

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Kecepatan perkembangan informasi dan teknologi saat ini membawa pengaruh dan dampak yang luas di berbagai aspek. Perkembangan dunia masuk kedalam suatu era yang di devinisikan oleh Warren Bennis dan Burt Nanus dengan istilah VUCA. VUCA sendiri adalah singkatan dari Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity. Kondisi ini telah menjadi suatu hal yang biasa akibat dari situasi bisnis yang tidak menentu, kompleks, bergejolak serta tidak pasti. Perkembangan dari teknologi dan adanya transformasi digital menjadi salah satu penyebab perubahan lingkungan bisnis terjadi dengan sangat cepat, tidak pasti, bersifat kompleks dan ambigu. Dengan adanya hal tersebut, perusahaan dituntut untuk semakin meningkatkan ketersediaan sumber daya secara maksimal dan profesional sesuai dengan bidangnya dan perkembangan zaman.

PT. XYZ Tolitoli sebagai perusahaan di Indonesia menghadapi berbagai tantangan dalam mengelola sumber daya manusia yang kompeten dan berkomitmen tinggi. Dalam menghadapi era transformasi digital dan tantangan eksternal seperti permintaan energi yang terus meningkat, PT. XYZ perlu memastikan bahwa karyawannya tidak hanya memiliki kompetensi teknis yang memadai, tetapi juga memiliki keterlibatan kerja (work engagement) yang tinggi. Keterlibatan kerja adalah kunci untuk menciptakan tenaga kerja yang produktif, inovatif, dan siap menghadapi perubahan (Tang dan Sun, 2011)

Berbagai perubahan telah terjadi dengan cepat di industri ketenagalistrikan. Jika tidak disikapi dan diantisipasi dengan cepat, perubahan tersebut akan berpotensi mengganggu keberlanjutan PT. XYZ sebagai entitas korporasi yang sehat dan mengancam keberlanjutan perusahaan. Dengan latar belakang tersebut, pada tanggal 21 April 2020 PT. XYZ meluncurkan Transformasi PT. XYZ dengan tagline Power Beyond Generations. Transformasi adalah aspirasi dari seluruh insan PT. XYZ untuk membawa PT. XYZ menjadi lebih baik. Transformasi PT. XYZ memiliki 4 (empat) aspirasi yaitu, Green, Lean, Innovative dan Customer Focused. Dengan aspirasi Green, PT. XYZ terus meningkatkan penggunaan EBT untuk menghasilkan energi ramah lingkungan untuk melindungi generasi masa depan. Lean dimaksudkan untuk mengefisienkan dan mengefektifkan pengadaan daya listrik yang andal; Innovative adalah upaya untuk menciptakan peluang baru agar dapat menghasilkan pendapatan dari cara yang baru; dan Customer Focused ialah bagaimana PT. XYZ memperhatikan pelanggan sehingga selalu menjadi pilihan nomor satu pelanggan dan sebagai solusi terbaik kelistrikan.

Dalam pelaksanaannya, PT. XYZ telah menetapkan sasaran agar implementasi inisiatif strategis tersebut dapat diukur efektivitas dan efisiensinya terhadap cita-cita Transformasi PT. XYZ. Aspirasi PT. XYZ pada tahun 2024 terkait transformasi terdiri dari strategic objective dan strategic enabler yang akan menjabarkan sasaran strategis PT. XYZ pada tahun 2020-2024. Strategic objective terdiri dari:

1. Green : Mendorong pencapaian target bauran EBT dalam pembangkitan listrik sesuai aspirasi Pemerintah. Pada sasaran ini ditetapkan tiga

breakthrough yaitu implementasi RJP EBT 2019-2024 (5GW), peluncuran "Green Booster", dan peluncuran "Large Scale Renewables".

