BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Hasil penelitian terdahulu ini diambil untuk memberikan gambaran mengenai penelitian-penelitian serupa yang telah dilakukan oleh para peneliti sebelumnya, diantaranya seperti dibawah ini:

Tabel 2.1 Hasil Penelitian Terdahulu

No	Nama	Judul	Tahun	Metode Analisis	Hasil Penelitian
1.	Nurdewati et al.	Pengaruh *Diversity Management* (Manajemen Keberagaman) Pada *Organizational Citizenship Behavior* (Perilaku Kewarganegaraan Organisasi) Karyawan di Institusi Pendidikan Tinggi.	2020	Kuantitatif dan Statistik Deskriptif	*Diversity Management* (Manajemen Keberagaman) secara langsung memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Perilaku Kewarganegaraan Organisasi).
Persamaan: Variabel Independen: *Diversity Management* (Manajemen Keberagaman), Variabel Dependen: *Organizational Citizenship Behavior* (Perilaku Kewarganegaraan Organisasi), dan Menggunakan metode kuantitatif **Perbedaan:** Lokasi penelitian yang di pilih dan Objek penelitian.					
2.	Cahyani et al.	Pengaruh *Diversity Management* (Manajemen Keberagaman) dan *Budaya Organisasi* Terhadap *Organizational Citizenship*	2024	Kuantitatif dan Pendekatan Analisis Data *ExplanatoryResearch*	Terdapat pengaruh signifikan secara parsial variabel *diversity management* (manajemen keberagaman) terhadap *Organizational*

		Behavior (Perilaku Kewarganegaraan Organisasi)Pada Karyawan di Kantor Pusat Perumda Tirta Kanjuruhan Malang.			*Citizenship Behavior* (Perilaku Kewarganegaraan Organisasi), dan terdapat pengaruh signifikan secara parsial variabel budaya organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Perilaku Kewarganegaraan Organisasi).
Persamaan: Variabel Independen: *Diversity Management* (Manajemen Keberagaman), Variabel Dependen: *Organizational Citizenship Behaviour Behavior* (Perilaku Kewarganegaraan Organisasi) dan Menggunakan metode kuantitatif. **Perbedaan:** Lokasi penelitian yang di pilih, Objek penelitian, dan Variabel Independen 2: Budaya Organisasi.					
3.	Tjoeng et al.	*Diversity Management On Organizational Citizenship Behavior Examining The Potential Mediators* (Manajemen Keberagaman pada Perilaku Kewarganegaraan Organisasi: Mengkaji Mediator Potensial).	2022	Kuantitatif dan Sturctual *Equation Modelling*	Implementasi *Diversity Management* (Manajemen Keberagaman) tidak berpengaruh langsung terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Perilaku Kewarganegaraan Organisasi).
Persamaan: Variabel Independen: *Diversity Management* (Manajemen Keberagaman), Variabel Dependen*: Organizational Citizenship Behaviour Behavior* (Perilaku Kewarganegaraan Organisasi). **Perbedaan:** Lokasi penelitian yang di pilih, Objek penelitian, dan Variabel Z*: Examining* (Memeriksa).					

4.	Bala et al.	*Effect of Diversity Management on Organizational Citizebship Behaviour: The Moderating Role of Perceived Organisational Justice* (Pengaruh Manajemen Keberagaman terhadap Perilaku Kewarganegaraan Organisasi: Peran Moderasi Keadilan Organisasi yang dirasakan).	2023	desain penelitian potong lintang dan instrumen pengumpulan data melalui kuesioner dengan bantuan asisten peneliti, dengan metode Kuantitatif	*Diversity Management* (Manajemen Keberagaman) berpengaruh positif secara langsung terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Perilaku Kewarganegaraan Organisasi).
Persamaan: Variabel Independen: *Diversity Management* (Manajemen Keberagaman), Variabel Dependen: *Organizational Citizenship Behavior* (Perilaku Kewarganegaraan Organisasi). **Perbedaan:** Lokasi penelitian yang di pilih, Objek penelitian, dan Variabel Z*: Perceived Organizational Justice* (Keadilan Organisasi yang Dirasakan).					
5.	Arbiyanti & Sudibjo	Pengaruh Keberagaman, Iklim Organisasi dan Komitmen Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Perilaku Kewarganegaraan Organisasi).	2024	Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan menggunakan metode *PLS SEM*	Keberagaman, Iklim Organisasi, dan Komitmen Organisasi memiliki pengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Perilaku Kewarganegaraan Organisasi).
Persamaan: Variabel Independen: *Diversity Management* (Manajemen Keberagaman), Variabel Dependen: *Organizational Citizenship Behavior* (Perilaku Kewarganegaraan Organisasi). **Perbedaan:** Lokasi penelitian yang di pilih, Objek penelitian, Variabel X2: Iklim Organisasi, dan Variabel X3: Komitmen Organisasi. .					

