

PENGARUH DISKRIMINASI RAS DI TEMPAT KERJA TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA
KARYAWAN DI SURABAYA

Harvinda Rachma Ajeng Fitriana¹, Maria Rebecca Shayna Cinta Gayatri², Amaliyah³,
Erindah Dimisyqiyani⁴, Gagas Gayuh Aji⁵
Program Studi D4 Manajemen Perkantoran Digital, Departemen Bisnis, Fakultas Vokasi,
Universitas Airlangga, Surabaya, Indonesia

*Corresponding Author: harvinda.rachma.ajeng-2024@vokasi.unair.ac.id,
maria.rebecca.ayna-2024@vokasi.unair.ac.id, amaliyah@vokasi.unair.ac.id,
erindah-dimisyqiyani@vokasi.unair.ac.id, gagas.gayuh.aji@vokasi.unair.ac.id

ABSTRACT

Racial discrimination in the workplace remains a critical issue within modern organizational dynamics that potentially undermines psychological safety and erodes employee operational efficiency in pluralistic urban settings such as Surabaya City. This quantitative study, employing an explanatory research design, aims to empirically examine the effect of workplace racial discrimination on employee work productivity in Surabaya. Primary data were collected through structured questionnaires distributed to 62 active employee respondents across various industry sectors, selected using accidental and purposive sampling techniques. Instrument measurement encompasses two dimensions of the Racial Discrimination variable (X), namely interpersonal and organizational/structural discrimination, alongside three dimensions of the Employee Work Productivity variable (Y), specifically task performance, mental efficiency, and work engagement. Prior to hypothesis testing, the questionnaire instruments were verified as valid ($r_{\text{count}} = 0,689 - 0,961 > r_{\text{table}} = 0,2500$) and reliable ($\alpha = 0,553 - 0,939$). Simple linear regression analysis yielded the regression equation model $Y = 30,5552 - 0,2040 X$, indicating that every single-unit increase in racial discrimination decreases employee work productivity by 0.2040 units. The coefficient of determination (R^2) of 0.114 demonstrates that racial discrimination accounts for 11.4% of the variance in employee work productivity in Surabaya. Inferential statistical test results confirm that the regression model is valid and significant ($F = 7,702$; $p = 0,00735 < 0,05$), and the t -test yields $t = -2,775$ ($p = 0,007$), confirming that workplace racial discrimination exerts a negative and significant effect on employee work productivity.

Keywords: Racial Discrimination, Work Productivity, HR Ethics, Organizational Behavior, Surabaya Employees.

ABSTRAK

Diskriminasi ras di tempat kerja merupakan masalah kritis dalam dinamika organisasi modern yang berpotensi merusak keamanan psikologis serta mengikis efisiensi operasional karyawan di tengah masyarakat perkotaan yang majemuk seperti Kota Surabaya. Penelitian kuantitatif dengan desain eksplanatori (*explanatory research*) atau kausal ini bertujuan untuk menguji secara empiris pengaruh diskriminasi ras di tempat kerja terhadap produktivitas kerja karyawan di Kota

Article history

Received: Oktober 2026
Reviewed: Oktober 2026
Published: Oktober 2026

Plagiarism checker no 80

Copyright : author

Publish by : musytari



This work is licensed under
a [creative commons
attribution-noncommercial
4.0 international license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

Surabaya. Data primer diperoleh melalui penyebaran kuesioner terstruktur kepada 62 responden karyawan aktif dari berbagai sektor industri yang dipilih menggunakan teknik *accidental/purposive sampling*. Pengukuran instrumen mencakup dua dimensi variabel Diskriminasi Ras (X), yaitu diskriminasi interpersonal dan organisasional/struktural, serta tiga dimensi variabel Produktivitas Kerja Karyawan (Y), yaitu kinerja tugas, efisiensi mental, dan keterlibatan kerja. Sebelum pengujian hipotesis, instrumen kuesioner telah teruji valid (r hitung = 0,689 - 0,961 > r tabel = 0,2500) dan reliabel (α = 0,553 - 0,939). Hasil analisis regresi linier sederhana menghasilkan model persamaan $Y = 30,5552 - 0,2040 X$, yang mengindikasikan bahwa setiap peningkatan satu satuan diskriminasi ras akan menurunkan produktivitas kerja karyawan sebesar 0,2040 satuan. Nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,114 menunjukkan bahwa diskriminasi ras berkontribusi sebesar 11,4% terhadap variasi produktivitas kerja karyawan di Surabaya. Hasil uji statistik inferensial membuktikan bahwa model regresi bernilai valid dan signifikan ($F = 7,702$; $p = 0,00735 < 0,05$), serta uji t menghasilkan nilai $t = -2,775$ ($p = 0,007$), yang mengonfirmasi bahwa diskriminasi ras di tempat kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan.

Kata Kunci: Diskriminasi Ras, Produktivitas Kerja, Etika SDM, Perilaku Organisasi, Karyawan Surabaya.

PENDAHULUAN

Diskriminasi di lingkungan kerja merupakan salah satu tantangan paling serius dalam dinamika profesional modern yang tidak hanya merugikan individu korban secara psikologis, tetapi juga merusak reputasi perusahaan serta mengganggu produktivitas dan hubungan kerja. Sebagai negara dengan masyarakat yang majemuk dan memiliki tingkat heterogenitas tinggi, potensi gesekan serta perlakuan diskriminatif menjadi isu nyata yang patut diwaspadai di berbagai sektor industri. Berdasarkan temuan empiris nasional, tercatat sebanyak 17,48% pekerja di Indonesia melaporkan pernah mengalami perlakuan diskriminatif di tempat kerja, dengan pemicu utama meliputi faktor senioritas (30%), agama, ras, dan gender (masing-masing sebesar 17%). Fenomena ini menegaskan bahwa perlakuan tidak adil, khususnya yang berbasis rasial dan etnis, masih menjadi realitas sosial yang memerlukan perhatian serius dalam tata kelola ketenagakerjaan.

