

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Pengantar

Bab ini berisi tentang konsep-konsep dan teori-teori tentang penelitian mengenai manajemen keragaman, niat untuk keluar, dan motivasi kerja. Pada bagian awal akan dijelaskan mengenai Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) secara garis besar, kemudian lebih detail lagi akan membahas mengenai beberapa teori MSDM, seperti keragaman, niat untuk keluar, dan motivasi. Setelah itu akan membahas mengenai faktor-faktor yang menentukan niat karyawan untuk keluar. Referensi dari penelitian terdahulu juga akan disajikan, dan diikuti dengan pengembangan hipotesis penelitian ini.

2.2. Manajemen Sumber Daya Manusia

Pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) sangat diperlukan, terlebih di era sekarang ini di mana isu mengenai keragaman karyawan menjadi sangat berkembang. Menurut (Hatul, 2017) manajemen sumber daya manusia adalah proses serta upaya untuk merekrut, mengembangkan, memotivasi, serta mengevaluasi keseluruhan sumber daya manusia yang diperlukan perusahaan dalam mencapai tujuannya. Pengertian ini mencakup, mulai dari memilih karyawan yang memiliki kualifikasi dan pantas menempati posisi dalam perusahaan hingga mempertahankan, meningkatkan, bahkan mengembangkan kualifikasi tersebut dari waktu ke waktu.

Menurut Priyono & Maris, (2008) manajemen sumber daya manusia memiliki 5 fungsi utama :

- a. Perencanaan : Perencanaan tenaga kerja jangka panjang atau pendek dan analisis jabatan untuk menentukan tugas.
- b. Staffing : Rekrutmen dan seleksi.
- c. Penilaian kinerja : Penilaian dan evaluasi kinerja karyawan.
- d. Perbaikan kualitas dan lingkungan kerja : Menentukan dan merancang program pelatihan dan pengembangan SDM, memperbaiki kualitas lingkungan kerja dan kondisi kerja.
- e. Pencapaian efektivitas hubungan kerja : Mengakui hak-hak karyawan, menetapkan prosedur keluhan dari karyawan, melakukan penelitian tentang kegiatan manajemen sumber daya manusia.

Salah satu aspek SDM yang paling penting adalah mempertahankan karyawan. Sebuah organisasi harus dapat membuat lingkungan kerja yang baik, agar karyawan tidak memiliki niat untuk keluar. Salah satu faktor yang dapat membuat karyawan tetap bertahan adalah penerapan manajemen keragaman dalam organisasi tersebut (Hatul, 2017). Manajemen keragaman dapat diterapkan dalam pengelolaan sumber daya manusia, salah satunya aspeknya adalah mengembangkan dan mempertahankan karyawan.

2.3. Manajemen Keragaman

2.3.1. Definisi Manajemen Keragaman

Menurut (Bangun, 2012) manajemen keragaman (*diversity management*) berarti mengambil langkah untuk memaksimalkan potensi keragaman dengan perbedaan-perbedaan atas karakteristik para anggota untuk mencapai kinerja yang lebih baik. Dalam praktiknya, manajemen keragaman akan melibatkan setiap orang yang berlatar belakang berbeda ke dalam suatu nilai yang telah ditentukan untuk mencapai sasaran organisasi. Sedangkan menurut (Peters dan Poutsma, 2010) mengemukakan bahwa manajemen keragaman merupakan sebuah *inclusive approach* yang dimulai dengan merekrut atau menarik individu berbeda masuk ke dalam perusahaan, kemudian mengusulkan dan membentuk pemahaman yang lebih luas mengenai individu yang berbeda dengan mencakup berbagai faktor seperti orientasi seksual, keterampilan dan pengalaman yang dimiliki.

2.3.2. Jenis-jenis Manajemen Keragaman

Menurut (Robbins & Judge, 2015) terdapat beberapa jenis keragaman, Yang berupa;

1. *Biographical Characteristic*, karakteristik yang merepresentasikan *surface-level diversity* (usia, jenis kelamin, ras, etnis, disabilitas, masa jabatan, agama, orientasi seksual, identitas jenis kelamin, identitas kebudayaan).

2. Kemampuan

- a. Kemampuan intelektual, kemampuan untuk melakukan aktivitas mental (berpikir, beralasan, dan pemecahan masalah).
- b. Kemampuan fisik, kemampuan yang berhubungan dengan kekuatan fisik.

