

BAB II

KAJIAN TEORI

A. Manajemen Diversitas

1. Pengertian Manajemen Diversitas

Manajemen diversitas adalah manajemen di dalam organisasi yang dilaksanakan dengan merencanakan dan menerapkan sistem-sistem dan praktek-praktek organisasional. Tujuan manajemen ini adalah memaksimalkan potensi keuntungan keragaman budaya dalam organisasi, sekaligus mereduksi seminimal mungkin potensi kerugiannya. Setelahnya tujuan manajemen diversitas adalah memaksimalkan kemampuan dari seluruh pekerja untuk memberi kontribusi pada pencapaian tujuan-tujuan organisasional. Selain itu juga untuk mencapai potensi keberhasilan tanpa terkendala oleh akibat-akibat yang muncul sebagai dampak adanya perbedaan dalam hal identitas kelompok, seperti jender, ras, kebangsaan, umur. Penerapan manajemen diversitas mensyaratkan adanya paradigma multikultural yang menjadi landasan organisasi

Cox mengemukakan suatu organisasi akan menjelma sebagai organisasi multikultural hanya jika organisasi itu dapat memberi nilai pada keragaman budaya yang ada di dalam.¹

Adapun cirinya adalah (1) adanya budaya organisasi yang mendukung dan memberikan nilai pada perbedaan budaya,(2) mengakui pluralisme sebagai sebuah proses akulturasi, (3) ada integrasi struktural,(4) ada integrasi jaringan informal,(5) tak ada bias kultural yang terlembaga dalam sistem dan praktek manajemen sumberdaya manusia, dan (6) hanya terdapat sedikit konflik antar kelompok dalam menuju manajemen keragaman yang proaktif.

¹ Cox, Taylor. JR. *Cultural Diversity in Organization*. CA: Berret-Koehler Publishers. San Fransisco. 1994. 229

Dari paparan tersebut tampak bahwa manajemen diversitas merupakan hal yang krusial dalam organisasi untuk mencapai tujuannya. Ada tiga tujuan organisasi yang bisa difasilitasi oleh manajemen ini, yaitu (1) tujuan moral, etika, dan tanggungjawab sosial, (2) kewajiban resmi, dan (3) tujuan-tujuan kinerja dalam konteks ekonomi. Contohnya, dalam konteks kepentingan moral, representasi kelompok-kelompok budaya dalam populasi kerja secara keseluruhan, dan khususnya pada posisi yang sangat berkuasa perlu diperhatikan oleh pihak manajemen.

Manajemen diversitas dilakukan dengan memahami faktor-faktor keragaman di tingkat individu, kelompok dan antarkelompok, serta konteks organisasi. Dalam kerangka pemahaman di tingkat individual, dapat dikemukakan bahwa identitas pribadi ada kaitannya dengan identitas kelompok, suatu identitas kelompok adalah sebuah afiliasi individu dengan orang lain. Di antara individu ada penggunaan bersama benda-benda atau simbol tertentu. Identitas ini menentukan perilaku individu, sedangkan prasangka lebih berupa bias pada tataran sikap. Prasangka merupakan penilaian terhadap pihak lain berdasarkan karakteristik kelompoknya. Prasangka ini dapat memunculkan diskriminasi, sehingga dapat dikatakan bahwa diskriminasi mengacu pada bias perilaku. *Diversity* atau keragaman keragaman menurut Mitchell menjelaskan:

Definition of diversity that focus on racial, ethnic, or gender categories are popular because they are the basic of identity and do not change. Other definitions of diversity focus on differences between and internal to specific groups, drawing attention to the harsh consequences of power imbalance relating to income, regional differences and educational background.

Jika diartikan, diversitas merupakan keragaman yang focus pada keragaman ras, etnis, dan gender. Diversitas juga berarti “*Workforce diversity means a workforce made up of people with different human qualities or who belong to various cultural groups*”. Dapat diartikan,

diversitas atau keragaman ditempat kerja berarti tenaga kerja yang ada di dalam organisasi terdiri dari orang-orang yang mempunyai kualitas yang berbeda-beda atau terdiri dari kelompok budaya yang beragam.²

Konsep dasar keragaman pada dasarnya mencakup penerimaan dan penghargaan terhadap orang lain. Keragaman adalah seperangkat praktik sadar yang melibatkan memahami dan menghargai, saling ketergantungan antara manusia, budaya, dan lingkungan alam, serta menghormati orang lain dan membangun aliansi di seluruh perbedaan sehingga dapat bekerja sama untuk memberantas semua bentuk-bentuk diskriminasi.

Jika diartikan, diversitas merupakan keragaman yang fokus pada keragaman ras, etnis, dan gender. Hal ini karena ketiga aspek tersebut merupakan dasar identitas seorang individu dan tidak berubah. Selain itu, definisi lain dari diversitas yaitu keragaman yang focus pada perbedaan antar individu dalam kelompok tertentu. Hal ini terjadi sebagai konsekuensi dari perbedaan pendapat, budaya, dan latar belakang pendidikan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa diversitas adalah keragaman antara individu satu dengan individu yang lain dalam sebuah organisasi dimana antar individu mempunyai karakteristik yang berbeda-beda dalam hal usia, etnis, jenis kelamin, ras, dan kemampuan fisik. Selain itu, definisi lain dari diversitas yaitu keragaman yang disebabkan adanya perbedaan pendapat, budaya, dan latar belakang pendidikan yang dimiliki oleh masing-masing individu. Keragaman tidak hanya melibatkan bagaimana orang memandang diri mereka tetapi juga bagaimana mereka memandang lainnya. Persepsi tersebut mempengaruhi interaksi mereka.³

² Jr Swinton W. Hudson, "Diversity In The Workforce", *Journal Of Education And Human Development*, Vol. 3 No. 4 (2014), 73-82.

³ Usiresita Pajaria, Inten Meutia, Marlina Widiyanti, "Pengaruh Diversitas Dewan Direksi Dan Komisaris, Ukuran Perusahaan, Dan Profitabilitas Terhadap Pengungkapan Corporate Social Responsibility Perusahaan Sektor Manufaktur Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia", *Akuntabilitas: Jurnal Penelitian Dan Pengembangan Akuntansi*, Vol. 10 No. 2 (2016), 177-200.

Keragaman (Diversitas) dalam organisasi adalah suatu organisasi dimana memiliki perbedaan individu seperti umur, jenis kelamin, ras, etnis dan lain sebagainya. Menurut beberapa tokoh Richard menyatakan “*Workforce diversity means a workforce made up of people with different human qualities or who belong to various cultural groups*”.⁴ Dapat diartikan, diversitas atau keragaman di suatu organisasi berarti tenaga kerja yang ada di dalam organisasi terdiri dari orang-orang yang mempunyai kualitas yang berbeda-beda atau terdiri dari kelompok budaya yang beragam. Artinya perilaku setiap anggota kelompok tergantung pada orang-orang/individu dalam kelompok. Disamping pengaruh historis dan lingkungan, mentalitas yang menentukan sifat dan karakteristik tertentu akan mempengaruhi terhadap perkembangan visi, misi, dan organisasi. Allard mendefinisikan diversitas sebagai perbedaan sosial, kultural, fisik, dan lingkungan antar orang yang mempengaruhi bagaimana mereka berpikir dan berperilaku.⁵

Meskipun memiliki definisi yang beragam, Gomez-Mejia et al secara sederhana menyebutkan bahwa diversitas mengacu pada karakteristik manusia yang membuat orang-orang berbeda satu dengan yang lain. Sumber-sumber perbedaan individual ini adalah kompleks, tetapi secara umum hal ini dapat dikelompokkan ke dalam dua kategori: perbedaan individu yang sedikit atau tidak dapat dikontrol dan perbedaan individu yang dapat dikontrol. Perbedaan individu yang seseorang hanya memiliki sedikit atau tidak ada kontrol termasuk karakteristik yang ditentukan secara biologis, seperti ras, jenis kelamin, usia, dan atribut fisik tertentu, serta keluarga dan masyarakat dimana seseorang dilahirkan. Faktor-faktor tersebut memiliki pengaruh yang kuat terhadap identitas seseorang dan secara langsung berpengaruh pada bagaimana seseorang berhubungan dengan orang lain. Kategori

⁴ Richard, *Perceived diversity and organizational performance*, (Emerald: Insight database, 2008), 333.

