

Pengaruh *Diversity Management* pada *OCB (Organizational Citizenship Behavior)* Karyawan di Institusi Pendidikan Tinggi

Martha Ripci Nurdewati, Jeanne Ellyawati
Program Pascasarjana Magister Manajemen
Universitas Atma Jaya Yogyakarta
Email: marthanur@ymail.com

Abstrak. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana pengaruh *Diversity Management* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* karyawan di institusi pendidikan tinggi. Pentingnya kehadiran *Diversity Management* dalam memainkan peranan dalam perilaku karyawan di dalam organisasi, di mana organisasi yang menjadi obyek dalam penelitian ini adalah institusi pendidikan tinggi. *Diversity Management (Manajemen Keberagaman)* memainkan peranan yang cukup penting dalam perilaku karyawan di lingkungan kerja yang dalam konteks ini khususnya pada institusi pendidikan tinggi. Dengan demikian *Diversity Management* memiliki pengaruh yang kuat dalam perilaku karyawan.

Hasil yang diperoleh dari penelitian ini bahwa pengujian hipotesis dalam penelitian ini telah menunjukkan hubungan yang positif dan signifikan diantara variabel penelitian ini. Dampak yang positif dan signifikan dari *Diversity Management* yang berpengaruh pada *Commitment Affective*, *Normative Commitment*, *Work Engagement* dan *Organizational Citizenship Behavior* di institusi pendidikan tinggi notabene merupakan tempat bekerja para karyawan non tenaga kependidikan yang menjadi responden pada penelitian ini. Pada akhirnya *Diversity Management* memiliki dampak yang positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* karyawan di institusi pendidikan tinggi.

Kata kunci : *Diversity Management*, *Organizational Citizenship Behavior*, institusi pendidikan tinggi, karyawan

PENDAHULUAN

Lembaga pendidikan memiliki peran yang begitu penting dan besar bagi peradaban suatu bangsa, khususnya peranan institusi perguruan

tinggi yang notabene sebagai agen perubahan sosial. Perguruan tinggi merupakan bagian dari lembaga pendidikan primer (Horton dan Hunt, 1991 : 334). Setiap institusi tentunya tidak lepas dari nilai-nilai yang

dihidupi secara kolektif oleh setiap para anggotanya dalam mewujudkan visi dan misi yang dimiliki oleh institusi (organisasi).

Dengan demikian, setiap organisasi ataupun perusahaan membutuhkan sumber daya untuk mencapai tujuannya, sumber daya merupakan sumber energi, tenaga, kekuatan (power) yang dibutuhkan untuk menciptakan daya, gerakan, aktivitas, kegiatan serta tindakan. Sumber daya tersebut terdiri dari sumber daya alam, sumber daya manusia, sumber daya finansial dan sumber daya ilmu pengetahuan (Wirawan, 2009 : 1).

Kemajuan suatu institusi perguruan tinggi juga menjadi tanggung jawab bersama oleh setiap anggota yang ada pada institusi tersebut, seperti halnya pada sebuah perusahaan yang tentunya bisa bertahan hidup dan maju bukan hanya oleh kinerja beberapa individu saja, tetapi juga karena kinerja semua para anggota yang ada di perusahaan. Begitu pula dengan institusi

pendidikan tinggi yang membutuhkan kinerja yang optimal dari semua pihak yang ada pada institusi tersebut termasuk juga kinerja para staf tenaga non kependidikan (karyawan tetap yang ada pada institusi perguruan tinggi).

Senada dengan apa yang diyakini oleh Steers et al (dalam jurnal yang ditulis dan diteliti oleh Castro et al, 2016) bahwa motivasi karyawan merupakan strategi untuk organisasi, karena hal ini merupakan faktor yang penting dalam membangun komitmen organisasi untuk mencapai hasil yang lebih baik. Komitmen ini didefinisikan sebagai ikatan psikologis yang telah menyatukan antara individu dengan organisasi (Meyer et al., 1993 dalam Castro et al, 2016). Tidak dapat dipungkiri bahwa individu (dalam konteks ini karyawan) memiliki kedudukan ataupun kapasitas yang begitu penting dalam organisasi, karena individu merupakan unsur manajemen dan sumber daya manusia yang melaksanakan seluruh kegiatan organisasi. Maka cukup logis jika keseluruhan proses kegiatan organisasi

dapat ditentukan oleh kehadiran individu yang bekerja (berkarya) dalam organisasi (Liliweri, 1997 : 8).

Karyawan yang memiliki tingkat keterlibatan pekerjaan yang tinggi maka juga sangat memihak dan benar-benar peduli terhadap bidang pekerjaan yang mereka lakukan. Tingkat keterlibatan pada pekerjaan dan pemberian wewenang yang tinggi juga benar-benar berkaitan dengan kewargaan organisasional dan kinerja pekerjaan (dalam jurnal yang ditulis dan diteliti oleh Castro et al, 2016)

Organisasi berusaha untuk membangun modal manusia dan modal sosial manusia. Sementara sumber daya manusia dipahami sebagai sesuatu yang mempunyai potensi produktif dari pengetahuan dan tindakan individu, modal sosial yang notabeneanya merupakan potensi produktif yang dihasilkan dari hubungan yang kuat, baik dan upaya untuk saling bekerja sama (Kreitner dan Kinicki, 2007 dalam Castro et al, 2016).

