

Analisis Pengaruh Learning Organization dan Perceptions of Diversity Management Terhadap Employee Performance

Roland Sibuea, Yohana F. Cahya Palupi Meilani

Universitas Pelita Harapan Surabaya

roland.sibuea@gmail.com

ABSTRACT

The decline in employee performance at BUMN XYZ Company in Kotamobagu is hampering the achievement of company targets. This research aims to analyze the influence of learning organizations and perceptions of diversity management on employee performance, with job satisfaction and organizational commitment as mediation. The cross-sectional method was used with an online questionnaire filled out by 94 employees who had worked for at least one year. Data were analyzed using PLS-SEM. The results show a positive relationship between learning organization, perceptions of diversity management, job satisfaction, and organizational commitment on employee performance, but learning organization and job satisfaction are not significant. Organizational commitment mediates the relationship between perceptions of diversity management and employee performance, but does not mediate the relationship between learning organization. Managerial implications can help companies improve employee performance. This research has limitations and recommendations for further research.

Keywords: learning organization, perception of diversity management, job satisfaction, organizational commitment, employee performance

ABSTRAK

Penurunan kinerja karyawan pada Perusahaan BUMN XYZ di Kotamobagu menghambat tercapainya target perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh learning organization dan perceptions of diversity management terhadap employee performance, dengan job satisfaction dan organizational commitment sebagai mediasi. Metode cross-sectional digunakan dengan kuesioner online yang diisi oleh 94 karyawan yang telah bekerja minimal satu tahun. Data dianalisis menggunakan PLS-SEM. Hasil menunjukkan hubungan positif antara learning organization, perceptions of diversity management, job satisfaction, dan organizational commitment terhadap employee performance, namun learning organization dan job satisfaction tidak signifikan. Organizational commitment memediasi hubungan perceptions of diversity management dengan employee performance, namun tidak memediasi hubungan learning organization. Implikasi manajerial dapat membantu perusahaan meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian ini memiliki keterbatasan dan rekomendasi untuk penelitian selanjutnya.

Kata Kunci: organisasi pembelajar, persepsi manajemen keberagaman, kepuasan kerja, komitmen organisasi, kinerja pegawai

PENDAHULUAN

Perusahaan BUMN XYZ Kotamobagu bertanggung jawab menyediakan pasokan listrik di Bolaang Mongondow Raya, mencakup 4 kabupaten dan 1 kota. Dengan 5 Unit Layanan Pelanggan, 1 Kantor Cabang, dan 11 Kantor Jaga, perusahaan ini membutuhkan SDM yang andal untuk menjaga kualitas kinerja, mengingat total pegawai yang terbatas.

Kinerja karyawan mempengaruhi langsung kinerja organisasi. Faktor-faktor seperti motivasi, komitmen, kepuasan kerja, dan disiplin berperan penting dalam meningkatkan produktivitas dan hasil organisasi. Oleh karena itu, menciptakan lingkungan kerja yang mendukung komitmen, memberikan motivasi, dan menekankan pembelajaran berkelanjutan sangat penting.

Keberagaman dalam tim organisasi juga berkontribusi pada peningkatan kinerja. Perusahaan dengan karyawan dari berbagai latar belakang pendidikan, gender, dan budaya cenderung memiliki kinerja lebih baik, karena keberagaman membawa perspektif baru dan pengambilan keputusan yang lebih efektif.

Budaya belajar yang berkembang di perusahaan sangat penting untuk mendorong inovasi dan meningkatkan kinerja. Karyawan yang termotivasi untuk belajar dan mengembangkan keterampilan lebih terlibat dalam tugasnya, yang dapat mempercepat pencapaian target perusahaan. Oleh karena itu, menciptakan suasana yang mendukung pengembangan kapabilitas karyawan sangat diperlukan.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh learning organization dan perceptions of diversity management terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh job satisfaction dan organizational commitment, dengan mengacu pada penelitian terdahulu yang menunjukkan bahwa faktor-faktor tersebut memiliki pengaruh positif terhadap kinerja.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan uji hipotesis untuk menganalisis pengaruh antar variabel secara deskriptif. Data akan dianalisis untuk mengukur signifikansi hubungan antar variabel dan kekuatan pengaruhnya. Penelitian ini bersifat analisis korelasi untuk menguji hubungan signifikan antar variabel. Objek penelitian mencakup variabel dependen (Employee Performance), independen (Learning Organization dan Perception of Diversity Management), dan mediasi (Job Satisfaction dan Organizational Commitment). Variabel-variabel ini dianalisis dalam kerangka konseptual untuk memahami pengaruhnya terhadap kinerja karyawan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Profil Responden

Penelitian ini melibatkan 98 responden, namun hanya 94 yang digunakan (response rate 95,9%). Empat responden yang tidak digunakan adalah karyawan tetap dengan masa kerja kurang dari 1 tahun. Responden adalah karyawan Perusahaan BUMN XYZ di Kotamobagu, yang bergerak di bidang jasa kelistrikan. Berikut adalah data profil responden:

Analisa Deskriptif

Variabel laten dianalisis deskriptif menggunakan mean, standar deviasi, dan nilai maksimum-minimum. Nilai mean menggambarkan kecenderungan data, sedangkan standar deviasi menunjukkan distribusi data. Skala Likert 1-5 digunakan untuk mengukur data, dengan kategori sebagai berikut:

Tabel 2. Skala Statistik Deskriptif

Skala	Kategori
1,00 – 1,80	Sangat Tidak Setuju
1,81 – 2,60	Tidak setuju
2,61 – 3,40	Netral
3,41 – 4,20	Setuju
4,21 – 5,00	Sangat setuju

Sumber: Hasil Perhitungan Interval (2024)

Kategori ini digunakan untuk menilai nilai rata-rata dari pengisian kuesioner responden.

Analisa Deskriptif Learning Organization

Tabel 3. Deskriptif Variabel Learning Organization

Indikator	Item	Min	Max	SD	Mean	Kategori
L01	Mendapat informasi terkini terkait perusahaan	1	5	0,772	3,979	Setuju
L02	Memahami cara mencari informasi terkini	1	5	0,676	3,968	Setuju
L03	Menerima tantangan dalam perubahan organisasi	1	5	0,592	3,106	Setuju

L04	Didukung menjadi individu pembelajar	1	5	0,609	3,968	Setuju
L05	Didorong untuk berinovasi demi kinerja	1	5	0,866	3,872	Setuju
Total					3,978	Setuju

Sumber: Output PLS 4 (2024)

Nilai minimum indikator adalah 1 dan maksimum 5. SD tertinggi ada pada L05 (0,866) dan terendah pada L03 (0,592). Rata-rata total Learning Organization adalah 3,978, menunjukkan responden umumnya setuju. L03 memiliki rata-rata tertinggi (4,106), sedangkan L05 terendah (3,872). Hasil ini menunjukkan bahwa responden di Perusahaan BUMN XYZ setuju dengan variabel Learning Organization.