2.3.3. Strategi dalam Manajemen Keragaman

Dalam (Bangun, 2012) mengungkapkan terdapat 5 strategi yang harus dimiliki manajer dalam mengelola keragaman tenaga kerja, yaitu:

- 1) Memiliki kepemimpinan yang kuat (*Provide Strong Leadership*)
- 2) Menilai Situasi (*Assess the Situation*).
- 3) Memberikan Pelatihan dan Pendidikan Keragaman (*Provide Diversity Training and Education*)
- 4) Mengubah Budaya dan Sistem Manajemen (*Change Culture and Management System*)
- 5) Melakukan Evaluasi Program Keragaman (*Evaluate the Diversity Management Program*)

2.3.4. Hambatan Manajemen Keragaman

(Phillips & Gully, 2012) mengungkapkan bahwa keragaman memiliki hambatan, berupa:

1) *The like me bias*

Kecenderungan kebanyakan orang untuk bergaul dengan orang lain yang memiliki persepsi atau yang mirip seperti dirinya dan menghindari orang tidak mirip seperti dirinya.

2) *Stereotypes*

Pemikiran tentang suatu individu atau kelompok dan menganggap yang berhubungan dengan hal tersebut akan berperilaku yang sama.

3) *Prasangka (Prejudice)*

Prasangka antara satu dengan lainnya mengakibatkan suatu kefanatikan langsung tanpa alasan atau tidak bisa bertoleransi dengan grup lainnya.

4) *Perceived Threat of Loss*

Hal ini diartikan sebagai ancaman sesuatu merugikan akan datang yang mengakibatkan orang tersebut secara naluri melindungi posisinya sendiri dan tidak ada rasa keinginan untuk membantu karyawan minoritas lain, merekrut karyawan beragam untuk suatu posisi, dan inisiatif mendukung keragaman.

5) *Ethnocentrism*

Suatu keyakinan di mana apa pun budaya, bahasa, negara asal, budaya, dan lainnya sendiri dianggap lebih unggul dari lainnya.

6) Ketidaksetaraan Akses dalam Jaringan Organisasi Ketidaksetaraan hal tersebut memengaruhi sharing pengetahuan, aksesibilitas sumber daya, dan peluang kerja.

7) *Privilege* (Harvey & Allard, 2008)

Sesuatu keuntungan yang diperoleh dengan tidak butuh pencapaian (seperti kekuatan sosial).

2.3.5. Manajemen keragaman di Sekolah

Sekolah menjadi tempat nilai-nilai sosial diproduksi dan ditransfer, contohnya seperti kepedulian terhadap sesama, menerima perbedaan, tidak membeda-bedakan teman, dll. Hal tersebut merupakan cerminan dari masyarakat (Morrison, Lumby, & Sood, 2006). Guru dan siswa di sekolah mencerminkan keragaman dalam hal usia, etnis, jenis kelamin, nilai-nilai sosial budaya, status sosial ekonomi dan bakat Apple & Beane, (1995 seperti dikutip dalam Güleş, 2012). Dari aspek ini, sekolah merupakan koalisi yang menampung berbagai keragaman seperti nilai, kepercayaan, pendapat dan pengalaman (Walker & Quong, 1998; Şişman, 2006; Denis, Langley, & Rouleau, 2007).

Keunggulan dan masalah yang muncul di tempat kerja akibat dari keragaman juga berlaku pada sekolah. Menurut pandangan ini, meskipun guru dengan karakteristik, bakat, nilai budaya, dan pengalaman yang berbeda memberikan banyak keuntungan bagi sekolah tempat mereka bekerja, mungkin juga terdapat beberapa ketidaksepakatan, keselarasan, dan konflik (Memduhoğlu, 2011a, 2011b).

Penerapan manajemen berbasis sekolah lazimnya terwujud dalam bentuk restrukturisasi pengelolaan kekuasaan yang semula bersifat sentralistis (dikendalikan dari pemerintah pusat) ke yang bersifat desentralistis (pemberian kewenangan lebih besar pada pihak sekolah). Manajemen berbasis sekolah merupakan sistem pengelolaan dan penyelenggaraan sekolah secara mandiri. Indikasi MBS tampak pada wawasan segenap personal sekolah yang berorientasi pada mutu, pemberdayaan potensi sekolah yang dikoordinasi oleh kepala sekolah secara transformasional, peran aktif semua pihak terkait dalam pelaksanaan, pengendalian mutu, dan keberhasilan pendidikan di sekolah bersama sekolah, masyarakat dan pemerintah secara proporsional. Kebijakan MBS memberi peluang sekolah untuk menjadi makin unggul. Artinya dalam menyelenggarakan manajemen pengelolaannya berorientasi pada kepentingan sekolah, yang dapat menentukan visi, misi, tujuan dan segala aktivitas pelaksanaannya.

2.4. Niat Untuk Keluar

Pengelolaan manajemen keragaman yang kurang baik akan menimbulkan beberapa hal *negative*, salah satunya akan menimbulkan suatu niatan untuk keluar bagi karyawan. Tentunya hal tersebut tidak diharapkan oleh sebuah organisasi.