Dalam dinamika perkotaan yang majemuk seperti Kota Surabaya, keberagaman suku, etnis, dan ras menjadi realitas sosial yang mempengaruhi interaksi profesional harian di perkantoran maupun sektor industri. Ketika perbedaan identitas rasial atau etnis direspons dengan perlakuan eksklusif, stereotip negatif, atau hambatan struktural, hal tersebut memicu munculnya budaya kerja yang tidak sehat (*toxic workplace environment*). Penyelenggaraan manajemen sumber daya manusia (SDM) yang gagal menegakkan etika keadilan dan kesetaraan berisiko menciptakan tekanan psikologis mendalam bagi pekerja, yang pada akhirnya berdampak langsung pada penurunan produktivitas kerja karyawan.

Secara normatif dan ideal, dunia kerja seharusnya menjadi ruang yang inklusif dan adil bagi setiap individu tanpa memandang latar belakang. Konvensi ILO Nomor 111 serta Undang-Undang Ketenagakerjaan secara tegas menjamin bahwa setiap warga negara berhak

mendapatkan kesempatan yang sama dan bebas dari segala bentuk diskriminasi dalam memperoleh pekerjaan. Namun, kondisi riil di lapangan seringkali bertolak belakang dengan harapan normatif tersebut. Kegagalan organisasi dalam menerapkan fungsi etika sumber daya manusia (SDM) secara konsisten seringkali merangsang lahirnya budaya kerja yang toksik (*toxic workplace*), bias sistemik, hingga agresi mikro (*microaggressions*) yang merugikan kelompok ras tertentu. Akibatnya, alih-alih merasakan keamanan psikologis (*psychological safety*), karyawan yang menghadapi perlakuan diskriminatif justru mengalami tekanan emosional, penurunan motivasi, dan kemunduran kinerja.

Kajian mengenai diskriminasi di tempat kerja telah banyak dieksplorasi dalam literatur akademis. Sejumlah peneliti seperti Ananta et al. (2024), Al Hussainy et al. (2025), serta Fasihah et al. (2026) mengeksplorasi permasalahan diskriminasi dan etika SDM sebatas melalui pendekatan tinjauan pustaka kualitatif atau analisis konseptual normatif tanpa pengujian empiris kuantitatif menggunakan data primer. Di tingkat global, Triana et al. (2015, 2021) melakukan meta-analisis terkait dampak diskriminasi rasial terhadap hasil kerja karyawan. Sementara itu, studi empiris di Indonesia seperti oleh Widyadmono & Yuniarto (2024) baru berfokus pada pemetaan demografi pemicu diskriminasi menggunakan regresi logistik biner, dan Pratama & Rahayu (2022) meneliti diskriminasi secara umum (gabungan ras dan gender) yang terbatas pada sektor jasa di Surabaya. Berdasarkan penelusuran literatur tersebut, terdapat kesenjangan penelitian (*research gap*), di mana studi kuantitatif yang secara spesifik mengisolasi variabel diskriminasi ras dan menguji pengaruh kausalnya terhadap produktivitas kerja karyawan lintas sektor di Kota Surabaya masih belum banyak dilakukan.

Urgensi penelitian ini didasarkan pada kebutuhan mendesak bagi organisasi dan perusahaan di Kota Surabaya sebagai pusat aktivitas bisnis dan perkotaan yang heterogen untuk memahami bagaimana diskriminasi rasial dapat mengancam efisiensi operasional dan stabilitas organisasi. Kebaruan (*novelty*) dari penelitian kuantitatif ini terletak pada fokusnya yang secara spesifik mengisolasi variabel diskriminasi ras di tempat kerja dan menguji pengaruh kausalnya secara langsung terhadap produktivitas kerja karyawan di Surabaya menggunakan data primer, sehingga melengkapi temuan studi eksploratori maupun meta-analisis global sebelumnya.

Berdasarkan latar belakang dan permasalahan tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menguji secara empiris pengaruh diskriminasi ras di tempat kerja terhadap produktivitas kerja karyawan di Kota Surabaya. Adapun hipotesis yang diajukan dalam penelitian kuantitatif ini adalah bahwa diskriminasi ras di tempat kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan di Surabaya, di mana perlakuan diskriminatif terbukti menurunkan tingkat pencapaian tugas dan produktivitas keseluruhan karyawan.

LANDASAN TEORI

Diskriminasi di tempat kerja merupakan salah satu tantangan paling krusial dan kompleks dalam dinamika organisasi modern. Secara konseptual, diskriminasi merujuk pada segala bentuk perlakuan tidak adil, pembedaan, pengecualian, atau pembatasan yang didasarkan pada karakteristik tertentu seperti ras, etnis, warna kulit, jenis kelamin, agama, usia, atau status sosial yang merugikan individu atau kelompok tertentu. Dalam konteks perkotaan yang majemuk seperti Kota Surabaya, interaksi profesional sering kali diwarnai oleh keberagaman suku dan budaya, yang apabila tidak dikelola secara bijak, berpotensi memicu praktik diskriminatif di lingkungan kerja. Menurut Widyadmono & Yuniarto (2024), diskriminasi di tempat kerja tidak selalu tampil dalam bentuk permusuhan terbuka atau ekstrem, melainkan

sering kali termanifestasi dalam bentuk yang lebih halus dan terselubung (*covert discrimination*).