Analisa Deskriptif Perceptions of Diversity Management

Tabel 4. Deskriptif Variabel Perceptions of Diversity Management

Indikator	Item	Min	Max	SD	Mean	Kategori
DM1	Perusahaan menjamin perlakuan setara di tempat kerja	1	5	0,697	4,117	Setuju
DM2	Tidak ada diskriminasi gender di perusahaan	1	5	0,743	4,149	Setuju
DM3	Tidak ada diskriminasi etnis di perusahaan	1	5	0,870	3,862	Setuju
DM4	Menawarkan kesempatan promosi yang se	1	5	0,701	4,096	Setuju
DM5	Mendorong hubungan baik antar karyawan	1	5	0,633	4,64	Setuju
DM6	Membuat kebijakan untuk keharmonisan lingkungan kerja	1	5	0,804	3,947	Setuju
Total					4,0576	Setuju

Dari tabel di atas, semua indikator memiliki nilai minimum 1 dan maksimum 5. Indikator DM3 memiliki standar deviasi tertinggi (0,870), sementara DM5 memiliki standar deviasi terendah (0,633). Rata-rata total variabel Perceptions of Diversity Management adalah 4,057, yang menunjukkan bahwa responden cenderung setuju dengan pernyataan pada variabel ini. Indikator dengan rata-rata tertinggi adalah DM2 (4,149), sementara DM3 memiliki rata-rata terendah (3,862). Hasil ini menunjukkan

bahwa responden mengalami persepsi positif terhadap pengelolaan keberagaman di perusahaan. Manajemen Perusahaan BUMN XYZ dapat mempertahankan hasil ini untuk meningkatkan keberagaman lebih lanjut.

Analisa Deskriptif Job Satisfaction

Tabel 5 Deskriptif Variabel Job Satisfaction

Indikator	Item	Min	Max	SD	Mean	Kategori
JS1	Puas dengan beban kerja	1	5	0,729	4,000	Setuju
JS2	Puas dengan upah kerja	1	5	0,868	3,723	Setuju
JS3	Puas dengan promosi yang ditawarkan perusahaan	1	5	0,690	3,947	Setuju
JS4	Puas dengan rekan kerja	1	5	0,685	4,096	Setuju
JS5	Puas dengan pemimpin	1	5	0,649	4,064	Setuju
Total					3,966	Setuju

Sumber: OutputPLS 4 (2024)

Rata-rata total variabel Job Satisfaction adalah 3,966, menunjukkan responden umumnya setuju dengan kepuasan kerja. Indikator JS4 ("Puas dengan rekan kerja") memiliki rata-rata tertinggi (4,096), sementara indikator JS2 ("Puas dengan upah kerja") memiliki rata-rata terendah (3,723). Hasil ini memberikan gambaran positif tentang tingkat kepuasan kerja yang dirasakan responden, dan dapat menjadi acuan bagi manajemen Perusahaan BUMN XYZ untuk mempertahankan tingkat kepuasan tersebut.

Analisa Deskriptif Organizational Commitment

Tabel 6 Deskriptif Variabel Organizational Commitment

Indikator	Item	Min	Max	SD	Mean	Kategori
OC1	Paham tentang arti visi perusahaan	1	5	0,629	4,138	Setuju
OC2	Paham tujuan perusahaan	1	5	0,490	4,160	Setuju
OC3	Paham nilai budaya AKHLAK perusahaan	1	5	0,549	4,266	Setuju
OC4	Bersedia bekerja dengan sungguh-sungguh untuk perusahaan	1	5	0,603	4,383	Setuju

OC5	Bersedia tetap bertahan dalam perusahaan	1	5	0,493	4,277	Setuju
Total					4,244	Setuju

Sumber: OutputPLS 4 (2024)

Rata-rata total variabel Organizational Commitment adalah 4,244, menunjukkan responden sangat setuju dengan komitmen terhadap organisasi. Indikator OC4 ("Bersedia bekerja dengan sungguh-sungguh untuk perusahaan") memiliki rata-rata tertinggi (4,383), sementara indikator OC1 ("Paham tentang arti visi perusahaan") memiliki rata-rata terendah (4,138). Hasil ini menunjukkan tingkat komitmen yang sangat tinggi di Perusahaan BUMN XYZ, yang dapat menjadi acuan bagi manajemen untuk mempertahankan komitmen organisasi.

Analisis deskriptif variabel Employee Performance

Tabel 7 Deskriptif Variabel Employee Performance

Indikator	Item	Min	Max	SD	Mean	Kategori
EP1	Konsisten mencapai target yang diberikan perusahaan	1	5	0,638	4,223	Sangat setuju
EP2	Menunjukkan integritas dalam semua tanggung jawab	1	5	0,523	4,362	Sangat setuju
EP3	Memiliki semangat tinggi dalam mencapai yang terbaik	1	5	0,540	4,351	Sangat setuju
EP4	Bekerja dengan baik dalam tim	1	5	0,558	4,170	Setuju
EP5	Mampu membuat perencanaan pencapaian kinerja yang ditetapkan	1	5	0,564	4,149	Setuju
EP6	Mampu membuat keputusan yang tepat dalam situasi menantang	1	5	0,594	4,202	Setuju
EP7	Dapat membangun hubungan kerja yang baik dengan rekan kerja	1	5	0,712	4,117	Setuju
EP8	Memiliki kemampuan untuk mengembangkan keterampilan bawahan	1	5	1,124	3,723	Setuju
Total					4,162	Setuju

Sumber: OutputPLS 4 (2024)

Rata-rata total variabel Employee Performance adalah 4,162, menunjukkan responden setuju dengan kinerja karyawan. Indikator dengan rata-rata tertinggi adalah EP2 (4,362), sementara yang terendah adalah EP8 (3,723). Hasil ini memberikan gambaran bahwa manajemen Perusahaan BUMN XYZ di bidang kelistrikan perlu mempertahankan kinerja karyawan yang baik.

Statistik Inferensial

Statistik inferensial menggunakan metode multivariat dengan pendekatan PLS-SEM dalam penelitian ini. Analisis dimulai dengan menguji outer model untuk reliabilitas dan validitas indikator, kemudian dilanjutkan dengan analisis inner model untuk menguji kemampuan prediksi, eksplanasi, serta signifikansi pengaruh antar variabel penelitian.