2.4.1. Definisi Niat Untuk Keluar

Menurut Abelson (1987, dalam Kundu dan Gahlawat, 2015) niat karyawan untuk keluar dapat diartikan sebagai tindakan penarikan diri yang terdiri atas beberapa komponen yang secara simultan muncul dalam individu berupa adanya niat untuk keluar, keinginan untuk mencari pekerjaan lain, mengevaluasi kemungkinan untuk menemukan pekerjaan yang layak di tempat lain, dan adanya keinginan untuk meninggalkan organisasi. Keinginan untuk keluar merupakan sinyal awal terjadinya *turnover* di dalam suatu organisasi. Abelson (1987, dalam Kundu dan Gahlawat, 2015) juga menyatakan bahwa sebagian besar karyawan yang meninggalkan organisasi secara sukarela dapat digolongkan atas perpindahan kerja sukarela yang dapat dihindarkan (*avoidable voluntary turnover*) dan perpindahan kerja sukarela yang tidak dapat dihindarkan (*unavoidable voluntary turnover*).

Avoidable voluntary turnover dapat disebabkan karena alasan berupa gaji, kondisi kerja, atasan atau ada organisasi lain yang dirasa lebih baik, sedangkan *unavoidable voluntary turnover* dapat disebabkan oleh jalur perubahan karir atau faktor keluarga. Keinginan untuk keluar yang akan di bahas dalam penelitian ini adalah model *avoidable voluntary turnover*.

2.4.2. Variabel Niat Karyawan Untuk Keluar

Menurut Mobley et al., (1978 dalam Alfresia, 2016) terdapat empat variable indicator yang dapat menjadi tolak ukur mengenai Niat Untuk Keluar, yaitu:

1. Kecenderungan meninggalkan organisasi, yaitu kecenderungan karyawan untuk berpikir meninggalkan organisasi.
2. Kemungkinan mencari pekerjaan lain, yaitu kemungkinan karyawan untuk mencari pekerjaan pada organisasi lain.
3. Kemungkinan meninggalkan organisasi, yaitu kemungkinan meninggalkan organisasi dalam waktu dekat.
4. Adanya alternatif pekerjaan yang lebih baik, yaitu kemungkinan meninggalkan organisasi apabila terdapat alternatif pekerjaan yang lebih baik.

2.4.3. Dimensi Niat Karyawan Untuk Keluar

Niat Karyawan Untuk Keluar diklasifikasikan ke dalam 2 jenis dimensi Abbasi dan Hollman, (2000, dalam Ghosh et al, 2013):

1. Voluntary Turnover

Merupakan keinginan dari karyawan itu sendiri untuk mengundurkan diri. Pada *voluntary turnover* ini sering terjadi yaitu karyawan sering berpikiran untuk mengundurkan diri dari pekerjaan mereka saat ini dan mencari pekerjaan baru kemudian bermigrasi ke perusahaan yang lain.

2. *Involuntary Turnover*

Dalam *involuntary turnover* mengacu pada pemberhentian karyawan. Turnover ini dapat terjadi karena disfungsi yaitu perusahaan gagal mempertahankan karyawan yang berprestasi atau fungsional yaitu karyawan yang berkinerja buruk bagi perusahaan, hal ini tergantung pada karyawan yang mana yang meninggalkan perusahaan (Jackofsky, 1984; Boudreau dan Berger, 1985; Hollenbeck dan Williams, 1986; Boudreau, 1991; Williams dan Livingstone, 1994; Trevor et al., 1997; Trevor, 2001, dalam Ghosh et al, 2013)

2.4.4. Dampak Niat Karyawan Untuk Keluar

Niat Karyawan Untuk Keluar dampak memberikan dampak buruk bagi perusahaan, karena dapat menghambat jalannya perusahaan dan membuat anggaran pengeluaran perusahaan membengkak karena perusahaan masih harus memberikan pesangon. Penggantian karyawan yang mengundurkan diri juga akan membuat biaya perusahaan bertambah, karena penggantian karyawan akan membutuhkan biaya untuk: perekrutan (biaya iklan, biaya keliling untuk menyebarkan iklan, dan biaya administratif), biaya seleksi (biaya *interview*, pengecekan CV, dan biaya untuk ujian calon karyawan), biaya pelatihan (orientasi, pelatihan formal dan pelatihan *on-the-job*, waktu pelatih) (Mobley, 1982). Kebanyakan perusahaan berusaha untuk mencegah keinginan karyawan untuk mengundurkan diri. Menurut (Cascio, 2006), seorang karyawan yang keluar dari organisasi mendapatkan biaya 1,5-2,5 kali gaji tahunan mereka, namun tetap sesuai dengan tingkatan anggota tersebut

dalam organisasi. Namun ada juga faktor yang dapat mempengaruhi *turnover intention*, dalam penelitian ini adalah motivasi. Karyawan yang bekerja namun tidak memiliki motivasi dalam melakukan pekerjaannya maka akan meningkatkan niat karyawan tersebut untuk keluar.

