

**PENGARUH GREEN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT DAN  
EMPLOYEE COMMITMENT TERHADAP EMPLOYEE GREEN  
BEHAVIOR DENGAN GREEN ORGANIZATIONAL CULTURE  
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING**

**(Studi Pada PT Pertamina Patra Niaga Sales Area Retail Lampung)**

**(Skripsi)**

**Oleh**

**EGA ARIYAKUDU  
NPM 2256051044**



**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
UNIVERSITAS LAMPUNG  
BANDAR LAMPUNG  
2026**

## **ABSTRAK**

### **PENGARUH GREEN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT DAN EMPLOYEE COMMITMENT TERHADAP EMPLOYEE GREEN BEHAVIOR DENGAN GREEN ORGANIZATIONAL CULTURE SEBAGAI VARIABEL INTERVENING**

**(Studi Pada PT Pertamina Patra Niaga Sales Area Retail Lampung)**

**Oleh**

**EGA ARIYAKUDU**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *green human resource management* dan *employee commitment* terhadap *employee green behavior* dengan *green organizational culture* sebagai variabel intervening pada PT Pertamina Patra Niaga Sales Area Retail Lampung. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian eksplanatif untuk menjelaskan hubungan kausal antarvariabel. Populasi penelitian adalah seluruh karyawan PT Pertamina Patra Niaga Sales Area Retail Lampung dengan jumlah sampel sebanyak 52 responden yang ditentukan melalui teknik *sampling* jenuh. Data diperoleh melalui kuesioner berskala likert dan dianalisis menggunakan metode *structural equation modeling - partial least square* (SEM-PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS versi 4. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *green human resource management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *green organizational culture* dengan tingkat pengaruh sedang, di mana pengaruh langsungnya lebih besar dibandingkan pengaruh tidak langsung terhadap *employee green behavior*, sehingga mediasi yang terjadi bersifat parsial. *Green human resource management* juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee green behavior* dengan pengaruh tidak langsung melalui *green organizational culture* yang lebih besar dibandingkan pengaruh langsungnya, sehingga mediasi yang terjadi bersifat parsial kuat. Selanjutnya, *employee commitment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *green organizational culture* dengan tingkat pengaruh sedang dan mediasi parsial, namun tidak memiliki pengaruh langsung terhadap *employee green behavior*; pengaruhnya menjadi signifikan hanya ketika dimediasi oleh *green organizational culture*, sehingga mediasi yang terjadi bersifat penuh *full mediation*. Selain itu, *green organizational culture* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee green behavior* serta memperkuat hubungan antara kebijakan lingkungan dan komitmen karyawan terhadap perilaku hijau di tempat kerja. Dengan demikian, penerapan *green human resource management* dan peningkatan *employee commitment* sebagai sistem organisasi berperan dalam membangun *green organizational culture*, yang pada akhirnya memengaruhi terbentuknya *employee green behavior* di PT Pertamina Patra Niaga Sales Area Retail Lampung.

**Kata kunci:** *Green human resource management, employee commitment, green organizational culture, employee green behavior, keberlanjutan lingkungan.*

## ***ABSTRACT***

### ***THE EFFECT OF GREEN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AND EMPLOYEE COMMITMENT ON EMPLOYEE GREEN BEHAVIOR THROUGH GREEN ORGANIZATIONAL CULTURE AS AN INTERVENING VARIABLE***

***(A Study at PT Pertamina Patra Niaga Sales Area Retail Lampung)***

***By***

**EGA ARIYAKUDU**

*This study aims to examine the effect of green human resource management and employee commitment on employee green behavior, with green organizational culture as an intervening variable at PT Pertamina Patra Niaga Sales Area Retail Lampung. This study employs a quantitative approach with an explanatory research design to explain the causal relationships among the variables. The population in this study consists of all employees of PT Pertamina Patra Niaga Sales Area Retail Lampung, with a total sample of 52 respondents selected using a saturated sampling technique. Data were collected through a Likert-scale questionnaire and analyzed using the Structural Equation Modeling–Partial Least Square (SEM-PLS) method with the assistance of SmartPLS version 4 software. The results indicate that green human resource management has a positive and significant effect on Green organizational culture with a moderate level of influence, where the direct effect is greater than the indirect effect on employee green behavior, showing a partial mediation. Green human resource management also has a positive and significant effect on employee green behavior, with the indirect effect through Green organizational culture being greater than the direct effect, indicating a strong partial mediation. Furthermore, employee commitment has a positive and significant effect on Green organizational culture with a moderate influence and partial mediation, but it does not have a direct effect on employee green behavior; its effect becomes significant only when mediated by green organizational culture, showing a full mediation. In addition, Green organizational culture has a positive and significant effect on employee green behavior and strengthens the relationship between environmental policies and employee commitment toward pro-environmental behavior in the workplace. Accordingly, green human resource management practices and employee commitment as organizational systems contribute to the development of green organizational culture, which subsequently shapes employee green behavior at PT Pertamina Patra Niaga Sales Area Retail Lampung.*

***Keywords:*** *Green human resource management, employee commitment, green organizational culture, employee green behavior, environmental sustainability.*

**PENGARUH GREEN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT DAN  
EMPLOYEE COMMITMENT TERHADAP EMPLOYEE GREEN  
BEHAVIOR DENGAN GREEN ORGANIZATIONAL CULTURE  
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING**

**(Studi Pada PT Pertamina Patra Niaga Sales Area Retail Lampung)**

**Oleh**  
**EGA ARIYAKUDU**

**Skripsi**

**Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Mencapai Gelar  
SARJANA ILMU ADMINISTRASI BISNIS**

**Pada**  
**Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis**  
**Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik**  
**Universitas Lampung**



**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
UNIVERSITAS LAMPUNG  
BANDAR LAMPUNG  
2026**

Judul Skripsi : **PENGARUH GREEN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT DAN EMPLOYEE COMMITMENT TERHADAP EMPLOYEE GREEN BEHAVIOR DENGAN GREEN ORGANIZATIONAL CULTURE SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (STUDI PADA PT PERTAMINA PATRA NIAGA SALES AREA RETAIL LAMPUNG)**

Nama Mahasiswa : **Ega Ariyakudu**

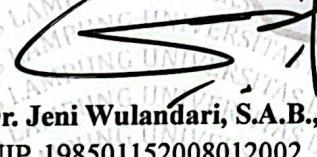
Nomor Pokok Mahasiswa : **2256051044**

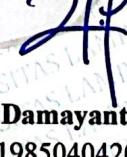
Jurusan : **Ilmu Administrasi Bisnis**

Fakultas : **Ilmu Sosial dan Ilmu Politik**

**MENYETUJUI**

1. Komisi Pembimbing

  
**Dr. Jeni Wulandari, S.A.B., M.Si.**  
NIP. 198501152008012002

  
**Hani Damayanti Aprilia, S.A.B., M.Si.**  
NIP. 198504042023212044

2. Ketua Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis

  
**Dr. Ahmad Rifa'i, S.Sos., M.Si.**  
NIP. 197502042000121001

## **MENGESEHKAN**

**1. Tim Pengudi**

**Ketua Tim: Dr. Jeni Wulandari, S.A.B., M.Si.**

**Sekretaris : Hani Damayanti Aprilia, S.A.B., M.Si.**

**Pengudi : Drs. Dadang Karya Bakti, M.M**

**2. Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik**



**Prof. Dr. Anna Gustina Zainal, M.Si.**

**NIP. 1976082120000320001**

**Tanggal Lulus Ujian Skripsi : 21 Januari 2026**

## **PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI**

Dengan ini saya mengatakan bahwa :

1. Karya tulis saya, Skripsi ini, adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik (Sarjana), baik di Universitas Lampung maupun perguruan tinggi lainnya.
2. Karya tulis ini murni gagasan, rumusan, dan penelitian saya sendiri tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan dari Komisi Pembimbing.
3. Dalam karya tulis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka.
4. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila di kemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah diperoleh karena karya tulis ini, serta sanksi lainnya sesuai dengan norma yang berlaku di perguruan tinggi.

Bandar Lampung, 21 Januari 2026

Yang membuat pernyataan,



Ega Ariyakudu  
NPM. 2256051044

## **RIWAYAT HIDUP**



Penulis bernama Ega Ariyakudu, lahir di Negara Tulang Bawang pada 15 Juli 2004. Penulis merupakan anak terakhir dari pasangan Bapak Muhammad Nuh dan Ibu Erli Marwati. Pendidikan dasar ditempuh di SD PG Bungamayang dan diselesaikan pada tahun 2016, kemudian melanjutkan ke SMP PG Bungamayang dan lulus pada tahun 2019. Selanjutnya, penulis melanjutkan pendidikan menengah atas di SMAS Hang Tuah Prokimal Kotabumi dan berhasil lulus pada tahun 2022.

Pada tahun yang sama, penulis diterima di Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Lampung, melalui jalur Seleksi Mandiri Masuk Perguruan Tinggi Negeri (SMMPTN) untuk program Strata Satu (S1). Selama menempuh pendidikan di perguruan tinggi, penulis aktif dalam berbagai kegiatan organisasi, diantaranya sebagai anggota Bidang Pengkajian dan Keilmuan Himpunan Mahasiswa Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis (HMJ Bisnis), anggota *Social Political English Club* (SPEC), serta Kelompok Studi Pasar Modal (KSPM). Penulis juga pernah berpartisipasi dalam kegiatan Badan Eksekutif Mahasiswa (BEM) FISIP Universitas Lampung dan turut aktif dalam kegiatan sosial bersama komunitas Novo *By Paragon Batch 6*.

Penulis telah melaksanakan Kuliah Kerja Nyata (KKN) di Desa Gaya Baru II, Kecamatan Seputih Surabaya, Kabupaten Lampung Tengah selama 30 hari pada Januari–Februari 2025. Selain itu, penulis juga telah menyelesaikan program magang (*internship*) di PT Aha Commerce selama tiga bulan, yaitu pada Februari–April 2023, dengan penempatan di Divisi *Business Development*.

Di luar kegiatan akademik, penulis juga pernah menjadi pemateri pada kegiatan pelatihan desa untuk siswa SMAS Gaya Baru II dengan tema “*Membangun Personal Branding Sejak Dini untuk Menjadi Sukses di Usia Muda.*” Selain itu, penulis pernah menjadi narasumber pada Divija Podcast Episode 40 dengan topik “*The Mental Pressure of the Sandwich Generation in a Judgmental Society.*”

## **MOTTO**

“Barang siapa yang keluar rumah untuk mencari ilmu, maka ia berada di jalan  
Allah hingga ia pulang.”

**(HR. Tirmidzi)**

“Ilmu pengetahuan itu bukanlah yang dihafal, melainkan yang memberi manfaat.”

**(Imam Syafi'i)**

“Karena sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan, sesungguhnya  
sesudah kesulitan itu ada kemudahan”

**(QS. Al-Insyirah)**

## **PERSEMBAHAN**

Alhamdulilah hirabbil ‘alamin, Puji syukur kepada Allah SWT Tuhan Yang Maha Esa atas limpah rahmat serta karunia-Nya penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik.

Karya ini kupersembahkan untuk :

Kedua orang tuaku tercinta,

**Muhammad Nuh dan Erli Marwati**

Terima kasih telah mendidik, membesarkan, membimbing, dengan setiap tetes keringat, doa di setiap sujud, serta kasih sayang yang tiada henti. Semoga keberhasilan kecil ini menjadi awal dari pencapaian-pencapaian yang lebih besar, yang dapat kubanggakan untukmu dan keluarga.

Kakakku dan kakak ipar tersayang,

**Evi Fitriyeni & Arief Eko Septiawan | Eni Yuliawati & Makmun Murod**

Terima kasih telah menjadi panutan dan memberiku motivasi, nasihat, kebersamaan, dan kasih sayang yang tulus.

Dosen pembimbing dan penguji yang sangat berjasa serta seluruh dosen yang telah membantu, mengarahkan dan membagi ilmunya untuk bekal penulis di masa depan.

Serta almamater tercinta

**Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis**

**Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik**

**Universitas Lampung**

## SANWACANA

Puji syukur saya panjatkan ke hadirat Allah SWT atas segala rahmat dan hidayah-Nya sehingga saya dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik. Skripsi yang diangkat oleh penulis berjudul “Pengaruh *Green Human Resource Management* dan *Employee Commitment* Terhadap *Employee Green Behavior* Dengan *Green Organizational Culture* Sebagai Variabel Intervening Pada PT Pertamina Patra Niaga Sales Area Retail Lampung.” ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Administrasi Bisnis di Universitas Lampung. Dalam penyusunan skripsi ini, saya menyadari bahwa banyak pihak yang telah memberikan dukungan, bimbingan, serta arahan. Oleh karena itu, dengan segala kerendahan hati, saya ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Ibu Prof. Dr. Anna Gustina Zainal, M.Si., selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung.
2. Bapak Prof. Dr. Noverman Duadji, M.Si., selaku Wakil Dekan Bidang Akademik dan Kerja Sama Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung.
3. Bapak Dr. Arif Sugiono, S.Sos., M.Si., selaku Wakil Dekan Bidang Umum dan Keuangan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung.
4. Bapak Dr. Robi Cahyadi Kurniawan, S.IP, M.A., selaku Wakil Dekan Bidang Kemahasiswaan dan Alumni Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung.
5. Bapak Dr. Ahmad Rifa'i, S.Sos., M.Si., selaku Ketua Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung.
6. Bapak Prasetya Nugeraha, S.A.B., M.Si., selaku Sekretaris Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung.

7. Ibu Dr. Jeni Wulandari, S.A.B., M.Si selaku Pembimbing Utama yang telah bersedia meluangkan waktunya, membimbing penulis dengan sabar, banyak memberikan masukan, dan arahan dalam proses penyelesaian skripsi ini.
8. Ibu Hani Damayanti Aprilia, S.A.B., M.Si selaku Dosen Pembimbing Kedua yang telah bersedia meluangkan waktunya, membimbing penulis dengan sabar, memberikan masukan, menjelaskan apabila terdapat kesalahan dalam penulisan dengan perlahan dan penuh kesabaran.
9. Drs. Dadang Karya Bakti, M.Mselaku Dosen Pengaji yang telah bersedia meluangkan waktu, tenaga, dan pikiran untuk memberikan masukan serta saran yang sangat berharga dalam penyempurnaan skripsi ini.
10. Bapak Deddy Aprilani, S.A.N., M.A. selaku dosen Pembimbing Akademik yang senantiasa memberikan saran, motivasi dan semangat dalam perkuliahan.
11. Seluruh dosen dan staf Jurusan Administrasi Bisnis yang telah banyak memberikan ilmu pengetahuan dan bantuan yang berharga bagi penulis.
12. Ayah dan ibu tercinta, Bapak Muhammad Nuh dan Ibu Erli Marwati, terima kasih atas segala kasih sayang, doa, dan pengorbanan yang tiada henti. Setiap tetes keringat dan perjuangan Ayah dan Ibu menjadi kekuatan terbesar bagi penulis hingga akhirnya dapat mencapai jenjang sarjana ini.
13. Kepada saudara-saudara tercinta, Evi Fitriyeni, Eni Yuliawati, Aref Eko Setiawan, dan Makmun Murob, terima kasih atas doa, semangat, dan dukungan yang selalu mengiringi setiap langkah penulis.
14. Terima kasih penulis sampaikan kepada Bima Arifin dan Alvia Fatmala yang telah menjadi teman dekat sejak masa PKKMB hingga proses penyusunan skripsi. Kebersamaan yang terjalin, mulai dari sering pergi bersama, berbagi cerita suka dan duka, hingga saling menyemangati dalam mengerjakan skripsi bersama sampai larut malam bahkan menjelang pukul 05.00 pagi, menjadi dukungan moral yang sangat berarti bagi penulis. Kehadiran, perhatian, dan semangat yang diberikan telah membantu penulis melewati berbagai proses dengan lebih kuat dan penuh rasa syukur. Semoga kebersamaan dan perjuangan yang telah dilalui bersama ini menjadi kenangan berharga serta membawa kebaikan dan kesuksesan bagi kita semua.

15. Terima kasih penulis sampaikan kepada Ahmad Alim Hudzaifah sebagai teman seperjuangan lintas jurusan yang telah banyak berbagi informasi, serta memberikan dukungan selama masa perkuliahan. Kebersamaan dan bantuan tersebut menjadi bagian yang berarti dalam perjalanan penulis hingga menyelesaikan studi.
16. Terima kasih penulis sampaikan kepada Lely Ervi Setiyawati atas kebersamaan sejak awal perkenalan pada kegiatan Expo 2023, serta dukungan dan semangat yang senantiasa diberikan kepada penulis selama proses perkuliahan hingga penyusunan skripsi. Dukungan tersebut sangat berarti dan turut membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
17. Terima kasih penulis sampaikan kepada Daris Akmal Syafiq Al Ghiffary atas kebersamaan dan dukungan yang diberikan kepada penulis selama masa perkuliahan. Kehadiran dan bantuan tersebut turut menjadi bagian penting dalam proses penulis.
18. Terima kasih penulis sampaikan kepada teman seperjuangan, Adilima Setyo, yang telah menemani perjalanan penulis sejak masa mahasiswa baru hingga tahap penyusunan skripsi. Terima kasih atas kebersamaan, motivasi, serta dukungan yang diberikan sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik.
19. Ucapan terima kasih juga penulis sampaikan kepada teman-teman seperjuangan, yaitu Healing.id, Winda, Uty, Nidia, Dian, Alvia, Lika, Nisa, Alex, Bima, Dimas, Rendi, Bastian, Bimo, dan Dheniar, yang telah menemani perjalanan penulis sejak masa mahasiswa baru hingga saat ini. Terima kasih atas kebersamaan, dukungan, semangat, serta bantuan yang telah diberikan kepada penulis dalam menjalani perkuliahan dan proses penyusunan skripsi. Semoga persahabatan dan kenangan yang telah terjalin selama ini dapat terus terjaga dan menjadi pengalaman berharga bagi kita semua.
20. Tak lupa, penulis mengucapkan terima kasih kepada rekan-rekan KKN Desa Gaya Baru II, yaitu Aji, Nanda, Pay, Dew, Pita, dan Jek, yang telah menjadi keluarga selama pelaksanaan KKN. Terima kasih atas kebersamaan, kerja sama, serta dukungan yang telah diberikan kepada penulis, baik dalam menjalankan program kerja maupun dalam menghadapi berbagai tantangan selama kegiatan

KKN berlangsung. Semoga kebersamaan dan pengalaman yang telah dilalui bersama menjadi kenangan berharga serta membawa manfaat bagi kita semua di masa yang akan datang.

21. Penulis juga mengucapkan terima kasih kepada diri sendiri yang telah berusaha dengan sungguh-sungguh dalam menyelesaikan seluruh proses perkuliahan hingga penyusunan skripsi ini. Terima kasih atas keteguhan, kesabaran, dan komitmen untuk terus berjuang meskipun dihadapkan pada berbagai keterbatasan, tekanan, dan rasa lelah. Penulis juga berterima kasih karena telah mampu menjaga konsistensi, khususnya dalam mengatur waktu antara kewajiban akademik dan kebutuhan untuk beristirahat sepulang kuliah. Dengan tetap berusaha menjaga keseimbangan antara tanggung jawab dan waktu pemulihan diri, penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan lebih terarah dan bertahap. Semoga pengalaman ini menjadi pelajaran berharga untuk menghadapi tantangan di masa mendatang dengan lebih baik.
22. Kepada teman-teman dari jurusan Ilmu Administrasi Bisnis angkatan 2022 terima kasih untuk semuanya.

Saya menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu, saya sangat terbuka terhadap kritik dan saran yang membangun untuk perbaikan. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi pembaca serta menjadi sumbangan kecil bagi perkembangan ilmu pengetahuan.

