

# **BAB I**

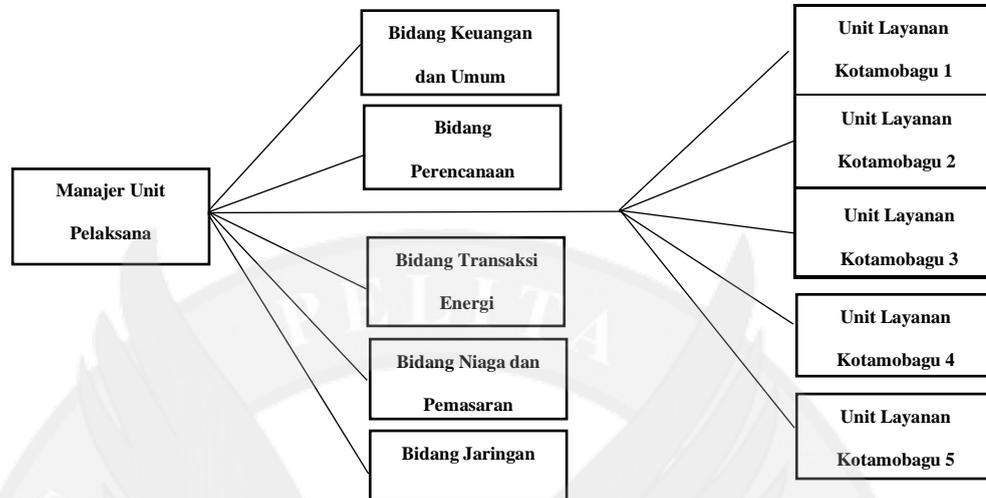
## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Perusahaan BUMN XYZ adalah entitas milik negara yang bertanggung jawab untuk menyediakan layanan kelistrikan kepada masyarakat. Unit Perusahaan BUMN XYZ di Kotamobagu berperan sebagai salah satu unit pelaksana di bawah naungan Perusahaan BUMN XYZ dan beroperasi dalam sektor kelistrikan. Unit ini memilikitanggung jawab untuk menyediakan pasokan listrik kepada masyarakat di wilayah Bolaang Mongondow Raya, yang mencakup 4 kabupaten dan 1 kota. Dalam memberikan layanannya, Perusahaan BUMN XYZ Kotamobagu memiliki 5 Kantor Unit Layanan Pelanggan dan 1 Kantor Cabang setara Unit Layanan Pelanggan yang tersebar di wilayah tersebut. Di bawah 5 Unit Layanan Pelanggan ini, terdapat pula 11 Kantor Jaga yang bertugas menjaga keandalan pasokan distribusi listrik. Untuk mendukung kegiatan operasional pada unit-unit tersebut, Perusahaan BUMN XYZ Kotamobagu membutuhkan Sumber Daya Manusia (SDM) yang andal dan bertanggung jawab.

Dalam perkembangan bisnis global yang terus berkembang, pemenuhan SDM yang berkompeten dibutuhkan dalam menggapai tujuan setiap perusahaan. Pada Perusahaan BUMN XYZ Kotamobagu sendiri memiliki total 97 pegawai dan tersebar sebesar 44 pegawai tersebar di 5 Unit Layanan Pelanggan. Maka untuk mencapai Performa/Kinerja Organisasi Perusahaan BUMN XYZ Kotamobagu diperlukan menjaga kualitas Performa/Kinerja Karyawan Perusahaan BUMN XYZ Kotamobagu. Dengan adanya karyawan yang berkinerja unggul maka diharapkan Kinerja Organisasi akan selaras mengikuti. Sehingga diharapkan bisa mencapai target Perusahaan yang diharapkan. Organisasi didirikan untuk mencari keuntungan

bagi perusahaan, saat perusahaan dijalankan dengan baik maka perusahaan tersebut bisa mendapatkan keuntungan (Hayatun & Octavia, 2024).