2.5. Motivasi

Menurut Robbins dalam (Wijayanto, 2014), motivasi adalah proses yang memperhitungkan intensitas, arahan, dan kegigihan. Sedangkan Stoner mendefinisikan motivasi sebagai faktor yang mempengaruhi, menyalurkan, dan memelihara perilaku individu. Motivasi kerja yang tinggi dari setiap karyawan sangat diperlukan guna peningkatan produktivitas perusahaan. Orang yang mempunyai motivasi tinggi akan terpacu untuk bekerja keras dan penuh semangat karena mereka melihat pekerjaan bukan sekedar sumber penghasilan tetapi untuk mengembangkan diri dan berbakti untuk orang lain. Motivasi sangat penting sebagai dorongan seseorang dalam menghasilkan suatu karya baik untuk dirinya sendiri maupun bagi perusahaan. Dengan demikian memotivasi penting sebagai dorongan seseorang dalam menghasilkan sesuatu karya baik bagi diri sendiri maupun bagi perusahaan. Dengan demikian memotivasi mengacu pada dorongan keinginan individu untuk melakukan kegiatan pencapaian tujuan (Daft, 2014)

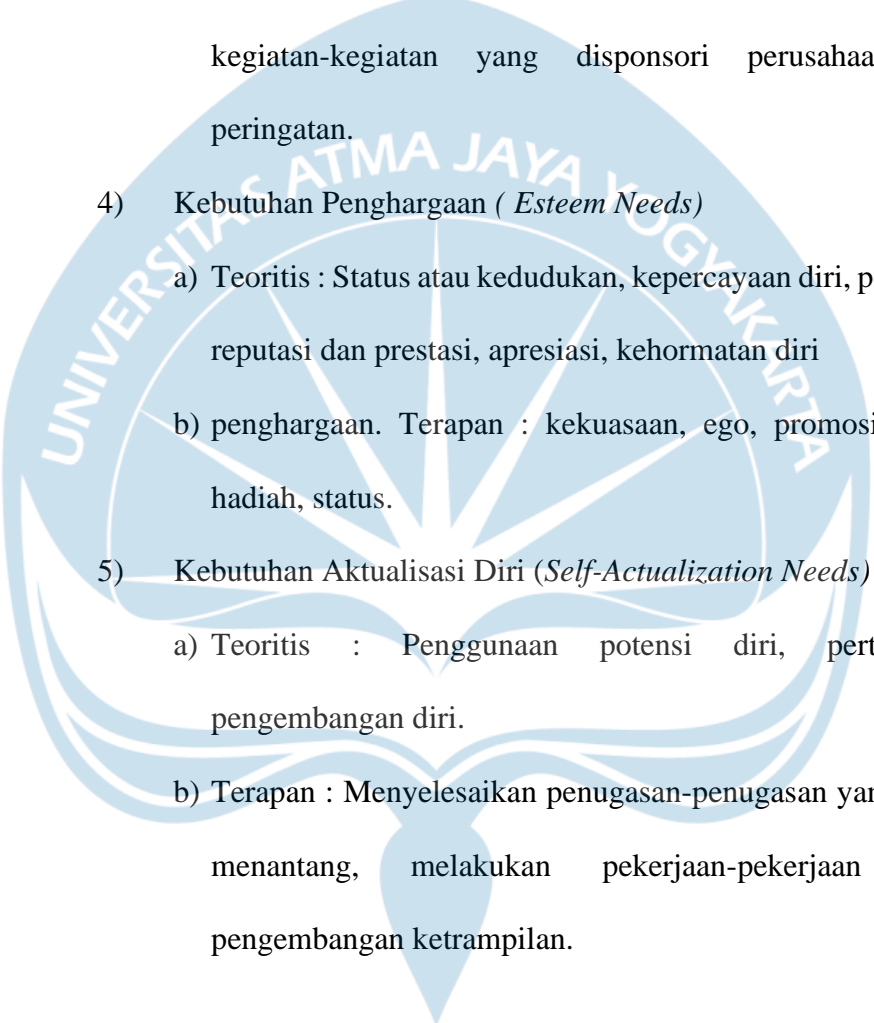
2.5.1. Teori Motivasi

1. Teori Hierarki Kebutuhan Maslow

Setiap manusia mempunyai kebutuhan yang munculnya semangat tergantung dari kepentingan individu. Abraham Harold Maslow mengemukakan “*Hierarchy of needs theory*” untuk menjawab tentang tingkatan kebutuhan manusia. Bagaimanapun juga individu sebagai karyawan tidak bisa melepaskan diri dari kebutuhan-kebutuhannya.