Sumber : Diolah 2026

2.2 Kajian Teoritis

2.2.1 Manajemen Keberagaman

Keberagaman merupakan suatu struktur dalam masyarakat yang memiliki keunikan tersendiri baik secara horizontal ataupun vertikal (Ridwan & Fibrila, 2023). Keberagaman tenaga kerja mencakup berbagai karakteristik demografi, seperti umur, kasta, agama, jenis kelamin, bahasa, jabatan, perbedaan pendapat, dan sikap, serta wilayah geografis (Yulianto et al., 2023). Manajemen keberagaman merupakan praktik dan strategi untuk mengelola, memahami, dan memanfaatkan perbedaan individu dalam lingkungan kerja. Ini melibatkan pengakuan dan penerimaan terhadap perbedaan-perbedaan seperti ras, gender, orientasi seksual, usia, kapabilitas, dan latar belakang budaya. Manajemen keberagaman adalah upaya untuk memberikan kesempatan yang sama kepada karyawan dari berbagai latar belakang untuk berpatisipasi dalam proses dan tujuan organisasi, dengan tujuan meningkatkan keunggulan kompetitif perusahaan (Diniarsa & Batu, 2023). *Diversity management* (Manajemen Keberagaman) adalah perbedaan yang ada dalam atribut pribadi antara orang-orang yang bekerja dalam kelompok yang sama, dan atribut ini biasanya mencakup (usia, jenis kelamin, ras, dll). Menambahkan bahwa *diversity management* (Manajemen Keberagaman) merupakan perspektif untuk “meningkatkan kinerja tenaga kerja yang heterogen dan pembangunan inklusif orang-orang dengan perbedaan gender, etnis, kebangsaan, budaya dan latar belakang pendidikan (Rahayu & Berliyanti, 2022).

2.2.2 Jenis-jenis Manajemen Keberagaman

Menurut (Ari P, 2023). Jenis-jenis manajemen keberagaman di tempat kerja, yaitu:

1. Usia
2. Ras dan Etnisitas

   Ras dapat diartikan sebagai warisan biologis (termasuk di dalamnya merupakan karakteristik fisik seperti warna kulit seseorang dan sifat-sifatnya yang terkait) yang orang-orang gunakan untuk mengidentifikasi diri. Sedangkan etnitas berkaitan dengan ras, tetapi mengacu pada ciri-ciri sosialnya seperti latar belakang budaya atau ikrar yang dimiliki secara bersama oleh sebuah populasi manusia.
3. Disabilitas/Abilitas
4. Agama
5. Jenis keberagaman lainnya seperti latar belakang sosial ekonomi (kelas sosial dan faktor-faktor terkait pendapatan), anggota tim dari bidang fungsional/ unit organisasi yang berbeda, daya tarik fisik, gemuk atau kurusnya seseorang, senioritas pekerjaan/ kemampuan intelektual.

Menurut (Rakhman & dkk, 2024) ada beberapa jenis keanekaragaman yang umum ditempat kerja, yaitu:

1. Keragamanan budaya: meliputi perbedaan budaya, bahasa, agama, dan nilai-nilai yang membentuk latar belakang individu.

2. Keragaman gender: merujuk pada keberadaan laki-laki, perempuan, dan berbagai identitas gender ditempat kerja.
3. Keragaman generasi: adanya perbedaan usia dan pengalaman di tempat kerja, seperti perbedaan antara generasi baby boomer, generasi x, generasi y (*millenials*), dan *generasi z*.
4. Keragaman kemampuan: ini termasuk berbagai keterampilan, pendidikan, dan keahlian yang dimiliki individu ditempat kerja.
5. Keanekaragaman latar belakang pendidikan: perbedaan antara karyawan tentang tingkat pendidikan dan bidang studi.
6. Keragaman pengalaman: adanya individu dengan berbagai tingkat pengalaman kerja, mulai dari yang baru masuk ke dunia kerja hingga yang memiliki pengalaman yang luas.
7. Keragaman kepribadian: setiap individu neniliki kepribadian unik yang membawa padangan dan pendekatan yang berbeda dalam menyelesaikan tugas dan masalah.
8. Keragaman keterampilan komunikasi: perbedaan dalam gaya berkomunikasi, baik dalam lisan maupun tulisan, yang dapat mempengaruhi saat berinteraksi dan berkerja sama .

2.2.3 Indikator Manajemen Keberagaman

Menurut Gámez Gámez & López Torres, (2023) mengatakan bahwa indikator keberagaman ada delapan, yaitu: (1) Manajemen internal keberagaman budaya; (2) Toleransi terhadap keberagaman, (3) Kesetaraan dan rasa hormat, (4) Kesetaraan tenaga kerja, (5) Integritas, (6) Seleksi, (7) Komunikasi, dan (8) Komunikasi antarbudaya.

Dalam penelitian ini variabel independent yang digunakan adalah Kesetaraan dan rasa hormat, Toleransi terhadap keberagaman dan Keadilan tenaga kerja (*Diversity Manajemen* – Manajemen keberagaman). Peneliti menggunakan tiga variabel ini karena menyesuaikan dengan tempat penelitian.

2.2.3.1 Kesetaraan dan Rasa Hormat (X_1)

Menurut Gamez & Torres (2023) Kesetaraan dan Rasa Hormat (X_1) dapat didefinisikan sebagai sikap menghargai seseorang atau kelebihannya secara positif, yang dapat ditunjukan pada berbagai karakteristik, dari bakat hingga kejujuran, terkait dengan identifikasi dengan semua manusia. Menurut Faruk (2024) Kesetaraan memiliki beberapa indikator yaitu :

1. Representasi pegawai dari berbagai kelompok.
2. Keseimbangan dalam peluang karier.
3. Pengakuan dan Penghargaan.
4. Upah dan kompensasi yang adil.
5. Lingkungan kerja yang inklusif.

Sedangkan menurut Susanto (2024) Rasa hormat memiliki beberapa indikator, indikator diantaranya yaitu:

1. Memperlakukan orang lain dengan hormat.
2. Berbicara dengan sopan.
3. Memperhatikan perasaan orang lain.

2.2.3.2 Toleransi terhadap Keberagaman (X_2)

.Menurut Gamez & Torres (2023) Toleransi terhadap keberagaman (X_2) dapat didefinisikan sebagai sikap menghargai, menghormati, dan menerima perbedaan yang diantara individu maupun kelompok dalam masyarakat, baik

perbedaan suku, ras, budaya, agama, bahasa, pandangan, maupun gaya hidup. Toleransi terhadap keberagaman memiliki beberapa indikator, menurut Kamal & Maknun, (2023) yaitu:

1. Toleransi terhadap keragaman agama.

2. Toleransi terhadap keragaman ras dan etnis.

3. Toleransi terhadap keragaman sosial budaya dalam masyarakat.

2.2.3.3 Keadilan Tenaga Kerja (X_3)

Menurut Gamez & Torres (2023) Keadilan Tenaga Kerja (X_3) dapat didefinisikan sebagai kebijakan proaktif untuk mengatasi ketidaksetaraan di tempat kerja berdasarakan ras, gender, dan disabilitas. Berupaya mencapai representasi ras dan gender yang mewadai. Menurut Agniesa & dkk, (2025) Keadilan Tenaga Kerja memiliki beberapa indikator , indikatornya sebagai berikut:

1. Keadilan distributif.

Merupakan keadilan dalam pembagian hasil atau imbalan yang diterima pegawai. Seperti gaji, bonus, promosi, dan penghargaan, sesuai dengan kontribusi atau kinerja yang diberikan.

