

**SKRIPSI**

**PENGARUH *GREEN ORGANIZATIONAL CULTURE*  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN *EMPLOYEE  
ENGAGEMENT* SEBAGAI VARIABEL MEDIASI DI PT. PLN  
(PERSERO) ULP KROYA**



Oleh:

KHILMAH

NIM 22BH10020

**FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS NAHDLATUL ULAMA AL GHAZALI  
CILACAP  
2026**

## **SKRIPSI**

# **PENGARUH *GREEN ORGANIZATIONAL CULTURE* TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN *EMPLOYEE ENGAGEMENT* SEBAGAI VARIABEL MEDIASI DI PT. PLN (PERSERO) ULP KROYA**

Diajukan untuk memenuhi persyaratan memperoleh gelar sarjana manajemen  
pada Fakultas Ekonomi Universitas Nahdlatul Ulama Al-Ghazali

Oleh:

**KHILMAH**

**NIM 22BH10020**

**FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS NAHDLATUL ULAMA AL GHAZALI  
CILACAP  
2026**

## SKRIPSI

# **PENGARUH *GREEN ORGANIZATIONAL CULTURE* TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN *EMPLOYEE ENGAGEMENT* SEBAGAI VARIABEL MEDIASI DI PT. PLN (PERSERO) ULP KROYA**

Oleh:

KHILMAH

NIM 22BH10020

Disetujui untuk Ujian Skripsi Pada tanggal:

Pembimbing I

Pembimbing II



Dr. Dina Prasetyaningrum, M.M.  
NIDN. 0619129101



Hatta Setiabudhi, M.Ak.  
NIDN. 0631128201

**SKRIPSI**  
**PENGARUH *GREEN ORGANIZATIONAL CULTURE***  
**TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN *EMPLOYEE***  
***ENGAGEMENT* SEBAGAI VARIABEL MEDIASI DI PT. PLN**  
**(PERSERO) ULP KROYA**

Oleh:

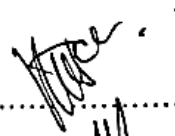
KHILMAH

NIM 22BH10020

Disetujui dan Disahkan

1. Suwono, M.Si.  
NIDN. 0630106503

Penguji 1/Penilai

(.....)

2. Dr. Dina Prasetyaningrum, M.M.  
NIDN. 0619129101

Penguji 2/Penilai

(.....)

Mengetahui,

Ketua Program Studi Manajemen

Fakultas Ekonomi Universitas Nahdlatul Ulama Al Ghazali Cilacap

  
**Hatta Setiabudhi, M.Ak.**  
NIDN. 0631128201

## NOTA PEMBIMBING

Hal : Persetujuan Naskah Skripsi

Lamp : -

Kepada

Yth. Dekan Fakultas Ekonomi

Universitas Nahdlatul Ulama Al Ghazali  
Cilacap

Di Cilacap

**Assalamu'alaikum Wr. Wb**

Setelah membaca, mengadakan koreksi dan melakukan perbaikan sebagai mana mestinya, maka kami menyatakan bahwa skripsi dari saudara:

Nama : Khilmah

NIM : 22BH10020

Fak/Prodi : Ekonomi/Manajemen

Judul : Pengaruh *Green Organizational Culture* Terhadap Kinerja Karyawan Dengan *Employee Engagement* Sebagai Variabel Mediasi Di PT. PLN (Persero) ULP Kroya.

Dengan ini kami berpendapat bahwa skripsi tersebut sudah kami setuju dan dapat diajukan untuk sidang munaqosah, bersama ini kami kirimkan bersama skripsi tersebut dan semoga dapat dimunaqosahkan, atas perhatiannya kami ucapkan terimakasih.

**Wassalamu'alaikum Wr.Wb**

Pembimbing I



Dr. Dina Prasetyaningrum, M.M.  
NIDN. 0619129101

Pembimbing II



Hatta Setiabudhi, M.Ak.  
NIDN. 0631128201

## PENGESAHAN

Skripsi Saudara

Nama : KHILMAH  
NIM : 22BH10020  
Judul : Pengaruh Green Organizational Culture Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Employee Engagement Sebagai Variabel Mediasi Di PT. PLN (Persero) ULP Kroya

Telah disidang Skripsi oleh Dewan Penguji Fakultas Ekonomi Universitas Nahdlatul Ulama Al Ghazali Cilacap pada hari / tanggal :

**Selasa, 4 Agustus 2026**

Dan dapat diterima sebagai pemenuhan tugas akhir mahasiswa Program Strata 1 (S.1) Manajemen Fakultas Ekonomi pada Universitas Nahdlatul Ulama Al Ghazali Cilacap.

Cilacap, 4 Agustus 2026

Dewan Sidang

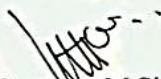
Ketua

  
Hatta Setiabudhi, M.Ak.  
NIDN. 0631128201

Sekretaris

  
Rahmat Athakim, M.E.  
NIDN. 0608078104

Penguji 1

  
Suwono, M.Si.  
NIDN. 0630106503

Penguji 2

  
Dr. Dina Prasetyaningrum, M.M.  
NIDN. 0619129101

Pembimbing

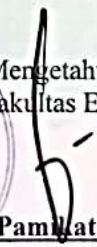
  
Dr. Dina Prasetyaningrum, M.M.  
NIDN. 0619129101

Ass. Pembimbing

  
Hatta Setiabudhi, M.Ak.  
NIDN. 0631128201



Mengetahui,  
Dekan Fakultas Ekonomi

  
Dr. Mutia Pamuktasih, M.E.Sy.  
NIK. 41 230714 160

## NOTA KONSULTAN

Hal : Persetujuan Naskah Skripsi

Lamp : -

Kepada

Yth. Dekan Fakultas Ekonomi

Universitas Nahdlatul Ulama Al Ghazali  
Cilacap

Di Cilacap

**Assalamu'alaikum Wr. Wb**

Setelah membaca, mengoreksi dan mengadakan perbaikan seperlunya, maka konsultan berpendapat bahwa skripsi dari saudara:

Nama : Khilmah

NIM : 22BH10020

Fak/Prodi : Ekonomi/Manajemen

Judul : Pengaruh *Green Organizational Culture* Terhadap Kinerja Karyawan Dengan *Employee Engagement* Sebagai Variabel Mediasi Di PT. PLN (Persero) ULP Kroya.

Telah dapat diajukan kepada Fakultas Ekonomi Universitas Nahdlatul Ulama Al Ghazali Cilacap untuk memenuhi sebagai syarat memperoleh gelar strata satu (S-1).

**Wassalamu'alaikum Wr.Wb**

Cilacap, 07 Agustus 2026  
Konsultan



Suwono, M.Si.  
NIDN. 0630106503

## PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Saya yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Khilmah

NIM : 22BH10020

Program Studi : Manajemen

Fakultas : Ekonomi Universitas Nahdlatul Ulama Al Ghazali

Menyatakan dengan sebenarnya, bahwa skripsi ini benar-benar merupakan hasil karya saya, bukan merupakan pengambilalihan tulisan atau pikiran orang lain yang saya akui sebagai tulisan atau pikiran saya, kecuali yang tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka

Apabila di kemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan bahwa skripsi ini hasil plagiasi, maka saya bersedia menerima sanksi berupa pencabutan gelar akademik yang saya peroleh terkait dengan skripsi ini.

Cilacap, 29 Juli 2026

Yang membuat pernyataan



Khilmah

NIM 22BH10020

## **MOTTO**

“Semua pertempuran, dimenangkan dalam doa”

“Jika bukan karena Allah yang mampukan, aku mungkin sudah lama menyerah”

(Q.S Al Insyirah)

“Masih banyak makanan enak yang harus dicoba, serial yang harus ditamatkan, dan tempat indah yang harus dikunjungi. Mungkin bagi kita hidup menyakitkan, tapi bagi orang-orang di sekeliling kita akan lebih menyakitkan kalau kita nggak hidup. Seberat apa pun keadaan, jangan menyerah ya”

(Fiersa Besari)

“Skripsi ini tidak sempurna tapi cukup berhasil membuat saya wisuda dan mendapat gelar sarjana”

(penulis)

## HALAMAN PERSEMBAHAN

Tiada lembar paling indah dalam laporan skripsi ini kecuali lembar persembahan. *Alhamdulillah*, segala puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT atas limpahan rahmat, karunia, dan ridho-Nya, sehingga skripsi ini dapat disusun dan diselesaikan dengan baik.

Sholawat serta salam semoga senantiasa tercurahkan kepada Nabi Muhammad SAW sebagai panutan bagi seluruh umat muslim, yang telah memberikan nilai-nilai kesabaran, perjuangan dan keikhlasan dalam menuntut ilmu. Dengan penuh rasa syukur, karya ini penulis persembahkan kepada:

1. Cinta pertama penulis, Ayahanda Muhammad Sawaldi, nahkoda yang lebih dulu menepi ke keabadian sebelum melihat kapal ini bersandar di pelabuhan. Terima kasih atas segala kasih sayang, doa, pengorbanan, dan pelajaran hidup yang telah diberikan. Meskipun tidak dapat menyaksikan pencapaian ini secara langsung, karya ini penulis persembahkan sebagai rasa hormat, wujud cinta, dan terima kasih yang akan selalu hidup dalam hati penulis. Semoga setiap doa yang dipanjatkan sampai kepadamu sebagai peluk yang tak sempat penulis berikan.
2. Ibunda, permata hati yang dititipkan Tuhan untuk mengarungi deras arus kehidupan. Terasa sulit hidup ini tanpa kehadiranmu, selalu ku rayu Tuhan agar kau diberikan kesehatan selalu dan umur panjang. Hari ini, penulis hadiahkan gelar S.M ini sebagai bentuk bakti syukur. Bujuklah Tuhan agar Ia memberikan ketegaran di dalam relung jiwa, agar tiap tetes darah yang mengalir berdenyut di nadi ini dapat menghadiahi kesuksesan dan kemudahan hidup untuk menjalani sisa waktu yang ditakdirkan untuk kita.

3. Kakak-kakak tercinta, terima kasih atas doa, dukungan secara moril dan material serta perhatian yang selalu menguatkan langkah penulis hingga di titik ini. Semoga segala kebaikan dibalas dengan keberkahan dan kebahagiaan.
4. Kepada teman-teman penulis Fitri, Desi, Cikal, Ika, teman-teman kkn Hanum, teman-teman Lapak, dan semua yang sudah kebersamai penulis dari awal masuk perkuliahan sampai akhirnya mendapat gelar. Semoga kalian selalu bertemu manusia dan hal-hal baik setiap harinya.
5. Kepada Rozaq yang menemani penulis selama penulisan skripsi ini. Terima kasih telah menjadi bagian perjalanan hidup penulis, berkontribusi banyak dalam penyusunan karya tulis ini baik tenaga, waktu, pemikiran, dan materi kepada penulis. Semoga segala ketulusan dan kebaikan kembali padamu dalam bentuk kebahagiaan yang tak terduga.
6. Untuk teman-teman Fakultas Ekonomi program studi Manajemen Angkatan 2022, terima kasih atas kebersamaan dan proses yang dilalui selama masa perkuliahan.
7. *Last but not least*, teruntuk penulis sendiri karena selalu memilih bertahan melewati hari-hari yang tidak selalu mudah, hingga sampai pada titik ini. Semoga selalu dipertemukan dengan hal baik di setiap langkah kehidupan selanjutnya.

## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulisan skripsi yang berjudul “Pengaruh *Green Organizational Culture* terhadap Kinerja Karyawan dengan *Employee Engagement* sebagai Variabel Mediasi di PT. PLN (Persero) ULP Kroya” dapat terselesaikan dengan baik.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan skripsi ini tidak terlepas dari bantuan berbagai pihak, maka pada kesempatan ini perkenankanlah penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Dr. A. Luthfi Hamidi, M.Ag., selaku Rektor Universitas Nahdlatul Ulama Al Ghazali Cilacap
2. Ibu Mutia Pamikatsih, M.E.Sy., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Nahdlatul Ulama Al Ghazali Cilacap.
3. Bapak Hatta Setiabudhi, M.Ak., selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Nahdlatul Ulama Al Ghazali sekaligus merupakan Dosen Pembimbing 2 yang telah memberikan bimbingan dan pengarahan sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.
4. Ibu Dina Prasetyaningrum, M.M., selaku Dosen Pembimbing 1 yang telah memberikan bimbingan dan pengarahan sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.
5. Dosen penguji skripsi yang telah memberikan kritik dan saran yang membangun demi penyempurnaan skripsi ini.

6. Para dosen Fakultas Ekonomi Universitas Nahdlatul Ulama Al Ghazali Cilacap yang telah memberikan ilmu pengetahuan dan wawasan sebagai bekal dalam penyusunan skripsi serta kehidupan di masa mendatang.
7. Segenap perangkat Fakultas Ekonomi Universitas Nahdlatul Ulama Al Ghazali Cilacap.
8. Pimpinan dan seluruh Karyawan PT. PLN (Persero) ULP Kroya yang telah bersedia memberikan izin, bantuan, informasi, dan berpartisipasi dalam proses pengumpulan data sehingga penelitian ini dapat terlaksana dan terselesaikan dengan baik.
9. Seluruh pihak yang belum dapat penulis sebutkan satu-persatu yang sudah berperan dalam kehidupan penulis.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa hasil penyusunan skripsi ini masih jauh dari sempurna, oleh karena itu penulis sangat mengharapkan kesediaan pembaca untuk memberikan kritik dan saran demi sempurnanya skripsi ini.

Akhirnya penulis menyampaikan permohonan maaf yang sebesar-besarnya kepada pembaca seandainya terdapat kesalahan-kesalahan di dalam skripsi ini dan penulis berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua pihak yang membutuhkan.

Penulis

A handwritten signature in black ink, consisting of a large, stylized 'K' followed by a horizontal line and a small flourish.

Khilmah

## RINGKASAN

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh pentingnya penerapan *green organizational culture* dalam mendukung peningkatan kinerja karyawan pada sektor energi yang menghadapi tuntutan keberlanjutan dan transisi menuju *Net Zero Emission*. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh *green organizational culture* terhadap kinerja karyawan dengan *employee engagement* sebagai variabel mediasi di PT. PLN (Persero) ULP Kroya.

Penelitian didasarkan pada *social exchange theory* (SET) yang menjelaskan bahwa dukungan organisasi melalui budaya kerja yang berorientasi lingkungan akan mendorong respons positif karyawan berupa keterikatan kerja yang berdampak pada peningkatan kinerja.

Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain *explanatory research*. Data primer dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner dengan jumlah responden sebanyak 62. Penelitian ini dianalisis menggunakan *Structural Equation Modeling-Partial Least Squares* (SEM-PLS) dengan bantuan SmartPLS 4. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *green organizational culture* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan secara langsung. Namun, *green organizational culture* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*, sedangkan *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu *employee engagement* terbukti memediasi secara penuh hubungan antara *green organizational culture* dan kinerja karyawan. Dengan demikian, peningkatan kinerja karyawan akan lebih optimal apabila implementasi budaya organisasi hijau diiringi dengan upaya memperkuat keterikatan karyawan terhadap organisasi dan pekerjaannya.