Abraham Harold Maslow menyatakan bahwa manusia dimotivasi oleh berbagai kebutuhan dan keinginan ini muncul dalam urutan hirarki. Maslow mengidentifikasi dalam urutan yang semakin meningkat. Adapun kelima tingkatan tersebut adalah :

- 1) Kebutuhan Fisiologis (*Physiological Needs*)
 - a) Teoritis : kebutuhan pangan, sandang, papan, bebas dari rasa sakit
 - b) Terapan : ruang istirahat, air untuk minum, liburan, cuti, balas jasa.
- 2) Kebutuhan Keamanan dan Keselamatan Kerja (*Safety & Security needs*)
 - a) Teoritis : perlindungan dan stabilitas
 - b) Terapan : pengembangan karyawan, kondisi kerja yang aman, rencana - rencana senioritas, serikat kerja, tabungan, uang pesangon, jaminan pensiun, asuransi.

- 
- 3) **Kebutuhan Sosial (*Social Needs*)**
- a) Teoritis : Cinta, persahabatan, perasaan memiliki dan diterima dalam kelompok, kekeluargaan dan sosialisasi.
 - b) Terapan : kelompok-kelompok kerja formal & informal, kegiatan-kegiatan yang disponsori perusahaan, acara peringatan.
- 4) **Kebutuhan Penghargaan (*Esteem Needs*)**
- a) Teoritis : Status atau kedudukan, kepercayaan diri, pengakuan, reputasi dan prestasi, apresiasi, kehormatan diri
 - b) penghargaan. Terapan : kekuasaan, ego, promosi, jabatan, hadiah, status.
- 5) **Kebutuhan Aktualisasi Diri (*Self-Actualization Needs*)**
- a) Teoritis : Penggunaan potensi diri, pertumbuhan, pengembangan diri.
 - b) Terapan : Menyelesaikan penugasan-penugasan yang bersifat menantang, melakukan pekerjaan-pekerjaan kreatif, pengembangan ketrampilan.

2. Teori ERG Alderfer

Kebutuhan hierarki Maslow memberikan titik tolak peningkatan teori kebutuhan manusia. Clayton Alderfer mengembangkan teori Eksistensi- Hubungan-pertumbuhan atau bisa juga disebut sebagai *existence-relatedness-Growth (ERG Theory)*, yang meninjau Kembali teori Maslow untuk membuat konsisten dengan penelitian yang mempertimbangkan kebutuhan manusia.

Terdapat beberapa perbedaan antara teori ERG Alderfer dan teori kebutuhan hirarki Maslow. Penelitian telah menunjukkan bahwa manusia memiliki tiga bentuk kebutuhan dibanding dengan lima bentuk berdasarkan hipotesis Maslow.

Kebutuhan manusia adalah berbeda-beda antara yang satu dengan yang lainnya. Demikian juga dengan prioritasnya, yang masing-masing orang tidaklah sama. Menurut (Alderfer 2002) menjelaskan bahwa kebutuhan manusia dikelompokkan menjadi tiga dasar kebutuhan yaitu:

- Kebutuhan untuk eksistensi/keberadaan (Existence Needs).

Kebutuhan ini mencakup semua bentuk kebutuhan fisik dan keamanan, seperti: bonus kerja, gaji tambahan, dan kebutuhan keamanan seperti asuransi kesehatan, jaminan masa depan..

- Kebutuhan untuk hubungan (Relatedness Needs)

Kebutuhan ini mencakup semua kebutuhan yang melibatkan hubungan sosial dan hubungan antar pribadi bermanfaat.

- Kebutuhan untuk bertumbuh (Growth Needs)

Kebutuhan ini mencakup kebutuhan yang melibatkan orang-orang yang membuat usaha kreatif terhadap diri mereka sendiri dan lingkungan.

Manusia bekerja memenuhi kebutuhan berdasarkan kontinum kekonkretannya. Semakin konkret kebutuhan yang hendak dicapai, maka semakin mudah seseorang karyawan untuk mencapainya. Kebutuhan yang konkret menurut Alderfer adalah kebutuhan keberadaan yang paling mudah kemudian kebutuhan relasi atau hubungan dengan orang lain untuk dipenuhi dalam mencapai prestasi sebelum mencapai kebutuhan yang lebih kompleks yaitu pertumbuhan.

3. Teori Equity

Dalam teori keadilan, individu akan membandingkan antara upaya yang dikerjakan dengan hasil yang diterima, selanjutnya individu akan melakukan respon. Terdapat beberapa upaya pembandingan yang dapat dilakukan karyawan, yaitu:

- *Self-inside*

Karyawan akan membandingkan dengan posisi sama dalam internal organisasi, misalnya sesama staf pemasaran dalam perusahaan yang sama.

- *Self-outside*

Karyawan akan mencoba membandingkan antara internal organisasi dengan external organisasi untuk posisi yang sama, misalnya staff pemasaran pada perusahaan yang berbeda.