Outer model

Outer model dalam analisis PLS-SEM merupakan tahap pertama yang melibatkan uji validitas dan reliabilitas untuk memastikan indikator yang digunakan valid dan mampu mengukur variabel laten dengan baik. Penelitian ini menggunakan software SmartPLS 4.1.0.8 untuk menghasilkan output outer model. Hasil outer model uji aktual menunjukkan 29 indikator, dengan 28 indikator valid karena memenuhi nilai outer loading $>0,7$ (Hair et al., 2019). Indikator DM2 (0,552) dikeluarkan karena tidak memenuhi syarat tersebut.

Uji validitas

Terdiri dari convergent validity (nilai AVE $> 0,5$) dan discriminant validity (nilai HT/MT $< 0,9$) (Hair et al., 2019). Berikut adalah hasil convergent validity pada penelitian dengan 94 sampel.

Tabel 8 Validity Convergent

Variabel	Indikator	Loading Factor (>0.7)	Average Variance Extracted (AVE) (>0.5)
Learning Organization	L01	0,753	0,640
	L02	0,812	
	L03	0,806	
	L04	0,796	
	L05	0,833	

Perceptions of Diversity Management	DM1	0,828	0,684
	DM3	0,732	
	DM4	0,894	
	DM5	0,882	
	DM6	0,787	
	Job Satisfaction	JS1	0,723
JS2		0,708	
JS3		0,843	
JS4		0,884	
JS5		0,746	
Organizational Commitment	OC1	0,729	0,630
	OC2	0,826	
	OC3	0,828	
	OC4	0,746	
	OC5	0,831	
Employee Performance	EP1	0,774	0,613
	EP2	0,793	
	EP3	0,815	
	EP4	0,787	
	EP5	0,788	
	EP6	0,786	
	EP7	0,773	
	EP8	0,745	

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 4 (2024).

Berdasarkan Tabel 10, semua indikator pada setiap dimensi memiliki AVE > 0,5, yang menunjukkan bahwa semua variabel memenuhi kriteria validitas dan dapat dianalisis lebih lanjut. Selanjutnya, dilakukan pengukuran discriminant validity dengan melihat rasio HT/MT.

Tabel 9 Discriminant Validity

Variabel	EP	JS	LO	OC	DM
Employee Performance (EP)					0,754
Job Satisfaction (JS)	0,615				0,687
Learning Organization (LO)	0,406	0,442			0,473
Organizational Commitment (OC)	0,785	0,726	0,424		0,691
Perceptions of Diversity Management (DM)					

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 4 (2024)

Nilai rasio HT/MT pada tabel di atas menunjukkan bahwa semua nilai berada di bawah 0,9, yang menandakan bahwa semua indikator terdiskriminasi dengan baik. Dengan demikian, semua variabel lolos uji validitas.

Hasil uji reliabilitas

Tabel 10 Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
Employee Performance (EP)	0,910	0,918
Job Satisfaction (JS)	0,843	0,865
Learning Organization (LO)	0,860	0,871
Organizational Commitment (OC)	0,852	0,859
Perceptions of Diversity Management (DM)	0,884	0,901

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 4 (2024)

Dari tabel 10, semua variabel memiliki nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability lebih dari 0,7, sesuai dengan persyaratan yang ditetapkan (Hair et al., 2019).

Inner Model

Inner Model memprediksi hubungan variabel laten dengan uji one-tailed dan bootstrapping di SmartPLS untuk menguji signifikansi dan koefisien (Memon et al., 2021; Ringle et al., 2015). Parameter goodness of fit yang digunakan adalah VIF dan R-square (Hair et al., 2019), untuk menilai kemampuan model dalam explanatory dan predictive serta menguji signifikansi hipotesis dan jalur mediasi.

Coefficient of determination (R-Square)

Tabel 11 Coefficient of Determination

Variabel dependen	R ²	Interpretasi
Job Satisfaction	0,399	Weak explanatory power
Organizational Commitment	0,392	Weak explanatory power
Employee Performance	0,613	Moderate explanatory power

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 4 (2024)

R² untuk Employee Performance adalah 0,613, yang berarti 61,3% dijelaskan oleh Learning Organization, Perceptions of Diversity Management, Job Satisfaction, dan Organizational Commitment. R² untuk Job Satisfaction (0,399) dan Organizational Commitment (0,392) menunjukkan weak explanatory power, masing-masing dijelaskan 39,9% dan 39,2%.

Effect size atau F2

Tabel 12 Effect Size

Path	F ²
Learning Organization → Job Satisfaction	0,032
Learning Organization → Organizational Commitment	0,024
Learning Organization → Employee Performance	0,003
Perceptions of Diversity Management → Job Satisfaction	0,411
Perceptions of Diversity Management → Organizational Commitment	0,419

Perceptions of Diversity Management → Employee Performance	0,223
Job Satisfaction → Employee Performance	0,002
Organizational Commitment → Employee Performance	9,233

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 4 (2024)

Job Satisfaction dan Learning Organization terhadap Employee Performance ($F^2=0,002$ dan $F^2=0,003$) tidak signifikan. Learning Organization terhadap Job Satisfaction dan Organizational Commitment ($F^2=0,032$ dan $F^2=0,024$) memiliki pengaruh kecil. Perceptions of Diversity Management terhadap Employee Performance ($F^2=0,223$) dan Organizational Commitment terhadap Employee Performance ($F^2=0,233$) memiliki pengaruh medium. Perceptions of Diversity Management terhadap Job Satisfaction dan Organizational Commitment ($F^2=0,411$ dan $F^2=0,419$) memiliki pengaruh besar.

Coefficient of relevance (Q-square)

Tabel 13 Nilai Q^2

Variabel	Q^2
Job Satisfaction	0,423
Organizational Commitment	0,441
Employee Performance	0,493

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 4 (2024)

Dari tabel, variabel Job Satisfaction, Organizational Commitment, dan Employee Performance memiliki medium predictive relevance dengan nilai Q^2 antara 0,25 - 0,5.

Pengujian Hipotesis

Pengaruh Learning Organization terhadap Job Satisfaction

T-statistic = 1,427, p-value = 0,077, path coefficient = 0,154. Karena t-statistic < 1,645 dan p-value > 0,05, variabel ini berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Job Satisfaction. Hipotesis H1 tidak didukung.

Pengaruh Learning Organization terhadap Organizational Commitment

T-statistic = 1,320, p-value = 0,093, path coefficient = 0,133. Karena t-statistic < 1,645 dan p-value > 0,05, variabel ini berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Organizational Commitment. Hipotesis H2 tidak didukung.

