



Pengembangan Pegawai Peintervening: Gaya Kepemimpinan Efektif dan Inklusivitas Keragaman Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Padang

Tiara Alexta¹, Chintya Ones Charli², Yoga Pratama Putra³, Gilbert Yonanda Zega⁴
^{1,2,3,4}Universitas Putra Indonesia YPTK Padang, Indonesia

Alamat: Kecamatan Lubuk Begalung, Kota Padang, Sumatera Barat, Indonesia

Korespondensi penulis: tiaraalekta@gmail.com¹

Abstract. *This research aims to test how much influence effective leadership style and diversity inclusivity have on employee performance with employee development as an intervening variable in the education and culture office of Padang City. The data collection method is through surveys and distributing questionnaires, with a sample of 94 respondents. The analytical method used is structural equation modeling using smartpls. The research results showed that there was a significant influence of effective leadership style on employee development. There is a significant influence of diversity inclusivity on employee development. There is a significant influence of effective leadership style on employee performance. There is an insignificant effect of diversity inclusivity on employee performance. There is a significant influence of employee development on employee performance. Employee development mediates the influence of effective leadership style on employee performance. Employee development mediates the effect of diversity inclusiveness on employee performance.*

Keywords: *Effective Leadership Style, Diversity Inclusiveness, Employee Development, Employee Performance.*

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk menguji seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan efektif dan inklusivitas keragaman terhadap kinerja pegawai dengan pengembangan pegawai sebagai variabel intervening pada dinas pendidikan dan kebudayaan kota padang. Metode pengumpulan data melalui survei dan mengedarkan kuisioner, dengan sampel 94 responden. Metode analisis yang digunakan structural equation modeling menggunakan smartpls. Hasil penelitian yang didapatkan terdapat pengaruh yang signifikan gaya kepemimpinan efektif terhadap pengembangan pagawai. Terdapat pengaruh yang signifikan inklusivitas keragaman terhadap pengembangan pagawai. Terdapat pengaruh yang signifikan gaya kepemimpinan efektif terhadap kinerja pagawai. Terdapat pengaruh yang tidak signifikan inklusivitas keragaman terhadap kinerja pagawai. Terdapat pengaruh yang signifikan pengembangan pagawai terhadap kinerja pegawai. Pengembangan pagawai memediasi pengaruh gaya kepemimpinan efektif terhadap kinerja pegawai. Pengembangan pagawai memediasi pengaruh inklusivitas keragaman terhadap kinerja pegawai.

Kata kunci: Gaya Kepemimpinan Efektif, Inklusivitas Keragaman, Pengembangan Pegawai, Kinerja Pegawai.

1. PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan sumber daya yang paling penting dalam mengelola dan menjalankan fungsi organisasi dalam sebuah organisasi. Fungsi organisasi dalam sebuah organisasi di pegang penuh oleh sumber daya manusia. Jadi manusia merupakan faktor strategis dalam semua kegiatan organisasi. Selanjutnya, Manajemen SDM berarti mengatur, mengurus SDM berdasarkan visi organisasi agar tujuan organisasi dapat dicapai secara optimum. Karenanya, Manajemen SDM juga menjadi bagian dari Ilmu Manajemen (*Management Science*) yang mengacu kepada fungsi manajemen dalam pelaksanaan proses-proses perencanaan, pengorganisasian, *staffing*, memimpin dan mengendalikan. Saat ini manajemen

SDM berubah dan fungsi spesialisasi yang berdiri sendiri menjadi fungsi yang terintegrasi dengan seluruh fungsi lainnya di dalam organisasi, untuk bersama-sama mencapai sasaran yang sudah ditetapkan serta memiliki fungsi perencanaan yang sangat strategik dalam organisasi, dengan kata lain fungsi SDM lama menjadi lebih bersifat strategik. Sumber daya manusia merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki akan perasaan, keinginan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, daya, dan karya. Semua potensi SDM tersebut berpengaruh terhadap upaya organisasi dalam mencapai tujuan [1].

Kegiatan perusahaan berjalan begitu dinamis, dimana kekuatan internal dan eksternal cenderung telah mendorong terjadinya perubahan terhadap peraturan yang ditetapkan sebelumnya. Berkenaan dengan hal tersebut, sebagai konsekuensinya organisasi harus mengubah atau mengadopsi strategi baru agar perusahaan tetap mampu bersaing, karenaperubahan strategi akan menentukan arah tiap fungsi organisasi, termasuk manajemen sumber daya manusia. Pada dasarnya manajemen sumber daya manusia merupakan segala kegiatan atau aktivitas pegawai dalam sebuah organisasi perusahaan yang dapat digunakan guna mencapai berbagai tujuan. Oleh karena itu manajer pada semua lapisan organisasi harus menaruh perhatian besar terhadap kinerja pegawai. Mengemukakan bahwa kinerja pegawai merupakan hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur berupa kinerja.