⁵ Allard, Diah Kusumardhani, 86 Sinergi, *Understanding and Managing Diversity: Reading, Cases, and Exercises*, *Journal Of Education And Human Development*, Vol. 7 No. 2, (2005), 59.

kedua adalah karakteristik yang seseorang dapat menggunakan, menghilangkan, atau memodifikasi perbedaan individu selama mereka hidup melalui pilihan yang disadari dan usaha yang disengaja. Hal ini termasuk latar belakang pekerjaan, pendapatan, status pernikahan, pengalaman militer, kepercayaan politik, lokasi geografis dan pendidikan.⁶

Manusia sebagai sumber daya penggerak suatu lembaga pendidikan, harus mempunyai karakteristik atau sifat-sifat yang diilhami dari shifat al-anbiyaa' atau sifat-sifat para nabi dan Rasul. Sifat-sifat tersebut yaitu: shiddiq (benar, jujur), amanah (bertanggung jawab, dapat dipercaya dan kredibilitas), tabligh (komunikatif), dan fathanah (cerdas dan bijaksana).⁷ Kualitas sumber daya manusia yang baik adalah manusia yang memiliki etos kerja, seperti ayat yang telah dijabarkan oleh Faisal Badroen dalam bukunya antara lain sebagai berikut:⁸

وَابْتَغِ فِيمَا آتَاكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ وَلَا تَنْسَ نَصِيبَكَ مِنَ الدُّنْيَا
وَأَحْسِنْ كَمَا أَحْسَنَ اللَّهُ إِلَيْكَ وَلَا تَبْغِ الْفُسَادَ فِي الْأَرْضِ إِنَّ اللَّهَ لَا
يُحِبُّ الْمُفْسِدِينَ

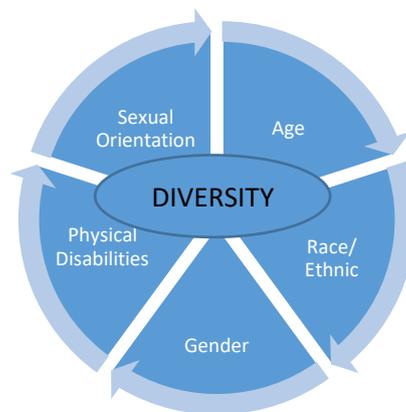
Artinya: “Dan carilah pada apa yang telah dianugerahkan Allah kepadamu (kebahagiaan) negeri akhirat, dan janganlah kamu melupakan bahagianmu dari (kenikmatan) duniawi dan berbuat baiklah (kepada orang lain) sebagaimana Allah telah berbuat baik, kepadamu, dan janganlah kamu berbuat kerusakan di (muka) bumi. Sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang yang berbuat kerusakan.” (QS. Al-Qashas/28: 77)

⁶ Thomas, and Ely, *Making Differences Matter: A New Paradigma for Managing Diversity* (Harvard: Business Review, 1996), 90.

⁷ Ismail Nawawi, *Islam dan Bisnis* (Jakarta: Vivpress, 2008.), 746.

⁸ Faisal Badroen, *Etika Bisnis dalam Islam* (Jakarta: Kencana, 2006), 145-157.

Diversitas dan etika suatu organisasi adalah suatu kenyataan yang berpengaruh pada setiap area dan isu manajemen sumber daya manusia. Fakta empiris menunjukkan bahwa mengelola diversitas menjadi bagian dari tanggung jawab pekerjaan yang penting bagi manajer. Meskipun tidak ada cara atau formula terbaik yang tersedia untuk mengelola meningkatnya diversitas organisasi, namun tuntutan untuk menemukan cara yang adil, pantas, dan tepat untuk mengelola diversitas semakin ditingkatkan.⁹



Gambar 2.1 Munculnya Keanekaragaman Diversity

Mathis dan jacson meninjau pemicu munculnya keanekaragaman dari sisi umur,etnis,gender, ketidakmampuan atau halangan fisik dari orientasi seperti di tampilkan dalam gambar di atas.¹⁰ Sedangkan luthans, menyebutkan tentang suatu alasan utama munculnya Keanekaragaman dalam organisasi sebagai tantangan penting secara lebih luas lagi, yang meliputi faktor-faktor perubahan, demografis dari angkatan kerja (seperti: umur, gender etnis dan pendidikan), UUD dan hukum. Selanjutnya poin-poin pemicu munculnya keanekaragaman pada gambar diatas lebih lanjut diuraikan secara lebih detail sebagai berikut:¹¹

⁹ Nancevich, *Human Resource Management* (The Mc Graw Hill Companies Inc. 2001), 78.

¹⁰ Mathis, and John, *Human Resource Management* (South-western: College Publishing, 2000), 27.

¹¹ Luthans F, *Organizational Behavior*, ninth edition (Boston : Mc-Graw-Hill, 2000), 16.

2. Bentuk-Bentuk Diversitas

Secara umum, Diversitas dapat dikelompokkan menjadi 2 tingkat keragaman, yakni level permukaan dan level dalam :

a. Keragaman Level permukaan (*Surface-level diversity*)

Keragaman level permukaan adalah perbedaan-perbedaan dalam karakteristik Biografis yang mudah dinilai seperti jenis kelamin, ras, etnis, umur, atau kecacatan, yang tidak selalu merefleksikan cara orang berfikir atau merasa tetapi dapat memunculkan stereotip tertentu.

1) Jenis kelamin

Tidak ada perbedaan yang mencolok antara pria dan wanita, kecuali jika dikaitkan dengan budaya setempat berkaitan dengan keabsenan (ketidakhadiran di tempat kerja), bahwa wanita lebih memiliki tingkat keabsenan yang tinggi dibandingkan dengan pria, hal ini berkaitan dengan tanggungjawab dan fungsi dari seorang wanita dirumah tangga.

Peran jenis kelamin di dalam pekerjaan masih mempengaruhi persepsi kita. Misalnya di Amerika Serikat saat wanita memperoleh 60% gelar sarjana, satu studi terbaru menemukan bahwa professor ilmu pengetahuan masih memandang mahasiswa sarjana wanita mereka kurang kompeten dibandingkan dengan pria dengan pencapaian dan keahlian yang sama. Sayangnya mahasiswa wanita dihadapkan pada pilihan untuk menerima stereotip pekerjaan, serta sering merasakan ketidakcocokan antara mereka dan peran pria secara tradisional dalam kenyataan, kebanyakan perawat di Indonesia adalah wanita. Peran ganda yang diemban oleh wanita ini sangat riskan dengan konflik keluarga pekerjaan. Konflik dalam keluarga sangat berpengaruh dengan perilaku kerja dan kinerja seseorang. Akan tetapi semua itu

bisa diatasi dengan dukungan dari suami. Menunjukkan bahwa faktor penting yang dapat mengurangi dilemma antara keluarga dan pekerjaan bagi wanita adalah adanya dukungan dari suami.¹²

2) Umur

Pemberi kerja menunjukkan perasaan yang berbeda mengenai pekerja yang lebih tua. Mereka melihat sejumlah kualitas positif yang dimiliki pekerja yang lebih tua terhadap pekerjaannya, seperti pengalaman, penilaian, etika kerja yang lebih baik, dan komitmen terhadap kualitas. Tetapi pekerja yang lebih tua juga dinilai kurang fleksibel dan sulit menerima teknologi baru. Banyak yang percaya bahwa produktivitas menurun sejalan dengan umur. Sering diasumsikan bahwa keahlian seperti kecepatan, ketangkasan, kekuatan, dan koordinasi melemah sepanjang waktu dan kebosanan atas pekerjaan serta kurangnya stimulasi intelektual berkontribusi terhadap penurunan produktivitas. Masalah yang seringkali muncul dalam keragaman umur di dalam sebuah organisasi adalah menjamurnya pemahaman senioritas, yang mana pegawai yang lebih tua usianya harus dihormati secara berlebihan bahkan tidak boleh dibantah oleh juniornya.

Dalam satu sisi kejadian ini memang baik karena mengajarkan sopan santun dan etika bekerja sama dengan pegawai yang lebih tua, namun di sisi lain hal ini agaikan bom waktu yang setiap saat bisa meledak karena tidak tahan dengan perilaku seniornya yang berlebihan. Berdasarkan hal tersebut di era modern saat ini penghormatan bukan lagi berdasarkan usia melainkan berdasarkan kemampuan dan keahlian yang

¹² Harold Andrew Patrick and Vincent Raj Kumar, "*Managing Workplace Diversity: Issues and Challenges.*" (Boston : SAGE Open, 2012), 1-10.

dimiliki oleh seseorang. Dengan kemampuan lebih pegawai yang berumur lebih muda juga harus di perlakukan dengan baik.¹³

3) Ras/etnis

Ras atau etnis merupakan isu konvensional, seringkali pegawai dengan ras/etnis minoritas akan mengalami perlakuan yang tidak menyenangkan di dalam organisasi atau lembaga. Anggota dari ras dan etnis minoritas banyak melaporkan level diskriminasi yang lebih tinggi di tempat kerja, tentunya pelaku diskriminasi adalah oknum dari kelompok ras/etnik mayoritas. Diskriminasi dalam bentuk apapun hanya akan berujung pada meningkatnya konflik antar pekerja, yang tentunya berbahaya bagi organisasi.¹⁴

4) Identitas budaya

penulis mendefinisikan dirinya dari sisi ras dan etnis. Banyak membawa sebuah identitas budaya yang kuat juga, serta hubungan dengan budaya atau nenek moyang keluarga atau masa muda yang bertahan sepanjang waktu, tidak peduli dimana individu itu berada dalam dunia. Orang-orang memilih identitas budayanya, dan mereka memilih seberapa dekat mereka mengobservasi norma-norma budaya tersebut. Norma-norma budaya memengaruhi tempat kerja, kadang-kadang menimbulkan perpecahan. Oleh karena itu organisasi harus beradaptasi terhadap beragam budaya yang dibawa oleh para pekerjanya. Sebagai contoh ketika ada dua orang yang memegang budaya berbeda, seperti budaya jawa dan batak atau betawi tentunya mereka mempunyai pandangan yang

¹³ Starlene M. Simons And Kimberly N. Rowland, "Diversity And Its Impact On Organizational Performance: The Influence Of Diversity Constructions On Expectations And Outcomes", *Jurnal Of Technology Management And Innovation*, Vol. 6 Issue 3 (2011), 171-182.

