

BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

A. Telaah Pustaka

1. *Social Exchange Theory* (SET)

Social Exchange Theory (SET) (Blau, 1964) menjelaskan hubungan proses timbal balik antara organisasi dan karyawan di mana tindakan atau dukungan organisasi kepada karyawan akan direspons oleh karyawan dengan sikap dan perilaku yang positif terhadap organisasi. Secara fundamental, SET melihat interaksi sosial di tempat kerja sebagai pertukaran sumber daya sosial, emosional, dan psikologis sehingga tercipta hubungan timbal balik yang saling menguntungkan (Ahmad, dkk., 2023). Menurut *Social Exchange Theory* yang dikemukakan Blau (1964), pertukaran sosial berbeda dengan pertukaran ekonomi. Dalam pertukaran sosial, organisasi memberikan manfaat yang tidak selalu berupa uang, misalnya dukungan organisasi, budaya kerja yang baik, rasa dihargai, dan lingkungan kerja yang positif. Sebagai bentuk timbal balik, karyawan tidak selalu membalas dengan materi, tetapi melalui sikap dan perilaku positif seperti meningkatnya *Employee Engagement*, komitmen, loyalitas, serta kinerja.

Dalam organisasi, pemberian nilai-nilai budaya yang kuat misalnya *green organizational culture* (GOC) dianggap sebagai bentuk kontribusi organisasi kepada karyawan. Dari sudut pandang SET, jika karyawan menilai bahwa organisasi menghargai aspirasinya serta

menjaga keseimbangan antara tuntutan kerja dan nilai lingkungan, mereka akan melakukan balasan berupa keterlibatan karyawan (*employee engagement*) yang lebih tinggi dan peningkatan kinerja (Gifari & Sanusi, 2025). Dalam penelitian ini, *Green Organizational Culture* merupakan bentuk dukungan organisasi, sedangkan *Employee Engagement* merupakan bentuk timbal balik psikologis yang kemudian mendorong peningkatan Kinerja Karyawan. Sudut pandang ini memberikan dasar teoritis kuat bahwa GOC dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui peningkatan *employee engagement*.

2. *Green Organizational Culture (GOC)*

Menurut Schein (2010) (dalam Qomari & Yuliantini, 2024) budaya organisasi terdiri dari nilai, norma, dan asumsi dasar yang membentuk perilaku anggota organisasi. Jika nilai yang ditekankan adalah keberlanjutan lingkungan, maka karyawan terdorong untuk bekerja dengan kesadaran lingkungan. Penelitian-penelitian terbaru tentang budaya organisasi menunjukkan bahwa ketika nilai organisasi dianggap positif dan bermakna, karyawan cenderung memiliki keterikatan kerja lebih tinggi.

Konsep budaya organisasi kemudian berkembang menjadi lebih spesifik salah satunya adalah *green organizational culture* (budaya organisasi hijau) yang merupakan serangkaian nilai, keyakinan, dan norma yang mendorong anggota organisasi untuk peduli, bertanggung jawab, dan berperilaku pro lingkungan dalam aktivitas kerja sehari-hari

(Nugroho, 2025). *Green organizational culture* (GOC) telah mendapatkan perhatian yang meningkat dalam penelitian, yang mencerminkan pergeseran ke arah keberlanjutan lingkungan ke dalam praktik bisnis. Ini dipahami sebagai internalisasi norma dan filosofi lingkungan ke dalam pola pikir karyawan (Imran, dkk., 2024).

Berdasarkan penelitian sebelumnya, GOC terbukti memiliki pengaruh terhadap sikap dan perilaku karyawan, termasuk keterlibatan kerja dan kinerja. Oleh karena itu, dalam penelitian ini GOC diposisikan sebagai variabel utama yang memengaruhi *employee engagement* dan kinerja karyawan.

