

# Pengaruh Diversitas, Kesetaraan dan Inklusi terhadap Kinerja Pegawai di Unit Bisnis Operasional Infrastruktur Listrik PT XYZ

Matlaul Anwar<sup>1</sup>, Abdul Hamid<sup>2</sup>, Aries Zuswana<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup> Prodi Magister Manajemen, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi GICI

---

## ARTICLE INFO

### Article History:

Received March 14<sup>th</sup>, 2024

Revised Aug 20<sup>th</sup>, 2024

Accepted Aug 22<sup>th</sup>, 2024

---

### Keywords:

Diversitas;

Kesetaraan;

Inklusi;

Kinerja Pegawai;

Operasional Infrastruktur.

---

## ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi elemen-elemen terkait diversitas, kesetaraan dan inklusi yang mempengaruhi peningkatan kinerja pegawai untuk merumuskan strategi dan kebijakan yang dapat diimplementasikan secara efektif guna meningkatkan kinerja pegawai di Unit Bisnis Operasional Infrastruktur Listrik PT. XYZ. Penelitian ini menerapkan metode kuantitatif dengan pendekatan deskriptif. Teknik Pengambilan Sampel dilakukan melalui metode proporsional random sampling menggunakan rumus Slovin sehingga direkomendasikan ukuran sampel untuk populasi 216 dengan tingkat kesalahan 0,05 adalah sekitar 140 data. Terdapat 87 Indikator yang diuji dalam penelitian ini, sebanyak 25 indikator memiliki loading factor kurang dari 0,7 sehingga hanya 62 indikator yang dinyatakan valid. Uji validitas dilakukan melalui Evaluasi Outer Model, Uji validitas convergent, Uji validitas Average Variance Extracted dan Uji Validitas Discriminant. Uji Reliabilitas terhadap data mengacu pada cronbach's alpha dan composite reliability dengan hasil menunjukkan bahwa setiap variabel dianggap reliabel. Uji Hipotesis pengaruh secara parsial dilakukan dengan menggunakan metode bootstrapping dari aplikasi smartPLS dengan tingkat signifikansi p-value sebesar 0,05 (5%) dan acuan untuk nilai t-statistic lebih besar dari 1,65 adapun uji hipotesis terkait pengaruh secara simultan dilakukan dengan menggunakan model R-square. Hasil yang diperoleh dari penelitian ini menunjukkan bahwa Diversitas memiliki pengaruh parsial secara signifikan terhadap kinerja pegawai dengan dampak negatif -16%, Kesetaraan memiliki pengaruh namun tidak signifikan secara parsial -10% terhadap kinerja pegawai, Inklusi memiliki pengaruh yang signifikan secara parsial dengan dampak positif sebesar 108% terhadap kinerja pegawai serta Diversitas, Kesetaraan, dan Inklusi memiliki pengaruh simultan terhadap kinerja pegawai sebesar 72,4% yang menunjukkan tingkat kecocokan model yang moderat. Saran yang diberikan kepada manajemen Unit Bisnis Operasional Infrastruktur Listrik PT. XYZ adalah untuk terus memastikan keragaman tim dan ditempatkan dalam lingkungan yang inklusif dan adil, sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai, senantiasa mengutamakan hal tersebut sebagai strategi bisnis yang cerdas untuk meningkatkan kinerja perusahaan dalam hal produktivitas dan profitabilitas serta untuk terus melakukan pengukuran secara berkala terkait penerapan Diversitas, Kesetaraan dan Inklusi.



© 2024 The Author(s). Published by Universitas Indraprasta PGRI, Jakarta, Indonesia. This is an open access article under the CC BY license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

---

### Corresponding Author:

Matlaul Anwar

Email: [math.anwar@gmail.com](mailto:math.anwar@gmail.com)

---

**How to Cite:** Anwar, M., Hamid, A., & Zuswana, A. (2024). Pengaruh Diversitas, Kesetaraan dan Inklusi terhadap Kinerja Pegawai di Unit Bisnis Operasional Infrastruktur Listrik PT XYZ. *Sosio e-Kons*, 16 (2), 216-226

---

## PENDAHULUAN

Tantangan terkait Diversitas, Kesetaraan, dan Inklusi atau dalam bahasa Inggris disebut Diversity, Equity and Inclusion (DEI) menjadi semakin nyata di dunia industri. Fenomena sosial seperti kesenjangan gaji antara jenis kelamin, diskriminasi berbasis budaya dan ketidaksetaraan dalam peluang karir menciptakan landasan masalah yang mempengaruhi kinerja karyawan secara signifikan. Keberagaman tim dapat menjadi kekuatan yang menguntungkan, namun ketidakmampuan mengelola perbedaan dengan baik dapat merugikan kinerja dan kreativitas. Oleh karena itu, fokus pada DEI bukan hanya suatu kewajiban etis, tetapi juga merupakan peluang strategis untuk meningkatkan kinerja organisasi. Dengan menciptakan lingkungan yang mendukung keberagaman, organisasi dapat mengoptimalkan potensi karyawan dan merespons lebih baik terhadap tuntutan dinamis di dunia kerja saat ini.

