

**PENGARUH *DIVERSITY INCLUSION* DAN *LEADERSHIP DEVELOPMENT*
MEDIASI PERENCANAAN SDM DIGITAL TERHADAP KINERJA PEGAWAI RSU
BHAKTI HUSADA BANYUWANGI**

TESIS

Diajukan guna melengkapi tugas akhir dan memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan
Program Studi Magister Manajemen (S2) dan memperoleh gelar Magister Manajemen



**HANDY KURNIAWAN
2420414028**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH JEMBER
2026**

PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

NAMA : HANDY KURNIAWAN
NIM : 2420414028
PRODI : MAGISTER MANAJEMEN

Menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa karya ilmiah berupa tesis yang berjudul: **Pengaruh Diversity Inclusion Dan Leadership Development Mediasi Perencanaan SDM Digital Terhadap Kinerja Pegawai RSUD Bhakti Husada Banyuwangi** adalah hasil karya sendiri. Kecuali jika dalam beberapa kutipan substansi telah saya sebutkan sumbernya. Belum pernah diajukan dalam instansi manapun, serta bukan karya plagiat atau jiplakan. Saya bertanggung jawab atas keaslian, keabsahan, dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, tanpa adanya tekanan dan paksaan dari pihak manapun serta saya memperoleh sanksi akademik dan siap dituntut dimuka hukum, jika di kemudian hari ada pihak-pihak yang dirugikan dari pernyataan yang tidak benar tersebut.

Jember, 10 Februari 2026
Yang menyatakan



HANDY KURNIAWAN
2420414028

TESIS

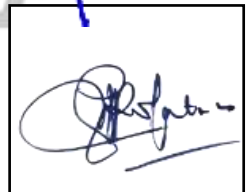
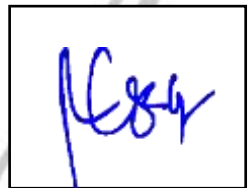
**PENGARUH *DIVERSITY INCLUSION* DAN *LEADERSHIP DEVELOPMENT*
MEDIASI PERENCANAAN SDM DIGITAL TERHADAP KINERJA PEGAWAI RSU
BHAKTI HUSADA BANYUWANGI**

HANDY KURNIAWAN
2420414028

Pembimbing :

Dosen Pembimbing Utama : Dr. Trias Setyowati, SE., MM

Dosen Pembimbing Pendamping : Dr. Riyanto Setiawan Suharsono., SE.,
M.S.A.Ak., CA., CSRS., CSP., MCE

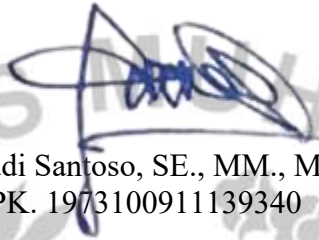


PENGESAHAN

Tesis berjudul : Pengaruh *Diversity Inclusion* Dan *Leadership Development* Mediasi Perencanaan SDM Digital Terhadap Kinerja Pegawai RSUD Bhakti Husada Banyuwangi, telah diuji dan disahkan oleh Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Jember pada:

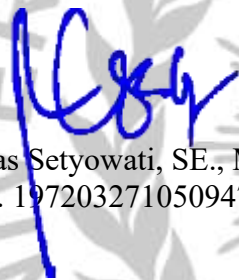
Hari : Rabu
Tanggal : 11 Februari 2026
Tempat : Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Jember

Tim Penguji



Dr. Budi Santoso, SE., MM., M.Akun
NPK. 1973100911139340

Anggota 1



Dr. Trias Setyowati, SE., MM.
NPK. 1972032710509477

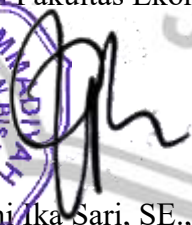
Anggota 2



Dr. Riyanto Setiawan Suharsono., SE.,
M.S.A.Ak., CA., CSRS., CSP., MCE.
NPK. 19721229121091118