Dalam penelitian Prasidi (2025) menyebutkan beberapa indikator GOC sebagai berikut:

a. Komunikasi Lingkungan (*Environmental Communication*)

Menunjukkan pentingnya komunikasi yang efektif dari pihak manajemen kepada seluruh karyawan tentang inisiatif hijau organisasi dan pencapaian keberlanjutan. Ini termasuk pengumuman, media internal, dan dialog yang mendorong kesadaran dan partisipasi karyawan dalam kegiatan hijau.

b. Kebijakan Ramah Lingkungan (*Environmentally Friendly Policies*)

Merujuk pada keberadaan dan penerapan kebijakan organisasi yang mendukung keberlanjutan seperti manajemen energi, pengurangan emisi karbon, penggunaan bahan ramah lingkungan, dan regulasi

internal yang mendukung pengurangan dampak negatif terhadap lingkungan.

c. **Komitmen Manajemen (*Management Commitment*)**

Komitmen manajemen merupakan pilar utama dalam budaya organisasi hijau yang merefleksikan sejauh mana pimpinan menginternalisasi nilai-nilai lingkungan ke dalam visi strategis perusahaan. Hal ini tidak hanya terbatas pada pernyataan tertulis, tetapi mencakup pengalokasian sumber daya (finansial dan manusia) serta konsistensi antara kebijakan hijau dengan praktik operasional di lapangan.

d. **Pelatihan Lingkungan (*Environmental Training*)**

Meliputi program pelatihan dan workshop yang bertujuan meningkatkan pengetahuan dan keterampilan karyawan terkait praktik ramah lingkungan, penghematan energi, pengelolaan limbah, dan inovasi hijau.

3. *Employee Engagement (EE)*

Menurut Fauzi & Sembiring (2016) *employee engagement* (keterikatan karyawan) merupakan suatu kondisi psikologis positif yang ditandai oleh semangat antusias, dedikasi, dan keterlibatan penuh karyawan dalam pekerjaannya, sehingga mendorong mereka untuk memberikan kinerja terbaik bagi organisasi. *Employee engagement* adalah tingkat komitmen dan keterikatan yang dimiliki karyawan terhadap organisasi yang meliputi energi dan investasi emosional dalam

pekerjaan mereka. Karyawan yang terlibat secara tinggi cenderung merasa antusias, bertanggung jawab, dan bermotivasi untuk memberikan yang terbaik bagi perusahaan (Wicaksono & Almadana, 2025).

Dalam model SET, *employee engagement* dipandang sebagai mekanisme psikologis yang mencerminkan respon timbal balik individu terhadap kontribusi yang diberikan organisasi. Studi empiris menunjukkan bahwa *engagement* selain dapat berdampak langsung pada kinerja, tetapi juga menjembatani hubungan antara faktor organisasi misalnya budaya maupun praktik HR dan hasil kerja (Liu & Hussain, 2025).

Employee engagement (EE) didefinisikan sebagai kondisi psikologis positif yang ditandai dengan adanya keterikatan emosi, dedikasi terhadap tugas, serta kemampuan individu dalam menghadapi tuntutan pekerjaan (Prentice, dkk., 2023). Dalam penelitian ini, diambil dari Permadi & Agustina (2025) EE diukur melalui tiga indikator utama yaitu keterlibatan emosional (*emotional engagement*), komitmen terhadap tugas (*commitment to task*), dan kemampuan mengelola permasalahan kerja (*ability to deal with job demands*).

1. Keterlibatan Emosional (*Emotional Engagement*)

Keterlibatan emosional bergantung pada tingkat ikatan emosi yang dirasakan karyawan terhadap pekerjaan, rekan kerja, maupun organisasi tempatnya bekerja. Indikator ini mencerminkan sejauh

mana karyawan merasa bangga, antusias, dan mempunyai rasa memiliki terhadap perusahaan. Menurut Prentice, dkk. (2023) karyawan dengan keterlibatan emosional yang tinggi cenderung menampilkan sikap positif seperti kesediaan untuk memberikan usaha ekstra, loyalitas, dan kebahagiaan dalam menjalankan peran kerjanya.