¹⁴ MC Ninik Sri Rejeki, "Diversitas Kultural dan Pengelolaan Konflik Dalam Sebuah Organisasi Bisnis Multinasional", *Jurnal Komunikasi*, Vol 1. No 2 (2011), 137-148.

berbeda terhadap sebuah fenomena yang ada ada. Ketika perbedaan pandangan ini tidak dikelola dengan baik maka akan menimbulkan konflik didalam organisasi.¹⁵

5) Agama

Agama bisa menjadi sumber perlakuan tidak adil dan diskriminasi di tempat kerja. Tidak hanya orang-orang yang religius dan nonreligius yang mempertanyakan sistem kepercayaan satu sama lain. Seringkali orang-orang dengan kepercayaan yang berbeda berkonflik. Organisasi/lembaga dalam bentuk apapun melarang pemberi kerja mendiskriminasi pekerja berdasarkan agamanya. Meskipun demikian sering kali agama masih menjadi sumber konflik yang terjadi di dalam sebuah organisasi/lembaga, orang-orang lebih menyetujui jika rekan sejawat mereka, pimpinan mereka atau manajer mereka memeluk agama yang sama dengan mereka.

6) Status perkawinan

Pada dasarnya memang tidak terdapat hubungan antara status perkawinan dengan produktifitas, namun hasil riset menunjukkan bahwa karyawan yang telah menikah mempunyai tingkat pengunduruan diri yang rendah, tingkat keabsenan yang rendah dan lebih puas dengan pekerjaannya dibanding rekan sejawat yang belum menikah, hal ini dapatdikaitkan dengan status perkawinan yang menuntut suatu tanggungjawab lebih besar.¹⁶

7) Ability/kemampuan

a) Kemampuan Intelektual

¹⁵ Iti Osa Kosassy, “Diversitas Sosiokultural Dalam Pendidikan Multikultural Dan Gender”, *Jurnal Ppkn & Hukum* Vol. 11 No. 2 (2016), 34-45.

¹⁶ Muhammad Hifdil Islam Dan Maskuri, “Pembentukan Kepribadian Multikultural Melalui Pendidikan Diversitas”, *Jurnal Pendidikan Multikultural*, Vol. 4 No. 1 (2020), 23-44.

Kemampuan intelektual adalah kemampuan yang dibutuhkan untuk melakukan aktivitas mental-berpikir, penalaran, dan memecahkan masalah. Kebanyakan masyarakat menempatkan nilai yang tinggi pada intelektualitas, dan untuk alasan yang baik. Orang-orang cerdas umumnya memperoleh lebih banyak uang dan memperoleh tingkat pendidikan yang lebih tinggi. Mereka juga semakin mungkin muncul sebagai pemimpin kelompok.

b) Kemampuan Fisik

Meskipun perubahan alami pekerjaan menyebabkan kemampuan intelektual semakin meningkat untuk banyak pekerjaan, kemampuan fisik akan tetap bernilai. Pekerja/karyawan dengan kemampuan fisik yang baik tentu akan lebih dilihat oleh manajer.¹⁷

8) Disabilitas/kecacatan

Dalam sebuah organisasi atau lembaga tentunya menginginkan pegawai yang bekerja padanya mempunyai kemampuan, baik itu kemampuan fisik dan skill. Pegawai yang memiliki kemampuan akan lebih diminati para pencari kerja, berbeda dengan pegawai yang menyandang disabilitas. Penyandang disabilitas seringkali dipandang sebelah mata dan tidak dianggap sebagai pegawai yang mampu pekerjaannya. Padahal di dalam UU No. 13 Tahun 2003 tentang ketenagakerjaan (UU Ketenagakerjaan) yaitu dalam penjelasan pasal 5 dan secara tegas dalam pasal 28. Pasal 28 uu ketenagakerjaan menyatakan: "Pengusaha harus mempekerjakan sekurang-kurangnya 1 (satu) orang penyandang cacat yang memenuhi persyaratan jabatan dan

¹⁷ Lynn M. Shore, "Diversity in organizations: Where are we now and where are we going?", *Human Resource Management Review*, Vol. 19 No. 2 (2009), 117-133.

kualifikasi pekerjaan pada perusahaannya untuk setiap 100 (seratus) orang pekerja pada perusahaannya”. Individu penyandang cacat terus mengalami diskriminasi, mereka kadang-kadang diberikan perlakuan preferensial di tempat kerja. Ketika status penyandang cacat secara acak dimanipulasi diantara hipotetikal, individu penyandang cacat dinilai memiliki kualitas kepribadian superior seperti dependabilitas dan potensi.¹⁸

b. Keragaman Level Dalam (*deep-level diversity*)

Tingkatan ini berupa keragaman nilai, kepribadian, dan kecenderungan kerja. Deep-level Diversity berupa:

1. *Separation*, perbedaan opini dalam anggota grup.
2. *Variety*, perbedaan kategori tertentu (keahlian, pengetahuan, latar belakang fungsional).
3. *Disparity*, perbedaan aset atau sumber daya sosial yang berharga (upah, peringkat, otoritas, dan status).¹⁹

3. Pengelolaan Diversitas Dalam Organisasi

Secara umum terdapat 3 cara dalam mengelola diversitas atau keragaman di dalam sebuah organisasi. Tiga cara tersebut adalah sebagai berikut :

a. Abaikan keragaman/diversitas

Dengan mengikuti strategi ini, keragaman tidak diperhitungkan dampaknya terhadap organisasi. Ini strategi umum yang banyak dilakukan organisasi. Dalam organisasi seperti itu, para manajer percaya bahwa satu-satunya cara untuk mengelola dan mengatur keanekaragaman adalah dengan tidak memperhitungkan dampak

¹⁸UUD Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2003 Tentang Ketenagakerjaan.

¹⁹Anggraeni Minarti Lifanni Dan Roy Setiawan, "Analisis Pengelolaan Keragaman Karyawan UD Buana Star", *Journal Agora*, Vol. 6 No. 2 (2018), 1-5.

keanekaragaman pada organisasi dan menganggap keanekaragaman tidak mempunyai efek terhadap kinerja organisasi.

b. Mengurangi keragaman/diversitas

Dalam hal ini, manajer berusaha untuk mengakui diskriminasi (perbedaan) yang berasal dari keanekaragaman, tetapi dianggap sebagai sumber masalah. Dalam strategi seperti itu, manajer mencoba mengurangi masalah yang dihasilkan dari keanekaragaman dengan mengurangi diversifikasi, karena mereka tidak melihat manfaatnya dan lebih fokus pada kelemahannya. Para manajer memilih tenaga kerja yang homogen atau mencoba mengembangkan program untuk mengadaptasi semua karyawan sesuai dengan perilaku yang sesuai dengan budaya yang berlaku. Dengan demikian dapat mencegah kemungkinan masalah tersebut.

c. Mengatur Strategi manajemen keanekaragaman

Dalam hal ini, organisasi yang mengadopsi strategi seperti dengan mencoba mengelola keanekaragaman secara sinergis. Organisasi yang mengikuti strategi ini telah mengidentifikasi efek keragaman tenaga kerja terhadap hasil organisasi, serta pro dan kontra keanekaragaman, dan satu-satunya cara untuk mengelola keragaman adalah dengan menemukan tenaga kerja heterogen kreatif yang menyediakan campuran keterampilan dalam organisasi. Dengan begitu para manajer dapat mengurangi potensi masalah dan meningkatkan manfaat mengelola keanekaragaman.²⁰

d. *Discrimination And Fairness Paradigm*

Paradigma ini menyatakan bahwa semua pekerja diberi perlakuan yang sama atau sejajar, dihormati, dan tidak ada kelompok yang diperlakukan lebih dari kelompok lainnya. Paradigma ini berpegang ada paham kesetaraan dan asimilasi.

e. *Learning And Effectiveness Paradigm*

²⁰Latif Abdul Ridha Atyah, "Workplace Diversity In Organizations Conceptual Framework", *Al-Qadisiya Journal For Administrative & Economic Sciences*, Vol. 18 No. 4 (2016), 12-36.

Paradigma ini merupakan gabungan dari kedua paradigma sebelumnya, yaitu memberikan kesempatan yang seimbang bagi semua individu dan mengakui perbedaan budaya antar anggota organisasi serta menyadari adanya nilai-nilai tersebut. Tema utama paradigma ini adalah integrasi.²¹ Sedangkan dalam menghadapi diversitas/keragaman keragaman-karyawan dalam lembaga diperlukanlah strategi khusus, sehingga karyawan dari latar belakang yang berbeda merasa diperlakukan secara fair.²²

f. Identifikasi keragaman yang ada (usia, etnis, agama, senioritas)

Beragamnya usia dan angkatan kerja merupakan hal dominan yang dijumpai dalam sebuah perusahaan. Hal ini biasanya menimbulkan masalah terutama jika menyangkut senioritas; karyawan yang lebih dulu bekerja sering merasa kurang dihargai oleh juniornya; terkadang senior bertindak tidak sesuai peraturan perusahaan sehingga memberatkan junior untuk menegurnya. Padahal senior perlu memberikan contoh sikap yang baik dan menghargai bawahannya agar terjadi keharmonisan dan kerjasama yang positif. Dalam menyusun perusahaan perlu diadakan identifikasi keragaman usia, ras, dan agama yang disesuaikan terhadap pembagian pekerjaan agar strategi tersebut dapat beroperasi lebih efektif

g. Fokus pada kesempatan yang adil dan perlakuan yang fair

Dalam mengelola keragaman individu, masalah yang sering dihadapi perusahaan adalah kesetaraan dan perlakuan yang adil. Kesetaraan di sini mempunyai cakupan luas dan menyangkut banyak faktor. Setiap individu harus mendapatkan kesempatan yang adil dalam pekerjaan. Diskriminasi yang timbul biasanya terdapat pada standar penilaian yang berbeda-beda terhadap individu. Untuk

²¹C. Marlina Junaedi, "Mengelola Diversitas: Penyebab Kegagalan Dan Model Yang Efektif", *Jurnal Kinerja*, Vol. 7 No. 1 (2003), 22-28.