Secara teoretis, praktik diskriminasi ini bertentangan secara fundamental dengan teori etika deontologi yang dipelopori oleh Immanuel Kant, di mana tindakan moral harus didasarkan pada kewajiban universal, keadilan prosedural, serta penghormatan yang tinggi terhadap martabat kemanusiaan dalam memperlakukan pekerja. Selain itu, teori perilaku organisasi (Robbins & Judge, 2013) menegaskan bahwa lingkungan kerja yang tercemar oleh diskriminasi (*toxic workplace environment*) secara sistematis berdampak destruktif, seperti dapat merusak iklim organisasi, memicu konflik internal, meningkatkan stres kerja, menurunkan semangat dan motivasi kerja, serta menurunkan produktivitas dan keterlibatan karyawan. Lalu ada juga teori utilitarianisme yang dipelopori oleh Bentham & Mill, di mana kebijakan organisasi harus memaksimalkan kesejahteraan bersama dan menciptakan keharmonisan.

Dalam penelitian ini, variabel diskriminasi ras di tempat kerja (X) diklasifikasikan ke dalam dua dimensi utama berdasarkan matriks operasional penelitian. Dimensi pertama adalah dimensi diskriminasi interpersonal (sosial) yang meliputi tindakan mikroagresi sehari-hari seperti pengucilan atau pengabaian sosial (*social exclusion*), peluncuran lelucon atau sindiran bernuansa etnis (*ethnic jokes and remarks*), serta perbedaan sikap antarpribadi yang kurang bersahabat akibat identitas suku atau ras. Mikroagresi rasial ini bertindak sebagai *perceived chronic stressor* yang menuntut energi psikologis tambahan secara terus-menerus dari pekerja yang mengalaminya (Hara, 2025). Dimensi kedua adalah dimensi diskriminasi organisasional (struktural) yang meliputi bias dalam kebijakan promosi atau jenjang karier yang memprioritaskan kelompok suku atau etnis tertentu, ketidakadilan dalam pembagian beban kerja, serta kurang objektifnya penghargaan terhadap inisiatif dan hasil kerja keras karyawan dari kelompok minoritas dibandingkan kelompok mayoritas. Hal ini mencerminkan kegagalan tata kelola manajemen sumber daya manusia dalam menegakkan keadilan organisasional (*organizational justice*) (Al Hussainy et al., 2025; Fasihah et al., 2026).

Di sisi lain, produktivitas kerja merupakan ukuran efisiensi dan efektivitas kemampuan seorang karyawan dalam menghasilkan keluaran (*output*) kerja yang berkualitas sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh perusahaan (Sedarmayati, 2017; Triana et al., 2015). Produktivitas tidak hanya mencakup kuantitas fisik dari hasil kerja, tetapi juga dimensi kognitif, mental, dan perilaku profesional yang ditunjukkan oleh pekerja dalam menyelesaikan tugas-tugas operasional sehari-hari. Dalam penelitian ini, variabel produktivitas kerja karyawan (Y) dijabarkan melalui tiga dimensi utama berdasarkan matriks operasional penelitian. Dimensi pertama adalah dimensi kinerja tugas (*task performance*) yang mencakup pencapaian atau pelampauan target volume hasil kerja harian, mutu dan akurasi standar kualitas pekerjaan yang minim kekeliruan, serta ketepatan penyelesaian tugas sebelum batas waktu (*deadline*) yang ditentukan. Dimensi kedua adalah dimensi efisiensi mental yang berkaitan dengan kemampuan karyawan dalam mengelola alokasi waktu dan stamina kognitif secara efisien sehingga target kerja dapat diselesaikan tanpa memicu kelelahan mental (*mental fatigue*) atau kejenuhan kerja yang berlebihan. Dimensi ketiga adalah dimensi keterlibatan, fokus, dan stabilitas kerja yang mencakup kedisiplinan kehadiran yang konsisten terhadap jam operasional perusahaan, antusiasme serta inisiatif positif untuk berkontribusi, serta kemampuan mempertahankan konsentrasi penuh tanpa terdistraksi oleh tekanan di lingkungan kerja.

Hubungan kausal antara diskriminasi ras di tempat kerja dan produktivitas kerja karyawan dapat dijelaskan melalui perspektif psikologi organisasi dan stres kerja. Berbagai

studi empiris dan meta-analisis global seperti Triana et al. (2015, 2021) secara konsisten membuktikan bahwa diskriminasi rasial berpengaruh negatif dan signifikan terhadap berbagai luaran kerja (*employee outcomes*), termasuk *task performance*, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja. Ketika pekerja mengalami diskriminasi, baik berupa mikroagresi interpersonal maupun bias struktural, mereka dihadapkan pada tekanan psikologis kronis (*perceived chronic stressor*) yang menguras sumber daya kognitif mereka (Holden et al., 2025; Hara, 2025). Meskipun dalam beberapa konteks perkotaan seperti di Surabaya, para pekerja tetap berupaya mempertahankan pencapaian target volume harian dan kedisiplinan fisik melalui mekanisme kompensasi perilaku (*behavioral compensation*) demi mengamankan posisi kerja mereka. Paparan diskriminasi rasial terbukti secara signifikan menggerogoti efisiensi mental, memicu kelelahan emosional (*burnout*), dan merusak konsentrasi kerja di bawah tekanan lingkungan. Oleh karena itu, kerangka berpikir teoretis ini memperkuat argumen bahwa keberadaan diskriminasi ras di tempat kerja berpengaruh negatif dan signifikan bahkan menjadi prediktor kuat bagi penurunan produktivitas kerja karyawan.

METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini dirancang menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain eksplanatori (*explanatory research*) atau kausal untuk menguji pengaruh antarvariabel secara empiris. Pendekatan kuantitatif dipilih karena memungkinkan pengujian hipotesis secara terukur melalui pengumpulan data numerik dari responden, sejalan dengan kebutuhan untuk menjembatani *research gap* dari studi-studi terdahulu yang mayoritas masih bersifat kualitatif atau tinjauan pustaka normatif. Melalui desain kausal ini, penelitian dapat menjelaskan secara sistematis bagaimana hubungan pengaruh antara variabel independen, yaitu diskriminasi ras di tempat kerja (X), terhadap variabel dependen, yaitu produktivitas kerja karyawan (Y) di wilayah perkotaan Surabaya.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pekerja atau karyawan dari berbagai sektor industri yang beraktivitas di Kota Surabaya. Mengingat karakteristik populasi yang luas dan dinamis, penentuan sampel dilakukan menggunakan pendekatan *non-probability sampling* dengan teknik *accidental sampling* atau *purposive sampling*, yang merujuk pada metodologi riset empiris perilaku kerja di Indonesia seperti yang diterapkan oleh Widyadmono & Yuniarto (2024). Ukuran sampel ditentukan berdasarkan pedoman ukuran sampel penelitian perilaku (*behavioral research*), yakni minimal 50 hingga 100 responden untuk memastikan keandalan analisis statistik multivariat serta memenuhi standar kecukupan sampel menurut Hair et al. (1998) dan Sekaran & Bougie (2016). Kriteria inklusi sampel dalam penelitian ini difokuskan pada karyawan yang telah bekerja minimal enam bulan di perusahaan wilayah Surabaya guna memastikan responden memiliki pemahaman yang memadai terkait iklim organisasi dan potensi diskriminasi rasial di lingkungan kerjanya.

Variabel dalam penelitian ini terdiri dari dua variabel utama yang dijabarkan ke dalam dimensi dan indikator terukur berdasarkan matriks operasional penelitian. Variabel independen (X), yaitu diskriminasi ras di tempat kerja, didefinisikan sebagai perlakuan tidak adil, perbedaan, atau pembatasan berbasis ras/etnis yang merugikan individu dalam lingkungan kerja. Variabel ini diukur melalui dua dimensi utama. Dimensi pertama yaitu dimensi diskriminasi interpersonal yang mencakup indikator pengucilan sosial (*social exclusion*), perlakuan verbal atau stereotip rasial (*ethnic jokes and remarks*), serta prasangka antarpribadi yang kurang bersahabat (*hostile treatment*). Dimensi kedua yaitu dimensi diskriminasi

organisasional (struktural) yang mencakup indikator bias promosi jenjang karier, ketidakadilan pembagian beban kerja, serta bias apresiasi dalam penilaian kinerja dibandingkan kelompok mayoritas.

Sementara itu, variabel dependen (Y), yaitu produktivitas kerja karyawan, didefinisikan sebagai efisiensi dan efektivitas kemampuan karyawan dalam menghasilkan keluaran kerja berkualitas sesuai standar perusahaan. Variabel ini dijabarkan ke dalam tiga dimensi, yakni kinerja tugas (*task performance* yang mencakup kuantitas, kualitas, serta ketepatan waktu), efisiensi mental (pengelolaan stamina dan beban kognitif), serta keterlibatan, fokus, dan stabilitas kerja (kedisiplinan kehadiran, inisiatif, dan konsentrasi penuh tanpa distraksi). Seluruh indikator tersebut diukur menggunakan instrumen skala likert lima tingkat, mulai dari angka 1 (sangat tidak setuju) hingga angka 5 (sangat setuju).

Pengumpulan data primer dilakukan menggunakan instrumen kuesioner terstruktur yang disebarkan kepada responden secara daring maupun luring di Kota Surabaya. Sebelum kuesioner digunakan secara luas dalam pengumpulan data utama, instrumen wajib melalui serangkaian pengujian kualitas data, yaitu uji validitas dan uji reliabilitas. Uji validitas dilakukan menggunakan teknik korelasi *product moment pearson*, di mana butir pertanyaan dinyatakan valid apabila nilai r hitung lebih besar daripada r tabel pada taraf signifikansi 5%, yang membuktikan bahwa kuesioner secara tepat mampu mengukur apa yang seharusnya diukur. Sebaliknya, uji reliabilitas dilakukan menggunakan koefisien *cronbach's alpha*, dengan kriteria nilai Alpha harus lebih besar dari 0,60 untuk memastikan konsistensi dan stabilitas hasil pengukuran apabila instrumen digunakan berulang kali.