Menurut [2] kinerja merupakan suatu proses tentang bagaimana pekerjaan berlansung untuk mencapai hasil kerja. Dalam hal ini kinerja menjadi tolak ukur organisasi dalam melihat dan menilai pegawainya. Penilaian kinerja pegawai mengacu pada suatu sistem formal dan terstruktur yang digunakan untuk menilai perilaku dan hasil kerja pegawai. Pegawai harus mampu memberikan kinerja yang maksimal untuk mencapai tujuan dari organisasi.

Pada dasarnya dampak kinerja pegawai bagi perusahaan yaitu untuk perkembangan dan kemajuan perusahaan. Perkembangan dan kemajuan perusahaan meliputi perkembangan teknologi industri serta kemajuan dalam bidang operasional perusahaan. Selain itu dampak utama kinerja pegawai bagi perusahaan yaitu pencapaian tujuan organisasi. Organisasi akan selalu berupaya meningkatkan kinerja pegawainya untuk mendapatkan hasil yang maksimal sehingga tujuan dari perusahaan tercapai. Dengan tercapainya tujuan dari perusahaan maka akan mampu mensejahterakan pegawainya.

Hal yang di penting dalam kinerja pegawai yaitu kualitas, kuantitas ketepatan waktu, efektivitas dan kemandirian. Kualitas kerja di ukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang di hasilkan serta kesempurnaan tugas keterampilan dan kemampuan pegawai.

Kuantitas kerja yang merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan. Ketepatan waktu tingkat aktivitas di selesaikan pada awal waktu yang ditentukan. Efektivitas tingkat penggunaan sumber daya organisasi dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya. Kemandirian tingkat seorang pegawai yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya. Kinerja merupakan keberhasilan seorang karyawan dalam menjalankan tugas yang dibebankan kepadanya. Kinerja yang baik dari pegawai dapat dilihat dari kemampuan seorang pegawai dalam memahami dan menyelesaikan tugas yang diberikan kepadanya sehingga dalam bekerja mendapatkan hasil yang optimal dan memuaskan.

Kepemimpinan merupakan sebagai suatu model atau mempengaruhi sosial organisasi dimana pemimpin mengusahakan partisipasi dalam suatu usaha untuk mencapai tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan yang baik akan memotivasi pegawai untuk dapat meningkatkan kinerja. Selain itu juga membuat semangat kerja pegawai yang tinggi dalam bekerja dan menyelesaikan tugas yang diberikan oleh pimpinan. Dalam menyikapi hasil kerja yang maksimal perusahaan harus memperhatikan gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan sangat menentukan hasil kerja yang diharapkan oleh perusahaan.

Hal yang penting dalam gaya kepemimpinan yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan. Faktor-faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan pada tipe-tipe diantaranya otokratis, militeris, paternalistis dan demokratis. Tipe pemimpin otokratis mengutamakan tujuan pribadi dibanding tujuan organisasi. Tipe pemimpin militeris bertindak dalam penggerakan bawahannya lebih sering menggunakan sistem perintah. Tipe pemimpin paternalistis jarang memberi kesempatan kepada bawahannya untuk mengembangkan daya kreasi dan fantasinya. Tipe pemimpin demokratis selalu berusaha mengutamakan kerja sama dan teman kerja dalam usaha mencapai tujuan. Pemimpin yang baik merupakan komunikator yang handal, sebagian besar waktu terpakai untuk kerja kepemimpinan adalah komunikasi, baik internal maupun eksternal. Kemudian pemimpin tidak berada pada situasi yang kosong ataupun longgar. Apa yang efektif dilakukan oleh pemimpin dalam satu situasi tidak akan selalu efektif dalam situasi yang lain [3]. Keragaman dapat dikelompokkan lebih spesifik dalam hal keragaman yang berbeda, seperti keragaman kategori sosial, keragaman informasi, keragaman budaya, dan keragaman nilai. Keragaman kategori sosial mengacu pada perbedaan eksplisit di antara anggota kelompok, seperti ras, jenis kelamin, dan etnis. Keragaman informasi mengacu pada adanya kelompok anggota dengan latar belakang pendidikan yang bervariasi, pengalaman kerja, pelatihan, dan keahlian, yang mengarah pada perbedaan dalam basis pengetahuan dan perspektif untuk kelompok tersebut. Keragaman budaya mengacu pada