²²Henry Inegbedion, Eze Sunday, Abiola Asaleye, Adedoyin Lawal, And Ayeni Adebajji. "Managing Diversity For Organizational Efficiency." *SAGE Open*, (2020), 1-10.

mengatasi hal ini, perusahaan harus membuat kebijakan alternatif untuk mengambil langkah positif dalam membedakan masalah ketidakadilan dan menetapkan tujuan sehingga terjadi kesetaraan dalam lingkungan pekerjaan.

h. Membangun komunikasi internal dengan baik

Seorang manajer perlu meningkatkan komunikasi baik dalam penyampaian informasi, tugas dan kewajiban karyawan, hasil kerja karyawan dan tegur sapa antara atasan dan bawahan. Komunikasi dalam lingkungan kerja memegang peranan penting terhadap keberhasilan organisasi.²³

4. Manfaat Dan Kendala Diversitas Organisasi

a. Manfaat adanya diversitas dalam organisasi/lembaga

1) Meningkatkan bakat, keterampilan & pengalaman

Mempunyai pegawai dari berbagai macam latar belakang tentunya mampu menghadirkan talenta, skill serta pengalaman yang berbeda-beda. Skill dan pengalaman bervariasi dari para pegawai tersebut akan memberikan wawasan baru bagi setiap anggota tim yang lainnya. Tentunya hal tersebut bisa memberikan sebuah keuntungan tersendiri bagi perusahaan/organisasi/lembaga dan performa kerja karyawan itu sendiri.

2) Terciptanya inovasi

Bekerja dengan orang yang memiliki latar belakang, pengalaman dan serta cara kerja yang berbeda dapat mendorong terciptanya berbagai macam ide, pendapat dan umpan balik. Contohnya, seorang karyawan memiliki ide-ide baru dan menarik, sementara karyawan lainnya memiliki

²³Saumya Goyal Angya Shrivastava",Organizational Diversity Climate: Review Of Models And Measurement" *Journal Of Business Management & Social Sciences Research (JBM&SSR)*, Vol. 2 No.5 (2013), 55-60.

pengalaman yang dibutuhkan untuk mewujudkan inovasi tersebut. Dari sini dapat dipahami bahwa menggunakan kemampuan masing-masing secara maksimal dan mengkombinasikannya akan menghasilkan keuntungan bagi sebuah lembaga.

3) Meningkatkan keterampilan berbahasa

Keterbatasan bahasa dan perbedaan budaya sering menjadi hambatan untuk mengembangkan bisnis, khususnya pada skala internasional. Tetapi dengan memiliki karyawan yang bisa berbahasa asing dengan baik memungkinkan perusahaan untuk melebarkan bisnis. Karyawan bisa menjadi representasi perusahaan Anda sebagai pihak yang akan berinteraksi lintas negara dan bahasa. Indonesia dilimpahi kekayaan bahasa dari berbagai daerah, dengan mempunyai pegawai dari berbagai daerah tentunya akan meningkatkan keterampilan berbahasa diantara para pegawai tersebut.²⁴

4) Menumbuhkan bakat karyawan

Organisasi/lembaga yang menghargai diversitas akan menarik lebih banyak orang untuk melamar dan bekerja di tempat tersebut. Pasalnya perusahaan akan dipandang sebagai organisasi yang progresif dan akan menarik bagi individu dari semua lapisan masyarakat. Mengingat jumlah pelamar untuk setiap lowongan meningkat, peluang untuk menemukan kandidat yang hebat juga akan meningkat. Hal ini kemudian membantu perusahaan dalam retensi karyawan karena orang ingin bekerja di lingkungan yang mau menerima perbedaan dan meninggikan kesetaraan.

5) Meningkatkan kinerja

²⁴Iwan Sukoco & Ashar Rijal Fadillah, "He Analysis Of Talent Management Strategy Using Organizational Competency Approach In PT Pindad (Persero) Bandung City", *Jurnal Adbispreneur*, Vol. 1 No. 1 (2016), 85-102.

Karyawan lebih suka bekerja di lingkungan yang menyenangkan dan membuatnya merasa nyaman. Kesetaraan dalam lingkungan kerja sangat penting untuk mendorong kepercayaan diri karyawan untuk memberikan kemampuan terbaik mereka.²⁵

b. Kendala adanya diversitas di dalam organisasi

Diversitas atau keragaman di dalam organisasi tentunya dapat menimbulkan dampak positif dan negatif. Banyak kendala-kendala yang di hadapi oleh manajer dalam mengelola diversitas di dalam sebuah organisasi. Berbagai macam kendala tersebut salah satunya adalah stereotyp dan diskriminasi :

1) Munculnya prasangka antar anggota organisasi

Prasangka ditujukan bila anggota dari satu kelompok yang disebut “kelompok dalam” memperlihatkan sikap dan tingkah laku negatif dari kelompok lain yang disebut “kelompok luar”. Prasangka adalah penilaian dari satu kelompok atau individu yang terutama didasarkan pada keanggotaan kelompok. Efek dari prasangka adalah merusak dan menciptakan jarak yang luas. Sering dikatakan bahwa prasangka adalah sikap sementara diskriminasi adalah satu tindakan.²⁶ Namun demikian prasangka yang didasarkan pada etnis agama hanya dihembuskan oleh oknum tertentu yang sengaja memanfaatkan isu tersebut untuk kepentingan kelompok tertentu.²⁷

Hal tersebut sangat mungkin terjadi di dalam sebuah organisasi, prasangka-prasangka etnis dan agama seringkali membuat hubungan antar pegawai menjadi buruk dan

²⁵Widarto, *Pengembangan Soft Skill Mahasiswa Pendidikan Vokasi Melalui Clop-Work* (Yogyakarta : Paramitha Publishing, 2011), 17.

²⁶Ahmad Sihabudin Dan Suwaib Amiruddin, "Prasangka Dan Efektivitas Komunikasi Antar Kelompok", *Jurnal Mediator*, Vol. 9 No. 1 (2008), 201-220.

²⁷Kementrian Tenaga Kerja Dan Transmigrasi Republik Indonesia, *Panduan : Kesetaraan Dan Non Diskriminasi Di Tempat Kerja*, (Jakarta, 2012), 3-17.

lembaga/organisasi harus turun untuk menyelesaikan permasalahan tersebut. Oleh karena itu kerampilan manajer sangat diperlukan untuk mengelola prasangka-prasangka agar kinerja karyawan menjadi baik.²⁸

2) Diskriminasi

Diskriminasi didefinisikan sebagai “*different treatment of individuals or groups based on arbitrary ascriptive or acquires criteria such as sex, race, religion, age, marital or parental status, disability, sexual orientation, political opinions, socioeconomic background, and trade union membership and activities*”, jika diartikan menjadi perlakuan yang berbeda dan sewenang-wenang dari individu atau kelompok berdasarkan kriteria seperti jenis kelamin, ras, agama, usia, perkawinan atau status orang tua, cacat, orientasi seksual, opini politik, latar belakang sosial-ekonomi, dan serikat pekerja keanggotaan dan kegiatan. Berdasarkan defeni tersebut dapat disimpulkan bahwa diskriminasi adalah perlakuan tidak adil yang dilakukan terhadap seorang individu yang membuat individu tersebut merasa tidak nyaman berada di masyarakat.²⁹ Dalam hal ini diskriminasi dibagi menjadi dua kategori yaitu:

- a) Diskriminasi langsung, terjadi saat hukum, peraturan atau kebijakan jelas-jelas menyebutkan karakteristik tertentu, seperti jenis kelamin, ras, dan sebagainya, dan menghambat pegawai lainnya untuk mendapatkan peluang yang sama.
- b) Diskriminasi tidak langsung, terjadi saat peraturan yang bersifat netral menjadi diskriminatif saat diterapkan di lapangan. Diskriminasi ditempat kerja

²⁸Dewi Novianti dan Sigit Tripambudi, “Studi Fenomenologi: Tumbuhnya Prasangka Etnis di Yogyakarta”, *Jurnal Ilmu Komunikasi*, Vol. 12 No. 2 (2014), 119-135.

²⁹ Intan F Jainudin, E Pitaloka, “Pengaruh Diskriminasi Kerja Pada Restoran Soerabi Bandung HNH”, *Jurnal Widyakala*, Vol. 3 No.2 (2016), 57-66.