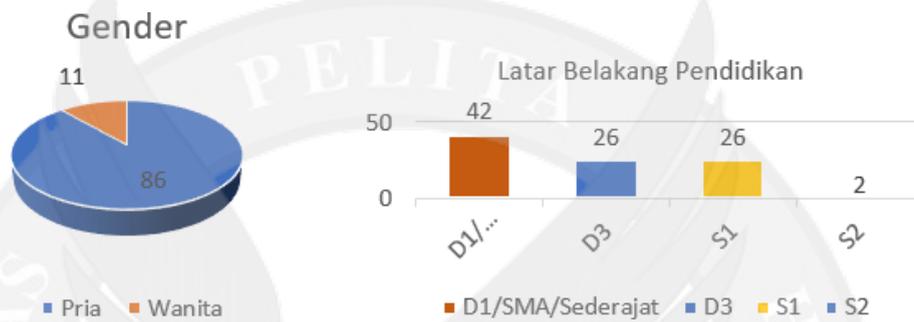


Gambar 1.1 Struktur Organisasi Perusahaan BUMN XYZ Kotamobagu

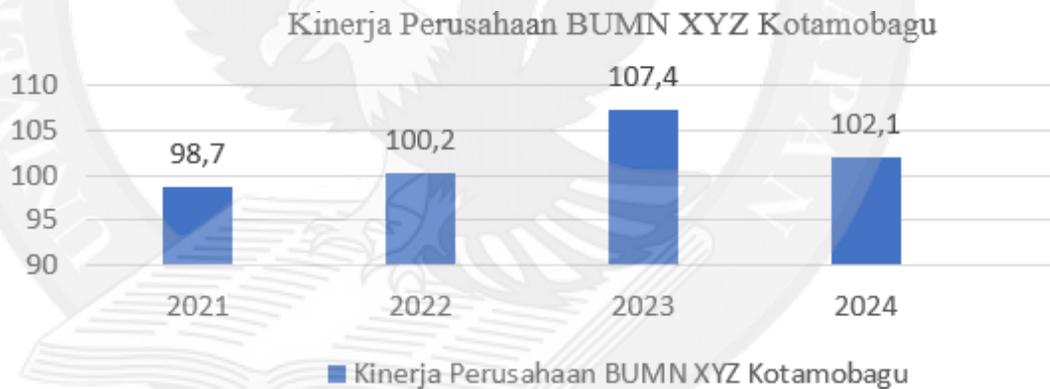
Sumber : Data Kepegawaian Perusahaan BUMN XYZ Kotamobagu 2024

Karyawan Perusahaan BUMN XYZ adalah aset berharga bagi perusahaan karena mereka memegang peran penting dalam menjaga kelancaran operasional dan mendorong pengembangan perusahaan. Sumber daya manusia berperan krusial dalam manajemen sebuah organisasi, yang berarti kinerja yang sesuai dengan harapan hanya dapat tercapai jika karyawan memiliki kekuatan dan kemampuan untuk memenuhi kebutuhan dalam menjalankan aktivitas organisasi. (Maryadi & Misrania, 2023). Kinerja karyawan merujuk pada seberapa baik mereka menjalankan tugas dan tanggung jawabnya di tempat kerja, yang secara langsung berdampak pada keberhasilan organisasi. Kinerja ini dipengaruhi oleh sejumlah faktor, seperti motivasi, komitmen terhadap organisasi, kepuasan kerja, dan disiplin. Penelitian menunjukkan bahwa kinerja karyawan yang tinggi berkontribusi pada peningkatan produktivitas, hasil organisasi yang lebih baik, dan pertumbuhan bisnis secara keseluruhan. Untuk meningkatkan kinerja karyawan,

organisasi perlu membangun suasana lingkungan kerja yang mendukung komitmen, memberikan motivasi melalui penghargaan atau *reward*, dan menekankan pentingnya disiplin. Selain itu, kesempatan untuk pembelajaran berkelanjutan dan pengembangan keterampilan juga penting untuk menjaga kinerja yang optimal. (Amri et al., 2021).