keragaman yang dihasilkan dari kehadiran berbagai budaya, mengingat individu dari budaya yang sama akan berbagi nilai dan keyakinan dasar dan membentuk identitas berdasarkan budaya mereka. Keragaman nilai terjadi ketika anggota kelompok kerja berbeda dalam hal apa yang mereka pikirkan tentang tugas, tujuan, target, atau misi kelompok yang sebenarnya. Peran karyawan sangat menentukan berhasil tidaknya perusahaan mencapai sasarannya. Setiap tenaga kerja mempunyai hak dan kesempatan yang sama untuk memilih, mendapatkan, atau pindah pekerjaan dan memperoleh penghasilan yang layak di dalam atau luar negeri. Penempatan tenaga kerja dilaksanakan berdasarkan asas terbuka, bebas objektif, secara adil dan setara tanpa diskriminasi. Penempatan tenaga kerja diarahkan untuk menempatkan tenaga kerja pada jabatan yang tepat [4].

Dunia kerja khususnya organisasi mempunyai sumber daya manusia. Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan suatu organisasi. Organisasi tidak akan mempunyai arti tanpa kehadiran sosok manusia yang menjadi pusat sumber inspirasi dari aktivitas suatu organisasi. Dalam sebuah organisasi, pegawai mempunyai peranan penting dalam pencapaian suatu tujuan organisasi. Organisasi yang bertujuan untuk berkembang seharusnya tidak mengabaikan pengembangan pegawai. Pengembangan pegawai sangat penting manfaatnya karena tuntutan pekerjaan atau jabatan, sebagai akibat kemajuan teknologi dan semakin ketatnya persaingan di antara perusahaan yang sejenis. Kualitas pegawai sangat berpengaruh pada keberhasilan suatu program atau penyelesaian suatu pekerjaan. Semakin bagus kualitas pegawai, semakin tinggi tingkat keberhasilan. Peningkatan kualitas sumber daya manusia dapat dilakukan dengan proses pengembangan sumber daya manusia. Hal itu tentu membutuhkan komitmen dan konsistensi keterlibatan pegawai yang lebih besar, sehingga akan mendukung kompetensi sumber daya manusia dalam mengelola organisasi. Organisasi harus memilih cara pengembangan yang sesuai dengan tujuan perusahaan agar hasilnya mencapai sasaran. Hal ini terkait erat dengan program-program pelatihan dan pengembangan yang dilakukan organisasi [5].

Objek penelitian ini yaitu pada Kantor Dinas Pendidikan Kota Padang Sumatera Barat, yang bergerak di bidang pemerintahan Kota Padang. Kegiatan yang dilakukan adalah sebagai penyelenggara urusan pendidikan pemerintahan yang menjadi kewenang otonom. Kinerja pegawai yang baik dan sesuai standar pemerintahan akan mendapat kepercayaan dan penghargaan dari pemerintah Kota Padang khususnya Kantor Dinas pendidikan Kota Padang. Beberapa masalah yang biasa terjadi diperusahaan berasal dari sumber daya manusia diperusahaan tersebut yang kurang optimal dalam bekerja sehingga menyebabkan kinerja menurun dan tidak dapat mencapai target.

Terlihat bahwa akses dan pemerataan pendidikan angka partisipasi murni SMA/SMK/MA/SMA/LB/Paket C dengan target 74,6 realisasi 73,19 dengan persentase 98,1% sedangkan pada Angka partisipasi kasar SMA/SMK/MA/SMA/LB/Paket C target 98,03 realisasi 93,47 dengan persentase 95,34%. Meningkatnya integritas peserta didik dengan indikator indek integritas peserta didik target 85 realisasi 85 dengan persentase 100%. Meningkatnya pemerataan dan kualitas pendidikan pada angka kelulusan SMA/MA/LB/Paket C target 98,5 realisasi 91,11 dengan persentase 92,49% serta angka kelulusan SMK target 99,12 realisasi 92,27 dengan persentase 93,08%. Dapat disimpulkan kinerja karyawan tidak optimal disinyalir disebabkan oleh gaya kepemimpinan efektif dan inklusivitas keragaman melalui pengembangan karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh [6] yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja. Penelitian yang dilakukan oleh [7] yang menyatakan bahwa yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja. Penelitian yang dilakukan oleh [8] yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja.

2. METODOLOGI PENELITIAN

Populasi dan Sampel

Sampel merupakan bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Dalam penelitian ini menggunakan teknik pengambilan sampel yaitu total sampling. Total sampling merupakan teknik pengambilan sampel dimana seluruh populasi dijadikan sebagai sampel. Pada penelitian ini, jumlah populasi sebanyak 94 orang. Dikarenakan populasi tidak lebih dari 100 orang maka peneliti menjadikan seluruh populasi menjadi sampel dalam penelitian ini yaitu sebanyak 94 orang. Berdasarkan uraian di atas maka peneliti menjadikan seluruh populasi sebanyak 94 orang menjadi sampel pada penelitian ini.

