BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Di era globalisasi saat ini, perusahaan menghadapi keberagaman yang lebih kompleks oleh karena itu pengelolaan sumber daya manusia menjadi yang terpenting untuk keunggulan kompetitif berkelajutan (Sabrina, 2024). *Organizational Citizenship Behavior* (Perilaku Kewarganegaraan Organisasi) mempunyai peran yang penting untuk mendukung efektivitas organisasi karena mencerminkan perilaku sukarela karyawan yang melampaui tugas formal dan berdampak positif terhadap kinerja, iklim kerja, komunikasi, dan kohesi tim (Aziza, Nur & Wedadjati, 2025). *Organizational Citizenship Behavior* (Perilaku Kewarganegaraan Organisasi) dapat diartikan tindakan seseorang yang bekerja tanpa paksaan atau bekerja lembur yang tidak sesuai dengan jadwal kerjanya yang berkontribusi untuk meningkatkan kinerja organisasi (Aziz et al., 2024).

Selain itu, keberagaman tenaga kerja menuntut perusahaan agar mampu mengelola perbedaan gender, budaya, dan demografi melalui *Diversity Management* (Manajemen Keberagaman). *Diversity Management* (Manajemen Keberagaman) dapat diartikan sebagai upaya untuk mengelola keberagaman dalam sebuah organisasi atau lingkungan kerja. Ini melibatkan strategi, kebijakan, dan praktik yang dirancang agar dapat memahami, menghormati, menghargai, dan memanfaatkan keberagaman dalam hal perbedaan jenis kelamin, usia, ras, agama, budaya, latar belakang, dan karakteristik lainnya dari individu-individu dalam suatu tim atau lingkungan kerja (Rakhman & dkk, 2024). Penelitian terbaru menunjukkan bahwa *Diversity Management* (Manajemen

Keberagaman) berpengaruh positif terhadap perilaku kerja karyawan termasuk *Organizational Citizenship Behavior* (Perilaku Kewarganegaraan Organisasi) (Metha & Safitri, 2024).

Menurut Gámez Gámez & López Torres (2023) Indikator keberagaman ada delapan, yaitu: manajemen internal keberagaman budaya, toleransi terhadap keberagaman, kesetaraan dan rasa hormat, kesetaraan tenaga kerja, integritas, seleksi, komunikasi dan komunikasi antarbudaya. Disini peneliti mengambil tiga indikator, yaitu: kesetaraan dan rasa hormat, toleransi terhadap keberagaman dan keadilan tenaga kerja, alasan peneliti mengambil tiga indikator karena menyesuaikan dengan tempat lokasi penelitian. Penelitian lain juga menunjukkan bahwa persepsi kesetaraan, keadilan, dan perlakuan yang penuh hormat (keadilan organisasi) umumnya meningkatkan bukan menurunkan Perilaku Kewarganegaraan Organisasi (*Organizational Citizenship Behavior*) (Thi et al., 2025). Sedangkan pendekatan integrasi dan pembelajaran terhadap keragaman yang dirasakan meningkatkan perilaku kewarganegaraan organisasi (*Organizational Citizenship Behavior*) (Rabl et al., 2020). Dengan menggunakan social exchange theory (SET), di mana hubungan timbal balik antara karyawan dan organisasi didasarkan pada persepsi keadilan. Ketika karyawan merasa organisasi telah memberikan perlakuan adil, mereka mungkin merasa kewajiban moral mereka telah terpenuhi, sehingga tidak terdorong untuk melakukan perilaku ekstra-peran. Sebaliknya, ketika merasakan ketidakadilan, karyawan justru meningkatkan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (Perilaku Kewarganegaraan Organisasi) untuk memperbaiki citra diri atau mendapatkan pengakuan. Temuan ini menunjukkan bahwa keadilan organisasi dapat

menciptakan kepuasan terhadap tugas formal, tetapi tidak selalu mendorong kontribusi sukarela. Oleh karena itu, manajemen perlu menciptakan iklim kerja yang tidak hanya menekankan keadilan, tetapi juga memotivasi partisipasi proaktif melalui penghargaan non-formal dan pengakuan terhadap kontribusi ekstra (Stikubank, 2025).