2. Komitmen terhadap Tugas (*Commitment to Task*)

Komitmen terhadap tugas merupakan indikator yang menilai dedikasi, tanggung jawab, dan kegigihan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang menjadi wewenangnya. Dalam kerangka GOC, indikator ini menjadi bukti bahwa budaya hijau mampu mengubah perilaku individual dari sekadar kepatuhan menjadi komitmen internal. Indikator ini berbeda dengan komitmen organisasi secara umum, karena lebih berfokus pada kesediaan individu untuk memprioritaskan tugas, memenuhi tenggat waktu, dan bertanggung jawab atas hasil kerja yang dicapai (Ibrahim, dkk., 2022). Dalam penelitian Permadi, dkk., (2025) komitmen terhadap tugas berperan sebagai jembatan antara kebijakan berkelanjutan dan peningkatan kinerja individu, karena karyawan yang berkomitmen akan menerjemahkan nilai-nilai hijau perusahaan ke dalam tindakan nyata di tingkat operasional.

3. Kemampuan Mengelola Permasalahan Kerja (*Ability to Deal with Job Demands*)

Kemampuan mengelola permasalahan kerja didefinisikan sebagai kapasitas individu dalam menghadapi, menyesuaikan diri, dan menyelesaikan berbagai tekanan, tuntutan, maupun tantangan yang muncul dalam pelaksanaan tugas sehari-hari. Indikator ini mencakup aspek ketahanan (*resilience*), pengelolaan stres, serta keterampilan pemecahan masalah secara adaptif (Prentice, dkk., 2023). Dalam organisasi yang menerapkan GOC, tuntutan pekerjaan seringkali bertambah kompleks karena karyawan harus menyeimbangkan antara target produktivitas konvensional dengan target keberlanjutan. Karyawan yang memiliki kemampuan tinggi dalam dimensi ini tidak mudah mengalami kelelahan emosional (*burnout*) atau penurunan motivasi ketika dihadapkan pada beban kerja yang tinggi, perubahan prosedur kerja, atau konflik peran.

4. Kinerja Karyawan (EP)

Kinerja karyawan menggambarkan tinggi atau rendahnya keberhasilan individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan standar organisasi. Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia, kinerja tidak hanya hasil akhir berupa output kerja, tetapi juga mencakup bagaimana proses kerja dijalankan. Artinya, kinerja mencerminkan kombinasi antara kualitas hasil, kuantitas pekerjaan, ketepatan waktu, serta perilaku kerja yang mendukung efektivitas organisasi (Putri, dkk., 2023).

Pada organisasi layanan publik seperti PT PLN (Persero), makna kinerja menjadi jauh lebih luas karena perusahaan ini tidak hanya bertanggung jawab kepada pemilik saham, tetapi juga kepada masyarakat yang dilayani. Kinerja karyawan tidak hanya diukur dari produktivitas teknis, tetapi juga dari ketepatan pelayanan kepada masyarakat, respons terhadap gangguan kelistrikan, koordinasi tim, serta disiplin operasional (Asif & Rathore, 2021). Oleh karena itu, indikator kinerja dalam penelitian ini disusun agar mencerminkan karakteristik pekerjaan operasional sekaligus layanan publik. Dalam penelitian Permadi & Agustina (2025) menyebutkan indikator utama kinerja karyawan berikut:

a. Kualitas (*Quality*)

Tingkat keunggulan, kecocokan, dan standar mutu dari pekerjaan yang dilakukan. Karyawan dengan kinerja baik akan menghasilkan pekerjaan yang memenuhi atau melebihi standar kualitas organisasi.

b. Jumlah (*Quantity*)

Jumlah hasil kerja yang mampu dicapai oleh karyawan sesuai target yang ditetapkan. Misalnya, jumlah produk yang dibuat, layanan yang diselesaikan, atau volume pekerjaan yang dihasilkan.

c. Ketepatan Waktu (*Timeliness*)