Namun pada kenyataannya seringkali masih ada juga persoalan-persoalan dalam suatu organisasi/perusahaan (khususnya pada perguruan tinggi) yang berkaitan dengan keberagaman antar karyawan meskipun tidak semua persoalan dilatarbelakangi oleh perbedaan identitas. Perbedaan identitas yang dimiliki oleh setiap individu, baik itu perbedaan agama, suku, rasial, etnis dan lain sebagainya yang seringkali dapat memantik timbulnya konflik horizontal antar karyawan dengan karyawan maupun konflik vertikal antara karyawan dengan atasan, bahkan konflik antar organisasi. Realitas sosial seperti inilah yang pada akhirnya melatar belakangi peneliti untuk mengkajinya dalam perspektif manajemen sumber daya manusia dengan pengaruh *OCB* dan *Diversity Management* terhadap karyawan di perguruan tinggi.

Budaya mengacu pada perilaku karakteristik orang di suatu negara atau agama. Budaya membantu orang memahami bagian dunia mereka. Ini memberi mereka identitas - identitas

yang mereka pertahankan bahkan ketika mereka beremigrasi (Cascio, 2016 : 121). Menilai keanekaragaman berarti lebih dari sekadar merasa nyaman dengan karyawan yang ras, suku, atau jenis kelaminnya berbeda dengan Anda. Maka hal seperti itu berarti lebih dari sekadar menerima

Tinjauan Pustaka

OCB (Organizational Citizenship Behavior)

Setiap organisasi akan selalu membutuhkan “pelumas” dari “mesin sosial” yang akan menjembatani proses interaksi sosial dan mengisi kesenjangan pada organisasi (Smith et al, 1983; Borman dan Motowidlo, 2007). Maka di sinilah *OCB* memainkan peranan yang penting dalam mempromosikan berfungsinya suatu organisasi. *OCB* juga telah dipahami sebagai perilaku dikresi karyawan yang mempromosikan fungsinya secara efektif tanpa diakui pada sistem penghargaan (Organ, 1988 dalam Bizri 2018).

Maka aktivitas ini mengacu pada pekerjaan yang telah dilakukan oleh karyawan dan di atas tugas kontraktual

aksen atau bahasa mereka, pakaian atau makanan mereka. Untuk mengelola keragaman, tidak ada ruang dari ketidakfleksibelan dan intoleransi untuk bisa menggantikan mereka dengan kemampuan beradaptasi dan penerimaan (Cascio, 2016 : 121)

mereka dengan tanpa mengharapkan imbalan berupa apapun itu. Misalnya saja termasuk dalam mengarahkan sukarela, melatih dan membimbing karyawan yang baru, menjalankan lembur tanpa upah, melaksanakan tugas yang tidak direncanakan dan berbagai aktivitas apapun yang berkaitan dengan organisasi tanpa mengharapkan imbalan sebagai imbalan. *Organizational Citizenship Behavior* juga merupakan bagian dari teori pertukaran sosial (Bizri, 2018). Hal ini juga diyakini oleh Karam dan Kwantes (dalam Bizri, 2018) bahwa relasi yang positif antara tingkat keterlibatan karayawan dengan *OCB* yang pada akhirnya memberikan gagasan bahwa pentingnya pertukaran

sosial dalam mendefinisikan relasi antara organisasi dan karyawan.

Karyawan yang terlibat dalam *Organizational Citizenship Behavior* akan cenderung melaksanakannya karena perasaan kepuasan kerja dan komitmen dalam organisasi (Organ dan Ryan, 1995 dalam Bizri 2018). Hal ini juga diyakini oleh Robbins dan Judge (Dalam Sandhika dan Sobandi 2008), bahwa ada fakta yang menunjukkan ketika sebuah organisasi memiliki karyawan yang menerapkan *Organizational Citizenship Behavior* yang baik, maka karyawan tersebut akan mempunyai kinerja yang lebih baik dari organisasi yang lain. Organ (dalam Sandhika dan Sobandi, 2018) menjelaskan bahwa pada *Organizational Citizenship Behavior* diimplementasikan ke dalam lima bentuk perilaku:

1. *Altruism* (perilaku menolong orang lain)
2. *Conscientiousness* (ketelitian atau hati-hati dan kedisiplinan)
3. *Sportmanship* (perilaku sportif atau menjunjung sportifitas)

4. *Countesy* (menjaga relasi yang baik)

5. *Civic virtue* (kebijaksanaan pekerja)

Maka dari itu upaya manajemen keberagaman dalam suatu organisasi, secara langsung maupun tidak langsung akan mampu mempromosikan perilaku kewargaan (*Organizational Citizenship Behavior*) karyawan. Bahkan sejumlah studi telah mendekati *OCB* dari perspektif manajemen keberagaman (*Diversity Management*) dan meyakini bahwa studi-studi tersebut telah merekomendasikan relasi yang positif antara kedua variabel tersebut.

Dengan demikian dalam penelitian ini, *Organizational Citizenship Behavior* akan menjadi variabel dependen, di mana secara langsung akan dipengaruhi oleh komitmen dan keterlibatan karyawan sebagai faktor tingkat individu, serta secara tidak langsung dipengaruhi oleh upaya manajemen keberagaman (*diversity management*) yang notabeneanya sebagai faktor tingkat organisasi (Bizri,

2018). *Organizational Citizenship Behavior* juga memberikan pada individu yang sangat besar melebihi tuntutan peran dalam organisasi dan menjadikan pencapaian kinerja yang sangat baik (Aldag dan Reschke, 1997 dalam Sandhika dan Sobandi 2018).