Daniels dan Bailey (2014), menjelaskan bahwa kinerja pegawai adalah hasil dari perilaku yang efektif yang sejalan dengan tujuan organisasi, sedangkan Dessler (2020) menjelaskan bahwa kinerja karyawan mencakup tindakan, perilaku, dan hasil yang berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi, Mello (2014) Mendefinisikan Kinerja karyawan sebagai proses dinamis yang melibatkan penetapan tujuan, umpan balik berkelanjutan, dan pengembangan untuk mengoptimalkan hasil individu dan organisasi. Sedangkan Menurut Mangkunegara (2017), kinerja pegawai mencakup pencapaian output kerja mulai dari aspek kuantitas maupun kualitas, yang diperoleh pegawai selama menjalankan tugas dan tanggung jawab yang dilaksanakan. Sementara menurut Robbins dan Judge (2022) Kinerja adalah hasil kolaborasi interaksi diantara kemampuan (Ability), motivasi (Motivation), dan kesempatan (Opportunity). Sehingga dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil dari perilaku dan tindakan karyawan yang efektif dan sejalan dengan tujuan organisasi.

Dinamika kinerja melibatkan penetapan tujuan, umpan balik berkelanjutan dan pengembangan untuk mengoptimalkan hasil, baik secara individu maupun organisasi. Kinerja juga mencakup pencapaian hasil kerja dalam aspek kuantitas dan kualitas, yang mencerminkan kontribusi dan pencapaian pegawai terhadap tanggung jawabnya. Selain itu, kinerja dipengaruhi oleh interaksi antara kemampuan, motivasi, dan kesempatan. Evaluasi kinerja juga diperlukan untuk menentukan sejauh mana sumber daya manusia perusahaan telah menghasilkan pekerjaan yang memenuhi standar yang ditetapkan. Sehingga perusahaan mampu menilai kemampuan mereka dalam mengeksekusi tugas yang telah diberikan.

Colin dan Sharon (2017), menjelaskan bahwa dibalik pentingnya Kinerja dan evaluasi kinerja, sebagian besar pemimpin organisasi masih belum memiliki pengetahuan yang memadai tentang bagaimana mengukur kinerja dengan tepat. Perusahaan seringkali melakukan pengukuran yang tidak berkorelasi dengan faktor-faktor penentu keberhasilan mereka, ditambah evaluasi kinerja ini hanya dilakukan setiap triwulanan daripada mingguan, harian, atau bahkan secara terus-menerus. Oleh karena itu, dalam mendukung perbaikan berkesinambungan di perusahaan, diperlukan penelitian terhadap kinerja yang lebih terperinci.

Penelitian ini diharapkan dapat menghasilkan masukan yang mendalam terkait faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja serta membantu mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dalam manajemen karyawan. Dengan melakukan penelitian secara teratur, perusahaan dapat menyesuaikan strategi dengan perubahan lingkungan yang cepat dan memastikan bahwa evaluasi kinerja yang telah dilakukan senantiasa relevan dan berkorelasi dengan tujuan bisnis jangka panjang. Oleh karena itu, pelaksanaan penelitian terhadap kinerja menjadi suatu keharusan mendesak dan bukan hanya dijadikan sebagai alat evaluasi, namun juga berfungsi sebagai pendorong perbaikan terus-menerus dan kesesuaian perusahaan dalam menghadapi tantangan dinamis di dunia bisnis saat ini.

Unit Bisnis Operasional Infrastruktur Listrik PT. XYZ merupakan perusahaan multinasional yang beroperasi di salah satu kawasan industri di Indonesia serta memiliki karyawan yang terdiri dari pegawai-pegawai yang memiliki keberagaman latar belakang yang sangat tinggi baik secara etnis, suku, budaya, gender maupun agama. Sehingga penanaman nilai-nilai Diversitas, Kesetaraan dan Inklusi atau dalam bahasa Inggris dapat disingkat menjadi Diversity, Equity and Inclusion, menjadi suatu keharusan.

Perhatian atas Diversity, Equity and Inclusion ini sangat penting dan mendesak karena memiliki dampak positif yang signifikan terhadap berbagai aspek perusahaan.

Berdasarkan evaluasi penilaian kinerja pegawai dan perusahaan Unit Bisnis Operasional Infrastruktur Listrik PT. XYZ tahun 2023, terlihat bahwa tingkat kinerja karyawan masih perlu untuk dikembangkan guna mempertahankan melebihi target yang ditetapkan oleh perusahaan. Selain itu, hasil evaluasi kinerja perusahaan baik di indikator keuangan seperti keuntungan bersih yang masih dicapai di angka 76% maupun indikator kinerja produksi seperti tingkat reliabilitas pengiriman yang masih di angka 76%, mengindikasikan perbaikan masih perlu di upayakan oleh perusahaan.