- *Other-inside*

Karyawan akan membandingkan dengan karyawan lain maupun kelompok lain dalam organisasi, misalnya staff pemasaran dengan staf SDM pada perusahaan yang sama

- *Other-outside*

Karyawan akan membandingkan dengan karyawan lain maupun kelompok lain di luar organisasi, misalnya staff pemasaran dengan staf SDM pada perusahaan yang berbeda.

Jadi pada prinsipnya, karyawan akan membandingkan dengan rekan sekerja, “tetangga”, bawahannya maupun kolega di luar organisasi. Setelah melakukan perbandingan, karyawan akan memberikan respon, yang antara lain dapat berupa :

- Mengubah *input*, misalnya mengurangi tingkat upaya yang dilakukan.
- Mengubah hasil, misalnya dengan meningkatkan *output* sehingga mendapatkan tambahan penghasilan.
- Mengubah persepsi dirinya.
- Mengubah persepsi orang lain

- Mencari referensi lain.
- Keluar dari pekerjaan.

4. Teori Ekspektasi

Teori pengharapan dikembangkan oleh Victor Vroom, 1964 (Wijayanto, 2014) kecenderungan Tindakan dipengaruhi oleh kecenderungan kuat-lemahnya harapan. Selanjutnya Tindakan akan diikuti oleh pencapaian hasil. Karyawan akan termotivasi jika mereka percaya bahwa upaya yang mereka lakukan akan menghasilkan penilaian kinerja. Dalam teori pengharapan terdapat 3 hubungan, yaitu:

- a) Pengharapan bahwa suatu kinerja tertentu akan menghasilkan sesuatu yang diinginkan oleh orang tersebut.
- b) Pengharapan bahwa usaha yang dikerahkan akan menghasilkan kinerja yang diinginkan atau akan membuat perilaku yang diinginkan muncul.
- c) Pengharapan bahwa perilaku yang diinginkan seseorang pasti mengarah ke berbagai hasil.

2.6. Penelitian Terdahulu

Salah satu penelitian terdahulu yang membahas mengenai pengaruh manajemen keragaman terhadap intensitas untuk keluar ialah penelitian oleh (Kundu, Mehra, Mor 2017). Penelitian ini dilakukan dengan menyebarkan kuesioner ke 547 responden yang terbagi dalam 234 organisasi di India. Penelitian tersebut memberikan hasil bahwa dengan penerapan program manajemen keragaman dapat membantu dalam meningkatkan tingkat motivasi karyawan dan

secara bersamaan akan dalam mengurangi niat keluar masuk mereka dalam organisasi.

Penelitian oleh Subhash C. Kundu, Archana Mor (2016). Juga membahas mengenai dampak manajemen keragaman terhadap komitmen karyawan. Penelitian ini dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada 400 responden dari 162 organisasi yang berbeda di India. Penelitian tersebut memberikan hasil bahwa penerapan SDM yang berfokus pada manajemen keragaman dalam bentuk perekrutan dan seleksi berbasis peluang yang setara, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja, dan praktik kompensasi dapat membantu dalam meningkatkan komitmen organisasi karyawan dalam organisasi yang beroperasi di India.

Penelitian oleh Hasan Basri (Memduhoğlu, 2016) juga membahas mengenai persepsi guru mengenai manajemen keragaman dan keragaman kerja. Penelitian ini dilakukan dengan melakukan wawancara kepada 26 responden yang merupakan guru di sekolah menengah di Turki. Penelitian tersebut memberikan hasil bahwa Pandangan pengelola sekolah dan guru mengenai keragaman tenaga kerja di sekolah menengah pada umumnya positif. Para peserta sebagian besar menganggap keragaman tenaga kerja di sekolah menengah sebagai sumber kekayaan yang alami dan positif.

Tabel 2.1**Penelitian Terdahulu**

Peneliti	Judul	Hasil
<i>Subhash C. Kundu , Lovika Mehra, Archana Mor</i>	<i>Effect Of Diversity Management On Employees' Intention To Quit: Mediating Role Of Employee Motivation</i>	Hasil Penelitian menunjukkan bahwa penerapan program manajemen keragaman dapat membantu dalam meningkatkan tingkat motivasi karyawan dan secara bersamaan akan dalam mengurangi niat keluar masuk mereka dalam organisasi
<i>Subhash C. Kundu, Archana Mor</i>	<i>Effect Of Diversity Management On Employees' Organisational Commitment: A Study Of Indian Organisations</i>	Penelitian tersebut memberikan hasil bahwa penerapan SDM yang berfokus pada manajemen keragaman dapat membantu dalam meningkatkan komitmen organisasi karyawan dalam organisasi.
<i>Hasan Basri Memduhoğlu</i>	<i>Perceptions of Workforce Diversity in High Schools and Diversity Management: A Qualitative Analysis</i>	Penelitian tersebut memberikan hasil bahwa Pandangan pengelola sekolah dan guru mengenai keragaman tenaga kerja di sekolah menengah pada umumnya positif.