Analisis data dalam penelitian kuantitatif ini melibatkan dua tahap utama, yaitu analisis statistik deskriptif dan analisis statistik inferensial. Analisis deskriptif digunakan untuk menggambarkan karakteristik demografi responden (seperti jenis kelamin, masa kerja, dan sektor instansi) serta distribusi skor dari masing-masing variabel penelitian (nilai rata-rata, persentase, dan standar deviasi). Selanjutnya, analisis inferensial menggunakan pengujian regresi linier berganda dengan bantuan perangkat lunak statistik seperti SPSS untuk menguji hipotesis mengenai pengaruh signifikan diskriminasi ras di tempat kerja terhadap penurunan produktivitas kerja karyawan di Surabaya. Melalui pengujian statistik ini, model regresi dapat mengukur besarnya koefisien pengaruh serta kontribusi variasi variabel independen terhadap variabel dependen secara empiris.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil analisis data diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada 62 responden karyawan aktif di berbagai sektor industri di Kota Surabaya. Pengujian data meliputi analisis statistik deskriptif karakteristik responden, uji kualitas instrumen (uji validitas dan reliabilitas), serta analisis regresi linier untuk menguji pengaruh diskriminasi ras di tempat kerja terhadap produktivitas kerja karyawan.

1. Analisis Deskriptif Karakteristik Responden

Berdasarkan data primer yang terkumpul dari 62 responden yang memenuhi kriteria *cleaning data*, karakteristik demografi subjek penelitian mencakup distribusi jenis kelamin, usia, latar belakang suku, status hubungan kerja, masa kerja, serta sektor usaha perusahaan tempat mereka beroperasi di wilayah Kota Surabaya. Mayoritas responden bekerja di sektor swasta dan BUMN/lembaga pemerintahan, dengan sebaran masa kerja yang bervariasi mulai

dari kurang dari 1 tahun hingga di atas 3 tahun. Rangkuman statistik deskriptif utama dari variabel penelitian disajikan pada tabel 1 berikut.

Tabel 1. Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

Variabel	Dimensi	Mean	Std. Deviasi	Min	Max
Diskriminasi Ras (X)	Diskriminasi Interpersonal (X1)	6,77	3,05	3,0	13,0
	Diskriminasi Organisasional (X2)	6,31	3,37	3,0	15,0
Total Variabel Diskriminasi Ras (X)		13,08	6,42	6,0	28,0
Produktivitas Kerja (Y)	Kinerja Tugas (Y1)	8,06	1,21	4,0	10,0
	Efisiensi & Ketepatan Waktu (Y2)	11,98	1,64	8,0	15,0
	Keterlibatan & Fokus Kerja (Y3)	7,84	1,36	3,0	10,0
Total Variabel Produktivitas Kerja (Y)		27,88	4,21	15,0	35,0

Berdasarkan data variabel penelitian, skor rata-rata (*mean*) untuk variabel diskriminasi ras di tempat kerja (X) adalah sebesar 13,08 dari rentang skor teoretis 6 hingga 30, dengan standar deviasi sebesar 6,42. Sementara itu, variabel produktivitas kerja karyawan (Y) menunjukkan skor rata-rata sebesar 27,88 dari rentang skor teoretis 7 hingga 35, dengan standar deviasi sebesar 4,21.

2. Uji Validitas

Sebelum pengujian hipotesis dilakukan, instrumen kuesioner wajib melalui uji validitas untuk memastikan ketepatan butir pertanyaan. Uji validitas dilakukan menggunakan teknik korelasi *product moment pearson*. Suatu butir pertanyaan dinyatakan valid apabila nilai koefisien korelasi *r* hitung lebih besar dari *r* tabel pada taraf signifikansi 5% ($N = 62$, r tabel = 0,2500).

Tabel 2. Uji Validitas

Diskriminasi Interpersonal (X1)			
No	R hitung	R tabel	Keterangan
1	0.874	0.2500	Valid
2	0.833	0.2500	Valid
3	0.872	0.2500	Valid

Diskriminasi Organisasional (X2)			
No	R hitung	R tabel	Keterangan
1	0.922	0.2500	Valid
2	0.961	0.2500	Valid
3	0.949	0.2500	Valid

Kinerja Tugas (Y1)			
No	R hitung	R tabel	Keterangan
1	0.858	0.2500	Valid
2	0.918	0.2500	Valid

Efisiensi dan Ketepatan Waktu (Y2)			
No	R hitung	R tabel	Keterangan
1	0.753	0.2500	Valid
2	0.741	0.2500	Valid
3	0.689	0.2500	Valid