Bandar Lampung, 21 Januari 2025

Penulis

Ega Ariyakudu

## DAFTAR ISI

Halaman

<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>i</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>iv</b>
<b>DAFTAR GAMBAR .....</b>	<b>v</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>vi</b>
<b>I. PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	7
1.3 Tujuan Penelitian.....	8
1.4 Manfaat Penelitian.....	9
<b>II. TINJAUAN PUSTAKA .....</b>	<b>10</b>
2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia.....	10
2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia.....	10
2.1.2 Tugas Manajemen Sumber Daya Manusia .....	11
2.1.3 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia .....	13
2.1.4 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia.....	14
2.2 <i>Green Human Resource Management</i> .....	16
2.2.1 Pengertian <i>Green Human Resource Management</i> .....	16
2.2.2 Dimensi atau Praktik <i>Green Human Resource Management</i> .....	16
2.2.3 Faktor-Faktor yang Memengaruhi Penerapan <i>Green Human Resource Management</i> .....	18
2.2.4 Indikator <i>Green Human Resource Management</i> .....	19
2.3 <i>Employee Commitment</i> .....	21
2.3.1 Pengertian <i>Employee Commitment</i> .....	21
2.3.2 Dimensi <i>Employee Commitment</i> .....	22

2.3.3 Indikator <i>Employee Commitment</i> .....	22
2.4 <i>Green Organizational Culture</i> .....	24
2.4.1 Pengertian <i>Green Organizational Culture</i> .....	24
2.4.2 Dimensi <i>Green Organizational Culture</i> .....	25
2.4.3 Indikator <i>Green Organizational Culture</i> .....	26
2.5 <i>Employee Green Behavior</i> .....	27
2.5.1 Pengertian <i>Employee Green Behavior</i> .....	27
2.5.2 Dimensi <i>Employee Green Behavior</i> .....	28
2.5.3 Faktor-Faktor Penyebab <i>Employee Green Behavior</i> .....	29
2.5.4 Indikator <i>Employee Green Behavior</i> .....	30
2.6 Penelitian Terdahulu .....	31
2.7 Kerangka Pemikiran .....	34
2.8 Hipotesis .....	36
 <b>III. METODE PENELITIAN.....</b>	 <b>38</b>
3.1 Jenis Penelitian .....	38
3.2 Populasi dan Sampel .....	39
3.2.1 Populasi.....	39
3.2.2 Sampel .....	39
3.3 Sumber Data .....	40
3.3.1 Data Primer.....	40
3.3.2 Data Sekunder.....	40
3.4 Teknik Pegumpulan Data.....	40
3.5 Definisi Konseptual dan Definisi Operasional .....	41
3.5.1 Definisi Konseptual .....	41
3.5.2 Definisi Operasinoal .....	44
3.6 Skala Pengukuran Variabel.....	48
3.7 Teknik Analisis Data.....	49
3.7.1 Analisis Statistik Deskriptif .....	49
3.7.2 Teknik Analisis Data dengan SEM-PLS .....	50
3.7.3 Uji Model Pengukuran ( <i>Outer Model</i> ).....	51
3.7.4 Uji Model <i>Fit</i> .....	55
3.7.5 Model Struktural ( <i>Inner model</i> ).....	56

<b>IV. HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>58</b>
4.1 Profil Umum PT Pertamina Patra Niaga .....	58
4.2 Hasil Analisis Statistik Deskriptif .....	67
4.2.1 Pengumpulan Data.....	67
4.2.2 Karakteristik Responden.....	68
4.2.3 Analisis Distribusi Jawaban Respondes.....	75
4.3 Analisis Data ( <i>Partial Least Square</i> ).....	88
4.3.1 Uji <i>Outer Model</i> .....	88
4.3.2 Uji Model <i>Fit</i> .....	98
4.3.3 Model Struktural ( <i>Inner model</i> ).....	100
4.4 Pembahasan .....	113
4.4.1 Pengaruh <i>Green Human Resource Management</i> Terhadap <i>Green Organizational Culture</i> .....	113
4.4.2 Pengaruh <i>Green Human Resource Management</i> Terhadap <i>Employee Green Behavior</i> .....	116
4.4.3 Pengaruh <i>Employee Commitment</i> Terhadap <i>Green Organizational Culture</i> .....	119
4.4.4 Pengaruh <i>Employee Commitment</i> Terhadap <i>Employee Green Behavior</i> .....	121
4.4.5 Pengaruh <i>Green Organizational Culture</i> Terhadap <i>Employee Green Behavior</i> .....	125
4.4.6 Pengaruh <i>Green Human Resource Management</i> Terhadap <i>Employee Green Behavior</i> Melalui <i>Green Organizational Culture</i> .....	128
4.4.7 Pengaruh <i>Employee Commitment</i> Terhadap <i>Employee Green Behavior</i> Melalui <i>Green Organizational Culture</i> .....	131
<b>V. SIMPULAN DAN SARAN.....</b>	<b>134</b>
5.1 Kesimpulan.....	134
5.2 Saran .....	136
<b>DATAR PUSTAKA .....</b>	<b>140</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
Tabel 1. 1 Perusahaan yang Menerapkan <i>Green Business</i> di Indonesia .....	3
Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu .....	31
Tabel 3. 1 Definisi Operasional .....	44
Tabel 3. 2 Pengukuran Skala <i>Likert</i> Pernyataan Positif.....	48
Tabel 3. 3 <i>Rule of Thumb Outer Model</i> .....	53
Tabel 3. 4 Hasil <i>Outer Loading</i> Pada Uji Validitas Konvergen Tahap Kedua....	54
Tabel 3. 5 Uji Model <i>Fit</i> .....	56
Tabel 3. 6 <i>Rule Of Thumb Inner model</i> .....	57
Tabel 4. 1 Karakteristik Responden Berdasarkan Unit/Departemen Kerja .....	70
Tabel 4. 2 Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Pelatihan Lingkungan yang Pernah Diikuti .....	74
Tabel 4. 3 Interpretasi Skala Penilaian Pernyataan Positif .....	76
Tabel 4.4 Distribusi Frekuensi Variabel X1 <i>Green Human Resource Management</i> .....	77
Tabel 4. 5 Distribusi Frekuensi Variabel X2 <i>Employee Commitment</i> .....	79
Tabel 4. 6 Distribusi Frekuensi Variabel Z <i>Green Organizational Culture</i> .....	82
Tabel 4. 7Distribusi Frekuensi Variabel Y <i>Employee Green Behavior</i> .....	86
Tabel 4. 8 Hasil <i>Outer Loadings</i> .....	90
Tabel 4. 9 <i>Average Variance Extracted (AVE)</i> .....	91
Tabel 4. 10 <i>Heterotrait-Monotrait Ratio HTMT - Discriminat Validity</i> .....	93
Tabel 4. 11 <i>Fornell-Larcker Criterion</i> .....	94
Tabel 4. 12 <i>Cross Loading Uji Discriminat Validity</i> .....	94
Tabel 4. 13 <i>Cronbach's Alpha - Reliability Analysis</i> .....	97
Tabel 4. 14 <i>Composite Reliability - Reliability Analysis</i> .....	98
Tabel 4. 15 Uji Model <i>Fit</i> .....	98
Tabel 4. 16 Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) .....	100
Tabel 4. 17 <i>Path Coefficient Direct Effect (Efek Langsung)</i> .....	102
Tabel 4. 18 <i>Specific Indirect Effect Bootstrapping</i> .....	108
Tabel 4. 19 <i>Effect Size (f<sup>2</sup>)</i> .....	111

**DAFTAR GAMBAR**

Gambar	Halaman
Gambar 2. 1 Kerangka Pemikiran.....	35
Gambar 3. 1 Model Penelitian .....	51
Gambar 4. 1 Struktur Organisasi PT Pertamina Patra Niaga Desember 2023 .....	61
Gambar 4. 2 Wilayah Operasional PT Pertamina Patra Niaga .....	62
Gambar 4. 3 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	68
Gambar 4. 4 Karakteristik Responden Pendidikan Terakhir .....	69
Gambar 4. 5 Karakteristik Responden Berdasarkan Status Kepegawaian.....	72
Gambar 4. 6 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja di Perusahaan ..	73
Gambar 4. 7 Hasil <i>Loadings Factor</i> .....	89

**DAFTAR LAMPIRAN**

Lampiran	Halaman
Lampiran 1 Kuesioner Penelitian.....	150
Lampiran 2 Hasil Data Ordinal .....	157
Lampiran 3 Hasil <i>Outer Loading</i> (Validitas Item).....	167
Lampiran 4 Karakteristik Responden.....	168
Lampiran 5 Uji <i>Outer Model</i> .....	169
Lampiran 6 Model Struktural ( <i>Inner model</i> ).....	173
Lampiran 7 Dokumentasi Pengumpulan Data Secara <i>Online</i> .....	174

## I. PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Permasalahan lingkungan hidup merupakan isu krusial yang terus mendapatkan perhatian di Indonesia karena dampak negatifnya terhadap keberlanjutan kehidupan manusia. Berdasarkan data Statistik Lingkungan Hidup Indonesia (2023) yang diterbitkan oleh Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan (KLHK), kualitas lingkungan nasional diukur menggunakan Indeks Kualitas Lingkungan Hidup (IKLH). Pada tahun 2023, nilai rata-rata nasional IKLH tercatat sebesar 78,84. Dari total 38 provinsi di Indonesia, sebanyak 15 provinsi (sekitar 39%) memiliki nilai di bawah rata-rata nasional, yang mencerminkan kondisi lingkungan yang relatif lebih rendah. Sebaliknya, 23 provinsi (61%) menunjukkan nilai di atas rata-rata nasional, yang mengindikasikan kondisi lingkungan yang lebih baik. Provinsi Papua Pegunungan mencatat nilai IKLH tertinggi (97,68), sedangkan DKI Jakarta memiliki nilai terendah (54,57), yang menunjukkan adanya ketimpangan kualitas lingkungan antarwilayah (Dinas Lingkungan Hidup, 2023).

Situasi tersebut menggarisbawahi perlunya pendekatan strategis untuk menangani degradasi lingkungan secara menyeluruh dan berkelanjutan. Salah satu pendekatan yang relevan dalam konteks organisasi adalah *green human resource management* (GHRM), yaitu sistem pengelolaan sumber daya manusia yang mengintegrasikan prinsip-prinsip keberlanjutan lingkungan dalam proses manajerialnya (Opatta & Arulrajah, 2019). GHRM berfokus pada penciptaan nilai dan praktik yang mendukung pelestarian lingkungan melalui kebijakan rekrutmen, pelatihan, penilaian kinerja, dan pemberian penghargaan yang berorientasi pada lingkungan (Noor *et al.*, 2023).

Penerapan GHRM terbukti memiliki pengaruh terhadap peningkatan *employee green behavior*, yaitu perilaku sukarela karyawan yang mendukung konservasi lingkungan, seperti penghematan energi, daur ulang, dan partisipasi dalam program keberlanjutan Perusahaan (Ajizah *et al.*, 2025). Studi yang dilakukan oleh Tribuana, (2025) mengonfirmasi bahwa praktik GHRM secara signifikan mendorong perilaku pro-lingkungan di tempat kerja, baik secara langsung maupun melalui pengaruh tidak langsung seperti penguatan budaya organisasi.

Selain itu, *employee commitment* atau komitmen karyawan terhadap organisasi juga merupakan faktor penting yang dapat memengaruhi terbentuknya perilaku ramah lingkungan. *Employee commitment* mencerminkan keterikatan afektif dan psikologis terhadap tujuan organisasi, termasuk tujuan keberlanjutan. Penelitian oleh Gitaya (2024), menunjukkan bahwa tingkat komitmen karyawan yang tinggi memperkuat efek kebijakan GHRM terhadap perilaku pro-lingkungan. Oleh karena itu, perusahaan yang ingin mendorong *employee green behavior* perlu memperhatikan tingkat komitmen karyawan terhadap nilai-nilai organisasi.

Di samping itu, *Green organizational culture* atau budaya organisasi hijau menjadi elemen kunci dalam membentuk dan memperkuat perilaku lingkungan karyawan. Budaya ini mencakup seperangkat nilai, keyakinan, dan norma yang mendukung pelaksanaan praktik ramah lingkungan dalam setiap aspek operasional organisasi (Roro *et al.*, 2024). Menurut Ajizah *et al.*, (2025) menyatakan bahwa budaya organisasi yang menginternalisasi nilai keberlanjutan berperan sebagai mekanisme mediasi antara GHRM dan *employee green behavior*. Dengan demikian, penciptaan budaya organisasi hijau tidak hanya berfungsi sebagai penguat identitas organisasi, tetapi juga sebagai sarana untuk mendorong perubahan perilaku individu di dalamnya.

Penelitian sebelumnya, seperti yang dilakukan oleh Roscoe *et al.*, (2019) menunjukkan bahwa *green organizational culture* memiliki peran mediatis yang signifikan dalam hubungan antara GHRM dan perilaku karyawan. Selain itu, budaya organisasi hijau terbukti meningkatkan efektivitas implementasi kebijakan

lingkungan serta memperkuat persepsi karyawan terhadap pentingnya perilaku berkelanjutan.

Dalam konteks praktik industri, PT Pertamina (Persero) merupakan salah satu BUMN strategis di sektor energi yang telah mengintegrasikan prinsip GHRM dan keberlanjutan ke dalam operasionalnya. Perusahaan ini menargetkan kontribusi energi baru terbarukan (EBT) sebesar 23% pada tahun 2050 melalui berbagai inisiatif seperti pengembangan *green hydrogen*, baterai kendaraan listrik, bioenergi, dan *green refinery*. Selain itu, Pertamina juga menekankan pentingnya kepemimpinan yang berbasis nilai lingkungan serta pengembangan sumber daya manusia berkelanjutan melalui penciptaan budaya organisasi hijau PT Pertamina (Persero), 2023).

PT Pertamina bukan satu-satunya entitas bisnis yang mengadopsi praktik GHRM dan inisiatif hijau. Sejumlah perusahaan lain di Indonesia juga telah menunjukkan komitmen serupa dalam mengimplementasikan strategi ramah lingkungan yang terintegrasi ke dalam sistem pengelolaan SDM dan proses bisnisnya. Tabel berikut menyajikan beberapa contoh perusahaan yang telah menerapkan GHRM dan konsep *green business* secara nyata:

**Tabel 1. 1 Perusahaan yang Menerapkan *Green Business* di Indonesia**

No	Nama Perusahaan	Inisiatif GHRM, <i>Green Business</i>
1	PT PLN (Persero)	a. Program penghijauan 431.430 pohon b. <i>Cofiring biomassa</i> 296 MW c. Menambah pembangkit EBT menjadi 624 MW
2	PT Bayan Resources	a. Reklamasi lahan 529 Ha, penanaman 289 ribu pohon b. Program sosial (panel surya, air bersih, beasiswa, desa wisata)
3	PT Pertamina (Persero)	a. Target 23% EBT 2050 b. <i>Green hydrogen, EV battery, bioenergi, green refinery</i> c. Program Langit Biru (RON tinggi) d. SDM berkelanjutan
4	PT Adaro Energy Indonesia	a. PLTB 70 MW (Kalsel) b. Kawasan industri hijau (PLTA & PLTS) c. Uji coba <i>co-firing</i> limbah organik
5	Bank Mandiri	a. <i>Net Zero Emission</i> 2030, Digitalisasi & efisiensi karbon b. <i>Green financing</i> (PLTS Atap, EV)
6	Bank DBS Indonesia	a. Anggota <i>Net-Zero Banking Alliance</i> , Target pengurangan karbon 2030 b. Dekarbonisasi sektor-sektor strategis

Sumber: CNBC Indonesia Research, (2024)

Melalui tabel 1.1 terlihat bahwa beberapa perusahaan di Indonesia telah mengadopsi konsep tersebut dalam praktiknya. PT PLN (Persero), misalnya, telah menjalankan program penghijauan dengan menanam 431.430 pohon, mengembangkan program *co-firing* biomassa sebesar 296 MW, dan menambah kapasitas pembangkit EBT hingga 624 MW. PT Bayan Resources Tbk melakukan reklamasi lahan pascatambang seluas 529 hektare dan penanaman 289 ribu pohon, disertai program sosial berupa panel surya, air bersih, beasiswa, hingga pengembangan desa wisata. PT Adaro Energy Indonesia membangun PLTB 70 MW di Kalimantan Selatan dan kawasan industri hijau berbasis PLTA dan PLTS, serta melakukan uji coba *co-firing* limbah organik. Di sektor perbankan, Bank Mandiri menargetkan *net zero emission* tahun 2030 dengan program *green financing* dan digitalisasi, sementara Bank DBS Indonesia bergabung dalam *Net-Zero Banking Alliance* serta menetapkan target pengurangan karbon hingga 2050 (CNBC Indonesia Research, 2024).

Fenomena ini memperlihatkan bahwa praktik *green business* telah menjadi strategi penting di berbagai sektor, tidak hanya di energi tetapi juga di perbankan dan pertambangan. Noor *et al.*, (2023) menegaskan bahwa penerapan praktik ramah lingkungan dalam manajemen sumber daya manusia dapat menciptakan nilai tambah sekaligus meningkatkan daya saing perusahaan. Dengan demikian, keberlanjutan bukan lagi pilihan, melainkan kebutuhan strategis bagi dunia usaha.

Salah satu perusahaan yang menjadi pionir dalam hal ini adalah PT Pertamina (Persero). Sebagai BUMN strategis di sektor energi, Pertamina telah mengintegrasikan prinsip keberlanjutan dalam rencana bisnis jangka panjangnya. Pertamina menargetkan kontribusi EBT sebesar 23% pada tahun 2050 melalui pengembangan *green hydrogen*, baterai kendaraan listrik, bioenergi, dan *green refinery*. Selain itu, Pertamina juga menekankan pentingnya kepemimpinan yang berbasis nilai lingkungan serta pengembangan sumber daya manusia yang mendukung keberlanjutan organisasi (PT Pertamina Gas, 2024).

Dalam struktur organisasinya, Pertamina membentuk beberapa *Subholding* yang mengelola lini bisnis spesifik, salah satunya adalah Pertamina Patra Niaga (PPN) yang berfokus pada kegiatan hilir. Sebagai *Subholding commercial & trading*, PPN telah mengadopsi standar internasional seperti ISO 14001:2015 tentang sistem manajemen lingkungan dan ISO 45001:2018 tentang kesehatan dan keselamatan kerja. PPN juga menginternalisasikan program *Living HSSE Culture* untuk membangun kesadaran karyawan terhadap keselamatan dan lingkungan (PT Pertamina Patra Niaga, 2024).

Keberhasilan PPN terlihat dari capaian operasionalnya. Pada 2023, PPN menyalurkan sekitar 24 juta kiloliter Biodiesel B35 di seluruh terminal BBM, serta pada 2024 menjadi perusahaan pertama di Asia Tenggara yang memperoleh sertifikasi ISCC CORSIA dan RED-EU untuk distribusi *Sustainable Aviation Fuel* (SAF). Selain itu, PPN berhasil meraih penghargaan PROPER dari KLHK dan Indonesia *Green Awards* 2025 yang menegaskan komitmennya terhadap efisiensi energi dan praktik bisnis hijau (PT Pertamina Patra Niaga, 2024).

Sebagai perusahaan dengan jaringan luas, PPN memiliki cabang distribusi energi di berbagai wilayah, termasuk Sumatera bagian selatan. Salah satu simpul pentingnya adalah Pertamina Patra Niaga Area Retail Lampung di Provinsi Lampung, yang berfungsi sebagai pusat distribusi energi strategis. Terminal ini bahkan telah dilakukan kajian *Life Cycle Assessment* (LCA) yang menegaskan urgensi penerapan prinsip ramah lingkungan pada tingkat operasional (PT Pertamina Patra Niaga, 2024).

Di sisi lain, kondisi lingkungan di Provinsi Lampung juga menunjukkan dinamika menarik. Berdasarkan data Dinas Lingkungan Hidup (DLH) Lampung, capaian IKLH tahun 2021 sebesar 68,56 (target 68,23), meningkat pada tahun 2022 menjadi 69,10 (target 68,66), dan kembali naik pada 2023 menjadi 69,91 (target 69,09). Statusnya masih dalam kategori “sedang”, tetapi menunjukkan tren positif. Bahkan, Lampung termasuk dalam 10 besar provinsi yang diwawancara untuk penilaian kualitas lingkungan nasional (Anggara, 2024). Kondisi ini mengindikasikan

perlunya keterlibatan aktif dunia usaha, termasuk Pertamina Patra Niaga Area Retail Lampung, untuk mendukung peningkatan kualitas lingkungan di Lampung.

Sebagai salah satu pusat industri di provinsi Lampung, Pertamina Patra Niaga Area Retail Lampung memiliki peran vital dalam mendukung pasokan energi. Namun, aktivitas distribusi yang padat menuntut adanya tata kelola sumber daya manusia yang selaras dengan prinsip keberlanjutan. Hal ini relevan dengan penelitian Ajizah *et al.*, (2025) yang menyatakan bahwa penerapan *green human resource management* (GHRM) berpengaruh positif terhadap peningkatan *employee green behavior* (EGB) di tempat kerja.

Berdasarkan uraian tersebut, meskipun Pertamina Patra Niaga secara nasional telah berhasil menunjukkan capaian dalam penerapan prinsip keberlanjutan, masih terdapat keterbatasan penelitian akademik yang mengkaji hubungan antara GHRM, *employee commitment*, GOC, dan EGB di tingkat operasional daerah. Oleh karena itu, penelitian ini difokuskan pada PT Pertamina Patra Niaga Sales Area Retail Lampung, khususnya *Fuel PPN* Sales Area Retail Lampung, untuk menganalisis secara komprehensif pengaruh GHRM dan *employee commitment* terhadap EGB dengan GOC sebagai variabel mediasi. Hasil penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi teoretis bagi pengembangan ilmu manajemen SDM berbasis lingkungan, serta kontribusi praktis bagi Pertamina dalam memperkuat strategi keberlanjutan di level operasional.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang sudah diuraikan di atas, maka rumusan masalah dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah *green human resource management* berpengaruh secara langsung terhadap *green organizational culture* pada karyawan PT Pertamina Patra Niaga Sales Area Retail Lampung?
2. Apakah *green human resource management* berpengaruh secara langsung terhadap *employee green behavior* pada karyawan PT Pertamina Patra Niaga Sales Area Retail Lampung?
3. Apakah *employee commitment* berpengaruh secara langsung terhadap *green organizational culture* pada karyawan PT Pertamina Patra Niaga Sales Area Retail Lampung?
4. Apakah *employee commitment* berpengaruh secara langsung terhadap *employee green behavior* pada karyawan PT Pertamina Patra Niaga Sales Area Retail Lampung?
5. Apakah *green organizational culture* berpengaruh secara langsung terhadap *employee green behavior* pada karyawan PT Pertamina Patra Niaga Sales Area Retail Lampung?
6. Apakah *green human resource management* berpengaruh terhadap *employee green behavior* melalui *green organizational culture* sebagai variabel intervening pada karyawan PT Pertamina Patra Niaga Sales Area Retail Lampung?
7. Apakah *employee commitment* berpengaruh terhadap *employee green behavior* melalui *green organizational culture* sebagai variabel intervening pada karyawan PT Pertamina Patra Niaga Sales Area Retail Lampung?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dirumuskan, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menguji dan menjelaskan pengaruh *green human resource management* terhadap *green organizational culture* pada karyawan PT Pertamina Patra Niaga Sales Area Retail Lampung.
2. Untuk menguji dan menjelaskan pengaruh *green human resource management* terhadap *employee green behavior* pada karyawan PT Pertamina Patra Niaga Sales Area Retail Lampung.
3. Untuk menguji dan menjelaskan pengaruh *employee commitment* terhadap *green organizational culture* pada karyawan PT Pertamina Patra Niaga Sales Area Retail Lampung.
4. Untuk menguji dan menjelaskan pengaruh *employee commitment* terhadap *employee green behavior* pada karyawan PT Pertamina Patra Niaga Sales Area Retail Lampung.
5. Untuk menguji dan menjelaskan pengaruh *green organizational culture* terhadap *employee green behavior* pada karyawan PT Pertamina Patra Niaga Sales Area Retail Lampung .
6. Untuk menguji dan menjelaskan pengaruh *green human resource management* terhadap *employee green behavior* melalui *green organizational culture* sebagai variabel intervening pada karyawan PT Pertamina Patra Niaga Sales Area Retail Lampung.
7. Untuk menguji dan menjelaskan pengaruh *employee commitment* terhadap *employee green behavior* melalui *green organizational culture* sebagai variabel intervening pada karyawan PT Pertamina Patra Niaga Sales Area Retail Lampung.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Dari hasil penelitian ini, diharapkan dapat memberikan manfaat teoretis dan praktis sebagai berikut:

**1. Manfaat Teoretis**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia, perilaku organisasi, dan kajian keberlanjutan lingkungan. Secara akademis, hasil penelitian ini dapat memperkuat literatur mengenai keterkaitan antara *green human resource management* (GHRM), *employee commitment*, *green organizational culture*, dan *employee green behavior*. Temuan penelitian ini juga menegaskan peran budaya organisasi hijau sebagai variabel mediasi yang mampu memperjelas mekanisme hubungan antara GHRM dan komitmen karyawan terhadap perilaku ramah lingkungan di tempat kerja.

