

**PENGARUH *PERCEIVED EFFORTS TO SUPPORT DIVERSITY* DAN  
DISKRIMINASI YANG DIRASAKAN TERHADAP *TURNOVER*  
*INTENTION* YANG DIMEDIASI OLEH KEPUASAN KERJA.**

MINI PROPOSAL SEMINAR MSDM

DISUSUN OLEH:

YU ALAM

NPM: 2011011016



PROGRAM STUDI S1 MANAJEMEN

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

UNIVERSITAS LAMPUNG

2023

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Penting untuk mempelajari persepsi karyawan tentang diskriminasi karena persepsi tersebut mempengaruhi bidang utama manajemen dan pengembangan sumber daya manusia, seperti rekrutmen, kompensasi, budaya organisasi, dan hubungan karyawan. Misalnya, kesamaan yang dirasakan antara perekrut dan pelamar telah ditemukan berhubungan dengan keputusan untuk mempekerjakan seorang kandidat (Graves dan Powell, 1995), yang dapat menempatkan perempuan dan minoritas pada posisi yang kurang menguntungkan. Persepsi miring dapat mempengaruhi perekrutan, penilaian kinerja, dan akhirnya, tingkat kompensasi (Federal Glass Ceiling Commission, 1995).

Tenaga kerja modern semakin beragam karena globalisasi, peningkatan populasi yang menua dan mobilitas serta migrasi tenaga kerja. Dalam hal ini, para manajer telah memberikan perhatian untuk secara efektif mengelola beragam tenaga kerja dan memberlakukan kebijakan atau praktik yang dirancang untuk memenuhi tujuan terkait keragaman mereka (Reichers dan Schneider, 1990). Tren demografi global, seperti imigrasi, migrasi pekerja, dan peningkatan partisipasi perempuan dalam angkatan kerja telah menciptakan menantang dinamika organisasi di seluruh dunia. Meskipun keragaman nasional dan budaya dalam pengelompokan keragaman, baik yang terbuka maupun yang diskriminasi terselubung terhadap minoritas meluas (Ensher, Grant Vallone, & Donaldson, 2001; Pettigrew, 1998). Persepsi dukungan organisasi mengacu pada persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi menilai kontribusi, memberi dukungan, dan peduli pada kesejahteraannya (Rhoades & Eisenberger, 2002). Jika karyawan menganggap bahwa dukungan organisasi yang diterimanya tinggi, maka karyawan tersebut akan menyatukan keanggotaan sebagai anggota organisasi ke dalam identitas dirinya dan kemudian mengembangkan hubungan dan persepsi yang lebih positif terhadap organisasi tersebut. Hal tersebut yang juga akan meningkatkan kepuasan kerja pada diri karyawan. Inilah yang pada akhirnya akan mendorong karyawan untuk berusaha membantu organisasi mencapai tujuannya, dan meningkatkan harapan bahwa performa kerja akan diperhatikan serta dihargai oleh organisasi (Findle, Barak, Leslie & Michálle 2007).

Salah satu cara di mana masalah keadilan dapat dipicu adalah melalui perlakuan diskriminatif yang dirasakan. Konsisten dengan Allport (1954), Triana (2009) mendefinisikan diskriminasi ras/etnis sebagai penolakan kesetaraan perlakuan individu karena latar belakang ras/etnis mereka. perlakuan diskriminatif adalah lambang informasi yang tidak akurat, karena orang diperlakukan berbeda dari orang lain atas dasar faktor dan prasangka yang tidak sah. Berdasarkan kriteria ini, kami percaya bahwa diskriminasi rasial yang dirasakan harus terkait secara negatif dengan keadilan prosedural. Alasan ini konsisten dengan model nilai kelompok dari keadilan prosedural (Lind & Tyler, 1988; Tyler & Lind, 1992), karena ketika seseorang merasakan diskriminasi rasial di tempat kerja, ini menandakan anggapan status yang lebih rendah dan bahwa mereka diperlakukan tidak setara. dibandingkan dengan orang-orang dari latar belakang ras lain.

Kepuasan kerja sangat penting bagi karyawan karena diasumsikan bahwa hanya jika karyawan puas dengan pekerjaan mereka di perusahaan, mereka dapat bekerja secara optimal dan ini akan berpengaruh pada performa perusahaan secara menyeluruh. Bukan pelanggan saja yang harus puas tetapi karyawan organisasi juga harus puas untuk mendapatkan kepuasan pelanggan (K.A. & George, 2015). Keberhasilan setiap perusahaan terletak pada seberapa efisien mereka menggunakan karyawan yang berkualitas dan berbakat dengan kepuasan optimal (Hosain, 2016). Kepuasan kerja, pada gilirannya, terkait secara negatif dengan pergantian personel (Porter dan Steers, 1973; Russ dan McNeilly, 1995; Valentine et al., 2010). Secara tradisional, penelitian tentang turnover menganggap kepuasan kerja sebagai variabel penting dalam memahami karyawan yang secara sukarela meninggalkan organisasi (Wheeler et al., 2007). Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individu. Setiap individu akan mempunyai tingkat kepuasan yang berbeda-beda tergantung penilaian individu terhadap aspek-aspek pekerjaan seperti, bayaran, promosi jabatan, kondisi kerja, rekan kerja, dan pengawasan yang dirasakan sesuai dengan keinginan individu tersebut.

*Research Gap* merupakan mengkaji cara membangun pertanyaan penelitian dari literatur yang ada, yang cenderung mendorong pengembangan teori yang menarik dan berpengaruh. Masih banyak perilaku diskriminasi di tempat kerja membuat peneliti tertarik untuk meneliti hubungan antara diskriminasi yang dirasakan terhadap *turnover intention*. Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Triana, 2010) mengkaji tentang Diskriminasi ras yang dirasakan, upaya mendukung perbedaan yang dirasakan terhadap *turnover intention* dengan menjadikan komitmen organisasi sebagai mediasinya. Dalam penelitian ini peneliti bermaksud untuk mereplikasikan penelitian yang dilakukan Triana (2010). Setelah meninjau

beberapa artikel 10 kami melihat adanya celah dengan menjadikan kepuasan kerja sebagai variabel yang memediasi antara dukungan organisasi terhadap perbedaan dan *perceived discrimination* terhadap *turnover intention*. Belum adanya penelitian yang menjadikan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi serta kami juga mengurangi variabel independen dari penelitian sebelumnya. Studi kami memeriksa sejauh mana orang-orang yang merasa bahwa mereka telah mendapatkan *Perceived Efforts to Support Diversity* dari perusahaan serta sejauh mana mereka mengalami diskriminasi yang dirasakan dapat berpengaruh terhadap keinginan berpindah jika dimediasi dengan kepuasan kerja.