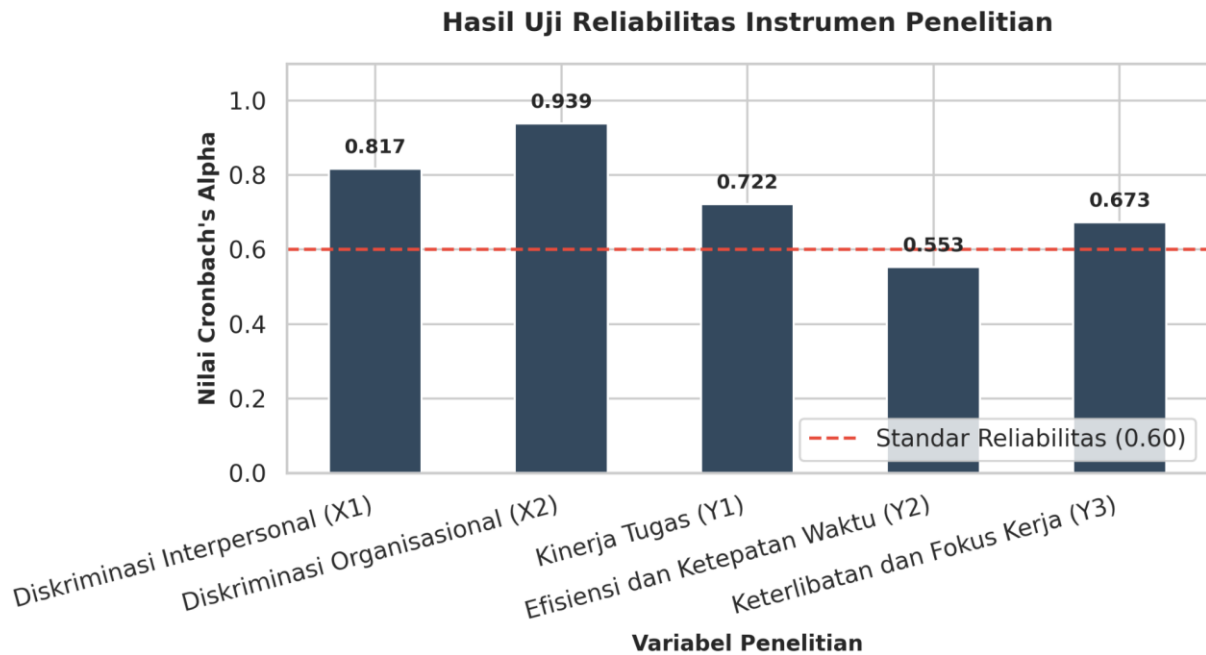
Keterlibatan dan Fokus Kerja (Y3)			
No	R hitung	R tabel	Keterangan
1	0.830	0.2500	Valid
2	0.914	0.2500	Valid

Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh butir pernyataan pada variabel diskriminasi interpersonal (X1), diskriminasi organisasional (X2), kinerja tugas (Y1), efisiensi dan ketepatan waktu (Y2), Keterlibatan dan fokus kerja (Y3) memiliki nilai r hitung berkisar antara 0,689 hingga 0,961 (diatas 0,2500). Dengan demikian, seluruh instrumen pertanyaan dinyatakan valid dan layak digunakan sebagai alat ukur penelitian.

3. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan dengan menghitung koefisien *cronbach's alpha* (α) untuk setiap variabel penelitian. Uji reliabilitas digunakan untuk mengukur tingkat konsistensi jawaban responden. Suatu variabel dikatakan reliabel jika nilai koefisien *cronbach's alpha* melampaui batas standar minimum sebesar 0,60.

Gambar 1. Uji Reliabilitas

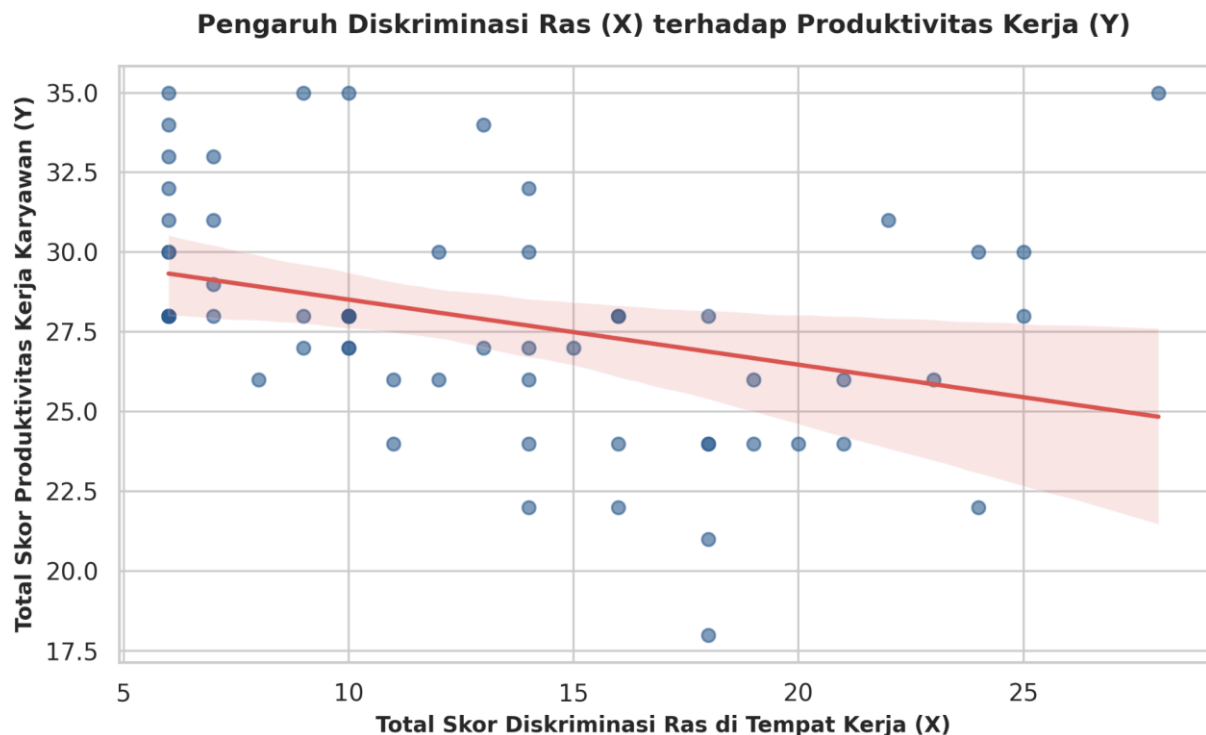


Berdasarkan gambar 1 di atas, hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa variabel diskriminasi interpersonal (X1) memiliki nilai $\alpha = 0,817$. Diskriminasi organisasional (X2) sebesar $\alpha = 0,939$. Kinerja tugas (Y1) sebesar $\alpha = 0,722$. Keterlibatan kerja (Y3) sebesar $\alpha = 0,673$ (seluruhnya di atas 0,60 sehingga sangat reliabel). Sementara itu, variabel efisiensi dan ketepatan waktu (Y2) mencatatkan nilai $\alpha = 0,553$. Secara keseluruhan, sebagian besar dimensi berada di atas ambang batas reliabilitas yang dipersyaratkan, membuktikan bahwa kuesioner memiliki konsistensi internal yang baik.