**2. Manfaat Praktis**

Bagi PT Pertamina Patra Niaga Sales Area Retail Lampung, hasil penelitian ini dapat dijadikan referensi dalam merancang kebijakan GHRM dan membentuk budaya organisasi yang pro-lingkungan untuk meningkatkan perilaku hijau karyawan. Selain itu, temuan ini juga dapat menjadi acuan praktis bagi organisasi lain yang berupaya mengembangkan strategi keberlanjutan melalui penguatan perilaku karyawan yang mendukung pelestarian lingkungan.

## **II. TINJAUAN PUSTAKA**

### **2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia**

#### **2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan bidang manajemen yang berfokus pada aspek manusia sebagai aset utama organisasi. Menurut Syarief *et al.*, (2022) manajemen sumber daya manusia adalah kebijakan dan praktik yang diperlukan untuk menjalankan aspek "orang" atau sumber daya manusia dalam manajemen, termasuk perekrutan, pelatihan, evaluasi, dan kompensasi karyawan. Pandangan ini memperjelas bahwa manajemen sumber daya manusia tidak hanya bersifat administratif, tetapi strategis dalam menciptakan nilai tambah melalui tenaga kerja yang dimiliki organisasi.

Selanjutnya Samsudin *et al.*, (2024) menjelaskan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni untuk mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien dalam membantu terwujudnya tujuan organisasi. Penekanan pada keseimbangan antara efektivitas dan efisiensi menunjukkan bahwa pengelolaan manajemen sumber daya manusia bukan semata-mata tentang pengaturan kerja, melainkan menciptakan keharmonisan antara kebutuhan organisasi dan kepentingan karyawan.

Dari kedua pengertian tersebut, dapat difahami bahwa manajemen sumber daya manusia memiliki peran sentral dalam menjembatani tujuan organisasi dengan kebutuhan individu yang bekerja di dalamnya melalui serangkaian proses terstruktur dan terukur.

### **2.1.2 Tugas Manajemen Sumber Daya Manusia**

Dalam sebuah organisasi, keberhasilan pencapaian tujuan tidak terlepas dari peran penting manajer di bidang sumber daya manusia, yang juga dikenal sebagai *human resource development* (HRD). Tujuan utama dari HRD adalah untuk meningkatkan kompetensi dan produktivitas individu agar dapat memberikan kontribusi nyata terhadap pencapaian kinerja organisasi (Jannah, 2021)

Menurut tugas-tugas utama seorang manajer SDM mencakup berbagai aspek strategis dan operasional yang dapat dijabarkan sebagai berikut:

- 1. Persiapan dan Seleksi Tenaga Kerja**

Manajer SDM bertugas merancang kebutuhan tenaga kerja secara sistematis, dimulai dari analisis jabatan untuk menyusun uraian dan spesifikasi pekerjaan yang diperlukan. Langkah ini mencakup perencanaan terhadap posisi yang akan dibutuhkan di masa mendatang, waktu pengisian posisi tersebut, serta jumlah tenaga kerja yang harus disiapkan. Setelah itu, dilakukan proses seleksi untuk mendapatkan kandidat yang memenuhi syarat dan sesuai dengan nilai serta tujuan organisasi.

- 2. Pengembangan dan Evaluasi Karyawan**

Seorang karyawan perlu memiliki kompetensi dan penguasaan terhadap tanggung jawab pekerjaannya. Dalam hal ini, manajer SDM berperan memberikan pelatihan dan pengembangan agar karyawan mampu menjalankan tugas secara profesional dan optimal. Evaluasi kinerja juga menjadi bagian penting untuk menilai sejauh mana kontribusi karyawan terhadap tujuan perusahaan.

- 3. Pemberian Kompensasi dan Proteksi Karyawan**

Manajer bertanggung jawab dalam pemberian kompensasi yang adil dan kompetitif, sesuai dengan kondisi pasar tenaga kerja eksternal. Kompensasi yang diberikan secara tepat akan mendorong semangat kerja serta mempertahankan karyawan yang berkualitas. Selain itu, manajer juga perlu menyediakan proteksi kerja dalam bentuk jaminan kenyamanan dan keamanan kerja, agar karyawan dapat bekerja secara maksimal tanpa kekhawatiran berlebih.

#### 4. Menjalin Hubungan Kerja yang Harmonis

Pengelolaan hubungan antara pihak manajemen dengan karyawan merupakan tugas strategis yang bertujuan menciptakan iklim kerja yang kondusif dan saling menguntungkan. Melalui pengelolaan hubungan ini, diharapkan pelaksanaan hak dan kewajiban antara kedua belah pihak dapat berjalan secara seimbang dan adil.

#### 5. Pelaksanaan Pelatihan (*Training*)

Pelatihan karyawan merupakan proses penting yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan teknis dan non-teknis karyawan. Pelatihan yang efektif tidak hanya meningkatkan kinerja dan produktivitas, tetapi juga memberikan kepuasan kerja bagi karyawan. Program pelatihan dianggap berhasil apabila dapat meningkatkan prestasi kerja secara signifikan.

#### 6. Manajemen Pengembangan Diri

Manajer juga memiliki tanggung jawab untuk membantu karyawan dalam proses pengembangan diri. Proses ini mencakup tiga hal pokok, yaitu: pemahaman terhadap diri sendiri, identifikasi tujuan pribadi dan profesional, serta pengenalan terhadap potensi yang dimiliki guna mencapai tujuan tersebut. Tiga aspek tersebut menjadi peta dasar dalam merancang pengembangan diri karyawan secara berkelanjutan.

#### 7. Penilaian Kinerja

Tugas lainnya dari manajer SDM adalah melakukan penilaian terhadap kinerja atau prestasi kerja karyawan. Penilaian ini dilakukan dengan membandingkan hasil kerja aktual dengan standar kerja yang telah ditetapkan, baik secara kuantitatif maupun kualitatif. Hasil dari penilaian ini digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan manajerial, seperti promosi jabatan, pemberian insentif, maupun tindakan korektif lainnya.

Berdasarkan uraian mengenai tugas-tugas manajemen sumber daya manusia (MSDM), dapat disimpulkan bahwa peran manajer sangat krusial dalam organisasi. Tanggung jawab tersebut mencakup perencanaan dan seleksi tenaga kerja, pengembangan serta evaluasi kinerja karyawan, pemberian kompensasi yang sesuai, pelaksanaan program pelatihan, hingga penilaian kinerja secara berkala.

Seluruh aktivitas tersebut perlu diimplementasikan secara optimal agar tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif dan berkelanjutan.

### **2.1.3 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen Sumber Daya Manusia memiliki peran utama dalam mengelola tenaga kerja secara strategis dan operasional agar tujuan organisasi dapat tercapai secara optimal. Sihombing *et al* (2023), menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari manajemen umum yang berfokus pada aspek manusia sebagai aset utama dalam organisasi. Tugas utama manajemen sumber daya manusia adalah mengelola manusia secara efektif dan efisien untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi secara berkelanjutan.

Menurut Sihombing *et al* (2023), terdapat lima fungsi utama dalam manajemen sumber daya manusia, yaitu:

- 1. Perencanaan SDM**

Perencanaan sumber daya manusia merupakan aspek penting bagi organisasi dalam mencapai tujuan strategis serta menjaga daya saing.

Kegiatan ini mencakup analisis terhadap kondisi tenaga kerja yang ada serta penentuan langkah-langkah yang diperlukan untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja di masa mendatang. Proses perencanaan tersebut meliputi identifikasi kebutuhan tenaga kerja saat ini dan masa depan, sekaligus memperkirakan ketersediaan serta permintaan tenaga kerja di kemudian hari.

- 2. Perekutan dan Seleksi**

Tahapan penting dalam perencanaan SDM adalah proses rekrutmen dan seleksi. Kegiatan ini mencakup beberapa langkah, antara lain analisis jabatan, pencarian kandidat, penyaringan berkas lamaran, pelaksanaan tes atau penilaian, hingga penentuan kandidat terbaik yang sesuai dengan posisi. Berbagai metode dapat digunakan organisasi untuk memperoleh calon karyawan yang tepat.

### 3. Pengembangan SDM

Salah satu praktik utama dalam pengelolaan sumber daya manusia adalah pengembangan SDM (*human resource development*). Kegiatan ini meliputi pelatihan, pengembangan karier, manajemen kinerja, hingga perencanaan suksesi. Tujuannya adalah meningkatkan kompetensi, keterampilan, serta pengetahuan karyawan sehingga kinerja individu maupun organisasi dapat semakin optimal.

#### 2.1.4 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia memiliki berbagai tujuan strategis yang berperan penting dalam mendukung kelangsungan dan perkembangan organisasi. Menurut Cushway dalam Pahira & Rinaldy (2023), tujuan manajemen sumber daya manusia mencakup hal-hal berikut:

##### 1. Memberikan saran kepada manajemen terkait kebijakan SDM.

Tujuan utama manajemen sumber daya manusia adalah membantu manajemen dalam merumuskan serta menjalankan kebijakan sumber daya manusia agar organisasi memiliki pegawai yang termotivasi, berkompeten, serta mampu mencapai kinerja optimal. Selain itu, MSDM juga berfungsi untuk menyiapkan sumber daya manusia yang adaptif terhadap berbagai perubahan eksternal, baik dari sisi teknologi, pasar, maupun lingkungan kerja.

##### 2. Memelihara dan melaksanakan kebijakan serta prosedur SDM.

Manajemen sumber daya manusia bertujuan menjaga konsistensi pelaksanaan kebijakan dan prosedur yang berkaitan dengan sumber daya manusia. Hal ini penting agar seluruh kegiatan organisasi berjalan selaras dengan tujuan yang telah ditetapkan, baik di instansi pemerintahan, lembaga, maupun perusahaan swasta.

##### 3. Mengatasi krisis dan situasi sulit dalam hubungan antarpegawai.

Konflik atau permasalahan antarpegawai merupakan hal yang tidak bisa dihindari. Oleh karena itu, manajemen sumber daya manusia memiliki peran dalam mengelola hubungan kerja, menyelesaikan perselisihan, serta

menciptakan iklim kerja yang kondusif sehingga tidak menghambat pencapaian tujuan organisasi.

4. Menyediakan sarana dan prasarana komunikasi.

Manajemen sumber daya manusia juga berperan sebagai penghubung antara pegawai dengan manajemen. Dengan adanya jalur komunikasi yang jelas dan efektif, maka aspirasi, keluhan, maupun ide inovatif dari karyawan dapat tersampaikan dengan baik. Hal ini sekaligus meningkatkan partisipasi pegawai dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi.

5. Mendukung arah strategi organisasi melalui aspek SDM. Manajemen sumber daya manusia tidak hanya fokus pada operasional sehari-hari, tetapi juga turut berkontribusi dalam perumusan strategi jangka panjang organisasi. Melalui perencanaan, pengembangan, serta pengelolaan SDM yang tepat, organisasi dapat memastikan bahwa setiap kebijakan strategis sejalan dengan potensi dan kompetensi tenaga kerja yang dimiliki.

6. Memberikan dukungan kepada manajer lini.

Dalam praktiknya, manajemen sumber daya manusia juga bertujuan untuk membantu manajer lini (*line managers*) dalam mengelola tim mereka. Hal ini mencakup pemberian pelatihan, konsultasi, serta penyediaan sistem yang mendukung manajer dalam memotivasi, mengawasi, dan mengarahkan pegawai agar dapat mencapai target kerja yang telah ditentukan.

Secara keseluruhan, tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia menekankan pentingnya pengelolaan SDM sebagai aset utama organisasi. Melalui kebijakan yang tepat, penyediaan sarana komunikasi, penyelesaian konflik, hingga dukungan kepada manajer lini, manajemen sumber daya manusia berfungsi untuk memastikan pegawai memiliki motivasi, kinerja, dan kompetensi yang optimal. Dengan demikian, manajemen sumber daya manusia bukan hanya berfokus pada pengelolaan tenaga kerja, tetapi juga menjadi pilar strategis dalam mendukung pencapaian visi, misi, serta tujuan jangka panjang organisasi.

## **2.2 Green Human Resource Management**

### **2.2.1 Pengertian Green Human Resource Management**

*Green human resource management* merupakan pendekatan strategis dalam pengelolaan sumber daya manusia yang mengintegrasikan prinsip-prinsip lingkungan ke dalam kebijakan, praktik, dan sistem organisasi. Renwick *et al* (2013), mendefinisikan *green human resource management* sebagai bentuk pengelolaan SDM yang tidak hanya bertujuan pada efisiensi organisasi, tetapi juga memperhatikan dampak ekologis dari aktivitas perusahaan. Dalam praktiknya, *green human resource management* mencakup berbagai aktivitas seperti perekrutan hijau, pelatihan berorientasi lingkungan, pengembangan berbasis *e-learning*, serta penggunaan teknologi ramah lingkungan yang mendukung efisiensi dan pelestarian alam (Kustina *et al.*, 2023).

Suleiman *et al.*, (2023) menjelaskan bahwa *green human resource management* berperan dalam menciptakan tenaga kerja yang memiliki kesadaran dan komitmen terhadap lingkungan melalui sistem pengelolaan berbasis kemampuan, motivasi, dan peluang (*ability, motivation, opportunity*). Dengan demikian, *green human resource management* tidak hanya meningkatkan performa karyawan secara profesional, tetapi juga mendorong perilaku kerja yang mendukung keberlanjutan. Sejalan dengan hal tersebut, Acquah *et al.*, (2021) menyatakan bahwa praktik *green human resource management* memiliki hubungan positif dengan pembentukan perilaku hijau karyawan (*employee green behavior*), yang pada akhirnya berdampak terhadap kinerja lingkungan perusahaan. Berdasarkan pandangan para ahli tersebut, bisa disimpulkan bahwa *green human resource management* merupakan fondasi penting dalam membentuk budaya organisasi hijau dan menjadi sarana strategis untuk mananamkan nilai-nilai keberlanjutan dalam setiap aspek pengelolaan sumber daya manusia.

### **2.2.2 Dimensi atau Praktik Green Human Resource Management**

*Green human resource management* mencakup serangkaian kebijakan dan praktik pengelolaan sumber daya manusia yang secara sadar mengintegrasikan aspek keberlanjutan lingkungan ke dalam proses manajerial. Praktik *green human*

*resource management* bertujuan tidak hanya untuk meningkatkan efisiensi organisasi, tetapi juga untuk menanamkan nilai dan perilaku pro-lingkungan dalam diri (Hastuti, 2022).

Arulrajah *et al.*, (2015) menambahkan bahwa praktik *green human resource management* meliputi tujuh dimensi utama:

1. *Green job analysis* yaitu mendefinisikan tanggung jawab kerja yang berkaitan dengan aspek lingkungan.
2. *Green human resource planning* yaitu memastikan kebutuhan SDM sejalan dengan tujuan keberlanjutan organisasi.
3. *Green recruitment and selection* yaitu merekrut individu yang memiliki kesadaran lingkungan tinggi.
4. *Green training and development* yaitu menyediakan pelatihan tentang perilaku dan keterampilan pro-lingkungan.
5. *Green performance appraisal* yaitu mengevaluasi kinerja karyawan berdasarkan indikator ramah lingkungan.
6. *Green reward and compensation* yaitu memberikan insentif berdasarkan kontribusi terhadap tujuan lingkungan.
7. *Green employee relations* yaitu membangun hubungan kerja yang mendukung kolaborasi dalam pelestarian lingkungan.

Sementara itu, Jatiwardani *et al.*, (2025) menekankan bahwa efektivitas *green human resource management* tidak hanya bergantung pada desain kebijakan, tetapi juga pada pelaksanaan praktik sehari-hari yang melibatkan karyawan secara aktif. *green human resource management* yang diterapkan secara konsisten dapat memperkuat kesadaran lingkungan individu dan kolektif, serta menjadi fondasi untuk membentuk perilaku hijau karyawan (*employee green behavior*).

Berdasarkan pandangan para ahli tersebut, peneliti menyimpulkan bahwa dimensi atau praktik dalam *green human resource management* mencakup aspek strategis dan operasional yang saling mendukung dalam menciptakan organisasi

berkelanjutan. Dimensi-dimensi tersebut tidak hanya relevan dalam pengelolaan karyawan, tetapi juga berperan penting dalam mendorong pembentukan budaya organisasi hijau dan perilaku kerja yang ramah lingkungan.

### **2.2.3 Faktor-Faktor yang Memengaruhi Penerapan *Green Human Resource Management***

Menurut Satria *et al.*, (2022) terdapat beberapa faktor utama yang memengaruhi keberhasilan implementasi *green human resource management* dalam organisasi, yaitu:

1. Sistem Penghargaan dan Motivasi Kerja

Sistem penghargaan yang tepat seperti pemberian insentif, promosi, jaminan keamanan kerja, serta apresiasi dari atasan mampu meningkatkan motivasi karyawan. Motivasi ini mendorong mereka untuk terlibat aktif dalam praktik ramah lingkungan dan selaras dengan tujuan organisasi. Dengan penghargaan yang sesuai, karyawan terdorong melakukan upaya ekstra dalam menerapkan perilaku hijau.

2. Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja

Budaya organisasi yang menekankan nilai keberlanjutan dapat membentuk perilaku hijau dalam keseharian anggota organisasi. Di samping itu, kepuasan kerja berhubungan erat dengan komitmen karyawan. Semakin tinggi kepuasan yang dirasakan, semakin besar kecenderungan mereka untuk mendukung implementasi *green human resource management* melalui sikap positif dan keterlibatan aktif.

3. Regulasi dan Komitmen Organisasi

Regulasi lingkungan yang jelas dan terstruktur menjadi pedoman dalam penerapan *green human resource management*. Di sisi lain, komitmen organisasi, khususnya dari pimpinan, memiliki peran krusial karena menjadi landasan dalam mengarahkan karyawan untuk berperilaku ramah lingkungan. Komitmen manajemen menunjukkan keseriusan organisasi dalam menjaga keberlanjutan.

#### 4. Kesadaran Etika Lingkungan dan Perilaku Pemimpin

Etika lingkungan dipandang bukan hanya persoalan teknis, melainkan juga tanggung jawab moral setiap individu dalam organisasi. Pemimpin yang menunjukkan perilaku pro-lingkungan, seperti mendukung inisiatif hijau (*eco-initiative*), dapat memberikan teladan dan memotivasi karyawan untuk meniru perilaku tersebut, sehingga kesadaran lingkungan semakin tertanam dalam budaya organisasi.

#### 5. Pelatihan Lingkungan

Pelatihan merupakan faktor penting karena motivasi saja tidak cukup tanpa pengetahuan dan keterampilan yang memadai. Melalui pelatihan, karyawan memperoleh pemahaman mengenai pentingnya praktik hijau serta cara penerapannya dalam aktivitas kerja sehari-hari. Dengan demikian, pelatihan membantu meningkatkan kapasitas sumber daya manusia dalam mendukung kinerja lingkungan organisasi.

#### **2.2.4 Indikator *Green Human Resource Management***

Menurut Suleman *et al.*, (2023) indikator *green human resource management* mempunyai enam indikator, yaitu

##### 1. *Green Recruitment and Selection* (Rekruitmen dan Seleksi Ramah Lingkungan)

*Green recruitment and selection* mengacu pada proses rekruitmen yang mengutamakan kandidat yang memiliki kesadaran dan kepedulian terhadap isu lingkungan. Proses ini melibatkan penggunaan kriteria ramah lingkungan dalam seleksi, seperti pengalaman dalam kegiatan keberlanjutan atau komitmen terhadap prinsip lingkungan hidup.

##### 2. *Green Training and Development* (Pelatihan dan Pengembangan Ramah Lingkungan)

*Green training and development* bertujuan membekali karyawan dengan pemahaman tentang isu lingkungan serta keterampilan praktis untuk mengimplementasikan praktik kerja berkelanjutan. Program pelatihan ini mencakup pelatihan tentang efisiensi energi, pengelolaan limbah, dan praktik hijau lainnya. Menurut Suleman *et al.*, (2023), *green training*

memiliki peran penting dalam meningkatkan *employee green attitudes*, yang pada gilirannya memperkuat komitmen karyawan terhadap lingkungan dan meningkatkan kinerja lingkungan organisasi (*environmental sustainability*). Efektivitas pelatihan ini juga berkorelasi dengan peningkatan *green behavior* dan menurunkan *turnover intention* melalui penguatan identitas sosial karyawan terhadap organisasi.