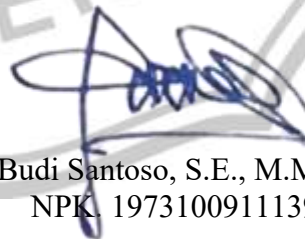
Mengesahkan

Dekan Fakultas Ekonomi




Maheni Ika Sari, SE., MM
NIP. 197708112005012001

Ketua Program Studi



Dr. Budi Santoso, S.E., M.M., M.Akun
NPK. 1973100911139340

PERSEMBAHAN

Puji syukur saya panjatkan kepada Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat serta nikmat kesehatan, ilmu pengetahuan yang tiada batasan dan kasihnya sehingga saya dapat menyelesaikan tesis ini sesuai dengan jadwal yang telah direncanakan. Dalam kesempatan ini saya ucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu dalam proses penyelesaian skripsi ini diantaranya:

1. Superhero dan panutanku Ayahanda Terima kasih atas doa, dukungan, semangat dan curahan kasih sayang yang tak terhingga sampai akhirnya penulis bisa menyelesaikan tesis ini.
2. Pintu surgaku Ibunda tercinta yang senantiasa memberikan dukungan baik moral maupun material, serta selalu memberikan do'a yang setiap hari untuk saya sampai pada hari ini saya dapat menyelesaikan tugas akhir tesis, kasih sayang yang tidak dapat terbalaskan semoga Allah SWT selalu memberikan kesehatan kepada beliau.
3. Teruntuk istri yang telah memberikan doa, dukungan, semangat yang tidak didapatkan dimanapun, memberikan berbagai saran saat mengalami kesulitan dan membantu material untuk memenuhi keperluan saya, dan keperluan dalam menyelesaikan tesis.
4. Teruntuk sahabat-sahabat saya. yang selalu membantu memberikan semangat dan menjadi teman untuk berdiskusi. Semoga Allah SWT senantiasa membalas kebaikan dan ketulusan hati kalian dalam berteman dan mensupport saya.
5. Tak terkecuali untuk Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis yang selalu memberikan yang terbaik untuk mahasiswanya. Terutama Ibu Dr. Trias Setyowati, SE., MM dan Bapak Dr. Riyanto Setiawan Suharsono., SE., M.S.A.Ak., CA., CSRS., CSP., MCE. selaku dosen pembimbing. Terima kasih telah tulus dan ikhlas meluangkan waktunya untuk menuntun dan mengarahkan saya serta memberikan bimbingan dan pelajaran agar saya menjadi lebih baik dalam proses penulisan tugas akhir saya.

MOTTO

“Allah tidak akan mengubah keadaan suatu kaum sampai mereka mengubah keadaan diri mereka sendiri.”

(QS. Ar-Ra’d: 11)

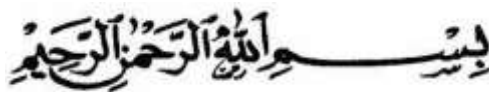
“Dan bahwa manusia hanya memperoleh apa yang telah diusahakannya.”

(QS. An-Najm: 39)

"Mulai saja dulu meski belum sempurna, kesempurnaan akan tumbuh dari proses".



KATA PENGANTAR



Assalaamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Alhamdulillah, puji syukur atas kehadiran Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulis memiliki kemampuan untuk menyelesaikan penyusunan tesis dengan judul, “Pengaruh *Diversity Inclusion* Dan *Leadership Development* Mediasi Perencanaan SDM Digital Terhadap Kinerja Pegawai RSUD Bhakti Husada Banyuwangi” dengan lancar. Tesis ini disusun sebagai salah satu wujud nyata untuk memenuhi impian yang menjadi kewajiban yang harus dipenuhi untuk mencapai gelar Magister Manajemen pada program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Jember.

Keberhasilan penulis dalam menyelesaikan tesis ini tidak lepas dari bantuan berbagai pihak. Penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah berperan dalam menyelesaikan tesis ini. Ucapan terima kasih penulis sampaikan kepada:

1. Allah SWT berkat rahmat dan kasih sayang-Nya penulis dapat menyelesaikan tesis ini.
2. Bapak Dr. Hanafi, M. Pd., Rektor Universitas Muhammadiyah Jember yang telah memberikan kesempatan kepada saya untuk menuntut ilmu di Universitas Muhammadiyah Jember.
3. Ibu Maheni Ika Sari S. E., M. M., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Jember yang telah memberikan kesempatan kepada saya untuk menuntut ilmu di Universitas Muhammadiyah Jember.
4. Ketua Program Studi Magister Manajemen selaku dosen penguji Dr. Budi Santoso, S.E., M.M., M.Akun yang telah membantu penyelesaian proses administrasi akademik.
5. Ibu Dr. Trias Setyowati, SE., MM selaku dosen pembimbing utama yang telah memberikan bimbingan dan motivasinya pada tesis ini. Terima kasih banyak karena telah menerima dengan tangan terbuka membimbing dan membantu penulis, serta selalu memberikan dukungan, waktu dan solusi terbaik ketika menemui kesulitan dalam proses pengerjaan tesis ini.
6. Bapak Dr. Riyanto Setiawan Suharsono., SE., M.S.A.Ak., CA., CSRS., CSP., MCE selaku dosen pembimbing pendamping kedua yang telah memberikan bimbingan dan motivasinya pada tesis ini. Terima kasih banyak karena telah menerima dengan tangan terbuka membimbing dan membantu penulis, serta selalu memberikan dukungan, waktu dan solusi terbaik ketika menemui kesulitan dalam proses pengerjaan tesis ini.
7. Bapak dan Ibu Dosen Program Studi Magister Manajemen yang telah membekali ilmu pengetahuan yang bermanfaat selama penulis menuntut ilmu.
8. Keluarga dan sahabat-sahabat saya yang telah memberikan doa dan dukungannya tanpa henti.
9. Seluruh pihak yang telah membantu dalam penyusunan tesis ini yang tidak dapat disebutkan satu persatu.

Saya sebagai penulis menyadari bahwa masih banyak kekurangan dalam Tesis yang penulis buat ini, semoga pembaca dapat memberikan kritikan dan saran sebagai bahan evaluasi bagi penulis. Semoga Tesis ini dapat bermanfaat bagi pihak manapun terutama bagi para pembaca dan pihak yang berkepentingan.

Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Jember, 10 Februari 2026
Yang menyatakan

HANDY KURNIAWAN
2420414028



DAFTAR ISI

COVER.....	i
PERNYATAAN	ii
PENGESAHAN	iv
PERSEMBAHAN	ii
ABSTRAK.....	iv
<i>ABSTRAK</i>	v
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR	xi
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	5
1.3 Tujuan Penelitian	5
1.4 Manfaat Penelitian	5
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	7
2.1 <i>Grand Theory Resource-Based View (RBV)</i>	7
2.2 Kinerja	8
2.2.1 Fungsi Kinerja	9
2.2.2 Faktor Kinerja	10
2.2.3 Indikator Kinerja	11
2.1 Perencanaan SDM Digital	11
2.3.1 Manfaat Perencanaan SDM Digital	12
2.3.2 Fungsi Perencanaan SDM Digital	14
2.3.3 Karakteristik Perencanaan SDM Digital	15
2.3.4 Indikator Perencanaan SDM Digital	15
2.2 Diversity Inclusion	16
2.5.1 Tujuan <i>Diversity Inclusion</i>	18
2.5.2 Manfaat <i>Diversity Inclusion</i>	19
2.5.3 Faktor <i>Diversity Inclusion</i>	20
2.5.4 Indikator <i>Diversity Inclusion</i>	21
2.3 Leadership Development	21
2.4.1 Tujuan <i>Leadership Development</i>	23
2.4.2 Indikator <i>Leadership Development</i>	24
2.1 Penelitian Terdahulu	25
2.1 Kerangka Konseptual	40
2.2 Pengembangan Hipotesis	41
2.8.1 Pengaruh <i>diversity inclusion</i> terhadap kinerja pegawai RSUD Bhakti Husada Banyuwangi	41
2.8.2 Pengaruh <i>leadership development</i> terhadap kinerja pegawai RSUD Bhakti Husada Banyuwangi	41

