

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan faktor strategis yang menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan. Keberhasilan organisasi tidak hanya ditentukan oleh ketersediaan teknologi, sistem, maupun finansial, tetapi juga sangat bergantung pada kualitas kinerja organisasi. Kinerja organisasi dipengaruhi oleh kinerja karyawan yang menjalankan aktivitas operasional setiap hari. Karyawan yang mampu bekerja secara efektif dan produktif akan memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi yang tercermin dari kualitas kinerja masing-masing individu. Kinerja karyawan menggambarkan tingkat keberhasilan individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan organisasi. Kinerja yang baik dapat dilihat dari kemampuan karyawan dalam menghasilkan pekerjaan yang berkualitas. Berbagai factor organisasi juga dapat mempengaruhi kinerja karyawan seperti kepemimpinan, lingkungan kerja, penghargaan, serta budaya organisasi yang berkembang dalam perusahaan (Putri, dkk., 2023). Dalam perkembangannya, upaya meningkatkan kinerja karyawan tidak dapat dilepaskan dari dinamika lingkungan eksternal yang memengaruhi organisasi. Organisasi dituntut untuk mampu beradaptasi dengan berbagai tantangan global, termasuk tuntutan terhadap praktik bisnis yang lebih berkelanjutan. Sehingga pada kondisi

tersebut organisasi harus melakukan perubahan perubahan pada nilai, norma, serta budaya kerja yang berkembang dalam organisasi (Putri, dkk., 2024).

Perubahan iklim global telah mendorong pergeseran paradigma bisnis di seluruh dunia menuju keberlanjutan (*sustainability*). Indonesia juga telah berkomitmen untuk mencapai *Net Zero Emission (NZE)* pada tahun 2060, yang menempatkan sektor energi sebagai sorotan utama dalam agenda dekarbonisasi (Resosudarmo, dkk., 2023). *Net Zero Emission (NZE)* merupakan kondisi di mana jumlah emisi gas rumah kaca yang dihasilkan oleh aktivitas manusia seimbang dengan jumlah emisi yang diserap kembali dari atmosfer dalam periode tertentu (Fankhauser, dkk., 2022).

Dalam hal ini transisi dari energi fosil menuju energi baru terbarukan (EBT) menjadi langkah dalam pencapaian tersebut. Keberhasilan transisi energi tidak hanya menuntut transformasi teknologi dan infrastruktur, tetapi juga perubahan pada budaya kerja yang berorientasi lingkungan dan perilaku karyawan (Sima, dkk., 2022; Simbolon & Simbolon, 2024). Salah satu pendekatan yang relevan dalam menjawab tantangan tersebut adalah penerapan *green organizational culture* (budaya organisasi hijau) yang merupakan seperangkat nilai, keyakinan, dan norma yang mendorong anggota organisasi untuk peduli, bertanggung jawab, dan berperilaku pro lingkungan dalam aktivitas kerja sehari-hari (Nugroho, 2025). Implementasi budaya ini dapat diwujudkan melalui kebijakan penghematan energi, pengelolaan limbah, inovasi hijau, hingga adopsi sistem digital untuk mengurangi sumber daya fisik seperti kertas (Midha, dkk., 2024). Secara teoritis, budaya organisasi berperan

sebagai pedoman perilaku yang dapat memengaruhi sikap dan kinerja karyawan untuk mencapai tujuan organisasi.

Tekanan eksternal dari regulasi dan tuntutan *stakeholder* global memperkuat urgensi tersebut yang mengharuskan perusahaan energi, khususnya Badan Usaha Milik Negara (BUMN), untuk mengintegrasikan nilai-nilai lingkungan ke dalam aspek operasionalnya. Kondisi tersebut menunjukkan upaya penguatan *organizational culture* yang ramah lingkungan dan peningkatan kualitas SDM menjadi faktor penting dalam menjawab tuntutan transisi energi dan meningkatkan kinerja operasional secara berkelanjutan. Unit Layanan Pelanggan (ULP) pada PLN merupakan unit operasional yang berinteraksi secara langsung dengan pelanggan dan juga bertanggung jawab atas pelayanan kelistrikan di tingkat lokal, mulai dari distribusi listrik, penanganan gangguan, hingga pelaksanaan program efisiensi energi. Peran ini menjadikan ULP memiliki posisi strategis dalam memastikan keandalan pasokan listrik sekaligus mengimplementasikan kebijakan dan program perusahaan secara langsung di lapangan (PT. PLN (Persero), 2025).