## 1.2 Rumusan Masalah

Setelah memahami berbagai informasi dan yang peneliti jabarkan di atas, peneliti menentukan rumusan masalah yaitu:

1. Apakah *Perceived Efforts to Support Diversity* berpengaruh kepada kepuasan kerja ?
2. Apakah diskriminasi yang dirasakan berpengaruh kepada kepuasan kerja?
3. Apakah kepuasan kerja berpengaruh kepada *turnover intention*?
4. Apakah *Perceived Efforts to Support Diversity* dan diskriminasi yang dirasakan berpengaruh kepada *turnover intention*?
5. Apakah *Perceived Efforts to Support Diversity* dan diskriminasi yang dirasakan berpengaruh kepada *turnover intention* jika dimediasi oleh kepuasan kerja?

## 1.3 Tujuan Penelitian

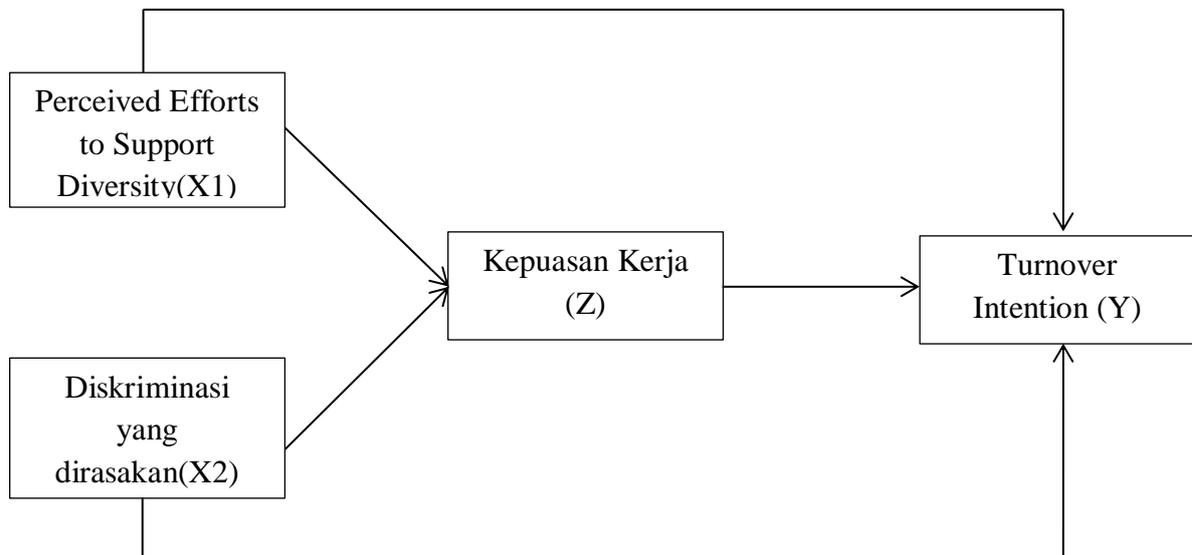
1. Untuk mengetahui pengaruh *Perceived Efforts to Support Diversity* kepada kepuasan kerja.
2. Untuk mengetahui pengaruh diskriminasi yang dirasakan terhadap kepuasan kerja.
3. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention*.
4. Untuk mengetahui pengaruh dukungan organisasi terhadap perbedaan dan diskriminasi yang dirasakan kepada *turnover intention*.
5. Untuk mengetahui pengaruh dukungan organisasi terhadap perbedaan dan diskriminasi yang dirasakan terhadap *turnover intention* jika dimediasi kepuasan kerja.

#### 1.4 Manfaat dan Kegunaan

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat dengan mengetahui pengaruh *Perceived Efforts to Support Diversity* dan diskriminasi yang dirasakan terhadap *turnover intention* jika dimediasi kepuasan kerja. Studi ini penting karena dua alasan. Pertama, kami memberikan kontribusi teoretis. pada literatur keragaman dengan mengungkap mediasi antara dukungan organisasi dan diskriminasi yang dirasakan dengan *turnover intention*. Kedua, penelitian kami memberikan kontribusi praktis yang penting. Karena organisasi tidak dapat mengontrol semua interaksi individu ke individu yang mungkin dianggap diskriminatif, penting untuk memeriksa apa yang dapat dilakukan organisasi untuk mengurangi efek berbahaya dalam hal ini adalah *Perceived Efforts to Support Diversity*.

#### 1.5 Kerangka Konseptual

Penelitian ini dilaksanakan untuk menjawab rumusan masalah dengan suatu kerangka. Penelitian ini hendak mencari pengaruh antara variabel independen (bebas) dengan variabel dependen (terikat) yang di hubungkan oleh varabel mediasi. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel independen adalah *Perceived Efforts to Support Diversity* (X1) dan Diskriminasi yang dirasakan (X2) yang menjadi variabel dependen adalah *Turnover Intention* (Y) dan menjadi variabel mediasi adalah Kepuasan kerja (Z). konseptual sebagaimana berikut:



## 1.6 Hipotesis penelitian

*Perceived Efforts to Support Diversity* dan diskriminasi dari individu di tempat kerja dapat mempengaruhi hasil afektif karyawan (kepuasan kerja), yang pada akhirnya mempengaruhi efektivitas organisasi. Ketika karyawan mempercayai organisasi berusaha untuk menghargai semua karyawan, mereka cenderung merasa lebih hubungan afektif dengan atasan mereka (Meyer & Allen, 1991). Ini kemudian dapat membantu mengesampingkan perasaan negatif yang terkait dengan insiden diskriminatif tertentu dari individu tertentu di tempat kerja, sehingga mencegah hal negatif reaksi terhadap pelaku diskriminasi dari generalisasi ke organisasi (triana,2010). Namun, ketika upaya organisasi untuk mendukung keragaman tidak terlihat, reaksi negatif yang dihasilkan dari diskriminasi insiden dapat digeneralisasi untuk mempengaruhi kepuasan kerja terhadap organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, berdasarkan teori dan empiris terkait bukti (Cox, 1993; McKay et al., 2007), kami menyatakan bahwa:

*Hipotesis 1: Perceived Efforts to Support Diversity* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

*Hipotesis 2: Diskriminasi* yang dirasakan di tempat kerja berpengaruh negatif dengan kepuasan kerja.

*Hipotesis 3: Kepuasan kerja* berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*.

*Hipotesis 4: Perceived Efforts to Support Diversity* dan *Diskriminasi* yang dirasakan ditempat kerja berpengaruh negatif dengan *turnover intention*.