**Kata kunci:** *green organizational culture*, *employee engagement*, kinerja karyawan, *social exchange theory*, PLS-SEM

## **SUMMARY**

*This research is motivated by the importance of implementing a green organizational culture to support improved employee performance in the energy sector, which faces increasing demands for sustainability and the transition toward Net Zero Emission. This study aims to analyze the influence of green organizational culture on employee performance, with employee engagement as a mediating variable, at PT. PLN (Persero) ULP Kroya.*

*The study is grounded in Social Exchange Theory (SET), which explains that organizational support expressed through an environmentally oriented work culture encourages a positive employee response in the form of stronger engagement, which in turn contributes to improved performance.*

*This research employed a quantitative approach with an explanatory research design. Primary data were collected through a questionnaire survey, with a required sample of 62 respondents. The data were analyzed using Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS) with the assistance of SmartPLS 4. The findings reveal that green organizational culture does not have a direct significant effect on employee performance. Nevertheless, green organizational culture has a positive and significant effect on employee engagement, while employee engagement has a positive and significant effect on employee performance. Furthermore, employee engagement was found to fully mediate the relationship between green organizational culture and employee performance. These findings suggest that improvements in employee performance can be more optimally achieved when the implementation of a green organizational culture is accompanied by deliberate efforts to strengthen employees' engagement with their organization and their work.*

**Keywords:** *green organizational culture, employee engagement, employee performance, social exchange theory, PLS-SEM*

## DAFTAR ISI

|                                                       |      |
|-------------------------------------------------------|------|
| HALAMAN JUDUL .....                                   | ii   |
| HALAMAN PERSETUJUAN .....                             | iii  |
| NOTA PEMBIMBING.....                                  | v    |
| PENGESAHAN.....                                       | vi   |
| NOTA KONSULTAN .....                                  | vii  |
| PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI.....                      | viii |
| MOTTO .....                                           | ix   |
| HALAMAN PERSEMBAHAN .....                             | x    |
| KATA PENGANTAR.....                                   | xii  |
| RINGKASAN .....                                       | xiv  |
| <i>SUMMARY</i> .....                                  | xv   |
| DAFTAR ISI.....                                       | xvi  |
| DAFTAR TABEL .....                                    | xix  |
| DAFTAR GAMBAR .....                                   | xx   |
| DAFTAR LAMPIRAN .....                                 | xxi  |
| BAB I PENDAHULUAN.....                                | 1    |
| A. Latar Belakang.....                                | 1    |
| B. Rumusan Masalah.....                               | 8    |
| C. Tujuan Penelitian .....                            | 9    |
| D. Ruang Lingkup Penelitian.....                      | 9    |
| E. Manfaat Penelitian .....                           | 10   |
| BAB II TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS..... | 11   |
| A. Telaah Pustaka.....                                | 11   |
| 1. <i>Social Exchange Theory</i> (SET).....           | 11   |
| 2. <i>Green Organizational Culture</i> (GOC).....     | 12   |
| 3. <i>Employee Engagement</i> (EE).....               | 14   |
| 4. Kinerja Karyawan (EP).....                         | 17   |
| B. Penelitian Terdahulu.....                          | 20   |
| C. Pengembangan Hipotesis.....                        | 23   |

|                                                           |           |
|-----------------------------------------------------------|-----------|
| D. Kerangka Berpikir .....                                | 25        |
| <b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>                    | <b>27</b> |
| A. Desain Penelitian .....                                | 27        |
| 1. Lokasi penelitian .....                                | 27        |
| 2. Jadwal penelitian.....                                 | 27        |
| 3. Teknik pengumpulan data .....                          | 28        |
| 4. Populasi dan sampel.....                               | 29        |
| B. Definisi Konseptual dan Operasional Variabel .....     | 31        |
| 1. <i>Green Organizational Culture</i> (GOC) (X).....     | 31        |
| 2. <i>Employee Engagement</i> (EE) (M) .....              | 31        |
| 3. Kinerja Karyawan (EP) (Y) .....                        | 32        |
| C. Teknik Analisis Data .....                             | 32        |
| 1. Pendekatan Analisis .....                              | 32        |
| 2. Evaluasi Model Pengukuran ( <i>Outer Model</i> ) ..... | 33        |
| 3. Evaluasi Model Struktural ( <i>Inner Model</i> ).....  | 36        |
| 4. Uji Hipotesis (Pengaruh langsung).....                 | 37        |
| 5. Uji Mediasi.....                                       | 39        |
| <b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....</b>                   | <b>41</b> |
| A. Deskripsi Data Penelitian .....                        | 41        |
| 1. Gambaran Umum PT PLN (Persero) ULP Kroya .....         | 41        |
| 2. Karakteristik Responden .....                          | 43        |
| B. Analisis Data .....                                    | 46        |
| 1. Evaluasi Model Pengukuran ( <i>Outer Model</i> ) ..... | 46        |
| 2. Evaluasi Model Struktural ( <i>Inner Model</i> ).....  | 54        |
| 3. Uji Hipotesis (Pengaruh Langsung) .....                | 56        |
| 4. Uji Mediasi.....                                       | 59        |
| C. Pembahasan .....                                       | 60        |
| <b>BAB V KESIMPULAN DAN IMPLIKASI .....</b>               | <b>65</b> |
| A. Kesimpulan .....                                       | 65        |
| B. Implikasi .....                                        | 67        |
| C. Keterbatasan Penelitian .....                          | 69        |

|                                |           |
|--------------------------------|-----------|
| <b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>     | <b>71</b> |
| <b>LAMPIRAN-LAMPIRAN .....</b> | <b>74</b> |

## DAFTAR TABEL

|                                                                                                 |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabel 1. 1 Capaian Indikator Kinerja PT PLN (Persero) ULP Kroya Periode Juli-Desember 2025..... | 4  |
| Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu. ....                                                           | 20 |
| Tabel 3. 1 Jadwal Penelitian.....                                                               | 28 |
| Tabel 3. 2 Jumlah Karyawan PT. PLN ULP Kroya.....                                               | 29 |
| Tabel 3. 3 Indikator <i>Green Organizational Culture</i> (GOC). ....                            | 31 |
| Tabel 3. 4 Indikator <i>Employee Engagement</i> (EE).....                                       | 31 |
| Tabel 3. 5 Indikator Kinerja Karyawan (EP).....                                                 | 32 |
| Tabel 4. 1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin. ....                              | 43 |
| Tabel 4. 2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia. ....                                       | 44 |
| Tabel 4. 3 Karakteristik Responden Berdasarkan Lamanya Bekerja. ....                            | 45 |
| Tabel 4. 4 Karakteristik Responden Berdasarkan Status Kerja. ....                               | 46 |
| Tabel 4. 5 Nilai <i>Outer Loading</i> .....                                                     | 47 |
| Tabel 4. 6 Hasil Pengujian Validitas Konvergen AVE.....                                         | 49 |
| Tabel 4. 7 Hasil Pengujian Validitas Diskriminan <i>Cross Loading</i> . ....                    | 50 |
| Tabel 4. 8 Hasil Pengujian Validitas Diskriminan <i>Fornell-Larcker Criterion</i>               | 51 |
| Tabel 4. 9 Hasil Pengujian Reabilitas <i>Composite Reliability</i> .....                        | 53 |
| Tabel 4. 10 Hasil Pengujian Reabilitas <i>Cronbach's Alpha</i> . ....                           | 53 |
| Tabel 4. 11 Tabel Hasil Pengujian <i>R-Square</i> . ....                                        | 54 |
| Tabel 4. 12 Tabel Hasil Pengujian <i>F-Square</i> . ....                                        | 55 |
| Tabel 4. 13 Hasil Pengujian Koefisien jalur. ....                                               | 57 |
| Tabel 4. 14 Hasil Pengujian T-statistik. ....                                                   | 58 |
| Tabel 4. 15 Hasil Pengujian Mediasi ( <i>Specific Indirect Effect</i> ).....                    | 59 |

## DAFTAR GAMBAR

|                                                                       |    |
|-----------------------------------------------------------------------|----|
| Gambar 2.1 Kerangka Berpikir.....                                     | 25 |
| Gambar 4. 1 Hasil Evaluasi Outer Model ( <i>Loading Factor</i> )..... | 49 |

## **DAFTAR LAMPIRAN**

|                                                   |           |
|---------------------------------------------------|-----------|
| <b>Lampiran 1 Kuesioner Penelitian.....</b>       | <b>74</b> |
| <b>Lampiran 2 Data Responden Penelitian. ....</b> | <b>77</b> |
| <b>Lampiran 3 Tabel Tabulasi Data. ....</b>       | <b>80</b> |
| <b>Lampiran 4 Hasil Olah Data.....</b>            | <b>82</b> |
| <b>Lampiran 5 Dokumentasi Penelitian.....</b>     | <b>85</b> |
| <b>Lampiran 6 Biodata penulis.....</b>            | <b>86</b> |
| <b>Lampiran 7 Hasil Cek Plagiasi. ....</b>        | <b>87</b> |

# **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**

| <b>Indikator</b>                      | <b>Jul</b> | <b>Agu</b> | <b>Sep</b> | <b>Okt</b> | <b>Nov</b> | <b>Des</b> |
|---------------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| 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.

## 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**

| <b>Nama peneliti</b>                        | <b>Judul dan tahun penelitian</b>                                                                                                                                                       | <b>Metode penggalan data</b>                                                                                                                           | <b>Hasil</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|---------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Nurul Qomari &amp; Tine Yuliantini</b>   | <i>The Role of Employee Engagement in Mediating Organizational Culture in Employee Performance (2024)</i>                                                                               | Kuesioner dengan sampel 115 karyawan, dianalisis menggunakan SEM PLS ( <i>Structural Equation Modeling with Partial Least Squares</i> ).               | <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.                                                                                                      |
| <b>Retno Andriyana &amp; Irma Setyawati</b> | <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 hubungan antara <i>green organizational culture</i> dan <i>employee performance</i> . |

| <b>Nama peneliti</b>                                      | <b>Judul dan tahun penelitian</b>                                                                                              | <b>Metode penggalan data</b>                                                                                                                                | <b>Hasil</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Bimo Suryo Wicaksono &amp; Aulia Vidya Almadana</b>    | <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. |
| <b>I Komang Oka Permadi &amp; Ida Ayu Sintha Agustina</b> | <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.                                                   |
| <b>Abi Prasidi</b>                                        | <i>Analysis of Organizational Performance through Employee Engagement: Green Behavior, Green Organizational Culture, Green</i> | Tinjauan literatur ( <i>literature review</i> ) dengan data sekunder dari jurnal akademik seperti Thomson Reuters, Sage, Springer, dll., tanpa              | <i>Green behavior, green organizational culture, dan green compensation/rewards</i> berpengaruh terhadap <i>employee engagement</i> , yang selanjutnya memengaruhi <i>organizational performance</i> . <i>Employee</i>                                                                                                                                                                          |

| Nama peneliti                                    | Judul dan tahun penelitian                                                                                                                           | Metode penggalan data                                                                                                                                                                                                                                  | Hasil                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|--------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                  | <i>Compensation and Rewards (2025)</i>                                                                                                               | pengumpulan data primer.                                                                                                                                                                                                                               | <i>engagement</i> memediasi hubungan tersebut, menekankan pentingnya praktik hijau untuk meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Rizqi Muhammad Sholeh &amp; Jati Waskito)</b> | 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 (PLS)</i> 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*

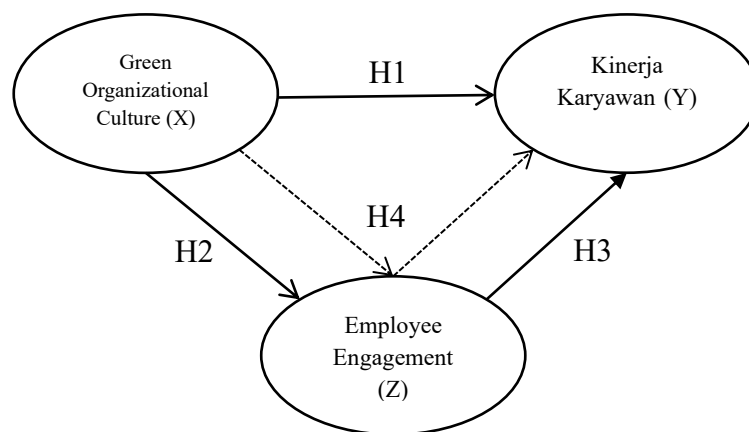
*Green organizational culture* menciptakan makna kerja dan dukungan moral, yang meningkatkan *engagement*. *Engagement* kemudian menerjemahkan nilai tersebut menjadi perilaku kerja nyata.

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.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Desain Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain *explanatory research* untuk menguji hubungan kausal antara *green organizational culture* (GOC) terhadap kinerja karyawan (KK) dengan *employee engagement* (EE) sebagai variabel mediasi. Pendekatan ini dipilih karena bertujuan mengukur pengaruh variabel secara numerik dan menguji hipotesis berdasarkan teori *Social Exchange Theory* (SET) (Blau, 1964). Adapun pokok-pokok bahasan dalam desain penelitian dijelaskan sebagai berikut:

##### **1. Lokasi penelitian**

Penelitian ini dilaksanakan di PT PLN (Persero) ULP Kroya, yang beralamatkan di Jl Jenderal Sudirman No.204A, Banjar, Kroya, Kec. Kroya, Kabupaten Cilacap, Jawa Tengah 53282. Alasan memilih lokasi tersebut adalah untuk memperoleh berbagai informasi yang sesuai dengan aspek yang ada pada masalah penelitian, dan mengetahui berbagai permasalahan yang mungkin dapat dikembangkan pada penelitian ini.

##### **2. Jadwal penelitian**

Waktu yang digunakan oleh peneliti dari awal penelitian hingga mendapatkan hasil laporan dimulai pada bulan Maret 2026 sampai Agustus 2026 atau sekitar kurang lebih selama 6 (enam) bulan.

**Tabel 3. 1 Jadwal Penelitian**

| No | Kegiatan                                        | Bulan ke- |   |   |   |   |   |
|----|-------------------------------------------------|-----------|---|---|---|---|---|
|    |                                                 | 1         | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 1. | Observasi                                       |           |   |   |   |   |   |
| 2. | Konsultasi awal dan penyusunan rencana kegiatan |           |   |   |   |   |   |
| 3. | Proses bimbingan                                |           |   |   |   |   |   |
| 4. | Seminar proposal skripsi                        |           |   |   |   |   |   |
| 5. | Pengumpulan dan pengolahan data                 |           |   |   |   |   |   |
| 6. | Ujian dan revisi skripsi                        |           |   |   |   |   |   |
| 7. | Pengesahan                                      |           |   |   |   |   |   |

### 3. Teknik pengumpulan data

#### a. Kuesioner (angket)

Kuesioner didefinisikan sebagai alat pengumpulan data primer yang berupa daftar pertanyaan atau pernyataan yang ditulis dan disusun secara sistematis dan terstruktur untuk memperoleh informasi dari responden mengenai variabel penelitian tertentu (Sugiyono, 2017). Penelitian ini menggunakan kuesioner sebagai alat untuk memperoleh data persepsi karyawan PT. PLN ULP Kroya terhadap *green organizational culture (GOC)*, *employee engagement (EE)*, dan kinerja karyawan (KK). Hasil jawaban per item memiliki gradasi dari sangat tidak setuju hingga sangat setuju yang diberi skor diantaranya 1 sampai dengan 5:

- 1) Skor 5 untuk kategori jawaban sangat setuju (SS).
- 2) Skor 4 untuk kategori jawaban setuju (S).

- 3) Skor 3 untuk kategori jawaban kurang setuju (KS).
- 4) Skor 2 untuk kategori jawaban tidak setuju (TS).
- 5) Skor 1 untuk kategori jawaban sangat tidak setuju (STS).

b. Studi kepustakaan

Studi kepustakaan digunakan oleh peneliti untuk memperoleh landasan teoretis dan hasil penelitian terdahulu serta informasi yang berkaitan dengan variabel-variabel dalam penelitian ini dengan menelaah dan menganalisis berbagai jurnal ilmiah, buku, dan artikel yang relevan.

#### 4. Populasi dan sampel

a. Populasi

Menurut Sugiyono (2022) populasi adalah keseluruhan subjek atau objek dengan kualitas dan karakteristik tertentu yang dipilih oleh peneliti untuk dianalisis dan dibuat kesimpulannya. Populasi pada penelitian ini adalah seluruh tenaga kerja operasional yang bekerja di bawah koordinasi PT PLN ULP Kroya yang terdiri dari karyawan tetap dan tenaga kerja vendor yang berjumlah 160 karyawan.

Rekapitulasi jumlah populasi adalah sebagai berikut.

**Tabel 3. 2 Jumlah Karyawan PT. PLN ULP Kroya**

| No | Uraian                   | Jumlah |
|----|--------------------------|--------|
| 1. | Pegawai Organik          | 10     |
| 2. | Pegawai Catat Meter      | 63     |
| 3  | Pegawai Pelayanan Teknik | 38     |

| No            | Uraian                                      | Jumlah |
|---------------|---------------------------------------------|--------|
| 4.            | Pegawai Penertiban Pemakaian Tenaga Listrik | 7      |
| 5.            | Pegawai Tenaga Alih Daya + Office Boy       | 7      |
| 6.            | Security                                    | 7      |
| 7.            | Pegawai Pelayanan Penyambungan              | 9      |
| 8.            | Pegawai Ganti Meter                         | 12     |
| 9.            | Pegawai Bongkar Pasang                      | 7      |
| <b>Jumlah</b> |                                             | 160    |

Sumber: PT. PLN ULP Kroya, 2026

b. Sampel

Menurut Sugiyono (2022) sampel merupakan bagian dari populasi yang mewakili karakteritiknya. Jumlah sampel dalam penelitian ini dihitung dengan menggunakan rumus Slovin, sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Keterangan:

n = jumlah sampel

N = jumlah populasi

e = tingkat kesalahan yang diinginkan

Pada jumlah populasi sebesar 160 dengan tingkat kesalahan (*margin of error*) 10%, maka sampel penelitian ini dihitung sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

$$n = \frac{160}{1 + 160 (0,1^2)} = \frac{160}{1 + 1,6} = 61,54 \text{ dibulatkan menjadi } 62.$$

Berdasarkan perhitungan di atas maka jumlah sampel yang diambil adalah 62 karyawan.