Macam-macam diskriminasi dalam keragaman yang biasa didapat antara lain diskriminasi terhadap :

- a) Suku, bangsa, ras dan gender
- b) Agama dan keyakinan
- c) Ideologi dan politik
- d) Adat dan Kesopanan
- e) Kesenjangan ekonomi
- f) Kesenjangan sosial³⁰

B. Etika Organisasi

1. Pengertian Etika

Etika berasal dari kata Yunani *ethos* (bentuk tunggal) yang berarti: tempat tinggal, padang rumput, kandang, kebiasaan, adat, watak, perasaan, sikap dan juga cara berpikir. Bentuk jamaknya adalah *taetha*, yang berarti adat istiadat. Dalam hal ini kata etika sama pengertiannya dengan moral. Moral berasal dari kata latin: *mos* (bentuk tunggal), atau *mores* (bentuk jamak) yang berarti adat istiadat, kebiasaan, watak, tabiat, akhlak dan cara hidup.³¹

Etika adalah suatu ilmu yang membahas tentang moralitas. Etika kerja dapat diartikan sebagai konsep tentang kerja atau paradigma kerja yang diyakini oleh seseorang atau sekelompok orang sebagai baik dan benar pekerjaan yang diwujudkan nyatakan melalui perilaku kerja mereka secara khas. Ada tiga pendekatan dalam konteks etika, yaitu etika deskriptif, etika normatif, dan metaetika, yaitu:³²

a. Etika Deskriptif

Etika yang mempelajari moralitas yang terdapat pada individu-individu tertentu dalam kebudayaan suatu periode sejarah

³⁰ Afaf Maulida, "Diskriminasi Internal Pada Komunitaswaria Pekerja Salon Di Yogyakarta", *Jurnal Widyakala*, Vol. 10 No. 2 (2016),155-192.

³¹ Surisno Agoes dan I Cenik Ardana, *Etika Bisnis dan Profesi*, (Jakarta: Salemba Empat, 2009), 26.

³² Sinamo, J H, *Ethos Kerja*, (Jakarta: Mahardika,2003), 2.

dan sebagainya. Kerena etika deskriptif ini hanya melukiskan, ia tidak memberikan penilaian.

b. Etika Normatif

Etika ini merupakan bagian terpenting dari etika dan bidang mana berlangsung diskusi yang paling menarik tentang masalah moral. Yang menentukan benar tidaknya tingkah laku atau tanggapan moral adalah etika normatif. Etika normatif mempunyai sebuah tujuan dalam mempertanggung jawabkan rumusan dari prinsip-prinsip etis dengan cara rasional dan dapat digunakan dalam praktik.

c. Etika Metaetika

Hal ini mempelajari khusus menganasi sesuatu yang diucapkan secara etis. Filsuf Inggris George Moore dalam bukunya menulis metaetika adalah etika dengan khusus menyoroti kata perkata untuk membandingkan kalimat satu dengan kalimat lainnya. Etika kerja merupakan suatu hal yang sangat penting untuk digunakan oleh suatu individu atau perusahaan sebagai pedoman dalam menjalankan aktivitas bisnisnya, guna aktivitas yang dilakukan tidak merugikan dirinya sendiri maupun orang lain.³³

Menurut Rudito ,etika sebagai keyakinan yang berfungsi sebagai panduan tingkah laku untuk seseorang, sekelompok, atau institusi. Jadi, etika kerja dapat diartikan sebagai doktrin tentang kerja yang diyakini oleh seseorang atau sekelompok orang sebagai baik dan benar yang terwujud nyata secara khas dalam perilaku kerja mereka.³⁴

Etika kerja merupakan sikap, pandangan, kebiasaan, ciri-ciri atau sifat mengenai cara bekerja yang dimiliki seseorang, suatu golongan atau suatu bangsa. Etika kerja yang tinggi tentunya

³³ Bambang Rudito dan Melia Famiola, *Etika Bisnis dan Tanggung Jawab Sosial Perusahaan di Indonesia*. (Bandung: Rekayasa Sains, 2007), 6.

³⁴ Rudito Bambang, Melia Famiola, *Bisnis dan Tanggung Jawab Sosial Masyarakat Di Indonesia*, (Bandung: Rekayasa Sains, 2007), 45.

rutinitas tidak akan membuat bosan, bahkan mampu meningkatkan prestasi kerjanya atau kinerja. Hal yang mendasari etika kerja tinggi di antaranya keinginan untuk menjunjung tinggi mutu pekerjaan, maka individu yang mempunyai etos kerja tinggi akan turut serta memberikan masukan-masukan ide di tempat bekerja.

Fungsi Etika Kerja Secara umum etika kerja dapat berfungsi sebagai alat penggerak tetap perbuatan dan kegiatan sebuah individu. Menurut Ernawan fungsi etika kerja adalah: ³⁵

1) Pendorong timbulnya perbuatan.

Etika kerja dapat menjadi pendorong timbulnya perbuatan, dimana etika kerja bisa membuat individu atau dalam kelompok dapat melakukan suatu perbuatan agar tercapai hal yang diinginkan

2) Penggairah dalam aktivitas.

Dalam melakukan sebuah aktivitas sehari-hari baik itu secara individu atau dalam kelompok, etika kerja dapat menjadikannya lebih bersemangat dalam menjalankan aktivitas tersebut. Sehingga dapat dicapai hasil yang diinginkan

3) Penggerak, seperti mesin bagi mobil besar.

Etika kerja dapat menggerakkan individu atau sekelompok orang agar mau melakukan sesuatu untuk mencapai hal yang diinginkan, sehingga terciptalah kesepakatan dalam pencapaian target tersebut

2. Definisi Nilai

Nilai dapat diartikan berguna, mampu akan, berdaya, berlaku, bermanfaat, dan paling benar menurut keyakinan seseorang atau sekelompok orang. Nilai dalam bahasa Inggris berarti “*value*”, dalam bahasa latin disebut “*velere*”, atau dalam bahasa Prancis Kuno

³⁵ Ibid 45

“*valoir*”.³⁶ Secara etimologis nilai adalah sifat atau hal yang berguna bagi kemanusiaan.³⁷ Nilai merupakan sesuatu yang dipandang berharga dan menjadi tujuan yang hendak dicapai. Nilai adalah tolak ukur tindakan dan perilaku manusia dalam berbagai aspek kehidupan. Sedangkan dalam kamus besar bahasa Indonesia nilai diartikan sebagai sifat-sifat (hal) yang penting atau berguna bagi semua kemanusiaan atau sesuatu yang menyempurnakan manusia.³⁸ Sehingga nilai merupakan kualitas suatu hal yang menjadikan hal yang disukai, diinginkan, dikejar, dihargai, berguna, dan suatu yang terpenting atau berharga bagi manusia sekaligus inti dari kehidupan. Pendapat Raths dan Kelven, sebagaimana yang dikutip oleh Sutarjo Adisusilo sebagai berikut: “*Values play a key role in guiding action, resolving conflicts, giving direction and coherence to live.*”³⁹

Sedangkan Williams mendefinisikan nilai: “*...what is desirable, good or bad, beautiful or ugly*”. Keller Light & Calhoun memberikan batasan nilai sebagai berikut: “*Value is general idea that people share about what is good or bad, desirable or undesirable. Value transcend any one particular situation. ...Value people hold tend to color their overall way of life*”. (Nilai merupakan gagasan umum orang-orang, yang berbicara seputar apa yang baik atau buruk, yang diharapkan atau yang tidak diharapkan. Nilai mewarnai pikiran seseorang dalam situasi tertentu Nilai yang dianut cenderung mewarnai keseluruhan cara hidup mereka).⁴⁰ Nilai mempunyai peranan yang begitu penting dan banyak di dalam hidup manusia, sebab nilai dapat menjadi pegangan hidup, pedoman penyelesaian konflik, memotivasi, dan mengarahkan

³⁶Sutarjo Adisusilo J.R, *Pembelajaran Nilai Karakter* (Jakarta: PT Rajagrafindo Persada, 2012), 56.

³⁷Depdikbud Indonesia, *Kamus Besar Bahasa Indonesia* (Jakarta: Balai Pustaka, 2005), 615.

³⁸Tim Penyusun Kamus Pusat Bahasa, *Kamus Besar Bahasa Indonesia* (Jakarta: Balai Pustaka, 2005), 783.

³⁹Sutarjo Adisusilo, Jr. *Pembelajaran Nilai Karakter...*, 59.

⁴⁰Ali Mustadi, “Penanaman Nilai-Nilai Agama Islam Dalam Pembentukan Sikap Dan Perilaku Siswa Sekolah Dasar Islam Terpadu Luqman Al-Hakim Yogyakarta”, *Jurnal Dan Evaluasi Pendidikan*, Vol. 8 No 1 (2006), 1-15.

pandangan hidup. Nilai adalah suatu tipe kepercayaan yang berada dalam ruang lingkup sistem kepercayaan, dimana seseorang harus bertindak atau menghindari suatu tindakan mengenai sesuatu yang pantas atau tidak pantas untuk dikerjakan.⁴¹

Dengan demikian nilai dapat diartikan sebagai suatu tipe kepercayaan yang menjadi dasar bagi seseorang maupun sekelompok masyarakat, dijadikan pijakan dalam tindakannya, dan sudah melekat pada suatu sistem kepercayaan yang berhubungan dengan manusia yang meyakinkannya.

3. Macam-Macam Nilai Yang Diterapkan Dalam Organisasi Positif.

Organisasi yang baik memerlukan penerapan nilai-nilai yang baik pula, terutama agar dapat menjalankan misi dengan lancar sehingga tercapai visi yang diharapkan. Nilai-nilai yang disepakati untuk diterapkan antara lain:

a. Integritas

Integritas berarti mengutamakan perilaku terpuji, disiplin dan penuh pengabdian. Integritas juga diartikan sebagai mutu, sifat, atau keadaan yg menunjukkan kesatuan yg utuh sehingga memiliki potensi dan kemampuan yg memancarkan kewibawaan dan kejujuran.⁴²

b. Profesional

Profesional berarti menyelesaikan tugas dengan baik, tuntas, dan mengutamakan kompetensi (keahlian) dalam bidang Reformasi Birokrasi, Akuntabilitas Aparatur dan Pengawasan.

c. Akuntabel

⁴¹Chabib Thoah, *Kapita Selekta Pendidikan Islam* (Yogyakarta : Pustaka Pelajar, 2000), 60.