Gambar 1.2 Karyawan Perusahaan BUMN XYZ Kotamobagu tahun 2024  
 Sumber : Data Kepegawaian Perusahaan BUMN XYZ Kotamobagu 2021-2024

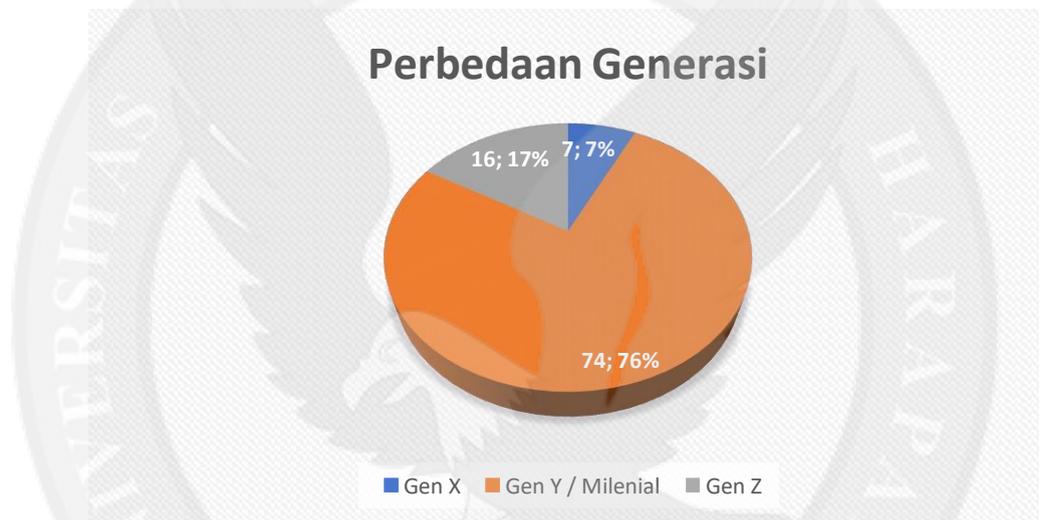


Gambar 1.3 Kinerja Unit Perusahaan BUMN XYZ Kotamobagu 2021-2024  
 Sumber : Data kinerja Perusahaan BUMN XYZ Kotamobagu 2021-2024

Tabel 1.1 Rata-rata Kinerja Karyawan Perusahaan BUMN XYZ Kotamobagu  
2021-2024

Variabel Kinerja	Bobot Target	2021	2022	2023	2024
Kinerja	500	360	375	375	360
Kompetensi	500	315	322	321	319

Sumber : Data kinerja Perusahaan BUMN XYZ Kotamobagu 2021-2024



Gambar 1.4 Keberagaman Generasi karyawan Perusahaan BUMN XYZ  
Kotamobagu

Sumber : Data Kepegawaian Perusahaan BUMN XYZ Kotamobagu (2024)

Unit Pelaksana Perusahaan BUMN XYZ Kotamobagu di jalankan oleh pegawai BUMN yang memiliki keberagaman latar belakang pendidikan, gender dan budaya. Keberagaman inilah yang perlu dibangun untuk memperkuat dinamisme. Sehingga bisa meningkatkan inovasi, kreativitas dan kemampuan pemecahan masalah. Menurut hasil penelitian Mckinsey (2023), perusahaan dengan keberagaman karyawan cenderung memiliki kinerja karyawan yang lebih *perform* dibandingkan dengan perusahaan yang kurang dalam keberagaman karyawannya.

Tim yang beragam ini dapat menghasilkan beragam perspektif dan ide, yang dapat menghasilkan pengambilan keputusan yang lebih efektif dan berdampak kepada kinerja yang lebih baik (Mckinsey, 2023).

Dalam membangun keberagaman tim pada Perusahaan BUMN XYZ Kotamobagu, yang perlu disoroti adalah keberagaman, sesuai dengan gambar 1.2, karena adanya perbedaan gender, budaya asal karyawan dan latar belakang pendidikan. Hal ini tidak lepas dari salah satu Tata Nilai Perusahaan BUMN XYZ adalah Kolaboratif (pln.co.id, 2024). Sehingga dalam membangun tim pada Perusahaan BUMN XYZ Kotamobagu perlu nya dilakukan adaptasi kondisi tuntutan kinerja yang berubah dengan mengintegrasikan berbagai sudut pandang yang ada pada keberagaman karyawan Perusahaan BUMN XYZ Kotamobagu. Adap tabilitas dalam kondisi ketdakpastian atau berubah-ubah ini sangat penting untuk tetap kompetitif dalam meningkatkan kinerja. Studi dari Columbia Business School (2021), menunjukkan bahwa praktik inklusi dalam keberagaman karyawan, berkontribusi pada lingkungan kerja yang lebih menarik, meningkatkan kepuasan kerja karyawan dan mendukung peningkatan pencapaian kinerja. Hal ini tidak hanya meningkatkan efektivitas tim, tetapi juga mendorong kesuksesan jangka panjang dengan menciptakan budaya inklusivitas dan kesempatan yang setara (Columbia Business School, 2021).