Organizational Commitment

Bagi ilmu organisasi (Podsakoff *et al.*, 2009) bukanlah hal yang baru karena telah berulang kali terbukti menjadi kunci yang berkaitan dengan pekerjaan yang notabeneanya merupakan anteseden penting dari kinerja pada organisasi. Porter *et al* (1974) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai keterikatan individu terhadap organisai dan keinginan untuk tetap bersamanya. Sedangkan Meyer dan Allen (1991) mengidentifikasi tiga dimensi komitmen yakni: afektif, kelanjutan dan *Normative Commitment (NC)*. *Affective Commitment* diartikan sebagai ikatan emosional yang memiliki identik dengan keterlibatan dalam organisasi, dan dianggap sebagai ikatan emosional yang paling

kuat dari ke tiga konstruk komitmen dalam memahami perilaku karyawan.

Sedangkan komitmen berkelanjutan mencerminkan sebuah alternatif yang dirasakan rendah bagi karyawan untuk suatu pekerjaan atau diartikan sebagai kekhawatiran akan menemukan pekerjaan yang sebanding ataupun yang lebih baik jika mereka memilih untuk meninggalkan organisasi yang saat ini dijalani. Tingkat komitmen pada organisasi di antara pekerja juga beragam dan tergantung pada status jenis pekerjaan mereka (Seong, Hong dan Park, 2011). Schwepker (1999, dalam Valentine, Godkind and Lucero 2002) juga menerangkan bahwa komitmen organisasi kemungkinan besar akan menjadi salah satu manifestasi dari konteks etis, karena para karyawan yang berkomitmen sering merasakan hubungan dengan nilai-nilai yang diyakini oleh perusahaan.

Maka dengan demikian hal ini mewakili perasaan timbal balik dengan organisasi, sehingga karyawan berkomitmn untuk tetap tinggal pada organisasi yang sekarang, selama

mereka menerima kompensasi dan manfaat yang menjanjikan. Sehingga hal seperti ini akan menjadikannya jenis komitmen yang paling tidak stabil karena saat organisasi berhenti melakukan pembayaran upah tersebut, para karyawan justru tidak akan lagi merasa berkomitmen untuk melakukan pekerjaan yang diperlukan. Pada akhirnya *Normative Commitment* akan mengacu pada perasaan terhadap kewajiban karyawan untuk tetap berada di organisasi karena sebagai rasa tugas (kewajiban), bukan rasa kasih sayang (perasaan) atau kebutuhan.

Menurut Robbins dan Judge (2008 :101) ada dua dimensi terpisah komitmen organisasional yakni:

1. Komitmen afektif (*Affective Commitment*): perasaan emosional untuk organisasi dan keyakinan dalam menghidupi nilai-nilai tersebut. Contohnya. Seorang karyawan di sebuah perusahaan *pet shop* yang memiliki komitmen aktif untuk perusahaannya tersebut karena keterlibatannya dengan hewan.

2. Komitmen normatif (*Affective Commitment*): kewajiban untuk tetap selalu bertahan dalam organisasi untuk alasan-alasan moral dan etis. Contohnya, seorang karyawan yang turut serta memelopori sebuah inisiatif (ide) baru dengan seorang pemberi kerja karena karyawan tersebut merasa “meninggalkan seseorang dalam keadaan yang sulit” jika karyawan tersebut pergi.

Affective Commitment dan *Normative Commitment* ditunjukkan telah memiliki korelasi trkuat dengan dimensi *OCB* (Zayas Ortiz et al., 2015). Diperkirakan bahwa *AC* (*affective commitment*) dan *NC* (*normative commitment*) memiliki pengaruh signifikan dan positif pada *OCB* yang mengarah ke hipotesis pertama dari penelitian ini:

H1 AC memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap OCB

H1 NC memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap OCB

Diversity Management

Thomas dalam Bizri (2018) meyakini manajemen keberagaman sebagai praktik manajemen yang merayakan keanekaragaman melalui perubahan yang efektif pada lingkungan organisasi dengan cara yang mempromosikan upaya yang dicapai dalam tujuan organisasi. Berdasarkan dari teori kelembagaan yang telah memperkirakan bahwa semakin konsisten upaya pengelolaan dalam keanekaragaman, maka semakin jelas pula manfaatnya bagi organisasi.

Hal tersebut disebabkan adanya aturan dan norma yang telah dikenalkan dan ditegakkan oleh organisasi itu sendiri, sehingga cenderung menciptakan keyakinan bersama dan pemahaman bersama yang dapat mengubah bentuk perilaku karyawan. Maka hal ini akan membuat argument yang kuat untuk memformalkan upaya manajemen keberagaman (*diversity management*) dalam mengantisipasi pola perilaku karyawan sesuai dengan yang sesuai dengan keinginan organisasi (Bizri, 2018).

Komitmen afektif merupakan keterikatan emosional atau psikologis antara individu (karyawan) dengan partisipasi dalam organisasi. Sedangkan komitmen normatif mencerminkan perasaan kewajiban individu untuk tetap selalu bersama pada organisasi yang menjadi tempat bernaung (Meyer dan Smith, 2000 dalam Bang *et al.*, 2013). Kekhawatiran karyawan yang begitu beragam juga harus diperhatikan untuk memastikan keterlibatan mereka dalam pengejaran dan pencapaian tujuan organisasi itu sendiri.