Kantor BKPSDM (Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia) Kota Malang merupakan institusi pemerintahan yang memiliki peran utama dalam pengelolaan aparatur sipil negara, dengan demikian ini membutuhkan sumber daya manusia yang profesional, dan mampu bekerja secara maksimal. Kualitas pelayanan dan kinerja organisasi di Kantor BKPSDM Kota Malang sangat dipengaruhi oleh perilaku pegawai. Oleh sebab itu, perbedaan karakteristik dan latar belakang pegawai dapat berpotensi mempengaruhi sikap kerja dan kemaua pegawai untuk menunjukkan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (Perilaku Kewarganegaraan Organisasi).

Fenomena terbaru menunjukkan bahwa pengelolaan keberagaman menjadi makin penting seiring dengan perubahan karakteristik tenaga kerja, khususnya dengan meningkatnya dominasi generasi muda seperti generasi Y dan Z dalam organisasi, Perbedaan nilai, pola komunikasi, serta ekspektasi kerja sama yangharmonis, sehingga organisasi dituntut untuk menerapkan manajemen keberagaman secara lebih efektif. Penelitian terbaru menunjukkan bahwa praktik *Diversity Management* (Manajemen Keberagaman) yang baik mampu meningkatkan keterlibatan karyawan serta mendorong perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (Perilaku Kewarganegaraan Organisasi) secara signifikan (Farid et al., 2025).

Selain itu, perkembangan organisasi modern yang semakin kompleks dan berbasis kolaborasi juga menuntut adanya perilaku sukarela karyawan (*Organizational Citizenship Behavior* – Perilaku Kewarganegaraan Organisasi) sebagai factor penting dalam meningkatkan kinerja organisasi. Hasil studi terbaru menunjukkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (Perilaku Kewarganegaraan Organisasi) berperan sebagai mekanisme penting yang menghubungkan praktik manajemen sumber daya manusia dengan peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan (Ardhiani, 2025).

Di lapangan dapat dilihat bahwa pegawai memiliki latar belakang yang beragam, seperti pendidikan, pengalaman kerja, usia dan karakter pribadi. Keberagaman ini dapat menjadi keunggulan, tetapi juga dapat berpotensi menimbulkan perbedaan cara kerja dan komunikasi. Oleh sebab itu, *Diversity Management* (Manajemen Keberagaman) diperlukan untuk mengelola keberagaman agar pegawai dapat bekerja secara harmonis dan menunjukkan *Organizational Citizenship Behavior* (Perilaku Kewarganegaraan Organisasi) secara konsisten. Berdasarkan Fenomena tersebut, maka dari itu peneliti tertarik melakukan penelitian dengan judul "Pengaruh Kesetaraan dan Rasa hormat, Toleransi terhadap keberagaman dan Keadilan Tenaga Kerja (*Diversity Management* - Manajemen keberagaman) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Perilaku Kewarganegaraan Organisasi) pada Pegawai di Kantor BKPSDM Kota Malang".

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan diatas maka rumusan masalah di dalam penelitian ini adalah apakah *Diversity Manajemen* (Manajemen Keberagaman) yang meliputi: (a) kesetaraan dan rasa hormat, (b) tolerasi terhadap keberagaman, dan (c) keadilan tenaga kerja berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Perilaku Kewarganegaraan Organisasi) pada Pegawai di Kantor BKPSDM Kota Malang. Berikut rumusan masalahnya:

1. Apakah Kesetaraan dan Rasa hormat berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Perilaku Kewarganegaraan Organisasi)?
2. Apakah Toleransi terhadap keberagaman berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Perilaku Kewarganegaraan Organisasi)?
3. Apakah Keadilan Tenaga Kerja berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Perilaku Kewarganegaraan Organisasi)?
4. Apakah Kesetaraan dan Rasa hormat, Tolerasi terhadap Keberagaman, dan Keadilan Tenaga Kerja (*Diversity Management* – Manajemen Keberagaman) berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Perilaku Kewarganegaraan Organisasi)?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas maka tujuan penelitian adalah untuk mengetahui pengaruh (a) kesetaraan dan rasa hormat, (b) tolerasi terhadap keberagaman, dan (c) keadilan tenaga kerja (*Diversity Manajemen* – Manajemen keberagaman) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Perilaku Kewarganegaraan Organisasi) pada Pegawai di Kantor BKPSDM Kota Malang.