Pemaparan pada rapat internal unit bisnis operasional Infrastruktur Listrik PT. XYZ terkait peningkatan kinerja pegawai juga sejalan dengan penjelasan diatas, Kepala Unit Bisnis Operasional PT. XYZ menyampaikan bahwa kinerja pegawai masih perlu peningkatan dari standar dan pencapaian yang ada untuk memastikan kemajuan perusahaan di masa yang akan datang sebagai persiapan menghadapi berbagai tantangan dan dinamika yang akan dihadapi perusahaan seperti peningkatan permintaan dan kapasitas produksi, persaingan global, tantangan dari pelanggan maupun tantang ekonomi nasional maupun global.

Dari penjelasan-penjelasan diatas, dapat di simpulkan bahwa sangatlah penting untuk memberikan perhatian khusus pada peningkatan kinerja di lingkungan Unit Bisnis Operasional Infrastruktur Listrik PT. XYZ khususnya dengan memberikan penekanan pada orang-orang yang ada di dalam perusahaan.

Menurut Gomez dan Bernet (2019) dalam penelitian berjudul *Diversity improves performance and outcomes*, dijelaskan kesimpulan bahwa Diversity, Equity and Inclusion dapat membantu organisasi meningkatkan kinerja baik dalam dimensi kualitas kerja maupun hasil keuangan. Keberagaman juga dapat memperkaya tim dengan berbagai pandangan dan perspektif yang dapat merangsang inovasi, membuka ruang untuk ide-ide baru, dan memperkuat kemampuan perusahaan untuk beradaptasi dengan perubahan. Selain itu, dalam konteks pasar global, tim yang mencerminkan keberagaman pelanggan dapat lebih efektif memahami dan merespons kebutuhan serta preferensi pelanggan yang bervariasi.

Davis (2022) menjelaskan bahwa Nilai-nilai Diversity, Equity and Inclusion juga dapat mendukung upaya perusahaan untuk bertanggung jawab secara sosial, memberikan kontribusi positif terhadap masyarakat umum, dan menjaga reputasi perusahaan. Implementasi Diversity, Equity and Inclusion juga dapat mengurangi risiko konflik internal, diskriminasi, dan tuntutan hukum, serta menciptakan lingkungan kerja yang positif dan ramah.

Davis (2022) mendefinisikan Diversitas atau keanekaragaman sebagai kumpulan atribut, ciri, dan karakteristik unik yang dapat membentuk individu. Ini mencakup keberagaman dalam nilai, keyakinan, pengalaman, latar belakang, preferensi, perilaku, ras, jenis kelamin, kemampuan, status sosial ekonomi, penampilan fisik, usia, dan sebagainya. Kesetaraan dalam buku yang sama dijelaskan sebagai pemberian kesempatan sehingga setiap orang memiliki keadilan dan kesetaraan untuk berhasil. Sementara itu Inklusivitas dijelaskan sebagai sejauh mana seseorang merasa bahwa mereka adalah anggota yang bernilai dari suatu kelompok kerja dan mereka didorong untuk berpartisipasi sepenuhnya dalam organisasi. Secara singkat, diversitas adalah tentang "siapa" ekuitas adalah "bagaimana" dan inklusivitas adalah "apa."

Dengan demikian, perusahaan perlu menganggap serius penanaman nilai Diversity, Equity and Inclusion sebagai strategi yang tidak hanya mendukung keberlanjutan bisnis, tetapi juga menciptakan dampak positif dalam lingkup sosial.

Sebagaimana penjelasan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa latar belakang dari penelitian ini adalah menjadi upaya di era industri yang semakin terbuka dan terkoneksi, dimana tantangan terkait Diversitas, Kesetaraan, dan Inklusi Diversity, Equity and Inclusion menjadi semakin nyata di dunia kerja, bukan hanya menciptakan landasan masalah yang memengaruhi kinerja karyawan secara signifikan. Keberagaman tim juga dianggap sebagai kekuatan yang dapat menguntungkan, akan tetapi pengelolaan perbedaan yang tidak efektif dapat merugikan produktivitas dan kreativitas.

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa Diversity, Equity and Inclusion memiliki dampak positif terhadap kualitas kerja dan hasil keuangan, memperkaya tim dengan berbagai pandangan, merangsang inovasi, dan memperkuat adaptasi terhadap perubahan.

Untuk merealisasikan visi dan misi perusahaan, perusahaan memerlukan sumber daya manusia yang memiliki kompetensi sesuai bidangnya. Diharapkan Kelompok sumber daya manusia ini terdiri dari individu-individu yang secara konsisten memberikan kontribusi berupa keahlian sesuai bidangnya, bakat, tenaga dan pemikiran, sehingga memungkinkan perusahaan untuk mencapai dan melampaui sasaran yang telah ditetapkan diantara keragaman yang tinggi di dalam perusahaan. Pemilihan Unit Bisnis Operasional Infrastruktur Listrik PT. XYZ sebagai subjek penelitian dilatarbelakangi oleh tantangan perusahaan dan komitmen yang tinggi yang dimiliki perusahaan ini terhadap pasar, yang memerlukan upaya berkelanjutan untuk meningkatkan kinerja karyawan.