ULP Kroya sebagai bagian dari jaringan PLN di Kabupaten Cilacap beroperasi di wilayah yang ditandai dengan aktivitas ekonomi dan kepadatan penduduk cukup tinggi, termasuk banyaknya rumah tangga dan pelaku usaha kecil menengah yang bergantung pada pasokan listrik yang stabil. Kondisi tersebut menyebabkan meningkatnya tuntutan pelayanan serta tekanan kerja, yang berpotensi memengaruhi tingkat kinerja karyawan. Berdasarkan fakta di lapangan menunjukkan dinamika capaian kinerja karyawan yang perlu

dicermati, yang digambarkan dalam capaian indikator kinerja PT. PLN (Persero) ULP Kroya periode Juli- Desember 2025 berikut:

Tabel 1. 1 Capaian Indikator Kinerja PT PLN (Persero) ULP Kroya Periode Juli-Desember 2025

Indikator	Jul	Agu	Sep	Okt	Nov	Des
Penjualan Tenaga Listrik (%)	94,15	93,40	92,93	92,23	91,73	92,04
Respon Time Gangguan (%)	107,10	107,25	106,10	103,20	105,27	109,30
Feedback Rating PLN <i>Mobile</i> (%)	96,60	109,60	119,60	128,29	134,46	139,84
Penambahan Jumlah Pelanggan (%)	85,86	79,30	76,49	77,62	78,77	83,01
Nilai Kinerja ULP	94,60	94,88	94,99	95,67	96,25	96,90

Sumber: Data PT PLN (Persero) ULP Kroya Tahun 2025 (diolah peneliti).

Berdasarkan data capaian indikator kinerja, tercatat kecenderungan positif. Nilai kinerja ULP mengalami peningkatan secara bertahap dari 94,60 pada bulan Juli dan menjadi 96,90 pada bulan Desember, hal ini menunjukkan adanya perbaikan kinerja organisasi selama periode tersebut. Selain itu, indikator respon time gangguan secara konsisten berada di atas target perusahaan dengan capaian berkisar antara 103,20% hingga 109,30%, sedangkan feedback rating PLN *Mobile* meningkat secara signifikan dari 96,60% menjadi 139,84%. Peningkatan kedua indikator tersebut mengindikasikan semakin baiknya kualitas pelayanan kepada pelanggan, baik melalui kecepatan penanganan gangguan maupun pemanfaatan layanan digital. Namun tidak seluruh indikator menunjukkan perkembangan yang sama.

Penjualan tenaga listrik mengalami kecenderungan menurun dari 94,15% pada bulan Juli menjadi 91,73% pada bulan November, sebelum meningkat sedikit menjadi 92,04% pada bulan Desember. Sementara itu, penambahan jumlah pelanggan juga mengalami penurunan dari 85,86% menjadi 76,49% pada bulan September, kemudian meningkat kembali hingga 83,01% pada bulan Desember, tetapi belum mampu kembali mencapai capaian awal periode. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa meskipun kinerja organisasi secara umum mengalami peningkatan, masih terdapat beberapa indikator yang belum menunjukkan pencapaian yang optimal dan konsisten. Fenomena tersebut mengindikasikan peningkatan kinerja organisasi selain bergantung pada aspek teknis operasional, tetapi juga dipengaruhi oleh faktor internal yang mampu menjaga konsistensi pencapaian kinerja pada berbagai indikator