Kemampuan menyelesaikan tugas tepat waktu sesuai jadwal dan tenggat waktu yang sudah ditetapkan. Kinerja yang baik memastikan

pekerjaan selesai sebelum batas waktu berakhir, sehingga mendukung efisiensi operasional.

d. Efektivitas (*Effectiveness*)

Permadi & Agustina (2025) menempatkan efektivitas sebagai indikator penting karena menunjukkan kualitas pencapaian tujuan kerja, bukan hanya kuantitas output. Dalam konteks PLN, efektivitas tercermin dari penyelesaian gangguan yang tidak menimbulkan masalah lanjutan dan memberikan solusi jangka panjang.

e. Kemandirian (*Independence*)

Permadi & Agustina (2025) menegaskan bahwa karyawan yang mandiri cenderung memiliki kinerja lebih stabil karena tidak tergantung pada pengawasan terus-menerus. Pada unit layanan PLN, kemandirian terlihat ketika karyawan mampu menangani situasi lapangan secara mandiri dengan tetap mematuhi prosedur dan standar keselamatan

f. Komitmen kerja (*Work commitment*)

Permadi & Agustina (2025) memandang komitmen sebagai elemen penting kinerja karena mencerminkan keberlanjutan kontribusi karyawan, bukan hanya performa sesaat. Karyawan dengan komitmen kerja tinggi menunjukkan konsistensi dalam menjaga kualitas kinerja, kesiapan menghadapi tantangan kerja, serta kesediaan memberikan kontribusi jangka panjang bagi organisasi. Dalam organisasi pelayanan publik, komitmen kerja menjadi

fondasi keberlanjutan kinerja, terutama dalam kondisi kerja yang penuh tekanan (Mallongi, 2021).

B. Penelitian Terdahulu

Berikut diberikan tabel yang berisikan daftar penelitian yang dilakukan oleh peneliti terdahulu yang menjadi referensi dalam penelitian ini.

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

Nama peneliti	Judul dan tahun penelitian	Metode penggalan data	Hasil
Nurul Qomari & Tine Yuliantini	<i>The Role of Employee Engagement in Mediating Organizational Culture in Employee Performance (2024)</i>	Kuesioner dengan sampel 115 karyawan, dianalisis menggunakan SEM PLS (Structural Equation Modeling with Partial Least Squares).	<i>Organizational culture</i> memiliki pengaruh positif terhadap <i>employee engagement</i> dan <i>employee performance</i> . <i>Employee engagement</i> memediasi hubungan antara <i>organizational culture</i> dan <i>employee performance</i> , sehingga budaya organisasi yang kuat meningkatkan keterlibatan dan kinerja karyawan di sektor hotel.
Retno Andriyana & Irma Setyawati	<i>The Influence of Green Organizational Culture, Green Employability, and Green Innovation on Employee Performance through Job Satisfaction at PT Geo Dipa Energi (Persero) (2024)</i>	Kuesioner yang didistribusikan kepada karyawan, dianalisis menggunakan Partial Least Squares (PLS) untuk menguji hubungan langsung dan tidak langsung.	<i>Green organizational culture</i> berpengaruh positif signifikan terhadap <i>job satisfaction</i> dan <i>employee performance</i> . <i>Green innovation</i> juga berpengaruh positif, sementara <i>green employability</i> tidak signifikan terhadap <i>job satisfaction</i> tetapi positif terhadap <i>employee performance</i> . <i>Job satisfaction</i> memediasi