3. *Green Performance Management* (Manajemen Kinerja Ramah Lingkungan)

Sistem manajemen kinerja hijau mencakup pengukuran kontribusi karyawan dalam mendukung tujuan lingkungan organisasi. Indikator kinerja dapat mencakup penghematan energi, pengurangan emisi, atau partisipasi dalam inisiatif hijau. Menurut temuan dalam jurnal, *green performance indicators* berkontribusi dalam menciptakan budaya organisasi yang lebih bertanggung jawab dan proaktif terhadap isu keberlanjutan. Sistem ini memungkinkan perusahaan untuk mengidentifikasi, menghargai, dan mendorong perilaku ramah lingkungan yang berkelanjutan (Carballo *et al.*, 2023).

4. *Green Pay and Rewards* (Penghargaan dan Insentif Ramah Lingkungan)

Sistem kompensasi hijau memberikan penghargaan dan insentif kepada karyawan yang menunjukkan kinerja tinggi dalam aspek lingkungan. Bentuknya dapat berupa bonus, pengakuan, atau fasilitas tambahan. Satria *et al.*, (2022) menyatakan bahwa *green rewards* terbukti signifikan dalam mengurangi *millennial employees' turnover intention* di sektor perhotelan.

5. *Green Involvement* (Keterlibatan dalam Kegiatan Lingkungan)

*Green involvement* merujuk pada keterlibatan aktif karyawan dalam kegiatan atau inisiatif lingkungan organisasi seperti program daur ulang, kampanye hemat energi, dan proyek tanggung jawab sosial berbasis lingkungan. Dalam kerangka *social identity theory*, keterlibatan ini memungkinkan karyawan menginternalisasi nilai organisasi, sehingga meningkatkan kebanggaan dan komitmen terhadap pekerjaan mereka.

## 2.3 Employee Commitment

### 2.3.1 Pengertian Employee Commitment

*Employee commitment* merupakan suatu bentuk keterikatan psikologis antara karyawan dengan organisasi yang ditunjukkan melalui loyalitas, kepercayaan, dan keinginan kuat untuk berkontribusi dalam mencapai tujuan organisasi. Komitmen ini mencerminkan sejauh mana seorang karyawan merasa memiliki hubungan emosional dan keterlibatan yang mendalam terhadap pekerjaannya dan organisasinya. Menurut Hendry & Asri, (2022) *employee commitment* atau komitmen karyawan didefinisikan sebagai keadaan psikologis yang menunjukkan kekuatan hubungan antara karyawan dengan organisasi, serta mencerminkan niat untuk mempertahankan keterikatan tersebut. Komitmen ini berfungsi sebagai ikatan yang menghubungkan karyawan dengan tempat kerjanya, memengaruhi sikap, perilaku, dan kinerja.

Seiring dengan meningkatnya perhatian global terhadap isu keberlanjutan, konsep komitmen karyawan berkembang ke arah yang lebih spesifik, salah satunya adalah *employee environmental commitment* (EEC) atau komitmen lingkungan karyawan. EEC merujuk pada sejauh mana karyawan menunjukkan dedikasi dan tanggung jawab terhadap isu-isu lingkungan di tempat kerja, serta kesediaan mereka untuk mendukung dan terlibat dalam praktik keberlanjutan organisasi.

Lebih lanjut, Aditya *et al.*, (2025) menemukan bahwa *employee environmental commitment* memainkan peran penting sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara praktik manajemen sumber daya manusia hijau *green human resource management* dan hasil organisasi, seperti keberlanjutan lingkungan (*environmental sustainability*) dan niat keluar karyawan (*employee turnover intention*). Dengan kata lain, semakin tinggi tingkat komitmen lingkungan karyawan, maka semakin besar kontribusi mereka terhadap pencapaian tujuan keberlanjutan organisasi dan semakin kecil kecenderungan mereka untuk meninggalkan organisasi.

Dengan demikian, konsep *employee environmental commitment* tidak hanya memperluas pemahaman tentang komitmen karyawan dalam konteks modern, tetapi juga menegaskan pentingnya integrasi nilai-nilai keberlanjutan dalam budaya

organisasi. *Employee environmental commitment* menjadi indikator penting dalam menilai sejauh mana karyawan tidak hanya terikat secara emosional pada organisasi, tetapi juga secara aktif mendukung inisiatif hijau yang dicanangkan perusahaan.

### **2.3.2 Dimensi *Employee Commitment***

Berdasarkan model tiga komponen yang dikembangkan oleh Cetin (2020), *employee commitment* dibagi menjadi tiga dimensi utama, yaitu:

1. Komitmen Afektif (*Affective Commitment*)

Merupakan keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi. Karyawan dengan komitmen afektif tinggi akan merasa bangga, senang, dan puas menjadi bagian dari organisasi. Mereka secara sukarela ingin tetap bekerja karena merasa selaras dengan nilai-nilai organisasi.

2. Komitmen Normatif (*Normative Commitment*)

Merupakan rasa kewajiban moral untuk tetap berada dalam organisasi. Karyawan merasa bahwa bertahan di organisasi adalah hal yang benar secara etis karena adanya loyalitas dan tanggung jawab moral.

3. Komitmen Berkelanjutan (*Continuance Commitment*)

Merupakan bentuk komitmen yang didasarkan pada kesadaran akan konsekuensi jika meninggalkan organisasi, seperti kehilangan manfaat, stabilitas pekerjaan, atau peluang karier. Karyawan bertahan karena telah berinvestasi dalam organisasi, baik secara waktu, tenaga, maupun sumber daya.

### **2.3.3 Indikator *Employee Commitment***

Menurut Suleman *et al.*, (2023), *employee commitment* terhadap lingkungan (*employee environmental commitment*) mencerminkan keterikatan emosional dan moral individu terhadap nilai-nilai keberlanjutan yang dijalankan oleh organisasi. Adapun indikator-indikator *employee commitment* dalam konteks lingkungan organisasi adalah sebagai berikut:

1. Tanggung Jawab terhadap Inisiatif Lingkungan Perusahaan

Karyawan yang memiliki komitmen tinggi terhadap lingkungan menunjukkan kesadaran pribadi atas pentingnya peran mereka dalam mendukung berbagai kebijakan dan program perusahaan yang berfokus pada pelestarian lingkungan. Rasa tanggung jawab ini menjadikan mereka tidak hanya mengikuti kebijakan karena kewajiban, tetapi karena adanya dorongan internal untuk berkontribusi dalam menjaga keberlanjutan.

2. Perilaku Ramah Lingkungan di Tempat Kerja

Komitmen terhadap lingkungan tercermin dalam perilaku sehari-hari karyawan yang mendukung praktik hijau, seperti mematikan peralatan elektronik yang tidak digunakan, mengurangi penggunaan plastik sekali pakai, atau menggunakan kertas secara efisien. Sikap ini menjadi bentuk implementasi nyata dari nilai-nilai keberlanjutan dalam aktivitas kerja rutin.

3. Dukungan terhadap Kebijakan Lingkungan Organisasi

Karyawan tidak hanya mematuhi, tetapi juga mendukung secara aktif kebijakan yang diterapkan organisasi dalam upaya menjaga lingkungan, misalnya kebijakan pengurangan limbah, penggunaan energi terbarukan, atau sistem digitalisasi kerja. Dukungan ini merupakan cerminan dari keselarasan nilai individu dengan nilai organisasi.

4. Partisipasi dalam Kegiatan Lingkungan

Karyawan yang berkomitmen terhadap lingkungan cenderung terlibat langsung dalam program atau kegiatan yang diselenggarakan organisasi untuk mendukung tujuan keberlanjutan. Partisipasi tersebut bisa berupa keterlibatan dalam pelatihan lingkungan, proyek daur ulang, kampanye internal, atau kegiatan CSR bertema pelestarian alam.

5. Preferensi terhadap Proses dan Produk Ramah Lingkungan

Dalam proses kerja, karyawan menunjukkan kecenderungan untuk memilih bahan, produk, atau metode kerja yang lebih ramah

lingkungan, meskipun hal tersebut mungkin memerlukan lebih banyak waktu atau sumber daya. Preferensi ini menunjukkan adanya kesadaran ekologis yang mendorong pengambilan keputusan berbasis nilai keberlanjutan.

6. Loyalitas terhadap Visi Keberlanjutan Perusahaan

Karyawan merasa bangga menjadi bagian dari organisasi yang memiliki visi dan misi dalam bidang keberlanjutan lingkungan. Loyalitas ini tidak hanya terlihat dari lamanya masa kerja, tetapi juga dari kesediaan mereka untuk terlibat dan menyuarakan nilai-nilai lingkungan yang diyakini oleh organisasi.

7. Inisiatif dalam Mengajak Rekan Kerja Peduli Lingkungan

Komitmen karyawan terhadap lingkungan juga ditunjukkan melalui upaya aktif untuk memengaruhi lingkungan sosialnya, seperti mengajak rekan kerja lain untuk turut menerapkan praktik ramah lingkungan. Inisiatif ini menciptakan efek multiplikasi dalam budaya organisasi yang berwawasan hijau.

## **2.4 Green Organizational Culture**

### **2.4.1 Pengertian *Green Organizational Culture***

*Green organizational culture* merupakan refleksi dari nilai-nilai, norma, dan keyakinan organisasi yang mendukung kelestarian lingkungan hidup dalam setiap aspek operasional perusahaan. Menurut Aggarwal & Agarwala (2021), *Green organizational culture* merujuk pada sejauh mana nilai-nilai dan keyakinan organisasi mengarahkan praktik-praktik menuju keberlanjutan lingkungan. Budaya ini mencakup artefak, simbol, keyakinan bersama, dan praktik manajerial yang membentuk perilaku ramah lingkungan di seluruh organisasi.

Menurut Liu & Lin (2020), *green organizational culture* diartikan sebagai seperangkat keyakinan, nilai, perspektif, norma, bahkan praktik yang dibagi secara kolektif oleh anggota organisasi, yang berfungsi untuk membimbing perilaku mereka agar selaras dengan kepedulian terhadap lingkungan dalam seluruh proses bisnis. Konsep ini merupakan pengembangan dari teori budaya organisasi Schein

dalam Zebua *et al.*, (2025) yang diarahkan pada konteks keberlanjutan, sehingga *green organizational culture* mencerminkan bagaimana organisasi menginternalisasi kesadaran ekologis ke dalam aktivitas ekonomi sehari-hari. Dengan kata lain, *Green organizational culture* tidak hanya menekankan keberlanjutan lingkungan, tetapi juga menjadi pedoman dalam pengambilan keputusan serta praktik organisasi yang mendukung keseimbangan ekologi dan pertumbuhan ekonomi berkelanjutan

Dapat disimpulkan *green organizational culture* adalah bentuk integrasi nilai lingkungan ke dalam sistem budaya organisasi yang menciptakan komitmen kolektif terhadap praktik berkelanjutan. Budaya ini menjadi landasan penting bagi organisasi dalam mendukung strategi hijau dan menciptakan keunggulan kompetitif jangka panjang.

#### **2.4.2 Dimensi *Green Organizational Culture***

Aggarwal & Agarwala (2021), mengadaptasi model dari Harris & Crane (2002), mengidentifikasi tiga dimensi utama dalam *green organizational culture*, yaitu:

1. *Degree* (Tingkat Penerapan Nilai Hijau)

Dimensi ini mencerminkan sejauh mana manajer dan anggota organisasi percaya bahwa nilai-nilai lingkungan memiliki dampak positif terhadap kinerja perusahaan. Ini tercermin dalam pernyataan visi, misi, kebijakan, serta simbol-simbol organisasi.

2. *Diffusion* (Penyebaran Nilai Hijau)

Dimensi ini mengukur seberapa luas nilai-nilai hijau tersebar dan diterapkan di seluruh unit organisasi. Faktor yang memengaruhi antara lain hambatan organisasi, fragmentasi budaya, dan perbedaan antar departemen dalam mengadopsi nilai lingkungan.

3. *Depth* (Kedalaman Komitmen terhadap Nilai Hijau)

Dimensi ini mengukur tingkat internalisasi nilai-nilai lingkungan dalam keyakinan dan perilaku individu, serta komitmen organisasi terhadap isu-isu hijau bukan hanya secara simbolis, tetapi juga secara substansial dalam

filosofi bisnis, respons terhadap kritik publik, dan resistensi terhadap perubahan hijau

#### **2.4.3 Indikator *Green Organizational Culture***

Aggarwal & Agarwala, (2021) mengembangkan instrumen yang mengukur GOC melalui tujuh faktor utama yang terdistribusi dalam tiga dimensi. Setiap indikator mencerminkan aspek-aspek penting dari pembentukan dan penguatan budaya hijau organisasi:

1. *Performance Beliefs* (Keyakinan terhadap Dampak Kinerja)

Menggambarkan keyakinan bahwa praktik ramah lingkungan tidak menghambat, melainkan mendukung kinerja finansial jangka panjang. Ketika manajer memandang keberlanjutan sebagai investasi strategis, maka nilai-nilai hijau menjadi bagian dari budaya organisasi.

2. *Industry Macro-culture* (Makro-Budaya Industri)

Merujuk pada norma dan tren hijau yang berlaku dalam industri. Apabila industri secara umum menekankan pentingnya keberlanjutan, maka organisasi yang berada di dalamnya cenderung mengikuti arus tersebut untuk mempertahankan reputasi dan daya saing.

3. *Organizational Barriers* (Hambatan Organisasi)

Menggambarkan hambatan internal seperti birokrasi, politik kantor, dan koordinasi antardepartemen yang dapat menghalangi penerapan budaya hijau secara menyeluruh. Organisasi yang mampu mengurangi hambatan ini akan lebih mudah mengintegrasikan nilai-nilai lingkungan.

4. *Cultural Fragmentation* (Fragmentasi Budaya)

Menunjukkan adanya subkultur dalam organisasi yang dapat memperlemah penerapan nilai hijau secara konsisten. Ketidaksamaan visi antar departemen atau lokasi geografis dapat menghambat penyebaran budaya hijau secara merata.

5. *Symbolic Events* (Peristiwa Simbolik)

Menekankan pada pentingnya simbol dan tindakan nyata dari manajemen dalam membentuk persepsi karyawan terhadap keseriusan organisasi

terhadap lingkungan, misalnya pernyataan publik, penghargaan internal, atau praktik ramah lingkungan dalam kegiatan informal.

6. *Alternative Business Philosophies* (Filosofi Bisnis Alternatif)

Menggambarkan filosofi bisnis dominan yang dipegang organisasi. Jika perusahaan berorientasi pada lingkungan dan menjadikan keberlanjutan sebagai inti dari strategi bisnis, maka nilai-nilai tersebut akan tercermin dalam budaya organisasi.

7. *Individual Resistance to Change* (Resistensi Individu terhadap Perubahan)

Mengacu pada sejauh mana karyawan bersikap terbuka atau menolak perubahan yang berorientasi lingkungan. Tingkat resistensi ini menentukan keberhasilan internalisasi nilai hijau dalam budaya kerja.

## **2.5 Employee Green Behavior**

### **2.5.1 Pengertian Employee Green Behavior**

*Employee green behavior* merupakan perilaku karyawan yang mendukung keberlanjutan lingkungan melalui tindakan nyata di tempat kerja. Awalnya, *employee green behavior* dipandang sebagai perpanjangan dari *pro-environmental behavior* dan bentuk khusus dari *organizational citizenship behavior* yang berfokus pada aksi sukarela karyawan untuk menjaga lingkungan. Namun, seiring perkembangan, konsep ini tidak hanya mencakup perilaku sukarela, tetapi juga tugas yang memang menjadi tanggung jawab pekerjaan. Dengan kata lain, perusahaan kini menuntut perilaku ramah lingkungan sebagai bagian dari peran kerja formal maupun inisiatif pribadi karyawan (Zhang *et al.*, 2024)

Menurut Ones & Dilchert dalam Zhang *et al* (2024), *employee green behavior* dapat didefinisikan sebagai “tindakan dan perilaku terukur yang dilakukan karyawan, baik yang mendukung maupun yang menghambat keberlanjutan lingkungan”. Bentuk perilaku ini mencakup dua dimensi, yaitu perilaku hijau yang bersifat *in-role* (sesuai deskripsi pekerjaan, misalnya melaksanakan tugas dengan cara ramah lingkungan) dan *extra-role* (sukarela di luar tugas utama, misalnya memberi saran praktik ramah lingkungan kepada manajemen). *Employee green*

*behavior* mencerminkan keterlibatan pro-sosial dan moral karyawan yang berkontribusi pada pencapaian tujuan keberlanjutan organisasi.

Lebih lanjut, *employee green behavior* berbeda dari perilaku pro-lingkungan umum, karena perilaku ini spesifik pada konteks organisasi dan membutuhkan pengawasan serta dukungan perusahaan. Jika *pro-environmental behavior* bisa terjadi di berbagai aspek kehidupan (seperti menggunakan transportasi umum atau mengurangi konsumsi listrik di rumah), maka *Employee Green Behavior* secara khusus merujuk pada perilaku ramah lingkungan yang dilakukan di tempat kerja (Zhang *et al.*, 2024).

Dengan demikian, *Employee Green Behavior* dapat dipahami sebagai perilaku pro-lingkungan yang muncul dari peran formal maupun sukarela karyawan di organisasi, yang tidak hanya mencerminkan kesadaran individu, tetapi juga merupakan hasil dari budaya organisasi dan kebijakan manajemen sumber daya manusia yang mendukung keberlanjutan.

### **2.5.2 Dimensi *Employee Green Behavior***

Mengacu pada Zhang *et al* (2024), dimensi *Employee Green Behavior* diklasifikasikan menjadi lima kategori utama yang mewakili cakupan perilaku karyawan dalam mendukung isu lingkungan di tempat kerja.

#### **1. *Green Learning* (Pembelajaran Hijau)**

Dimensi ini merujuk pada upaya karyawan untuk terus menambah pengetahuan, keterampilan, dan kesadaran tentang praktik ramah lingkungan. *Green learning* dilakukan melalui pelatihan, membaca sumber-sumber hijau, atau partisipasi dalam forum lingkungan. Karyawan yang aktif dalam green learning cenderung lebih sadar akan dampak lingkungan dari aktivitas kerja mereka, dan menunjukkan inisiatif dalam memperbaikinya.

#### **2. *Influencing Others* (Memengaruhi Orang Lain)**

Dalam dimensi ini, karyawan tidak hanya menerapkan perilaku ramah lingkungan secara individu, tetapi juga mendorong orang lain untuk

melakukan hal yang sama. Bentuk pengaruh ini bisa berupa edukasi informal, memberi contoh perilaku hijau, atau membujuk rekan kerja untuk berpartisipasi dalam program lingkungan. Dimensi ini penting karena mendorong terciptanya budaya kolektif yang mendukung keberlanjutan.

3. *Organizational Voice* (Suara Organisasi)

Dimensi ini menggambarkan perilaku proaktif karyawan dalam menyuarakan pendapat, ide, atau kritik yang berkaitan dengan praktik lingkungan di tempat kerja. Karyawan yang memiliki *organizational voice* memberikan saran perbaikan, mengusulkan kebijakan baru, atau mengingatkan kolega jika terjadi pelanggaran praktik hijau.

4. *Task-related Green Behavior (In-role)* (Perilaku Hijau Terkait Tugas)

Merupakan perilaku yang secara langsung berkaitan dengan pekerjaan utama karyawan dan mendukung lingkungan. Misalnya, menggunakan sumber daya secara efisien dalam proses produksi atau memilih bahan baku yang lebih ramah lingkungan. Perilaku ini menunjukkan bahwa keberlanjutan bukan hanya tambahan, tetapi terintegrasi dalam aktivitas inti pekerjaan.

5. *Voluntary Green Behavior (Extra-role)* (Perilaku Hijau Sukarela)

Dimensi ini mencakup tindakan di luar tanggung jawab formal, yang dilakukan secara sukarela oleh karyawan. Contohnya adalah membawa tempat makan sendiri, ikut serta dalam kegiatan penanaman pohon, atau menciptakan kampanye hijau di internal organisasi. Inisiatif ini memperkuat kesadaran kolektif dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih ramah lingkungan.

### **2.5.3 Faktor-Faktor Penyebab *Employee Green Behavior***

Menurut Zhang *et al* (2024), terdapat dua kelompok besar faktor yang memengaruhi *employee green behavior*:

1. Faktor Individual

Meliputi kepribadian, motivasi intrinsik, kesadaran lingkungan, usia, nilai pribadi, dan *green self-efficacy*. Misalnya, karyawan yang memiliki nilai

pribadi tinggi terhadap pelestarian alam cenderung menunjukkan *employee green behavior* lebih tinggi.

## 2. Faktor Situasional

Mencakup kepemimpinan transformatif, *green human resource management*, budaya organisasi hijau, dan persepsi terhadap *corporate social responsibility* (CSR). Lingkungan kerja yang mendukung praktik hijau akan meningkatkan kemungkinan munculnya perilaku hijau pada karyawan. Faktor-faktor ini saling memengaruhi melalui variabel mediasi seperti komitmen organisasi, kepuasan kerja, serta iklim psikologis hijau.

### 2.5.4 Indikator *Employee Green Behavior*

Indikator-indikator *employee green behavior* menggambarkan bagaimana karyawan menerapkan perilaku ramah lingkungan secara konkret. Zhang *et al* (2024), merinci indikator tersebut sebagai berikut:

#### 1. Menghemat Energi dan Sumber Daya

Karyawan secara sadar mengurangi konsumsi listrik, air, dan kertas dalam pelaksanaan tugasnya. Mereka mematikan komputer jika tidak digunakan, memanfaatkan dua sisi kertas saat mencetak, dan menyalakan lampu hanya saat dibutuhkan. Perilaku ini menunjukkan kesadaran akan dampak konsumsi energi terhadap lingkungan dan biaya operasional perusahaan.

#### 2. Melakukan Daur Ulang dan Penggunaan Ulang

Karyawan secara aktif memilah sampah, menggunakan tempat sampah daur ulang, serta menggunakan kembali barang kantor seperti map, botol minum, atau peralatan tulis. Tindakan ini mendukung prinsip *circular economy* dan mengurangi jumlah limbah yang masuk ke lingkungan.