Perbedaan latar belakang pendidikan perlu adanya dukungan membangun budaya kompeten yang menjadi salah satu tata nilai Perusahaan BUMN XYZ, yang mana maksudnya adalah terus belajar dan mengembangkan kapabilitas (pln.co.id, 2024). Motivasi pembelajar dalam perusahaan secara langsung meningkatkan iklim inovatif yang berkontribusi pada Peningkatan kinerja. Budaya oembelajar dalam perusahaan memfasilitasi kreativitas dan kebijakan dalam pemngambilan risiko,

yang berdampak positif pada pengembangan produk dan layanan serta Peningkatan efisiensi operasional. Karyawan yang termotivasi untuk belajar dan berkembang cenderung lebih terlibat dalam tugas tugasnya dan mampu menghasilkan ide baru yang mendukung pertumbuhan perusahaan (Id et al., 2024).

Perbedaan atau keberagaman generasi di antara karyawan memengaruhi cara manajemen Perusahaan BUMN XYZ dalam mengelola Sumber Daya Manusia, sehingga dapat membangun kebersamaan tim yang solid. Berdasarkan Gambar 1.5, terlihat bahwa mayoritas karyawan di Perusahaan BUMN XYZ adalah Generasi Y, atau yang sering disebut sebagai Milenial, dengan pertumbuhan karyawan dari Generasi Z yang mulai terlihat. Generasi Y, yang dikenal sebagai "digital natives," lahir di era digital dan terbiasa mendapatkan informasi secara instan dari berbagai sumber. Kebiasaan ini membuat Generasi Y terbiasa dengan akses informasi yang cepat, sehingga di lingkungan kerja mereka cenderung tidak suka mendengar kata "tunggu" dan sering dianggap sebagai generasi yang kurang sabar. (Nindyati, 2017). Menurut Zis, Effendi, and Roem (2021), seharusnya tidak ada masalah yang berarti bagi Gen Y atau Milenial, dengan Gen Z dikarenakan walaupun memiliki pola pikir yang berbeda, namun keduanya sama-sama melek teknologi.

Tabel 1.1 Penelitian terdahulu yang berhubungan dengan Variabel Penelitian

<b>Topik Penelitian</b>	<b>Variabel</b>	<b>Hasil</b>
<i>The mediation effect of job satisfaction and organizational commitment on the organizational learning effect of the employee performance (Hendri, 2019)</i>	<i>Learning Organization, Job Satisfaction, Organizational Commitment, dan Employee Performance.</i>	<i>Learning Organization, Job Satisfaction, Organizational Commitment memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap Employee Performance.</i>

<i>Managing Diversity in the Chinese Organizational Context: The Impact of Workforce Diversity Management on Employee Performance</i> ( Li et al. 2021)	<i>Diversity Mangement, Persons Job Match, Structural Empowerment Employee Commitment dan Employee Job Performance.</i>	<i>Diversity Management</i> berpengaruh positif terhadap <i>Employee Performance</i> .
<i>Hospitality Diversity Management and Job Satisfaction : The Mediating role of Organizational Commitment across individual differences</i> (García-rodríguez et al., 2020)	<i>Perceptions of Diversity Management, Organizational Commitment dan Job Satisfaction.</i>	<i>Perceptions of Diversity Management</i> dan <i>Organizational Commitment</i> dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan
<i>Determination of Work Motivation, Leadership Style, Employee Competence on Job Satisfaction and Employee Performance</i> (Hajiali et al., 2022)	<i>Work Motivation, Leadershipo Style, Work Competence, Job Satisfaction dan Employee Performance.</i>	<i>Job Satisfaction</i> berhubungan positif terhadap <i>Employee Performance</i>
<i>Improving Employee Performance Through Perceived Organizational Support, Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior</i> (Ridwan et al., 2020)	<i>Perceived Organizational Support, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behavior, dan Employee Performance.</i>	<i>Perceived Organizational Support, Organizational Commitment</i> dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> berhubungan positif dengan <i>Employee Performance</i> .
<i>Learning Organization and employee performance: the mediating role of job satisfaction in the Vietnamese context</i> (Cao et al., 2024)	<i>Learning Organization, Job Satisfaction, dan Employee Performance.</i>	<i>Learning Organization, Job Satisfaction</i> memiliki pengaruh positif dengan <i>Employee Performance</i> .
<i>The Relationship between Diversity Management, Job Satisfaction and Organizational Commitment in Teachers: a Mediating Role of Perceived Organizational Support</i> (Ateş & Ünal, 2021)	<i>Diversity Management, Job Satisfaction, Organizational Commitment dan Perceived Organizational Support.</i>	<i>Diversity management, Organizational Commitment dan Perceived Organizational Support</i> berhubungan positif dengan <i>Job Satisfaction</i> .