Nama peneliti	Judul tahun penelitian	dan	Metode penggalan data	Hasil
				hubungan antara <i>green organizational culture</i> dan <i>employee performance</i> .
Bimo Suryo Wicaksono & Aulia Vidya Almadana	<i>The Effect of Organizational Culture on Employee Performance, with Employee Engagement as a Mediating Factor (2025)</i>		Kuesioner dengan metode sensus pada 71 responden, dianalisis menggunakan regresi berganda melalui SPSS versi 23.	<i>Organizational culture</i> berpengaruh positif signifikan terhadap <i>employee engagement</i> , yang selanjutnya berpengaruh positif terhadap <i>employee performance</i> . <i>Employee engagement</i> menjadi mediator hubungan antara <i>organizational culture</i> dan <i>employee performance</i> , menekankan pentingnya budaya organisasi untuk meningkatkan keterlibatan dan kinerja.
I Komang Oka Permadi & Ida Ayu Sintha Agustina	<i>Green HRM on Employee Performance: The Role of Employee Engagement as a Mediator (2025)</i>		Kuesioner dengan sampel proporsional 70 responden dari populasi 234 karyawan, dianalisis menggunakan PLS-SEM dengan <i>software</i> SmartPLS versi 4.0.9.9.	<i>Green HRM</i> berpengaruh positif signifikan terhadap <i>employee engagement</i> dan <i>employee performance</i> . <i>Employee engagement</i> memediasi hubungan antara <i>green HRM</i> dan <i>employee performance</i> , menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan memperkuat dampak kebijakan hijau terhadap kinerja di sektor kebugaran.
Abi Prasidi	<i>Analysis of Organizational Performance through Employee Engagement:</i>		Tinjauan literatur (<i>literature review</i>) dengan data sekunder dari jurnal akademik seperti	<i>Green behavior, green organizational culture, dan green compensation/rewards</i> berpengaruh terhadap <i>employee engagement</i> ,

Nama peneliti	Judul dan tahun penelitian	Metode penggalan data	Hasil
	<i>Green Behavior, Green Organizational Culture, Green Compensation and Rewards (2025)</i>	Thomson Reuters, Sage, Springer, dll., tanpa pengumpulan data primer.	yang selanjutnya memengaruhi <i>organizational performance</i> . <i>Employee engagement</i> memediasi hubungan tersebut, menekankan pentingnya praktik hijau untuk meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.
Rizqi Muhammad Sholeh & Jati Waskito)	Pengaruh <i>Green HRM</i> Terhadap Perilaku Karyawan yang Dimediasi <i>Green Recruitment, Green Training</i> dan <i>Green Work Engagement</i> (2024)	Metode kuantitatif dengan menyebarkan kuesioner kepada 40 karyawan <i>coffeeshop</i> di daerah Soloraya menggunakan teknik <i>purposive sampling</i> . Data dianalisis menggunakan metode <i>Partial Least Square</i> (PLS) dengan SmartPLS versi 3.02	<i>Green Training</i> berpengaruh positif signifikan terhadap perilaku karyawan dan berhasil memediasi hubungan GHRM ke perilaku karyawan. <i>Green Recruitment</i> dan <i>Green Work Engagement</i> tidak berpengaruh signifikan terhadap perilaku karyawan. <i>Green Recruitment</i> dan <i>Green Work Engagement</i> tidak terbukti memediasi hubungan antara GHRM dengan perilaku karyawan.

C. Pengembangan Hipotesis

1. Pengaruh *Green Organizational Culture* terhadap Kinerja Karyawan

Green Organizational Culture merupakan serangkaian prinsip atau nilai, keyakinan, dan norma yang mendorong anggota organisasi untuk peduli, bertanggung jawab, dan berperilaku pro lingkungan dalam aktivitas kerja sehari-hari (Nugroho, 2025) (Imran, dkk., 2024). *GOC* membentuk sistem kerja yang menekankan efisiensi, kepatuhan prosedur, serta tanggung jawab profesional. Nilai-nilai tersebut mendorong perilaku kerja yang lebih terarah dan berkualitas. Secara teori SET (Blau, 1964), lingkungan kerja yang bernilai positif akan memengaruhi sikap dan perilaku karyawan, yang pada akhirnya tercermin dalam peningkatan kinerja. Andriyana & Setyawati (2025) menemukan bahwa *green organizational culture* terbukti memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada sektor energi panas bumi. Temuan ini menunjukkan bahwa budaya hijau tidak hanya membentuk sikap, tetapi juga berdampak langsung terhadap kualitas dan efektivitas hasil kerja.