## B. Definisi Konseptual dan Operasional Variabel

### 1. *Green Organizational Culture (GOC) (X)*

*Green Organizational Culture (GOC)* adalah serangkaian nilai, keyakinan, norma, dan praktik organisasi yang secara konsisten mendorong perilaku pro-lingkungan dalam aktivitas kerja sehari-hari (Nugroho, 2025; Prasidi, 2025). GOC terwujud dalam penghematan energi kantor, digitalisasi dokumen, dan program daur ulang limbah operasional.

**Tabel 3. 3 Indikator *Green Organizational Culture (GOC)***

| Variabel                                  | Indikator                     |
|-------------------------------------------|-------------------------------|
| <i>Green Organizational Culture (GOC)</i> | 1. Komunikasi Lingkungan      |
|                                           | 2. Kebijakan Ramah Lingkungan |
|                                           | 3. Komitmen Manajemen         |
|                                           | 4. Pelatihan Lingkungan       |

Sumber: Prasidi (2025)

### 2. *Employee Engagement (EE) (M)*

*Employee engagement* adalah kondisi positif keterlibatan emosional, kognitif, dan behavioral karyawan terhadap pekerjaan & organisasi (Schaufeli, dkk., 2023). EE berperan sebagai mekanisme mediasi GOC terhadap KK berdasarkan SET.

**Tabel 3. 4 Indikator *Employee Engagement (EE)***

| Variabel                        | Indikator                                                 |
|---------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| <i>Employee Engagement (EE)</i> | 1. Keterlibatan Emosional ( <i>Emotional Engagement</i> ) |
|                                 | 2. Komitmen terhadap tugas ( <i>commitment to task</i> )  |
|                                 | 3. Kemampuan mengelola permasalahan kerja                 |

---

*(ability to deal with job demands)*

---

Sumber: Prentice, dkk., (2023) dan Permadi & Agustina (2025)

### 3. Kinerja Karyawan (EP) (Y)

Kinerja Karyawan didefinisikan sebagai tolak ukur keberhasilan individu dalam melaksanakan tugas-tugas dan tanggung jawab pekerjaan sesuai dengan standar organisasi, yang mencakup kombinasi pencapaian kuantitatif, kualitas hasil kerja, ketepatan waktu, efektivitas solusi, kemandirian dalam pengambilan keputusan, dan komitmen berkelanjutan terhadap organisasi (Permadi & Agustina, 2025).

**Tabel 3. 5 Indikator Kinerja Karyawan (EP)**

| Variabel              | Indikator                     |
|-----------------------|-------------------------------|
| Kinerja Karyawan (EP) | 1. Kualitas                   |
|                       | 2. Jumlah ( <i>Quantity</i> ) |
|                       | 3. Ketepatan waktu            |
|                       | 4. Efektivitas                |
|                       | 5. Kemandirian                |
|                       | 6. Komitmen kerja             |

Sumber: Permadi & Agustina (2025)

### C. Teknik Analisis Data

Menurut Sugiyono (2017) teknis analisis data adalah proses penyusunan dan pengelolaan data merupakan kegiatan setelah semua data dari responden atau sumber data lain terkumpul. Analisis data yang akan digunakan sebagai berikut:

#### 1. Pendekatan Analisis

Penelitian ini memanfaatkan teknik analisis *Structural Equation Modeling* berbasis *Partial Least Square* (SEM-PLS) dengan bantuan

software SmartPLS. SEM-PLS merupakan teknik analisis multivariat yang digunakan untuk menguji hubungan antar variabel laten dan indikatornya serta hubungan kausal antar variabel dalam model penelitian (Qomari & Yuliantini, 2024). Analisis multivariat dengan SmartPLS memungkinkan peneliti untuk mengeksplorasi hubungan kompleks antara variabel laten dan indikatornya, serta menguji model teoritis secara bersamaan (Setiabudhi, dkk., 2025). PLS-SEM didasarkan pada karakteristik model penelitian yang bersifat prediktif, melibatkan variabel mediasi, serta tidak mensyaratkan distribusi data normal maupun ukuran sampel yang besar (Hair & Sabol, 2025). Pemilihan teknik ini didasarkan pada karakteristik model penelitian yang menguji hubungan kausal antar variabel laten serta menguji pengaruh langsung dan tidak langsung (mediasi).

## 2. Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

### a. Uji Validitas Konvergen

Validitas konvergen berkaitan dengan prinsip bahwa pengukuran dari suatu konstruk seharusnya memiliki korelasi yang tinggi antar indikator (Abdillah, dkk., 2020). Pengujian validitas konvergen menggunakan SmartPLS dapat dilihat dari nilai *loading factor* untuk setiap indikator serta nilai *Average Variance Extracted* (AVE). Aturan Thumb untuk menilai validitas konvergen adalah nilai *loading factor* harus lebih dari  $> 0,7$  untuk penelitian yang bersifat konfirmatori, dan antara  $0,6 - 0,7$  untuk penelitian yang

bersifat eksploratori, serta nilai *average variance extracted (AVE)* harus lebih besar dari 0,5 agar dapat dikatakan memenuhi syarat validitas konvergen yang baik (Ghozali, 2021).

- 1) *Loading factor*  $> 0,7$  menunjukkan indikator memenuhi syarat validitas
- 2) Nilai *loading factor*  $0,6 - 0,7$  dapat diterima untuk penelitian eksploratori
- 3) Nilai *AVE*  $> 0,5$  menunjukkan indikator memenuhi validitas

b. Uji Validitas Diskriminan

Validitas diskriminan bertujuan untuk membuktikan bahwa setiap variabel dalam penelitian benar-benar berbeda satu sama lain dan tidak saling tumpang tindih. Pernyataan yang dirancang untuk mengukur GOC seharusnya tidak berkorelasi tinggi dengan pernyataan yang mengukur *employee engagement* atau kinerja karyawan (Abdillah, dkk., 2020).

Pengujian ini dilakukan melalui dua pendekatan. Pendekatan pertama adalah melalui nilai *cross loading*. Hasil nilai ini menunjukkan korelasi setiap indikator dengan konstruknya sendiri dibandingkan dengan konstruk lainnya. Indikator dapat dinyatakan memenuhi validitas diskriminan apabila memiliki korelasi yang lebih tinggi dengan konstruk yang seharusnya diukur daripada korelasinya dengan konstruk lain (Ghozali, 2021). Pendekatan kedua menggunakan kriteria Fornell-Larcker. Metode ini

membandingkan akar kuadrat AVE ( $\sqrt{AVE}$ ) dari setiap konstruk dengan korelasi antarkonstruk. Validitas diskriminan terpenuhi apabila nilai akar kuadrat AVE ( $\sqrt{AVE}$ ) setiap konstruk lebih besar daripada korelasinya dengan konstruk lainnya (Fornell & Larcker, 1981).

c. Uji Reabilitas

Reliabilitas menunjukkan sejauh mana hasil pengukuran bersifat konsisten dan dapat dipercaya apabila pengukuran dilakukan secara berulang pada subjek yang sama. Pada pendekatan PLS-SEM, uji reliabilitas dinilai menggunakan dua ukuran, yaitu:

1) *Composite Reliability*

*Composite Reliability* merupakan ukuran reliabilitas yang lebih direkomendasikan dalam PLS-SEM karena tidak menganggap bahwa seluruh indikator memiliki bobot yang sama. *Composite reliability* lebih mencerminkan kondisi empiris sesungguhnya dari instrumen. Menurut Ghazali (2021) suatu konstruk dinyatakan reliabel apabila memenuhi kriteria berikut:

- a) Nilai *composite reliability* lebih besar dari  $> 0,70$  menunjukkan indikator reliabel
- b) Nilai antara 0,60 hingga 0,70 masih dapat dinyatakan indikator reliabel untuk penelitian yang bersifat eksploratori.

2) *Cronbach's Alpha*

*Cronbach's Alpha* merupakan ukuran uji reliabilitas klasik yang digunakan untuk mengukur konsistensi internal antar indikator dalam satu konstruk. Nilai *Cronbach's Alpha* yang disyaratkan adalah lebih besar dari 0.60 ( $> 0,60$ ) sehingga pengujian dianggap reliabel (Ghozali, 2021). Semakin tinggi nilainya, semakin andal instrumen tersebut dalam menghasilkan pengukuran yang konsisten. Apabila kedua ukuran ini memenuhi ambang batas yang ditetapkan, maka instrumen penelitian dinyatakan reliabel dan layak digunakan pada tahap analisis selanjutnya.

### 3. Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

#### a. *R-Square* ( $R^2$ )

Nilai *R-Square* ( $R^2$ ) digunakan untuk mengetahui besarnya variasi variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh variabel independen dalam model (Abdillah, dkk., 2020). Nilai  $R^2$  berkisar antara 0 hingga 1, di mana nilai yang lebih tinggi memiliki kemampuan prediksi yang lebih baik. Untuk analisis inner model, nilai *R Square* yang tinggi menunjukkan bahwa model dapat menjelaskan variasi data dengan baik (Setiabudhi, dkk., 2025). Menurut Ghozali (2021), kriteria penilaian nilai *R-Square* adalah sebagai berikut:

- 1) Nilai  $R^2 = 0,75$  menunjukkan bahwa model termasuk dalam kategori kuat (substantial)

- 2) Nilai  $R^2 = 0,50$  menunjukkan bahwa model termasuk dalam kategori sedang (moderate)
- 3) Nilai  $R^2 = 0,25$  menunjukkan bahwa model termasuk dalam kategori lemah (weak)

b. *F-Square* ( $F^2$ )

Nilai *F-Square* ( $F^2$ ) digunakan untuk mengukur besarnya pengaruh variabel eksogen (independen) terhadap variabel endogen (dependen) dalam model structural (Hair & Sabol, 2025). Nilai  $f^2$  tidak hanya menunjukkan apakah suatu hubungan signifikan, tetapi juga seberapa besar kontribusi variabel eksogen tersebut terhadap variabel endogen. Mengacu pada Hair, dkk (2022), interpretasi nilai  $f^2$  terdiri atas tiga kategori sebagai berikut:

- 1) Jika nilai = 0,02 menunjukkan pengaruh kecil (*small effect*)
- 2) Jika nilai = 0,15 menunjukkan pengaruh sedang (*medium effect*)
- 3) Jika nilai = 0,35 menunjukkan pengaruh besar (*large effect*).

Semakin besar nilai  $f^2$  maka semakin besar kontribusi variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen.

#### 4. Uji Hipotesis (Pengaruh langsung)

Pengujian seluruh hipotesis penelitian menggunakan metode *Partial Least Square* (PLS) sehingga model yang diuji dapat menggunakan asumsi atau anggapan bahwa tidak mengahruskan data berdistribusi normal, skala pengukuran dapat berupa nominal, ordinal, interval, maupun rasio. Jumlah sampel tidak harus besar dan dapat

menggunakan indikator dalam bentuk reflektif maupun berbentuk formatif (Ghozali, 2021). Prosedur *bootstrapping* perlu dilakukan untuk melihat nilai signifikansi pengaruh antar variable. Seluruh sampel digunakan dalam prosedur ini untuk melakukan *resampling* kembali. Hair dkk dalam Murtahado (2024), dijelaskan dalam menyarankan *number of bootstrap samples* sebesar 500. Beberapa literatur menyarankan dalam mengoreksi standar error estimate PLS *number of bootstrap samples* sebesar 200 – 1000 sudah dinyatakan cukup (Ghozali, 2021).

a. Koefisien Jalur (*Path Coefficient*)

Koefisien Jalur menggunakan fungsi *bootstrapping* pada SmartPLS untuk menentukan diterima atau tidaknya suatu hipotesis yang diajukan. Analisis *bootstrapping* digunakan untuk menguji signifikansi koefisien jalur. Hal ini membantu menentukan apakah hubungan yang ditemukan dalam analisis adalah signifikan secara statistik (Setiabudhi, dkk., 2025). Nilai koefisien jalur berada pada rentang -1 atau  $< 0$  sampai + 1 atau  $> 0$ .

- 1) Nilai mendekati + 1 menunjukkan hubungan positif yang kuat
- 2) Nilai mendekati - 1 menunjukkan arah hubungan negatif.

Adapun pengujian hipotesis dalam penelitian ini meliputi:

- 1) Pengujian pengaruh *Green Organizational Culture* terhadap Kinerja Karyawan (H1)

- 2) Pengujian pengaruh *Green Organizational Culture* terhadap *Employee Engagement* (H2)
- 3) Pengujian pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kinerja Karyawan (H3)

b. T- statistik

Uji hipotesis akan dilakukan dengan menggunakan uji statistic t, yaitu digunakan untuk menguji signifikansi variabel *independent* secara individu berpengaruh terhadap variabel *dependen*. Hipotesis dianggap diterima jika tingkat signifikansi lebih kecil dari  $< 0,05$  atau p-value melebihi nilai kriterianya (Ghozali, 2021). Kriteria yang digunakan sebagai dasar perbandingan adalah sebagai berikut, hipotesis dinyatakan signifikan (diterima) apabila:

- 1) Nilai *t-statistics*  $> 1,96$
- 2) Nilai *p-values*  $< 0,05$  pada tingkat signifikansi 5%.

Hipotesis dinyatakan tidak signifikan (ditolak) apabila:

- 1) Nilai *t-statistic*  $< 1,96$
- 2) Nilai *p-values*  $> 0,05$

## 5. Uji Mediasi

Penelitian ini menggunakan variabel mediasi, yakni *employee engagement*, maka diperlukan pengujian khusus untuk mengetahui peran mediasi atau pengaruh tidak langsung tersebut dalam hubungan antara *Green organizational culture* dan kinerja karyawan. Pengujian efek mediasi dalam penelitian ini menggunakan *Specific Indirect Effect*

melalui prosedur *bootstrapping* pada SmartPLS 4. *Specific Indirect Effect* digunakan untuk menguji signifikansi pengaruh tidak langsung dari variabel independen ke variabel dependen melalui mediator tertentu (Hair, dkk., 2022). Pengujian dilakukan dengan melihat nilai *Original Sample (O)*, *T-statistic*, dan *P-value* dari hasil *bootstrapping*. Kriteria pengujian mediasi dinyatakan signifikan adalah sebagai berikut.

- a. Nilai *T-statistic*  $> 1,96$  menunjukkan pengujian mediasi signifikan
- b. Nilai *P-value*  $< 0,05$  menunjukkan bahwa pengujian mediasi signifikan sehingga variabel mediasi terbukti memediasi hubungan antar variabel.
- c. Nilai *T-statistic*  $< 1,96$  menunjukkan pengujian mediasi tidak signifikan
- d. Nilai *P-value*  $> 0,05$  menunjukkan bahwa pengujian mediasi tidak signifikan

Hasil pengujian ini akan memberikan pemahaman yang lebih jelas dan mendalam tentang pengaruh *green organizational culture* terhadap kinerja karyawan melalui *employee engagement*, sebagaimana dijelaskan dalam kerangka *Social Exchange Theory* (Blau, 1964).

## **BAB IV**

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Deskripsi Data Penelitian**

##### **1. Gambaran Umum PT PLN (Persero) ULP Kroya**

PT PLN (Persero) merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di bidang ketenagalistrikan dan memiliki tanggung jawab dalam penyediaan tenaga listrik bagi masyarakat Indonesia. Sebagai perusahaan yang menyediakan listrik nasional, PT PLN (Persero) tidak hanya berfokus pada keandalan pasokan listrik, tetapi juga mendorong transformasi perusahaan melalui digitalisasi, peningkatan kualitas pelayanan, serta penerapan prinsip keberlanjutan (*sustainability*) dalam setiap kegiatan operasionalnya. Usaha tersebut merupakan bagian dari komitmen perusahaan dalam mendukung transisi energi nasional menuju sistem ketenagalistrikan yang lebih ramah lingkungan dan berkelanjutan (PT. PLN (Persero), 2025).

PT PLN (Persero) ULP Kroya merupakan salah satu Unit Layanan Pelanggan (ULP) yang berada di bawah koordinasi PT PLN (Persero) UP3 Cilacap. Kantor ULP Kroya berlokasi di Jalan Jenderal Sudirman Nomor 204A, Kecamatan Kroya, Kabupaten Cilacap, Jawa Tengah. Dalam menjalankan operasionalnya, PT PLN (Persero) ULP Kroya didukung oleh pegawai organik serta tenaga kerja vendor yang bekerja pada berbagai bidang pelayanan, seperti pelayanan teknik, pencatatan meter, pelayanan penyambungan, penertiban pemakaian

tenaga listrik (P2TL), penggantian meter, bongkar pasang meter, tenaga alih daya, serta petugas keamanan. Berdasarkan data perusahaan, jumlah tenaga kerja yang menjadi populasi pada penelitian ini sebanyak 160 orang, yang terdiri atas pegawai tetap dan pegawai vendor.