1. Uji Model Pengukuran (*Outer Model*)

Convergent validity dari model pengukuran dengan reflektif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara item-item *score* atau *component score* yang diestimasi dengan Software PLS. Indikator dianggap mempunyai reliabilitas yang baik jika memiliki nilai diatas 0,7. Namun demikian pada riset tahap pengembangan skala, *loading factor* 0,5 sampai 0,6 masih dapat diterima. Angka ini dapat kita lihat dengan merujuk pada tabel *outer loading* pada SmartPLS. Pada pengujian *composite reliability* ini terdapat dua tabel yang harus diamati yaitu nilai yang terdapat pada tabel *Composite*

reliability dan Cronbachs Alpha yang nilai nya harus lebih besar dari 0,6. Untuk pengujian Disriminant Validity dapat dilihat pada nilai cross loading. Nilai korelasi indikator terhadap konstruknya harus lebih besar dibandingkan nilai korelasi antara indikator dengan konstruk lainnya. Terdapat cara lain untuk menguji *Disriminant Validity* dengan membandingkan nilai akar dari *Avrage Variance Extracted* (AVE) setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya [9].

2. Pengujian Model Struktural (*Inner Model*)

Pengujian *inner model* atau model struktural dilakukan untuk melihat hubungan antara variabel, nilai signifikansi dan *R-square* dari model penelitian. Penilaian model dengan PLS dimulai dengan melihat *R-square* untuk setiap variabel laten dependen. Perubahan nilai *R-square* dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten independen tertentu terhadap variabel laten dependen apakah mempunyai pengaruh yang substantif.

Tanda atau arah dalam jalur (*path coefficient*) harus sesuai dengan teori yang dihipotesiskan, signifikasinya dapat dilihat pada t test yang diperoleh dari proses *bootstrapping (resampling method)*. Interpretasi nilai R^2 sama dengan interpretasi R^2 regresi linear, yaitu besarnya *variability* variabel endogen yang mampu dijelaskan oleh variabel eksogen. Menjawab permasalahan yang ada dalam penelitian ini yaitu pengaruh konstruk laten eksogen tertentu dengan konstruk laten endogen tertentu baik secara langsung maupun secara tidak langsung melalui variabel mediasi. Pengujian hipotesis pada penelitian ini, dapat dinilai dari besarnya nilai t-statistik atau t-hitung dibandingkan dengan t-tabel 1,96 pada alpha 5%. Jika t-statistik/t-hitung < t-tabel 1,96 pada alpha 5%, maka H_0 ditolak dan Jika t-statistik/t-hitung > t-tabel 1,96 pada alpha 5%, maka H_a diterima.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Penelitian

Tabel 3.1 Perhitungan Hasil Penyebaran Kuesioner

No.	Kuesioner	Jumlah	Persentase%
1	Kuesioner yang didistribusikan	94	100
2	Kuesioner yang tidak Kembali	0	0
3	Kuesioner yang salah isi (cacat atau rusak)	0	0
4	Kuesioner yang layak untuk olah data	94	100

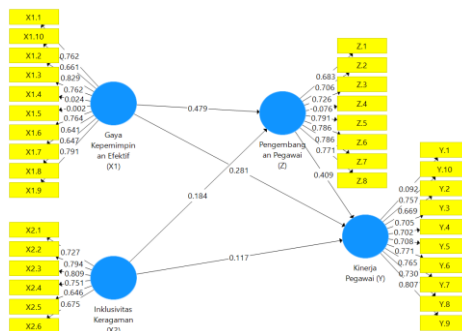
Sumber: Hasil Survey, tahun 2024

Analisis Data Penelitian

Teknik pengolahan data dalam penelitian ini menggunakan metode SEM berbasis *Partial Least Square* (PLS) memerlukan 2 tahap untuk penilaian dari sebuah model penelitian yaitu *outer model* dan *inner model*. Penilaian *outer model* bertujuan untuk menilai korelasi antara *score item* atau indikator dengan skor konstruknya yang menunjukkan tingkat kevalidan suatu item pernyataan. Pengujian *outer model* dilakukan berdasarkan hasil uji coba angket yang telah dilakukan untuk seluruh variabel penelitian. Terdapat tiga kriteria dalam penggunaan teknik analisa data untuk menilai *outer model* yaitu *Convergent Validity*, *Discriminant Validity* dan *Composite Reliability*. Dalam tahap pengembangan korelasi 0,50 sampai 0,6 dianggap masih memadai atau masih dapat diterima. Dalam penelitian batasan nilai nilai *convergent validity* di atas 0,6.