2. Keadilan prosedural.

Merupakan keadilan dalam proses atau prosedur pengambilan keputusan di organisasi, dimana aturan dan proses diterapkan secara konsisten, transparan, dan tidak memihak.

3. Keadilan interaksional.

Merupakan keadilan dalam cara pegawai diperlakukan secara interpersonal, seperti sikap hormat, sopan, dan komunikasi yang baik dari atasan atau pihak organisasi kepada pegawai.

2.2.4 Strategi dalam Mengelolah Manajemen Keberagaman

Proses pengelolaan keberagaman mencakup lima fase:

1. Identifikasi kebutuhan dan analisis rinci.
2. Perancangan strategi keberagaman.
3. Penyusunan intervensi dan inisiatif keberagaman yang unik.
4. Implementasi tiga tahap sebelumnya, serta
5. Evaluasi dan pemantauan berkelanjutan dari proses strategi keberagaman.

Griggs (1995) menambahkan bahwa mengakui perbedaan, mendidik karyawan tentang perbedaan tersebut, memahami perbedaan di antara kelompok kerja, serta menghargai dan mengapresiasi perbedaan di tempat kerja adalah strategi penting dalam mengelola keberagaman di lingkungan kerja yang menantang.

Loden & Rosener (1991) mengidentifikasi strategi keberagaman yang diadopsi oleh organisasi-organisasi terkemuka, termasuk: tujuan strategis, pemantauan berkelanjutan terhadap semua sistem sumber daya manusia, pengaturan iklim organisasi, pelatihan dan pelatihan ulang sebagai prioritas organisasi, pemberian penghargaan berdasarkan hasil, serta penguatan sistem perekrutan dan promosi yang sejalan dengan tujuan organisasi (Maisaroh, 2025).

2.2.5 Hambatan Manajemen Keberagaman

Menurut Femi & Prasetya (2017) (dalam (Hasan et al., 2022)), gap pekerja yang keluar masuk, fasilitas yang kurang, kebijakan pemerintah dan perubahan ekonomi yang cukup cepat serta tidak seimbang jumlah karyawan laki-laki dan perempuan merupakan kendala dalam manajemen keberagaman. Lalu menurut Choi & Rainey (2010) hambatan implementasi manajemen kebergaman

disebabkan karena adanya eluahan dari karyawan yang beragam seperti usia, ras, etnis dan gender berkaitan dengan kesetaraan kesempatan kerja serta perlakukan diskriminasi dalam hal gender, ras dan etnis juga disebabkan karena tidak adanya dukugan dari karyawan pria di dalam mempromosikan keragaman dan karyawan pria tidak mengharagai pimpinan yang merekrut maupun mempertahankan karyawan yang beragam.

2.3 *Organizational Citizenship Behavior* (Perilaku Kewarganegaraan Organisasi)

2.3.1 Definisi *Organizational Citizenship Behavior* (Perilaku Kewarganegaraan Organisasi)

Pratiwi et al (2025), mendefinisikan *Organizational Citizenship Behavior* (Perilaku Kewarganegaraan Organisasi) sebagai perilaku sukarela yang dilakukan karyawan di luar kewajiban formal mereka, yang berkontribusi pada kelancaran operasional dan kesuksesan organisasi. Menurut organ (1988) (dalam, (Andini et al., 2025)) menyatakan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (Perilaku Kewarganegaraan Organisasi) didefiniskan sebagai tindakan individu yang bersifat diskresioner diakuin secara langsung oleh sistem penghargaan resmi, dan secara kolektif akan mendorong efektivitas fungsi organisasi. Organ lebih lanjut menyatakan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (Perilaku Kewarganegaraan Organisasi) mengacu pada tindakan karyawan perusahaan yang bertujuan untuk meningkatkan efektivitas kinerja perusahaan tanpa mengabaikan tujuan produktivitas individu karyawan. (Sauyai et al., 2015) Menyatakan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (Perilaku Kewarganegaraan Organisasi)

adalah perilaku sukarela individu yang melapaui tugas formal yang tercantum dalam uraian pekerjaan, tidak terkait dengan sistem penghargaan langsung, dan bertujuan untuk meningkatkan efektivitas serta efisiensi organisasi.