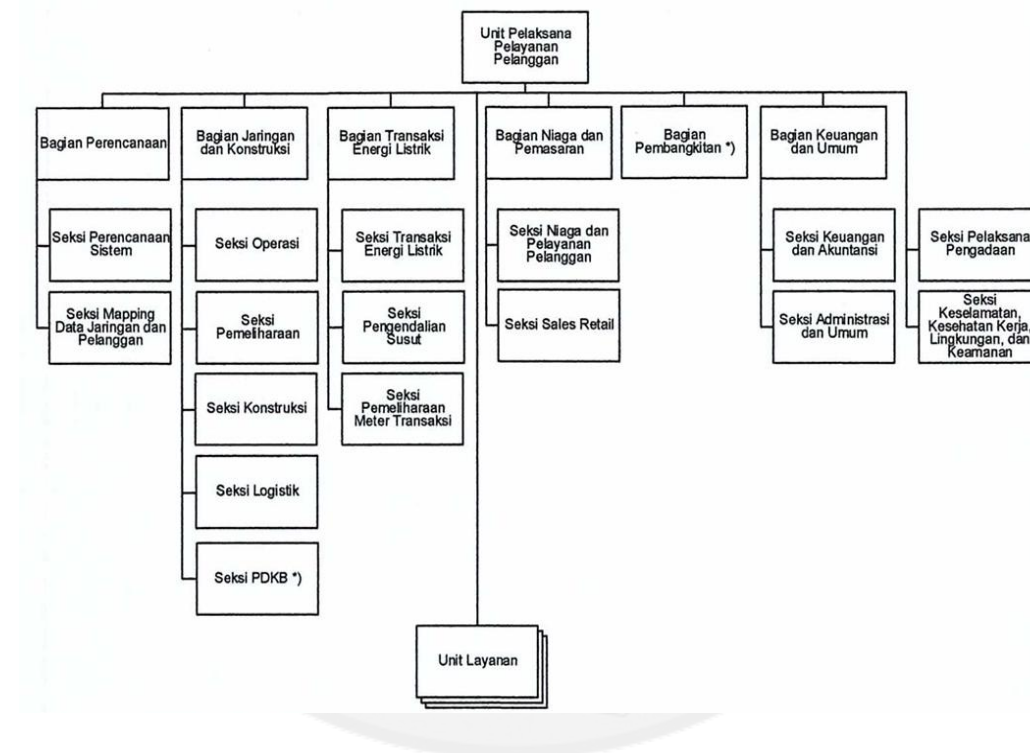
2. Innovative: menciptakan model bisnis inovatif dalam ekosistem ketenagalistrikan yang memberikan kontribusi terhadap pendapatan PT. XYZ di luar penjualan kWh. Pada sasaran ini terdapat empat breakthrough yaitu Billing and Collection Optimization, Rollout Fiber Optics, Electric Vehicle Infrastructure, dan Captive Power.
3. Customer Focused: memberikan kepuasan dan pengalaman lebih baik untuk para pelanggan PT. XYZ. Pada sasaran ini terdapat dua breakthrough yaitu Outage Management (Notification and Yantek Optimization) dan peluncuran PT. XYZ Mobile versi terbaru.
4. Lean: menjadi perusahaan yang lebih efisien, ramping, dan lincah. Pada sasaran ini terdapat tujuh breakthrough yaitu Digital Power Plant, Digitally Enabled Distribution Excellence, Dispatch Optimization, Investment Prioritization (Short term, Mid term & Long term), Optimizing Primary Energy, dan Anti Blackout.

Sedangkan Strategic Enablers terdiri dari Organization & people, Technology advancement, Financial sustainability, serta National development. Breakthrough pada enablers ini terdiri dari Organisation Structure, Streamline Subsidiary, Digitally Enabled Execution Machine, dan Regulatory Sector Structure.

PT. XYZ terus berupaya mengembangkan strategi dan inovasi untuk memuaskan pelanggan serta meningkatkan pelayanan dengan pemenuhan sumber daya manusia yang kompeten. Dalam mencapai tujuan dari perusahaan maka

dibutuhkan pengelolaan sumber daya manusia yang mana hal ini menjadi sangat penting untuk dilakukan (Sinambela, 2021)

Melihat geografis wilayah kerja PT. XYZ UP3 Tolitoli yang tersebar, sumber daya manusia tidak hanya sebagai elemen operasional semata namun juga merupakan aset yang berharga sebagai penggerak utama dalam menjalankan proses bisnis untuk mencapai sasaran organisasi. PT. XYZ menyusun struktur organisasinya dengan melihat kompetensi sumber daya manusia yang didasari oleh fungsi manajemen seperti yang digambarkan dalam Gambar 1.1.



Gambar 1.1 Struktur Organisasi PT. XYZ UP3 Tolitoli
Sumber : PERDIR 0298.P/DIR/2023 (2025)

Pada struktur organisasi diatas, Manajer UP3 merupakan pimpinan teratas untuk skala organisasi unit pelayanan pelanggan. Sedangkan fungsi manajemen dibagi kedalam 5 bagian yaitu : Bagian Perencanaan, Bagian Jaringan, Bagian Keuangan dan Umum, Bagian Transaksi Energi Listrik dan Bagian Pemasaran dan

Pelayanan Pelanggan. Masing-masing bagian memiliki fungsi dan tugas yang spesifik namun saling berkaitan satu dengan lainnya. Pegawai dikelompokkan berdasarkan kompetensi individu yang mana ini bertujuan untuk meningkatkan keefektifan dan efisiensi kerja juga agar semakin fokus dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan spesialisasi tertentu yang ada dalam organisasi.