Pengaruh Perceptions of Diversity Management terhadap Job Satisfaction

T-statistic = 4,416, p-value = 0,000, path coefficient = 0,550. Karena t-statistic > 1,645 dan p-value < 0,05, variabel ini berpengaruh positif dan signifikan terhadap Job Satisfaction, Hipotesis H3 didukung.

Pengaruh Perceptions of Diversity Management terhadap Organizational Commitment

T-statistic = 5,735, p-value = 0,000, path coefficient = 0,558. Karena t-statistic > 1,645 dan p-value < 0,05, variabel ini berpengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational Commitment. Hipotesis H4 didukung.

Pengaruh Learning Organization terhadap Employee Performance

T-statistic = 0,406, p-value = 0,342, path coefficient = 0,036. Karena t-statistic < 1,645 dan p-value > 0,05, variabel ini berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Employee Performance. Hipotesis H5 tidak didukung.

Pengaruh Perceptions of Diversity Management terhadap Employee Performance

T-statistic = 2,294, p-value = 0,002, path coefficient = 0,411. Karena t-statistic > 1,645 dan p-value < 0,05, variabel ini berpengaruh positif dan signifikan terhadap Employee Performance. Hipotesis H6 didukung.

Pengaruh Job Satisfaction terhadap Employee Performance

T-statistic = 0,260, p-value = 0,396, path coefficient = 0,035. Karena t-statistic < 1,645 dan p-value > 0,05, variabel ini tidak berpengaruh signifikan terhadap Employee Performance. Hipotesis H7 tidak didukung.

Pengaruh Organizational Commitment terhadap Employee Performance

T-statistic = 3,772, p-value = 0,000, path coefficient = 0,415. Karena t-statistic > 1,645 dan p-value < 0,05, variabel ini berpengaruh positif dan signifikan terhadap Employee Performance. Hipotesis H8 didukung.

Analisis Mediasi

Pengaruh Learning Organization terhadap Employee Performance yang dimediasi oleh Job Satisfaction: T-statistic = 0,213, p-value = 0,416, path coefficient = 0,005. Karena t-statistic < 1,645 dan p-value > 0,05, hipotesis H9 tidak didukung.

Pengaruh Learning Organization terhadap Employee Performance yang dimediasi oleh Organizational Commitment: T-statistic = 1,129, p-value = 0,129, path coefficient = 0,055. Karena t-statistic < 1,645 dan p-value > 0,05, hipotesis H10 tidak didukung.

Pengaruh Perceptions of Diversity Managemen terhadap Employee Performance yang dimediasi oleh Job Satisfaction: T-statistic = 0,239, p-value = 0,406, path coefficient = 0,019. Karena t-statistic < 1,645 dan p-value > 0,05, hipotesis H9 tidak didukung.

Pengaruh Perceptions of Diversity Management terhadap Employee Performance yang dimediasi oleh *IOrganizational Commitment: T-statistic = 2,594, p-value = 0,005, path coefficient = 0,231. Karena t-statistic > 1,645 dan p-value < 0,05, hipotesis H9 didukung.

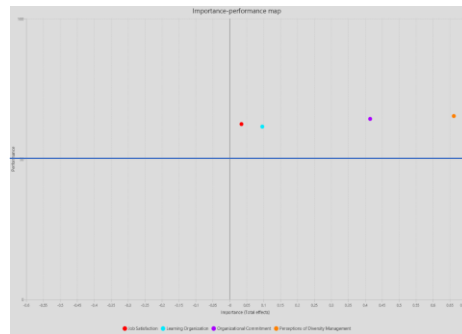
Analisis Importance Performance Map

Tabel 14 Nilai Importance dan Performance Konstruk

Variabel	Importance	Performance
Job Satisfaction	0,035	62,474
Organizational Commitment	0,415	64,329
Mean		
Learning Organization	0,096	61,576
Perception of Diversity Management	0,662	65,345

Sumber: Hasil pengolahan data PLS-SEM (2024).

Dengan rata-rata importance 0,302 dan performance 63,431, terbentuk empat kuadran dalam grafik mapping (García-Fernández et al., 2020): Kuadran I (Atas Kanan) untuk variabel penting yang sudah perform, Kuadran II (Bawah Kanan) untuk variabel penting namun belum optimal, Kuadran III (Bawah Kiri) untuk variabel tidak penting dan belum perform, dan Kuadran IV (Atas Kiri) untuk variabel tidak penting tapi sudah perform. Analisis IPMA menunjukkan variabel yang perlu dipertahankan dan ditingkatkan.



Gambar 1 Hasil IPMA Konstruk

Sumber: Hasil pengolahan data PLS-SEM (2024)

Berdasarkan output IPMA pada gambar 1, variabel Learning Organization, Perceptions of Diversity Management, Job Satisfaction, dan Organizational Commitment berada di Kuadran I, yang menunjukkan variabel penting dan sudah perform baik. Perceptions of Diversity Management dan Organizational Commitment harus dipertahankan karena penting dan sudah perform. Sementara itu, Learning Organization dan Job Satisfaction memiliki importance lebih rendah meski kinerjanya di atas rata-rata.

Analisis IPMA Indikator (tabel 15) menunjukkan rata-rata importance 0,074 dan performance 64,038, yang dikelompokkan dalam 4 kuadran pada grafik mapping (gambar 2).

Tabel 15 Nilai Importance dan Performance Indikator

Variabel	Indikator	Importance	Performance
Learning Organization	L01	0,022	65,957
	L02	0,023	65,603
	L03	0,019	70,213
	L04	0,026	48,404
	L05	0,029	62,411

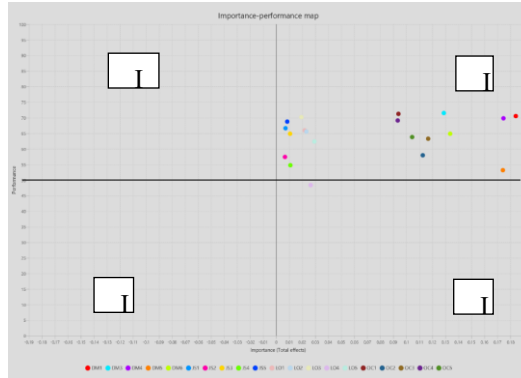
Al-Kharaj: Jurnal Ekonomi, Keuangan & Bisnis Syariah

Vol 7 No 7 (2025) 3073 – 1600 P-ISSN 2656-2871 E-ISSN 2656-4351

DOI: 10.47467/alkharaj.v7i7.7362

Perceptions of Diversity Management	DM1	0,184	70,567
	DM3	0,129	71,543
	DM4	0,175	69,858
	DM5	0,174	53,191
	DM6	0,134	64,894
Job Satisfaction	JS1	0,007	66,667
	JS2	0,007	57,447
	JS3	0,011	64,894
	JS4	0,011	54,787
	JS5	0,008	68,794
Organizational Commitment	OC1	0,094	71,277
	OC2	0,113	57,979
	OC3	0,117	63,298
	OC4	0,093	69,149
	OC5	0,104	63,830
Mean		0,074	64,038