#### 3. Memberikan Saran terkait Lingkungan

Karyawan memberikan ide, kritik, atau solusi terkait pelestarian lingkungan di tempat kerja. Misalnya, mereka mengusulkan penggunaan material daur ulang, efisiensi logistik, atau pengurangan

penggunaan plastik. Saran ini menunjukkan keterlibatan kognitif dan kepedulian strategis terhadap praktik keberlanjutan.

#### 4. Berpartisipasi dalam Program Lingkungan

Karyawan secara aktif mengikuti kegiatan yang diselenggarakan organisasi seperti penghijauan, pelatihan pengelolaan limbah, atau hari lingkungan. Keterlibatan ini bukan hanya menunjukkan kepatuhan, tetapi juga kontribusi terhadap penciptaan nilai lingkungan di organisasi.

#### 5. Mendorong Rekan Kerja Berperilaku Ramah Lingkungan

Karyawan mengajak, mengingatkan, dan memberi contoh kepada rekan kerjanya untuk turut serta dalam menjaga lingkungan. Misalnya, mereka mendorong penggunaan transportasi bersama (*carpool*), menyarankan pengurangan konsumsi plastik, atau membentuk komunitas internal peduli lingkungan.

## 2.6 Penelitian Terdahulu

**Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu**

Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Perbedaan	Saran Penelitian Terdahulu
Prakosa & Wajdi, (2024)	Pengaruh GHRM, <i>Green Transformational Leadership</i> , dan <i>Green organizational culture</i> terhadap <i>Green Employee Behavior</i> pada PT Shinta Konveksi	Seluruh variabel: GHRM, <i>Green Transformational Leadership</i> , dan <i>Green organizational culture</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Green Employee Behavior</i> .	Penelitian ini menguji tiga variabel bebas sekaligus (GHRM, kepemimpinan hijau, dan budaya organisasi hijau) tanpa memasukkan peran <i>employee commitment</i> . Sementara penelitian ini lebih menekankan keterpaduan antara GHRM dan <i>employee commitment</i> dengan <i>Green organizational culture</i> sebagai mediator, sehingga lebih fokus pada integrasi peran MSDM hijau dan psikologis karyawan dalam memengaruhi EGB.	Disarankan untuk menguji hubungan mediasi atau moderasi, serta menerapkan model serupa di sektor lain untuk menguji generalisasi.

Sholeh & Wiskito, (2024)	Pengaruh <i>Green HRM</i> terhadap Perilaku Karyawan yang Dimediasi <i>Green Recruitment</i> , <i>Green Training</i> , dan <i>Green Work Engagement</i>	<i>Green HRM</i> tidak berpengaruh signifikan terhadap perilaku karyawan secara langsung. Hanya <i>Green Training</i> yang terbukti memediasi secara positif dan signifikan. <i>Green Recruitment</i> dan <i>Green Work Engagement</i> tidak memediasi secara signifikan.	Fokus penelitian ini adalah menguji peran mediasi tiga praktik spesifik MSDM hijau (rekrutmen, pelatihan, dan keterikatan kerja). Sedangkan penelitian ini berbeda karena menggunakan <i>Green organizational culture</i> sebagai mediator tunggal dan menambahkan variabel <i>employee commitment</i> , sehingga menghasilkan model yang lebih integratif dalam menjelaskan pembentukan perilaku hijau.	Disarankan penelitian mendatang mengeksplorasi mediator lain yang lebih berpengaruh seperti <i>Green organizational culture</i> atau <i>Organizational Pride</i> .
Amalia, (2023)	Pengaruh <i>Green human resource management</i> terhadap <i>Employee Green Behaviour</i> Dimediasi oleh <i>Green Organization Identity</i>	GHRM berpengaruh positif terhadap <i>Employee Green Behavior</i> baik secara langsung maupun tidak langsung melalui mediasi <i>Green Organization Identity</i> .	Penelitian ini menggunakan <i>Green Organization Identity</i> sebagai mediator tunggal dengan konteks perusahaan ritel (IKEA). Penelitian ini berbeda karena menekankan <i>Green organizational culture</i> sebagai mediator kolektif dan menambahkan <i>employee commitment</i> sebagai variabel independen tambahan, serta dilakukan di sektor energi strategis (Pertamina) sehingga memperluas konteks empiris.	Disarankan untuk menguji efek kombinasi beberapa mediator dan menyertakan faktor moderasi seperti nilai hijau individu.
Suleman <i>et al.</i> , (2023)	<i>The Role of Employee Environmental Commitment in the Green HRM Practices, Turnover Intentions and Environmental Sustainability Nexus</i>	<i>Employee environmental commitment</i> berperan sebagai mediator antara praktik <i>green HRM</i> dan kinerja lingkungan, serta menurunkan intensi <i>turnover</i> .	Penelitian ini menempatkan <i>employee commitment</i> sebagai mediator antara GHRM dan <i>outcome (sustainability, turnover)</i> . Sebaliknya, penelitian ini menempatkan <i>employee commitment</i>	Disarankan untuk menguji model serupa pada sektor industri lain dan menambahkan variabel moderasi seperti kepemimpinan hijau.

			sebagai variabel independen bersama GHRM, dengan <i>Green organizational culture</i> sebagai mediator, serta <i>outcome</i> yang dituju adalah <i>Employee Green Behavior</i> , bukan <i>turnover</i> atau <i>sustainability</i>	
Elshaer <i>et al.</i> , (2023)	<i>Green human resource management and Brand Citizenship Behavior in the Hotel Industry: Mediation of Organizational Pride and Individual Green Values as a Moderator</i>	GHRM berpengaruh positif terhadap <i>Brand Citizenship Behavior</i> (BCB) melalui mediasi <i>Organizational Pride</i> dan dimoderasi oleh nilai hijau individu ( <i>Individual Green Values</i> ).	Penelitian ini berfokus pada BCB ( <i>Brand Citizenship Behavior</i> ) di sektor perhotelan dengan melibatkan mediasi psikologis ( <i>organizational pride</i> ) dan moderasi nilai individu. Berbeda dengan penelitian ini yang fokus pada <i>Employee Green Behavior</i> (EGB), menekankan <i>Green organizational culture</i> sebagai mediator, dan dilakukan di sektor energi, bukan <i>hospitality</i> .	Penelitian selanjutnya disarankan mengkaji lebih banyak peran psikologis lain seperti <i>Meaningfulness</i> atau <i>sense of belonging</i> .
Aggarwal & Agarwala, (2021)	<i>Green HRM and Organizational Citizenship Behavior in Hotels</i>	<i>Green HRM</i> berpengaruh signifikan terhadap OCBE di industri perhotelan melalui mediasi <i>employee engagement</i> .	Fokus penelitian ini adalah OCBE ( <i>Organizational Citizenship Behavior for Environment</i> ) dengan mediasi <i>employee engagement</i> di sektor perhotelan. Penelitian ini berbeda karena menggunakan EGB ( <i>Employee Green Behavior</i> ) sebagai <i>outcome</i> , menekankan <i>Green organizational culture</i> sebagai mediator, serta menambahkan <i>employee commitment</i> sebagai variabel independen dalam konteks sektor energi strategis (Pertamina).	Disarankan untuk memperluas ke sektor industri strategis lainnya dengan pendekatan multi-level.

Sumber: Data Peneliti (2025)

## 2.7 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran ini menjelaskan hubungan konseptual antara variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian, yaitu *green human resource management* (GHRM), *employee commitment*, *green organizational culture* (GOC), dan *employee green behavior* EGB. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh GHRM dan *employee commitment* terhadap EGB dengan GOC sebagai variabel intervening.

GHRM merupakan pendekatan manajemen sumber daya manusia yang mengintegrasikan prinsip-prinsip keberlanjutan dan ramah lingkungan ke dalam setiap proses HRM, seperti rekrutmen, pelatihan, penilaian kinerja, dan sistem penghargaan (Renwick *et al.*, 2013). Implementasi GHRM yang baik diyakini mampu meningkatkan kesadaran lingkungan dan perilaku hijau karyawan (Roscoe *et al.*, 2019). Indikator yang digunakan untuk mengukur GHRM dalam penelitian ini mencakup: rekrutmen ramah lingkungan, pelatihan dan pengembangan terkait isu lingkungan, penilaian kinerja berbasis lingkungan, sistem penghargaan yang mendorong perilaku ramah lingkungan, serta keterlibatan karyawan dalam inisiatif hijau perusahaan.

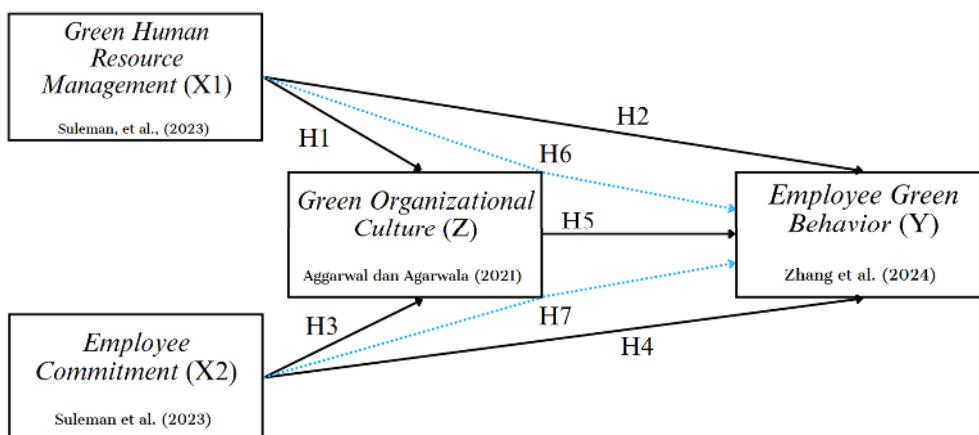
Selain itu, *employee commitment*, yang mengacu pada keterikatan psikologis dan emosional karyawan terhadap organisasi Mujiasih (2019), juga dipandang berkontribusi terhadap pembentukan perilaku hijau. Karyawan yang memiliki tingkat komitmen tinggi cenderung menunjukkan perilaku yang konsisten dengan nilai-nilai organisasi, termasuk dalam hal kepedulian terhadap lingkungan (Ramus & Steger, 2000) Indikator untuk mengukur *employee commitment* terdiri dari tiga dimensi utama, yaitu *affective commitment* (komitmen afektif), *continuance commitment* (komitmen berkelanjutan), dan *normative commitment* (komitmen normatif).

GHRM dan *employee commitment* berperan dalam membentuk budaya organisasi yang mendukung praktik-praktik ramah lingkungan, yang dikenal sebagai *green organizational culture* (GOC). GOC mencerminkan nilai, norma, dan praktik organisasi yang secara kolektif mendorong perilaku pro-lingkungan di tempat kerja

(Aggarwal & Agarwala, 2023). Indikator dari GOC meliputi nilai-nilai organisasi yang mendukung keberlanjutan, dukungan manajemen terhadap inisiatif lingkungan, praktik kerja yang memperhatikan dampak lingkungan, komunikasi internal mengenai isu lingkungan, serta budaya kolaboratif dalam pelaksanaan program hijau (Zaid *et al.*, 2020).

Dengan terbentuknya GOC yang kuat, organisasi memiliki fondasi yang lebih kokoh untuk mendorong *employee green behavior* EGB , yaitu perilaku individu di tempat kerja yang secara langsung maupun tidak langsung berkontribusi terhadap pelestarian lingkungan (Shao *et al.*, 2023). EGB mencakup perilaku seperti efisiensi dalam penggunaan energi dan sumber daya, pengurangan limbah, partisipasi aktif dalam program lingkungan, serta inisiatif pribadi dalam menjaga lingkungan kerja. Indikator untuk mengukur EGB meliputi: efisiensi penggunaan sumber daya (air, listrik, kertas), pengurangan dan daur ulang limbah, partisipasi dalam kegiatan lingkungan, usulan untuk perbaikan lingkungan kerja, serta keterlibatan dalam program keberlanjutan organisasi Norton *et al.*, dalam Zhang *et al.*, (2024).

Berdasarkan penjelasan di atas, maka terdapat indikasi bahwa terdapat hubungan antara *green human resource management* (X1), *employee commitment* (X2) terhadap *employee green behavior* (Y) dengan *Green organizational culture* (Z) sebagai variabel intervening, sebagaimana terlihat pada gambar berikut:



**Gambar 2. 1 Kerangka Pemikiran**

Sumber: (Aggarwal & Agarwala, 2023; Suleman *et al.*, 2023; Zhang *et al.*, 2024)

Keterangan :

————→ : Secara Langsung

-----→ : Secara Mediasi

## 2.8 Hipotesis

Hipotesis merupakan suatu pernyataan sementara yang diprediksi akan didukung oleh data empiris dalam penelitian. Hipotesis dalam sebuah penelitian diperoleh dari teori yang menjadi dasar model konseptual penelitian (Sugiyono, 2018). Hipotesis bersifat tentatif yang berarti perlu dilakukan pengujian untuk membuktikan hipotesis tersebut benar atau tidak. berikut hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini:

H1: Pengaruh *green human resource management* terhadap *green organizational culture*

- a.  $H_01$ : *Green human resource management* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Green organizational culture* di perusahaan.
- b.  $H_{a1}$ : *Green human resource management* berpengaruh signifikan terhadap *Green organizational culture* di perusahaan.

H2: Pengaruh *green human resource management* terhadap *employee green behavior*

- a.  $H_02$ : *Green human resource management* tidak berpengaruh signifikan terhadap *employee green behavior*.
- b.  $H_{a2}$ : *Green human resource management* berpengaruh signifikan terhadap kinerja lingkungan perusahaan.

H3: Pengaruh *employee commitment* terhadap *green organizational culture*

- a.  $H_03$ : *Employee commitment* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Green organizational culture* di perusahaan.
- b.  $H_{a3}$ : *Employee commitment* berpengaruh signifikan terhadap *Green organizational culture* di perusahaan.

H4: Pengaruh *employee commitment* terhadap *employee green behavior*

- a. H<sub>04</sub>: *Employee commitment* tidak berpengaruh signifikan terhadap *employee green behavior*.
- b. H<sub>a4</sub>: *Employee commitment* berpengaruh signifikan terhadap *employee green behavior*.

H5: Pengaruh *Green organizational culture* terhadap *employee green behavior*.

- a. H<sub>05</sub>: *Green organizational culture* tidak berpengaruh signifikan terhadap *employee green behavior*.
- b. H<sub>a5</sub>: *Green organizational culture* berpengaruh signifikan terhadap *employee green behavior*.

H6: Pengaruh *green human resource management* terhadap *employee green behavior* melalui *green organizational culture*

- a. H<sub>06</sub>: Tidak terdapat pengaruh *green human resource management* terhadap *employee green behavior* melalui *green organizational culture*.
- b. H<sub>a6</sub>: Terdapat pengaruh *green human resource management* terhadap *employee green behavior* melalui *green organizational culture*.

H7: Pengaruh *employee commitment* terhadap *employee green behavior* melalui *green organizational culture*

- a. H<sub>07</sub>: Tidak terdapat pengaruh *employee commitment* terhadap *employee green behavior* melalui *green organizational culture*.
- b. H<sub>a7</sub>: Terdapat pengaruh *employee commitment* terhadap *employee green behavior* melalui *green organizational culture*.

### III. METODE PENELITIAN

#### 3.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian eksplanatif dengan pendekatan kuantitatif. Menurut Sugiyono (2019), penelitian eksplanatif bertujuan untuk menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel yang diteliti, yaitu untuk mengetahui pengaruh satu variabel terhadap variabel lainnya. Pendekatan kuantitatif digunakan karena penelitian ini berlandaskan pada pengumpulan dan analisis data numerik yang bersifat objektif. Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk menguji hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya melalui pengolahan data statistik. Selain itu, pendekatan kuantitatif juga bertujuan untuk mengidentifikasi pola, menguji teori yang ada, serta membuat prediksi berdasarkan data yang diperoleh (Rusydi *et al.*, 2024).

Dalam penelitian ini, pendekatan kuantitatif digunakan untuk menguji hubungan antara variabel independen *green human resource management* (X1) dan *employee commitment* (X2) terhadap variabel dependen *employee green behavior* (Y), dengan *green organizational culture* (Z) sebagai variabel intervening yang memediasi hubungan tersebut. Melalui metode ini, diharapkan diperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai pengaruh antar variabel dalam konteks keberlanjutan organisasi.

## **3.2 Populasi dan Sampel**

### **3.2.1 Populasi**

Menurut Sugiyono, (2018), populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang memiliki kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Pertamina Patra Niaga Sales Area Retail Lampung yang berjumlah 52 orang karyawan.

### **3.2.2 Sampel**

Menurut Sugiyono (2018), sampel merupakan bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh suatu populasi. Pengambilan sampel bertujuan untuk memperoleh data yang representatif dan mampu menggambarkan kondisi populasi secara keseluruhan. Salah satu teknik pengambilan sampel yang dapat digunakan adalah sampling jenuh, yaitu teknik penentuan sampel apabila seluruh anggota populasi digunakan sebagai responden. Teknik ini umumnya digunakan ketika jumlah populasi relatif kecil, sehingga memungkinkan untuk melibatkan seluruh elemen populasi dalam penelitian (Sugiyono, 2018).

Dalam penelitian ini, teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah sampling jenuh, dengan alasan bahwa jumlah populasi yang diteliti tergolong kecil, yaitu sebanyak 52 orang karyawan. Oleh karena itu, seluruh populasi dijadikan sebagai sampel atau responden penelitian. Penggunaan seluruh anggota populasi sebagai unit observasi ini juga dikenal sebagai teknik sensus, di mana tidak dilakukan proses penarikan sampel karena seluruh populasi diteliti secara menyeluruh. Dengan demikian, pendekatan ini diharapkan mampu memberikan hasil yang lebih akurat dan mencerminkan kondisi sebenarnya dari objek penelitian.

### **3.3 Sumber Data**

#### **3.3.1 Data Primer**

Menurut Sugiyono (2018), data primer adalah data yang diperoleh langsung dari sumber pertama oleh peneliti melalui teknik pengumpulan data seperti observasi, wawancara, dan kuesioner. Dalam penelitian ini, data primer diperoleh melalui penyebaran kuesioner yang disusun berdasarkan indikator masing-masing variabel penelitian, yaitu *green human resource management*, *employee commitment*, *green organizational culture*, dan *employee green behavior*.

Kuesioner disusun dalam bentuk pernyataan tertutup dengan menggunakan skala *likert* dan disebarluaskan secara online melalui *google form* kepada seluruh karyawan PT Pertamina Patra Niaga Sales Area Retail Lampung. Penyebarluasan dilakukan secara daring guna mempermudah proses pengumpulan data dan memastikan seluruh responden dapat mengakses serta mengisi kuesioner dengan efisien.

#### **3.3.2 Data Sekunder**

Data sekunder merupakan data yang diperoleh bukan secara langsung dari sumber pertama, melainkan telah tersedia melalui pihak atau media lain. Artinya, peneliti tidak mengumpulkan data tersebut secara langsung dari subjek penelitian, tetapi mendapatkannya melalui perantara seperti dokumen atau informasi dari orang lain (Sugiyono, 2018). Dalam penelitian ini, data sekunder diperoleh melalui studi pustaka yang mencakup berbagai sumber seperti buku, jurnal nasional dan internasional, laporan hasil penelitian sebelumnya, situs internet, serta media lainnya yang memuat informasi yang berkaitan dengan variabel-variabel yang diteliti.

### **3.4 Teknik Pengumpulan Data**

Dalam penelitian ini, teknik pengumpulan data yang digunakan adalah kuesioner. Kuesioner merupakan alat ukur yang berisi serangkaian pertanyaan atau pernyataan yang dirancang untuk memperoleh data yang relevan dengan variabel-variabel yang diteliti (Sugiyono, 2019). Pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner dalam bentuk *google form* kepada karyawan PT Pertamina Patra Niaga

Sales Area Retail Lampung, khususnya melalui perantara staf bagian *customer service*. Penyebaran kuesioner dilakukan secara daring melalui aplikasi WhatsApp, dan kemudian diteruskan oleh pihak *customer service* kepada seluruh karyawan yang menjadi responden penelitian.

### **3.5 Definisi Konseptual dan Definisi Operasional**

#### **3.5.1 Definisi Konseptual**

##### **1. *Green Human Resource Management* (GHRM)**

Menurut Aggarwal & Agarwala (2023), *green human resource management* (GHRM) merupakan pendekatan strategis dalam pengelolaan sumber daya manusia yang mengintegrasikan prinsip-prinsip keberlanjutan lingkungan ke dalam berbagai kebijakan dan praktik manajerial organisasi. GHRM tidak hanya berfokus pada efisiensi organisasi, tetapi juga menekankan pentingnya peran SDM dalam mendukung pelestarian lingkungan melalui proses perekrutan, pelatihan, evaluasi kinerja, dan sistem penghargaan yang berorientasi pada isu-isu lingkungan. Dalam implementasinya, GHRM dicerminkan melalui beberapa indikator, yaitu: (1) *green recruitment and selection*, yakni proses seleksi yang mempertimbangkan kepedulian calon karyawan terhadap lingkungan; (2) *green training and development*, yaitu pelatihan untuk meningkatkan pemahaman dan keterampilan karyawan dalam praktik kerja yang ramah lingkungan; (3) *green performance management*, yaitu evaluasi kinerja berdasarkan kontribusi terhadap tujuan lingkungan organisasi; (4) *green pay and rewards*, yakni pemberian insentif kepada karyawan yang menunjukkan perilaku pro-lingkungan; dan (5) *green involvement*, yaitu partisipasi aktif karyawan dalam kegiatan dan pengambilan keputusan terkait lingkungan di tempat kerja.

##### **2. *Employee Commitment***

Menurut Suleman *et al.* (2023), *employee commitment* adalah kondisi psikologis yang mencerminkan keterikatan emosional, moral, dan rasional karyawan terhadap organisasi, yang ditandai dengan keinginan, kewajiban, dan kebutuhan untuk tetap berada dalam organisasi serta mendukung pencapaian tujuannya, termasuk dalam hal keberlanjutan lingkungan.