Sejumlah penelitian menunjukkan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja tidak selalu terjadi secara langsung. Shrestha (2024) menemukan bahwa budaya yang baik belum tentu otomatis menghasilkan kinerja tinggi apabila nilai tersebut tidak benar-benar dirasakan oleh karyawan. Perbedaan hasil penelitian sebelumnya membuktikan budaya organisasi dapat berpengaruh positif terhadap kinerja ketika didukung oleh faktor internal karyawan (Qomari & Yuliantini, 2024). Temuan ini mengindikasikan bahwa hubungan masih belum konsisten, sehingga diduga terdapat variabel lain yang berperan sebagai mekanisme penghubung. Permadi & Agustina (2025) menemukan bahwa *employee engagement* dapat memperkuat hubungan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan. *Employee engagement* (keterikatan karyawan)

merupakan suatu kondisi psikologis positif yang ditandai oleh semangat, dedikasi, dan keterlibatan penuh karyawan dalam pekerjaannya, sehingga mendorong mereka untuk memberikan kinerja terbaik bagi organisasi (Fauzi & Sembiring, 2016). *Employee engagement* yang tinggi merupakan pendorong utama kinerja karyawan, yang mencakup pencapaian hasil kerja sesuai standar kuantitas, kualitas, ketepatan waktu, dan perilaku kerja yang mendukung tujuan organisasi (Putri, dkk., 2023). Karyawan yang memiliki tingkat *engagement* tinggi lebih cenderung menunjukkan usaha ekstra, loyalitas, serta kinerja yang lebih baik. Maka dari itu, penelitian ini menempatkan *employee engagement* sebagai variable mediasi yang menjelaskan bahwa *green organizational culture* tidak secara otomatis berdampak pada kinerja melainkan perlu dijembatani melalui kondisi psikologis karyawan.

Keterkaitan antara budaya organisasi, *employee engagement*, dan kinerja karyawan dapat dijelaskan melalui *Social Exchange Theory (SET)*. Teori ini menekankan hubungan antara organisasi dengan karyawan didasarkan pada prinsip timbal balik (Qomari & Yuliantini, 2024). Ketika organisasi menunjukkan kepedulian melalui penerapan nilai dan budaya yang bermakna, karyawan akan merespons dengan sikap positif, seperti meningkatnya keterikatan dan kinerja (Blau, 1964). Dengan demikian, SET digunakan sebagai landasan teoritis dalam penelitian ini untuk menjelaskan penerapan *green organizational culture* dapat meningkatkan *employee engagement* yang akhirnya nanti memiliki dampak pada kinerja karyawan.

Qomari & Yuliantini (2024) menunjukkan peran *employee engagement* sebagai mediator pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja, tetapi penelitian ini masih berfokus pada budaya umum, bukan budaya hijau. Permadi & Agustina (2025) membuktikan bahwa praktik *green human resource management* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dengan *employee engagement* sebagai mediator, meskipun belum menyoroti aspek budaya organisasi. Andriyana & Setyawati (2025) pada sektor energi panas bumi menemukan bahwa *green organizational culture* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Beberapa penelitian tersebut menunjukkan bahwa variabel-variabelnya saling berkaitan, tetapi belum dikaji secara utuh dalam satu model yang sama. Budaya organisasi yang diteliti kebanyakan masih bersifat umum, belum secara spesifik mengarah pada *green organizational culture*. Penelitian pada sektor energi khususnya pada perusahaan seperti PLN yang memiliki peran besar dalam transisi energi dan isu lingkungan juga masih terbatas, sehingga masih diperlukan penelitian yang secara lebih komprehensif menguji *green organizational culture* dengan cara langsung dan tidak langsung memengaruhi kinerja melalui *employee engagement*.