a. Pengujian *Outer Model (Structural Model)* Sebelum Eliminasi

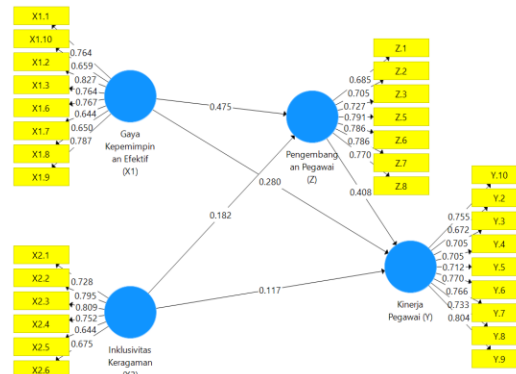
Berdasarkan hasil pengujian *outer model* dengan menggunakan *SmartPLS*, diperoleh nilai korelasi antara item pernyataan-pernyataan variabel penelitian sebagai berikut:



Gambar 3.1 Outer Loadings Sebelum Eliminasi

b. Pengujian *Outer Model* (*Structural Model*) Setelah Eliminasi

Berdasarkan hasil pengujian *outer model* dengan menggunakan *SmartPLS*, diperoleh nilai korelasi antara item pernyataan-pernyataan variabel penelitian sebagai berikut:



Gambar 3.2 Outer Loadings Setelah Eliminasi

c. Penilaian *Average Variance Extracted* (AVE)

Kriteria *validity* suatu konstruk atau variabel juga dapat dinilai melalui nilai *Average Variance Extracted* (AVE) dari masing-masing konstruk atau variabel. Konstruk dikatakan memiliki validitas yang tinggi jika nilainya berada diatas 0,50. Berikut akan disajikan nilai AVE untuk seluruh variabel.

Tabel 3.2 Nilai *Average Variance Extracted* (AVE)

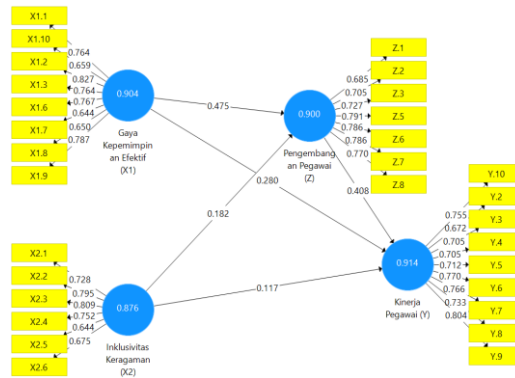
Variabel Penelitian	<i>Average Variance Extracted</i> (AVE)
Kinerja Pegawai (Y)	0,543
Gaya Kepemimpinan Efektif (X1)	0,541
Inklusivitas Keragaman (X2)	0,542
Pengembangan Pegawai (Z)	0,564

Sumber: Hasil Olahan *SmartPLS*, 2023

Berdasarkan Tabel 3.2 dapat disimpulkan bahwa semua konstruk atau variabel di atas memenuhi kriteria validitas yang baik. Hal ini ditunjukkan dengan nilai *Average Variance Extracted* (AVE) di atas 0,50 kriteria yang direkomendasikan.

d. Penilaian *Reliabilitas*

Setelah diketahui tingkat kevalitan data, maka langkah berikut adalah mengetahui tingkat *keandalan data* atau *tingkat reliabel* dari masing-masing konstruk atau variabel. Penilaian ini dengan melihat nilai *composite reliability* dan nilai *crombach alpha*. Nilai suatu konstruk dikatakan reliabel jika memberikan nilai *crombach alpha* > 0,70.

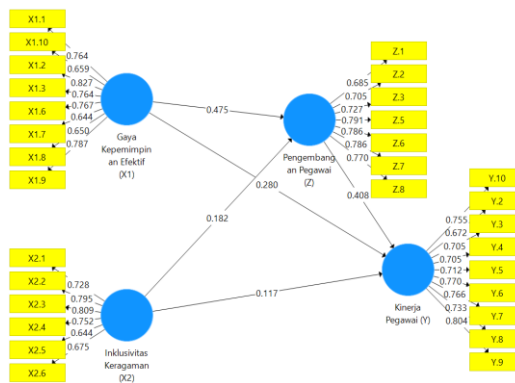


Gambar 3.3 Nilai Reliabelitas

Berdasarkan *output SmartPLS* pada Tabel 3.3 di atas, telah ditemukan nilai *composite reliability* dan nilai *crombach alpha* masing-masing konstruk atau variabel besar dari 0,70. Dengan demikian juga dapat disimpulkan bahwa tingkat kehadalan data telah baik atau *reliable*.

e. Pengujian *Inner Model (Structural Model)*

Proses pengujian selanjutnya adalah pengujian *inner model* atau model struktural yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antar konstruk yang telah dihipotesiskan. Model struktural dievaluasi dengan memperhatikan nilai *R-Square* untuk konstruk endogen dari pengaruh yang diterimanya dari konstruk eksogen.