Sebagai bagian dari transformasi perusahaan menuju *Green PLN*, PT PLN (Persero) ULP Kroya juga mengimplementasikan berbagai praktik yang mencerminkan *Green Organizational Culture*. Implementasi tersebut antara lain dilakukan melalui pemanfaatan aplikasi PLN *Mobile* dan digitalisasi dokumen untuk mengurangi penggunaan kertas (*paperless office*), penerapan kebijakan penghematan energi listrik di lingkungan kantor, penggunaan lampu hemat energi (LED), serta pembiasaan perilaku kerja yang mendukung efisiensi penggunaan sumber daya.

Penerapan tersebut diharapkan mampu meningkatkan keterlibatan karyawan (*employee engagement*) sehingga mendorong peningkatan kualitas kinerja karyawan. Kondisi ini sesuai dengan *Social Exchange Theory (SET)* yang menjelaskan bahwa dukungan organisasi melalui lingkungan kerja yang positif serta perhatian terhadap kesejahteraan dan nilai-nilai yang diyakini karyawan akan mendorong karyawan memberikan timbal balik berupa keterlibatan kerja dan peningkatan kinerja yang lebih tinggi (Ahmad, dkk., 2023).

Oleh karena itu PT PLN (Persero) ULP Kroya dipilih sebagai lokasi penelitian karena karakteristiknya sesuai dengan tujuan penelitian.

## 2. Karakteristik Responden

Karakteristik responden bertujuan untuk menggambarkan profil responden yang menjadi objek penelitian. Informasi mengenai karakteristik responden diperlukan untuk mengetahui komposisi responden berdasarkan jenis kelamin, usia, masa kerja, dan status kerja. Karakteristik responden disajikan secara deskriptif melalui distribusi frekuensi dan persentase untuk dapat menggambarkan kondisi responden yang berpartisipasi dalam penelitian (Sugiyono, 2022).

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner secara *online*, peneliti menggunakan sebanyak 62 responden yang memenuhi kriteria penelitian. Jumlah ini sesuai jumlah sampel minimum yang ditetapkan menggunakan rumus slovin. Oleh karena itu, seluruh data responden yang valid digunakan dalam proses analisis menggunakan SmartPLS.

### a. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin disajikan pada tabel berikut.

**Tabel 4. 1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

| Jenis kelamin | Jumlah (orang) | Persentase (%) |
|---------------|----------------|----------------|
| Laki laki     | 60             | 96,8           |

| Jenis kelamin | Jumlah (orang) | Persentase (%) |
|---------------|----------------|----------------|
| Perempuan     | 2              | 3,2            |
| <b>Total</b>  | <b>62</b>      | <b>100</b>     |

Sumber: Data primer diolah, 2026

Pada Tabel 4.1 diketahui mayoritas responden berjenis kelamin laki-laki, yaitu sebanyak 60 orang (96,8%), sedangkan responden perempuan hanya berjumlah 2 orang (3,2%). Kondisi ini menunjukkan bahwa populasi responden didominasi oleh tenaga kerja laki-laki, yang dapat memengaruhi perspektif terhadap variabel-variabel yang diteliti, khususnya yang berkaitan dengan lingkungan kerja dan produktivitas.

b. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Karakteristik responden berdasarkan usia disajikan pada tabel berikut.

**Tabel 4. 2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia**

| Usia         | Jumlah (orang) | Persentase (%) |
|--------------|----------------|----------------|
| <25 tahun    | 8              | 12,9           |
| 25-35 tahun  | 17             | 27,4           |
| 35-45 tahun  | 23             | 37,1           |
| >45 tahun    | 14             | 22,6           |
| <b>Total</b> | <b>62</b>      | <b>100</b>     |

Sumber: Data primer, 2026

Distribusi usia responden pada Tabel 4.2 menunjukkan bahwa kelompok usia 35–45 tahun merupakan yang paling dominan, dengan jumlah 23 orang (37,1%). Kelompok usia di bawah 25 tahun paling sedikit sebanyak 8 orang (12,9%). Dengan

demikian, sebagian besar responden berada pada rentang usia produktif, yang menunjukkan tenaga kerja di tempat penelitian tergolong matang dan telah memasuki fase karier yang stabil.

c. Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Karakteristik responden berdasarkan lamanya bekerja disajikan pada tabel berikut.

**Tabel 4. 3 Karakteristik Responden Berdasarkan Lamanya Bekerja**

| <b>Lama Bekerja</b> | <b>Jumlah (orang)</b> | <b>Persentase (%)</b> |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|
| <1 tahun            | 2                     | 3,2                   |
| 1-3 tahun           | 13                    | 21,0                  |
| 3-5 tahun           | 17                    | 27,4                  |
| >5 tahun            | 30                    | 48,4                  |
| <b>Total</b>        | <b>62</b>             | <b>100</b>            |

Sumber: Data primer diolah, 2026

Pada tabel 4.3 menunjukkan responden dengan pengalaman bekerja lebih dari 5 tahun menempati posisi tertinggi. Sementara itu, responden dengan masa bekerja kurang dari 1 tahun hanya berjumlah 2 orang. Data ini menandakan bahwa mayoritas responden telah memiliki pengalaman kerja yang cukup panjang, sehingga dapat dianggap memahami secara mendalam dinamika dan budaya organisasi tempat mereka bekerja.

d. Karakteristik Responden Berdasarkan Status Kerja

Karakteristik responden berdasarkan status kerja disajikan pada tabel berikut.

**Tabel 4. 4 Karakteristik Responden Berdasarkan Status Kerja**

| Status Kerja   | Jumlah (orang) | Persentase (%) |
|----------------|----------------|----------------|
| Pegawai tetap  | 7              | 11,3           |
| Pegawai vendor | 55             | 88,7           |
| <b>Total</b>   | <b>62</b>      | <b>100</b>     |

Sumber: Data primer diolah, 2026

Berdasarkan Tabel 4.4, sebagian besar responden berstatus sebagai pegawai vendor, yaitu sebanyak 55 orang (88,7%), sedangkan pegawai tetap hanya berjumlah 7 orang (11,3%). Kondisi ini menunjukkan bahwa struktur kepegawaian di lingkungan penelitian lebih banyak didukung oleh tenaga kerja dari pihak ketiga (*outsourcing*), pada berbagai bidang pelayanan.

## **B. Analisis Data**

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan menggunakan metode *Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Square (PLS-SEM)* dengan bantuan *software* SmartPLS 4. Tahapan analisis meliputi evaluasi model pengukuran (*outer model*), evaluasi model struktural (*inner model*), uji hipotesis, dan uji mediasi. Analisis ini bertujuan untuk memastikan bahwa model penelitian memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas, serta mampu menjelaskan hubungan antar variabel sesuai hipotesis yang telah dirumuskan.

### **1. Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)**

Evaluasi model pengukuran (*outer model*) dilakukan untuk mengetahui apakah indikator yang digunakan mampu mengukur konstruk penelitian secara valid dan reliabel. Pengujian *outer model*

dalam penelitian ini meliputi uji validitas konvergen, uji validitas diskriminan, dan uji reliabilitas yang akan dijelaskan sebagai berikut.

a. Uji Validitas Konvergen

Pengujian validitas konvergen menggunakan SmartPLS 4 dapat dilihat dari nilai *loading factor* untuk setiap indikator serta nilai *Average Variance Extracted* (AVE). Aturan Thumb untuk menilai validitas konvergen adalah nilai *loading factor* harus lebih dari  $> 0,7$  untuk penelitian yang bersifat konfirmatori serta nilai *average variance extracted* (AVE) harus lebih besar dari  $> 0,5$  (Ghozali, 2021). Berdasarkan hasil pengolahan data berikut adalah table nilai *outer loading*, gambar *loading factor*, dan nilai AVE.

**Tabel 4. 5 Nilai Outer Loading**

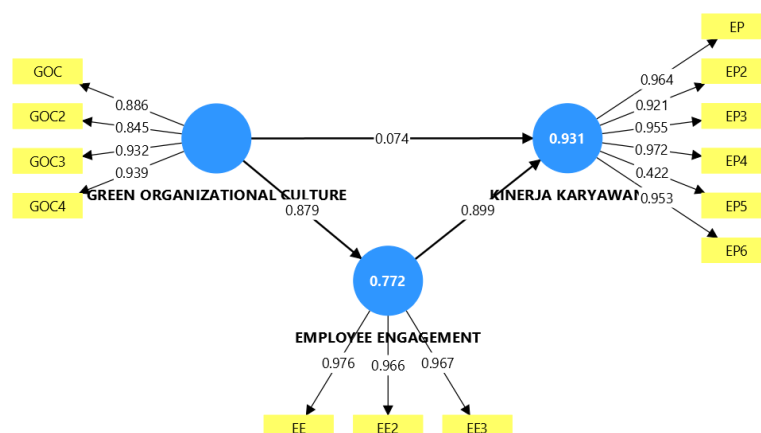
| Outer loadings - Matrix |                     |                            |                  |
|-------------------------|---------------------|----------------------------|------------------|
|                         | EMPLOYEE ENGAGEMENT | GREEN ORGANIZATIONAL CU... | KINERJA KARYAWAN |
| EE                      | 0.976               |                            |                  |
| EE2                     | 0.966               |                            |                  |
| EE3                     | 0.967               |                            |                  |
| EP                      |                     |                            | 0.964            |
| EP2                     |                     |                            | 0.921            |
| EP3                     |                     |                            | 0.955            |
| EP4                     |                     |                            | 0.972            |
| EP5                     |                     |                            | 0.422            |
| EP6                     |                     |                            | 0.953            |
| GOC                     |                     | 0.886                      |                  |
| GOC2                    |                     | 0.845                      |                  |
| GOC3                    |                     | 0.932                      |                  |
| GOC4                    |                     | 0.939                      |                  |

Sumber: Data diolah SmartPLS 4, 2026

Berdasarkan hasil pengolahan data menggunakan SmartPLS 4 pada Tabel 4. 5, seluruh indikator pada variabel *Green Organizational Culture*, *Employee Engagement*, dan *Kinerja*

Karyawan memiliki nilai *loading factor* di atas  $> 0,70$ . Sebagai contoh pada variabel *Green Organizational Culture*, indikator GOC1 memiliki nilai sebesar 0,886; 0,845; 0,932; dan 0,939  $> 0,70$ . Variabel *Employee Engagement* terdiri atas tiga indikator, yaitu EE1 sebesar 0,976, EE2 sebesar 0,966, dan EE3 sebesar 0,967.

Sementara itu, indikator EP5 hanya memiliki nilai *loading factor* sebesar  $0,422 < 0,70$ , sehingga berada di bawah batas minimum yang direkomendasikan. Nilai tersebut menunjukkan bahwa indikator EP5 memiliki kemampuan yang relatif rendah dalam merepresentasikan variabel Kinerja Karyawan dibandingkan indikator lainnya. Meskipun demikian, keputusan untuk mempertahankan atau menghapus indikator dengan nilai *loading factor* antara 0,40–0,70 perlu mempertimbangkan pengaruhnya terhadap kualitas model secara keseluruhan, khususnya nilai *Average Variance Extracted* (AVE). Apabila setelah mempertahankan indikator EP5 nilai AVE tetap memenuhi kriteria yang disyaratkan, maka indikator tersebut masih dapat dipertahankan karena tetap memberikan kontribusi terhadap pengukuran konstruk (Setiabudhi, dkk., 2025).



**Gambar 4. 1 Hasil Evaluasi Outer Model (*Loading Factor*)**

Gambar 4. 1 menunjukkan visualisasi hubungan antara indikator dengan masing masing variabel latennya. Angka yang tertera pada anak panah menuju kotak indikator merupakan nilai *loading factor*. Berdasarkan visualisasi tersebut, seluruh indikator memiliki nilai diatas  $> 0,70$  kecuali indikator EP5 yaitu  $0,422 < 0,70$ .

Untuk memperkuat hasil tersebut disajikan hasil perolehan AVE sebagai berikut.

**Tabel 4. 6 Hasil Pengujian Validitas Konvergen AVE**

| Construct reliability and validity - Overview |                  |                               |                               |                                  |
|-----------------------------------------------|------------------|-------------------------------|-------------------------------|----------------------------------|
|                                               | Cronbach's alpha | Composite reliability (rho_a) | Composite reliability (rho_c) | Average variance extracted (A... |
| EMPLOYEE ENGAGEMENT                           | 0.968            | 0.968                         | 0.979                         | 0.940                            |
| GREEN ORGANIZATIONAL CUL...                   | 0.923            | 0.939                         | 0.945                         | 0.813                            |
| KINERJA KARYAWAN                              | 0.936            | 0.975                         | 0.955                         | 0.787                            |

Sumber: Data diolah SmartPLS 4, 2026

Hasil pengujian pada tabel 4. 6 menunjukkan bahwa variabel *Employee Engagement* memiliki nilai AVE sebesar  $0,940 > 0,50$ ,

*Green Organizational Culture* sebesar  $0,813 > 0,50$ , dan Kinerja Karyawan sebesar  $0,787 > 0,50$ . Seluruh nilai AVE tersebut berada di atas ambang batas minimum. Hasil tersebut menunjukkan bahwa masing-masing variabel mampu menjelaskan lebih dari 50% varians indikator yang dimilikinya. Dengan demikian, seluruh konstruk dalam penelitian ini telah memenuhi syarat validitas konvergen sehingga instrumen penelitian dinyatakan mampu mengukur variabel yang diteliti secara baik.

b. Uji Validitas Diskriminan

Uji validitas diskriminan dilakukan untuk memastikan bahwa setiap variabel memiliki karakteristik yang berbeda dengan variabel lainnya. Pengujian dilakukan menggunakan pendekatan *Cross Loading* dan *Fornell-Larcker Criterion*.

**Tabel 4. 7 Hasil Pengujian Validitas Diskriminan *Cross Loading***

| Discriminant validity - Cross loadings |                     |                            |                  |
|----------------------------------------|---------------------|----------------------------|------------------|
|                                        | EMPLOYEE ENGAGEMENT | GREEN ORGANIZATIONAL CU... | KINERJA KARYAWAN |
| EE                                     | 0.976               | 0.865                      | 0.948            |
| EE2                                    | 0.966               | 0.812                      | 0.943            |
| EE3                                    | 0.967               | 0.878                      | 0.914            |
| EP                                     | 0.955               | 0.849                      | 0.964            |
| EP2                                    | 0.862               | 0.763                      | 0.921            |
| EP3                                    | 0.928               | 0.821                      | 0.955            |
| EP4                                    | 0.950               | 0.847                      | 0.972            |
| EP5                                    | 0.319               | 0.306                      | 0.422            |
| EP6                                    | 0.926               | 0.856                      | 0.953            |
| GOC                                    | 0.721               | 0.886                      | 0.693            |
| GOC2                                   | 0.678               | 0.845                      | 0.642            |
| GOC3                                   | 0.851               | 0.932                      | 0.850            |
| GOC4                                   | 0.889               | 0.939                      | 0.893            |

Sumber: Data diolah SmartPLS 4, 2026

Berdasarkan hasil pengujian pada tabel 4. 7, seluruh indikator memiliki nilai loading tertinggi pada konstruk asalnya. Misalnya, indikator EE1 memiliki nilai loading sebesar 0,976 pada variabel *Employee Engagement*, lebih tinggi dibandingkan hubungannya dengan *Green Organizational Culture* sebesar 0,865 maupun Kinerja Karyawan sebesar 0,948. Demikian pula indikator GOC1 memiliki nilai tertinggi sebesar 0,886 pada variabel *Green Organizational Culture*, sedangkan indikator EP1 memiliki nilai tertinggi sebesar 0,864 pada variabel Kinerja Karyawan.

Catatan bahwa indikator EP5 yang memiliki *loading factor* rendah (0,422) juga menunjukkan *cross loading* yang lebih tinggi pada konstruk Kinerja Karyawan dibandingkan dengan konstruk lainnya. Meskipun terdapat beberapa indikator yang memiliki hubungan cukup tinggi terhadap konstruk lain, nilai loading terbesar tetap berada pada konstruk asalnya. Oleh karena itu, seluruh indikator telah memenuhi kriteria validitas diskriminan berdasarkan metode *cross loading*.