## METODE

Penelitian ini menerapkan metode kuantitatif dengan pendekatan deskriptif, populasi penelitian ini sebanyak 216 pegawai di PT. XYZ Unit Bisnis Operasional. Populasi ini mencakup seluruh pegawai yang menjadi subjek penelitian. Untuk memastikan sampel yang diambil dapat mewakili populasi secara akurat, digunakan rumus Slovin dengan toleransi kesalahan 5% sebagaimana dijelaskan oleh Sugiyono (2017), menghasilkan ukuran sampel sebesar 140 responden. Pendekatan ini dipilih untuk memperoleh data yang representatif dan memberikan gambaran yang jelas mengenai populasi yang diteliti.

Dalam analisis data, penelitian ini mengandalkan metode PLS (Partial Least Squares), sebuah teknik yang dikenal efektif untuk memodelkan persamaan struktural terutama ketika berhadapan dengan model yang kompleks dan variabel laten. Metode ini memungkinkan analisis melalui dua submodel utama: model pengukuran (*outer model*), Ghazali (2021) menyatakan bahwa model ini dapat digunakan untuk menggambarkan hubungan antara variabel laten dan indikatornya, serta model struktural (*inner model*), yang menunjukkan hubungan antara variabel laten itu sendiri. Dalam konteks penelitian ini, digunakan model pengukuran reflektif yang menghubungkan konstruk *first order* dengan indikator-indikatornya untuk memastikan bahwa data yang dikumpulkan dapat diinterpretasikan secara akurat sesuai dengan variabel yang diteliti.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil

#### 1. Uji Validitas *Convergent*

**Tabel 1.**  
Hasil Uji Validitas *Convergent*

Variabel	Indikator	Loading Factor	Kesimpulan
Diversitas (X1)	D8	0.765	Valid
	D14	0.783	Valid
	D15	0.820	Valid
	D16	0.723	Valid
Kesetaran (X2)	E1	0.860	Valid
	E2	0.889	Valid
	E3	0.885	Valid
	E4	0.806	Valid
	E5	0.881	Valid
	E6	0.904	Valid

	E7	0.869	Valid
	E8	0.853	Valid
	E9	0.812	Valid
	E10	0.934	Valid
	E11	0.854	Valid
	E12	0.817	Valid
	E13	0.793	Valid
	E14	0.868	Valid
	E15	0.795	Valid
	E16	0.817	Valid
	E17	0.732	Valid
<b>Inklusi (X3)</b>	I2	0.872	Valid
	I3	0.869	Valid
	I4	0.904	Valid
	I5	0.890	Valid
	I6	0.886	Valid
	I7	0.832	Valid
	I8	0.788	Valid
	I9	0.950	Valid
	I11	0.911	Valid
	I12	0.773	Valid
	I13	0.759	Valid
	I14	0.883	Valid
	I15	0.834	Valid
	I16	0.881	Valid
	I17	0.913	Valid
	I18	0.845	Valid
<b>Kinerja (Y)</b>	K1	0.906	Valid
	K2	0.839	Valid
	K3	0.936	Valid
	K5	0.834	Valid
	K6	0.791	Valid
	K7	0.832	Valid
	K8	0.754	Valid
	K9	0.849	Valid
	K10	0.860	Valid
	K12	0.767	Valid
<b>Kinerja (Y)</b>	K14	0.911	Valid
	K15	0.867	Valid
	K17	0.817	Valid
	K19	0.897	Valid
	K20	0.769	Valid
	K21	0.748	Valid
	K22	0.750	Valid
	K23	0.848	Valid
	K25	0.916	Valid
	K26	0.762	Valid
	K28	0.845	Valid
	K29	0.757	Valid
	K31	0.770	Valid
	K32	0.718	Valid

K34	0.896	Valid
-----	-------	-------

Sumber: Hasil Data Penelitian yang Diolah SmartPLS (2024)

Berdasarkan data yang dirinci dalam tabel 1, dapat disimpulkan bahwa semua nilai loading factor melebihi ambang batas 0,7. Oleh karena itu, dapat dipastikan bahwa setiap indikator pernyataan pada tiap variabel dapat dianggap valid.

## 2. Uji Validitas AVE (Average Variance Extracted)

**Tabel 2.**  
Hasil Uji Validitas AVE (Average Variance Extracted)

Variabel	Average Variance Extracted (AVE)	Keterangan
Diversitas (X1)	0.645	Valid
Kesetaraan (X2)	0.717	Valid
Inklusi (X3)	0.749	Valid
Kinerja (Y)	0.691	Valid

Sumber: Hasil Data Penelitian yang Diolah (2024)

Berdasarkan data yang tertera pada tabel 2, terlihat bahwa setiap variabel menunjukkan nilai AVE yang lebih besar dari 0,5. Variabel Diversitas (X1) memiliki nilai AVE sebesar 0,645, Kesetaraan (X2) memiliki nilai AVE sebesar 0,717, Inklusi (X3) memiliki nilai AVE sebesar 0,749. Kinerja (Y) memiliki nilai AVE sebesar 0,691. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa semua variabel yang digunakan dalam penelitian ini dapat dianggap valid.