Gambar 3.4 Struktural Model Inner

Berdasarkan Gambar 3.4 model struktur diatas dapat dibentuk Persamaan Model sebagai berikut:

- a) Model Persamaan I, merupakan gambaran besarnya pengaruh konstruk gaya kepemimpinan efektif dan inklusivitas keragaman terhadap pengembangan pegawai dengan koefisien yang ada ditambah dengan tingkat *error* yang merupakan kesalahan estimasi atau yang tidak bisa dijelaskan dalam model

penelitian.

Pengembangan Pegawai = 0,475 Gaya Kepemimpinan Efektif + 0,182 Inklusivitas Keragaman

- b) Model Persamaan II, merupakan gambaran besarnya pengaruh konstruk gaya kepemimpinan efektif, inklusivitas keragaman dan pengembangan pegawai terhadap kinerja karyawan dengan masing-masing koefisien yang ada untuk masing-masing konstruk ditambah dengan *error* yang merupakan kesalahan estimasi.

Kinerja Karyawan = 0,280 Gaya Kepemimpinan Efektif + 0,117 Inklusivitas Keragaman + 0,408 Pengembangan Pegawai

Berikutnya sebagaimana yang dijelaskan sebelumnya penilaian *inner* model akan dievaluasi melalui nilai *R-Square* variabel kinerja pegawai sebesar 0,451 atau sebesar 45,1%, maka kontribusi variabel gaya kepemimpinan efektif, inklusivitas keragaman dan pengembangan pegawai terhadap kinerja pegawai sebesar 45,1% sisanya 54,9% dipengaruhi oleh variabel lain diluar penelitian ini seperti disiplin kerja, lingkungan kerja, pengalaman kerja dan beban kerja.

Nilai *R-Square* variabel pengembangan pegawai sebesar 0,334 atau sebesar 33,4%, maka kontribusi variabel gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja sebesar 33,4% sisanya 66,6% dipengaruhi oleh variabel lain diluar penelitian ini seperti disiplin kerja, lingkungan kerja, pengalaman kerja dan beban kerja.

f. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis bertujuan untuk menjawab permasalahan yang ada dalam penelitian ini yaitu pengaruh konstruk laten eksogen tertentu dengan konstruk laten endogen tertentu baik secara langsung maupun secara tidak langsung melalui variabel mediasi. Pengujian hipotesis pada penelitian ini, dapat dinilai dari besarnya nilai t-statistik atau t-hitung dibandingkan dengan t-tabel 1,96 pada alpha 5%. Jika t-statistik/t-hitung < t-tabel 1,96 pada alpha 5%, maka H_0 ditolak dan Jika t-statistik/t-hitung > t-tabel 1,96 pada alpha 5%, maka H_a diterima. Berikut hasil output *SmartPLS*, yang menggambarkan *output estimasi* untuk pengujian model *structural*.

Hasil Penelitian

a. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Efektif terhadap Pengembangan Pegawai

Hasil pengujian data dengan menggunakan alat bantu program *SmartPLS* menemukan terdapat pengaruh yang signifikan gaya kepemimpinan efektif terhadap

pengembangan pegawai. Dunia kerja khususnya organisasi mempunyai sumber daya manusia. Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan suatu organisasi. Organisasi tidak akan mempunyai arti tanpa kehadiran sosok manusia yang menjadi pusat sumber inspirasi dari aktivitas suatu organisasi. Dalam sebuah organisasi, pegawai mempunyai peranan penting dalam pencapaian suatu tujuan organisasi. Organisasi yang bertujuan untuk berkembang seharusnya tidak mengabaikan pengembangan pegawai. Pengembangan pegawai sangat penting manfaatnya karena tuntutan pekerjaan atau jabatan, sebagai akibat kemajuan teknologi dan semakin ketatnya persaingan di antara perusahaan yang sejenis. Kualitas pegawai sangat berpengaruh pada keberhasilan suatu program atau penyelesaian suatu pekerjaan. Semakin bagus kualitas pegawai, semakin tinggi tingkat keberhasilan. Peningkatan kualitas sumber daya manusia dapat dilakukan dengan proses pengembangan sumber daya manusia. Hal itu tentu membutuhkan komitmen dan konsistensi keterlibatan pegawai yang lebih besar, sehingga akan mendukung kompetensi sumber daya manusia dalam mengelola organisasi. Organisasi harus memilih cara pengembangan yang sesuai dengan tujuan perusahaan agar hasilnya mencapai sasaran. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Adji et al.,2022) terdapat pengaruh yang signifikan gaya kepemimpinan efektif terhadap pengembangan pegawai. Serta penelitian yang dilakukan oleh (Efendi, 2020) terdapat pengaruh yang signifikan gaya kepemimpinan efektif terhadap pengembangan pegawai.