*Hipotesis 5: Kepuasan kerja* sebagian akan memediasi pengaruh antara *Perceived Efforts to Support Diversity* dan *diskriminasi* yang dirasakan dengan niat berpindah.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### *2.1 Perceived Efforts to Support Diversity*

Dukungan organisasi terhadap perbedaan mengacu pada persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi menilai kontribusi, memberi dukungan, dan peduli pada kesejahteraannya (Rhoades & Eisenberger, 2002). Dukungan untuk keragaman adalah tindakan organisasi yang menunjukkan rasa hormat terhadap semua karyawan dan dapat membantu meningkatkan persepsi karyawan tentang netralitas (bahwa figur otoritas mempertahankan kebijakan netral perbedaan yang ada), kepercayaan pada otoritas, dan kedudukan (persepsi bahwa kelompok mereka dihormati oleh organisasi). Jika karyawan menganggap bahwa dukungan organisasi yang diterimanya tinggi, maka karyawan tersebut akan menyatukan keanggotaan sebagai anggota organisasi ke dalam identitas dirinya dan kemudian mengembangkan hubungan dan persepsi yang lebih positif terhadap organisasi tersebut. Bahkan ketika seorang karyawan merasakan diskriminasi rasial di tempat kerja dari beberapa individu yang berinteraksi dengan mereka, berada dalam organisasi yang mendukung keragaman secara keseluruhan akan membantu mereka merasa dihargai, sehingga meningkatkan persepsi mereka secara keseluruhan tentang bagaimana mereka diperlakukan di tempat kerja. Dukungan organisasi terhadap perbedaan akan mempengaruhi tingkat turnover suatu perusahaan, karyawan yang merasa sudah mendapatkan dukungan organisasi terhadap perbedaan akan mengurangi keinginan mereka untuk berpindah,

#### *2.2 Diskriminasi yang dirasakan*

Beberapa pendekatan teoritis dari psikologi sosial dan perilaku organisasi (Alderfer, Alderfer, Tucker, dan Tucker, 1980; Cox, 1993; Tajfel dan Turner, 1985) memberikan perspektif yang berguna untuk memahami fenomena diskriminasi yang dirasakan. Salah satu pendekatan utama, identitas sosial teori, menyatakan bahwa individu mengkategorikan diri mereka sendiri dan orang lain ke dalam kelompok yang berbeda berdasarkan karakteristik yang menonjol bersama, seperti demografi pribadi (Tajfel dan Turner, 1985). Diskriminasi yang dirasakan adalah milik individu persepsi bahwa dia diperlakukan berbeda atau tidak adil karena keanggotaan kelompok (Mirage, 1994; Sanchez dan Brock, 1996). Lebih-lebih lagi, ketika individu merasa dianiaya karena keanggotaan kelompok mereka, dampak keragaman

melibatkan interaksi antara individu dan mereka sering merasa terasing dan marah, yang dapat berakibat negatif terkait pekerjaan perilaku.

Ketika orang mengalami tindakan negatif di tempat kerja, seperti diskriminasi rasial, mereka cenderung mengasosiasikan pekerjaan dengan perasaan negatif dan menjadi kurang berkomitmen secara afektif kepada majikan mereka. Penelitian sebelumnya telah menunjukkan bahwa diskriminasi yang dirasakan di tempat kerja berhubungan negatif dengan komitmen afektif (misalnya, Goldman, Slaughter, Schmit, Wiley, & Brooks, 2008).

Teori identitas sosial adalah kerangka kerja yang berguna untuk mendefinisikan persepsi diskriminasi, tetapi penting untuk menyadari bahwa identifikasi individu dengan kelompok tertentu tidak terbatas pada demografi dan tidak terjadi di isolasi. Aspek tambahan dari keanggotaan kelompok dan konteks lingkungan (yaitu, organisasi) harus dipertimbangkan juga. Teori antar kelompok (Alderfer, Alderfer, Tucker, dan Tucker, 1980) dan intergroup tertanam Teori antar kelompok menunjukkan bahwa ada dua jenis kelompok dalam organisasi: kelompok identitas dan kelompok organisasi. Misalnya, kelompok identitas seseorang mungkin termasuk individu dengan karakteristik demografi yang sama, seperti ras, jenis kelamin, atau usia, sedangkan kelompok organisasi seseorang dapat mencakup individu yang berbagi tugas, status hierarki, atau fungsi yang serupa. Menurut Ini perspektif, individu terus berusaha untuk menyeimbangkan tuntutan bersaing dan harapan berdasarkan keanggotaan dalam identitas dan organisasi mereka kelompok. Teori antarkelompok, dan lebih khusus lagi teori antarkelompok yang tertanam menyarankan bahwa penting untuk mempertimbangkan konstelasi hubungan organisasi, seperti individu dan hubungan mereka dengan rekan kerja mereka, supervisor, dan organisasi itu sendiri, dalam menilai dampak yang dirasakan diskriminasi.

### 2.2.1 Pengaruh Diskriminasi yang Dirasakan Terhadap Sikap Kerja dan Perilaku:

Penelitian sebelumnya telah mengeksplorasi pengaruh persepsi karyawan secara umum dan berdampak pada masalah sumber daya manusia. Namun, fenomena yang dirasakan ke lingkungan di mana rasisme melekat, dan kebijakan dan prosedur rasis dapat dimanifestasikan dengan cara yang halus dan bahkan tidak disengaja (Essed, 1991; diskriminasi baru-baru ini menarik perhatian (Gutek, Cohen, dan Tsui, 1996; Mays, Coleman, dan Jackson, 1996; Sanchez dan Brock, 1996). Untuk Misalnya, Gutek, Cohen, dan Tsui (1996) membandingkan pengalaman diskriminasi jenis kelamin yang dirasakan manajer dan psikolog pria dan wanita manajer dan psikolog, yang semuanya terutama berkulit putih.

Kedua laki-laki dan perempuan merasa bahwa perempuan mengalami diskriminasi jenis kelamin yang lebih besar secara keseluruhan daripada pria. Namun, di kalangan perempuan, persepsi diskriminasi adalah terkait dengan hasil negatif, seperti lebih banyak konflik kerja dan lebih banyak jam kerja dihabiskan untuk aktivitas kerja yang dibayar, sedangkan laki-laki merasakan sedikit hubungan dengan variabel hasil yang sama ini.

### 2.3 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja terhadap suatu organisasi merupakan komponen penting dari sikap karyawan yang cenderung dipengaruhi oleh anggapan diskriminasi. Kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai keadaan emosi yang menyenangkan atau positif yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang (Locke, 1976). Williams dan Hazer (1986) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai respons emosi dan afeksi karyawan terhadap karakteristik pekerjaannya. Ketika orang memasuki organisasi dan/atau pekerjaan, kepuasan kerja menurun karena harapan kerja tidak terpenuhi dan kejutan realitas juga dapat terjadi. Setelah mereka menyesuaikan harapan mereka sesuai dengan kenyataan pekerjaan. Setelah harapan kerja tercapai, kepuasan kerja akan meningkat. Jayaratne (1993) memberikan ulasan ekstensif literatur tentang kepuasan kerja dan menemukan bahwa meskipun kebanyakan penelitian ada pada fenomena ini, hanya ada sedikit penelitian tentang pengaruh ras pada umumnya dan perbedaan persepsi diskriminasi pada khususnya. Mungkin karena kelangkaan penelitian yang berkaitan dengan ras, diskriminasi yang dirasakan, dan kepuasan kerja, ada kurangnya konsensus di antara para peneliti mengenai pengaruh variabel-variabel ini terhadap kepuasan kerja (Cox dan Nkomo, 1993; Jayaratne, 1993).