⁴²Syaikhul Falah, "Pengaruh Budaya Etis Organisasi Dan Orientasi Etika Terhadap Sensitivitas Etika, Studi Empiris Tentang Pemeriksaan Internal Di Bawasda Pemda Papua,"(Disertasi, Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro, 2006),15-20.

Akuntabel adalah dapat mempertanggungjawabkan tugas dengan baik dari segi proses maupun hasil.⁴³

d. Inovatif

Inovatif berarti usaha dengan mendayagunakan pemikiran dan kemampuan dalam menghasilkan suatu kreasi/karya baru yang diharapkan dapat mendorong percepatan reformasi birokrasi, efektifitas pengawasan, dan peningkatan akuntabilitas kinerja.

e. Peduli

Peduli berarti memiliki perhatian terhadap kondisi dan permasalahan negara dan bangsa, terutama dalam hal birokrasi dan aparatur.

C. Perilaku Organisasi Positif

1. Pengertian Perilaku Organisasi

Perilaku organisasi berarti mempelajari perilaku para anggota organisasi, baik secara individu maupun kelompok. Mempelajari perilaku organisasi bukan mempelajari bagaimana organisasi itu berperilaku, tetapi berusaha memahami perilaku manusia. Memahami perilaku manusia adalah suatu hal yang sulit karena setiap manusia sebagai individu mempunyai perilaku yang berbeda-beda. Demikian pula perilaku manusia di pengaruhi oleh berbagai faktor: antara lain faktor lingkungan, latar belakang dan sebagainya. Dengan demikian perilaku manusia di pengaruhi oleh dua faktor antara lain faktor dari dalam dan faktor dari luar yaitu:

- a. Perilaku intern, adalah perilaku-perilaku yang di pengaruhi oleh faktor genetika, yaitu segala hal yang dibawa sejak orang itu lahir sehingga merupakan warisan dari orang tuanya
- b. Perilaku ektern, adalah perilaku yang di pengaruhi oleh faktor luar, misalnya faktor lingkungan, yang di maksud dengan faktor

⁴³ Astri, Fitria, "Pengaruh Etika Kerja Islam Terhadap Sikap Akuntan Dalam Perubahan Organisasi Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening," (Disertasi, Program Pascasarjana Universitas Diponegoro, 2003), 8-11.

lingkungan adalah segenap situasi dan kondisi yang di hadapi sehari-hari oleh seseorang dalam hidupnya.

Perilaku organisasi adalah studi tentang apa yang di lakukan orang-orang dalam organisasi dan bagaimana perilaku tersebut mempengaruhi kinerja organisasi. Oleh karena itu di dalam organisasi terdapat orang-orang yang bekerja sama secara otomatis organisasi tidak dapat di pisahkan dengan ‘Perilaku’ orang-orang yang melakukan aktivitas di dalam organisasi untuk mencapai tujuannya. Teori atau ilmu perilaku organisasi (*organization behavior*) pada hakekatnya mendasarkan kajiannya pada ilmu perilaku itu sendiri yang di kembangkan dengan pusat perhatian pada tingkah laku manusia dalam organisasi.⁴⁴ Menurut John dalam Muklis Kanto menyatakan :

“Perilaku organisasi merupakan suatu istilah yang agak umum yang menunjukkan kepada sikap dan perilaku individu dan kelompok dalam organisasi, yang berkenaan dengan studi sistematis tentang sikap dan perilaku, baik yang menyangkut pribadi maupun antar pribadi di dalam konteks organisasi.”

Dengan demikian, kerangka dasar teori perilaku organisasi ini di dukung oleh dua komponen pokok, yakni individu yang berperilaku dan organisasi formal sebagai wadah dari perilaku tersebut.

“Menurut pendapat Robbins yang di kutip oleh wayang dan Desak ketut menyatakan bahwa perilaku organisasi adalah bidang studi yang menyelidiki pengaruh yang dimiliki oleh individu, kelompok, dan struktur terhadap perilaku dalam organisasi, yang bertujuan menerapkan ilmu pengetahuan semacam ini guna meningkatkan keefektifan suatu organisasi.”⁴⁵

Perilaku organisasi adalah studi yang menyangkut aspek-aspek tingkah laku manusia dalam organisasi atau suatu kelompok tertentu.

⁴⁴ Handoko, T. Hani, *Manajemen, Edisi Kedua* (Yogyakarta: BPF, 2000), 62.

⁴⁵ Wayang Gede Supartha dan Desak Ketut Sintaasih, *Pengantar Perilaku Organisasi Teori, Kasus dan Aplikasi Penelitian* (Denpasar: CV. Setia Bakti, 2007), 1.

Aspek pertama meliputi pengaruh organisasi terhadap manusia, sedang aspek kedua pengaruh manusia terhadap organisasi. Pengertian ini sesuai rumusan Kelly dalam bukunya *Organizational Behavior* yang menjelaskan bahwa perilaku organisasi di dalamnya terdapat interaksi dan hubungan antara organisasi di satu pihak dan perilaku individu di pihak lain.⁴⁶ Kesemuanya ini memiliki tujuan yang praktis yaitu mengarahkan perilaku manusia itu kepada upaya-upaya pencapaian tujuan. Unsur pokok dalam perilaku organisasi adalah orang, struktur, teknologi, dan lingkungan tempat organisasi beroperasi. Apabila orang-orang bergabung dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan, di perlukan jenis struktur tertentu. Orang-orang juga menggunakan teknologi untuk membantu menyelesaikan pekerjaan, jadi ada interaksi antara orang, struktur dan teknologi. Di samping itu, unsur-unsur tersebut di pengaruhi oleh lingkungan luar. Masing-masing unsur perilaku organisasi itu dapat di jelaskan sebagai berikut:

a. Orang

Orang-orang membentuk system sosial intern organisasi. Mereka terdiri dari orang-orang dan kelompok, baik kelompok besar maupun kecil. Selain itu ada juga kelompok tidak resmi dan informal. Orang-orang adalah makhluk hidup yang berjiwa, berpikiran, dan berperasaan yang menciptakan organisasi untuk mencapai tujuan mereka. Organisasi di bentuk untuk melayani manusia, dan bukan sebaliknya orang hidup untuk melayani organisasi.

b. Struktur

Struktur menentukan hubungan resmi orang-orang dalam organisasi. Berbagai pekerjaan yang berbeda di perlukan untuk melakukan semua aktivitas organisasi. Orang-orang ini harus di hubungkan dengan cara tertentu yang terstruktur agar pekerjaan

⁴⁶ Wexley, Kenneth. M. And Gary A Yuki, *Perilaku Organisasi dan Psikologi Personalia* (Jakarta: Rineka Cipta, 2005),78.

mereka efektif. Semua hubungan ini menimbulkan berbagai masalah kerjasama, perundingan, dan pengambilan keputusan yang rumit

c. Teknologi

Teknologi menyediakan sumber daya yang digunakan orang-orang untuk bekerja dan sumber daya itu mempengaruhi tugas yang mereka lakukan. Teknologi yang dihasilkan menimbulkan pengaruh signifikan atas hubungan kerja. Teknologi yang besar berguna sebagai sarana memungkinkan manusia melakukan lebih banyak pekerjaan dengan kualitas yang lebih baik. Tetapi teknologi juga menghambat orang-orang dalam berbagai cara. Teknologi mengandung kerugian dan juga masalah bagi manusia.

d. Lingkungan

Organisasi merupakan bagian dari system yang lebih besar yang memuat banyak unsur lain, seperti pemerintah, keluarga, dan organisasi lainnya. Semua unsur ini saling mempengaruhi dalam suatu system yang rumit yang menjadi corak hidup sekelompok orang. Suatu organisasi tidak dapat menghindari dari pengaruh lingkungan luar. Lingkungan luar mempengaruhi sikap orang-orang, mempengaruhi kondisi kerja, dan menimbulkan persaingan untuk memperoleh sumber daya dan kekuasaan. Oleh sebab itu, lingkungan luar harus di pertimbangkan untuk menelaah perilaku manusia dalam organisasi

2. Ruang Lingkup perilaku organisasi

Mc Shane and Glinow menyatakan bahwa dalam mempelajari perilaku organisasi perhatian dipusatkan pada tiga karakteristik yaitu; perilaku, struktur dan proses.

a. Perilaku

Karakteristik pertama dalam mempelajari perilaku organisasi adalah perilaku. Fokus dari perilaku keorganisasian adalah perilaku individu dalam organisasi. Untuk dapat memahami perilaku

keorganisasian maka harus mampu memahami perilaku berbagai individu dalam organisasi. Tujuan pertama dari mempelajari perilaku keorganisasian adalah untuk dapat memahami dan menjelaskan kejadian-kejadian yang terjadi dalam organisasi. Dengan demikian kita dapat mengembangkan cara berpikir tentang kejadian-kejadian didalam lingkungan organisasi. Memahami perilaku yang terjadi didalam organisasi saja belum cukup, karena harus meramalkan kejadian-kejadian tersebut. Setelah memahami perilaku-perilaku yang terjadi dalam organisasi, maka tujuan kedua mempelajari perilaku organisasi adalah, kita harus mampu untuk meramalkan dan menjelaskan kejadiankejadian yang terjadi dalam organisasi. Hal ini penting karena dengan demikian kita akan dapat meramalkan apa yang akan terjadi dikemudian hari jika kondisi yang sama muncul, sehingga membuat lingkungan kita menjadi lebih stabil. Selanjutnya tujuan ketiga yang paling penting dalam mempelajari perilaku organisasi adalah mengendalikan perilaku-perilaku dalam organisasi.