2.7. Pengembangan Hipotesis

Keragaman tenaga kerja adalah sebuah kekuatan bagi organisasi, meskipun banyak orang menilai dari kasta, agama, ras dan budaya sebagai suatu konflik, penerapan keragaman merupakan sesuatu yang mutlak diterapkan di sebuah organisasi (Thomas, 2012). Keragaman memberikan suatu ruang lingkup yang besar bagi organisasi karena dapat membuat sudut pandang dan produktivitas yang lebih besar (Hudson, 2014). Motivasi dalam hal ini berfokus pada pemberian dukungan berupa penghargaan yang lebih terhadap karyawan, seperti menghargai pendapat karyawan dan tidak membedakan setiap individu (Garg & Panchal 2016). Organisasi yang dapat menjalankan manajemen keragaman dengan baik maka akan menimbulkan motivasi tersendiri bagi karyawan. Jika karyawan diperhatikan dan didengar pendapatnya maka karyawan tersebut merasa lebih terikat secara emosional dengan organisasi mereka, sehingga hal ini akan membuat karyawan akan lebih banyak menjalin relasi dengan orang lain dalam organisasi dan menyamakan nilai individu ke sesamanya (Saxena, 2014)

Beberapa ahli menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara manajemen keragaman dengan motivasi, salah satunya dalam penelitian (Lount dan Phillips, 2009) yang menegaskan bahwa penerapan manajemen keberagaman yang efektif memicu motivasi pada karyawan. Sejalan dengan ini (Skudiene & Auruskeviciene, 2002) menunjukkan bahwa praktik manajemen keragaman yang berorientasi pada karyawan memiliki keterkaitan yang erat dengan motivasi. Ketika perbedaan sosial diantara karyawan dihargai maka akan timbul semangat untuk bekerja yang lebih (Skudiene & Auruskeviciene, 2002). Sama halnya dengan

penelitian yang dilakukan oleh (Magoshi dan Chang, 2009) terhadap karyawan di Jepang dan Korea, yang membuktikan bahwa praktik manajemen keragaman dapat memicu motivasi kerja pada karyawan. Berdasarkan penjelasan di atas dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1 : Manajemen keragaman berpengaruh positif dengan motivasi kerja.

Menurut (Ololube, 2006) motivasi berhubungan langsung dengan berbagai atribut karyawan yaitu tingkat kepuasan, pemberian pengakuan dan penghargaan. Menurut (Ryan & Desi, 2000) Jika karyawan dapat termotivasi, maka hal tersebut akan mengarah pada kinerja yang baik, sehingga karyawan dapat mencapai target yang diinginkan. (Kummer, 2008) mengemukakan bahwa dengan motivasi, suatu organisasi dapat mempertahankan karyawannya. Berdasarkan teori motivasi karyawan yaitu teori kebutuhan, teori ekuitas, teori harapan, dan desain pekerjaan, (Ramlall, 2004) mengungkapkan bahwa motivasi karyawan secara signifikan mempengaruhi niat mereka untuk keluar. Sejalan dengan hal tersebut, banyak peneliti telah menyoroti bahwa motivasi dan niat untuk keluar memiliki suatu keterkaitan, dimana seorang karyawan yang memiliki motivasi tinggi, maka kemungkinan ia untuk keluar sangat rendah. (Houkes, Janssen, de Jonge, & Nijhuis, 2001; Richer, Blanchard, & Vallerand, 2002). (Elangovan, 2001) menyatakan bahwa motivasi yang tinggi di antara karyawan menunjukkan tingkat komitmen organisasi yang tinggi, dengan demikian menurunkan niat mereka untuk keluar dari organisasi. Berdasarkan penjelasan di atas dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H2 : Motivasi berpengaruh *negative* dengan niat untuk keluar

Niat karyawan untuk keluar merupakan suatu keinginan individu dalam organisasi untuk berhenti dari organisasi tersebut. Niat karyawan untuk keluar secara signifikan berkaitan dengan iklim keragaman organisasi. (Baruch, 2016; Groeneveld & Verbeek, 2012). Dalam studi (Groeneveld, 2011) mengatakan bahwa jika karyawan memandang kebijakan keberagaman secara positif, maka mereka akan cenderung menurunkan niat mereka untuk keluar dari organisasi. Sejalan dengan hal tersebut, (Moynihan dan Landuyt, 2008) berpendapat bahwa adanya kebijakan keragaman dalam agenda organisasi membuat karyawan merespon hal tersebut dengan sesuatu yang baik. Lebih lanjut, dalam sebuah penelitian yang dilakukan oleh (Wise dan Tschirhart, 2000) telah mengkonfirmasi bahwa keberagaman kemungkinan besar akan memudahkan dalam mempertahankan karyawan. Berdasarkan penjelasan di atas dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H3: Manajemen keragaman berpengaruh negatif dengan niat untuk keluar.