**Tabel 3.**  
Hasil Uji Validitas Discriminant

Variabel	Indikator	Diversitas (X1)	Kesetaraan (X2)	Inklusi (X3)	Kinerja (Y)
Diversitas (X1)	D8	0.776	0.55	0.592	0.468
	D14	0.82	0.742	0.749	0.591
	D15	0.854	0.717	0.752	0.554
	D16	0.757	0.625	0.686	0.608
Kesetaraan (X2)	E1	0.88	0.861	0.916	0.74
	E2	0.795	0.89	0.823	0.735
	E3	0.791	0.885	0.821	0.746
	E4	0.878	0.805	0.894	0.696
	E5	0.791	0.882	0.877	0.668
	E6	0.646	0.903	0.75	0.542
	E7	0.72	0.87	0.728	0.652
	E8	0.598	0.853	0.654	0.543
	E9	0.641	0.81	0.713	0.545
	E10	0.646	0.934	0.778	0.698
Inklusi (X3)	E11	0.616	0.853	0.697	0.478
	E12	0.753	0.818	0.79	0.604
	E13	0.598	0.794	0.744	0.66
	E14	0.573	0.868	0.704	0.659
	E15	0.738	0.794	0.766	0.525
	E16	0.557	0.817	0.771	0.686
	E17	0.575	0.733	0.658	0.545
	I11	0.727	0.793	0.907	0.9
	I2	0.676	0.79	0.861	0.909
	I3	0.874	0.792	0.876	0.642
I4	0.826	0.848	0.9	0.827	
I5	0.833	0.834	0.894	0.759	

	I6	0.77	0.805	0.894	0.695
	I7	0.845	0.724	0.846	0.638
	I8	0.82	0.769	0.778	0.609
	I9	0.765	0.865	0.952	0.78
	I12	0.564	0.704	0.764	0.597
	I13	0.772	0.762	0.766	0.557
	I14	0.712	0.792	0.892	0.821
	I15	0.732	0.833	0.843	0.623
	I16	0.868	0.793	0.884	0.735
	I17	0.73	0.803	0.918	0.772
	I18	0.626	0.79	0.843	0.698
Kinerja (Y)	K1	0.645	0.745	0.806	0.902
	K2	0.471	0.553	0.65	0.853
	K3	0.605	0.733	0.805	0.932
	K5	0.688	0.647	0.727	0.839
	K6	0.361	0.446	0.541	0.808
	K7	0.504	0.549	0.659	0.844
	K8	0.57	0.472	0.556	0.771
	K9	0.7	0.716	0.733	0.854
	K10	0.565	0.61	0.739	0.873
	K12	0.531	0.482	0.534	0.771
	K14	0.537	0.634	0.728	0.912
	K15	0.728	0.639	0.766	0.882
	K17	0.613	0.596	0.644	0.823
	K19	0.53	0.671	0.726	0.897
	K20	0.563	0.534	0.58	0.779
	K21	0.521	0.549	0.635	0.765
	K22	0.374	0.485	0.628	0.742
K23	0.552	0.652	0.737	0.852	
K25	0.651	0.753	0.821	0.912	
K26	0.557	0.482	0.572	0.783	
K28	0.673	0.782	0.836	0.835	
K29	0.821	0.822	0.885	0.762	
K31	0.618	0.697	0.74	0.743	
K32	0.268	0.405	0.483	0.697	
K34	0.639	0.743	0.791	0.886	

Sumber: Hasil Data Penelitian yang Diolah (2024)

Mengamati tabel 3. dapat terlihat bahwa nilai *cross loading* dari tiap indikator terhadap konstruksya melampaui nilai *cross loading* dari tiap indikator terhadap konstruk lainnya. Selain itu, setiap indikator menunjukkan nilai *cross loading* yang melebihi 0,7. Oleh karena itu, kesimpulan dapat diambil bahwa model PLS dalam penelitian ini memiliki validitas *discriminant* yang baik dan dianggap valid.

### 3. Uji Reliabilitas

Tabel 4.  
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Composite Reliability	Cronbach's Alpha	Keterangan
Diversitas (X1)	0.879	0.816	Reliabel
Kesetaraan (X2)	0.977	0.975	Reliabel
Inklusi (X3)	0.979	0.977	Reliabel
Kinerja (Y)	0.982	0.981	Reliabel