Komitmen ini mencerminkan loyalitas dan kesediaan karyawan untuk terlibat aktif dalam inisiatif hijau organisasi. Komitmen tersebut dapat diukur melalui beberapa indikator, yaitu: (1) tanggung jawab terhadap inisiatif lingkungan perusahaan, di mana karyawan merasa memiliki peran dalam keberhasilan program lingkungan; (2) perilaku ramah lingkungan di tempat kerja, seperti efisiensi penggunaan sumber daya; (3) dukungan terhadap kebijakan lingkungan organisasi, ditunjukkan melalui sikap proaktif terhadap peraturan dan kebijakan hijau; (4) partisipasi dalam kegiatan lingkungan, misalnya mengikuti kampanye hijau perusahaan; (5) preferensi terhadap proses dan produk ramah lingkungan, yaitu kecenderungan memilih metode kerja yang lebih berkelanjutan; (6) loyalitas terhadap visi keberlanjutan perusahaan, yakni kebanggaan menjadi bagian dari organisasi yang peduli lingkungan; dan (7) inisiatif dalam mengajak rekan kerja peduli lingkungan, seperti memberi pengaruh positif terhadap perilaku hijau sesama karyawan.

### 3. *Green Organizational Culture (GOC)*

Menurut Aggarwal & Agarwala (2021), *Green organizational culture* (GOC) adalah refleksi dari nilai-nilai, norma, dan keyakinan yang dianut oleh organisasi dalam upaya mendukung dan mengintegrasikan praktik keberlanjutan lingkungan ke dalam seluruh aspek operasionalnya. Budaya ini memandu perilaku anggota organisasi dalam mengambil keputusan yang memperhatikan dampak ekologis dan menjadi landasan dalam membentuk perilaku ramah lingkungan di tempat kerja. GOC diukur melalui tujuh indikator utama, yaitu: (1) *performance beliefs*, keyakinan bahwa praktik lingkungan mendukung kinerja organisasi; (2) *industry macro-culture*, yaitu pengaruh norma dan tren industri terhadap adopsi nilai hijau; (3) *organizational barriers*, yaitu hambatan internal dalam penerapan budaya hijau; (4) *cultural fragmentation*, mengacu pada ketidakkonsistenan nilai hijau di berbagai unit organisasi; (5) *symbolic events*, yakni peristiwa atau simbol yang menunjukkan komitmen organisasi terhadap lingkungan; (6) *alternative business philosophies*, yaitu filosofi bisnis yang menjadikan keberlanjutan sebagai inti strategi organisasi; dan (7) *individual resistance*

*to change*, yakni sejauh mana individu terbuka terhadap perubahan yang mendukung lingkungan.

#### 4. *Employee Green Behavior* (EGB)

Zhang *et al.*, (2024) mendefinisikan *employee green behavior* (EGB) adalah perilaku sadar dan sukarela yang ditunjukkan oleh karyawan dalam rangka mendukung keberlanjutan lingkungan di tempat kerja, baik melalui tugas formal maupun inisiatif pribadi yang sejalan dengan nilai dan tujuan organisasi. Perilaku ini mencakup tindakan nyata yang berkontribusi langsung atau tidak langsung terhadap pelestarian lingkungan. Indikator yang mencerminkan EGB antara lain: (1) menghemat energi dan sumber daya, seperti mematikan peralatan listrik yang tidak digunakan; (2) melakukan daur ulang dan penggunaan ulang, misalnya memilah sampah dan menggunakan kembali barang kantor; (3) memberikan saran terkait lingkungan, berupa ide atau kritik konstruktif terhadap praktik organisasi; (4) berpartisipasi dalam program lingkungan, seperti pelatihan hijau atau kegiatan CSR; dan (5) mendorong rekan kerja untuk berperilaku ramah lingkungan, dengan menjadi teladan dan mengajak sesama karyawan untuk turut menjaga lingkungan.

### 3.5.2 Definisi Operasional

Definisi operasional adalah penjabaran konsep yang bertujuan untuk mempermudah pengukuran variabel. Definisi konseptual dan operasional dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel 3.1 berikut ini:

**Tabel 3. 1 Definisi Operasional**

Jenis Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Item
<i>Green Human Resource Management</i> (X1)	<i>Green human resource management</i> (GHRM) adalah praktik-praktik pengelolaan sumber daya manusia yang berorientasi pada lingkungan untuk mendukung tujuan keberlanjutan.	1. <i>Green recruitment and selection</i> (rekruitmen dan seleksi berbasis lingkungan)	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Proses rekruitmen di perusahaan ini dilakukan dengan memperhatikan aspek lingkungan, misalnya melalui penggunaan media digital untuk mengurangi penggunaan kertas.</li> <li>b. Dalam proses seleksi, perusahaan menilai kepedulian calon karyawan terhadap praktik ramah lingkungan.</li> </ul>
		2. <i>Green training and development</i> (pelatihan dan pengembangan ramah lingkungan)	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Terdapat pelatihan untuk meningkatkan kesadaran lingkungan.</li> <li>b. Program pengembangan difokuskan pada efisiensi energi dan pengurangan limbah.</li> </ul>
		3. <i>Green performance management</i> (manajemen kinerja berbasis lingkungan)	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Evaluasi kinerja mencakup indikator peduli lingkungan.</li> <li>b. Karyawan diberikan penghargaan atas kontribusinya terhadap program ramah lingkungan.</li> </ul>
		4. <i>Green compensation and</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Diberikan tunjangan atas ide-ide penghematan energi.</li> </ul>

		<i>reward</i> (kompensasi dan penghargaan lingkungan)	b. Karyawan yang aktif dalam program lingkungan mendapatkan bonus.
		5. <i>Green involvement</i> (keterlibatan dalam kegiatan hijau)	a. Karyawan dilibatkan dalam pengambilan keputusan terkait kebijakan lingkungan. b. Tersedia forum internal untuk berdiskusi tentang isu lingkungan
<i>Employee Commitment</i> (X2)	<i>Employee commitment</i> terhadap organisasi atau lingkungan kerja yang peduli terhadap kelestarian lingkungan dan praktik-praktik berkelanjutan.	1. Komitmen terhadap upaya lingkungan  2. Kepedulian terhadap dampak lingkungan  3. Sikap proaktif terhadap lingkungan	a. Merasa memiliki tanggung jawab untuk mendukung upaya lingkungan organisasi. b. Bersedia mengambil bagian dalam kegiatan ramah lingkungan yang diselenggarakan oleh perusahaan.  a. Memperhatikan dampak lingkungan dari aktivitas kerja yang dilakukan. b. Berupaya meminimalkan dampak negatif terhadap lingkungan dalam pelaksanaan pekerjaan sehari-hari.  a. Aktif mencari cara untuk meningkatkan kinerja lingkungan di tempat kerja. b. Merasa bangga menjadi bagian dari organisasi yang peduli terhadap lingkungan. c. Meyakini bahwa organisasi memiliki komitmen terhadap keberlanjutan lingkungan dan mendukung komitmen tersebut secara penuh.
	<i>Green organizational culture</i> adalah nilai dan keyakinan yang	1. <i>Performance Beliefs</i>	a. Praktik ramah lingkungan dianggap meningkatkan kinerja organisasi.

<i>Green organizational culture (Z)</i>	<p>membimbing berbagai praktik dalam organisasi untuk menjadi ramah lingkungan. Ini mencerminkan sejauh mana budaya organisasi mengadopsi dan menyebarluaskan nilai-nilai lingkungan ke seluruh aspek organisasi.</p>	(Keyakinan terhadap Dampak Kinerja)	b. Tindakan menghemat energi di kantor berdampak positif terhadap efisiensi operasional perusahaan.
		2. <i>Industry Macro-Culture</i> (Makro-Budaya Industri)	a. Nilai lingkungan menjadi prioritas dalam industri. b. Nilai lingkungan menjadi pertimbangan dalam keputusan perusahaan.
		3. <i>Organizational Barriers</i> (Hambatan Organisasi)	a. Proses internal mendukung inisiatif lingkungan. b. Terdapat dukungan terhadap manajer yang mendorong kepedulian lingkungan.
		4. <i>Cultural Fragmentation</i> (Fragmentasi Budaya)	a. Fokus lingkungan diterapkan secara merata di seluruh lokasi kerja. b. Nilai lingkungan menjadi perhatian di semua divisi organisasi.
		5. <i>Symbolic Events</i> (Peristiwa Simbolik)	a. Perusahaan melakukan inisiatif lingkungan sebagai respons terhadap kritik publik terkait limbah yang dihasilkannya. b. Manajer mengingatkan penerapan nilai-nilai lingkungan melalui komunikasi formal dan informal.
		6. <i>Alternative Business Philosophies</i> (Filosofi Bisnis Alternatif)	a. Kepedulian lingkungan menjadi bagian dari filosofi bisnis perusahaan. b. Fokus bisnis mencakup pencapaian kinerja lingkungan.
		7. <i>Individual Resistance to Change</i> (Resistensi	a. Terdapat keyakinan bahwa kepedulian terhadap lingkungan melalui praktik hijau dapat menghasilkan manfaat bagi perusahaan, baik secara langsung maupun tidak langsung..

		Individu terhadap Perubahan)	b. Pandangan bahwa isu lingkungan yang diterapkan oleh perusahaan merupakan komitmen jangka panjang, bukan sekadar mengikuti tren.
<i>Employee Green Behavior</i> (Y)	<i>Employee green behavior</i> adalah tindakan dan perilaku terukur yang dilakukan oleh karyawan di tempat kerja yang mendukung atau menghambat keberlanjutan lingkungan. Perilaku ini mencakup tindakan sukarela ( <i>voluntary/extra-role</i> ) maupun tindakan yang merupakan bagian dari pekerjaan ( <i>required/in-role</i> ).	1. <i>Voluntary Green Behavior</i> (Perilaku Hijau Sukarela) 2. <i>Required Green Behavior</i> (Prilaku Hijau yang Diwajibkan) 3. <i>Influencing Others</i> (Memengaruhi Orang Lain) 4. <i>Green Learning</i> (Pembelajaran tentang Lingkungan) 5. <i>Organizational Voice</i> (Suara Organisasi untuk Lingkungan)	a. Membawa botol minum yang dapat digunakan ulang ke tempat kerja. b. Mematikan lampu dan peralatan listrik saat tidak digunakan.  a. Menyelesaikan tugas pekerjaan dengan cara yang ramah lingkungan. b. Mematuhi kebijakan lingkungan yang diterapkan oleh perusahaan.  a. Mengajak rekan kerja untuk berperilaku hemat energi. b. Membagikan informasi terkait praktik kerja yang ramah lingkungan.  a. Mengikuti pelatihan atau sosialisasi yang berkaitan dengan pelestarian lingkungan. b. Mencari dan mempelajari informasi untuk meningkatkan pengetahuan mengenai isu lingkungan.  a. Mengusulkan kebijakan atau program lingkungan kepada pihak manajemen. b. Menyampaikan kritik atau masukan terhadap kebijakan perusahaan yang dinilai kurang ramah lingkungan.

Sumber: Data Peneliti (2025)

### 3.6 Skala Pengukuran Variabel

Dalam penelitian ini, digunakan skala *likert* sebagai alat untuk mengukur sikap, persepsi, dan keyakinan individu terhadap suatu fenomena atau isu tertentu. Skala *likert* merupakan salah satu jenis skala yang umum digunakan dalam penelitian kuantitatif untuk mengkonversi variabel abstrak menjadi indikator yang dapat diukur. Setiap variabel dalam penelitian ini dijabarkan ke dalam sejumlah indikator, yang kemudian dikembangkan menjadi butir-butir pernyataan dalam instrumen penelitian (Sugiyono, 2018). Seluruh item pernyataan dalam penelitian ini disusun dalam bentuk pernyataan positif guna memudahkan pemahaman responden dan meningkatkan kejelasan makna setiap pernyataan. Berikut adalah tabel pengukuran dengan menggunakan skala *likert*:

**Tabel 3. 2 Pengukuran Skala *Likert* Pernyataan Positif**

Jawaban	Kode	Skor
Sangat Setuju	SS	5
Setuju	S	4
Netral	N	3
Tidak Setuju	TS	2
Sangat Tidak Setuju	STS	1

*Sumber: (Sugiyono, 2018)*

Pernyataan dalam instrumen penelitian ini seluruhnya disusun dalam bentuk pernyataan positif. Dengan demikian, semakin responden setuju terhadap pernyataan, maka semakin tinggi skor yang diberikan, yang mencerminkan sikap atau persepsi yang semakin positif terhadap variabel yang diukur. Skor tertinggi menunjukkan sikap yang paling positif, sedangkan skor terendah menunjukkan sikap yang paling negatif.

Penggunaan pernyataan positif secara konsisten bertujuan untuk menjaga kejelasan makna dan memudahkan interpretasi responden dalam menjawab setiap item. Meskipun demikian, peneliti tetap menyadari potensi bias jawaban seperti kecenderungan responden untuk memilih jawaban tertentu tanpa membaca dengan cermat. Oleh karena itu, dalam proses penyusunan item dilakukan seleksi bahasa dan redaksi agar setiap pernyataan tetap variatif dan jelas. Seluruh skor dari masing-

masing pernyataan akan diolah secara kuantitatif, dan hasil akhir akan mencerminkan tingkat kecenderungan sikap atau perilaku responden terhadap variabel yang diteliti.

### **3.7 Teknik Analisis Data**

#### **3.7.1 Analisis Statistik Deskriptif**

Statistik deskriptif digunakan untuk menggambarkan atau menyajikan data sebagaimana adanya, tanpa melakukan generalisasi terhadap populasi yang lebih luas. Menurut Sugiyono, (2018), jika tujuan penelitian hanya terbatas pada penyajian informasi mengenai karakteristik data sampel tanpa menarik kesimpulan yang berlaku umum terhadap populasi, maka pendekatan statistik deskriptif merupakan metode yang tepat. Dalam penelitian ini, data dikumpulkan melalui kuesioner yang memuat sejumlah pernyataan tertulis dan dibagikan kepada responden untuk diisi sesuai dengan kondisi dan persepsi masing-masing. Jawaban responden yang telah terkumpul kemudian dianalisis dan disajikan dalam bentuk grafik, seperti diagram lingkaran untuk memberikan gambaran visual mengenai distribusi jawaban. Selain itu, dilakukan juga penghitungan ukuran tendensi sentral yang terdiri dari modus, median, dan *Mean* (rata-rata) guna memberikan pemahaman lebih mendalam terkait kecenderungan jawaban responden.

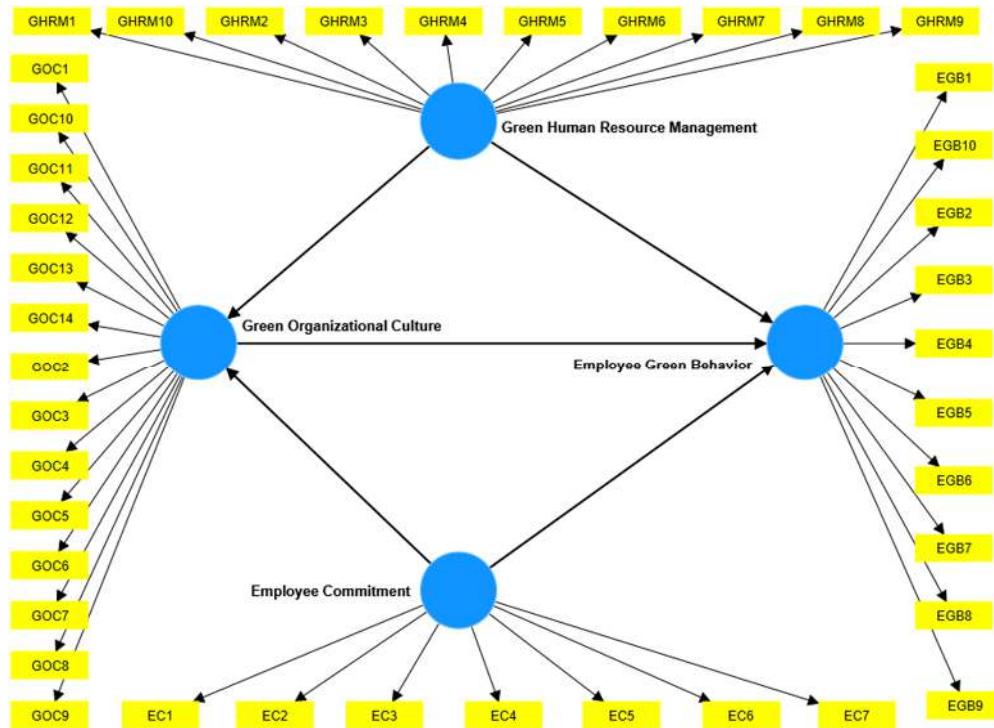
Ukuran tendensi sentral merupakan metode statistik yang digunakan untuk menggambarkan nilai yang paling mewakili sekumpulan data. Modus adalah nilai yang paling sering muncul dalam suatu distribusi data, sehingga mencerminkan jawaban yang paling banyak dipilih responden. Median adalah nilai tengah dari data yang telah diurutkan, sehingga dapat menunjukkan titik tengah distribusi jawaban responden dan tidak terlalu dipengaruhi oleh adanya nilai ekstrem. Sementara itu, *Mean* atau rata-rata dihitung dengan menjumlahkan seluruh nilai data kemudian dibagi dengan jumlah responden, sehingga menghasilkan nilai representatif dari keseluruhan jawaban. Dengan demikian, penggunaan modus, median, dan *Mean* dalam penelitian ini tidak hanya membantu memahami kecenderungan data, tetapi juga memberikan gambaran yang lebih akurat mengenai pola respon responden secara keseluruhan.

### 3.7.2 Teknik Analisis Data dengan SEM-PLS

Penelitian ini menggunakan metode *Structural Equation Modeling-Partial Least Squares* (SEM-PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS versi 4.0. Metode ini dipilih karena memiliki beberapa keunggulan, antara lain tidak mengharuskan data berdistribusi normal, mampu mengolah jumlah sampel relatif kecil, serta dapat menguji model dengan indikator yang bersifat reflektif maupun formatif . SEM-PLS merupakan pendekatan berbasis varians yang memungkinkan analisis hubungan simultan antara konstruk laten dengan indikator-indikatornya, serta antar konstruk laten dalam suatu model penelitian.

Penggunaan SmartPLS dalam penelitian ini juga didasarkan pada pertimbangan bahwa model penelitian menggunakan indikator reflektif, di mana hubungan antara konstruk laten dengan indikator-indikator pembentuknya dapat dijelaskan secara lebih tepat melalui pendekatan SEM-PLS (Ghozali & Kusumadewi, 2023). Secara umum, analisis SEM-PLS terdiri dari dua bagian utama, yaitu: (1) model pengukuran (*outer model*), yang bertujuan mengevaluasi sejauh mana indikator mampu merepresentasikan konstruk laten, dan (2) model struktural (*inner model*), yang digunakan untuk menjelaskan kekuatan serta arah hubungan antar konstruk laten. Setelah kedua model memenuhi kriteria evaluasi, tahap berikutnya adalahm

melakukan uji hipotesis serta analisis jalur (*path analysis*) untuk menguji pengaruh langsung (*direct effect*), tidak langsung (*indirect effect*), maupun pengaruh total antar variabel dalam model penelitian.



Sumber: Data Diolah (2025)  
Gambar 3. 1 Model Penelitian

### 3.7.3 Uji Model Pengukuran (*Outer Model*)

Menurut Ghozali & Kusumadewi (2023), *Outer Model* atau model pengukuran menggambarkan hubungan antara setiap blok indikator dengan variabel laten yang diukur. Model ini digunakan untuk menguji validitas konstruk dan reliabilitas instrumen penelitian, guna mengevaluasi sejauh mana instrumen dapat mengukur konstruk yang dimaksud serta memastikan konsistensi pengukuran dan konsistensi responden dalam menjawab item-item pada kuesioner. Pengujian dalam *outer model* mencakup tiga aspek utama, yaitu:

1. *Convergent Validity*

*Convergent validity* berhubungan dengan sejauh mana indikator-

indikator yang mengukur konstruk yang sama memiliki korelasi tinggi satu sama lain. Dalam SEM-PLS, *convergent validity* diuji menggunakan dua ukuran utama, yaitu *outer loading* dan *average variance extracted* (AVE).

- a. *Outer Loading* menunjukkan kontribusi masing-masing indikator terhadap konstruk latennya. Suatu indikator dikatakan valid jika memiliki nilai *outer loading*  $\geq 0,70$ . Namun, pada tahap awal pengembangan instrumen, nilai antara 0,50–0,60 masih dapat diterima karena dianggap cukup memberikan kontribusi pada konstruk.
- b. *Average variance extracted* (AVE) menggambarkan rata-rata varian indikator yang dapat dijelaskan oleh konstruk laten. Nilai  $AVE \geq 0,50$  menunjukkan bahwa konstruk mampu menjelaskan lebih dari 50% varians indikator-indikatornya.

Dengan demikian, indikator yang memenuhi syarat *outer loading* dan AVE dapat dinyatakan memiliki validitas konvergen yang baik.

## 2. *Discriminant Validity*

*Discriminant validity* menguji sejauh mana suatu konstruk benar-benar berbeda dengan konstruk lain dalam model. Validitas diskriminan yang baik menunjukkan bahwa konstruk hanya diukur oleh indikator-indikator yang memang dirancang untuknya, bukan oleh indikator konstruk lain. Uji *discriminant validity* dapat dilakukan dengan beberapa pendekatan, yaitu:

- a. *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT): nilai HTMT harus  $< 0,90$  untuk menyatakan bahwa tidak terjadi masalah diskriminasi antar konstruk.
- b. *Fornell-Larcker Criterion*: validitas diskriminan terpenuhi jika akar kuadrat AVE dari masing-masing konstruk lebih besar dibandingkan korelasi antar konstruk lain.