Sumber: Hasil pengolahan data PLS-SEM (2024)



Gambar 2 Hasil IPMA Indikator

Sumber: Hasil pengolahan data PLS-SEM (2024)

Indikator DM1 dan DM4 berada di Kuadran I, menunjukkan variabel penting yang sudah perform baik. Perusahaan BUMN XYZ di Kotamobagu sudah memberikan Perceptions of Diversity Management yang baik, namun perlu dipertahankan dan ditingkatkan untuk memperkuat organizational commitment. LO4 berada di Kuadran II, penting namun belum perform. Indikator OC1-OC5 sudah perform dan penting, sehingga Organizational Commitment perlu dipertahankan.

PEMBAHASAN

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan kuesioner untuk menganalisis pengaruh variabel independen (learning organization dan perceptions of diversity management) serta variabel mediasi (job satisfaction dan organizational commitment) terhadap employee performance. Hasil penelitian menunjukkan variasi peluang untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Kaitan Learning Organization dengan Job Satisfaction

Hipotesis H1 yang menyatakan bahwa Learning Organization berpengaruh positif terhadap Job Satisfaction tidak didukung. Meskipun diterapkan di Perusahaan BUMN XYZ, karyawan merasa hal ini hanya formalitas dan tidak berdampak signifikan pada kepuasan kerja. Faktor lain seperti insentif, keamanan pekerjaan, dan keseimbangan hidup lebih penting. Proses pembelajaran yang berbarengan dengan tugas pekerjaan juga dirasa memberatkan. Hasil F-Square menunjukkan pengaruh kecil (0.032) dan R-Square sebesar 0,399, yang berarti job satisfaction hanya sedikit dipengaruhi oleh learning organization. Implikasi manajerialnya, perusahaan perlu mengembangkan learning organization sebagai budaya untuk meningkatkan job satisfaction. Statistik deskriptif menunjukkan learning organization memiliki nilai mean 3,978, dengan indikator LO5 "Saya didorong oleh perusahaan untuk berinovasi"

yang rendah (mean 3,872), menunjukkan perlunya peningkatan kemampuan inovasi karyawan. Pada job satisfaction, nilai mean 3,966, dengan indikator JS2 "Saya puas dengan upah kerja" memiliki mean 3,723, yang menunjukkan perlunya evaluasi terkait kesesuaian upah dengan tanggung jawab karyawan.

Kaitan Learning Organization dengan Organizational Commitment

Penelitian menunjukkan bahwa Learning Organization tidak berpengaruh signifikan terhadap Organizational Commitment. Hasil uji hipotesis H2 menunjukkan pengaruh kecil (F-Square 0,024, R-Square 0,392). Praktik Learning Organization yang tidak didukung kebijakan adil, seperti dukungan karir dan inklusivitas, membuat karyawan merasa pembelajaran hanya formalitas, mengurangi komitmen mereka. Statistik menunjukkan rata-rata Learning Organization 3,978, namun indikator inovasi (L05) masih rendah (mean 3,872). Organizational Commitment memiliki rata-rata 4,244, namun indikator visi perusahaan (OC1) juga rendah (mean 4,138).

Kaitan Perceptions of Diversity Management dengan Job Satisfaction

Perceptions of Diversity Management berpengaruh positif terhadap Job Satisfaction. Hasil penelitian mendukung hipotesis H3, menunjukkan bahwa pengelolaan keberagaman yang baik meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Perhitungan model menunjukkan F-Square 0,411, dengan R-Square untuk Job Satisfaction 0,399. Statistik menunjukkan rata-rata Perceptions of Diversity Management 4,057, namun indikator diskriminasi etnis (DM3) masih rendah (mean 3,862). Job Satisfaction memiliki rata-rata 3,966, dengan indikator upah kerja (JS2) juga rendah (mean 3,723).

Kaitan Perceptions of Diversity Management dengan Organizational Commitment

Perceptions of Diversity Management berpengaruh positif terhadap Organizational Commitment. Praktik keberagaman yang adil meningkatkan kepercayaan dan komitmen karyawan terhadap perusahaan. Perhitungan model menunjukkan F-Square 0,419, dengan R-Square untuk Organizational Commitment 0,392. Statistik menunjukkan rata-rata Perceptions of Diversity Management 4,057, namun indikator diskriminasi etnis (DM3) masih rendah (mean 3,862). Organizational Commitment memiliki rata-rata 4,244, tetapi indikator pemahaman visi perusahaan (OC1) rendah (mean 4,138).

Kaitan antara Learning Organization dengan Employee Performance

Di Perusahaan BUMN XYZ Kotamobagu, penerapan Learning Organization (LO) tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Meskipun budaya belajar dan inovasi ada, materi pembelajaran sering tidak sesuai dengan kebutuhan, dan pembelajaran sering terburu-buru. Ini tercermin dari nilai F-Square 0,003 yang menunjukkan tidak ada pengaruh signifikan, meskipun R-Square untuk kinerja

karyawan adalah 0,613. Statistik menunjukkan indikator inovasi (LO5) dan pengembangan keterampilan bawahan (EP8) perlu perhatian lebih.

Kaitan antara Perceptions of Diversity Management dengan Employee Performance

Pengelolaan keberagaman yang baik berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, mengurangi konflik, dan meningkatkan kolaborasi. Dengan nilai F-Square 0,223 dan R-Square 0,613, ini menunjukkan pengaruh sedang. Meskipun berpengaruh besar, faktor lain juga perlu dianalisis lebih lanjut. Statistik deskriptif menunjukkan indikator diskriminasi etnis (DM3) dan pengembangan keterampilan bawahan (EP8) perlu perhatian.

Kaitan antara Job Satisfaction dengan Employee Performance

Kepuasan kerja tidak selalu berpengaruh positif terhadap kinerja. Di perusahaan ini, kepuasan berlebihan dapat menyebabkan penolakan terhadap perubahan, menghambat kinerja. Nilai F-Square 0,002 menunjukkan pengaruh yang sangat kecil. Statistik menunjukkan indikator kepuasan upah (JS2) dan pengembangan keterampilan bawahan (EP8) masih rendah dan perlu evaluasi lebih lanjut.