b. Struktur

Karakteristik yang kedua dalam mempelajari perilaku keorganisasian adalah struktur dari organisasi dan kelompok. Struktur berkaitan dengan hubungan yang bersifat tetap dalam organisasi, bagaimana pekerjaan-pekerjaan dalam organisasi dirancang, bagaimana pekerjaan-pekerjaan itu diatur dalam organisasi. Struktur organisasi berpengaruh besar terhadap perilaku organisasi atau orang-orang dalam organisasi serta efektivitas dari organisasi tersebut.

c. Proses

Karakteristik yang ketiga dari perilaku keorganisasian adalah proses organisasi. Proses organisasi berkaitan dengan interaksi yang terjadi antara anggota organisasi. Proses organisasi antara lain meliputi komunikasi, kepemimpinan, proses pengambilan keputusan

dan kekuasaan. Salah satu pertimbangan utama dalam merancang struktur organisasi yang efektif adalah agar berbagai proses tersebut dapat dilakukan dengan efisien dan efektif.⁴⁷

3. Tujuan Perilaku Organisasi

Menurut Robbins tujuan perilaku organisasi pada dasarnya ada tiga, yaitu menjelaskan, meramalkan dan mengendalikan perilaku manusia. Menjelaskan berarti kajian perilaku organisasi berupaya mengetahui factor-faktor penyebab perilaku seseorang atau kelompok. Penjelasan fenomena dalam manajemen merupakan hal yang penting karena membantu para manajer atau pemimpin tim dalam melakukan sasaran kelompok tim. Meramalkan berarti perilaku organisasi membantu memprediksi kejadian organisasi pada masa pendatang. Pengetahuan terhadap factor-faktor penyebab munculnya perilaku individu atau kelompok membantu manajer meramalkan akibat-akibat dari suatu program atau kebijakan organisasi. Mengendalikan berarti bahwa perilaku organisasi menawarkan berbagai strategi dalam mengarahkan perilaku individu atau kelompok. Berbagai strategi kepemimpinan, motivasi dan pengembangan tim kerja yang efektif merupakan contoh-contoh dalam mengarahkan perilaku individu atau kelompok.⁴⁸

4. Pentingnya mengetahui perilaku organisasi

Seperti telah disebutkan sebelumnya, organisasi adalah bentuk lembaga yang dominan bagi masyarakat modern kita, Organisasi merupakan bagian fundamental keberadaan kita yang meliputi dan meresapi seluruh aspek kehidupan sekarang ini. Hampir semua orang menjadi anggota berbagai organisasi dan akan tanpa ragu-ragu saling

⁴⁷ Wayang Gede Supartha dan Desak Ketut Sintaasih, *Pengantar Perilaku Organisasi Teori, Kasus dan Aplikasi Penelitian* (Denpasar: CV. Setia Bakti, 2007), 10.

⁴⁸ Sunyoto Danang, *Teori, Kuisisioner, dan Proses Analisis Data Perilaku Organisasi* (Jakarta: Center Academic Publishing Service, 2013), 56.

bergabung dan bekerja bersama didalamnya. Memang benar bahwa kita semua mempunyai gagasan umum tentang bagaimana organisasi berfungsi, tetapi hanya dengan mempelajarinya kita dapat memperoleh perspektif atau pandangan yang diperlukan untuk memperbaiki dan mengembangkan pemahaman kita mengenai cara-cara organisasi beroperasi. Cormin dan Edelfelt dalam Reksohadiprodjo dan Handoko menyatakan setiap orang diantara kita mempunyai berbagai gagasan tentang bagaimana organisasi-organisasi beroperasi berdasarkan pada “pengetahuan jalanan” dari pengalaman-pengalaman pribadi. Kita pernah menukarkan cek disuatu bank, atau memesan tempat disuatu hotel, atau berobat kerumah sakit. Bila kita dihadapkan pada bermacam-macam masalah tersebut, maka kita dipaksa untuk menggunakan “teori” tentang bagaimana organisasi beroperasi sesuai dengan kebutuhan dan keinginan tertentu. Jadi, apakah teori-teori organisasi berguna atau tidak, tetapi kita telah menggunakannya setiap hari. Pertanyaannya adalah apakah kita dapat mengembangkan teori-teori kita dengan mempelajari dan memikirkan organisasi. Atas dasar uraian tersebut, ada beberapa alasan untuk mempelajari organisasi secara formal :

- a. Organisasi adalah suatu bagian dasar keberadaan kita, yang mencakup seluruh aspek masyarakat sekarang. Kompleksitas kehidupan modern membuat kita semua tergantung pada berbagai organisasi. Tidak menjadi persoalan dari mana kita memandang organisasi, kita adalah objek dan subjek pengaruhnya. Ini berarti merupakan justifikasi usaha kita untuk mempelajari organisasi.
- b. Dengan mempelajari organisasi kita akan dapat secara lebih baik mengembangkan pemahaman kita terhadap bagaimana organisasi beroperasi dan banyak cara dengan mana organisasi dapat dirancang atau disusun. Pengetahuan tentang hal ini, tentu saja, sangat diperlukan bila kita akan menghadapi tantangan perancangan organisasi yang sedang berkembang.

c. Studi organisasi mempunyai nilai praktis yang sangat besar, baik untuk para manajer sekarang maupun masa depan. Pengetahuan tentang bagaimana organisasi berfungsi, meningkatkan kemampuan kita untuk mengantisipasi berbagai jenis masalah yang mungkin akan kita hadapi dalam pekerjaan dan pada saat yang sama akan memperbesar probabilitas keberhasilan kita dalam situasi-tersebut. Bagi semua pembaca, baik yang masih dalam pendidikan, maupun yang berkecimpung dalam dunia bisnis, pemerintahan, atau pelayanan kesehatan, studi mengenai organisasi formal memberikan kesempatan penting untuk mempelajari keterampilan-keterampilan tertentu yang akan terbukti sebagai suplemen vital pada pengalaman yang akan diperoleh dari praktik.⁴⁹

5. Tantangan dan Peluang bagi perilaku organisasi

Organisasi sebagai suatu kelompok dipengaruhi oleh perilaku-perilaku, baik yang datangnya dari internal organisasi maupun dari eksternal organisasi. Dewasa ini banyak tantangan dan peluang yang di hadapi oleh para manajer maupun pimpinan untuk menggunakan konsep perilaku organisasi. George & Jones memberikan lima tantangan untuk mengelola Perilaku organisasi yaitu:

- a. Bagaimana menggunakan teknologi informasi untuk mendorong kreativitas dan “organizational learning”.
- b. Bagaimana menggunakan sumber daya manusia guna mencapai keunggulan bersaing.
- c. Bagaimana membangun suatu organisasi yang etis/beretika
- d. Bagaimana mengelola beragam tenaga kerja
- e. Bagaimana mengelola lingkungan global yaitu mengelola Perilaku organisasi sebagai perluasan organisasi secara internasional.

⁴⁹ Wayang Gede Supartha dan Desak Ketut Sintaasih, *Pengantar Perilaku Organisasi Teori, Kasus dan Aplikasi Penelitian*,...12.

Hal ini di karenakan begitu cepatnya perubahan-perubahan yang terjadi dalam organisasi baik perubahan dari dalam organisasi (internal) maupun dari luar organisasi (eksternal). Tantangan dan peluang tersebut antara lain:

1) Globalisasi

Didalam menanggapi globalisasi, supaya dapat bekerja secara efektif dengan berbagai individu, kelompok. Hal ini membutuhkan pengertian tentang kultur, bagaimana beradaptasi dengan style/ gaya manajemen yang berbeda-beda sehingga dengan perbedaan tersebut dapat memodifikasi secara praktis.

2) Keanekaragaman angkatan kerja

Keragaman angkatan kerja berarti organisasi semakin heterogen dalam hal ini gender, ras, usia, dan etnik. Keragaman yang terdapat di dalam organisasi adalah membuat mereka lebih akomodatif terhadap kelompok individu yang berbeda-beda dengan mengenali gaya hidup, kebutuhan keluarga dan gaya kerja mereka, keragaman ini juga dapat membantu masing-masing individu menghargai perbedaan akan berusaha membaaur dan menyesuaikan diri.

3) Mempebaiki kualitas dan produktifitas

Dalam usaha perbaikan kualitas dan produktivitas. Tom Rossi menerapkan dprogram total kualiti manajemen (TQM). TQM adalah suatu filosofi manajemen yang menggerakkan atau mencapai hasil secara konstan yang di capai dari pengembangan/ mencapai hasil secara konstan yang di capai dari pengembangan/perbaikan kepuasan konsumen untuk proses organisasi secara keseluruhan. Pendekatan yang di pakai dalam TQM yaitu reengineering, di maksud dengan reengineering adalah mempertimbangkan kembali bagaimana pekerjaan menjadi lebih dapat dilaksanakan / di kerjakan dan jika struktur organisasi di kreasi/ di bangun dari kondisi awal mulanya.