Maka hal seperti ini menunjukkan bahwa praktik organisasi yang mendukung keberagaman akan cenderung meningkatkan keterlibatan kerja para karyawan, karena para karyawan akan memiliki perasaan aman, adil dan rasa memiliki. Maka dari itu, hipotesis kedua dalam penelitian ini yaitu bahwa manajemen keberagaman (*Diversity Management*) dapat memiliki pengaruh yang signifikan dan pengaruh positif pada AC (*Affective Commitment*), NC

(*Normative Commitment*), keterlibatan kerja serta pada *OCB*.

Work Engagement

Kahn (1990) dan Kular *et al.*, (2008) menjelaskan bahwa keterlibatan kerja pada karyawan digambarkan sebagai keadaan yang hadir secara positif dan melaksanakan pekerjaan dengan bersedia memberikan kontribusi intelektual, afektif dan memiliki orientasi sosial. Keterlibatan karyawan yang meningkat diharapkan mampu untuk mempromosikan *Organizational Citizenship Behavior* karyawan terhadap organisasi yang menjadi tempat mereka (para karyawan) bernaung.

Menurut Rurkkum dan Bartlett (dalam Bizri, 2018) menjelaskan ada sebuah studi tentang ilmu organisasi yang mengkonfirmasi mengenai pengaruh signifikan antara keterlibatan kerja pada berbagai komponen perilaku organisasi. senada juga dengan apa yang diyakini oleh Gupta et al (2017), yang telah mendeteksi efek mediasi yang secara signifikan dari keterlibatan kerja pada *OCB*,

sehingga bisa membuktikan bahwa karyawan yang lebih terlibat cenderung menunjukkan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* terhadap organisasi mereka daripada mereka yang kurang terlibat.

Maka relasi seperti ini juga telah dikonfirmasi dalam penelitian lain yang di mana telah membuktikan bahwa keterlibatan kerja mampu memediasi relasi antara kepemimpinan yang karismatik dengan *Organizational Citizenship Behavior* (Babcock Roberson dan Strickland, 2010). Dengan demikian hipotesis ketiga (menurut Bizri, 2018) dalam penelitian ini adalah:

H3 Keterlibatan kerja memiliki hubungan yang signifikan dan positif dengan OCB

Konteks Persoalan pada Institusi Perguruan Tinggi

Penelitian dan penulisan tesis ini akan dilakukan di Daerah Istimewa Yogyakarta khususnya di wilayah kabupaten Sleman dengan subyek penelitian karyawan (tenaga non kependidikan) di lembaga pendidikan

pada insititusi perguruan tinggi (baik perguruan tinggi swasta maupun negeri) yang terdiri dari berbagai latar belakang identitas yang beragam (suku, agama, rasial, etnis dsb). Lembaga pendidikan merupakan sumber tenaga kerja yang terbaik, dalam lembaga pendidikan meliputi segala macam tingkatan lembaga pendidikan mulai dari yang terendah hingga tertinggi (Manullang, 1981 : 47).

Sementara itu individu yang bekerja untuk perusahaan yang memungkinkan mereka bisa memanfaatkan keterampilan dan kemampuan mereka sebaik-baiknya serta mengkondisikan lingkungan yang sesuai dengan atribut pribadi mereka (Kristof, 1996; Montgomery, 1996 dalam Valentine et al., 2002). Organisasi diartikan sebagai wadah, wahana dan media berkumpulnya sejumlah individu yang telah menetapkan keinginan dan kehendaknya untuk bekerja sama dalam mencapai tujuan. Organsiasi juga merupakan satuan sosial atau komunitas khusus yang notabenenya

gabungan dan ikatan dari beragam pribadi-pribadi (individu-individu) karyawan yang memiliki nilai dan norma yang sama (Liliweri, 1997 : 160). Namun terkadang ada berbagai faktor (penyebab) yang bisa menghambat para karyawan untuk melakukan *Organizational Citizenship Behavior*, sehingga kinerja karyawan tidak efektif dan efisien sebagaimana yang diharapkan oleh institusi/organisasi (Sandhika dan Sobandi, 2018).

Konteks Keberagaman pada Karyawan

Dalam menilai suatu keberagaman berarti lebih dari sekadar merasa nyaman dengan karyawan yang ras, etnis, atau jenis kelaminnya berbeda dari milik Anda. Itu berarti lebih dari sekadar menerima aksen atau bahasa mereka, pakaian atau makanan mereka. Itu berarti belajar menghargai dan menghormati gaya dan cara berperilaku yang berbeda dari Anda. Untuk mengelola keragaman, tidak ada ruang untuk ketidakfleksibelan dan intoleransi dan menggantikan dengan

adaptabilitas dan penerimaan (Cascio, 2016 : 121). Dari sekian banyak keberagaman yang ada, maka pada penelitian peneliti memilih keberagaman dalam hal usia.