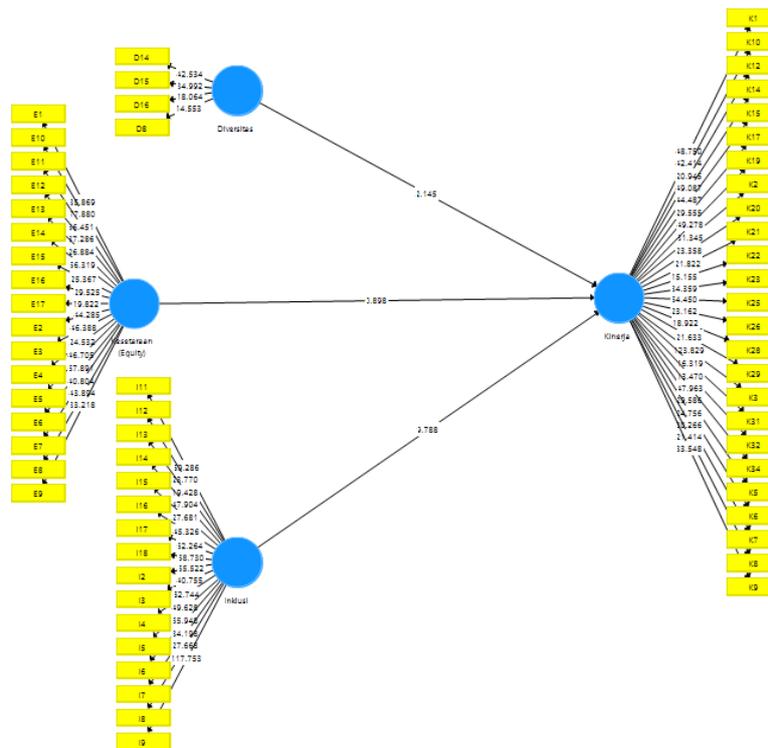
Sumber: Hasil Data Penelitian yang Diolah (2024)

Tabel 4. memberikan informasi bahwa nilai *cronbach's alpha* untuk variabel Diversitas (X1) adalah 0,816 dan nilai *composite reliability* adalah 0,879. Variabel Kesetaraan (X2) memiliki nilai *cronbach's alpha* sebesar 0,975 dan nilai *composite reliability* sebesar 0,977. Sedangkan variabel Inklusi (X3) memiliki nilai *cronbach's alpha* sebesar 0,977 dan nilai *composite reliability* sebesar 0,979. Terakhir, variabel Kinerja (Y) memiliki nilai *cronbach's alpha* sebesar 0,981 dan nilai *composite reliability* sebesar 0,982. Hasil tersebut menunjukkan bahwa setiap variabel memenuhi syarat dengan memiliki nilai *cronbach's alpha* dan nilai *composite reliability* yang melebihi 0,7 sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel dianggap reliabel.

#### 4. Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

##### a. Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan metode *bootstrapping* dari aplikasi smartPLS. Tingkat signifikansi yang digunakan dalam penelitian ini adalah *p-value* sebesar 0,05 (5%) dan acuan untuk nilai *t-statistic* yang lebih besar dari 1,65. Hasil pengujian hipotesis tergambar dalam gambar berikut:



**Gambar 1.** Model Hasil Pengolahan SmartPLS  
Sumber: Hasil Data Penelitian yang Diolah (2024)

Gambar 1. menunjukkan bahwa nilai *t-statistic* untuk hubungan antara variabel Diversitas atas kinerja pegawai adalah 2,145. Sementara itu, nilai *t-statistic* untuk hubungan antara variabel Kesetaraan atas kinerja pegawai adalah 0,898, dan untuk variabel Inklusi terhadap kinerja pegawai adalah 9,788. Penemuan tersebut mengindikasikan bahwa variabel Diversitas dan Inklusi menunjukkan nilai *t-statistic* yang lebih besar dari 1,65, sementara variabel Kesetaraan memiliki nilai *t-statistic* yang kurang dari 1,65. Hasil dari pengujian hipotesis dapat ditemukan dalam nilai koefisien beta atau *Original Sample* dan *t-statistic* seperti yang tertera pada tabel dibawah ini:

**Tabel 5.**  
Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values	Keterangan
Pengaruh Diversitas (X1) -> Kinerja (Y)	-0.161	-0.16	0.074	2.145	0.029	Diterima
Pengaruh Kesetaraan (X2) ->Kinerja (Y)	-0.101	-0.115	0.117	0.898	0.39	Ditolak
Pengaruh Inklusi (X3) -> Kinerja (Y)	1.082	1.096	0.114	9.788	0.00	Diterima

Sumber: Hasil Data Penelitian yang Diolah (2024)

**Tabel 6.**  
Hasil R-Square

Variabel	R Square	R Square Adjusted
Kinerja Pegawai	0.729	0.724

Sumber: Hasil Data Penelitian yang Diolah SmartPLS (2024)

Tabel 6. menjelaskan bahwa nilai R-Square untuk variabel kinerja pegawai (Y) adalah 0,729 atau 72,9%, sementara nilai R-Square Adjusted untuk variabel yang sama adalah 0,724 atau 72,4%.

## Pembahasan

Mengacu pada hasil penelitian diatas maka dapat disimpulkan bahwa instrumen dan variabel setelah dilakukan pengujian validitas dan reliabilitas adalah valid dan reliabel.