Penilaian kinerja ditentukan dengan melihat Key Performance Indikator (KPI) yang bersumber dari pemetaan proses bisnis PT. XYZ di tahun 2025. Proses bisnis PT. XYZ UP3 Tolitoli 2025 mengacu kepada hal-hal sebagai berikut :

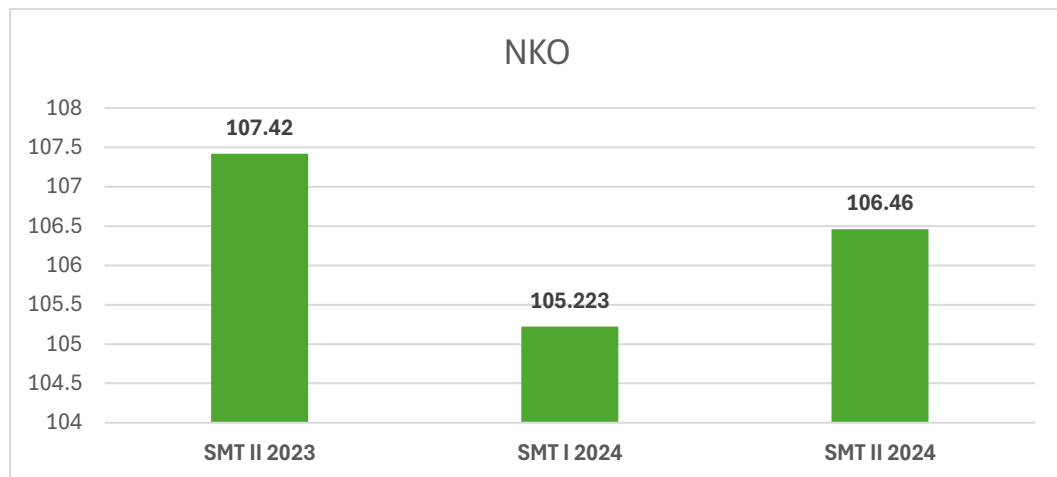
1. Meningkatkan penjualan menjadi 195 GWh pada 31 Desember 2025 melalui program probing pelanggan daya besar dan agresif marketing untuk peningkatan pendapatan penjualan.
2. Menekan rata-rata bulanan Rupiah saldo rekening berjalan dan rekening tunggakan menjadi Rp. 0,339 Milyar sampai dengan 31 Desember 2025 melalui pengelolaan pengendalian piutang untuk percepatan Cash-in pendapatan penjualan tenaga listrik.
3. Menekan susut jaringan (tanpa E-min) menjadi 8.91% pada 31 Desember 2025 melalui peningkatan kualitas pengukuran titik transaksi dan pemeliharaan jaringan distribusi untuk meningkatkan efisiensi operasi distribusi.
4. Meningkatkan keandalan suplai dan layanan pelanggan dengan menekan SAIDI menjadi 722,24 mnt/plg/thn, SAIFI menjadi 8,61 kali/plg/thn dan FGTM 20,25 ggn/100 kms serta peningkatan ketersediaan pembangkit hingga 85% pada 31 Desember 2025 melalui pelaksanaan program

peningkatan keandalan dan pemeliharaan untuk meningkatkan kepuasan pelanggan dan penjualan.

5. Penambahan kapasitas dan infrastruktur dengan target Pengendalian Penggunaan Anggaran Investasi Sesuai RKAP 100% sampai dengan 31 Desember 2025 melalui percepatan pelaksanaan pekerjaan sesuai pagu Anggaran Kas Investasi dalam rangka peningkatan penjualan, perbaikan keandalan sistem dan peningkatan rasio.
6. Meningkatkan keselamatan, pengelolaan lingkungan hidup serta kepatuhan lingkungan hidup untuk mencapai Maturity Level K3 3,80 pada 31 Desember 2025 dengan mewujudkan budaya zero accident dan pemenuhan peraturan lingkungan hidup.
7. Menekan Jumlah Keluhan/pengaduan berulang menjadi 50% lebih rendah terhadap jumlah keluhan Tahun 2024 dan mempercepat response / recovery time atas keluhan pada 31 Desember 2025 melalui yantek optimization untuk meningkatkan customer experience dan kepuasan pelanggan.