4. Analisis Regresi Linier dan Pengujian Hipotesis

Untuk menguji pengaruh diskriminasi ras di tempat kerja terhadap produktivitas kerja karyawan di Kota Surabaya, analisis regresi linier sederhana digunakan dengan bantuan perangkat lunak statistik. Hasil estimasi model regresi disajikan melalui persamaan dan visualisasi grafik sebaran data. Berdasarkan hasil pengolahan data regresi linier antara total skor diskriminasi ras (X) dan total skor produktivitas kerja karyawan (Y) pada 62 responden, diperoleh model persamaan regresi sebagai berikut: $Y = 30,5552 - 0,2040 X$. Berdasarkan persamaan regresi tersebut, koefisien konstanta bernilai 30,5552, yang mengindikasikan bahwa jika variabel diskriminasi ras bernilai nol (tidak ada diskriminasi), maka tingkat produktivitas kerja karyawan di Surabaya berada pada angka 30,5552. Di sisi lain, koefisien regresi variabel diskriminasi ras (X) bernilai negatif sebesar -0,2040. Angka ini menunjukkan bahwa setiap peningkatan satu satuan pada tingkat diskriminasi ras di tempat kerja akan menurunkan produktivitas kerja karyawan sebesar 0,2040 satuan.

Gambar 2. Analisis Regresi Linier



Hasil pengujian statistik inferensial menunjukkan nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,114 (atau 11,4%). Hal ini mengartikan bahwa variasi naik-turunnya produktivitas kerja karyawan di Surabaya dapat dijelaskan oleh variabel diskriminasi ras di tempat kerja sebesar 11,4%, sedangkan sisanya sebesar 88,6% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain di luar model penelitian ini (seperti kompensasi, gaya kepemimpinan, beban kerja, dan motivasi kerja). Selain itu, hasil uji F menghasilkan nilai F -statistic sebesar 7,702 dengan tingkat signifikansi p -value sebesar 0,00735 ($<0,05$). Karena nilai signifikansi jauh lebih kecil dari 0,05, maka model regresi dinyatakan valid dan signifikan secara statistik. Uji t pada koefisien regresi juga menunjukkan nilai $t = -2,775$ dengan $p = 0,007$, yang membuktikan bahwa hipotesis penelitian diterima: diskriminasi ras di tempat kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan di Surabaya.

Temuan empiris dalam penelitian ini mengonfirmasi bahwa praktik diskriminasi ras di lingkungan kerja, baik dalam bentuk mikroagresi interpersonal maupun bias organisasional struktural, dapat memberikan dampak destruktif yang nyata terhadap penurunan efisiensi dan pencapaian kerja karyawan di Kota Surabaya. Sebagai wilayah perkotaan yang majemuk dengan tingkat heterogenitas suku dan etnis yang tinggi, Surabaya menjadi ruang di mana interaksi profesional kerap diwarnai oleh gesekan kultural apabila tidak dibarengi dengan tata kelola manajemen sumber daya manusia (SDM) yang inklusif.

Hasil analisis ini sejalan dengan temuan meta-analisis global yang dilakukan oleh Triana et al. (2015, 2021), yang secara konsisten membuktikan bahwa persepsi diskriminasi rasial di tempat kerja berkorelasi negatif dan signifikan terhadap *task performance* serta luaran positif karyawan. Ketika pekerja dari kelompok minoritas atau latar belakang etnis tertentu menghadapi perlakuan eksklusif, sindiran bernuansa rasial (*ethnic jokes*), atau hambatan struktural dalam promosi karier, mereka dihadapkan pada tekanan psikologis kronis (*perceived chronic stressor*) (Hara, 2025). Tekanan ini menguras sumber daya kognitif dan stamina mental

karyawan (Holden et al., 2025), yang pada gilirannya memicu kelelahan emosional (*burnout*), merusak konsentrasi, dan menggerogoti efisiensi mental dalam menyelesaikan tugas-tugas operasional harian.

Dari perspektif teoretis, fenomena ini memperkuat pandangan Teori Etika Deontologi yang dipelopori oleh Immanuel Kant, di mana organisasi yang gagal menjunjung tinggi keadilan prosedural dan penghormatan terhadap martabat kemanusiaan telah melakukan pelanggaran moral mendasar yang merugikan pekerja (Al Hussainy et al., 2025; Fasihah et al., 2026). Selain itu, temuan ini juga mendukung Teori Perilaku Organisasi (Robbins & Judge, 2013), yang menyatakan bahwa lingkungan kerja yang tercemar oleh bias dan diskriminasi (*toxic workplace environment*) secara sistematis merusak iklim psikologis perusahaan, menurunkan keterlibatan karyawan (*employee engagement*), dan menghambat pencapaian target kinerja optimal.