**Tabel 4. 8 Hasil Pengujian Validitas Diskriminan *Fornell-Larcker Criterion***

| Discriminant validity - Fornell-Larcker criterion |                     |                            |                  |
|---------------------------------------------------|---------------------|----------------------------|------------------|
|                                                   | EMPLOYEE ENGAGEMENT | GREEN ORGANIZATIONAL CU... | KINERJA KARYAWAN |
| EMPLOYEE ENGAGEMENT                               | 0.970               |                            |                  |
| GREEN ORGANIZATIONAL CUL...                       | 0.879               | 0.901                      |                  |
| KINERJA KARYAWAN                                  | 0.964               | 0.864                      | 0.887            |

Sumber: Data diolah SmartPLS 4, 2026

Berdasarkan hasil pengujian pada tabel 4. 8, terlihat bahwa akar kuadrat dari AVE untuk setiap konstruk lebih besar dibandingkan korelasi antar konstruk. Nilai akar kuadrat AVE untuk *Employee Engagement* adalah 0,970 ( $\sqrt{0,940}$ ), yang lebih besar dibandingkan korelasinya dengan Kinerja Karyawan (0,964) dan *Green Organizational Culture* (0,879). Demikian pula, akar kuadrat AVE untuk Kinerja Karyawan adalah 0,887 ( $\sqrt{0,787}$ ), yang lebih besar dibandingkan korelasinya dengan *Green Organizational Culture* (0,864). *Green Organizational Culture* memiliki akar kuadrat AVE sebesar 0,901 ( $\sqrt{0,813}$ ), yang lebih besar dibandingkan korelasinya dengan *Employee Engagement* (0,879) dan Kinerja Karyawan (0,864). Secara keseluruhan, hasil pengujian *Fornell-Larcker* menunjukkan bahwa setiap konstruk mampu membedakan dirinya dari konstruk lainnya sehingga validitas diskriminan pada penelitian ini dapat dinyatakan terpenuhi.

c. Uji Reabilitas

Pengujian reliabilitas bertujuan mengetahui nilai konsistensi indikator dalam mengukur konstruk penelitian. Reliabilitas diukur menggunakan nilai *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha*.

1) *Composite Reliability*

Suatu konstruk dinyatakan reliabel jika nilai *composite reliability* lebih besar dari  $> 0,70$ . Berikut tabel *Composite Reliability* penelitian ini.

**Tabel 4. 9 Hasil Pengujian Reabilitas *Composite Reliability***

| Construct reliability and validity - Overview |                  |                               |                               |                                  |
|-----------------------------------------------|------------------|-------------------------------|-------------------------------|----------------------------------|
|                                               | Cronbach's alpha | Composite reliability (rho_a) | Composite reliability (rho_c) | Average variance extracted (A... |
| EMPLOYEE ENGAGEMENT                           | 0.968            | 0.968                         | 0.979                         | 0.940                            |
| GREEN ORGANIZATIONAL CUL...                   | 0.923            | 0.939                         | 0.945                         | 0.813                            |
| KINERJA KARYAWAN                              | 0.936            | 0.975                         | 0.955                         | 0.787                            |

Sumber: Data diolah SmartPLS 4, 2026

Berdasarkan hasil pengujian pada tabel 4. 9, seluruh variabel memiliki nilai *Composite Reliability (rho\_c)* untuk EE  $0,968 > 0,70$ , KK  $0,975 > 0,70$ , dan GOC  $0,939 > 0,70$  berada jauh melampaui ambang batas minimum. Hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel dinyatakan memiliki reabilitas yang baik untuk mengukur setiap variabelnya.

## 2) *Cronbach's Alpha*

Pengujian lainnya menggunakan *Cronbach's Alpha* yang disyaratkan adalah lebih besar dari 0,60.

**Tabel 4. 10 Hasil Pengujian Reabilitas *Cronbach's Alpha***

| Construct reliability and validity - Overview |                  |                               |                               |                                  |
|-----------------------------------------------|------------------|-------------------------------|-------------------------------|----------------------------------|
|                                               | Cronbach's alpha | Composite reliability (rho_a) | Composite reliability (rho_c) | Average variance extracted (A... |
| EMPLOYEE ENGAGEMENT                           | 0.968            | 0.968                         | 0.979                         | 0.940                            |
| GREEN ORGANIZATIONAL CUL...                   | 0.923            | 0.939                         | 0.945                         | 0.813                            |
| KINERJA KARYAWAN                              | 0.936            | 0.975                         | 0.955                         | 0.787                            |

Sumber: Data diolah SmartPLS 4, 2026

Hasil pengujian pada table 4. 10, seluruh variabel dalam penelitian ini memiliki nilai *Cronbach's Alpha* semuanya berada di atas 0,60 ( $> 0,60$ ), yang mengindikasikan tingkat konsistensi internal yang sangat tinggi dan berada jauh dari batas minimum. Hal tersebut menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki

tingkat konsistensi internal yang sangat tinggi sehingga instrumen penelitian dinyatakan reliabel dan layak digunakan dalam analisis.

## 2. Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

### a. *R-Square* ( $R^2$ )

*R-Square* digunakan untuk mengetahui kemampuan variabel independen dalam menjelaskan varians variabel dependen. Menurut Ghazali (2021), kriteria penilaian nilai *R-Square* ada 3 yaitu, nilai 0,75 menunjukkan bahwa model termasuk dalam kategori kuat (substantial), nilai 0,50 menunjukkan model termasuk kategori sedang (moderate), nilai 0,25 menunjukkan kategori lemah (weak). Tabel uji *R-Square* dijelaskan sebagai berikut.

**Tabel 4. 11 Tabel Hasil Pengujian *R-Square***

| R-square - Overview        |          |                   |
|----------------------------|----------|-------------------|
|                            | R-square | R-square adjusted |
| <b>EMPLOYEE ENGAGEMENT</b> | 0.772    | 0.769             |
| <b>KINERJA KARYAWAN</b>    | 0.931    | 0.928             |

Sumber: Data diolah SmartPLS 4, 2026

Hasil analisis pada tabel 4. 11 menunjukkan variabel *Employee Engagement* memiliki nilai  $R^2$  sebesar 0,772. Artinya, sebesar 77,2% variasi *Employee Engagement* mampu dijelaskan oleh *Green Organizational Culture*, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian. Selanjutnya,

variabel Kinerja Karyawan memiliki nilai  $R^2$  sebesar 0,931. Hal ini menunjukkan bahwa sebesar 93,1% variasi Kinerja Karyawan mampu dijelaskan oleh *Green Organizational Culture* dan *Employee Engagement* secara bersama-sama, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian.

Berdasarkan pedoman PLS-SEM, kedua nilai  $R^2$  tersebut termasuk dalam kategori kuat (substantial). Dengan demikian, model struktural penelitian memiliki kemampuan prediksi yang sangat baik dalam menjelaskan hubungan antarvariabel.

b. F-Square ( $F^2$ )

*F-Square* ( $F^2$ ) digunakan untuk mengukur besarnya pengaruh variabel eksogen (independen) terhadap variabel endogen (dependen). Menurut Hair dan Sabol (2025), interpretasi nilai  $f^2$  terdiri atas tiga kategori, yaitu 0,02 menunjukkan pengaruh kecil (*small effect*), 0,15 menunjukkan pengaruh sedang (*medium effect*), dan 0,35 menunjukkan pengaruh besar (*large effect*).

**Tabel 4. 12 Tabel Hasil Pengujian *F-Square***

| f-square - List                                     |          |
|-----------------------------------------------------|----------|
|                                                     | f-square |
| EMPLOYEE ENGAGEMENT -> KINERJA KARYAWAN             | 2.657    |
| GREEN ORGANIZATIONAL CULTURE -> EMPLOYEE ENGAGEMENT | 3.395    |
| GREEN ORGANIZATIONAL CULTURE -> KINERJA KARYAWAN    | 0.018    |

Sumber: Data diolah SmartPLS 4, 2026

Berdasarkan hasil pengujian menunjukkan bahwa *Green Organizational Culture* terhadap *Employee Engagement* memiliki nilai  $f^2$  sebesar 3,395, yang termasuk kategori efek sangat besar (*large effect*). Hal ini menunjukkan bahwa *Green Organizational Culture* memberikan kontribusi yang sangat kuat terhadap peningkatan *Employee Engagement*. Hubungan *Employee Engagement* terhadap Kinerja Karyawan memiliki nilai  $f^2$  sebesar 2,657, yang juga termasuk kategori efek sangat besar (*large effect*), sehingga *Employee Engagement* memberikan pengaruh yang sangat kuat terhadap Kinerja Karyawan.

Sementara itu, hubungan langsung *Green Organizational Culture* terhadap Kinerja Karyawan hanya memiliki nilai  $f^2$  sebesar 0,018, yang berada di bawah pengaruh kecil. Hal ini menunjukkan bahwa kontribusi langsung *Green Organizational Culture* terhadap peningkatan Kinerja Karyawan relatif lemah dibandingkan pengaruhnya melalui *Employee Engagement*.

### **3. Uji Hipotesis (Pengaruh Langsung)**

Pengujian seluruh hipotesis penelitian dilakukan menggunakan metode *Partial Least Square* (PLS) dengan penilaian signifikansi pengaruh antar variabel menggunakan teknik *resampling* yang disebut *bootstrapping*. Berikut penjelasan mengenai uji hipotesis.

a. Koefisien Jalur (*Path Coefficient*)

Koefisien jalur digunakan untuk menunjukkan arah dan besarnya hubungan antarvariabel dalam model penelitian. Nilai koefisien jalur berada pada rentang -1 atau  $< 0$  sampai + 1 atau  $> 0$ . Nilai mendekati + 1 menunjukkan hubungan positif yang kuat, nilai mendekati - 1 menunjukkan arah hubungan negatif yang kuat (Hair, dkk., 2022). Berikut disajikan tabel koefisien jalur.

**Tabel 4. 13 Hasil Pengujian Koefisien jalur**

| Path coefficients - Mean, STDEV, T values, p values |                     |                 |                            |                          |          |
|-----------------------------------------------------|---------------------|-----------------|----------------------------|--------------------------|----------|
|                                                     | Original sample (O) | Sample mean (M) | Standard deviation (STDEV) | T statistics ( O/STDEV ) | P values |
| EMPLOYEE ENGAGEMENT -> KINERJA KARYAWAN             | 0.899               | 0.867           | 0.122                      | 7.395                    | 0.000    |
| GREEN ORGANIZATIONAL CULTURE -> EMPLOYEE ENGAGEMENT | 0.879               | 0.882           | 0.037                      | 23.644                   | 0.000    |
| GREEN ORGANIZATIONAL CULTURE -> KINERJA KARYAWAN    | 0.074               | 0.107           | 0.131                      | 0.566                    | 0.571    |

Sumber: Data diolah SmartPLS 4, 2026

Berdasarkan hasil pengujian pada tabel 4. 13, dapat diinterpretasikan sebagai berikut.

- 1) *Green Organizational Culture* terhadap Kinerja Karyawan (H1) memiliki koefisien langsung sebesar  $0,074 > 0$ , yang menunjukkan arah hubungan positif, namun relatif lemah. Temuan ini menunjukkan bahwa *Green Organizational Culture* saja, tanpa perantara, tidak cukup untuk mendorong kinerja secara langsung.
- 2) *Green Organizational Culture* terhadap *Employee Engagement* (H2) berpengaruh positif dengan koefisien sebesar  $0,879 > 0$  mendekati + 1. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik

penerapan *Green Organizational Culture*, maka semakin tinggi tingkat *Employee Engagement* karyawan.

- 3) *Employee Engagement* terhadap Kinerja Karyawan (H3) memiliki nilai koefisien jalur sebesar  $0,899 > 0$  mendekati  $+ 1$ . Hal ini membuktikan bahwa *Employee Engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Karyawan yang memiliki keterikatan emosional dan komitmen tinggi akan menunjukkan kinerja yang jauh lebih baik.

b. *T- statistic*

Hipotesis dinyatakan diterima apabila nilai *t-statistic* lebih besar dari  $> 1,96$  dan *p-value* lebih kecil dari  $< 0,05$ . Hasil pengolahan nilai *t- statistic* disajikan pada tabel berikut.

**Tabel 4. 14 Hasil Pengujian T-statistik**

| Path coefficients - Mean, STDEV, T values, p values |                     |                 |                            |                          |          |
|-----------------------------------------------------|---------------------|-----------------|----------------------------|--------------------------|----------|
|                                                     | Original sample (O) | Sample mean (M) | Standard deviation (STDEV) | T statistics ( O/STDEV ) | P values |
| EMPLOYEE ENGAGEMENT -> KINERJA KARYAWAN             | 0.899               | 0.867           | 0.122                      | 7.395                    | 0.000    |
| GREEN ORGANIZATIONAL CULTURE -> EMPLOYEE ENGAGEMENT | 0.879               | 0.882           | 0.037                      | 23.644                   | 0.000    |
| GREEN ORGANIZATIONAL CULTURE -> KINERJA KARYAWAN    | 0.074               | 0.107           | 0.131                      | 0.566                    | 0.571    |

Sumber: Data diolah smartPLS 4, 2026

Hasil pengujian menunjukkan bahwa hubungan *Green Organizational Culture* terhadap *Employee Engagement* memiliki nilai *t-statistic* sebesar  $23,644 > 1,96$  dengan *p-value*  $0,000 < 0,05$ , sehingga hipotesis yang menyatakan *Green Organizational Culture* berpengaruh terhadap *Employee Engagement* diterima.

Hubungan *Employee Engagement* terhadap Kinerja Karyawan memperoleh nilai t-statistic sebesar  $7,395 > 1,96$  dengan p-value  $0,000 < 0,05$ , dengan demikian hipotesis yang menyatakan *Employee Engagement* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan juga diterima.

Hubungan langsung *Green Organizational Culture* terhadap Kinerja Karyawan hanya memiliki nilai t-statistic sebesar  $0,566 < 1,96$  di bawah batas minimum dengan p-value  $0,430 > 0,05$  melebihi batas kriteria, sehingga hubungan tersebut tidak signifikan. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan *Green Organizational Culture* berpengaruh langsung terhadap Kinerja Karyawan ditolak.

#### 4. Uji Mediasi

Pengujian mediasi dilakukan untuk mengetahui apakah *Employee Engagement* mampu menjadi variabel perantara dalam hubungan antara *Green Organizational Culture* dan Kinerja Karyawan.

**Tabel 4. 15 Hasil Pengujian Mediasi (*Specific Indirect Effect*)**

| Specific indirect effects - Mean, STDEV, T values, p values             |                     |                 |                            |                          |          |
|-------------------------------------------------------------------------|---------------------|-----------------|----------------------------|--------------------------|----------|
|                                                                         | Original sample (O) | Sample mean (M) | Standard deviation (STDEV) | T statistics ( O/STDEV ) | P values |
| GREEN ORGANIZATIONAL CULTURE -> EMPLOYEE ENGAGEMENT -> KINERJA KARYAWAN | 0.790               | 0.763           | 0.099                      | 7.967                    | 0.000    |

Sumber: data diolah smartPLS 4, 2026

Hasil analisis tabel 4. 15 menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung *Green Organizational Culture* terhadap Kinerja Karyawan

melalui *Employee Engagement* memiliki koefisien sebesar 0,790, nilai t-statistic sebesar  $7,967 > 1,96$ , dan p-value  $0,000 < 0,05$ . Nilai t-statistic yang lebih besar dari  $> 1,96$  serta p-value yang lebih kecil dari  $< 0,05$  menunjukkan adanya pengaruh tidak langsung yang signifikan.

Hal ini menunjukkan bahwa *Employee Engagement* berperan sebagai mediator penuh (*full mediation*) dalam hubungannya antara *Green Organizational Culture* dan Kinerja Karyawan. Penerapan *Green Organizational Culture* tidak secara langsung meningkatkan kinerja karyawan, tetapi terlebih dahulu meningkatkan *Employee Engagement*, yang kemudian berdampak pada peningkatan Kinerja Karyawan.

### C. Pembahasan

#### 1. Pengaruh *Green Organizational Culture* terhadap Kinerja Karyawan (H1)

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa *Green Organizational Culture* tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,074, nilai t-statistic sebesar  $0,566 < 1,96$ , dan nilai p-value sebesar  $0,571 > 0,05$ . Selain itu, hasil evaluasi model struktural juga menunjukkan nilai F-Square sebesar 0,018 yang termasuk di bawah kategori efek kecil (*small effect*) menurut Hair,dkk (2022). Pengaruh belum cukup kuat jika dibandingkan variasi data sehingga secara statistik belum dapat dibuktikan ada pada populasi, sehingga **H1 ditolak**.