Berdasarkan proses bisnis diatas disusunlah sasaran-sasaran kinerja organisasi yang kemudian diturunkan ke masing-masing unit layanan dan bagian.

Sampai dengan bulan Desember tahun 2024, Kinerja UP3 Tolitoli secara kumulatif telah berhasil melampaui target yang diberikan dengan nilai kinerja operasional ada di angka 106,46. Nilai kinerja operasional PT. XYZ UP3 Tolitoli dari semester satu tahun 2023 sampai semester dua tahun 2024 ditunjukkan melalui gambar berikut:



Gambar 1.2 Nilai Kinerja Operasional PT. XYZ UP3 Tolitoli
Sumber : Data internal PT. XYZ Tolitoli (2025)

Berdasarkan nilai kinerja operasional diatas, dapat dilihat bahwa, walaupun secara kinerja PT. XYZ UP3 Tolitoli sudah mencapai bahkan melampaui target kinerja tetapi grafik pencapaian kinerja terus menurun tiap tahunnya dan cenderung tidak stabil. Hal ini juga selaras dengan pencapaian pemenuhan rencana mitigasi risiko dan juga terkait manajemen SDM yang belum maksimal. Kemampuan organisasi untuk berinovasi, menjaga gap kinerja agar terkendali, membangun etika kerja melalui kolaborasi adalah faktor penting dalam upaya untuk mencapai sasaran bersama. Pengembangan bakat spesifik merupakan salah satu langkah yang dapat meningkatkan kinerja individu secara signifikan (Robbins, 2018). Belum maksimalnya kinerja PT. XYZ UP3 Tolitoli dipengaruhi oleh semakin meningkatnya tuntutan pemenuhan sasaran perusahaan namun tidak didukung dengan pemenuhan kompetensi individu, pemenuhan fasilitas kerja dan lingkungan kerja yang tidak kondusif sehingga pegawai tidak memiliki kapasitas yang memadai dalam mencapai target kinerja maksimal. Hal ini semakin diperburuk dengan motivasi kerja yang rendah sehingga berdampak pada kepuasan kerja.

Tabel 1.1 Temuan Kesenjangan Penelitian

NO	Variabel	Penulis					
		(Cao et al, 2024)	(Paais & Pattiruhu, 2020)	(Pawiro sumarto, 2016)	(Hendri, 2019)	(Carvalho et al. 2020)	(Iqbal et al, 2021)
1	<i>Learning Organization > Job Satisfaction</i>	Signifikan			Positif dan Signifikan		
2	<i>Work Motivation > Job Satisfaction</i>		Positif			Signifikan	Positif dan Signifikan
3	<i>Work Environment > Job Satisfaction</i>			Positif dan Signifikan			Positif dan Signifikan
4	<i>Job Satisfaction > Employee Performance</i>	Signifikan	Signifikan	Positif namun Tidak Signifikan	Signifikan	Signifikan	Positif dan Signifikan
5	<i>Learning Organization > Job Satisfaction > Employee Performance</i>	Signifikan			Signifikan		
6	<i>Work Motivation > Job Satisfaction > Employee Performance</i>					Signifikan	Positif dan Signifikan
7	<i>Work Environment > Job Satisfaction > Employee Performance</i>			Tidak Signifikan			Positif dan Signifikan

Sumber : Disusun oleh Peneliti (2025)

Pada tabel 1.1 berdasarkan penelitian ditemukan bahwa *Learning Organization*, *Motivation* dan *Work Environment* sangat berdampak terhadap pemenuhan kepuasan dalam bekerja. Selain itu juga efek dari ketiga faktor tersebut

berpengaruh pada peningkatan *Work Performance*. Melihat tren pencapaian kinerja PT. XYZ yang walaupun secara kinerja tercapai namun terjadi penurunan angka nilai kinerja dalam dua tahun terakhir maka beberapa penelitian terdahulu tersebut akan digunakan dan direplikasi untuk meneliti pengaruh *Learning Organization*, *Work Motivation*, *Work Environment* dan *Job Satisfaction*. Berdasarkan latar belakang tersebut, maka penelitian ini diberi judul : “Analisis Pengaruh *Learning Organization*, *Work Motivation*, *Work Environment* terhadap *Employee Performance* dimediasi oleh *Job Satisfaction* pada karyawan di PT. XYZ Tolitoli”.