### 2.4 *Turnover Intention*

Bester (2012) mencatat bahwa *turnover intention* jarang didefinisikan secara tepat dalam studi yang dilaporkan. Dia menyimpulkan bahwa praktik ini mungkin disebabkan oleh asumsi bahwa orang menganggap istilah itu cukup jelas. Bester (2012) lebih lanjut berpendapat bahwa banyak peneliti (Horn, Griffeth & Salario, 1984; Mobley, 1982; Mowday, Steers, & Porter, 1979; Steers, 1977) memandang *turnover intention* sebagai langkah terakhir dalam proses pengambilan keputusan sebelum seseorang benar-benar meninggalkan tempat kerja. Oleh karena itu, niat berpindah dapat digambarkan sebagai niat atau konasi perilaku individu, dalam kerangka perilaku terencana Fishbein dan Ajzen (1975), untuk meninggalkan pekerjaan organisasi. Lacity, Lyer dan Rudramuniyaiah (2008, p. 228) mendefinisikan *turnover intention* sebagai 'sejauh mana seorang karyawan berencana untuk meninggalkan

organisasi'. Untuk tujuan penelitian ini, definisi Tett dan Meyer (1993, p. 262) digunakan, yang dengan tepat mendefinisikan *turnover intention* sebagai: '... keinginan yang disengaja dan disengaja untuk meninggalkan organisasi'. TIS 6 dikembangkan sebagai konasi (niat) untuk membedakannya dari komponen afektif (emosi) dan kognitif (pengetahuan) aktivitas psikologis seperti yang dikonsepsi oleh Fishbein dan Ajzen (1975).

Jacobs (2005) mengusulkan model *turnover intention* yang berbeda, di mana persepsi positif atau negatif dari budaya organisasi (prediktor) terkait dengan niat turnover (kriteria). Sejumlah variabel memediasi hubungan tersebut, seperti kepuasan kerja, perilaku kewargaan organisasi, komitmen organisasi dan berbagi pengetahuan (lih. Boshoff, Van Wyk, Hoole & Owen, 2002; Wasti, 2003 untuk model sejenis). Persepsi individu tentang budaya organisasi dapat memicu variabel mediasi kunci, yang mungkin, sekali lagi, pada gilirannya, mengarah pada keputusan untuk meninggalkan atau tetap bersama organisasi.

Kerangka teoritis lain yang mungkin menjelaskan keputusan individu untuk keluar dari organisasi adalah (2011) teori Petriglieri tentang tanggapan ancaman identitas. Singkatnya, teori ini berpendapat bahwa individu menilai ancaman identitas dan kemungkinan tanggapan koping terhadap kekuatan ancaman dan latar belakang dukungan sosial yang ada. Hal ini menghasilkan dua kategori strategi koping yang luas dari respons perlindungan identitas atau respons restrukturisasi identitas. Keluar identitas merupakan salah satu respon restrukturisasi identitas yang akan menghilangkan ancaman identitas. Model ini memiliki relevansi khusus untuk pergantian dalam kerangka konseptual identitas kerja.

#### 2.4.1 Implikasi dari niat berpindah

Bothma (2011) berpendapat bahwa meninggalkan pekerjaan mungkin tidak selalu menjadi pilihan bagi seorang individu. Keputusan untuk keluar dipengaruhi oleh banyak faktor pribadi dan kontekstual seperti kemampuan kerja dan kondisi pasar tenaga kerja. Niat berpindah individu tergantung pada peluang yang dirasakan dan kemudahan mencari pekerjaan lain (terutama dalam kondisi ekonomi yang sulit), peran kognisi mobilitas, serta perbedaan individu dalam perilaku pencarian. Oleh karena itu, peluang kerja alternatif mempengaruhi perilaku perputaran tenaga kerja yang sebenarnya (Agarwal et al., 2007; Akgün & Lynn, 2002; Allen & Meyer, 1996; Bellou, 2008; Boies & Rothstein, 2002; Brown, 1996; Carmeli & Gefen, 2005; Chen, Chu, Wang & Lin, 2008; Jaros et al., 1993; Lee & Mitchell, 1994; Martin & Roodt, 2008; Mobley, 1982; Senter & Martin, 2007; Wheeler, Gallagher, Brouer & Sablynski, 2007).

Bothma (2011) menyimpulkan bahwa fenomena turnover memiliki biaya yang signifikan dan konsekuensi negatif lainnya bagi setiap organisasi (Bluedorn, 1982; Greyling & Stanz, 2010; Mobley, 1982). Kehilangan karyawan yang sangat terampil mungkin memiliki implikasi yang mengganggu bagi organisasi, seperti gangguan fungsi organisasi, pemberian layanan, dan administrasi. Ini juga dapat berkontribusi pada peningkatan biaya perekrutan kembali dan pelatihan ulang karyawan (Roodt & Bothma, 1997; Sulu, Ceylan & Kaynak, 2010).

## 2.5 Penelitian terdahulu

Peneliti mengambil referensi penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Ensher (2001) penelitian ini memberikan kontribusi penting pada literatur yang berkembang tentang diskriminasi yang dirasakan dengan memeriksa berbagai aspeknya. Referensi 70 Hasilnya menunjukkan bahwa persepsi karyawan memang mempengaruhi perilaku dan sikap terkait pekerjaan utama. Praktisi dan peneliti HRD perlu mengenali pepatah bahwa "persepsi adalah 99 persen dari kenyataan" di mana jika karyawan merasa bahwa diskriminasi itu ada, itu adalah kenyataan mereka. Profesional HRD dapat memainkan peran penting dalam memberdayakan karyawan, penyelia, dan organisasi untuk mengelola dan mengatasi realitas persepsi negatif dan efek buruk selanjutnya dari persepsi ini. Penelitian ini unik dalam beberapa hal. Kami memeriksa berbagai tingkat diskriminasi yang dirasakan dari rekan kerja, supervisor, dan organisasi itu sendiri, sehingga meningkatkan kemungkinan untuk mewakili berbagai pengalaman diskriminasi karyawan. Peserta studi adalah bagian dari studi yang lebih besar, Project Workweel, yang didanai oleh National Institute of Mental Health. Data tentang pengaruh gaya hidup karyawan dan lingkungan kerja pada hasil pribadi dan organisasi dikumpulkan dua kali pada interval enam bulan. Ukuran diskriminasi yang dirasakan hanya digunakan pada titik data kedua. Dari 366 peserta, mayoritas adalah perempuan (70 persen) dan rata-rata berusia tiga puluh empat tahun. Secara etnis, 45 persen adalah orang Latin, 15 persen Afrika Amerika, 10 persen Asia, 22 persen keturunan Eropa, dan 3 persen lainnya. Peserta adalah karyawan nonprofesional yang bekerja di berbagai perusahaan, industri, dan pekerjaan. Sebagian besar memiliki ijazah SMA dan hampir setengahnya melaporkan bahwa mereka telah menyelesaikan beberapa sekolah menengah pertama.