Hasil tersebut menunjukkan bahwa penerapan GOC di PT. PLN (Persero) ULP Kroya belum mampu meningkatkan kinerja karyawan secara langsung. Melalui *Social Exchange Theory (SET)* yang dikemukakan oleh Blau (1964) hubungan timbal balik antara organisasi dan karyawan tidak selalu menghasilkan perubahan perilaku secara langsung. Kondisi tersebut relevan dengan karakteristik pekerjaan di PT. PLN (Persero) ULP Kroya. Kinerja pegawai pada perusahaan penyedia tenaga listrik tidak hanya ditentukan oleh budaya organisasi, tetapi juga dipengaruhi oleh berbagai faktor lain. Pada penelitian Andriyana & Setyawati (2025) *The Influence of Green Organizational Culture, Green Employability, and Green Innovation on Employee Performance through Job Satisfaction at PT Geo Dipa Energi (Persero)* menegaskan bahwa ada jembatan penting yang memperkuat pengaruh *Green Organizational Culture* terhadap performa karyawan.

## 2. Pengaruh *Green Organizational Culture* terhadap *Employee Engagement* (H2)

Hasil pengujian menunjukkan bahwa *Green Organizational Culture* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement*. Hal ini dibuktikan dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,879, nilai t-statistic sebesar  $23,644 > 1,96$ , dan nilai p-value sebesar  $0,000 > 0,05$ , sehingga **H2 diterima**. Hasil tersebut menunjukkan bahwa semakin baik penerapan *Green Organizational Culture* di PT.

PLN (Persero) ULP Kroya, maka semakin tinggi pula tingkat *Employee Engagement* karyawan. Berdasarkan perspektif SET Ketika organisasi menunjukkan kepedulian terhadap lingkungan melalui budaya hijau yang kuat, karyawan merasakan adanya dukungan dan penghargaan, yang kemudian memicu timbal balik dalam bentuk engagement yang lebih tinggi. Pada penelitian Permadi & Agustina (2025), dan Aboramadan (2022) mendukung kesimpulan bahwa perilaku sadar lingkungan di kalangan karyawan memiliki dampak positif terhadap *engagement*.

### 3. Pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kinerja Karyawan (H3)

Hasil pengujian menemukan bahwa *Employee Engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan sesuai dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,899, nilai t-statistic sebesar 7,395 > 1,96 dengan p-value  $0,000 < 0,05$ , sehingga **H3 diterima**. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat keterikatan karyawan terhadap pekerjaannya, maka semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan. Menurut teori SET *employee engagement* menjadi bentuk balasan atas perlakuan positif organisasi. Ketika karyawan memiliki rasa dihargai mereka akan terdorong untuk memberikan kontribusi yang lebih besar kepada organisasi.

Pada PT. PLN (Persero) ULP Kroya, tingginya engagement dapat tercermin dari kesediaan karyawan untuk menjalankan tugas di luar tanggung jawab formal, berpartisipasi aktif dalam program

perusahaan, menjaga kualitas pelayanan kepada pelanggan, serta mendukung implementasi berbagai kebijakan perusahaan. Permadi & Agustina (2025) dalam penelitiannya menemukan *Employee Engagement* memiliki dampak positif yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Penelitian tersebut melaporkan bahwa karyawan yang lebih terlibat cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik.

4. *Employee Engagement* memediasi *Green Organizational Culture* terhadap Kinerja Karyawan (H4)

Hasil uji mediasi menunjukkan bahwa *Employee Engagement* mampu memediasi pengaruh *Green Organizational Culture* terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini didukung oleh nilai koefisien indirect effect sebesar 0,790, nilai t-statistic sebesar  $7,967 > 1,96$ , dan p-value  $0,000 < 0,05$ . Di samping itu, pengaruh langsung *Green Organizational Culture* terhadap Kinerja Karyawan tidak signifikan. Oleh karena itu, *Employee Engagement* berperan sebagai *full mediation* sehingga **H4 diterima**.

Temuan ini memperkuat SET yang menjelaskan bahwa *Green Organizational Culture* merupakan bentuk dukungan organisasi yang terlebih dahulu membangun hubungan psikologis positif dengan karyawan sebelum menghasilkan perilaku kerja yang lebih baik. Dengan demikian, meningkatnya pencapaian kinerja tidak terjadi secara langsung, tetapi melalui meningkatnya keterikatan karyawan terhadap organisasi. Penelitian oleh Qomari & Yuliantini (2024) "*The*

*Role of Employee Engagement in Mediating Organizational Culture in Employee Performance*” menemukan bahwa *Employee engagement* memediasi hubungan antara *organizational culture* dan *employee performance*, sehingga budaya organisasi yang kuat meningkatkan keterlibatan dan kinerja karyawan

## BAB V

### KESIMPULAN DAN IMPLIKASI

#### A. Kesimpulan

Penelitian ini memiliki tujuan untuk menganalisis pengaruh *Green Organizational Culture* terhadap Kinerja Karyawan dengan *Employee Engagement* sebagai variabel mediasi pada PT. PLN (Persero) ULP Kroya. Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan di bab sebelumnya diperoleh beberapa kesimpulan sebagai berikut.

1. *Green Organizational Culture* tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini ditunjukkan dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,074, nilai t-statistik sebesar  $0,566 < 1,96$ , dan nilai p-value sebesar  $0,571 > 0,05$ . Nilai f-square sebesar 0,018, yang termasuk di bawah kategori efek kecil (*small effect*) sehingga secara statistik pengaruh tersebut belum cukup kuat untuk dibuktikan ada pada populasi. Hasil pengujian menunjukkan bahwa *Green Organizational Culture* memiliki pengaruh positif, namun tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Temuan ini menyatakan bahwa penerapan budaya organisasi yang berorientasi pada pelestarian lingkungan belum mampu meningkatkan kinerja karyawan secara langsung. Dengan demikian, hipotesis pertama **(H1) ditolak**.
2. *Green Organizational Culture* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement* dengan nilai koefisien sebesar 0,879, nilai t-statistik sebesar  $23,644 > 1,96$ , dan nilai p-value sebesar  $0,000 >$

0,05. Hal ini menunjukkan semakin baik penerapan budaya organisasi hijau di PT. PLN (Persero) ULP Kroya, semakin tinggi pula tingkat keterikatan karyawan terhadap pekerjaannya. Hal ini menunjukkan bahwa *Green Organizational Culture* mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendorong munculnya rasa bangga, dedikasi, dan keterlibatan karyawan dalam menjalankan tugasnya. Oleh karena itu, hipotesis kedua **(H2) diterima**.

3. *Employee Engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini dibuktikan dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,899, nilai t-statistik sebesar  $7,395 > 1,96$ , dan nilai p-value  $0,000 < 0,05$ . Karyawan yang memiliki tingkat *engagement* yang tinggi akan lebih menunjukkan semangat kerja, dedikasi, dan tanggung jawab yang lebih baik sehingga mampu menghasilkan kinerja yang lebih optimal. Dengan demikian, *Employee Engagement* merupakan faktor penting dalam meningkatkan kualitas kinerja karyawan di PT. PLN (Persero) ULP Kroya. Oleh karena itu, hipotesis ketiga **(H3) diterima**.
4. *Employee Engagement* mampu memediasi secara penuh pengaruh *Green Organizational Culture* terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini didukung oleh nilai koefisien *indirect effect* sebesar 0,790, nilai t-statistik sebesar  $7,967 > 1,96$ , dan p-value  $0,000 < 0,05$ . Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Green Organizational Culture* tidak mampu meningkatkan kinerja secara langsung, tetapi terlebih dahulu meningkatkan *Employee Engagement* yang selanjutnya berdampak pada

peningkatan Kinerja Karyawan. Dengan demikian, *Employee Engagement* menjadi mekanisme penting yang menjembatani hubungan antara *Green Organizational Culture* dan Kinerja Karyawan. Oleh karena itu, hipotesis keempat **(H4) diterima**.

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa adanya peningkatan kinerja karyawan di PT. PLN (Persero) ULP Kroya tidak hanya bergantung pada penerapan *Green Organizational Culture*, tetapi juga dipengaruhi oleh sejauh mana budaya tersebut dapat membangun keterikatan psikologis karyawan terhadap organisasi dan pekerjaannya. Dengan kata lain, keberhasilan implementasi *Green Organizational Culture* akan memberikan dampak yang lebih optimal apabila diikuti dengan peningkatan *Employee Engagement*.

## **B. Implikasi**

### **1. Implikasi Teoritis**

Hasil penelitian ini memperkaya kajian terhadap pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait *Green Organizational Culture*, *Employee Engagement*, dan Kinerja Karyawan. Temuan penelitian memperkuat *Social Exchange Theory* (Blau, 1964) yang menyatakan bahwa dukungan organisasi melalui penerapan budaya organisasi hijau tidak secara langsung menghasilkan peningkatan kinerja, tetapi terlebih dahulu membentuk respons psikologis positif berupa *Employee Engagement*.

## 2. Implikasi Praktis

Untuk pihak manajemen PT. PLN (Persero) ULP Kroya, hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi *Green Organizational Culture* perlu diiringi dengan strategi yang mampu meningkatkan *Employee Engagement* agar manfaatnya dapat dirasakan secara optimal terhadap peningkatan kinerja karyawan. Perusahaan dapat memperkuat keterikatan karyawan melalui pelibatan aktif dalam berbagai program keberlanjutan, seperti kegiatan efisiensi energi, pengelolaan limbah, pengurangan penggunaan kertas melalui digitalisasi administrasi, maupun program inovasi lingkungan yang melibatkan partisipasi seluruh pegawai. Selain itu, pemberian apresiasi terhadap kontribusi karyawan dalam mendukung budaya organisasi hijau dapat meningkatkan rasa memiliki terhadap organisasi.

Manajemen juga perlu membangun komunikasi yang lebih intensif mengenai tujuan dan manfaat penerapan *Green Organizational Culture* sehingga karyawan tidak hanya memahami kebijakan tersebut sebagai bentuk kepatuhan terhadap perusahaan, tetapi juga sebagai bagian dari nilai organisasi yang memberikan makna terhadap pekerjaan mereka. Dengan meningkatnya *Employee Engagement*, karyawan diharapkan mampu menunjukkan kinerja yang lebih baik dalam mendukung pencapaian target perusahaan.

### C. Keterbatasan Penelitian

Beberapa keterbatasan yang dimiliki penelitian ini perlu diperhatikan sebagai bahan pertimbangan dalam menginterpretasikan hasil penelitian maupun sebagai masukan bagi penelitian selanjutnya.

#### 1. Ruang Lingkup Geografis

Penelitian ini hanya berfokus pada satu organisasi, yaitu PT. PLN (Persero) ULP Kroya. Meskipun fokus pada satu organisasi memungkinkan kedalaman analisis yang lebih baik, hal ini juga memiliki batas generalisasi temuan ke konteks lain. Karakteristik unik PT. PLN (Persero) sebagai Badan Usaha Milik Negara (BUMN) di sektor ketenagalistrikan, dengan budaya organisasi dan tantangan spesifiknya, mungkin tidak sepenuhnya merepresentasikan organisasi di sektor lain.

#### 2. Variabel Penelitian

Penelitian ini hanya menggunakan tiga variabel, yaitu *Green Organizational Culture*, *Employee Engagement*, dan Kinerja Karyawan. Padahal, kinerja karyawan juga dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor lain, seperti kepemimpinan, kepuasan kerja, motivasi kerja, *organizational commitment*, *perceived organizational support*, iklim organisasi, maupun kompetensi individu yang tidak dianalisis dalam penelitian ini.

### 3. Metode Pengumpulan Data

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian adalah pendekatan kuantitatif dengan instrumen kuesioner sehingga seluruh data diperoleh berdasarkan persepsi responden. Pendekatan ini berpotensi menimbulkan subjektivitas dalam pemberian jawaban.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdillah, W., Hartono, J., & Usman, B. (2020). *Konsep dan aplikasi structural equation modeling berbasis varian dalam penelitian bisnis*.
- Aboramadan, M. (2022). The effect of green HRM on employee green behaviors in higher education: the mediating mechanism of green work engagement. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(1), 7–23.
- Ahmad, R., Nawaz, M. R., Ishaq, M. I., & Khan, M. M. (2023). *Social exchange theory: Systematic review and future directions*. January, 1–13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1015921>
- Andriyana, R., & Setyawati, I. (2025). *The Influence of Green Organizational Culture , Green Employability , and Green Innovation on Employee Performance through Job Satisfaction at PT Geo Dipa Energi ( Persero )*. 12(2), 75–89.
- Asif, A., & Rathore, K. (2021). Behavioral drivers of performance in public-sector organizations: A literature review. *Sage Open*, 11(1), 2158244021989283.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life* (Vol. 1964). John Wiley & Sons, Incorporated.
- Fankhauser, S., Smith, S. M., Allen, M., Axelsson, K., Hale, T., Hepburn, C., Kendall, J. M., Khosla, R., Lezaun, J., & Mitchell-Larson, E. (2022). The meaning of net zero and how to get it right. *Nature Climate Change*, 12(1), 15–21. <https://doi.org/https://doi.org/10.1038/s41558-021-01245-w>
- Fauzi, O. F., & Sembiring, J. (2016). Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan Di Pt Studio Cilaki Empat Lima Bandung. *EProceedings of Management*, 3(3).
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50.
- Ghozali, I. (2021). *Partial least squares: konsep, teknik, dan aplikasi menggunakan program SmartPLS 3.2. 9 untuk penelitian empiris*.
- Gifari, D., & Sanusi, F. (2025). Employee Green Values: A Review of Theory and Application to Company. *Journal of Applied Business, Taxation and Economics Research*, 4(4), 597–605. <https://doi.org/https://doi.org/10.54408/jabter.v4i4.352>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2022). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)25\_book\_item\_119325.pdf*. SAGE Publications Sage CA: Los Angeles, CA.

- Hair, J. F., & Sabol, M. A. (2025). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): A rapidly emerging SEM alternative. In *International encyclopedia of statistical science* (pp. 1880–1882). Springer. [https://doi.org/DOI: 10.1007/978-3-662-69359-9\\_466](https://doi.org/DOI: 10.1007/978-3-662-69359-9_466)
- Ibrahim, M., Saputra, J., Adam, M., & Yunus, M. (2022). Organizational culture, employee motivation, workload and employee performance: A mediating role of communication. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, 19(6), 54–61.
- Imran, M., Arshad, I., & Ismail, F. (2024). *GREEN TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL CULTURE ON ENVIRONMENTAL PERFORMANCE*. 8(2), 265–275. <https://doi.org/10.15294/jpii.v10i4.32386>
- Liu, Y., & Hussain, I. A. (2025). *The Impact of Organizational Culture on Organizational Performance : The Mediating Role of Employee Engagement*. 7(2), 693–709. <https://doi.org/https://doi.org/10.63931/ijchr.v7iSI2.238>
- Mallongi, S. (2021). Impact of Organizational Commitment on Civil Servants Performance: An Empirical Study of Alauddin Islamic State University of Indonesia. *European Journal of Business and Management Research*, 6(2), 54–60. <https://doi.org/https://doi.org/10.24018/EJBMR.2021.6.2.778>
- Midha, S., Swathi, P., Shukla, V. K., Verma, S., & Baskar, K. (2024). Digital Health Records in Paving the Way for Paperless and Green Practices. In *Harnessing AI and Digital Twin Technologies in Businesses* (pp. 83–98). IGI Global. <https://doi.org/https://doi.org/10.4018/979-8-3693-3234-4.ch007>
- Murtahado, A. K. Al. (2024). *Analisis Pengaruh Work-Life Balance Terhadap Turnover Intention Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening*. Universitas Diponegoro Semarang.
- Nugroho, V. (2025). Pengaruh Budaya Organisasi Hijau terhadap Inovasi Hijau dan Kinerja Organisasi, dengan moderasi Kinerja Lingkungan. *Arus Jurnal Sosial Dan Humaniora*, 5(1), 636–643.
- Permadi, I., & Agustina, I. (2025). *Green HRM On Empolyee Performance : The Role Of Employee Engagement As A Mediator Concerns about environmental sustainability have grown in recent decades at businesses of all are turning to green HRM strategies ( Samola , 2022 ). incorporates sustainabil*. 9(1), 1–13.
- Prasidi, A. (2025). *Analysis of Organizational Performance through Employee Engagement : Green Behavior , Green Organizational Culture , Green Compensation and Rewards*. 3(1), 1–14.
- Prentice, C., Wong, I. A., & Lin, Z. C. J. (2023). Artificial intelligence as a boundary-crossing object for employee engagement and performance. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 73, 103376.
- PT. PLN (Persero). (2025). *Company profile*. <https://web.pln.co.id/en/about-us/company-profile>