1.2. Perumusan Masalah

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

- 1) Apakah *Learning Organization* berpengaruh positif terhadap *Job Satisfaction* ?
- 2) Apakah *Work Motivation* berpengaruh positif terhadap *Job Satisfaction*?
- 3) Apakah *Work Environment* berpengaruh positif terhadap *Job Satisfaction*?
- 4) Apakah *Job Satisfaction* berpengaruh positif terhadap *Employee Performance*?
- 5) Apakah *Job Satisfaction* dapat memediasi pengaruh *Learning Organization* terhadap *Employee Performance*?
- 6) Apakah *Job Satisfaction* dapat memediasi pengaruh *Work Motivation* terhadap *Employee Performance*?
- 7) Apakah *Job Satisfaction* dapat memediasi pengaruh *Work Environment* terhadap *Employee Performance*?

1.3. Tujuan Penelitian

Dari penelitian ini diharapkan tercapainya beberapa tujuan yaitu sebagai berikut :

1. Untuk menguji serta menganalisis pengaruh positif dari *Learning Organization* terhadap *Job Satisfaction*.
2. Untuk menguji serta menganalisis pengaruh positif dari *Work Motivation* terhadap *Job Satisfaction*.
3. Untuk menguji serta menganalisis pengaruh positif dari *Work Environment* terhadap *Job Satisfaction*.
4. Untuk menguji serta menganalisis pengaruh positif dari *Job Satisfaction* terhadap *Employee Performance*.
5. Untuk menguji serta menganalisis pengaruh mediasi *Job Satisfaction* pada *Learning Organization* terhadap *Employee Performance*.
6. Untuk menguji serta menganalisis pengaruh mediasi *Job Satisfaction* pada *Work Motivation* terhadap *Employee Performance*.
7. Untuk menguji serta menganalisis pengaruh mediasi *Job Satisfaction* pada *Work Environment* terhadap *Employee Performance*.

1.4. Manfaat Penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi pengembangan kinerja melalui pengembangan sumber daya manusia dan dapat menjadi bahan kajian teoritis terkait implementasi variabel-variabel apa saja yang mempengaruhi perusahaan untuk mengembangkan kepuasan kerja dan memberi dampak kepada peningkatan performance unit pelaksana di PT. PT. XYZ Persero.

Secara praktis, penelitian ini juga diharapkan memberi manfaat kepada peneliti, perusahaan dan bagian terkait human resource development yaitu :

1. Bagi Peneliti

Penelitian ini dapat menambah wawasan dan pengalaman strategi perusahaan dalam melakukan transformasi sumber daya terhadap kepuasan dan manajemen sumber daya manusia yang berkelanjutan serta bernilai positif terhadap pencapaian kinerja perusahaan.

2. Bagi Perusahaan

Penelitian ini dapat memberikan masukan dan bahan evaluasi dalam peningkatan kualitas sumber daya manusia sesuai dengan bisnis proses model dan budaya yang ada di perusahaan.

3. Bagi Human Resource Development

Penelitian ini dapat memberikan informasi pentingnya transformasi pengelolaan SDM dalam peningkatan kualitas sumber daya agar mampu beradaptasi sesuai kondisi yang ada di unit pelayanan pelanggan PT. XYZ Tolitoli.

1.5. Sistematika Penulisan

Bagian awal meliputi 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

Menjelaskan tentang latar belakang masalah dan penjelasan tentang berbagai fenomena yang menjadi fokus penelitian. Bagian ini mencakup pembatasan masalah untuk memberikan batasan-batasan dalam penelitian, serta

perumusan masalah yang merumuskan pertanyaan-pertanyaan penelitian sesuai dengan lingkup permasalahan yang akan diteliti. Tujuan penelitian sebagai jawaban dari rancangan yang ingin dikaji pada penelitian ini. Manfaat penelitian menampilkan manfaat yang diharapkan dari hasil penelitian baik secara teoritis maupun manfaat praktis. Dan juga sistematika penulisan sebagai urutan penyusunan penelitian secara keseluruhan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

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

BAB III METODE PENELITIAN

Menjelaskan metodologi penelitian, yang mencakup kategori penelitian, pemilihan sampel dan populasi, metode pengumpulan data, definisi dan operasionalisasi variabel, pengukuran, dan teknik analisis data.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Menyajikan ringkasan umum tentang objek penelitian dan rincian kompleks dari proses analisis data, termasuk temuan statistik deskriptif, uji kualitas data, hasil pengujian hipotesis, dan pembahasan komprehensif tentang analisis data. menjelaskan gambaran umum analisis data yaitu analisis deskriptif variabel, analisis hipotesis dan pembahasan.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Mencakup kesimpulan penelitian dan pembahasan singkat mengenai analisis dan bagian penelitian. Rekomendasi dan implikasi yang disajikan memiliki potensi untuk meningkatkan upaya penelitian di masa depan