4) Memperbaiki ketrampilan menangani orang

Di dalam usaha perbaikan ketrampilan manusia/orang tidak lepas dari teori dan konsep yang relevan sehingga dapat membantu memprediksi perilaku manusia dan menerapkan/ menempatkan manusia pada posisi pekerjaan yang sesuai. Untuk itu perlu adanya sebuah usaha peningkatkan/perbaikan antar personal.

5) Memperbaiki perilaku etis

Perilaku etis saat ini banyak di hadapi oleh karyawan di berbagai perusahaan dan dan pendidik maupun tenaga kependidikan di berbagai organisasi jujur, objektif, adil dan memanusiakan manusia.⁵⁰

6. Upaya Mewujudkan Perilaku Organisasi Positif

Dalam organisasi positif dapat dipastikan setiap individu anggota organisasi mempunyai perilaku organisasi yang positif. perilaku organisasi merupakan ilmu pengetahuan yang membahas tentang dampak perseorangan, kelompok, dan struktur dalam perilaku berorganisasi dengan tujuan menerapkan pengetahuan mengenai hal - hal tersebut guna memperbaiki efektivitas organisasi. Ilmu dalam perilaku organisasi mempelajari banyak hal termasuk tentang perilaku perseorangan, kelompok, struktur serta proses dalam organisasi. maksud dari pembelajaran ini adalah supaya dalam berorganisasi segala yang menjadi hambatan dapat teratasi.⁵¹

Perilaku Organisasi Positif atau di kenal dengan istilah *Positive Organizational Behavior* di singkat dengan POB berawal dari sebuah gerakan psikologi positif yang diterapkan untuk memperkuat sumber daya manusia sebagai kapasitas yang mengukur psikologi pikiran yang kemudian dikelolakan dalam tempat kerja secara efektif untuk pengembangan sebuah organisasi baik kelompok atau individu. POB (Perilaku Organisasi Positif) sangat berhubungan dengan kinerja

⁵⁰ Veitthzal Rivai, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi* (Jakarta: Rajawali Press, 2012), 20.

⁵¹ Khaerul Umam, *Perilaku Organisasi* (Bandung: CV. Pustaka Setia, 2012), 30.

seorang pegawai untuk membuktikan seseorang maupun kelompok ternyata memiliki kekuatan berkerja dalam bentuk mengemukakan ide maupun gagasan sebagai sarana untuk mencapai produktifitas tinggi dari berbagai organisasi yang akan menghadapi tantangan serta isu-isu demi upaya memperbaiki psikologi di dalam kerja. POB terfokus pada individu dan kelompok dalam proses yang terus di kembangkan untuk menciptakan dinamika yang positif sebuah kinerja.⁵²

Di awal pembahasan sudah kita pahami bahwasannya di dalam sebuah organisasi pasti mempunyai keragaman/diversitas. Begitupun di sekolah para pegawai pastinya mempunyai keragaman-keragaman/diversitas yang bervariasi. Mulai dari umur, pemikiran, jenis kelamin dan lain sebagainya.

Prasangka ditujukan bila anggota dari satu kelompok yang disebut “kelompok dalam” memperlihatkan sikap dan tingkah laku negatif dari kelompok lain yang disebut “kelompok luar”. Efek dari prasangka adalah merusak dan menciptakan jarak yang luas. Sering dikatakan bahwa prasangka adalah sikap sementara diskriminasi adalah satu tindakan.⁵³ Banyak prasangka-prasangka yang akan timbul di dalam sebuah organisasi. Seringkali yang terjadi adalah prasangka etnis yang tak jarang berakibat fatal. Prasangka-prasangka terhadap etnis di Indonesia banyak tumbuh karena faktor sejarah yang disampaikan secara turun-temurun dalam keluarga. Akibatnya prasangka (stereotip negatif) terhadap etnis lain sudah tumbuh terlebih dahulu sebelum mengenal atau berinteraksi dengan etnis tersebut. Namun demikian prasangka yang didasarkan pada etnis agama hanya dihembuskan oleh oknum tertentu yang sengaja memanfaatkan isu tersebut untuk kepentingan kelompok tertentu.⁵⁴

⁵² Wahyu Bagja Sulfemi, *Modul Teori Perilaku Organisasi* (Bogor : STIKIP Muhammadiyah, 2017), 4.

⁵³ Ahmad Sihabudin Dan Suwaib Amiruddin, "Prasangka Dan Efektivitas Komunikasi Antar Kelompok", *Jurnal Mediator*, Vol. 9 No. 1 (2008), 201-220.

⁵⁴ Kementrian Tenaga Kerja Dan Transmigrasi Republik Indonesia, *Panduan : Kesetaraan Dan Non Diskriminasi Di Tempat Kerja*. Jakarta: 2012, 3-17.

Hal tersebut sangat mungkin terjadi di dalam sebuah organisasi, prasangka-prasangka etnis dan agama seringkali membuat hubungan antar pegawai menjadi buruk dan lembaga/organisasi harus turun untuk menyelesaikan permasalahan tersebut.⁵⁵

Dalam upaya mewujudkan perilaku organisasi yang positif di sekolah, kepala sekolah yang berfungsi sebagai manajer perlu mengatur strategi yang pas agar dapat meminimalisir konflik. Namun sebenarnya meminimalisir konflik diantara para pegawai bukan hanya tugas manajer saja melainkan tugas dari seluruh komponen organisasi.⁵⁶ Hal yang paling dasar yang harus dilakukan manajer adalah menumbuhkan rasa saling menghormati diantara pegawai dan menghilangkan fenomena senior-junior di dalam organisasi dan memberikan pemahaman bahwasannya penghormatan bukan hanya diberikan kepada yang lebih tua usianya namun juga diberikan kepada siapa saja yang loyal, dan berkinerja baik terhadap organisasi atau lembaga.

Masalah yang paling sering muncul yaitu diversitas umur/usia. Keragaman umur menjadikan sekelompok orang di dalam organisasi merasa lebih berhak dibanding yang lain. Keragaman usia memicu adanya senioritas. Pegawai dengan usia lebih tua seringkali menganggap pegawai yang usianya dibawahnya tidak memiliki kemampuan seperti yang dimilikinya, padahal bisa jadi tidak demikian. Senioritas telah membuat pegawai-pegawai muda merasa dibedakan dan di diskriminasi. Seringkali diberikan porsi pekerjaan tidak sesuai dengan *job discription* yang telah di tentukan, bahkan seringkali pegawai yang lebih tua usianya membebankan pekerjaan kepada pegawai yang lebih muda, alasannya adalah senioritas. Jika hal ini di biarkan akan mengakibatkan rasa iri taua prasangka negatif terhadap

⁵⁵Dewi Novianti dan Sigit Tripambudi, "Studi Fenomenologi: Tumbuhnya Prasangka Etnis di Yogyakarta", *Jurnal Ilmu Komunikasi*, Vol. 12 No. 2 (2014), 119-135.

⁵⁶Iwan Sukoco & Ashar Rijal Fadillah, "He Analysis Of Talent Management Strategy Using Organizational Competency Approach In PT Pindad (Persero) Bandung City", *Jurnal Adbispreneur*, Vol. 1 No. 1 (2016), 85-102.

seniornya, dan tentu saja akan mempengaruhi kinerja pegawai-pegawai yang lain. Jika sebuah organisasi ingin maju dan kinerjanya optimal maka atasi dulu masalah diversifikasi/keragaman usia agar tidak terjadi fenomena senioritas yang dapat mengganggu jalannya organisasi.⁵⁷

Yang kedua adalah tidak mendiskriminasi pegawai dengan kriteria-kriteria khusus. Misalkan terdapat pegawai dari daerah lalu di diskriminasi secara langsung maupun tidak langsung, melakukan *body shaming*, menghina ras dan suku, agama serta kebudayaan seseorang, atau melakukan diskriminasi di tempat kerja seperti membebankan pekerjaan yang terlalu banyak yang seharusnya tidak ia kerjakan. Agar organisasi positif diwujudkan dibutuhkan perilaku anggota yang saling menghormati dan tidak mendiskriminasi antar pegawai. Misalkan terdapat pegawai dari daerah lalu di diskriminasi secara langsung maupun tidak langsung, melakukan *body shaming*, menghina ras dan suku, agama serta kebudayaan seseorang, atau melakukan diskriminasi di tempat kerja seperti membebankan pekerjaan yang terlalu banyak yang seharusnya tidak ia kerjakan. Jika di dalam sebuah organisasi terjadi hal ini sama saja ia sedang menyimpan bom waktu, mungkin awalnya hanya akan berdampak kecil seperti keluarnya pegawai namun lambat laun tidak ada pegawai yang mau melamar di lembaga tersebut dikarenakan perilaku diskriminasi yang telah membudaya.

Permasalahan diatas merupakan sebagian contoh kendala yang harus segera diselesaikan dengan cepat agar organisasi positif dapat segera terwujud. Dipihak lain kemampuan manajer juga sangat dibutuhkan untuk mengelola permasalahan tersebut agar jalan dalam mewujudkan organisasi positif. Dengan demikian jika sebuah organisasi positif terbentuk maka dapat dipastikan anggota organisasi memiliki perilaku positif dalam berorganisasi.⁵⁸

⁵⁷ Arifin Tahir, *Buku Ajar :Perilaku Organisasi* (Yogyakarta : Deepublish, 2014), 27-52.

⁵⁸ Euis Soliha Dan Hersugondo, "Kepemimpinan Yang Efektif Dan Perubahan Organisasi", *Jurnal Fokus Ekonomi (Fe)* Vol.7 No.2 (2008), 83-93.