2.8.3	Pengaruh <i>diversity inclusion</i> terhadap perencanaan SDM digital RSUD Bhakti Husada Banyuwangi.....	42
2.8.4	Pengaruh <i>leadership development</i> terhadap perencanaan SDM digital RSUD Bhakti Husada Banyuwangi	43
2.8.5	Pengaruh perencanaan SDM digital terhadap kinerja pegawai RSUD Bhakti Husada Banyuwangi.....	44
2.8.6	Pengaruh <i>diversity inclusion</i> terhadap kinerja pegawai melalui perencanaan SDM digital RSUD Bhakti Husada Banyuwangi.....	44
2.8.7	Pengaruh <i>leadership development</i> berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui perencanaan SDM digital RSUD Bhakti Husada Banyuwangi.....	45
BAB III METODE PENELITIAN.....		47
3.1	Identifikasi Variabel.....	47
3.2	Definisi Operasional Variabel	47
3.2.1	<i>Diversity inclusion</i> (X1)	47
3.2.2	<i>Leadership Development</i> (X2).....	48
3.2.3	Perencanaan SDM Digital (Z)	49
3.2.4	Kinerja Pegawai (Y)	49
3.3	Desain Penelitian	50
3.4	Jenis Data	50
3.4.1	Data Primer.....	50
3.4.2	Data Sekunder	50
3.5	Populasi, Sampel, dan Teknik Pengambilan Sampel.....	51
3.5.1	Populasi	51
3.5.2	Sampel	51
3.5.3	Teknik Pengambilan Sampel	51
3.6	Teknik Pengumpulan Data.....	51
3.6	Analisis Deskriptif	52
3.7	Teknik Analisa Data.....	52
3.7.1	Pengujian Hipotesis	52
1.	Pengujian <i>Outer Model</i>.....	53
2.	Pengujian Model Struktural (<i>Inner Model</i>)	53
3.	Uji Hipotesis	54
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN		55
4.1	Gambaran Umum Objek Penelitian	55
4.2	Analisis Deskriptif Variabel Penelitian	57
4.3	Hasil Analisis Data	62
4.5	Pembahasan	66
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN		75
5.1	Kesimpulan	75
5.2	Saran.....	76
DAFTAR PUSTAKA		78

DAFTAR TABEL

Halaman

Tabel 1.1 Kinerja RSUD Bhakti Husada Banyuwangi (2021–2025)	4
Tabel 2.1 Ringkasan Penelitian (Taroreh, 2022)	25
Tabel 2.2 Ringkasan Penelitian (Nurbiyati, 2021)	26
Tabel 2.3 Ringkasan Penelitian (Oktafien et al., 2023)	27
Tabel 2.4 Ringkasan Penelitian (V. A. R. Hidayat, 2023)	28
Tabel 2.5 Ringkasan Penelitian (Kurnianto & Priyono, 2023)	29
Tabel 2.6 Ringkasan Penelitian (Amelia, Ayu, 2024)	30
Tabel 2.7 Ringkasan Penelitian (Fajar, 2024)	31
Tabel 2.8 Ringkasan Penelitian (Erlina Sih Rahayu, 2024)	32
Tabel 2.9 Ringkasan Penelitian (Suparyanto et al., 2025)	33
Tabel 2.10 Ringkasan Penelitian (Bintang Briliansyah, Dadan A, 2025)	34
Tabel 2.11 Ringkasan Penelitian Penelitian (Fahdiansyah et al., 2025)	35
Tabel 2.12 Ringkasan Penelitian (Ramasamy et al., 2025)	36
Tabel 2.13 Ringkasan Penelitian (Varian et al., 2025)	37
Tabel 2.14 Ringkasan Penelitian (Cahyanto, 2025)	38
Tabel 2.15 Ringkasan Penelitian (Ramadhan & Wulandari, 2025)	39
Tabel 3.1 Skala Likert	52
Tabel 4.1 Frekuensi Jawaban Responden Variabel <i>Diversity inclusion</i> (X1)	57
Tabel 4.2 Frekuensi Jawaban Responden Variabel <i>Leadership Development</i> (X2)	58
Tabel 4.3 Frekuensi Jawaban Responden Variabel Perencanaan SDM Digital (Z)	60
Tabel 4.4 Frekuensi Jawaban Responden Variabel Kinerja (Y)	61
Tabel 4.5 Hasil <i>Outer-loadings</i>	62
Tabel 4.6 Hasil <i>Contruck Reliability</i> dan <i>validity</i>	62
Tabel 4.7 Nilai Koefisien Jalur Pengaruh Langsung	63
Tabel 4.8 Nilai Koefisien Jalur Pengaruh Tidak Langsung	64
Tabel 4.9 Total effect	65
Tabel 4.10 <i>Adjusted R-squared coefficients</i>	66

DAFTAR GAMBAR

Halaman

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual Penelitian.....	40
Gambar 4.1 Logo RSUD Bhakti Husada Banyuwangi	55
Gambar 4.2 Hasil Analisis Jalur	65



DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1. Kuesioner	86
Lampiran 2. Tabulasi Jawaban Responden.....	89
Lampiran 3. Frekuensi Jawaban Responden	94
Lampiran 4. Hasil Analisis SmartPLS.....	99