Perbedaan ras dan etnik minoritas, perempuan dan imigran akan memperhitungkan segmen angkatan kerja di Amerika Serikat yang semakin besar seiring waktu. Selain itu terdapat juga kelompok besar lainnya yang terus berkembang - pekerja yang lebih tua, pekerja dengan disabilitas, pekerja gay / lesbian, anggota Generasi X dan Y yang ternyata juga berpengaruh terhadap keseluruhan komposisi tenaga kerja. Bisnis yang ingin tumbuh harus bergantung pada keanekaragamannya. Mari kita pertimbangkan beberapa langkah praktis yang dapat diambil manajer untuk mempersiapkan perubahan yang akan datang ini (Cascio, 2016 : 131).

Inisiatif akan keanekaragaman dapat menghadirkan mosaik yang rumit bagi organisasi. Keanekaragaman. Sumber keanekaragaman yang terkait dengan

pekerjaan dan pribadi disajikan. Sementara sebagian besar inisiatif keanekaragaman mencakup beberapa kombinasi dari berbagai dimensi pribadi, manajer harus tetap menyadari dimensi keragaman terkait pekerjaan dalam memastikan bahwa pekerja dikelola dan diberi tugas kerja yang memungkinkan kepuasan dan produktivitas maksimum (Mello, 2015 : 55).

Salah satu konsekuensi paling penting dari dinamika tempat kerja baru ini bahwa sekarang ini mulai ada peningkatan penekanan pada manajemen profesional. Dengan semakin sedikitnya karyawan nonprofesional dalam organisasi, maka kehadiran karyawan yang sangat terampil dan terlatih melapor kepada atasan secara langsung yang di mana hal itu tidak terbiasa dengan sifat pekerjaan yang dilakukan oleh bawahan (Mello, 2015 : 50).

Pemahaman tentang penghargaan dalam dunia kerja dapat tercermin melalui penghargaan akan keberagaman, maka hal ini sangat

diperlukan dan diinginkan pada semua organisasi ataupun institusi. Namun hal ini penting bagi mereka yang bertanggung jawab atas inisiatif keanekaragaman menyadari bahwa keragaman dapat menjadi seperti pedang yang bermata dua. Sebelum melakukan masalah yang berkaitan dengan keanekaragaman, organisasi perlu membuat strategi pendekatannya dalam menangani keanekaragaman. Ini melibatkan pertimbangan enam masalah, seperti yang diilustrasikan dalam gambar di bawah ini. Maka pada gambar di bawah ini menyajikan model dari beberapa dimensi individu (Mello, 2015 : 55).

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang dipergunakan pada penelitian tesis ini menggunakan penelitian kuantitatif. Pada ilmu-ilmu sosial meyakini paradigma kuantitatif positivisme sebagai salah satu paradigma penelitian yang sangat berpengaruh, serta gagasan-gagasan positivisme dianggap akar paradigma tersebut. Positivisme memiliki pengaruh yang

kuat terhadap beragam disiplin ilmu bahkan hingga sampai pada saat ini (Bungin, 2005 : 31).

Pada penelitian tesis ini, peneliti menggunakan statistik deskriptif sebagai alat analisis dalam penelitian ini. Statistik deskriptif merupakan statistik yang digunakan untuk menganalisis profil responden dengan cara mendeskripsikan data yang telah terkumpul sesuai dengan fakta tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi (Sugiyono, 2018 : 239).

Penyajian data yang termasuk dalam kategori statistik deskriptif ini antara lain melalui tabel, grafik, diagram lingkaran, piktogram, perhitungan modus, median, mean, perhitungan desil ataupun persentil, standar deviasi, perhitungan persentase. Statistik deskriptif bertujuan untuk bisa mendeskripsikan ataupun memberikan gambaran mengenai obyek yang telah diteliti melalui data sampel ataupun populasi penelitian (Sujarweni, 2019 : 19).

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pada penelitian ini data diperoleh dengan cara mengumpulkan kuesioner sejumlah 171 responden di 6 perguruan tinggi (UAJY, USD, Ukrim, AMA YPK dan UPN). Data mentah dapat

dimasukkan melalui program perangkat lunak apapun, misalnya saja SPSS (Sekaran dan Bougie, 2016 : 275). Maka pada penelitian ini penulis menggunakan bantuan dari salah satu program yang ada di komputer SPSS versi 15. Hasil dari penelitian yang telah dilakukan sebagai berikut ini.

Tabel 1
 Ringkasan Hasil Uji Validitas

Variabel	Butir	R-Hitung	R-Tabel	Keterangan	
Pen guji an	<i>OCB (Organizational Citizenship Behavior)</i>	OCB1	0,340	0,150	Valid
		OCB2	0,370	0,150	Valid
		OCB3	0,361	0,150	Valid
		OCB4	0,422	0,150	Valid
		OCB5	0,495	0,150	Valid
		OCB6	0,588	0,150	Valid
Hip otes	<i>Affective Commitment</i>	AC1	0.602	0,150	Valid
		AC2	0.729	0,150	Valid
		AC3	0.715	0,150	Valid
		AC4	0.504	0,150	Valid
Pen gar uh	<i>Normative Commitment</i>	NC1	0.481	0,150	Valid
		NC2	0.558	0,150	Valid
		NC3	0.401	0,150	Valid
Div ersit y	<i>Diversity Management</i>	DM1	0.646	0,150	Valid
		DM2	0.692	0,150	Valid
		DM3	0.638	0,150	Valid
		DM4	0.660	0,150	Valid
		DM5	0,629	0,150	Valid
		DM6	0,629	0,150	Valid
Ma nag eme	<i>Work Engagement</i>	WE1	0,549	0,150	Valid
		WE2	0,787	0,150	Valid
		WE3	0.660	0,150	Valid
		WE4	0,644	0,150	Valid

nt Terhadap *Affective Commitment*

Analisis regresi linier sederhana digunakan untuk menguji

pengaruh *Diversity Management* terhadap *Affective Commitment*. Hasil analisis regresi linier sederhana yang telah dilakukan adalah sebagai berikut:

Tabel 2
 Pengaruh *Diversity Management* Terhadap *Affective Commitment*

Variabel	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	2.231	.316		7.063	.000
<i>Diversity Management</i>	.465	.079	.413	5.894	.000
F-hitung	34.737				
Sig/Prob	0.000				
Square	0.166				

Dependen variabel: *Affective Commitment*

Hasil uji F diperoleh nilai *p-value* 0,000 dengan koefisien determinasi (Adj. R^2) sebesar 0,166. Hal ini menunjukkan *Diversity Management* secara signifikan mampu memprediksi 16,6% perubahan *Affective Commitment*. Sedangkan sisanya (83,4%) perubahan *Affective Commitment* dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam model persamaan regresi ini.

Diversity Management secara positif dan signifikan berpengaruh terhadap *Affective Commitment*. Hal ini

dapat dilihat dari *p-value* kurang dari 0,05 dan nilai beta positif (0,413). Berdasarkan argumentasi tersebut, maka dapat dikatakan bahwa hipotesis 1 terdukung.

Pengaruh *Diversity Management* Terhadap *Normatif Commitment*

Analisis regresi linier sederhana digunakan untuk menguji pengaruh *Diversity Management* terhadap *Normatif Commitment*. Hasil analisis regresi linier sederhana yang telah dilakukan adalah sebagai berikut:

Tabel 3
 Pengaruh *Diversity Management* Terhadap *Normatif Commitment*

Variabel	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	Sig.
----------	-----------------------------	---------------------------	---	------

	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	1.459	.382		3.817	.000
<i>Diversity Management</i>	.430	.095	.327	4.503	.000
F-hitung	20.281				
Sig/Prob	0.000				
Square	0.102				

Dependen variabel: *Normatif commitment*

Hasil uji F diperoleh nilai *p-value* 0,000 dengan koefisien determinasi (Adj. R²) sebesar 0,102. Hal ini menunjukkan *Diversity Management* secara signifikan mampu memprediksi 10,2% perubahan *Normatif Commitment*. Sedangkan sisanya (89,8%) perubahan *Normatif Commitment* dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam model persamaan regresi ini.

Diversity Management secara positif dan signifikan berpengaruh terhadap *Normative Commitment*. Hal

ini dapat dilihat dari *p-value* kurang dari 0,05 dan nilai beta positif (0,327). Berdasarkan argumentasi tersebut, maka dapat dikatakan bahwa hipotesis 2 terdukung.

Pengaruh *Diversity Management* Terhadap *Work Engagement*

Analisis regresi linier sederhana digunakan untuk menguji pengaruh *Diversity Management* terhadap *Work Engagement*. Hasil analisis regresi linier sederhana yang telah dilakukan adalah sebagai berikut:

Tabel 4
 Pengaruh *Diversity Management* Terhadap *Work Engagement*

Variabel	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	1.875	.259		7.246	.000
<i>Diversity Management</i>	.498	.065	.510	7.706	.000
F-hitung	59.390				
Sig/Prob	0.000				
Square	0.256				

Dependen variabel: *Work engagement*

Hasil uji F diperoleh nilai *p-value* 0,000 dengan koefisien determinasi (*Adj. R²*) sebesar 0,256. Hal ini menunjukkan *Diversity Management* secara signifikan mampu memprediksi 25,6% perubahan *work engagement*. Sedangkan sisanya (74,4%) perubahan *Work Engagement* dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam model persamaan regresi ini.

Diversity Management secara positif dan signifikan berpengaruh terhadap *Work Engagement*. Hal ini dapat dilihat dari *p-value* kurang dari 0,05 dan nilai beta positif (0,510). Berdasarkan argumentasi tersebut,

maka dapat dikatakan bahwa hipotesis 1 terdukung.

Pengaruh *Affective Commitment*, *Work Engagement*, *Normative Commitment*, dan *Diversity management* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Analisis regresi linier berganda digunakan untuk menguji pengaruh *affective commitment*, *work engagement*, *normative commitment*, dan *diversity management* terhadap *organizational citizenship behavior*. Hasil analisis regresi linier sederhana yang telah dilakukan adalah sebagai berikut

Tabel 5
 Pengaruh *Affective Commitment*, *Work Engagement*, *Normative Commitment*, dan *Diversity management* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Variabel	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	.812	.317		2.557	.011
<i>Affective Commitmen</i>	.261	.064	.296	4.096	.000
<i>Work Engagement</i>	.177	.075	.174	2.369	.019
<i>Normative Commitment</i>	.115	.053	.152	2.173	.031
<i>Diversity Management</i>	.185	.079	.186	2.352	.020
F-hitung	21.558				
Sig/Prob	0.000				
Square	0.326				

Dependen variabel: *OCB*

Hasil uji F diperoleh nilai *p-value* 0,000 dengan koefisien determinasi (Adj. R²) sebesar 0,326. Hal ini menunjukkan *Diversity Management* secara signifikan mampu memprediksi 32,6% perubahan *Organizational Citizenship Behavior*. Sedangkan sisanya (67,4%) perubahan *Organizational Citizenship Behavior* dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam model persamaan regresi ini.