Adapun terkait pengujian hipotesis, berdasarkan data pada tabel 5 maka dapat disimpulkan bahwa Hasil pengujian hipotesis pertama menunjukkan bahwa Diversitas (X1) memiliki pengaruh signifikan negatif terhadap kinerja pegawai (Y) di Unit Bisnis Operasional Infrastruktur Listrik PT. XYZ. Dengan koefisien beta sebesar -0,161, *t-statistic* sebesar 2,145, dan *p-value* sebesar 0,029, hipotesis ini diterima, yang mengindikasikan bahwa peningkatan diversitas cenderung mengurangi kinerja pegawai. Hal ini sejalan dengan pandangan yang menyebutkan bahwa diversitas, tanpa dukungan kesetaraan dan inklusi, mungkin menghasilkan ketidakseimbangan dan perbedaan pandangan yang tidak selaras, sehingga menurunkan kinerja.

Sebaliknya, hipotesis kedua yang meneliti pengaruh Kesetaraan (X2) terhadap kinerja pegawai tidak menunjukkan hasil yang signifikan. Dengan koefisien beta sebesar -0,101, *t-statistic* 0,898, dan *p-value* 0,39, hipotesis ini ditolak, menunjukkan bahwa kesetaraan, meskipun penting, tidak memiliki pengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja pegawai. Ini mengindikasikan bahwa penerapan kesetaraan tanpa adanya inklusi yang efektif mungkin tidak cukup untuk meningkatkan kinerja secara signifikan.

Hipotesis ketiga menegaskan bahwa Inklusi (X3) memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai, dengan koefisien beta sebesar 1,082, *t-statistic* 9,788, dan *p-value* 0,000. Inklusi terbukti menjadi variabel paling signifikan di antara Diversitas dan Kesetaraan, berkontribusi secara substansial terhadap peningkatan kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa menciptakan lingkungan kerja yang inklusif, di mana setiap individu merasa diterima dan dihargai, memiliki dampak positif yang kuat pada kinerja pegawai. Berdasarkan informasi pada tabel 6 maka ketiga variabel tersebut, jika digabungkan, menjelaskan pengaruh terhadap kinerja pegawai sebesar 72,4%, menunjukkan bahwa Diversitas, Kesetaraan, dan Inklusi bersama-sama membentuk kerangka yang penting dalam menentukan kinerja pegawai di perusahaan tersebut.

## SIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa Diversitas, Kesetaraan dan Inklusi memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja pegawai di Unit Bisnis Operasional Infrastruktur Listrik PT. XYZ. Diversitas ditemukan memiliki pengaruh negatif terhadap kinerja, sementara Kesetaraan menunjukkan pengaruh yang tidak signifikan. Sebaliknya, Inklusi memiliki dampak positif yang kuat, menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang inklusif sangat berpengaruh terhadap peningkatan kinerja. Secara keseluruhan, ketiga variabel ini bersama-sama menjelaskan 72,4% dari variasi kinerja pegawai.

Berdasarkan hasil ini, manajemen disarankan untuk mengevaluasi kembali penerapan kebijakan terkait Diversitas, Kesetaraan dan Inklusi, dengan fokus pada faktor-faktor kontekstual yang mungkin mempengaruhi hasil negatif dari Diversitas dan minimnya dampak dari Kesetaraan. Penting untuk menganalisis lebih lanjut dinamika internal, budaya organisasi, dan bagaimana kebijakan tersebut diterapkan untuk memahami mengapa efeknya tidak selalu positif.

Manajemen juga didorong untuk terus mempromosikan inklusi secara aktif, mengembangkan langkah-langkah konkret untuk mendukung partisipasi semua karyawan, termasuk mereka yang difabel. Selain itu, perusahaan harus melihat Diversitas, Kesetaraan, dan Inklusi sebagai strategi bisnis penting, yang tidak hanya berfokus pada tanggung jawab sosial tetapi juga pada peningkatan produktivitas dan profitabilitas perusahaan. Regularitas dalam penelitian dan evaluasi terkait inisiatif ini juga penting untuk memastikan keberlanjutan dan efektivitasnya.