Dengan mempertimbangkan gap penelitian terdahulu, diperlukan studi pada sektor energi yang menghadapi tuntutan keberlanjutan dan tekanan operasional secara bersamaan. Pemerintah menempatkan PLN sebagai aktor utama dalam mendukung percepatan dekarbonisasi yang menuntut transformasi internal. Sehingga penguatan *green organizational culture* dan *employee*

engagement menjadi penting dalam mendukung keberhasilan program lingkungan dan peningkatan kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian yang telah disampaikan penelitian ini befokus pada Pengaruh *Green Organizational Culture* terhadap Kinerja Karyawan dengan *Employee Engagement* sebagai Variabel Mediasi di PT PLN (Persero) ULP Kroya. Penelitian ini memiliki tujuan utama menganalisis pengaruh *green organizational culture* terhadap kinerja karyawan di PT PLN (Persero) ULP Kroya serta menguji peran *employee engagement* dalam memperkuat pengaruh tersebut. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dalam kajian manajemen SDM secara praktis dalam merancang kebijakan dan program penguatan *green organizational culture* serta *employee engagement* guna mendukung peningkatan kinerja karyawan dan pencapaian target transisi energi yang berkelanjutan.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka rumusan masalah yang akan diteliti adalah sebagai berikut:

1. Apakah *green organizational culture* berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. PLN (Persero) ULP Kroya?
2. Apakah *green organizational culture* berpengaruh secara signifikan terhadap *employee engagement* di PT. PLN (Persero) ULP Kroya?
3. Apakah *employee engagement* berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. PLN (Persero) ULP Kroya?

4. Apakah *employee engagement* memediasi pengaruh *green organizational culture* terhadap kinerja karyawan di PT. PLN (Persero) ULP Kroya?

C. Tujuan Penelitian

Penelitian ini memiliki tujuan yang ingin dicapai sesuai dengan rumusan masalah sebagai berikut:

1. Mengetahui pengaruh *green organizational culture* terhadap kinerja karyawan di PT. PLN (Persero) ULP Kroya.
2. Mengetahui pengaruh *green organizational culture* terhadap *employee engagement* di PT. PLN (Persero) ULP Kroya.
3. Mengetahui pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan di PT. PLN (Persero) ULP Kroya.
4. Mengetahui peran mediasi *employee engagement* dalam hubungan antara *green organizational culture* dan kinerja karyawan di PT. PLN (Persero) ULP Kroya.

D. Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini berfokus pada karyawan PT PLN (Persero) ULP Kroya sebagai unit operasional yang menangani pelayanan distribusi tenaga listrik dan layanan pelanggan di wilayah kerja Kabupaten Cilacap. Subjek penelitian adalah seluruh karyawan ULP Kroya yang terlibat dalam aktivitas operasional dan pelayanan pelanggan. Pendekatan kuantitatif digunakan dalam penelitian ini dengan metode survei melalui kuesioner terstruktur. Variabel independen

yang diteliti adalah *green organizational culture*, variabel mediasi adalah *employee engagement*, dan variabel dependen adalah kinerja karyawan.

E. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Memberikan kontribusi dan memperkaya literatur pada pengembangan ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia, khususnya terkait peran *green organizational culture* dan *employee engagement* dalam meningkatkan kinerja karyawan pada sektor energi publik.

2. Manfaat Praktis

- a. Bagi manajemen PT. PLN (Persero) ULP Kroya, hasil penelitian dapat menjadi dasar evaluasi dan perancangan program penguatan *green organizational culture* yang lebih tepat sasaran, serta strategi peningkatan *employee engagement* yang mendukung perilaku kerja pro lingkungan dan peningkatan kinerja operasional.
- b. Memberikan masukan bagi divisi SDM/*Human Capital* PLN dalam mengembangkan strategi *employee engagement* yang bukan hanya berorientasi pada kepuasan kerja, namun juga mendukung perilaku *pro* lingkungan dan kinerja unggul.
- c. Bagi pengambil kebijakan di sektor energi, hasil penelitian ini dapat menjadi salah satu referensi empiris tentang pentingnya aspek budaya dan keterlibatan karyawan sebagai faktor pendukung keberhasilan transisi energi yang berkelanjutan.