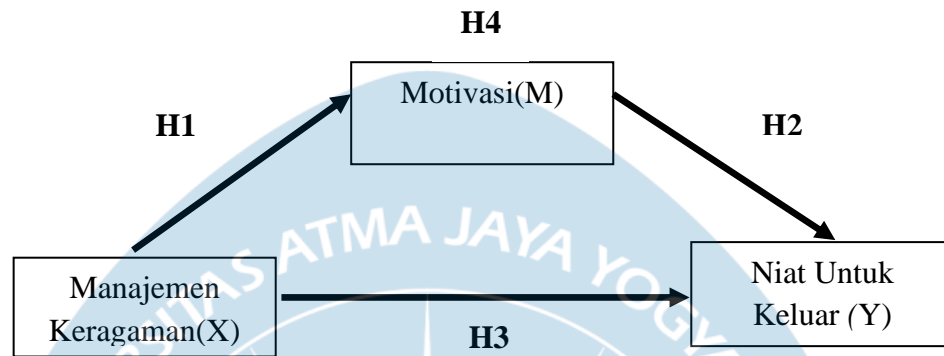
Penelitian sebelumnya telah menyelidiki hubungan positif antara manajemen keragaman dan hasil karyawan (Moshabaki, Madani, & Ghorbani, 2013; Delaney & Huselid, 1996). Menurut (Gonzalez dan Denisi, 2009), manajemen keragaman berpengaruh signifikan terhadap niat karyawan untuk keluar. Demikian juga, (Siong, Mellor, Moore, dan Firth 2006) menyoroti bahwa manajemen keragaman sangat membantu dalam meningkatkan perkembangan karyawan dalam organisasi. Lebih lanjut, penelitian telah membuktikan bahwa secara langsung karyawan dapat

termotivasi dengan adanya penerapan manajemen keragaman dalam organisasi (Ferner, Almond, & Colling, 2005; Hertel, Kerr, & Messé, 1999). Dalam hal ini, (Lount dan Phillips, 2007) menunjukkan bahwa motivasi karyawan dapat ditingkatkan dengan manajemen keragaman. Lebih lanjut, Berdasarkan survei cross-sectional terhadap 593 karyawan dari 64 bank tabungan Norwegia, (Kuvaas, 2006) menyatakan bahwa dengan berjalannya program manajemen keragaman maka akan menimbulkan motivasi, sehingga akan berdampak terhadap niat karyawan untuk keluar. Demikian pula, berdasarkan sampel 563 responden dari 204 perusahaan yang beroperasi di India, (Kundu dan Gahlawat, 2016) menemukan bahwa motivasi berfungsi sebagai mediator antara sistem kerja berkinerja tinggi dan niat karyawan untuk berhenti. Oleh karena itu, berdasarkan literatur di atas, hipotesis berikut diajukan:

H4: Motivasi memediasi persepsi manajemen keragaman terhadap niat untuk keluar

2.7. Kerangka Penelitian

Kerangka pemikiran adalah sebuah pemahaman yang melandasi pemahaman pemahaman lainnya, dan menjadi fondasi bagi setiap pemikiran atau suatu bentuk proses keseluruhan dari penelitian yang akan dilakukan (Sugiyono, 2019). Dalam penelitian ini menggunakan tiga variabel yaitu variable independent, variabel dependen, dan variabel mediator. Variabel independent (X) adalah Manajemen Keragaman, variabel mediator (M) adalah Motivasi, dan variabel dependen (Y) adalah keinginan karyawan untuk berhenti, Adapun kerangka pikiran yang digunakan sebagai berikut:



Gambar 2.2 : Kerangka Penelitian

Penelitian yang dilakukan oleh (Kundu dan mehra, 2018) membahas mengenai hubungan antara manajemen keragaman dengan intensitas karyawan untuk berhenti dengan efek motivasi sebagai variabel mediator. Dalam penelitian tersebut menyatakan bahwa adanya pengaruh positif dari manajemen keragaman terhadap motivasi dan secara simultan menunjukkan pengaruh negatif terhadap niat karyawan untuk berhenti. Hal ini mungkin dapat disebabkan karena fakta bahwa karyawan dari berbagai latar belakang merasa lebih terdorong dan percaya diri dengan kemampuan mereka yang membuat mereka merasa termotivasi. Dalam penelitian ini juga menyoroti bahwa motivasi memiliki hubungan yang negatif terhadap niat karyawan untuk keluar.