017/11/11/hotel-industry-in-the-spotlight-over-no-headscarfuniform-policy/>.
- [46] The Star Online. When Bread Has a Race. January 8, 2012. <https://www.thestar.com.my/news/nation/2012/01/08/when-bread-has-race/>.
- [47] Wahab, H. A., dan Jaafar, H. J. Workplace Diversity: How Does Malaysian Law Promote People with Disability?. *International Journal of Law, Government and Communication* 3(9) (2018):p. 14–23.
- [48] Wani Azahar. Final Stage For Guidelines on Prayer Times During Work For Muslim Staff. HumanResources. 2018. <https://www.humanresourcesonline.net/guidelines-on-prayer-times-during-work-for-muslim-staff-in-final-stage/>.
- [49] Ensher, Ellen A., Craig Thomas, and Susan E. Murphy. "Comparison of traditional, step-ahead, and peer mentoring on protégés' support, satisfaction, and perceptions of career success: A social exchange perspective." *Journal of Business and Psychology* 15, no. 3 (2001): 419-438.
- [50] Schein, E. H. (1985). *Organizational Culture and Leadership* (1st ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- [51] Cooper-Thomas, Helena D., and Neil Anderson. "Organizational socialization: A new theoretical model and recommendations for future research and HRM practices in organizations." *Journal of managerial psychology* 21, no. 5 (2006): 492-516.
- [52] Lado, Augustine A., and Mary C. Wilson. "Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective." *Academy of management review* 19, no. 4 (1994): 699-727.
- [53] King, James E., and Ian O. Williamson. "Workplace religious expression, religiosity and job satisfaction: Clarifying a relationship." *Journal of management, spirituality & religion* 2, no. 2 (2005): 173-198.
- [54] Hunt, Beverley. "Managing equality and cultural diversity in the health workforce." *Journal of Clinical Nursing* 16, no. 12 (2007): 2252-2259.
- [55] Squires, Judith. "Intersecting inequalities: Reflecting on the subjects and objects of equality." *The Political Quarterly* 79, no. 1 (2008): 53-61.
- [56] Hofstede, Geert. *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Sage publications, 2001.