## REFERENCES/DAFTAR PUSTAKA

- Afandi. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep dan Indikator)*. Nusa Media.
- Agustianti, R., Nussifera, L., Angelianawati, L., Meliana, I., Sidik, E. A., Nurlaila, Q., & Hardika, I. R. (2022). *Metode Penelitian Kuantitatif Dan Kualitatif*. Tohar Media.
- Braedel-Kühner, C., & Müller, A. (2015). *Re-thinking Diversity: Multiple Approaches in Theory, Media, Communities, and Managerial Practice*. Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Calder-Wang, S., Gompers, P. A., & Huang, K. (2021). *Diversity and performance in entrepreneurial teams (Issue w28684)*. National Bureau of Economic Research.
- Chandler, M. T. (2016). *How Performance Management Is Killing Performance--And What To Do about It: Rethink. Redesign. Reboot*. Britania Raya: ReadHowYouWant.com, Limited.
- Cunningham, G. B. (2023). *Diversity, Equity, and Inclusion at Work*. Taylor & Francis.
- Daniels, A. C. (n.d.). (2014). *Performance Management: Changing Behavior that Drives Organizational Effectiveness*. Amerika Serikat: Performance Management Publications.
- Davis, S. (2022). *Diversity, Equity & Inclusion For Dummies*. Britania Raya: Wiley.
- Dessler, G. (2019). *Human Resource Management*. Britania Raya: Pearson.
- Diniarsa, M. R., & Batu, R. L. (2023). *Evaluasi Penerapan Kebijakan Diversitas Dan Inklusi Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Organisasi*. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)*, 7(2), 1439-1456.
- Dirks, S. (2016). *Leadership. The Effect of Diversity on the Performance of Teams*. Jerman: Bod Third Party Titles.
- Dr. Kasmir, S.E., M.M.. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Depok: PT. Rajagrafindo Persada.
- Eko Widodo, Suparno. (2015). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Manusia. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Ferdman, B. M. (2014). *The practice of inclusion in diverse organizations*. In *Diversity at work: The practice of inclusion* (pp. 3-54).

- Formanek, K. (2021). *Beyond D&I: Leading Diversity with Purpose and Inclusiveness*. Swiss: Springer International Publishing.
- Galletta, S., Mazzù, S., Naciti, V., & Vermiglio, C. (2022). Gender diversity and sustainability performance in the banking industry. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 29(1), 161-174.
- Gomez, L. E., & Bernet, P. (2019). Diversity improves performance and outcomes. *Journal of the National Medical Association*, 111(4), 383-392.
- International Organization for Standardization. (2021). *ISO/DIS 30415:2021 Human resource management — Workforce planning and analytics*. ISO.
- Jonker, J., Pennink, B. J. W., Pennink, B. (2010). *The Essence of Research Methodology: A Concise Guide for Master and PhD Students in Management Science*. Jerman: Springer Berlin Heidelberg.
- Kohl, K. (2022). *Driving Justice, Equity, Diversity, and Inclusion*. Britania Raya: CRC Press.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Remaja Rosdakarya.
- Mello, J. A. (2018). *Strategic Human Resource Management*. Amerika Serikat: Cengage.
- Mohsni, S., Otchere, I., & Shahriar, S. (2021). Board gender diversity, firm performance and risk-taking in developing countries: The moderating effect of culture. *Journal of International Financial Markets, Institutions and Money*, 73, 101360.
- Mustari, V. H., Hasan, S. Z., Sulaeman, M. M., Lubis, F. M., & Suyatno, A. (2024). Pengaruh Diversitas dan Inklusi Terhadap Kinerja Organisasi. *Journal of Economic, Bussines and Accounting (COSTING)*, 7(2), 3199-3204.
- Oswal, N., Siddiqui, S., & Sharma, M. S. (2023). Diversity, equity, and inclusion in the workplace: assessing the impact on organizational performance. *Boletin de Literatura Oral-The Literary Journal*, 10(1), 2931-2941.
- Prasetyowati, R. A., & Hamid, A. (2022). *Metodologi Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, dan Eksperimen*. CV Literasi Nusantara Abadi.
- Price, C., Toye, S. (2016). *Accelerating Performance: How Organizations Can Mobilize, Execute, and Transform with Agility*. Jerman: Wiley.
- Rahman, A., Fathorrahman, F., & Karnawati, T. A. (2020). Pengaruh Kepuasan Kerja, Praktik Sumber Daya Manusia Dan Pasar Tenaga Kerja Terhadap Keinginan Pindah Kerja Karyawan. *Jkbm (Jurnal Konsep Bisnis Dan Manajemen)*, 6(2), 164-178.
- Ramadhani, R., & Firmansyah, Y. (2023). Dampak Keberagaman Demografis Tenaga Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di PT XYZ. *Ultima Management: Jurnal Ilmu Manajemen*, 15(1), 100-123.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational Behavior (Edisi ke-18)*. Pearson. Essex, United Kingdom.
- Shields, J., Brown, M., Kaine, S., Dolle-Samuel, C., North-Samardzic, A., McLean, P., Johns, R., O'Leary, P., Plimmer, G., Robinson, J. (2015). *Managing Employee Performance and Reward: Concepts, Practices, Strategies*. Australia: Cambridge University Press.
- Sutrisno, E. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia, cetakan kedelapan*. Penerbit: Kencana Prenada Media Group, Jakarta.
- Telyani, A. E., Farmanesh, P., & Zargar, P. (2022). An examination of the relationship between levels diversity-organizational performance: Does innovative culture matter. *Sage Open*, 12(1), 21582440211067244-21582440211067244.
- Wisdom, J. P., Jenkins, L. (2021). *Millennials' Guide to Diversity, Equity & Inclusion: What No One Ever Told You about the Importance of Diversity, Equity, and Inclusion*. Amerika Serikat: Winding Pathway Book.