Pada tabel 1.1 dapat dilihat bahwa banyak faktor yang bisa mempengaruhi *Employee Performance* pada karyawan berdasarkan penelitian - penelitian sebelumnya. *Job Satisfaction* dan *Organizational Commitment* banyak dikutip dari penelitian sebelumnya. Selain itu *Learning Organization* dan *Perceptions of Diversity Management* juga menjadi faktor yang mempengaruhi employee

performance karyawan. Hal data-data tersebut mendasari untuk meneliti terkait perlunya analisa untuk pengembangan strategi bisnis dalam pencapaian Employee Performance. Beberapa penelitian terdahulu akan digunakan dan direplikasi maupun dikompilasi untuk meneliti pengaruh *Learning Organization*, *Perceptions of Diversity Management*, *Job Satisfaction* dan *Organizational Commitment*. Berdasarkan latar belakang yang sudah dipaparkan, maka penelitian yang dilakukan ditetapkan judul : “Analisis Pengaruh *Learning Organizaation* dan *Perceptions of Diversity Management* terhadap *Employee Performance* dimediasi oleh *Job Satisfaction* dan *Organizational Commitment* pada BUMN XYZ di Kotamobagu ”.

## 1.2. Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan latar belakang penelitian di atas, disusun beberapa rumusan masalah yaitu :

- 1) Apakah *Learning Organization* berpengaruh positif terhadap *Job Satisfaction* ?
- 2) Apakah *Learning Organization* berpengaruh positif terhadap *Organizational Commitment* ?
- 3) Apakah *Perceptions of Diversity Management* berpengaruh positif terhadap *Job Satisfaction*?
- 4) Apakah *Perceptions of Diversity Management* berpengaruh positif terhadap *Organizational Commitment*?
- 5) Apakah *Learning Organization* berpengaruh positif terhadap *Employee Performance*?
- 6) Apakah *Perceptions of Diversity Management* berpengaruh positif terhadap *Employee Performance*?

- 7) Apakah *Job Satisfaction* berpengaruh positif terhadap *Employee Performance*?
- 8) Apakah *Organizational Commitment* berpengaruh positif terhadap *Employee Performance*?
- 9) Apakah *Job Satisfaction* dapat memediasi pengaruh *Learning Organization* terhadap *Employee Performance*?
- 10) Apakah *Organizational Commitment* dapat memediasi pengaruh *Learning Organization* terhadap *Employee Performance*?
- 11) Apakah *Job Satisfaction* dapat memediasi pengaruh *Perceptions of Diversity Management* terhadap *Employee Performance*?
- 12) Apakah *Organizational Commitment* dapat memediasi pengaruh *Perceptions of Diversity Management* terhadap *Employee Performance*?

Penelitian ini dilaksanakan pembatasan masalah agar dapat lebih focus pada rumusan dan tujuan yang ditetapkan. Penelitian ini dibatasi antara variable bebas terkait yang digunakan, meliputi *work environment, workplace well-being, Leadership, Team Relation, Strategy Organization dan Organization Culture terhadap variabel terikat employee engagement, employee performance dan Organizational Performance*. Batasan lain yang ditetapkan adalah sumber informasi yaitu Karyawan Perusahaan BUMN XYZ Kotamobagu berjumlah 98 karyawan (PLN Kotamobagu, 2024) yang berada di Kotamobagu, Sulawesi Utara.