b. Pengaruh Inklusivitas Keragaman terhadap Pengembangan Pegawai

Dari hasil pengujian data dengan program *SmartPLS* ditemukan terdapat pengaruh yang signifikan inklusivitas keragaman terhadap pengembangan pegawai. Keragaman dapat dikelompokkan lebih spesifik dalam hal keragaman yang berbeda, seperti keragaman kategori sosial, keragaman informasi, keragaman budaya, dan keragaman nilai. Keragaman kategori sosial mengacu pada perbedaan eksplisit di antara anggota kelompok, seperti ras, jenis kelamin, dan etnis. Keragaman informasi mengacu pada adanya kelompok anggota dengan latar belakang pendidikan yang bervariasi, pengalaman kerja, pelatihan, dan keahlian, yang mengarah pada perbedaan dalam basis pengetahuan dan perspektif untuk kelompok tersebut. Keragaman budaya mengacu pada keragaman yang dihasilkan dari kehadiran berbagai budaya, mengingat individu dari budaya yang sama akan berbagi nilai dan keyakinan dasar dan membentuk identitas berdasarkan budaya mereka. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Novelin et al. 2019) terdapat pengaruh yang signifikan

inklusivitas keragaman terhadap pengembangan pegawai. Serta penelitian yang dilakukan oleh (Sugiyono & Rahajeng, 2022) terdapat pengaruh yang signifikan inklusivitas keragaman terhadap pengembangan pegawai.

c. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Efektif terhadap Kinerja Pegawai

Hasil pengujian data dengan menggunakan alat bantu program *SmartPLS* menemukan terdapat pengaruh yang signifikan gaya kepemimpinan efektif terhadap kinerja pegawai. Kepemimpinan merupakan sebagai suatu model atau mempengaruhi sosial organisasi dimana pemimpin mengusahakan partisipasi dalam suatu usaha untuk mencapai tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan yang baik akan memotivasi pegawai untuk dapat meningkatkan kinerja. Selain itu juga membuat semangat kerja pegawai yang tinggi dalam bekerja dan menyelesaikan tugas yang diberikan oleh pimpinan. Dalam menyikapi hasil kerja yang maksimal perusahaan harus memperhatikan gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan sangat menentukan hasil kerja yang di harapkan oleh perusahaan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Badrianto et al., 2022) terdapat pengaruh yang signifikan gaya kepemimpinan efektif terhadap kinerja pegawai. Serta penelitian yang dilakukan oleh (Alam et al. 2020) terdapat pengaruh yang signifikan gaya kepemimpinan efektif terhadap kinerja pegawai.

d. Pengaruh Inklusivitas Keragaman terhadap Kinerja Pegawai

Dari hasil pengujian data dengan program *SmartPLS* ditemukan terdapat pengaruh yang tidak signifikan inklusivitas keragaman terhadap kinerja pegawai. Kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Kinerja merupakan hasil dari suatu tindakan yang memberikan kontribusi bagi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya. Mengelola kinerja pegawai sangat diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Melakukan penilaian terhadap kinerja pegawai merupakan hal yang sangat penting dalam manajemen sumber daya manusia. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Jannah, 2022) terdapat pengaruh yang tidak signifikan inklusivitas keragaman terhadap kinerja pegawai. Serta penelitian yang dilakukan oleh (Sausan et al., 2021) terdapat pengaruh yang tidak signifikan inklusivitas keragaman terhadap kinerja pegawai.

e. Pengaruh Pengembangan Pegawai terhadap Kinerja Pegawai

Dari hasil pengujian data dengan program *SmartPLS* ditemukan terdapat pengaruh yang signifikan pengembangan pegawai terhadap kinerja pegawai. Pada dasarnya dampak kinerja pegawai bagi perusahaan yaitu untuk perkembangan dan kemajuan perusahaan. Perkembangan dan kemajuan perusahaan meliputi perkembangan teknologi industri serta kemajuan dalam bidang operasional perusahaan. Selain itu dampak utama kinerja pegawai bagi perusahaan yaitu pencapaian tujuan organisasi. Organisasi akan selalu berupaya meningkatkan kinerja pegawainya untuk mendapatkan hasil yang maksimal sehingga tujuan dari perusahaan tercapai. Dengan tercapainya tujuan dari perusahaan maka akan mampu mensejahterakan pegawainya. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (**Citrawati,2020**) terdapat pengaruh yang signifikan pengembangan pegawai terhadap kinerja pegawai. Serta penelitian yang dilakukan oleh (**Besse Mattayang,2019**) terdapat pengaruh yang signifikan pengembangan pegawai terhadap kinerja pegawai.

f. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Efektif terhadap Kinerja Pegawai melalui Pengembangan Pegawai

Pada hasil hasil uji pengaruh tidak langsung terdapat pengaruh yang signifikan gaya kepemimpinan efektif terhadap kinerja pegawai melalui pengembangan pegawai. Maka kinerja pegawai akan meningkat melalui pengembangan pegawai, kinerja pegawai semakin meningkat apabila tidak langsung dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan efektif. Kinerja merupakan kesuksesan seseorang dalam melaksanakan tugas, hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing atau tentang bagaimana seseorang diharapkan dapat berfungsi dan berperilaku sesuai dengan tugas yang telah dibebankan kepadanya serta kuantitas, kualitas dan waktu yang digunakan dalam menjalankan tugas. Pengembangan pegawai memediasi pengaruh gaya kepemimpinan efektif terhadap kinerja pegawai.

g. Pengaruh Inklusivitas Keragaman terhadap Kinerja Pegawai melalui Pengembangan Pegawai

Pada hasil hasil uji pengaruh tidak langsung terdapat pengaruh yang signifikan inklusivitas keragaman terhadap kinerja pegawai melalui pengembangan pegawai. Maka kinerja pegawai akan meningkat melalui pengembangan pegawai, kinerja pegawai semakin meningkat apabila tidak langsung dipengaruhi oleh inklusivitas keragaman. Kinerja merupakan suatu proses tentang bagaimana pekerjaan berlansung

untuk mencapai hasil kerja. Dalam hal ini kinerja menjadi tolak ukur organisasi dalam melihat dan menilai pegawainya. Penilaian kinerja pegawai mengacu pada suatu sistem formal dan terstruktur yang digunakan untuk menilai perilaku dan hasil kerja pegawai. Pegawai harus mampu memberikan kinerja yang maksimal untuk mencapai tujuan dari organisasi, Pengembangan pegawai memediasi pengaruh inklusivitas keragaman terhadap kinerja pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

- Awalia, R. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Azan, K. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Riau: DOTPLUS Publisher.
- Bangkara, A. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Indramayu: CV. Adanu Abimata.
- Daniyati, R. F. (2022). Analisis Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Di Sutan Raja Hotel & Convention Centre Soreang – Bandung, 21(1).
- Edhie Rachmad, Y. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jambi: PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Fadillah, S. I. H., & Marzuki, F. (2023). Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Dan Kompetensi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Telkom Akses, 2(2), 156–172.
- Fatimah, F. N. D. (2021). *Panduan Praktis Evaluasi Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: Anak Hebat Indonesia.
- Gunadi, R. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Deepblish Publisher.
- Hasibuan. (2021). *Manajemen SDM*. Edisi Revisi, Cetakan Ke-13. Jakarta: Bumi Aksara.
- Imbron, I. B. P. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Widina Bhakti Persada.
- Kesuma, V. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Insan Cendikia Mandiri.
- Muryani, E. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Malang: Unisma Press.
- Nurung, H., & Nurung, J. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Solok: Mitra Cendekia Media.
- Priansa. (2021). *Perencanaan dan Pengembangan SDM*. Bandung: Alfabeta.
- Rohmadon, A., & Prayekti. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Spiritual, Lingkungan Kerja, dan Motivasi Ekstrinsik terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Super Dazzle Gejayan Yogyakarta, 5(3), 1124–1137. <https://doi.org/10.47467/alkharaj.v5i3.1523>
- Santoso, T., Erlina, Y., Syafitri, Y., Ernawati, & Sumiarni, E. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap

Kepuasan Kerja Karyawan Pada Pt. Sumber Alfaria Trijaya, Tbk Palembang, 6(2), 183–197.

Sudiri, A. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.

Thian, A. (2022). *Manajemen Kinerja*. Yogyakarta: ANDI.

Uyun, N. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

Wayan, D. I. N. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Deepublish.

Widianti, H. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Pekalongan: NEM-Anggota IKAPI.

Winata, E. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Lombok Tengah: Pusat Pengembangan Pendidikan dan Penelitian Indonesia.

Yamin, S. (2021). *Smartpls 3. Amos & Stata*. Bekasi: PT. Dewangga Energi Internasional.

Yulistiyono, A. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cirebon: Insania.