Affective Commitment secara positif dan signifikan berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Hal ini dapat dilihat dari *p-value* kurang dari 0,05 dan nilai beta positif (0,296). Berdasarkan argumentasi tersebut, maka dapat dikatakan bahwa hipotesis 4 terdukung.

Work Engagement secara positif dan signifikan berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship*

Behavior. Hal ini dapat dilihat dari *p-value* kurang dari 0,05 dan nilai beta positif (0,174). Berdasarkan argumentasi tersebut, maka dapat dikatakan bahwa hipotesis 5 terdukung.

Normative Commitment secara positif dan signifikan berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Hal ini dapat dilihat dari *p-value* kurang dari 0,05 dan nilai beta positif (0,152). Berdasarkan argumentasi tersebut, maka dapat dikatakan bahwa hipotesis 6 terdukung.

Diversity Management secara positif dan signifikan berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Hal ini dapat dilihat dari *p-value* kurang dari 0,05 dan nilai beta positif (0,186). Berdasarkan argumentasi tersebut, maka dapat dikatakan bahwa hipotesis 7 terdukung.

Pembahasan

Penelitian yang dilakukan oleh Bizri (2018) ini bertujuan untuk

mengukur seberapa persepsi karyawan pada sektor perbankan di Libanon tentang komitmen afektif, komitmen normatif, *Organizational Citizenship Behavior* pada praktik manajemen keberagaman. Fokus penelitian ini pada pengaruh manajemen keberagaman pada *Organizational Citizenship Behavior* dan dua *antesenden* penting yakni komitmen organisasi dan keterlibatan kerja. Hasil penelitian Bizri (2018) memberikan bukti empiris bahwa *Organizational Citizenship Behavior* akan semakin meningkat saat karyawan memiliki komitmen afektif, komitmen normatif, dan keterlibatan kerja yang tinggi. Selain itu, tingkat *Organizational Citizenship Behavior* juga ditentukan oleh sebesara baik penerapan manajemen keberagaman. Tingkat manajemen keberagaman yang baik juga memberikan kontribusi pada peningkatan komitmen afektif, komitmen normatif, dan keterlibatan kerja.

Hasil temuan penelitian ini menyatakan bahwa iklim organisasi yang mendukung keberagaman dan

menganggap bahawa hal tersebut merupakan asset penting bagi perusahaan, maka bagi para karyawan cenderung menumbuhkan rasa aman dan rasa saling memiliki terhadap organisasi mereka. Maka sikap afektif tersebut dapat direalisasikan ke dalam keterlibatan kerja yang mendalam dalam pekerjaan dan komitmen pada organisasi maupun perusahaan.

Selanjutnya temuan dari penelitian tesis yang telah dilakukan diketahui bahwa, komitmen afektif memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap *Organizational Behavior Citizenship*. Variabel komitmen afektif dari hasil penelitian tersebut telah menunjukkan pengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* secara signifikan.

Berdasarkan hasil analisis dapat diketahui bahwa komitmen normatif berpengaruh positif yang signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Sehingga hipotesis kedua ini menyatakan bahwa komitmen normatif berpengaruh positif secara signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

karyawan di institusi perguruan tinggi. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang telah dilakukan oleh Bizri (2018) yang memaparkan bahwa dampak positif dari *Diversity Management* yang berpengaruh pada perasaan afektif karyawan di perusahaan dan keterlibatan para karyawan di tempat kerja yang selanjutnya pada akhirnya memiliki dampak positif pada *Organizational Citizenship Behavior* karyawan.

Work Engagement (keterlibatan kerja) yang berpengaruh positif signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* karyawan yang ada di instiusi perguruan tinggi dapat terjadi karena karyawan merasa saling memiliki kewajiban untuk bertahan di tempat kerja, sehingga menumbuhkan perasaan saling memiliki di tempat kerja dan saling memberikan dukungan satu sama lain dalam lingkup dunia kerja di perguruan tinggi

PENUTUP

Kesimpulan dan Saran

Berdasarkan dari hasil analisis dari pemaparan data dan analisis yang telah dilakukan oleh peneliti, sehingga dapat disimpulkan sebagai berikut ini:

1. *Diversity Management* memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap *Affective Commitment*, *Normative Commitment* dan *Work Engagement*. Sehingga hipotesis pertama, kedua dan

ketiga dalam penelitian ini dapat diterima.

2. *Affective Commitment*, *Normative Commitment* dan *Work Engagement* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Sehingga hipotesis keempat, kelima dan keenam dalam penelitian ini dapat diterima.
3. *Diversity Management* secara langsung memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship*

Behavior karyawan di institusi perguruan tinggi.

Nilai koefisien regresi pada masing-masing variabel *Diversity Management*, *Affective Commitment*, *Normative Commitment*, *Work Engagement* berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Ketika *Organizational Citizenship Behavior*, *Affective Commitment*, *Normative Commitment* dan *Work Engagement* meningkat, maka *Diversity Management* juga akan meningkat.