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Tujuan yang diharapkan dapat dicapai dari penelitian yang dilakukan adalah sebagai berikut :

1. Untuk menguji serta menganalisis pengaruh positif dari *Learning Organization* terhadap *Job Satisfaction*.
2. Untuk menguji serta menganalisis pengaruh positif dari *Learning Organization* terhadap *Organizational Commitment*.
3. Untuk menguji serta menganalisis pengaruh positif dari *Perceptions of Diversity Management* terhadap *Job Satisfaction*.
4. Untuk menguji serta menganalisis pengaruh positif dari *Perceptions of Diversity Management* terhadap *Organizational Commitment*.
5. Untuk menguji serta menganalisis pengaruh positif dari *Learning Organization* terhadap *Employee Performance*.
6. Untuk menguji serta menganalisis pengaruh positif dari *Perceptions of Diversity Management* terhadap *Employee Performance*.
7. Untuk menguji serta menganalisis pengaruh positif dari *Job Satisfaction* terhadap *Employee Performance*.
8. Untuk menguji serta menganalisis pengaruh positif dari *Organizational Commitment* terhadap *Employee Performance*.
9. Untuk menguji serta menganalisis pengaruh mediasi *Job Satisfaction* pada pengaruh *Learning Organization* terhadap *Employee Performance*.
10. Untuk menguji serta menganalisis pengaruh mediasi *Organizational Commitment* pada pengaruh *Learning Organization* terhadap *Employee Performance*.
11. Untuk menguji serta menganalisis pengaruh mediasi *Job Satisfaction* pada pengaruh *Perceptions of Diversity Management* terhadap *Employee Performance*.

12. Untuk menguji serta menganalisis pengaruh mediasi *Organizational Commitment* pada pengaruh *Perceptions of Diversity Management* terhadap *Employee Performance*.

#### **1.4. Manfaat Penelitian**

Manfaat yang diharapkan bisa dicapai pada penelitian ini adalah dapat digunakan pada manajemen khususnya Perusahaan BUMN XYZ Kotamobagu dalam mengelola SDM/Human Resources dalam kaitannya membentuk *employee performance* yang baik pada setiap karyawannya. Melalui variable *Learning Organization*, *Perceptions of Diversity Mangament*, *Job Satisfaction*, *Organizational Commitment*. Manajemen Perusahaan BUMN XYZ khususnya di Kotamobagu diharapkan juga mampu mengevaluasi strategi SDM/ Human Resources dengan hasil analisis dari penelitian dan mempertimbangkan variable-variabel yang menjadi kunci utama untuk membentuk *Employee performance* yang baik.

#### **1.5. Sistematika Penulisan**

Bagian awal mencakup halaman sampul, halaman judul, halaman pernyataan keaslian karya tugas akhir, halaman persetujuan dari tim penguji tugas akhir, abstrak, kata pengantar, daftar isi, daftar gambar, daftar tabel, dan daftar lainnya.

### **BAB I PENDAHULUAN**

Berisi penjelasan latar belakang masalah dan penjelasan tentang berbagai fenomena yang menjadi dasar penelitian. Bagian ini mencakup pembatasan masalah untuk memberikan batasan-batasan dalam penelitian, serta perumusan masalah yang merumuskan pertanyaan-pertanyaan penelitian sesuai dengan ruang

lingkup permasalahan yang akan diteliti. Tujuan penelitian dijabarkan sebagai jawaban dari rancangan yang ingin dikaji pada penelitian ini. Manfaat penelitian mencakup manfaat teoritis dan manfaat praktis yang diharapkan dari hasil penelitian. Terakhir, sistematika penulisan disajikan sebagai urutan penyusunan penelitian secara keseluruhan.

## **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

Berisi landasan teori, hasil penelitian terdahulu yang menitikberatkan pada penelitian, pengembangan hipotesis, model penelitian dan bagan alur berpikir.

## **BAB III METODE PENELITIAN**

Berisi jenis penelitian, populasi dan sampel, metode pengumpulan data, definisi operasional dan pengukuran variabel penelitian, dan metode analisis data.

## **BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Berisi gambaran umum analisis data yaitu analisis kualitas data, analisis hipotesis dan pembahasan.

## **BAB V KESIMPULAN DAN SARAN**

Berisi didalamnya yaitu kesimpulan atas hipotesis, simpulan atas masalah penelitian, implikasi yaitu implikasi teoritis dan manajerial, dan rekomendasi