Selanjutnya, peneliti mengambil referensi dari Triana (2010) Persepsi diskriminasi rasial di tempat kerja. kami menemukan bahwa upaya organisasi yang dirasakan untuk mendukung keragaman dapat mengurangi efek negatif dari diskriminasi rasial yang dirasakan pada

komitmen afektif dalam keadaan tertentu. Konsisten dengan penelitian sebelumnya dan dengan harapan kami, kami menemukan bahwa diskriminasi rasial yang dirasakan berhubungan negatif dengan dukungan organisasi yang dirasakan untuk keragaman dan komitmen afektif tetapi berhubungan positif dengan niat berpindah. Dukungan organisasi untuk keragaman berhubungan positif dengan komitmen afektif dan berhubungan negatif dengan niat berpindah. Data kami menunjukkan bahwa upaya organisasi untuk mendukung keragaman berpotensi mengurangi efek berbahaya dari diskriminasi rasial yang dirasakan pada komitmen afektif dan niat berpindah. Namun, untuk memaksimalkan efektivitasnya, praktik pengelolaan keragaman ini juga harus dikombinasikan dengan kebijakan tanpa toleransi terhadap diskriminasi. Jika tidak, ada kemungkinan bahwa diskriminasi yang dirasakan tinggi dikombinasikan dengan dukungan tinggi untuk keragaman dapat memperburuk situasi.

Lalu, peneliti juga mengambil referensi dari Debeer (2015) Hasil mengungkapkan bahwa non-ditunjuk (putih laki-laki) karyawan mengalami lebih banyak ketidakamanan kerja daripada yang ditunjuk (laki-laki kulit hitam) rekan-rekan, tapi ini tidak selalu berhubungan dengan niat turnover lebih. Ditemukan juga bahwa ketika karyawan yang ditunjuk mengalami lebih sedikit peluang karir, mereka menunjukkan lebih banyak niat berpindah. Selanjutnya, ditunjukkan bahwa ditunjuk karyawan merasakan lebih banyak diskriminasi, tetapi ini tidak terkait dengan lebih banyak niat berpindah. Keterbatasan dan peluang penelitian masa depan dibahas.

**Tabel 2. 1 Pemetaan Penelitian Terdahulu**

No	Nama Peneliti	Hasil Penelitian	Variabel
1	Ellen A. Ensher, Elisa J. Grant-Vallone, & Stewart I. Donaldson Judul: Effects of Perceived Discrimination on Job Satisfaction, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behavior, and Grievances	penelitian ini memberikan kontribusi penting pada literatur yang berkembang tentang diskriminasi yang dirasakan dengan memeriksa berbagai aspeknya. Referensi 70 Hasilnya menunjukkan bahwa persepsi karyawan memang mempengaruhi perilaku dan sikap terkait pekerjaan utama. Praktisi dan peneliti HRD perlu mengenali pepatah bahwa "persepsi adalah 99 persen dari kenyataan" di mana jika karyawan merasa bahwa diskriminasi itu ada, itu adalah kenyataan mereka. utnya dari persepsi ini.	Idependen : Perceived Discrimination Dependen : Job Satisfaction, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behavior, and Grievances

No	Nama Peneliti	Hasil Penelitian	Variabel
2	<p><b>MARIA DEL CARMEN TRIANA, MARIA FERNANDA GARCIA, &amp; ADRIENNE COLELLA (2010)</b></p> <p>Judul : MANAGING DIVERSITY: HOW ORGANIZATIONAL EFFORTS TO SUPPORT DIVERSITY MODERATE THE EFFECTS OF PERCEIVED RACIAL DISCRIMINATION ON AFFECTIVE COMMITMENT</p>	<p>Temuan empiris dalam penelitian menunjukkan bahwa salah satu cara ini menunjukkan dukungan yang kuat dan jelas untuk keragaman. Semakin organisasi menunjukkan komitmen yang jelas untuk mendukung keragaman dan mendukung gagasan bahwa keragaman adalah kesempatan dan bukan masalah, semakin kecil kemungkinannya untuk memiliki masalah akibat diskriminasi yang dirasakan di tempat kerja.</p>	<p>Independen : Perceived Discrimination</p> <p>Dependen: <i>Turnover Intention</i></p> <p>Mediasi : Komitmen Affektif</p>
3	<p><b>Leon T. de Beer, Sebastiaan Rothmann Jr. &amp; Jaco Pienaara (2015).</b></p> <p>Judul : Job insecurity, career opportunities, discrimination and <i>turnover intention</i> in post-apartheid South Africa: examples of informative hypothesis testing</p>	<p>Hasil mengungkapkan bahwa non-ditunjuk (putih laki-laki) karyawan mengalami lebih banyak ketidakamanan kerja daripada yang ditunjuk (laki-laki kulit hitam) rekan-rekan, tapi ini tidak selalu berhubungan dengan niat turnover lebih. Ditemukan juga bahwa ketika karyawan yang ditunjuk mengalami lebih sedikit peluang karir, mereka menunjukkan lebih banyak niat berpindah. Selanjutnya, ditunjukkan bahwa ditunjuk karyawan merasakan lebih banyak diskriminasi, tetapi ini tidak terkait dengan lebih banyak niat berpindah. Keterbatasan dan peluang penelitian masa depan dibahas.</p>	<p>Independen : Job insecurity, career opportunities, discrimination.</p> <p>Dependen : <i>Turnover Intention.</i></p>

## **BAB III METODE PENELITIAN**

### 3.1 Pendekatan Penelitian

Pendekatan pada penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Penelitian kuantitatif merupakan metode untuk menguji teori-teori tertentu dengan cara meneliti hubungan antar variabel. Variabel-variabel ini biasanya diukur dengan instrumen-instrumen penelitian, sehingga data yang terdiri dari angka-angka tersebut dapat dianalisis berdasarkan prosedur-prosedur statistik. Laporan akhir dari penelitian ini pada umumnya memiliki struktur yang ketat dan konsisten mulai dari pendahuluan, tinjauan pustaka, landasan teori, metode penelitian, hasil penelitian, dan pembahasan (Creswell, 2008).

### 3.2 Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian adalah tempat dimana peneliti memperoleh informasi mengenai data yang diperlukan. Lokasi penelitian adalah merupakan tempat dimana penelitian akan dilakukan. Pemilihan lokasi harus didasarkan pada pertimbangan-pertimbangan kemenarikan, keunikan, dan kesesuaian dengan topik yang dipilih. Dengan pemilihan lokasi ini, peneliti diharapkan menemukan hal-hal yang bermakna dan baru.