Kaitan antara Organizational Commitment dengan Employee Performance

Komitmen organisasi yang tinggi berpengaruh positif terhadap kinerja, tercermin dari rendahnya absensi dan penyelesaian pekerjaan yang optimal. Dengan F-Square 0,223 dan R-Square 0,613, ini menunjukkan pengaruh sedang. Evaluasi terhadap indikator kepuasan upah (JS2) dan pengembangan keterampilan bawahan (EP8) masih perlu perhatian.

Kaitan antara Learning Organization dengan Employee Performance yang dimediasi oleh Job Satisfaction

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Learning Organization (LO) tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh Job Satisfaction. Nilai t-statistik 0,213, p-value 0,416, dan koefisien regresi 0,005. Di Perusahaan BUMN XYZ Kotamobagu, implementasi LO tidak konsisten dan lebih berfokus pada kenyamanan karyawan. Implikasi manajerialnya adalah HR harus mengoptimalkan program pembelajaran yang sesuai dengan kebutuhan karyawan untuk meningkatkan kinerja.

Kaitan antara Learning Organization dengan Employee Performance yang dimediasi oleh Organizational Commitment

Penelitian menunjukkan bahwa LO tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh Organizational Commitment. Nilai t-statistik 1,129, p-value 0,129, dan koefisien regresi 0,055. Faktor lain seperti tuntutan kerja dan budaya organisasi mengurangi dampak komitmen terhadap kinerja. HR perlu meningkatkan program pembelajaran yang sesuai dengan kebutuhan karyawan.

Kaitan antara Perceptions of Diversity Management dengan Employee Performance yang dimediasi oleh Job Satisfaction

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Perceptions of Diversity Management tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja yang dimediasi oleh Job Satisfaction. Nilai t-statistik 0,239, p-value 0,406, dan koefisien regresi 0,019. Tekanan dan target pekerjaan lebih mempengaruhi kepuasan dan kinerja karyawan. HR perlu menjaga budaya inklusif untuk meningkatkan kolaborasi.

Kaitan antara Perceptions of Diversity Management dengan Employee Performance yang dimediasi oleh Organizational Commitment

Penelitian menunjukkan bahwa Perceptions of Diversity Management berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh Organizational Commitment. Nilai t-statistik 2,594, p-value 0,005, dan koefisien regresi 2,31. Manajemen keberagaman yang baik meningkatkan komitmen karyawan, yang berdampak positif pada kinerja. HR perlu mempertahankan budaya inklusif untuk meningkatkan kolaborasi dan kinerja karyawan.

KESIMPULAN

Berdasarkan penelitian, Learning Organization berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Job Satisfaction dan Organizational Commitment. Perceptions of Diversity Management berpengaruh positif dan signifikan terhadap Job Satisfaction, Organizational Commitment, dan Employee Performance. Job Satisfaction berpengaruh positif tapi tidak signifikan terhadap Employee Performance, sedangkan Organizational Commitment berpengaruh signifikan terhadap Employee Performance. Job Satisfaction dan Organizational Commitment tidak memediasi pengaruh Learning Organization terhadap Employee Performance, namun Organizational Commitment berhasil memediasi pengaruh Perceptions of Diversity Management terhadap Employee Performance.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdirahman, H. I. H. . dkk. (2018). *The Relationship between Job Satisfaction, Work-Life Balance and Organizational Commitment on Employee Performance. Advances in Business Research International Journal*. 42–52.
- Akbar Ramadhan, M. B. (2024). Meningkatkan Kinerja Organisasi Melalui Manajemen Keanekaragaman dan Kinerja Karyawan Studi Kasus PT Tata Agathis Jakarta. *Jurnal Locus Penelitian Dan Pengabdian*, 3(6), 437–443. <https://doi.org/10.58344/locus.v3i6.2685>
- Al Doghan, M. A., Bhatti, M. A., & Juhari, A. S. (2019). Do Psychological Diversity Climate, HRM Practices, and Personality Traits (Big Five) Influence Multicultural Workforce Job Satisfaction and Performance? Current Scenario, Literature Gap, and Future Research Directions. *SAGE Open*, 9(2). <https://doi.org/10.1177/2158244019851578>

- Alami, R., Iran, B., Sohaei, R., Iran, B., Berneti, A. K. M., Younesi, A., Farnia, M., Mirzajani, H., & others. (2015). The effectiveness of human resource management on improving the performance of education staff. *International Journal of Business and Social Science*, 6(5), 251–254.
- Aliyu, T. A., & Abubakar, H. S. (2024). Diversity in the Workplace: Implications for Collective Organizational Commitment in Nigerian Public Sector Organizations. *International Journal of Professional Business Review*, 9(4), e04559. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2024.v9i4.4559>
- Alqudah, I. H. A., Carballo-Penela, A., & Ruza-Sanmartín, E. (2022). High-performance human resource management practices and readiness for change: An integrative model including affective commitment, employees' performance, and the moderating role of hierarchy culture. *European Research on Management and Business Economics*, 28(1), 100177. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2021.100177>
- Amri, A., Ramadhi, R., & Ramdani, Z. (2021). Effect of Organizational Commitment, Work Motivation and Work Discipline on Employee Performance (Study at. PT. PLN (Persero) P3b Sumatera UPT Padang). *International Journal of Educational Management and Innovation*, 2(1), 88. <https://doi.org/10.12928/ijemi.v2i1.3183>
- Ateş, A., & Ünal, A. (2021). The relationship between diversity management, job satisfaction and organizational commitment in teachers: A mediating role of perceived organizational support. *Educational Sciences: Theory and Practice*, 21(1), 18–32. <https://doi.org/10.12738/jestp.2021.1.002>
- Aydan, O. (2016). The effects of diversity management on job satisfaction and individual performance of teachers. *Educational Research and Reviews*, 11(3), 105–112. <https://doi.org/10.5897/err2015.2573>
- Ayu Putu Widani Sugianingrat, I., Rini Widyawati, S., Alexandra de Jesus da Costa, C., Ximenes, M., Dos Reis Piedade, S., & Gede Sarmawa, W. (2019). The employee engagement and OCB as mediating on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(2), 319–339. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-03-2018-0124>
- Cao, T. H. V., Chai, D. S., Nguyen, L. P., Nguyen, H. T. H., Han, C. S. hyun, & Park, S. (2024). Learning organization and employee performance: the mediating role of job satisfaction in the Vietnamese context. *Learning Organization*. <https://doi.org/10.1108/TLO-09-2023-0177>
- Cesário, F., & Chambel, M. J. (2017). Linking Organizational Commitment and Work Engagement to Employee Performance. *Knowledge and Process Management*, 24(2), 152–158. <https://doi.org/10.1002/kpm.1542>
- Columbia Business School. (2021). *The Benefits and Challenges of Promoting Workplace Diversity*. [---