2.3.2 Indikator *Organizational Citizenship Behaviour* (Perilaku Kewarganegaraan Organisasi)

(Noermijati et al., 2025), menurut organ (1988) *Organizational Citizenship Behavior* (Perilaku Kewarganegaraan Organisasi) terdiri dari lima indikator, yaitu:

1. *Altruism* (sikap tolong-menolong)

   Merupakan perilaku menolong rekan kerja maupun anggota organisasi yang sedang dalam kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaannya, misalnya bersedia membantu rekan kerja yang kurang paham akan pekerjaannya, membantu pekerjaan karyawan yang tidak masuk secara sukarela dan tidak ada paksaan, dan membantu rekan kerja yang pekerjaannya overload.

2. *Concientiousness* (perilaku in role)

   Merupakan dedikasi karyawan untuk bekerja dan mencapai hasil di atas standar yang telah ditetapkan, misalnya mentaati peraturan perusahaan, tidak membuang-buang waktu, bersedia melakukan pekerjaan yang tidak menjadi tanggung jawabnya.

3. *Civic virtue* (perilaku yang mementingkan kepentingan bersama)

   Perilaku yang tidak hanya memikirkan kepentingan pribadi saja, tetapi bersedia untuk mengutamakan kepentingan bersama demi kelangsungan organisasi tempatnya bekerja serta bertanggung jawab

dengan ikut serta terlibat di dalamnya, misalnya selalu mencari info-info terbaru yang mendukung kemajuan organisasi.

4. *Sportmanship* (sikap positif dan sportif)

Perilaku karyawan yang bersedia menerima kondisi atau keadaan yang tidak menyenangkan dan dirasa kurang ideal. Perilaku ini merujuk pada sikap positif dan soprtif dalam melaksanakan tugas-tugasnya, perilaku tidak mengeluh, tidak membesar besarkan masalah, dan perilaku tidak senang protes.

5. *Courtesy* (kesopanan)

Merupakan perilaku baik dan sopan, dalam menjaga hubungan baik dan mencegah masalah yang berkaitan dengan pekerjaan maupun anggota organisasi yang lain maka perilaku ini akan ditunjukkan.

2.3.3 Faktor-faktor yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behaviour* (Perilaku Kewarganegaraan Organisasi)

Menurut Organ et al. (2006) peningkatan *Organizational Citizenship Behaviour* (Perilaku Kewarganegaraan Organisasi) dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu faktor internal seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi, moral pegawai, dan motivasi, serta faktor eksternal yang meliputi gaya kepemimpinan, dan budaya organisasi (Sauyai et al., 2015).

A.) Faktor Internal

1. Kepuasan kerja, pegawai yang puas berkemungkinan lebih besar untuk berbicara positif tentang organisasinya, membantu rekan kerjanya, dan membuat kinerja pekerjaan mereka (Robbins, 2009).

2. Komitmen organisasi, sebagai keinginan pegawai untuk tetap mempertahankan keanggotaan dirinya dalam organisasi, bersedia melakukan usaha yang tinggi demi mencapai sasaran organisasi Titisari (2014).
3. Moral pegawai, berisikan ajaran atau ketentuan mengenai baik dan buruk suatu tindakan yang dilakukan dengan sengaja. Moral merupakan seseorang terhadap kewajiban masyarakat susila atau organisasinya. Menurut salam (2000) ada 3 unsur moral yaitu kesadaran, kecintaan, dan keberanian.
4. Motivasi, sebagai kesediaan untuk melakukan usaha yang tinggi demi mencapai sasaran organisasi sebagaimana di persyaratkan oleh kemampuan usaha itu untuk memuaskan sejumlah kebutuhan individu. Sopiah (2008) mengemukakan ada tiga karakteristik pokok dari motivasi, yaitu usaha, kemauan, dan arahan atau tujuan.

B.) Faktor Eksternal

1. Gaya kepemimpinan. Menurut Utaminingsih (2014) gaya kepemimpinan adalah kecenderungan orientasi aktifitas pemimpin ketika mempengaruhi aktifitas bawahan untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi.
2. Budaya organisasi. Budaya organisasi menurut Schein dalam Titisari (2014) mengacu kesistem makna bersama yang dianut oleh anggota untuk membedakan organisasi dengan organisasi yang lain. Robbins (2003) berpendapat budaya organisasi

adalah seperangkat karakteristik utama yang dihargai anggota organisasi.