Keterbatasan dalam Penelitian dan Saran

Pada penelitian ini tentunya tidak lepas dari keterbatasan, diantaranya dalam hal responden, dan institusi yang menjadi obyek dalam penelitian ini. Responden yang didapatkan oleh peneliti di sini mayoritas berasal dari institusi dari yayasan lembaga agama Katholik dan Kristen, sehingga menurut opini peneliti kurang bervariasi. Peneliti berharap pada penelitian selanjutnya yang berkaitan dengan perilaku karyawan, sebaiknya

perlu untuk melibatkan berbagai dari berbagai institusi (baik negeri maupun swasta). Sehingga akan mendapatkan karakteristik responden yang lebih beragam. Perlu dibandingkan juga antara perilaku karyawan di insitusi swasta (dari berbagai agama) dan institusi negeri.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, Allam. 2011. *Evaluation of Allen and Meyer's Organizational Commitment Scale: A Cross-Cultural Application in Pakistan*. Department of Management Sciences International Islamic University Islamabad. *Journal of Education and Vocational Research*. Vol. 11. No. 3. Pp. 80 – 86. Pakistan
- Bang, Hyjein., Stephen Ross., and Thomas G. Reio Jr. 2013. *From Motivation to Organizational Commitment of Volunteers in Non-Profit Sport Organizations: The Role of Job Satisfaction*. *Journal of Management Development*. Vol. 32. No. 1. Pp. 96 – 112. Emerald Group Publishing Limited.

- Bizri, Rima. 2018. *Diversity Management and OCB: The Connection Evidence from the Lebanese Banking Sector*. Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal. Vol. 37. No. 3. Pp. 233-253. Emerald Publishing Limited.
- Cascio, Wayne F. Managing. 2016. *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits*. Tenth Edition. McGraw – Hill International Edition.
- Castro, Marcela Lage Monteiro de., Mario Teixeira Reis Neto., Claudia Aparecida Avelar Ferreira and Jorge Filipe da Silva Gomes. 2015. *Values, Motivation, Commitment, Performance and Rewards: Analysis Model*. Business Process Management Journal. Vol. 22. No. 6. Pp. 1139 – 1169. Emerald Group Publishing Limited.
- Horton, Paul. B., dan Chester L. Hunt. 1991. *Sosiologi*. Edisi keenam. Jakarta : Penerbit Erlangga.
- Jaros, Stephen. 2007. *Meyer and Allen Model of Organizational Commitment: Measurement Issues*. Professor of Management Southern University College of Business Baton Rouge Louisiana. USA : The Icfai University Press.
- Kundu, Subhash C., Archana Mor and Sandeep Kumar. 2019. *Diversity Within Management Levels and Organizational Performance Employees Perspective*. Journal of Advances in Management Research. DOI 10.1108/JAMR-04- 2019-0054. Pp. 0972 – 7981. Emerald Publishing Limited.
- Manullang, M. 1981. *Management Personalia*. Edisi Revisi. Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Mello, Jeffrey A. 2015. *Strategic Human Resources Management*. Fourth Edition. United Press.
- Robbins, Stephen P., dan Timothy A. Judge. 2008. *Perilaku Organisasi : Organization Behavior*. Buku 1. Jakarta : Penerbit Salemba Empat.
- Sandhika, Deviandra dan Ade Sobandi. 2018. *Perilaku Kewargaan Organisasi (Organizational Citizenship Behavior) sebagai Faktor yang Mempengaruhi Kinerja*

- Pegawai*. Journal Manajerial. Vol. 3. No.5. Hal – 174.
- Seong Jee Young., Doo Seung Hong and Won Woo Park. 2011. *Work Status, Gender and Organizational Commitment Among Korean Workers: The Mediating Role of Person Organization Fit*. Asia Pacific Journal Management. Springer Science Business Media.
- Shanin, Arash. Javad Shabani Naftchali and Javad Khazaei Pool. 2014. *Developing A Model for the Influence of Perceived Organizational Climate Organizational Citizenship Behaviour and Organizational Performance Based on Balanced Score Card*. Vol. 63 No. 3, 2014. Pp. 290-307. Emerald Group Publishing Limited. Singarimbun, Masri dan Effendi Sofian (Ed). 2008. *Metode Penelitian Survei*. Jakarta : LP3ES. Bungin, Burhan. 2005. *Metodologi Penelitian Kuantitatif: Komunikasi, Ekonomi dan Kebijakan Publik serta Ilmu-ilmu Sosial Lainnya*. Jakarta : Kencana.
- Sugiyono. 2018. *Metode Penelitian Manajemen. Pendekatan : 1.Kuantitatif, 2.Kualitatif, 3. Kombinasi (Mixed Methods), 4.Penelitian Tindakan (Action Research), 5.Penelitian Tindakan*. Bandung : Penerbit Alfabeta.
- Sujarweni, V. Wiratna. 2019. *Statistik untuk Bisnis dan Ekonomi*. Yogyakarta : Pustaka Baru
- Tegar, Nanang. 2019. *Manajemen SDM dan Karyawan. Strategi Pendekatan Pengelolaan SDM dan Karyawan dengan Pendekatan Teoritis dan Praktis*. Yogyakarta : Quadrant.
- Valentine, Sean., Lynn Godkin and Margaret Lucero. 2002. *Ethical Context, Organizational Commitment and Person-Organization Fit 1,2,3*. Journal of Business Ethics. Vol. 4. Pp. 349 – 360. Netherlands : Kluwer Academic Publisher.