### 3.3 Variabel Penelitian

Variabel penelitian adalah segala sesuatu yang berbentuk apa pun yang telah ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2014).

#### 3.3.1 Variabel Exogen

Variabel Exsogen atau variabel bebas merupakan variabel-variabel yang mungkin menyebabkan, mernengaruhi, atau berefek pada hasil dari suatu penelitian, dapat juga disebut perlakuan, dimanipulasi, yang mendahului, atau prediktor variabel. Variabel independen disebut juga sebagai variabel eksogen yaitu variabel yang nilainya tidak dipengaruhi atau ditentukan oleh variabel lain (Creswell, 2013). Dalam penelitian ini variabel independen yang digunakan adalah *Perceived Efforts to Support Diversity* dan Diskriminasi yang dirasakan. Selanjutnya variabel independen atau variabel bebas dalam penelitian ini disebut sebagai variabel eksogen yaitu variabel yang nilainya tidak dipengaruhi oleh variabel lain.

### 3.3.2 Variabel Mediasi

Variabel intervening atau mediasi berada diantara variabel independen dan dependen. Variabel ini memediasi pengaruh-pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen (Creswell, 2013). Dalam penelitian ini variabel mediasi yang digunakan adalah kepuasan kerja.

### 3.3.3 Variabel Endogen

Variabel dependen merupakan sesuatu yang bergantung pada variabel independen. Variabel ini merupakan hasil dari pengaruh variabel bebas. Dalam penelitian ini variabel dependen yang digunakan adalah *turnover intention*. Selanjutnya variabel dependen dalam penelitian ini akan disebut sebagai variabel endogen atau variabel yang nilainya dipengaruhi oleh variabel lain di dalam model.

## 3.4 Definisi Operasional

Secara operasional adalah mengartikan suatu konsep agar menjadikannya dapat diukur secara matematis dan dilakukan dengan melihat dimensi perilaku, aspek atau sifat yang ditunjukkan oleh konsep. Kemudian aspek tersebut diterjemahkan dalam elemen yang dapat diukur dan diamati sehingga menghasilkan suatu indeks pengukuran konsep (Sekaran & Bougie, 2013). Definisi operasional dalam penelitian ini sebagai berikut:

### 3.4.1 Variabel Exogen

#### 1. *Perceived Efforts to Support Diversity*

Mengacu pada pengertian *perceived efforts to support diversity* menurut para ahli yang telah diuraikan, *perceived efforts to support diversity* adalah dukungan organisasi terhadap perbedaan mengacu pada persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi menilai kontribusi, memberi dukungan, dan peduli pada kesejahteraannya. Dukungan untuk keragaman adalah tindakan organisasi yang menunjukkan rasa hormat terhadap semua karyawan dan dapat membantu meningkatkan persepsi karyawan tentang netralitas.

#### 2. Diskriminasi yang dirasakan

Mengacu dari beberapa pengertian diskriminasi yang dirasakan menurut para ahli yang telah diuraikan, Diskriminasi yang dirasakan adalah persepsi bahwa dia diperlakukan berbeda atau tidak adil karena keanggotaan kelompok, lebih-lebih lagi ketika individu merasa dianiaya

karena keanggotaan kelompok. Dapat dari interaksi antara individu dan mereka sering merasa terasing dan marah.

### 3.4.2 Variabel Mediasi

#### 1. Kepuasan Kerja

Mengacu dari beberapa pengertian kepuasan kerja menurut para ahli yang telah diuraikan sebelumnya, kepuasan kerja dapat diartikan sebagai suatu reaksi positif yang dirasakan oleh seorang individu yang diperoleh dengan membandingkan hasil kerja aktual yang telah diberikan dengan hasil yang diinginkan.

### 3.4.3 Variabel Endogen

#### 1. *Turnover Intention*

Mengacu dari beberapa pengertian *turnover intention* menurut para ahli yang telah diuraikan sebelumnya, *turnover intention* dapat diartikan sebagai niat atau keinginan dari seorang karyawan untuk berpindah dari suatu perusahaan dimana saat ini bekerja ke perusahaan lain yang disebabkan oleh beberapa aspek seperti ketidaknyamanan atau tidak cocok dengan perusahaan dan sebagainya.

### 3.5 Populasi dan Sampel

Sugiyono (2014) mendefinisikan populasi sebagai wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang memiliki kualitas dan karakteristik tertentu yang ditentukan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan, jadi populasi bukan hanya orang, tetapi meliputi seluruh karakteristik atau subyek yang dipelajari, tetapi meliputi seluruh karakteristik atau sifat yang dimiliki oleh subyek itu.

### 3.6 Jenis dan Teknik Pengumpulan Data

#### 3.6.1 Jenis Data

##### 1. Data Primer

Menurut Afifuddin dan Saebeni (2009) data primer merupakan data yang dihimpun secara langsung dari sumbernya dan diolah sendiri oleh lembaga bersangkutan untuk dimanfaatkan. Data primer dapat dibentuk oleh opini informan secara individual atau kelompok, dan hasil

observasi terhadap karakteristik kelompok dan hasil observasi terhadap karakteristik benda (fisik), kejadian, kegiatan dan hasil pengujian tertentu. Dalam penelitian ini data yang dimaksud merupakan data yang berhubungan dengan variabel *Perceived Efforts to Support Diversity*, Diskriminasi yang dirasakan, kepuasan kerja, dan *turnover intention* yang didapatkan langsung dari responden.

## 2. Data Sekunder

Menurut Afifuddin dan Saebeni (2009) data sekunder merupakan penelitian yang diperoleh secara tidak langsung melalui media perantara (hasil dari pihak lain) atau digunakan oleh lembaga lainnya yang bukan merupakan pengolahnya, tetapi dapat dimanfaatkan dalam suatu penelitian tertentu. Data sekunder biasanya berbentuk catatan atau laporan data dokumentasi oleh lembaga tertentu yang dipublikasikan.

### 3.6.2 Teknik Pengumpulan Data

#### 1. Kuesioner

Kuesioner merupakan sekumpulan pertanyaan yang ditulis untuk merekam respon dari jawaban responden, biasanya dengan alternatif yang mendekati. Kuesioner adalah mekanisme pengumpulan data yang efisien ketika peneliti mengetahui yang diteliti dan cara untuk mengukurnya (Sekaran & Bougie, 2013).

#### 2. Wawancara

Wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, dan juga peneliti ingin mengetahui hal-hal kecil dari responden yang lebih mendalam dan jumlah respondennya sedikit-kecil. Wawancara dapat dilakukan secara terstruktur maupun tidak terstruktur, dan dapat dilakukan melalui tatap muka maupun dengan menggunakan telepon (Sugiyono, 2014).