3092 | Volume 7 Nomor 7 2025](https://cbs-</p></div><div data-bbox=)

amp.execed.gsb.columbia.edu/insights/benefits-and-challenges-of-building-diverse-teams/

- Dorta-afonso, D., Gonz, M., Garc, F. J., & Romero-dom, L. (2021). *Effects of High-Performance Work Systems (HPWS) on Hospitality Employees' Outcomes through Their Organizational Commitment, Motivation, and Job Satisfaction*.
- Eğriboyun, D. (2023). Organizational Support, Communication Skills, and Job Satisfaction in the Learning Organizations. *Athens Journal of Social Sciences*, 10(2), 117–142. <https://doi.org/10.30958/ajss.10-2-3>
- Elbanna, S., Andrews, R., & Pollanen, R. (2016). Strategic Planning and Implementation Success in Public Service Organizations: Evidence from Canada. *Public Management Review*, 18(7), 1017–1042. <https://doi.org/10.1080/14719037.2015.1051576>
- Fahim, M. G. A. (2018). Strategic human resource management and public employee retention. *Review of Economics and Political Science*, 3(2), 20–39. <https://doi.org/10.1108/REPS-07-2018-002>
- García-rodríguez, F. J., Dorta-afonso, D., & Gonz, M. (2020). *International Journal of Hospitality Management Hospitality diversity management and job satisfaction: The mediating role of organizational commitment across individual differences*. 91(October). <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102698>
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). The Results of PLS-SEM Article information. *European Business Review*, 31(1), 2–24.
- Hajiali, I., Fara Kessi, A. M., Budiandriani, B., Prihatin, E., Sufri, M. M., & Sudirman, A. (2022). Determination of Work Motivation, Leadership Style, Employee Competence on Job Satisfaction and Employee Performance. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 2(1), 57–69. <https://doi.org/10.52970/grhrm.v2i1.160>
- Hamid, Z., Muzamil, M., & Shah, S. A. (2019). Strategic human resource management. In *Handbook of Research on Positive Organizational Behavior for Improved Workplace Performance* (Issue 1). <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-0058-3.ch015>
- Hayatun, R., & Octavia, A. N. (2024). The Influence of Work Discipline, Work Motivation, and Work Environment on Employee Performance at Indera Community Health Center, Central Java Province. *Economics and Business Solutions Journal*, 8(1), 41. <https://doi.org/10.26623/ebsj.v8i1.8972>
- Hendri, M. I. (2019). The mediation effect of job satisfaction and organizational commitment on the organizational learning effect of the employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(7), 1208–1234. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-05-2018-0174>

- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Id, Y. Z., Liao, C., Liu, J., Zhang, Y., Gui, S., & Wei, Q. (2024). *Unveiling the Nexus: Influence of learning motivation on organizational performance and innovative climate of Chinese firms*. 1–24. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0304729>
- Judge, T. A., Weiss, H. M., Kammeyer-Mueller, J. D., & Hulin, C. L. (2017). Job attitudes, job satisfaction, and job affect: A century of continuity and of change. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 356–374. <https://doi.org/10.1037/apl0000181>
- Karwal R, & Tandon S. (2021). Impact of Workforce Diversity on Employee Performance: a Study on It Companies. *Asian Journal of Multidisciplinary Research & Review (AJMRR)*, 3(3), 86–102.
- Komang, I., Wiyana, D., Agung, A., & Sriathi, A. (2021). The Effect of Organizational Learning on Employee Performance Mediated by Organizational Commitment (Study at PT. Agung Jaya Internasional). *American Journal of Humanities and Social Sciences Research*, 5, 631–636. www.ajhssr.com
- Kurtulmuş, M. (2016). The effect of diversity management on teachers' organizational commitment and organizational citizenship behavior. *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi*, 6(3), 277–302. <https://doi.org/10.14527/pegegog.2016.015>
- Laksono, A. A. (2023). The Impact Learning Organization and Organization Culture To Employee Performance, Mediated By Knowledge Sharing (Empirical Study On Bumitama Agri LTD.). *APTISI Transactions on Technopreneurship*, 5(2), 145–157. <https://doi.org/10.34306/att.v5i2.294>
- Li, Z., Oljaca, M., Firdousi, S. F., & Akram, U. (2021). Managing Diversity in the Chinese Organizational Context: The Impact of Workforce Diversity Management on Employee Job Performance. *Frontiers in Psychology*, 12(October), 1–17. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.733429>
- Lin, C. Y., & Huang, C. K. (2020). Employee turnover intentions and job performance from a planned change: the effects of an organizational learning culture and job satisfaction. *International Journal of Manpower*, 42(3), 409–423. <https://doi.org/10.1108/IJM-08-2018-0281>
- Magras, L. S. D. (2018). The Relationship between Diversity and Inclusion and Employee Job Satisfaction. *Leadership*, 6(1), 1–7. <http://dx.doi.org/10.1016/j.gde.2016.09.008>
<http://dx.doi.org/10.1007/s00412-015-0543-8>
<http://dx.doi.org/10.1038/nature08473>
<http://dx.doi.org/10.1016/j.jmb.2009.01.007>
<http://dx.doi.org/10.1016/j.jmb.2012.10.008>
<http://dx.doi.org/10.1038/s4159>