- Putri, N. R. S., Zulqarnain, C. A., & Farhan, M. (2023). Pengaruh Kinerja Karyawan Terhadap Kualitas SDM Dan Organisasi. *MUQADDIMAH: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi Dan Bisnis*, 1(2), 165–171. <https://doi.org/https://doi.org/10.59246/muqaddimah.v1i2.211>
- Putri, R. D. Z., Yulianti, S., & Anshori, M. I. (2024). Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan; Literature Review. *Jurnal Ilmiah Dan Karya Mahasiswa*, 2(2), 298–310.
- Qomari, N., & Yuliantini, T. (2024). *The Role of Employee Engagement in Mediating Organizational Culture on Employee Performance*. 10(3), 327–336.
- Resosudarmo, B. P., Rezki, J. F., & Effendi, Y. (2023). Prospects of energy transition in Indonesia. *Bulletin of Indonesian Economic Studies*, 59(2), 149–177.
- Setiabudhi, H., Suwono, Setiawan, Y. A., & Karim, S. (2025). *Analisis Data Kuantitatif dengan SmartPLS 4*. Borneo Novelty Publishing.
- Sholeh, R. M., & Waskito, J. (2024). *PENGARUH GREEN HRM TERHADAP PERILAKU KARYAWAN YANG DI MEDIASI GREEN RECRUITMENT , GREEN TRAINING DAN*. 17(2), 1773–1791. <https://doi.org/10.46306/jbbe.v17i2>
- Shrestha, P. (2024). Corporate culture and organisational performance: A review of literature. *Nepalese Journal of Management Research*, 4(1), 16–25.
- Sima, C. A., Roscia, M., & Dancu, V. S. (2022). Social behavior analysis for improving the positive energy transition. *Renewable Energy*, 196, 1325–1344. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.renene.2022.07.064>
- Simbolon, S., & Simbolon, D. M. (2024). Sustainable workforce in a green era: Indonesia's energy sector transition. *International Journal of Energy Economics and Policy*, 14(3), 702–710.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Sugiyono. (2022). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. (Alfabeta (ed.)).
- Wicaksono, B. S., & Almadana, A. V. (2025). *The Effect of Organizational Culture on Employee Performance , with Employee Engagement as a Mediating Factor*. 4(6), 63–68. <https://doi.org/10.56472/25835238/IRJEMS-V4I6P108>

## LAMPIRAN-LAMPIRAN

### Lampiran 1 Kuesioner Penelitian

**Yth. Bapak/Ibu Karyawan PT. PLN ULP Kroya,**

Penelitian ini bertujuan menguji pengaruh *green organizational culture* terhadap kinerja karyawan melalui *employee engagement* sebagai variabel mediasi. Data hanya digunakan untuk kepentingan akademik, dan tidak akan disalahgunakan.

#### BAGIAN 1 DATA RESPONDEN

**Petunjuk:** Berikan tanda (✓) pada kolom yang sesuai dengan kondisi Anda!

Jenis Kelamin

☐ Laki-laki ☐ Perempuan

Usia

☐ < 25 tahun ☐ 25 - 35 tahun

☐ 35 - 45 tahun ☐ > 45 tahun

Masa Kerja di PT PLN ULP Kroya

☐ < 1 tahun ☐ 1-3 tahun

☐ 3-5 tahun ☐ > 5 tahun

Status Kerja

☐ Pegawai Tetap ☐ Pegawai Vendor

## BAGIAN 2 SKALA PENGUKURAN

**Petunjuk:** Berikan tanda (✓) pada kolom yang sesuai dengan kondisi Anda!

**Skala Likert:**

**1 = Sangat Tidak Setuju**

**2 = Tidak Setuju**

**3 = Netral**

**4 = Setuju**

**5 = Sangat Setuju**

| <i>Green Organizational Culture (X)</i> |                                                                                           |   |   |   |   |   |
|-----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| No                                      | Pernyataan                                                                                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1.                                      | Organisasi secara aktif menyampaikan informasi terkait program lingkungan kepada karyawan |   |   |   |   |   |
| 2.                                      | Ada kebijakan penghematan listrik di gedung kantor ULP                                    |   |   |   |   |   |
| 3.                                      | Pimpinan menunjukkan dukungan nyata terhadap praktik ramah lingkungan                     |   |   |   |   |   |
| 4.                                      | Saya terbiasa menerapkan perilaku ramah lingkungan dalam pekerjaan sehari-hari            |   |   |   |   |   |
| <i>Employee Engagement (Z)</i>          |                                                                                           |   |   |   |   |   |
| No                                      | Pernyataan                                                                                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5.                                      | Saya merasa bangga menjadi bagian dari perusahaan ini                                     |   |   |   |   |   |
| 6.                                      | Saya menunjukkan dedikasi dan tanggung jawab penuh terhadap setiap tugas yang diberikan   |   |   |   |   |   |
| 7.                                      | Saya mampu menghadapi dan mengatasi berbagai tantangan serta tekanan dalam pekerjaan      |   |   |   |   |   |

| Kinerja Karyawan (Y) |                                                                                               |   |   |   |   |   |
|----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| No                   | Pernyataan                                                                                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8.                   | Saya berusaha menghasilkan pekerjaan dengan kualitas terbaik                                  |   |   |   |   |   |
| 9.                   | Saya menyelesaikan target kerja sesuai standar yang ditetapkan perusahaan                     |   |   |   |   |   |
| 10.                  | Saya selalu menyelesaikan kerja tepat waktu                                                   |   |   |   |   |   |
| 11.                  | Saya mampu menyelesaikan pekerjaan secara efektif sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan |   |   |   |   |   |
| 12.                  | Saya mampu bekerja tanpa bergantung pada orang lain                                           |   |   |   |   |   |
| 13.                  | Saya secara konsisten mempertahankan kualitas kerja dalam jangka waktu yang berkelanjutan     |   |   |   |   |   |

### Lampiran 2 Data Responden Penelitian

| No | Jenis Kelamin | Usia        | Lama Bekerja | Status Kerja                 |
|----|---------------|-------------|--------------|------------------------------|
| 1  | Laki-laki     | < 25 tahun  | 1-3 tahun    | Pegawai Vendor (Outsourcing) |
| 2  | Laki-laki     | < 25 tahun  | 1-3 tahun    | Pegawai Tetap                |
| 3  | Laki-laki     | 25-35 tahun | 3-5 tahun    | Pegawai Vendor (Outsourcing) |
| 4  | Laki-laki     | < 25 tahun  | 1-3 tahun    | Pegawai Vendor (Outsourcing) |
| 5  | Laki-laki     | < 25 tahun  | 1-3 tahun    | Pegawai Vendor (Outsourcing) |
| 6  | Laki-laki     | 25-35 tahun | 3-5 tahun    | Pegawai Vendor (Outsourcing) |
| 7  | Laki-laki     | > 45 tahun  | > 5 tahun    | Pegawai Vendor (Outsourcing) |
| 8  | Laki-laki     | 25-35 tahun | 3-5 tahun    | Pegawai Vendor (Outsourcing) |
| 9  | Laki-laki     | 35-45 tahun | > 5 tahun    | Pegawai Tetap                |
| 10 | Laki-laki     | 35-45 tahun | 3-5 tahun    | Pegawai Vendor (Outsourcing) |
| 11 | Laki-laki     | 35-45 tahun | > 5 tahun    | Pegawai Vendor (Outsourcing) |
| 12 | Laki-laki     | 35-45 tahun | 1-3 tahun    | Pegawai Vendor (Outsourcing) |
| 13 | Laki-laki     | 25-35 tahun | > 5 tahun    | Pegawai Tetap                |
| 14 | Laki-laki     | 25-35 tahun | 3-5 tahun    | Pegawai Tetap                |
| 15 | Laki-laki     | 35-45 tahun | > 5 tahun    | Pegawai Vendor (Outsourcing) |
| 16 | Laki-laki     | 25-35 tahun | 3-5 tahun    | Pegawai Vendor (Outsourcing) |
| 17 | Laki-laki     | > 45 tahun  | > 5 tahun    | Pegawai Vendor (Outsourcing) |
| 18 | Laki-laki     | 25-35 tahun | 3-5 tahun    | Pegawai Vendor (Outsourcing) |
| 19 | Laki-laki     | > 45 tahun  | > 5 tahun    | Pegawai Vendor (Outsourcing) |
| 20 | Laki-laki     | 25-35 tahun | 1-3 tahun    | Pegawai Vendor (Outsourcing) |
| 21 | Laki-laki     | > 45 tahun  | > 5 tahun    | Pegawai Vendor (Outsourcing) |
| 22 | Perempuan     | 35-45 tahun | > 5 tahun    | Pegawai Vendor (Outsourcing) |
| 23 | Laki-laki     | > 45 tahun  | < 1 tahun    | Pegawai Vendor (Outsourcing) |
| 24 | Laki-laki     | 25-35 tahun | 1-3 tahun    | Pegawai Vendor (Outsourcing) |

| No | Jenis Kelamin | Usia        | Lama Bekerja | Status Kerja                 |
|----|---------------|-------------|--------------|------------------------------|
| 25 | Laki-laki     | 35-45 tahun | > 5 tahun    | Pegawai Vendor (Outsourcing) |
| 26 | Laki-laki     | > 45 tahun  | > 5 tahun    | Pegawai Vendor (Outsourcing) |
| 27 | Perempuan     | 25-35 tahun | > 5 tahun    | Pegawai Tetap                |
| 28 | Laki-laki     | < 25 tahun  | 1-3 tahun    | Pegawai Vendor (Outsourcing) |
| 29 | Laki-laki     | < 25 tahun  | 1-3 tahun    | Pegawai Vendor (Outsourcing) |
| 30 | Laki-laki     | > 45 tahun  | 1-3 tahun    | Pegawai Vendor (Outsourcing) |
| 31 | Laki-laki     | 25-35 tahun | > 5 tahun    | Pegawai Vendor (Outsourcing) |
| 32 | Laki-laki     | 35-45 tahun | > 5 tahun    | Pegawai Vendor (Outsourcing) |
| 33 | Laki-laki     | 35-45 tahun | > 5 tahun    | Pegawai Vendor (Outsourcing) |
| 34 | Laki-laki     | 35-45 tahun | 3-5 tahun    | Pegawai Vendor (Outsourcing) |
| 35 | Laki-laki     | 35-45 tahun | > 5 tahun    | Pegawai Vendor (Outsourcing) |
| 36 | Laki-laki     | 25-35 tahun | > 5 tahun    | Pegawai Vendor (Outsourcing) |
| 37 | Laki-laki     | > 45 tahun  | > 5 tahun    | Pegawai Vendor (Outsourcing) |
| 38 | Laki-laki     | 25-35 tahun | 3-5 tahun    | Pegawai Vendor (Outsourcing) |
| 39 | Laki-laki     | < 25 tahun  | 1-3 tahun    | Pegawai Vendor (Outsourcing) |
| 40 | Laki-laki     | 35-45 tahun | > 5 tahun    | Pegawai Vendor (Outsourcing) |
| 41 | Laki-laki     | 35-45 tahun | > 5 tahun    | Pegawai Vendor (Outsourcing) |
| 42 | Laki-laki     | 25-35 tahun | 1-3 tahun    | Pegawai Vendor (Outsourcing) |
| 43 | Laki-laki     | > 45 tahun  | 3-5 tahun    | Pegawai Vendor (Outsourcing) |
| 44 | Laki-laki     | 35-45 tahun | 3-5 tahun    | Pegawai Vendor (Outsourcing) |
| 45 | Laki-laki     | > 45 tahun  | > 5 tahun    | Pegawai Vendor (Outsourcing) |
| 46 | Laki-laki     | 25-35 tahun | 3-5 tahun    | Pegawai Vendor (Outsourcing) |
| 47 | Laki-laki     | 35-45 tahun | 3-5 tahun    | Pegawai Vendor (Outsourcing) |

| No | Jenis Kelamin | Usia        | Lama Bekerja | Status Kerja                 |
|----|---------------|-------------|--------------|------------------------------|
| 48 | Laki-laki     | 35-45 tahun | 3-5 tahun    | Pegawai Vendor (Outsourcing) |
| 49 | Laki-laki     | > 45 tahun  | 3-5 tahun    | Pegawai Vendor (Outsourcing) |
| 50 | Laki-laki     | < 25 tahun  | 1-3 tahun    | Pegawai Vendor (Outsourcing) |
| 51 | Laki-laki     | 35-45 tahun | > 5 tahun    | Pegawai Vendor (Outsourcing) |
| 52 | Laki-laki     | 25-35 tahun | 3-5 tahun    | Pegawai Tetap                |
| 53 | Laki-laki     | 35-45 tahun | > 5 tahun    | Pegawai Vendor (Outsourcing) |
| 54 | Laki-laki     | 25-35 tahun | > 5 tahun    | Pegawai Tetap                |
| 55 | Laki-laki     | 35-45 tahun | > 5 tahun    | Pegawai Vendor (Outsourcing) |
| 56 | Laki-laki     | 35-45 tahun | > 5 tahun    | Pegawai Vendor (Outsourcing) |
| 57 | Laki-laki     | 35-45 tahun | 3-5 tahun    | Pegawai Vendor (Outsourcing) |
| 58 | Laki-laki     | 35-45 tahun | > 5 tahun    | Pegawai Vendor (Outsourcing) |
| 59 | Laki-laki     | > 45 tahun  | > 5 tahun    | Pegawai Vendor (Outsourcing) |
| 60 | Laki-laki     | 35-45 tahun | < 1 tahun    | Pegawai Vendor (Outsourcing) |
| 61 | Laki-laki     | > 45 tahun  | > 5 tahun    | Pegawai Vendor (Outsourcing) |
| 62 | Laki-laki     | > 45 tahun  | > 5 tahun    | Pegawai Vendor (Outsourcing) |