### 3.7 Metode Analisis Data

Menurut Sugiyono (2016) mendefinisikan analisis data sebagai proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan dan dokumentasi, dengan cara mengorganisasikan data ke dalam kategori, menjabarkan ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan yang

akan dipelajari dan membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri maupun orang lain. Dalam penelitian kuantitatif, analisis data adalah kegiatan setelah data dari seluruh responden atau sumber data lain terkumpul. Kegiatan dalam analisis data yaitu mengelompokkan data berdasarkan variabel dan jenis responden, mentabulasi data berdasarkan variabel dari seluruh responden, menyajikan data tiap variabel yang diteliti, melakukan perhitungan untuk menjawab rumusan masalah, dan melakukan perhitungan untuk menguji hipotesis yang telah diajukan (Sugiyono, 2016).

### 3.7.1 Analisis Deskriptif

Statistik deskriptif merupakan statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi. Penelitian yang dilakukan pada populasi jelas akan menggunakan statistik deskriptif dalam analisisnya (Sugiyono, 2016).

### 3.7.2 Analisis Structural Equation Modeling (SEM)

Model penelitian akan dianalisa menggunakan Structural Equation Modeling (SEM), dengan bantuan software PLS (Partial Least Square). Ghazali (2008, dalam Hartono, 2017) menjelaskan model Structural Equation Modeling (SEM) adalah generasi kedua teknik analisis multivariat yang memungkinkan peneliti menguji hubungan antar variabel yang kompleks baik recursive maupun non-recursive untuk memperoleh gambaran yang komprehensif mengenai keseluruhan model. SEM dapat menguji secara bersama-sama model struktural (hubungan antara konstruk independen dengan dependen) dan model measurement (hubungan nilai loading antara indikator dengan konstruk laten).

### 3.7.3 Partial Least Square (PLS)

Dalam sebuah penelitian sering kali peneliti dihadapkan pada kondisi di mana ukuran sampel cukup besar, tetapi memiliki landasan teori yang lemah dalam hubungan di antara variabel yang dihipotesiskan. Namun, tidak jarang pula ditemukan ubunagn di antara variabel yang sangat kompleks, tetapi ukuran sampel data kecil. Partial Least Square (PLS) dapat digunakan untuk mengatasi permasalahan tersebut (Haryono, 2017). Dalam uji analisis, PLS menggunakan dua evaluasi yaitu model pengukuran yakni model pengukuran untuk menguji validitas dan reliabilitas (outer model) dan model struktural yang digunakan untuk menguji kausalitas atau pengujian hipotesis untuk menguji dengan model prediksi (inner model).

## 1. Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Outer model merupakan model pengukuran untuk menilai validitas dan reabilitas model. Melalui proses iterasi algoritma, parameter model pengukuran (validitas konvergen, validitas diskriminan, composite reliability dan cronbach's alpha) diperoleh, termasuk nilai sebagai parameter ketepatan model prediksi (Abdillah & Jogiyanto, 2016). Model pengukuran digunakan untuk menilai uji validitas dan uji reliabilitas. Uji validitas dilakukan untuk mengetahui kemampuan instrumen penelitian mengukur yang akan ukur (Cooper & Schinder, 2006 dalam Abdillah & Jogiyanto, 2016). Sedangkan uji reliabilitas digunakan untuk mengukur konsistensi alat ukur dalam mengukur suatu konsep dan dapat juga digunakan untuk mengukur konsistensi responden dalam menjawab itemitem dalam kuisisioner atau instrumen penelitian (Abdillah & Jogiyanto, 2016).

Penjelasan lebih lanjut model pengukuran (Outer Model) dengan menggunakan uji Convergent Validity, Dicriminant Validity, dan Composite Reliability yakni sebagai berikut:

### a. Validitas Konvergen (Convergent Validity)

Convergent validity mengukur besarnya korelasi antar konstruk dengan variabel laten. Pengujian convergent validity dapat dilihat dari loading factor untuk tiap indikator konstruk. Nilai loading factor  $> 0,7$  merupakan nilai ideal, artinya indikator tersebut valid mengukur konstruk yang dibentuknya. Dalam penelitian empiris, nilai loading factor  $> 0,5$  masih bisa diterima. Bahkan, sebagian ahli mentolerir  $0,4$ . Nilai ini menunjukkan persentasi konstruk mampu menerangkan variasi yang ada dalam indikator (Haryono, 2017).

### b. Validitas Diskriminan (Dicriminant Validity)

Discriminant validity terjadi jika dua instrumen yang berbeda yang mengukur dua konstruk yang diprediksi tidak berkorelasi menghasilkan skor yang memang tidak berkorelasi (Hartono, 2008 dalam Jogiyanto, 2011). Discriminant validity dari model reflektif dievaluasi melalui cross loading lalu dibandingkan nilai AVE dengan kuadrat dari nilai korelasi antar konstruk atau membandingkan akar kuadrat AVE dengan korelasi antar konstruknya. Ukuran cross loading adalah membandingkan korelasi indikator dengan konstruk blok lainnya. Bila korelasi antara indikator dengan konstruknya lebih tinggi dari korelasi dengan blok lainnya, hal ini menunjukkan konstruk tersebut memprediksi ukuran pada blok mereka dengan lebih baik dari blok lainnya. Ukuran discriminant validity lainnya adalah bahwa nilai akar AVE

harus lebih tinggi daripada korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya atau nilai AVE lebih tinggi dari kuadrat korelasi antara konstruk (Haryanto, 2017).

### c. Composite Reliability

Mengukur reliabilitas suatu konstruk dengan item refleksif dapat dilakukan menggunakan dua cara yakni dengan Cronbach's Alpha dan Composite Reliability. Composite Reliability (CR) lebih baik dalam mengukur internal consistency dibandingkan Cronbach's Alpha sebab tidak mengansumsikan kesamaan boot dari setiap indikator. Cronbach's Alpha cenderung menaksir lebih rendah dibandingkan Composite Reliability. Interpretasi Composite Reliability sama dengan Cronbach Alpha. Nilai batas  $\geq 0,7$  dapat diterima dan nilai  $\geq 0,8$  sangat memuaskan. Ukuran lainnya dari convergent validity adalah nilai Average Variance Extracted (AVE). Nilai AVE menggambarkan besarnya varian atau keragaman variabel manifes yang dapat dimiliki oleh konstruk laten. Dengan demikian, semakin besar varian atau keragaman variabel manifes yang dapat dikandung oleh konstruk laten, maka semakin besar representasi variabel manifes terhadap konstruk latennya.

### d. Second Order Confirmatory Factor Analysis

Dalam PLS, untuk mengukur reliabilitas suatu konstruk dengan indikator refleksif dapat dilakukan menggunakan dua cara yakni dengan Cronbach's Alpha dan Composite Reliability. Namun menggunakan Cronbach's Alpha untuk menguji reliabilitas konstruk akan memberikan nilai yang lebih rendah (under estimate) sehingga lebih disarankan untuk menggunakan Composite Reliability (Ghozali and Latan, 2015). Rule of thumb nilai alpha atau Composite reliability harus lebih besar dari 0,7 meskipun nilai masih dapat 0,6 masih dapat diterima (Hair et al., 2006, dalam Abdillah & Jogiyanto, 2016).