H1 : *Green organizational culture* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

2. Pengaruh *Green Organizational Culture* terhadap *Employee Engagement*

Dalam perspektif SET (Blau, 1964), organisasi yang menunjukkan kepedulian terhadap nilai keberlanjutan memberikan makna kerja yang lebih luas bagi karyawan. *Green organizational culture* menumbuhkan

rasa bangga, dedikasi, serta keterlibatan emosional terhadap pekerjaan. Prasidi (2025) dalam tinjauan literaturnya menegaskan bahwa GOC berperan penting dalam membina EE sehingga mendorong partisipasi karyawan dalam inisiatif lingkungan. Qomari & Yuliantini (2024) membuktikan bahwa *organizational culture* berpengaruh positif terhadap *employee engagement*.

H2 : *Green organizational culture* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*

3. Pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Schaufeli & Bakker (2006) (dalam Qomari & Yuliantini (2024)) karyawan yang *engaged* cenderung menunjukkan semangat kerja, fokus, dan ketekunan lebih tinggi. Mereka tidak hanya memenuhi tuntutan pekerjaan, tetapi juga memberikan kontribusi ekstra. Kondisi ini secara langsung berkaitan dengan peningkatan kualitas dan efektivitas kerja. Permadi & Agustina (2025) juga menunjukkan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dalam konteks kebijakan berbasis keberlanjutan.

H3 : *Employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

4. Peran Mediasi *Employee Engagement*

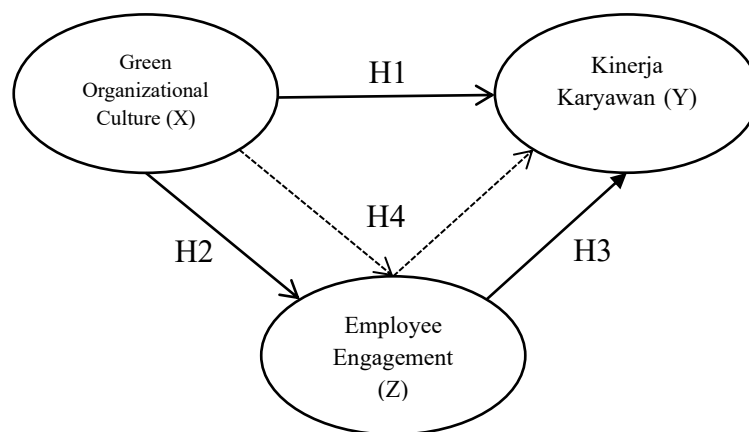
Green organizational culture menciptakan makna kerja dan dukungan moral, yang meningkatkan *engagement*. *Engagement* kemudian menerjemahkan nilai tersebut menjadi perilaku kerja nyata.

Dengan demikian, *engagement* menjadi mekanisme penghubung antara budaya hijau dan kinerja. Qomari & Yuliantini (2024) membuktikan bahwa *employee engagement* memediasi hubungan antara *organizational culture* dan kinerja karyawan. Wicaksono & Almadana (2025) juga menemukan peran mediasi *engagement* dalam hubungan budaya organisasi dan kinerja.

H4 : *Employee engagement* memediasi pengaruh *Green organizational culture* terhadap kinerja karyawan.

D. Kerangka Berpikir

Kerangka berpikir dalam penelitian ini dapat dideskripsikan dalam gambar sebagai berikut:



Gambar 2.1 Kerangka Berpikir

Berdasarkan uraian kerangka berpikir di atas maka diajukan beberapa hipotesis penelitian sebagai berikut:

H1 : *Green organizational culture* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

H2 : *Green organizational culture* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*.

H3 : *Employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

H4 : *Employee engagement* memediasi pengaruh *Green organizational culture* terhadap kinerja karyawan.