- Mardjono, S. A. S., Asisa, N., Tria, E., & Rito, P. (2023). *Pengaruh Kepuasan Kerja dan Penerapan Learning Organization Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Perumahan dan Kawasan Permukiman Kota Palopo*. 2(3). <https://doi.org/10.59818/kontan.v2i3.572>
- Maryadi, Y., & Misrania, Y. (2023). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai SMP Negeri 2 Muara Pinang Kabupaten Empat Lawang. *EKOMBIS REVIEW: Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis*, 11(1), 545–558. <https://doi.org/10.37676/ekombis.v11i1.3232>
- Mckinsey. (2023). *Diversity matters even more: The case for holistic impact*. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-matters-even-more-the-case-for-holistic-impact#/>
- Mcshane, S. L., & Glinow Mary Ann Young Von. (2021). *Organizational Behavior*. Organizational Behavior. <https://www.amazon.com/M-Organizational-Behavior-Steven-McShane/dp/1260261565>
- Memon, M. A., Ramayah, T., Cheah, J. H., Ting, H., Chuah, F., & Cham, T. H. (2021). PLS-Sem Statistical Programs: a Review. *Journal of Applied Structural Equation Modeling*, 5(1), i–xiv. [https://doi.org/10.47263/JASEM.5\(1\)06](https://doi.org/10.47263/JASEM.5(1)06)
- Minh, H., & Nwachukwu, C. (2020). Strategic Human Resource Management, Organizational Culture and Academic Staff Retention: Literature Review. *Economics Management Innovation*, 12(October), 1805–353. www.emijournal.cz
- Ngo, L. V., Nguyen, N. P., Huynh, K. T., Gregory, G., & Cuong, P. H. (2020). Converting internal brand knowledge into employee performance. *Journal of Product and Brand Management*, 29(3), 273–287. <https://doi.org/10.1108/JPBM-10-2018-2068>
- Nielsen, V. L., & Madsen, M. B. (2017). Does Gender Diversity in The Workplace Affect Job Satisfaction and Turnover Intentions? *International Public Management Review*, 18(1), 77–114.
- Nindyati, A. D. (2017). Pemaknaan Loyalitas Karyawan pada Generasi X dan Generasi Y (Studi Pada Karyawan Di Indonesia). *Journal of Psychological Science and Profession*, 1(3). <https://doi.org/10.24198/jpsp.v1i3.15230>
- Nyukoron, R. (2016). Leadership, Learning Organization and Job Satisfaction in Ghanaian Telecommunications Companies. *European Scientific Journal, ESJ*, 12(29), 29. <https://doi.org/10.19044/esj.2016.v12n29p29>
- Nzewi et al. (2016). Total Productivity Maintenance and Performance of Selected Aluminium Manufacturing Companies in Anambra State. *IOSR Journal of Business and Management Ver. 1*, 18(1), 2319–7668. <https://doi.org/10.9790/487X-18116773>
- Organizational Commitment. (2019). In *Work Orientations* (pp. 124–146). <https://doi.org/10.4324/9781351121149-6>

- Otaye-Ebede, L. (2018). Employees' perception of diversity management practices: scale development and validation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 27(4), 462–476. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2018.1477130>
- Pawirosumarto, S., Sarjana, P. K., & Gunawan, R. (2017). The effect of work environment, leadership style, and organizational culture towards job satisfaction and its implication towards employee performance in Parador hotels and resorts, Indonesia. *International Journal of Law and Management*, 59(6), 1337–1358. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-10-2016-0085>
- pln.co.id. (2024). *Profil Perusahaan*. <https://web.pln.co.id/tentang-kami/profil-perusahaan>
- 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. <https://doi.org/10.31937/manajemen.v15i1.3183>
- Ridwan, M., Mulyani, S. R., & Ali, H. (2020). Improving employee performance through perceived organizational support, organizational commitment and organizational citizenship behavior. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(12), 839–849. <https://doi.org/10.31838/srp.2020.5.123>
- Ringle, C. M., Da Silva, D., & Bido, D. D. S. (2014). Modelagem de Equações Estruturais com Utilização do Smartpls. *Revista Brasileira de Marketing*, 13(2), 56–73. <https://doi.org/10.5585/remark.v13i2.2717>
- Rinny, P., Purba, C. B., & Handiman, U. T. (2022). The Influence Of Compensation, Job Promotion, And Job Satisfaction On Employee Performance Of Mercubuana University. *International Journal of Business Marketing and Management (IJBMM)*, 5(2 February 2020), 39–48.
- Sarstedt, M., Hair, J. F., Pick, M., Liengaard, B. D., Radomir, L., & Ringle, C. M. (2022). Progress in partial least squares structural equation modeling use in marketing research in the last decade. *Psychology and Marketing*, 39(5), 1035–1064. <https://doi.org/10.1002/mar.21640>
- Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Hair, J. F. (2020). Handbook of Market Research. In *Handbook of Market Research* (Issue September). <https://doi.org/10.1007/978-3-319-05542-8>
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). Research Methods for Business: A Skill-Building Approach. John Wiley & Sons, Incorporated, USA. *Angewandte Chemie International Edition*, 6(11), 951–952., 4(1), 1–405.
- Serrat, O. (2017). Knowledge Solutions: Tools, Methods, and Approaches to Drive Organizational Performance. In *Knowledge Solutions: Tools, Methods, and Approaches to Drive Organizational Performance*. <https://doi.org/10.1007/978-981-10-0983-9>

- Setyowati, S. H. B. S. B. D., & Sukarno, G. (2023). The Analysis of Knowledge Sharing and Learning Organization on Employee Performance at Hotel Midtown Surabaya. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Digital*, 2(3), 735–748. <https://doi.org/10.55927/ministal.v2i3.4805>
- Sidqi, M. A., Dahroni, A., & Oktavian, M. R. (2024). Strategi Inovasi Berkelanjutan dan Peran Organisasi Pembelajar Dalam Meningkatkan Kinerja Perusahaan Unit Bisnis Kelistrikan. *Mutiara: Multidisciplinary Scientific Journal*, 2(3), 1040–1044. <https://doi.org/10.57185/mutiara.v2i3.166>
- Silitonga, N., Novitasari, D., Sutardi, D., Sopa, A., Asbari, M., Yulia, Y., Supono, J., & Fauji, A. (2020). the Relationship Of transformational Leadership, Organizational Justice and Organizational Commitment: a Mediation Effect of Job Satisfaction. *Journal of Critical Reviews*, 7(19), 108–119.
- Solihatun, S., Retnowati, R., & Laihad, G. H. (2023). Increasing Organizational Commitment through Learning Organization, Servant Leadership, Personality, and Job Satisfaction. *Journal of Social Research*, 2(10), 3511–3533. <https://doi.org/10.55324/josr.v2i10.1400>
- Subkhi Mahmasani. (2020). *View metadata, citation and similar papers at core.ac.uk*. 274–282.
- Tamang, S., & Tamang, P. (2024). Impact of Workforce Diversity on Employee Performance: A Study of Standard Chartered Bank Nepal Limited. *Nepalese Journal of Management Research*, 4(1), 65–74. <https://doi.org/10.3126/njmgtr.v4i1.63703>
- Thiagaraj, D., & Thangaswamy, A. (2017). Theoretical Concept of Job Satisfaction - a Study. *International Journal of Research -GRANTHAALAYAH*, 5(6), 464–470. <https://doi.org/10.29121/granthaalayah.v5.i6.2017.2057>
- Yadav, S., & Lenka, U. (2020). Diversity management: a systematic review. *Equality, Diversity and Inclusion*, 39(8), 901–929. <https://doi.org/10.1108/EDI-07-2019-0197>
- Zis, S. F., Effendi, N., & Roem, E. R. (2021). Perubahan Perilaku Komunikasi Generasi Milenial dan Generasi Z di Era Digital. *Satwika: Kajian Ilmu Budaya Dan Perubahan Sosial*, 5(1), 69–87. <https://doi.org/10.22219/satwika.v5i1.15550>