- c. *Cross Loading*: indikator dinyatakan valid apabila *loading* terhadap konstruknya sendiri lebih tinggi daripada *loading* terhadap konstruk lain.
3. *Composite Reliability (Cronbach's Alpha)*
- Setelah validitas terpenuhi, tahap berikutnya adalah menguji reliabilitas konstruk untuk memastikan konsistensi internal antar indikator dalam mengukur konstruk laten. Reliabilitas diuji melalui dua ukuran utama, yaitu:
- Cronbach's Alpha* (CA): mengukur konsistensi internal indikator-indikator dalam konstruk. Nilai  $\geq 0,70$  menunjukkan reliabilitas yang baik.
  - Composite Reliability* (CR): memberikan estimasi reliabilitas yang lebih akurat dibandingkan *cronbach's alpha* karena mempertimbangkan bobot indikator. Nilai CR  $\geq 0,70$  menunjukkan reliabilitas memadai.

Apabila indikator telah memenuhi validitas konvergen, validitas diskriminan, serta reliabilitas, maka *outer model* dapat dinyatakan layak digunakan untuk analisis selanjutnya.

**Tabel 3. 3 Rule of Thumb Outer Model**

Kriteria	Parameter	Rule Of Thumb
<i>Convergent Validity</i>	<i>Loading Factor</i>	$> 0.70$
	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>	$> 0.50$
<i>Discriminant Validity</i>	<i>Heterotrait-Monotrait Ratio HTMT</i>	$< 0,90$
	<i>Fornell-Larcker Criterion</i>	Akar kuadrat AVE setiap konstruk harus lebih besar daripada korelasi dengan konstruk lain
	<i>Cross Loading</i>	$> 0.70$ untuk setiap variabel
<i>Reliabilitas Analisis</i>	<i>Cronbach's Alpha</i>	$> 0.70$
	<i>Composite Reliability</i>	$> 0.70$

Sumber: Ghozali & Kusumadewi, (2023)

*Output* hasil estimasi nilai *outer loading* diperoleh melalui pengukuran korelasi antara skor indikator instrumen dengan konstruk variabel yang diwakilinya. Suatu indikator dinyatakan valid apabila memiliki nilai *outer loading* di atas 0,70. Namun, nilai antara 0,60 hingga 0,70 masih dapat diterima, khususnya dalam tahap awal pengembangan model. Jika terdapat indikator dengan nilai di bawah ambang batas tersebut dan tidak memenuhi kriteria validitas konvergen, maka indikator tersebut perlu dipertimbangkan untuk dihapus dari model. Adapun hasil pengujian validitas konvergen dalam penelitian ini disajikan pada Tabel 3.4

**Tabel 3. 4 Hasil Outer Loading Pada Uji Convergent Validity**

Variabel Laten	Variabel Manifes	Loading Factor	Keterangan
<i>Employee Commitment</i>	EC1	0.951	Valid
	EC2	0.927	Valid
	EC3	0.961	Valid
	EC4	0.910	Valid
	EC5	0.908	Valid
	EC6	0.968	Valid
	EC7	0.931	Valid
<i>Employee Green Behavior</i>	EGB1	0.919	Valid
	EGB10	0.931	Valid
	EGB2	0.963	Valid
	EGB3	0.893	Valid
	EGB4	0.944	Valid
	EGB5	0.962	Valid
	EGB6	0.922	Valid
	EGB7	0.955	Valid
	EGB8	0.911	Valid
	EGB9	0.931	Valid
<i>Green Human Resource Management</i>	GHRM1	0.937	Valid
	GHRM10	0.896	Valid
	GHRM2	0.933	Valid
	GHRM3	0.898	Valid
	GHRM4	0.963	Valid
	GHRM5	0.970	Valid
	GHRM6	0.957	Valid
	GHRM7	0.958	Valid
	GHRM8	0.947	Valid
	GHRM9	0.956	Valid
	GOC1	0.949	Valid

<i>Green Organizational Culture</i>	GOC10	0.898	Valid
	GOC11	0.930	Valid
	GOC12	0.961	Valid
	GOC13	0.949	Valid
	GOC14	0.935	Valid
	GOC2	0.938	Valid
	GOC3	0.869	Valid
	GOC4	0.884	Valid
	GOC5	0.910	Valid
	GOC6	0.903	Valid

Sumber: Lampiran 3 (2025)

Berdasarkan hasil uji validitas konvergen yang ditampilkan pada Tabel 3.4, seluruh indikator variabel laten yang tersisa telah menunjukkan nilai *loading factor* di atas 0,70, sehingga dinyatakan valid dan memenuhi kriteria validitas konvergen menurut (Ghozali & Kusumadewi, 2023). Hal ini menunjukkan bahwa setiap indikator telah mampu merepresentasikan konstruk variabel masing-masing dengan baik.

### 3.7.4 Uji Model *Fit*

Uji model *fit* bertujuan untuk menilai sejauh mana model penelitian yang digunakan sesuai dengan data empiris yang diperoleh. Pengujian ini dilakukan untuk memastikan bahwa model struktural dan model pengukuran memiliki tingkat kesesuaian (*goodness of fit*) yang baik, sehingga hasil analisis dapat diinterpretasikan secara valid dan andal. Pengujian model *fit* dalam penelitian ini dilakukan menggunakan SmartPLS versi 4.0, dengan membandingkan hasil estimasi parameter terhadap kriteria penilaian model yang telah ditetapkan. Parameter yang digunakan meliputi SRMR, d-ULS, d-G, Chi-Square, NFI, GoF, dan Q<sup>2</sup> *predictive relevance*, yang masing-masing memiliki standar atau *rule of thumb* tertentu untuk menentukan kelayakan model. Adapun ringkasan hasil uji model *fit* disajikan pada tabel 3.5 berikut.

**Tabel 3. 5 Uji Model Fit**

Parameter	Rule of Thumb	Keterangan
SRMR	Lebih kecil dari 0,10	Fit
d-ULS	> 0,05	Fit
d-G	> 0,05	Fit
Chi Square	X <sup>2</sup> Statistik Lebih dari X <sup>2</sup> Tabel	Fit
NFI	Mendekati Nilai 1	Fit
Gof	0.1 (FOF kecil), 0.25 (GOF <i>moderate</i> ), 0.36 (Gof kuat)	Fit (Kuat)
<i>Q<sup>2</sup></i> <i>Predictive Relevance</i>	<i>Q<sup>2</sup></i> > 0: Memiliki <i>Predictive Relevance</i> <i>Q<sup>2</sup></i> < 0: Kurang Memiliki <i>Predictive Relevance</i> 0.02 (Lemah) 0.15 (Moderat) 0.35 (Kuat)	Fit (Kuat)

Sumber: Ghazali & Kusumadewi, (2023)

### 3.7.5 Model Struktural (*Inner model*)

*Inner model* atau model struktural digunakan untuk mengevaluasi hubungan antar konstruk laten dalam kerangka penelitian. Model ini menjelaskan seberapa besar variabel eksogen mampu memengaruhi variabel endogen, serta sejauh mana kekuatan prediksi model yang dibangun (Ghozali & Kusumadewi, 2023). Evaluasi *inner model* dilakukan dengan beberapa kriteria, yaitu:

1. Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>)

R<sup>2</sup> menunjukkan besarnya variasi konstruk endogen yang dapat dijelaskan oleh konstruk eksogen. Nilai R<sup>2</sup> sebesar 0,75, 0,50, dan 0,25 masing-masing mengindikasikan model kuat, moderat, dan lemah.

2. Signifikansi (Pengujian Hipotesis)

Uji signifikansi atau pengujian hipotesis dilakukan untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh yang signifikan antara konstruk eksogen terhadap konstruk endogen dalam model penelitian. Tujuan dari pengujian ini adalah untuk menentukan apakah hipotesis yang diajukan dapat diterima atau ditolak berdasarkan hasil analisis statistik. Dalam SmartPLS, pengujian signifikansi dilakukan dengan melihat nilai *t-statistic* dan *p-value* yang diperoleh melalui proses *bootstrapping*. Hubungan antarvariabel dinyatakan signifikan apabila memiliki nilai *t-statistic* > 1,96 atau *p-value* < 0,05 pada tingkat signifikansi 5%. Hasil pengujian ini memberikan dasar

empiris untuk menilai kekuatan dan arah hubungan antarvariabel dalam model struktural penelitian.

### 3. *Effect Size (f<sup>2</sup>)*

f<sup>2</sup> digunakan untuk menilai seberapa besar pengaruh relatif suatu konstruk eksogen terhadap konstruk endogen. Kriteria penilaian adalah 0,02 (kecil), 0,15 (sedang), dan 0,35 (besar).

Dengan demikian, inner model memberikan gambaran seberapa baik teori yang digunakan sesuai dengan data empiris penelitian.

**Tabel 3. 6 Rule Of Thumb Inner model**

Kriteria	Rule Of Thumb
R-Square	0,75, 0,50 dan 0,25 menunjukkan model kuat, <i>moderate</i> dan lemah
Signifikansi (Pengujian Hipotesis)	Hubungan antarvariabel dinyatakan signifikan apabila memiliki nilai <i>t-statistic</i> > 1,96 atau <i>p-value</i> < 0,05 pada tingkat signifikansi 5%.
Effect Size (f <sup>2</sup> )	Kriteria penilaian adalah 0,02 (kecil), 0,15 (sedang), dan 0,35 (besar).

Sumber: Supriadi & Artanti, (2025)

## **V. SIMPULAN DAN SARAN**

### **5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian terhadap karyawan PT Pertamina Patra Niaga Sales Area Retail Lampung dengan judul “Pengaruh *Green Human Resource Management* dan *Employee Commitment* terhadap *Employee Green Behavior* dengan *Green organizational culture* sebagai Variabel Intervening”, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. *Green human resource management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *green organizational culture*. Pengaruh yang ditunjukkan tergolong sedang. Dibandingkan dengan pengaruh tidak langsungnya terhadap *employee green behavior* melalui *green organizational culture*, pengaruh langsung *green human resource management* lebih besar, sehingga mediasi yang terjadi bersifat parsial. Hal ini terjadi karena praktik GHRM seperti rekrutmen, pelatihan, dan evaluasi berbasis lingkungan secara langsung membentuk budaya hijau tanpa sepenuhnya bergantung pada perantara lain, sehingga efeknya tetap kuat meskipun sebagian disalurkan melalui budaya organisasi.
2. *Green human resource management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee green behavior* dengan tingkat pengaruh sedang. Pengaruh tidak langsung melalui *green organizational culture* lebih besar dibandingkan pengaruh langsungnya, sehingga mediasi yang terjadi bersifat parsial kuat. Artinya, GHRM tetap berpengaruh langsung terhadap perilaku hijau, namun sebagian besar efeknya tersalurkan melalui budaya organisasi hijau.

3. *Employee commitment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *green organizational culture* dengan tingkat pengaruh sedang. Pengaruh langsung *employee commitment* terhadap *green organizational culture* lebih besar dibandingkan pengaruh tidak langsungnya terhadap *employee green behavior* melalui *green organizational culture*, sehingga mediasi yang terjadi bersifat parsial. Artinya, budaya organisasi hijau memperkuat hubungan antara komitmen karyawan dan perilaku hijau, namun komitmen karyawan tetap memberikan pengaruh langsung terhadap pembentukan nilai dan tindakan ramah lingkungan.
4. *Employee commitment* tidak memiliki pengaruh langsung terhadap *employee green behavior*, namun berpengaruh signifikan jika melalui *green organizational culture*. Pengaruh tidak langsungnya lebih besar dibandingkan pengaruh langsung, sehingga mediasi yang terjadi bersifat penuh (*full mediation*). Artinya, komitmen karyawan baru dapat mendorong perilaku hijau apabila nilai-nilai keberlanjutan telah tertanam kuat dalam budaya organisasi.
5. *Green organizational culture* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee green behavior*. Pengaruh tidak langsung *green human resource management* dan *employee commitment* melalui budaya hijau lebih besar dibanding pengaruh langsungnya. Hal ini menandakan bahwa mediasi yang terjadi bersifat parsial (*partial mediation*). Artinya, budaya hijau memperkuat pengaruh kebijakan dan komitmen terhadap perilaku ramah lingkungan karyawan, sehingga perilaku hijau akan muncul optimal ketika budaya keberlanjutan telah tertanam dalam organisasi.
6. *Green human resource management* terhadap *employee green behavior* melalui *green organizational culture* lebih besar dibandingkan pengaruh langsungnya. Artinya, budaya organisasi hijau berperan memperkuat hubungan antara praktik GHRM dan perilaku hijau karyawan. Mediasi yang terjadi bersifat parsial (*partial mediation*) karena pengaruh langsung tetap signifikan namun meningkat melalui budaya hijau. Dengan demikian, penerapan GHRM akan lebih efektif membentuk perilaku

ramah lingkungan apabila nilai keberlanjutan telah menjadi bagian dari budaya kerja organisasi.

7. *Employee commitment* terhadap *employee green behavior* melalui *Green organizational culture* menjadi signifikan dan lebih kuat, sedangkan pengaruh langsungnya tidak signifikan. Artinya, perilaku hijau karyawan baru muncul ketika komitmen mereka difasilitasi oleh budaya organisasi hijau. Dengan demikian, mediasi yang terjadi bersifat penuh (*full mediation*) karena pengaruh langsungnya tidak signifikan. Hal ini terjadi karena karyawan yang memiliki komitmen tinggi tidak secara otomatis menampilkan perilaku hijau; mereka membutuhkan lingkungan dan norma organisasi yang mendukung dalam hal ini, budaya organisasi hijau sebagai pendorong agar komitmen tersebut terwujud menjadi tindakan nyata.

## 5.2 Saran

Pada penelitian ini, terdapat beberapa batasan yang perlu diperhatikan agar hasil yang diperoleh dapat diinterpretasikan secara tepat. Penelitian ini hanya dilakukan pada karyawan PT Pertamina Patra Niaga Sales Area Retail Lampung dengan jumlah responden terbatas, sehingga hasilnya tidak dapat digeneralisasikan untuk seluruh wilayah atau unit kerja Pertamina lainnya. Selain itu, penggunaan metode survei dengan kuesioner memungkinkan adanya subjektivitas dalam pengisian jawaban responden. Beberapa faktor seperti perbedaan usia, jabatan, dan lama bekerja juga berpotensi memengaruhi hasil, namun tidak dijadikan fokus utama dalam analisis. Berdasarkan keterbatasan tersebut, maka saran-saran yang dapat diberikan baik untuk pengembangan penelitian selanjutnya maupun bagi perusahaan maka saran-saran yang dapat diajukan adalah:

### 1. Saran Praktis

- a. Variabel *green human resource management*, indikator dengan nilai terendah terdapat pada aspek *green recruitment and selection*, yang menunjukkan bahwa proses perekrutan belum sepenuhnya menekankan pada nilai-nilai ramah lingkungan. Oleh karena itu, perusahaan disarankan untuk memperkuat prinsip hijau sejak tahap seleksi calon

karyawan serta memperluas program pelatihan lingkungan agar kesadaran ekologis karyawan meningkat.

- b. Variabel *employee commitment*, indikator dengan nilai rendah berada pada dimensi komitmen terhadap upaya lingkungan. Kondisi ini menandakan bahwa sebagian karyawan belum sepenuhnya terlibat dalam kegiatan pro-lingkungan. Perusahaan disarankan untuk meningkatkan internalisasi nilai keberlanjutan melalui pelatihan dan pemberian penghargaan bagi karyawan yang berkontribusi aktif dalam inisiatif hijau.
- c. Variabel *green organizational culture*, indikator dengan nilai terendah adalah *organizational barriers*, yang menunjukkan masih adanya hambatan dalam penerapan budaya hijau secara menyeluruh. Oleh karena itu, diperlukan langkah untuk memperkuat sistem komunikasi internal dan memperjelas tanggung jawab lingkungan di setiap divisi agar nilai-nilai hijau dapat diimplementasikan lebih konsisten.
- d. Variabel *employee green behavior*, nilai terendah terdapat pada indikator dengan nilai rata-rata terendah adalah *voluntary green behavior*. Oleh karena itu, perusahaan perlu menciptakan lingkungan kerja yang mampu mendorong kesukarelaan dalam berperilaku pro-lingkungan, misalnya dengan meningkatkan kampanye internal terkait pentingnya perilaku hijau, memberikan apresiasi bagi karyawan yang menunjukkan inisiatif lingkungan tanpa paksaan, serta menyediakan fasilitas pendukung seperti tempat daur ulang, media edukasi, dan ruang untuk berpartisipasi dalam program lingkungan.

## 2. Saran Teoretis

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *green organizational culture* berperan penting dalam memediasi hubungan antara *green human resource management* dan *employee commitment* terhadap *employee green behavior*. Namun, berdasarkan hasil deskriptif, indikator *green learning* memiliki nilai terendah, menandakan proses pembelajaran hijau di lingkungan kerja belum berjalan optimal. Secara teoretis, hal ini menunjukkan perlunya penguatan konsep pembelajaran organisasi

hijau dalam membentuk budaya berkelanjutan yang mampu menanamkan nilai-nilai lingkungan ke dalam perilaku kerja sehari-hari. Penelitian mendatang diharapkan dapat menggali lebih dalam mekanisme bagaimana proses pembelajaran dan internalisasi nilai hijau ini mampu memperkuat fungsi mediasi budaya organisasi hijau terhadap perilaku hijau karyawan.

Selanjutnya, temuan menunjukkan bahwa perilaku hijau karyawan dipengaruhi oleh GHRM dan komitmen karyawan, tetapi hasil deskriptif memperlihatkan indikator *organizational barriers* memiliki nilai paling rendah. Kondisi ini menunjukkan masih adanya hambatan struktural dan kebijakan organisasi yang dapat membatasi penerapan perilaku hijau. Dari sisi teoretis, hal ini menjadi indikasi bahwa model konseptual yang digunakan belum sepenuhnya menjelaskan pengaruh faktor penghambat organisasi terhadap perilaku hijau. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya perlu memperdalam aspek kontekstual organisasi, seperti dukungan kebijakan, fasilitas, dan struktur kerja, agar teori perilaku hijau karyawan menjadi lebih komprehensif dan aplikatif terhadap situasi nyata di lapangan

## **DAFTAR PUSTAKA**

## DATAR PUSTAKA

- Acquah, I. S. K., Agyabeng-Mensah, Y., & Afum, E. (2021). Examining the link among green human resource management practices, green supply chain management practices and performance. *Benchmarking*, 28(1), 267–290. <https://doi.org/10.1108/BIJ-05-2020-0205>
- Aditya, I. P. Y. C., Hidayat, A. M., Widodo, A., & Rubiyanti, N. (2025). The Effect of Green Human Resource Management on Environmental Performance Mediated by Organizational Commitment: A Study on Hotels in Bali. *Formosa Journal of Applied Sciences*, 4(5), 1445–1458. <https://doi.org/10.55927/fjas.v4i5.146>
- Aggarwal, P., & Agarwala, T. (2021). Green Organizational Culture: An Exploration of Dimensions. *Global Business Review*. <https://doi.org/10.1177/09721509211049890>
- Aggarwal, P., & Agarwala, T. (2023a). Relationship of green human resource management with environmental performance: mediating effect of green organizational culture. *Benchmarking*, 30(7), 2351–2376. <https://doi.org/10.1108/BIJ-08-2021-0474>
- Aggarwal, P., & Agarwala, T. (2023b). Relationship of green human resource management with environmental performance: mediating effect of green organizational culture. *Benchmarking*, 30(7), 2351–2376. <https://doi.org/10.1108/BIJ-08-2021-0474>
- Ahmad, F. (2023). Green HRM Practices and Knowledge Sharing Improve Environmental Performance by Raising Employee Commitment to the Environment. *Sustainability*, 15(6).
- Aji, I. P., & Nugroho, S. P. (2025). Pengaruh Green Human Resource Management (GHRM) dan Self-Efficacy terhadap Green Culture melalui Commitment to Sustainability. *Paradoks : Jurnal Ilmu Ekonomi*, 8(4), 943–958. <https://doi.org/10.57178/paradoks.v8i4.1939>
- Ajizah, N., Adriani, Z., & Wediawati, B. (2025a). Peran Employee Green Behavior Dalam Memediasi Green Human Resource Management Terhadap Employee Green Perfomance. *Jurnal Ilmiah Global Education*, 6(2), 681–694. <https://doi.org/10.55681/jige.v6i2.3777>