Meskipun dalam konteks empiris di Surabaya para pekerja sering kali berupaya bertahan melalui mekanisme kompensasi perilaku (*behavioral compensation*) demi mengamankan posisi dan kelangsungan ekonomi mereka, paparan diskriminasi rasial terbukti secara statistik tetap menjadi prediktor kuat bagi penurunan produktivitas kerja. Oleh karena itu, penguatan fungsi etika SDM melalui kebijakan anti-diskriminasi yang tegas, transparansi penilaian kinerja, serta pelatihan empati bagi pimpinan dan staf menjadi keharusan strategis bagi perusahaan di Surabaya guna membangun lingkungan kerja yang adil, inklusif, dan berkelanjutan.

KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa diskriminasi ras di tempat kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan. Hal ini dibuktikan melalui perolehan model persamaan regresi $Y = 30,5552 - 0,2040 X$, di mana koefisien regresi bertanda negatif mengindikasikan bahwa setiap peningkatan praktik diskriminasi ras, baik dalam bentuk mikroagresi interpersonal maupun bias organisasional struktural, akan secara langsung menurunkan tingkat pencapaian tugas dan produktivitas keseluruhan karyawan. Nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,114 menunjukkan bahwa variabel diskriminasi ras memberikan kontribusi penjelasan sebesar 11,4% terhadap variasi naik-turunnya produktivitas kerja, sementara pengujian statistik inferensial melalui uji t menghasilkan nilai $t = -2,775$ dengan signifikansi $p = 0,007$ ($< 0,05$), yang secara empiris mengonfirmasi kebenaran hipotesis penelitian bahwa perlakuan diskriminatif terbukti menekan efisiensi mental dan kinerja tugas pekerja di wilayah perkotaan Surabaya. Temuan ini secara substansial memperkuat perspektif teori etika deontologi Immanuel Kant dan teori perilaku organisasi Robbins & Judge (2013), di mana kegagalan manajemen sumber daya manusia dalam menjunjung tinggi keadilan prosedural dan menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dapat melahirkan *toxic workplace environment* yang menguras sumber daya kognitif karyawan melalui *perceived chronic stressor*. Oleh karena itu, guna meredam dampak destruktif tersebut dan menjaga stabilitas kinerja organisasional, perusahaan di Kota Surabaya direkomendasikan untuk memperkuat fungsi etika SDM melalui penegakan kebijakan anti-diskriminasi yang tegas, transparansi evaluasi kinerja yang objektif, serta pengembangan budaya kerja yang menjunjung tinggi martabat kemanusiaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Al Hussainy, Z., Aprido Yurni, C. A., Kristian, D., & Nandavita, A. Y. (2025). Etika dalam Fungsi Sumber Daya Manusia dan Diskriminasi Pekerjaan. *PENG: Jurnal Ekonomi Dan Manajemen*, 2(1b), 2329-2342.
- Ananta, Z. D., Astuti, A. P., Rahayu, P. A., Ibrahim, M. J., & Anshori, M. I. (2024). Memahami Tindakan Diskriminasi di Tempat Kerja: Perspektif Hukum dan Etika. *Trending: Jurnal Ekonomi, Akuntansi dan Manajemen*, 2(3), 106-120.
- Fasihah, F., Safitri, Y. N., & Hakim, A. L. (2026). Budaya Kerja Toxic dan Diskriminasi: Etika SDM yang Gagal Menciptakan Lingkungan Kerja yang Adil. *Jurnal Ekonomi & Bisnis*, 11(1), 1-12.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis* (7th ed.). Pearson.
- Hara, A. S. (2025). Racial microaggressions as perceived chronic stressors: Self-reported physiological symptoms, mental health outcomes, and occupational wellbeing in Malawian workplaces. *Frontiers in Public Health*, 13, 1687025.
- Holden, L. R., Goodwin, K. A., & Conway, A. R. A. (2025). Higher trait working memory capacity may benefit standardized test performance under race-related stereotype threat. *Memory & Cognition*, 53(8), 2509-2534.
- Pratama, A. R., & Rahayu, S. (2022). Pengaruh Diskriminasi Tempat Kerja terhadap Kinerja dan Produktivitas Karyawan Sektor Jasa di Surabaya. *Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis*.
- Robbins, S. P., & Judge, T. (2013). *Organizational Behavior* (15th ed.). Pearson.
- Roscoe, J. T. (1975). *Fundamental Research Statistics for the Behavioral Sciences*. Wadsworth Publishing.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2016). *Research Methods for Business Students* (7th ed.). Pearson Education.
- Sedarmayati. (2017). *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia untuk Meningkatkan Kompetensi, Kinerja, dan Produktivitas Kerja*. Refika Aditama.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach* (7th ed.). John Wiley & Sons.
- Triana, M. D., Jayasinghe, M., & Rocha, E. A. (2015). Workplace racial discrimination and employee outcomes: A meta-analysis of the literature. *Journal of Management*.
- Triana, M. D., Gu, P., Chung, B. G., & Seo, J. (2021). Perceived Workplace Discrimination and Employee Job Performance: A Meta-Analytic Review. *Journal of Organizational Behavior*.
- Widyadmono, M., & Yuniarto, Y. (2024). Autopia Dunia Kerja: Studi Eksploratory Praktik Diskriminasi di Tempat Kerja. *Jurnal Ekonomi Bisnis dan Kewirausahaan*, 13(1), 1-12.