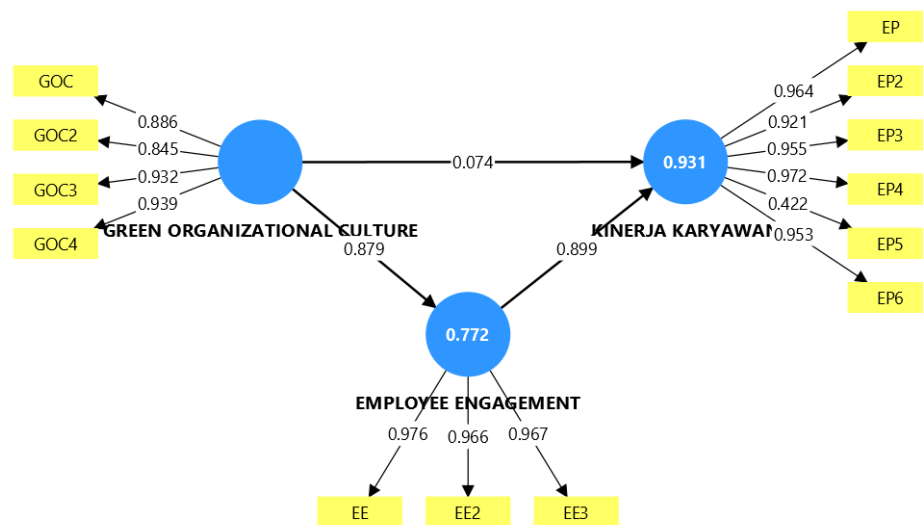
### Lampiran 3 Tabel Tabulasi Data

| No. | GOC | GOC2 | GOC3 | GOC4 | EE | EE2 | EE3 | EP | EP2 | EP3 | EP4 | EP5 | EP6 |
|-----|-----|------|------|------|----|-----|-----|----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 1   | 5   | 4    | 4    | 4    | 4  | 4   | 5   | 4  | 4   | 5   | 4   | 2   | 4   |
| 2   | 3   | 3    | 4    | 4    | 4  | 4   | 4   | 4  | 4   | 4   | 4   | 4   | 3   |
| 3   | 4   | 5    | 5    | 5    | 5  | 5   | 5   | 5  | 5   | 5   | 5   | 4   | 5   |
| 4   | 1   | 1    | 2    | 2    | 1  | 1   | 1   | 2  | 2   | 1   | 1   | 1   | 2   |
| 5   | 1   | 2    | 1    | 1    | 1  | 1   | 1   | 1  | 1   | 1   | 1   | 3   | 1   |
| 6   | 5   | 5    | 5    | 5    | 5  | 5   | 5   | 5  | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   |
| 7   | 5   | 5    | 5    | 5    | 4  | 5   | 5   | 4  | 4   | 4   | 4   | 3   | 5   |
| 8   | 5   | 5    | 5    | 5    | 5  | 5   | 5   | 5  | 5   | 5   | 5   | 3   | 5   |
| 9   | 5   | 5    | 4    | 4    | 5  | 5   | 4   | 5  | 5   | 4   | 5   | 4   | 4   |
| 10  | 4   | 4    | 5    | 4    | 4  | 5   | 4   | 5  | 5   | 4   | 4   | 4   | 4   |
| 11  | 4   | 4    | 4    | 4    | 4  | 4   | 4   | 4  | 4   | 4   | 4   | 3   | 4   |
| 12  | 4   | 4    | 4    | 4    | 5  | 5   | 5   | 4  | 4   | 3   | 4   | 3   | 3   |
| 13  | 5   | 3    | 4    | 5    | 4  | 4   | 4   | 4  | 4   | 3   | 4   | 5   | 4   |
| 14  | 5   | 5    | 5    | 5    | 5  | 5   | 5   | 5  | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   |
| 15  | 4   | 4    | 5    | 4    | 4  | 4   | 4   | 4  | 4   | 4   | 4   | 3   | 4   |
| 16  | 5   | 5    | 5    | 5    | 5  | 4   | 5   | 5  | 4   | 5   | 4   | 1   | 5   |
| 17  | 4   | 5    | 5    | 5    | 5  | 5   | 5   | 5  | 5   | 5   | 5   | 4   | 5   |
| 18  | 5   | 5    | 5    | 5    | 5  | 5   | 5   | 5  | 4   | 4   | 4   | 4   | 5   |
| 19  | 4   | 4    | 5    | 4    | 5  | 5   | 4   | 5  | 5   | 4   | 4   | 4   | 4   |
| 20  | 1   | 5    | 5    | 5    | 5  | 5   | 4   | 5  | 5   | 5   | 5   | 4   | 4   |
| 21  | 4   | 3    | 5    | 4    | 3  | 4   | 3   | 4  | 4   | 3   | 4   | 3   | 4   |
| 22  | 3   | 3    | 4    | 3    | 4  | 3   | 3   | 4  | 4   | 3   | 3   | 3   | 3   |
| 23  | 5   | 5    | 5    | 5    | 5  | 5   | 5   | 5  | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   |
| 24  | 4   | 4    | 4    | 4    | 5  | 4   | 4   | 4  | 4   | 4   | 4   | 3   | 4   |
| 25  | 5   | 5    | 5    | 5    | 5  | 5   | 5   | 5  | 5   | 4   | 5   | 2   | 5   |
| 26  | 1   | 3    | 1    | 1    | 1  | 1   | 1   | 1  | 1   | 1   | 1   | 3   | 1   |
| 27  | 1   | 2    | 1    | 1    | 1  | 1   | 1   | 1  | 1   | 1   | 1   | 3   | 1   |
| 28  | 5   | 4    | 4    | 4    | 4  | 4   | 3   | 4  | 4   | 3   | 4   | 3   | 4   |
| 29  | 5   | 5    | 5    | 5    | 5  | 5   | 5   | 5  | 1   | 5   | 5   | 1   | 5   |
| 30  | 4   | 4    | 5    | 4    | 4  | 4   | 4   | 4  | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   |
| 31  | 5   | 5    | 1    | 1    | 1  | 1   | 1   | 1  | 1   | 1   | 1   | 3   | 1   |
| 32  | 4   | 4    | 5    | 4    | 5  | 5   | 4   | 5  | 4   | 4   | 4   | 3   | 4   |
| 33  | 4   | 4    | 4    | 4    | 4  | 4   | 5   | 4  | 4   | 4   | 4   | 2   | 4   |
| 34  | 5   | 4    | 5    | 4    | 5  | 4   | 4   | 4  | 5   | 4   | 4   | 4   | 5   |
| 35  | 5   | 5    | 5    | 5    | 5  | 5   | 5   | 5  | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   |
| 36  | 3   | 3    | 3    | 3    | 3  | 3   | 3   | 3  | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   |
| 37  | 4   | 3    | 4    | 3    | 5  | 5   | 5   | 4  | 4   | 4   | 5   | 4   | 5   |
| 38  | 2   | 2    | 1    | 2    | 1  | 1   | 1   | 1  | 2   | 1   | 1   | 2   | 2   |
| 39  | 4   | 5    | 4    | 5    | 5  | 5   | 5   | 5  | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   |
| 40  | 4   | 4    | 4    | 5    | 4  | 4   | 5   | 4  | 5   | 4   | 5   | 4   | 4   |

[illegible]

## Lampiran 4 Hasil Olah Data

| Outer loadings - Matrix |                     |                            |                  |
|-------------------------|---------------------|----------------------------|------------------|
|                         | EMPLOYEE ENGAGEMENT | GREEN ORGANIZATIONAL CU... | KINERJA KARYAWAN |
| EE                      | 0.976               |                            |                  |
| EE2                     | 0.966               |                            |                  |
| EE3                     | 0.967               |                            |                  |
| EP                      |                     |                            | 0.964            |
| EP2                     |                     |                            | 0.921            |
| EP3                     |                     |                            | 0.955            |
| EP4                     |                     |                            | 0.972            |
| EP5                     |                     |                            | 0.422            |
| EP6                     |                     |                            | 0.953            |
| GOC                     |                     | 0.886                      |                  |
| GOC2                    |                     | 0.845                      |                  |
| GOC3                    |                     | 0.932                      |                  |
| GOC4                    |                     | 0.939                      |                  |



| Construct reliability and validity - Overview |                  |                               |                               |                                  |
|-----------------------------------------------|------------------|-------------------------------|-------------------------------|----------------------------------|
|                                               | Cronbach's alpha | Composite reliability (rho_a) | Composite reliability (rho_c) | Average variance extracted (A... |
| EMPLOYEE ENGAGEMENT                           | 0.968            | 0.968                         | 0.979                         | 0.940                            |
| GREEN ORGANIZATIONAL CUL...                   | 0.923            | 0.939                         | 0.945                         | 0.813                            |
| KINERJA KARYAWAN                              | 0.936            | 0.975                         | 0.955                         | 0.787                            |

## Discriminant validity - Cross loadings

|             | EMPLOYEE ENGAGEMENT | GREEN ORGANIZATIONAL CU... | KINERJA KARYAWAN |
|-------------|---------------------|----------------------------|------------------|
| <b>EE</b>   | 0.976               | 0.865                      | 0.948            |
| <b>EE2</b>  | 0.966               | 0.812                      | 0.943            |
| <b>EE3</b>  | 0.967               | 0.878                      | 0.914            |
| <b>EP</b>   | 0.955               | 0.849                      | 0.964            |
| <b>EP2</b>  | 0.862               | 0.763                      | 0.921            |
| <b>EP3</b>  | 0.928               | 0.821                      | 0.955            |
| <b>EP4</b>  | 0.950               | 0.847                      | 0.972            |
| <b>EP5</b>  | 0.319               | 0.306                      | 0.422            |
| <b>EP6</b>  | 0.926               | 0.856                      | 0.953            |
| <b>GOC</b>  | 0.721               | 0.886                      | 0.693            |
| <b>GOC2</b> | 0.678               | 0.845                      | 0.642            |
| <b>GOC3</b> | 0.851               | 0.932                      | 0.850            |
| <b>GOC4</b> | 0.889               | 0.939                      | 0.893            |

## Discriminant validity - Fornell-Larcker criterion

|                                    | EMPLOYEE ENGAGEMENT | GREEN ORGANIZATIONAL CU... | KINERJA KARYAWAN |
|------------------------------------|---------------------|----------------------------|------------------|
| <b>EMPLOYEE ENGAGEMENT</b>         | 0.970               |                            |                  |
| <b>GREEN ORGANIZATIONAL CUL...</b> | 0.879               | 0.901                      |                  |
| <b>KINERJA KARYAWAN</b>            | 0.964               | 0.864                      | 0.887            |

## R-square - Overview

|                            | R-square | R-square adjusted |
|----------------------------|----------|-------------------|
| <b>EMPLOYEE ENGAGEMENT</b> | 0.772    | 0.769             |
| <b>KINERJA KARYAWAN</b>    | 0.931    | 0.928             |

## f-square - List

|                                                     | f-square |
|-----------------------------------------------------|----------|
| EMPLOYEE ENGAGEMENT -> KINERJA KARYAWAN             | 2.657    |
| GREEN ORGANIZATIONAL CULTURE -> EMPLOYEE ENGAGEMENT | 3.395    |
| GREEN ORGANIZATIONAL CULTURE -> KINERJA KARYAWAN    | 0.018    |

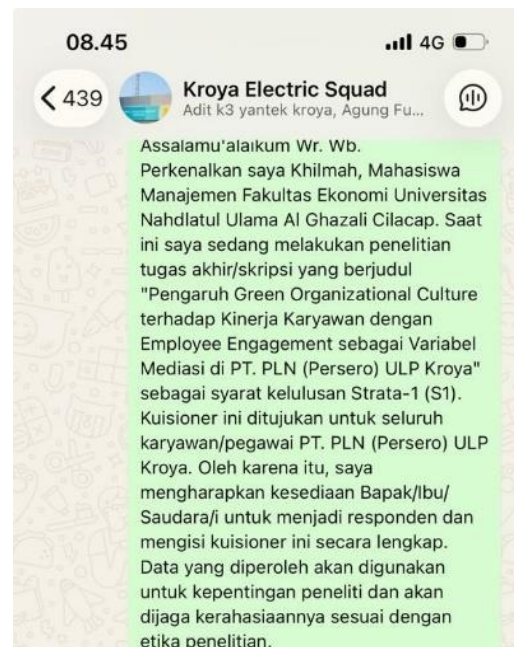
## Path coefficients - Mean, STDEV, T values, p values

|                                                     | Original sample (O) | Sample mean (M) | Standard deviation (STDEV) | T statistics ( O/STDEV ) | P values |
|-----------------------------------------------------|---------------------|-----------------|----------------------------|--------------------------|----------|
| EMPLOYEE ENGAGEMENT -> KINERJA KARYAWAN             | 0.899               | 0.867           | 0.122                      | 7.395                    | 0.000    |
| GREEN ORGANIZATIONAL CULTURE -> EMPLOYEE ENGAGEMENT | 0.879               | 0.882           | 0.037                      | 23.644                   | 0.000    |
| GREEN ORGANIZATIONAL CULTURE -> KINERJA KARYAWAN    | 0.074               | 0.107           | 0.131                      | 0.566                    | 0.571    |

## Specific indirect effects - Mean, STDEV, T values, p values

|                                                                         | Original sample (O) | Sample mean (M) | Standard deviation (STDEV) | T statistics ( O/STDEV ) | P values |
|-------------------------------------------------------------------------|---------------------|-----------------|----------------------------|--------------------------|----------|
| GREEN ORGANIZATIONAL CULTURE -> EMPLOYEE ENGAGEMENT -> KINERJA KARYAWAN | 0.790               | 0.763           | 0.099                      | 7.967                    | 0.000    |

## Lampiran 5 Dokumentasi Penelitian



**Lampiran 6 Biodata penulis****BIODATA PENULIS**

Penulis dilahirkan di Cilacap pada tanggal 13 Desember 2003 sebagai anak bungsu dari empat bersaudara. Saat ini ia bertempat tinggal di Jl. Gunung Jati, Penggalang, Adipala, Cilacap.

Penulis menempuh Pendidikan Sekolah Menengah Atas di SMA MA'ARIF NU 1 KEMRANJEN, jurusan IPA, lulus pada tahun 2022. Pada tahun 2022 penulis diterima di Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Nahdlatul Ulama Al Ghazali Cilacap.



Lutfiani Nurf - Staf UPT Perpustakaan Al Ghazali

**KHILMAH - 22BH10020 - khilmah.docx**

- Faculté des sciences de Tunis-FST 10
- Faculté des sciences de Tunis-FST
- Faculté des sciences de Tunis-FST

#### Document Details

Submission ID

trn:old::1:3619704760

75 Pages

Submission Date

Jul 30, 2026, 9:17 AM GMT+1

11,619 Words

Download Date

Jul 30, 2026, 9:25 AM GMT+1

92,499 Characters

File Name

KHILMAH - 22BH10020 - khilmah.docx

File Size

647.3 KB

# 12% Overall Similarity

The combined total of all matches, including overlapping sources, for each database.

## Filtered from the Report

- Bibliography
- Quoted Text
- Cited Text

## Top Sources

- 4%  Internet sources
- 3%  Publications
- 10%  Submitted works (Student Papers)



## Top Sources

- 4%  Internet sources
- 3%  Publications
- 10%  Submitted works (Student Papers)



## Top Sources

The sources with the highest number of matches within the submission. Overlapping sources will not be displayed.

|                                                                                     |                                            |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|-----|
|    | Student papers                             |     |
| 1                                                                                   | Universitas Islam Negeri Alauddin Makassar | 2%  |
|    | Student papers                             |     |
| 2                                                                                   | Universitas Raharja                        | 1%  |
|    | Student papers                             |     |
| 3                                                                                   | Universitas Pendidikan Indonesia           | 1%  |
|    | Student papers                             |     |
| 4                                                                                   | UPN Veteran Yogyakarta                     | <1% |
|    | Student papers                             |     |
| 5                                                                                   | Universitas Riau                           | <1% |
|  | Internet                                   |     |
| 6                                                                                   | ojs.unud.ac.id                             | <1% |
|  | Student papers                             |     |
| 7                                                                                   | Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Pancasetia     | <1% |
|  | Student papers                             |     |
| 8                                                                                   | Papua University                           | <1% |
|  | Internet                                   |     |
| 9                                                                                   | repository.unugha.ac.id                    | <1% |
|  | Student papers                             |     |
| 10                                                                                  | LPPM                                       | <1% |
|  | Internet                                   |     |
| 11                                                                                  | actiaclimate.com                           | <1% |

|    |                |                                                                                  |     |
|----|----------------|----------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 12 | Internet       | jurnal.syntaxliterare.co.id                                                      | <1% |
| 13 | Student papers | IAIN Purwokerto                                                                  | <1% |
| 14 | Publication    | Mohammad Reihan Idrus, Fauzan Fauzan. "Pengaruh Supportive Leadership dan ...    | <1% |
| 15 | Internet       | eprints.gentiaras.ac.id                                                          | <1% |
| 16 | Student papers | Universitas Sumatera Utara                                                       | <1% |
| 17 | Internet       | repository.upi.edu                                                               | <1% |
| 18 | Student papers | Universitas Wijaya Kusuma Surabaya                                               | <1% |
| 19 | Internet       | repository.uph.edu                                                               | <1% |
| 20 | Student papers | Universitas Islam Riau                                                           | <1% |
| 21 | Publication    | Rifka Retnowati, Arini Novandalina. "Transformasi Dukungan Organisasi menjadi... | <1% |
| 22 | Internet       | journal.unpas.ac.id                                                              | <1% |
| 23 | Internet       | cibangsa.com                                                                     | <1% |
| 24 | Publication    | Ahsanuddin Ahsanuddin, Elsy Tandelilin. "Organizational Commitment Drives R...   | <1% |
| 25 | Student papers | Universitas PGRI Palembang                                                       | <1% |

|    |                |                                                                               |     |
|----|----------------|-------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 26 | Internet       | repository.unhas.ac.id                                                        | <1% |
| 27 | Internet       | www.koranpublikasi.com                                                        | <1% |
| 28 | Student papers | Universitas Balturrahmah                                                      | <1% |
| 29 | Student papers | Universitas Diponegoro                                                        | <1% |
| 30 | Student papers | Universitas Hayam Wuruk Perbanas                                              | <1% |
| 31 | Internet       | repository.umsu.ac.id                                                         | <1% |
| 32 | Internet       | www.marketeers.com                                                            | <1% |
| 33 | Student papers | Universitas Muhammadiyah Palembang                                            | <1% |
| 34 | Internet       | core.ac.uk                                                                    | <1% |
| 35 | Internet       | jfm.edu.vn                                                                    | <1% |
| 36 | Internet       | journal.yrpiiku.com                                                           | <1% |
| 37 | Internet       | repository.unissula.ac.id                                                     | <1% |
| 38 | Internet       | worldwidescience.org                                                          | <1% |
| 39 | Publication    | Avinca Sabila Devari Putri, Muhammad Halim Maimun. "Pengaruh Lingkungan Ke... | <1% |

|    |             |                                                                                      |     |
|----|-------------|--------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 40 | Publication | Hurriyati Ratih, Tjahjono Benny, GafarAbdullah Ade, Sulastri, Lisnawati. "Advance... | <1% |
| 41 | Publication | José G. Vargas-Hernández, Carlos Alberto Rodriguez Maillard, Omar C. Vargas-Go...    | <1% |
| 42 | Publication | Dahlia Fajar Nur Anggraini, Hendar Hendar. "Pengaruh Organization Culture dan ...    | <1% |
| 43 | Publication | Noerchoidah - Noerchoidah, Nurdina Nurdina. "Membangun Kepuasan Karir Den...         | <1% |