## 2. Evaluasi Model Struktural (inner Model)

Inner model atau model struktural menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada teori substantif. Model struktural dalam PLS dievaluasi dengan menggunakan untuk konstruk dependen, Stone-Geisser Q-square test untuk predictive relevance dan uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural.

### a. R-Square ( )

Untuk mengevaluasi model struktural diawali dengan cara melihat Rsquares dalam melihat setiap nilai variabel eksogen sebagai kekuatan prediksi dari model struktural. Perubahan nilai

R-squares ( ) dapat digunakan untuk menjelaskan pengaruh variabel laten eksogen tertentu terhadap variabel laten endogen. Kriteria nilai terdiri dari tiga kasifikasi, yaitu: nilai 0.67, 0.33 dan 0.19 yang mana menunjukkan model kuat, sedang dan lemah (Chin et al. 1998, dalam Ghozali & Latan, 2015).

#### b. Predictive relevance

Selain melihat besarnya R-squares, evaluasi model PLS juga dapat dilakukan dengan predictive relevance atau predictive sample reuse untuk merepresentasi sintesis dari cross-validation dan fungsi fitting dengan prediksi dari observed variabel dan estimasi dari parameter konstruk. Nilai  $> 0$  menunjukkan bahwa model mempunyai predictive relevance, sedangkan nilai  $< 0$  menunjukkan bahwa model kurang memiliki predictive relevance (Ghozali & Latan, 2015). Menghitung seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya.

#### c. Uji Hipotesis (Bootstraping)

Untuk menilai signifikansi pengaruh antar variabel, perlu dilakukan prosedur bootstrapping. Prosedur bootstrap menggunakan seluruh sampel asli untuk melakukan resampling kembali. Hair et al. (2011) dan Henseler et al. (2009) menyarankan number of bootstrap samples sebesar 5.000 dengan catatan jumlah tersebut harus lebih besar dari original sampel. Namun beberapa literatur (Chin, 2003; 2010) menyarankan number of bootstrap samples sebesar 200-1000 sudah cukup untuk mengoreksi.

#### d. Analisis SEM dengan Efek Mediasi

Pengujian efek mediasi dalam analisis menggunakan PLS menggunakan prosedur yang dikembangkan oleh Baron dan Kenny (1998, dalam Ghozali dan Latan 2015) dengan tahapan sebagai berikut:

1. Model pertama, menguji pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen dan harus signifikan pada t-statistik  $> 1,96$
2. Model kedua, menguji pengaruh variabel eksogen terhadap variabel mediasi dan harus signifikan pada t-statistik  $> 1,96$
3. Model ketiga, menguji secara simultan pengaruh variabel eksogen dan mediasi terhadap variabel endogen.

Pada pengujian tahap terakhir, jika pengaruh variabel eksogen terhadap endogen tidak signifikan sedangkan pengaruh variabel mediasi terhadap variabel endogen signifikan pada t-statistik  $>1,96$ , maka variabel mediasi terbukti memediasi pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen.

## DAFTAR PUSTAKA

- Triana, M. D. C., García, M. F., & Colella, A. (2010). Managing diversity: How organizational efforts to support diversity moderate the effects of perceived racial discrimination on affective commitment. *Personnel Psychology*, 63(4), 817-843.
- De Beer, L. T., Rothmann Jr, S., & Pienaar, J. (2016). Job insecurity, career opportunities, discrimination and *turnover intention* in post-apartheid South Africa: examples of informative hypothesis testing. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(4), 427-439.
- Ensher, E. A., Grant-Vallone, E. J., & Donaldson, S. I. (2001). Effects of perceived discrimination on job satisfaction, organizational commitment, organizational citizenship behavior, and grievances. *Human resource development quarterly*, 12(1), 53-72.
- Kim, S. S., Im, J., & Hwang, J. (2015). The effects of mentoring on role stress, job attitude, and *turnover intention* in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 48, 68-82.
- Ali, S. R., Yamada, T., & Mahmood, A. (2015). Relationships of the practice of hijab, workplace discrimination, social class, job stress, and job satisfaction among Muslim American women. *Journal of employment counseling*, 52(4), 146-157.
- Yang, J. T. (2008). Effect of newcomer socialisation on organisational commitment, job satisfaction, and *turnover intention* in the hotel industry. *The Service Industries Journal*, 28(4), 429-443.
- Chung, E. K., Jung, Y., & Sohn, Y. W. (2017). A moderated mediation model of job stress, job satisfaction, and *turnover intention* for airport security screeners. *Safety science*, 98, 89-97.
- Triana, M. D. C., & Garcia, M. F. (2009). Valuing diversity: a group-value approach to understanding the importance of organizational efforts to support diversity. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 30(7), 941-962.
- Findler, L., Wind, L. H., & Barak, M. E. M. (2007). The challenge of workforce management in a global society: Modeling the relationship between diversity, inclusion, organizational culture, and employee well-being, job satisfaction and organizational commitment. *Administration in Social Work*, 31(3), 63-94.
- Lee, J., Kim, S., & Kim, Y. (2020). Diversity climate on *turnover intentions*: A sequential mediating effect of personal diversity value and affective commitment. *Personnel Review*.
- Graves, L. M., & Powell, G. N. (1995). The effect of sex similarity on recruiters' evaluations of actual applicants: a test of the similarity-attraction paradigm. *Personnel Psychology*, 48(1), 85-98.
- Reichers, A. E., & Schneider, B. (1990). Climate and culture: An evolution of constructs. *Organizational climate and culture*, 1, 5-39.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of applied psychology*, 87(4), 698.
- Sachdev, I., & Bourhis, R. Y. (1985). Social categorization and power differentials in group relations. *European Journal of Social Psychology*, 15(4), 415-434.
- Goldman, B. M., Slaughter, J. E., Schmit, M. J., Wiley, J. W., & Brooks, S. M. (2008). Perceptions of discrimination: A multiple needs model perspective. *Journal of management*, 34(5), 952-977.

- Klopper, H. C., Coetzee, S. K., Pretorius, R., & Bester, P. (2012). Practice environment, job satisfaction and burnout of critical care nurses in South Africa. *Journal of nursing management, 20*(5), 685-695.
- DuBay, K. H., Bothma, J. P., & Geissler, P. L. (2011). Long-range intra-protein communication can be transmitted by correlated side-chain fluctuations alone. *PLoS computational biology, 7*(9), e1002168.
- Creswell, J. W., & Garrett, A. L. (2008). The “movement” of mixed methods research and the role of educators. *South African journal of education, 28*(3), 321-333.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2013). Edisi 6. *Research Methods for Business*.