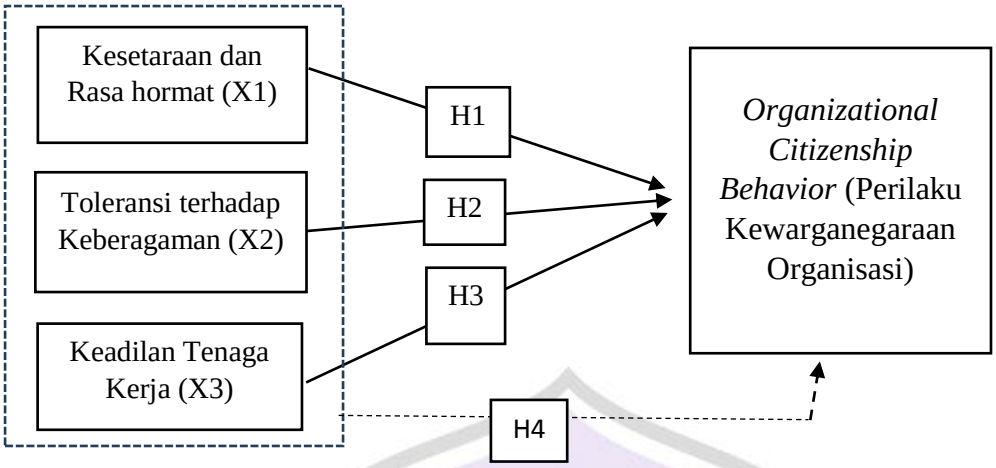
2.4 Hubungan Antar Variabel

Menurut Nurdewati et al. (2020) yang mengatakan bahwa *Diversity Management* (Manajemen Keberagaman) secara langsung memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Perilaku Kewarganegaraan Organisasi). Maka dari itu, upaya manajemen keberagaman dalam suatu organisasi, secara langsung maupun tidak langsung akan mampu mempromosikan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (Perilaku Kewarganegaraan Organisasi). Hal tersebut didukung oleh penelitian Arbiyant & Sudibjo (2020), dan Cahyani et al. (2024).

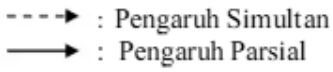
2.5 Kerangka Konseptual

Berdasarkan penelitian diatas, maka dapat digambarkan kerangka konseptual pengaruh Kesetaraan dan Rasa hormat, Tolernsi terhadap Keberagaman dan Keadilan tenaga kerja (*Diversity Manajemen* – Manajemen keberagaman) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Perilaku Kewarganegaraan Organisasi) dapat digambarkan kerangka konseptual sebagai berikut:

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual



Keterangan:



Variabel Kesetaraan dan rasa hormat, Toleransi terhadap keberagaman dan Keadilan tenaga kerja (*Diversity Manajemen* – Manajemen keberagaman) merupakan faktor independent pada Gambar 2.1. Panah menunjukan dampak langsung dari variabel X pada variabel *Organizational Citizenship Behavior* (Perilaku Kewarganegaraan Organisasi) atau Y.

2.6 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kajian teori dan hasil penelitian terdahulu maka hipotesis dalam penelitian adalah (a) kesetaraan dan rasa hormat, (b) tolerasi terhadap keberagaman, dan (c) keadilan tenaga kerja (*Diversity Manajemen* – Manajemen keberagaman) berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Perilaku Kewarganegaraan Organisasi) pada Pegawai di Kantor BKPSDM Kota Malang. Berikut Hipotesis Penelitiannya:

H1: Kesetaraan dan Rasa hormat (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Perilaku Kewarganegaraan Organisasi) (Y).

H2: Toleransi terhadap keberagaman (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Perilaku Kewarganegaraan Organisasi) (Y).

H3: Keadilan tenaga kerja (X3) berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Perilaku Kewarganegaraan Organisasi) (Y).

H4: Kesetaraan dan Rasa hormat (X1), Toleransi terhadap keberagaman (X2), dan Keadilan tenaga kerja (X3) berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Perilaku Kewarganegaraan Organisasi) (Y).