- Ajizah, N., Adriani, Z., & Wediawati, B. (2025b). Peran Employee Green Behavior Dalam Memediasi Green Human Resource Management Terhadap Employee Green Performance. *Jurnal Ilmiah Global Education*, 6(2), 681–694. <https://doi.org/10.55681/jige.v6i2.3777>
- Akhsana, A. N. (2020). *Harmonisasi Manusia dan Lingkungan (Studi Kasus Strategi Pelatihan dan Pengembangan dengan Perspektif Lingkungan Islam Indonesia)*. [Universitas Islam Indonesia]. <https://dspace.uii.ac.id/bitstream/handle/123456789/43784/17311186.pdf?sequence=1>
- Amalia, L. (2023). Pengaruh Green Human Resource Management Terhadap Employee Green Behaviour Dimediasi Oleh Green Organization Identity. *Journal Of Social Science Research*, 3, 9–13.
- Anggara, R. (2024, January 23). *Nilai Indeks Kualitas Lingkungan Hidup (IKLH) Provinsi Lampung pada 2023*. Bandar Lampung. <https://lampung.rilis.id/Pemerintahan/Berita/Berikut-Daftar-Indeks-Kualitas-Lingkungan-Hidup-di-Provinsi-Lampung-2023-Ada-Daerah-dengan-Kriteria-Kurang-Baik-07MMyQH>
- Arsawan, I. W. E., Hadiansyah, A., Martini, I. A. O., Risnawati, S., Kawuryan, R., Juansa, A., Lina, N. P. M., & Parwita, G. B. S. (2025). *Green Human Resource Management* (Romiza, Ed.). Digital Publishing.
- Arulrajah, A. A., Opatha, H. D. N. P., & Nawaratne, N. N. J. (2020). Green Human Resource Management Practices: A Review. In *Sri Lankan Journal of Human Resource Management* 5(1).
- Atmim, Muslia, W., Syarifudin, E., & Makbuloh, D. (2024a). Kajian Teori Budaya Dalam Organisasi Berbasis Lingkungan Sebagai Upaya Mendorong Inovasi Dan Meningkatkan Keterlibatan Karyawan Untuk Membangun Dampak Positif Dimata Publik. *JPGMI*, 10(2), 319–332.
- Atmim, R. R., Muslia, W., Syarifudin, E., & Makbuloh, D. (2024b). Kajian Teori Budaya Dalam Organisasi Berbasis Lingkungan Sebagai Upaya Mendorong Inovasi Dan Meningkatkan Keterlibatan Karyawan Untuk Membangun Dampak Positif Dimata Publik. *JPGMI*, 10(2), 319–332.
- Aulia, Y., Hadiyanto, & Sulastri. (2025). Kontribusi Kepemimpinan Dalam Mening. *Jurnal Niara*, 17, 181–191.
- Carballo, A., Ruzo-Sanmartín, E., Álvarez-González, P., & Paillé, P. (2023). How do GHM practices influence firms' economic performance? A meta-analytic investigation of the role of GSCM and environmental performance. *Journal of Business Research*, 165. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113984>

- Cetin, A. (2020). Organizational silence and organizational commitment: A study of Turkish sport managers. *Annals of Applied Sport Science*, 8(2). <https://doi.org/10.29252/aassjournal.830>
- CNBC Indonesia Research. (2024, May 29). *Laporan Green Company*. CNBC Indonesia. <https://www.cnbcindonesia.com/research/20240528200109-128-541945/ini-5-perusahaan-green-business-terbaik-2024>
- Dinas Lingkungan Hidup. (2023, December 31). *Indeks Kualitas Lingkungan Hidup Tahun 2023 Meningkat dari 2022*. Kementerian Lingkungan Hidup Dan Kehutanan. <https://dataindonesia.id/varia/detail/data-capaian-indeks-kualitas-lingkungan-hidup-iklh-indonesia-pada-2023>
- Dumont, J., Shen, J., & First, X. D. (2016). Effects of Green HRM Practices on Employee Workplace Green Behavior: The Role of Psychological Green Climate and Employee Green Values. *Human Resource Management*, 5(4), 467–465.
- Elshaer, I. A., Azazz, A. M. S., Kooli, C., & Fayyad, S. (2023). Green Human Resource Management and Brand Citizenship Behavior in the Hotel Industry: Mediation of Organizational Pride and Individual Green Values as a Moderator. *Administrative Sciences*, 13(4). <https://doi.org/10.3390/admsci13040109>
- Erika, T. O. (2025). *Pengaruh Green Human Resource Management Terhadap Green Innovate Behavior dan Green Organizational Citizenship Behavior dengan Enviroment Manajerial Support Sebagai Moderasi Pada Karyawan Indomaret di Sidoarjo*. Universitas Hayam Wuruk Perbanas.
- Fauzzia, W., Santoso, B., & Ahman, E. (2025). Kepemimpinan Strategis dan Green HRM: Sebuah Tinjauan Literatur Komprehensif Strategic Leadership and Green HRM: A Comprehensive Review of Existing Literature. *Management Science Journal Page*, 2(2), 70.
- Fauzzia, W., Santoso, B., Ahman, E., Ekonomi, F. P., & Bisnis, D. (2025). Kepemimpinan Strategis dan Green HRM: Sebuah Tinjauan Literatur Komprehensif Strategic Leadership and Green HRM: A Comprehensive Review of Existing Literature. *Management Science Journal Page*, 2(2), 70.
- Ferinia, R. (2024). The Influence Of Organizational Culture On Green Business Strategies Through Digital Transformation. *AdBisprenuer*, 8(3), 233–247. <https://doi.org/10.24198/adbisprenuer.v8i3.45680>
- Ghozali, I., & Kusumadewi, K. A. (2023). *Partianl Least Squares Konsep, Teknik Dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 4.0 Untuk Peneliti Empiris* (H. Apriya, Ed.; 1st ed.). Yoga Pratama.
- Gitaya, W. (2024). *Pengaruh Green Human Resources Management Dan Employee Eco Friendly Behavior Terhadap Keberlanjutan Organisasi Yang Dimediasi*

*Oleh Kinerja Lingkungan Pada Perusahaan Pdam Surakarta: Vol. Vol. 17, No. 1.* Universitas Muhammadiyah Surakarta.  
<https://doi.org/DOIIssue:10.46306/jbbe.v17i1>

- Hastuti, D. T. (2022). *Pengaruh Budaya Lingkungan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Green Human Resources Management (Ghrm) Dan Kepuasan Kerja Survey Pada Karyawan Bank Kb Bukopin Cabang Yogyakarta*. Universitas Islam Indonesia.
- Hendry, J., & Asri, D. H. (2022). Analisis peran Employee Commitment sebagai Mediasi dalam Hubungan antara Leadership, Talent Management dan Employee Performance pada Karyawan. *Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah*, 5(1). <https://doi.org/10.36778/jesya.v5i1>
- Indar, S. H., Asniwati, Baharuddin, ida, Hadiningtyas, E. A., & Latief, F. (2024). Organizational Citizenship Behavior Melalui Green Organizational Culture dan Mediasi Komitmen Organisasi. *Jurnal Manajemen STIE Muhammadiyah Palopo*, 10(2).
- Irhamuddin, A., Adam, M. A., & Utha, M. A. (2025). Peran Kebijakan Green HR Dalam Meningkatkan Kapitalisasi Pengetahuan Di Sektor Properti. *Jurnal Ekonomi Manajemen Dan Akuntansi*, 21(1).
- Isrososianwan, S., Rahayu, A., Wibowo, L. A., & Dewatmoko, S. (2020). Green Human Resources Management Mendukung Kinerja Lingkungan Industri Perhotelan. *Human Resources Management*, 3.
- Jabbour, C. J. C., & Almada, F. C. (2008). The central role of human resource management in the search for sustainable organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(12), 2133–2154.
- Jannah, M. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Islam.  
[file:///C:/Users/hplam/Downloads/Makalah%20Manajemen%20Sumber%20Daya%20Manusia%20%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/hplam/Downloads/Makalah%20Manajemen%20Sumber%20Daya%20Manusia%20%20(1).pdf)
- Jatiwardani, K. D., Kusuma, I. B. S., Irawan, I. P. A. U., & Sujanayasa, I. M. (2025). Studi Penerapan Green Human Resource Management Di Industri Perhotelan: Perspektif Hotel Conrad Bali. *Jurnal Sains Terapan Pariwisata*, 10(2), 129–141. <https://doi.org/10.56743/jstp.v10i2.510>
- Kholifatunnisa, L., Kurniawan, B., & Setyorini, N. (2025). *Kinerja Perusahaan Berkelanjutan (Corporate Sustainability Performance)*. Publis Alung Cipta.
- Kustina, K. T., Wardhana, A., & Dasra Viana, E. (2023). *Green Management Strategy* (M. Y. Sianipar, Ed.). Media Sains Indonesia.  
<https://www.researchgate.net/publication/376787888>

- Liu, X., & Lin, K. L. (2020). Green Organizational Culture, Corporate Social Responsibility Implementation, and Food Safety. *Frontiers in Psychology*, 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.585435>
- Lrhamuddin, A. I., Adam, M. A., & Utha, M. A. (2025). Peran Kebijakan Green HR Dalam Meningkatkan Kapitalisasi Pengetahuan Di Sektor Properti. *Jurnal Ekonomi Manajemen Dan Akuntansi*, 21(1).
- Makarim, A. F. (2021). *Pengaruh Praktik Green Human Resource Management (Ghrm) Terhadap Turnover Intentions Dimediasi Lingkungan Kerja [Universitas Islam Indoneisa]*. file:///C:/Users/hplam/OneDrive/Documents/Sumber%20Sekripsi/17911080%20Abdul%20Faris%20Makarim%20(1).pdf
- Muchsinati, E. S., Salwa, H., & Fatyandri, A. (2025). Pengaruh Green Human Resource Management terhadap Perilaku Hijau Individu dengan Knowledge Management sebagai Variabel Mediasi pada Perusahaan Manufaktur di Batam. *Jurnal Samudra Ekonomi Dan Bisnis*, 16(3), 611–624. <https://doi.org/10.33059/jseb.v16i3.10912>
- Mujiasih, E. (2015). Hubungan Antara Persepsi Dukungan Organisasi (Perceived Organizational Support) Dengan Keterikatan Karyawan (Employee Engagement). *Jurnal Psikologi Undip*, 14(1), 40–51.
- Noor, J., Tunnufus, Z., Handrian, V. Y., & Yumhi, Y. (2023). Green human resources management practices, leadership style and employee engagement: Green banking context. *Heliyon*, 9(12). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e22473>
- Norma, A., & Putri, S. (2022). *The Effect Of Green Organizational Culture And Green Reward On Organizational Citizenship Behavior With Organizational Commitment As Intervening Variables*. Universitas Islam Indonesia.
- Norton, T. A., Parker, S. L., Zacher, H., & Ashkanasy, N. M. (2015). Employee Green Behavior: A Theoretical Framework, Multilevel Review, and Future Research Agenda: A Theoretical Framework, Multilevel Review, and Future Research Agenda. *Organization & Environment*, 28(1), 103–125.
- Nurmadani, P. T., & Waskito, J. (2025a). Paradoks: Jurnal Ilmu Ekonomi 8(4) (2025) | 234. *Paradoks Jurnal Ilmu Ekonomi*, 8(4), 324–356.
- Nurmadani, P. T., & Waskito, J. (2025b). Pengaruh Green Human Resource Management, Komitmen Karyawan dan Perilaku Ramah Lingkungan Terhadap Kinerja Karyawan. *Paradoks Jurnal Ilmu Ekonomi*, 8(4).
- Opatha, H. H. D. N. P., & Arulrajah, A. A. (2019). Green Human Resource Management: Simplified General Reflections. *International Business Research*, 7(8). <https://doi.org/10.5539/ibr.v7n8p101>

- Pahira, S. H., & Rinaldy, R. (2023). Pentingnya Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi. *COMSERVA : Jurnal Penelitian Dan Pengabdian Masyarakat*, 3(03), 810–817. <https://doi.org/10.59141/comserva.v3i03.882>
- Pham, N. T. , T. T. V. , T. Z. , & T. V. T. N. (2020). Resource Management In Driving Hotel's Environmental Performance: Interaction And Mediation Analysis. *Journal of Hospitality Management*, 88.
- Prakosa, I. A., & Wajdi, Mf. (2024). Pengaruh Green Human Resource Management, Green Transformational Leadership, dan Green Organizational Culture Terhadap Green Employee Behavior pada PT Shinta Konveksi di Boyolali. *Al-Kharaj: Jurnal Ekonomi, Keuangan & Bisnis Syariah*, 6(5). <https://doi.org/10.47467/alkharaj.v6i5.2127>
- Prananingrum, E. O., & Faeni, D. P. (2025). *Pengaruh Green Human Resource Management (GHRM) Terhadap Kinerja Organisasi Dan Kesadaran Lingkungan Di Pusat Keuangan Tni*. 2(9), 4187–4194. <https://doi.org/DOI:https://doi.org/10.62335>
- Prasetyo, R. (2019). *Pengaruh Pelatihan, Lingkungan Kerja, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Di Sekretariat Badan Pelatihan Dan Pendidikan Keuangan (Bppk) Jakarta*. Universitas Islam Indonesia.
- Praska, M., Management, S., Daya Manusia, S., Ekonomi, F., & Bisnis, D. (2025). Integrasi Green Hrm Dan Prinsip Dei Dalam Mewujudkan Organisasi Berkelanjutan Dan Inklusif. *Jurnal Manajemen Sumberdaya Manusia (AMNESIA)*, 3(2), 178. <https://doi.org/10.61167/amnesia.v3i2.178>
- Prayuda, R. Z., Praditya, R. A., & Purwanto, A. (2025). Penerapan Lingkungan Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Organisasi. *Professional Education Studies and Operations Research*, 2(2). [www.journal-profesor.org](http://www.journal-profesor.org)
- PT Pertamina Gas. (2024). *Laporan Keberlanjutan PT Pertamina GAS*. <https://pertagas.pertamina.com/Uploads/anual-report/SR-PTG-2024.pdf>
- PT Pertamina Patra Niaga. (2024). *Annual Report PT Pertamina Patra Niaga*. file:///C:/Users/hplam/Downloads/annual-report-2024-ppn-1.pdf
- PT Pertamina (Persero). (2023). *Laporan keberlanjutan 2022*.
- Putri, N. C., & Fajriantyi. (2024). Pengaruh Budaya Organisasi Ramah Lingkungan terhadap Perilaku Ramah Lingkungan Karyawan Dimediasi oleh Komitmen Organisasi. *Universitas Airlangga*.
- Rahaman, M. A., Taru, R. D., Kundu, D., Das, J., & Ahammad, I. (2023). Organizational Factors Fostering Employee Green Behavior In The Workplace: Study On The LeatherINDUSTRY. *Problems and Perspectives in Management*, 21(3), 373–381. [https://doi.org/10.21511/ppm.21\(3\).2023.30](https://doi.org/10.21511/ppm.21(3).2023.30)

- Rahayu, S. P. B., & Sungkono. (2024). Analisis Peran Budaya Organisasi Dalam Menciptakan Lingkungan Kerja Yang Berkelanjutan Pada PT. Alkan Chemical Indonesia. *Jurnal Akuntansi Keuangan Dan Bisnis*, 2(2), 164–170.
- Rajagukguk, F. R. S., Arifin, I. W., & Harahap, H. H. (2025). He Influence Of Green Leadership And Human Resource Management On Sustainable Innovation In Green Economy Based Industry In North Sumatera. *Sibatik Jurnal*, 4(7). <https://doi.org/10.54443/sibatik.v4i7.3024>
- Ramus, C. A., & Steger, U. (2000). The Roles Of Supervisory Support Behaviors And Environmental Policy In Employee “Ecoinitiatives” At Leading-Edge European Companies. *Academy of Management Journal*, 43(4), 605–611.
- Renwick, D. W. S., & Redman, T. (2012). Green Human Resource Management: A Review and Research Agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(12), 2133–2154.
- Renwick, D. W. S., Redman, T., & Maguire, S. (2013). Green Human Resource Management: A Review and Research Agenda\*. *International Journal of Management Reviews*, 15(1), 1–14. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00328.x>
- Retnowati, E., & Masnawati, E. (2023). Pengaruh Dukungan Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Baruna Horizon*, 6.
- Ribeiro, N., Gomes, D. R., Ortega, E., Gomes, G. P., & Semedo, A. S. (2022). The Impact of Green HRM on Employees’ Eco-Friendly Behavior: The Mediator Role of Organizational Identification. *Sustainability*, 14(5).
- Rizal, A., & Samiyah. (2025). Pengembangan Sumber Daya Manusia Dan Kepuasan Kerja. *Jurnal Akuntansi, Manajemen, Dan Ilmu Pendidikan (JAMED)*, 1(4). <https://journal.yapakama.com/index.php/JAMED>
- Roro Atmim, R., Muslia, W., Syarifudin, E., & Makbuloh, D. (2024). Kajian Teori Budaya Dalam Organisasi Berbasis Lingkungan Sebagai Upaya Mendorong Inovasi Dan Meningkatkan Keterlibatan Karyawan Untuk Membangun Dampak Positif Dimata Publik. *JPGMI*, 10(2).
- Roro, R., Muslia, W., Syarifudin, E., & Makbuloh, D. (2024). Kajian Teori Budaya Dalam Organisasi Berbasis Lingkungan Sebagai Upaya Mendorong Inovasi Dan Meningkatkan Keterlibatan Karyawan Untuk Membangun Dampak Positif Dimata Publik. *JPGMI*, 10(2).
- Roscoe, S., Subramanian, N., Jabbour, C. J. C., & Chong, T. (2019). Green human resource management and the enablers of green organisational culture: Enhancing a firm’s environmental performance for sustainable development. *Business Strategy and the Environment*, 28(5), 737–749. <https://doi.org/10.1002/bse.2277>

- Rusydi, A. S., Afgani, win, Fatimah, Septaria, D., Zahira, G., & Salsabila. (2024). Metode Penelitian Kuantitatif Pendekatan Ilmiah Untuk Analisis Data. DATA. *Jurnal Review Pendidikan Dan Pengajaran*, 7(3), 2655–6022.
- Samsudin, A., Baptista Brian, J., Amanda, R., & Putri, V. E. (2024). Konsep, Fungsi, Dan Aplikasi Manajemen Sumber Daya Manusia Secara Efektif Dan Efisien Untuk Mencapai Tujuan Organisasi. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 10(17), 28–39. <https://doi.org/10.5281/zenodo.13848195>
- Saputri, P. M. (2025). Integrasi Green Hrm Dan Prinsip Dei Dalam Mewujudkan Organisasi Berkelanjutan Dan Inklusif. *Jurnal Manajemen Sumberdaya Manusia (AMNESIA)*, 3(2), 178–185. <https://doi.org/10.61167/amnesia.v3i2.178>
- Satria, J. J., Resmawa, I. N., Tinggi, S., & Yapan, I. E. (2022). Pengaruh Green Human Resource Management Terhadap Komitmen Karyawan, Eco-Friendly Behavior Dan Kinerja Lingkungan Pada Karyawan Hotel Bintang 4 Di Surabaya. *jurnal ikraith-ekonomika*, 5(3), 5–7. <http://journals.upi-yai.ac.id/index.php/ikraith-ekonomika>
- Shao, X., Jiang, Y., Yang, L., & Zhang, L. (2023). Does gender matter? The trickle-down effect of voluntary green behavior in organizations. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 61(1), 57–78. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12348>
- Sholeh, R. M., & Wiskito, J. (2024). Pengaruh Green Hrm Terhadap Perilaku Karyawan Yang Di Mediasi Green Recruitment, Green Training Dan Green Work Engagement. *Jurnal Bina Bangsa Ekonomika*, 17(2), 1786–1789. <https://doi.org/10.46306/jbbe.v17i2>
- Siburian, N. A., Sugiarto, A., & Kristen Satya Wacana Jl, U. (2022). Implementasi Praktik Green Human Resources Management (Studi Kasus Pada Perusahaan Pertambangan). *JURISMA: Jurnal Riset Bisnis Dan Manajemen*, 12(2).
- Sihombing, N., Soter, A. S., & Ramadhan, A. G. (2023). *Manajemen Sumber Daya Manusia Di Era Digital* (S. S. Fandy Rahmaditya, Ed.). PT Mafy Media Literasi.
- Sofiyan, A. F., Alydrus, F., & Emilisa, N. (2024). Pengaruh GHRM terhadap Environmental Performance yang Dimediasi oleh Green Innovation, Management Support, dan Green Organizational Culture pada Karyawan Konveksi Baju di Kota Tangerang. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 15(10).
- Srimulyo. (2025). *Manajemen Perpustakaan Ramah Lingkungan* (Dafa, Ed.). Zifatama Jawara.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D* (Sutopo, Ed.; 2nd ed.). ALFABETA. [www.cvalfabeta.com](http://www.cvalfabeta.com)
- Sugiyono, D. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

- Suleman, A. R., Amponsah-Tawiah, K., & Ametorwo, A. M. (2023). The role of employee environmental commitment in the green HRM practices, turnover intentions and environmental sustainability nexus. *Benchmarking*. <https://doi.org/10.1108/BIJ-06-2022-0393>
- Syarief, F., Kurniawan, A., Dwanita Widodo, Z., Nugroho, H., Siregar, E., Aprica Isabella, A., I Kairupan, D. J., Hasrudy Siregar, Z., Zamrodah, Y., Jahri, M., Wayan Gede Suarjana, I., & Prambudi Utomo, K. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (K. P. Utomo, Ed.). Widina Bhakti Persada Bandung. [www.penerbitwidina.com](http://www.penerbitwidina.com)
- Tribuana, D. (2025). Transforming Hr To Drive Sustainable Business: The Strategic Role Of Hr In Implementing Esg Transformasi Sdm Dalam Mendorong Keberlanjutan Bisnis: Peran Strategis Hr Dalam Implementasi Esg. *JTBC:Jurnal Teknologi Dan Bisnis Cerdas*, 1(1).
- Wibowo, A. (2022). *Model bisnis ramah lingkungan (green business)* (J. T. Santoso, Ed.; pp. 1–120). Universitas Sains & Teknologi Komputer.
- Wiernik, B. M., Dilchert, S., & Ones, D. S. (2016). Age and employee green behaviors: A meta-analysis. *Frontiers in Psychology*, 7(MAR). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.00194>
- Yeşiltas, M., Gürlek, M., & Kenar, G. (2022). Organizational green culture and green employee behavior: Differences between green and non-green hotels. *Journal of Cleaner Production*, 343.
- Zebua, D., Waruwu, E., Zebua, D. H., & Zebua, S. (2025). Evaluasi Efektivitas Kehadiran Pegawai Melalui Penerapan Aplikasi E-Kinerja di Sekretariat DPRD Kabupaten Nias. *Tuhenori: Jurnal Ilmiah Multidisiplin*, 3(1), 1–20. <https://doi.org/10.62138/tuhenori.v3i1.121>
- Zhang, X., Panatik, S. A., & Zhang, N. (2024). Employee green behavior: Bibliometric-content analysis. *Heliyon*, 10(10). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e31045>
- Zhenjing, G., Chupradit, S., Ku, K. Y., Nassani, A. A., & Haffar, M. (2022). Impact of Employees' Workplace Environment on Employees' Performance: A Multi-Mediation Model. *Frontiers in Public Health*, 10. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.890400>