1.4 Paradigma Penelitian

Paradigma penelitian dalam studi ini menggunakan pendekatan kuantitatif, karena penelitian ini bertujuan untuk menganalisis hubungan antara variabel independen Kesetaraan dan Rasa hormat, Toleransi terhadap keberagaman, Keadilan tenaga kerja (*Diversity Manajemen* – Manajemen keberagaman) terhadap variabel dependen *Organizational Citizenship Behavior* (Perilaku Kewarganegaraan Organisasi).

Penelitian ini dapat digambarkan dalam bentuk penelitian kausalitas, dimana penelitian ini menjelaskan sebab-akibat antara variabel-variabel yang diteliti. Melalui paradigma ini, peneliti akan menguji apakah ada pengaruh yang signifikan dari Kesetaraan dan Rasa hormat, Toleransi terhadap keberagaman, Keadilan tenaga kerja (*Diversity Manajemen* – Manajemen keberagaman) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Perilaku Kewarganegaraan Organisasi), baik secara parsial maupun simultan.

1.5 Manfaat Penelitian

1. Manfaat teoritis

Penelitian ini dapat memberikan kontribusi pada pengembangan teori manajemen dan perilaku organisasi. Khususnya mengenai hubungan antara Kesetaraan dan rasa hormat, Toleransi terhadap keberagaman, Keadilan tenaga kerja (*Diversity Management* – Manajemen Keberagaman) dan *Organizational Citizenship Behavior* (Perilaku Kewarganegaraan Organisasi), selain itu Penelitian ini dapat membantu dalam memahami bagaimana Kesetaraan dan Rasa hormat, Toleransi terhadap kebergaman dan Keadilan tenaga kerja (*Diversity Manajemen* – Manajemen keberagaman) dapat mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (Perilaku Kewarganegaraan Organisasi).

2. Manfaat akademis

Temuan dari penelitian ini dapat digunakan sebagai referensi, data dasar, dan landasan bagi peneliti lain yang ingin menjalankan penelitian yang sama atau memperluas studi ini, seperti menambahkan variabel lain atau melakukan penelitian di tempat yang berbeda.

3. Manfaat praktis

- Bagi manajemen di Kantor BKPSDM Kota Malang.

  Dasar pengambilan keputusan: temuan dari penelitian ini dapat digunakan sebagai landasan yang berdasarkan data untuk pihak manajemen dalam merancang, menilai, dan meningkatkan kebijakan

serta program yang memiliki kaitannya dengan pengelolaan keberagaman di tempat kerja.

Peningkatan kinerja organisasi: apabila terdapat dampak positif yang terbukti, manajemen dapat memberikan perhatian lebih pada pengelolaan keberagaman untuk mendorong timbulnya *Organizational Citizenship Behaviour Behavior* (Perilaku Kewarganegaraan Organisasi) di kalangan pegawai. pegawai yang menunjukkan perilaku *Organizational Citizenship Behavior Behaviour* (Perilaku Kewarganegaraan Organisasi) tinggi biasanya lebih aktif, bersinergi, dan setia, yang pada akhirnya akan berkontribusi secara langsung pada peningkatkan efektivitas serta kinerja keseluruhan organisasi.

- Bagi pegawai

  Meningkatkan suasana kerja: dengan berfokus pada pengelolaan keragaman, diharapkan akan terbangun lingkungan kerja yang lebih harmonis, adil, inklusif, dan menyenangkan, di mana setiap pegawai merasa dihargai dan mendapatkan kesempatan yang setara, dan pada akhirnya dapat meningkatkan kepuasan mereka dalam bekerja.