

**PENGARUH PRAKTIK GREEN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT (GHRM)  
TERHADAP TURNOVER INTENTIONS DIMEDIASI LINGKUNGAN KERJA**

( STUDI PADA KARYAWAN GENERASI MILENIAL DI PT. ANGKASA PURA I  
(PERSERO) CABANG BANDAR UDARA INTERNASIONAL ADISOEMARMO  
SURAKARTA )



TESIS

Ditulis Oleh:

Nama : Abdul Faris Makarim  
Nomor Mahasiswa : 17911080  
Jurusan : Manajemen  
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

**PROGRAM PASCASARJANA FAKULTAS EKONOMI  
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN**

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA**

**YOGYAKARTA**

**2021**

PENGARUH PRAKTIK GREEN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT (GHRM)  
TERHADAP TURNOVER INTENTIONS DIMEDIASI LINGKUNGAN KERJA

( STUDI PADA KARYAWAN GENERASI MILENIAL DI PT. ANGKASA PURA I  
(PERSERO) CABANG BANDAR UDARA INTERNASIONAL ADISOEMARMO  
SURAKARTA )

TESIS

Ditulis dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir guna  
memperoleh gelas magister srata-2 di Jurusan Magister Manajemen,  
Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia

Ditulis Oleh:

Nama : Abdul Faris Makarim  
Nomor Mahasiswa : 17911080  
Jurusan : Manajemen  
Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

PROGRAM PASCASARJANA FAKULTAS EKONOMI  
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
YOGYAKARTA  
2021

الجامعة الإسلامية  
الاستد بالاندية

## BERITA ACARA UJIAN TESIS

Pada hari Senin tanggal 2 Agustus 2021 Program Studi Manajemen Program Magister,  
Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia telah mengadakan ujian tesis  
yang disusun oleh :

**ABDUL FARIS MAKARIM**

No. Mhs. : 17911080

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Dengan Judul:

**PENGARUH PRAKTIK GREEN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT (GHRM)  
TERHADAP TURNOVER INTENTIONS DIMEDIASI LINGKUNGAN KERJA  
(STUDI PADA KARYAWAN GENERASI MILLENNIAL DI PT. ANGKASA PURA I  
(PERSERO) CABANG BANDAR UDARA INTERNASIONAL ADI SOEMARMO  
(SURAKARTA)**

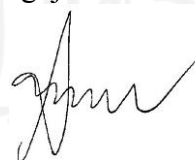
Berdasarkan penilaian yang diberikan oleh Tim Penguji,  
maka tesis tersebut dinyatakan **LULUS**

Penguji I



Prof. Dr. Muafi, SE., M.Si.

Penguji II



Arif Hartono, SE., M.HRM., Ph.D.

Mengetahui

Ketua Program Studi Magister Manajemen,



Dr. Dwipraptono Agus Harjito, M.Si.

## PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

Saya yang bertanda tangan dibawah ini, Abdul Faris Makarim, menyatakan bahwa tesis dengan judul: Pengaruh Praktik *Green Human Resource Management* (GHRM) Terhadap Turnover Intentions dimediasi Lingkungan Kerja (Studi Pada Karyawan Generasi Milenial Di PT. Angkasa Pura I (Persero) Cabang Bandar Udara Internasional Adisoemarmo Surakarta) adalah hasil tulisan saya sendiri. Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam tesis ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat.

Apabila saya melakukan tindakan yang bertentangan dengan hal tersebut di atas, baik disengaja maupun tidak, dengan ini saya menyatakan menarik laporan hasil penelitian yang saya kumpulkan, dan bersedia menerima sanksi sesuai ketentuan yang berlaku di Magister Manajemen Universitas Islam Indonesia.

Yogyakarta, Juli 2021



Abdul Faris Makarim

**HALAMAN PENGESAHAN**



Yogyakarta, 2 Agustus 2021

Telah diterima dan disetujui dengan baik oleh :

Dosen Pembimbing

A handwritten signature in black ink, consisting of a series of loops and a long horizontal stroke, representing the name Prof. Dr. Muafi.

Prof. Dr. Muafi, SE., M.Si.

## KATA PENGANTAR

*Assalamualaikum Wr. Wb*

Dengan mengucapkan puji dan syukur kehadirat Allah SWT, karena atas ridho dan hidayahNya, sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis dengan judul “Pengaruh Praktik *Green Human Resource Management (GHRM)* Terhadap Turnover Intentions dimediasi Lingkungan Kerja (Studi Pada Karyawan Generasi Milenial Di PT. Angkasa Pura I (Persero) Cabang Bandar Udara Internasional Adisoemarmo Surakarta)”. Penulis merasa bahwa dalam penulisan Tesis ini masih menemui beberapa kesulitan dan hambatan, disamping itu juga menyadari bahwa penulisan Tesis ini masih jauh dari sempurna, maka dari itu penulis mengharapkan saran dan kritik yang membangun dari semua pihak.

Menyadari penyusunan Tesis ini tidak lepas dari bantuan berbagai pihak, maka pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang setulus-tulusnya kepada:

1. Bapak Dr. Dwipraptono Agus Harjito, M.Si. selaku Ketua Program Studi Manajemen Program Magister, Jurusan Manajemen, Fakultas Bisnis Dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia. Direktur Program Pascasarjana Fakultas Universitas Islam Indonesia sekaligus sebagai dosen pembimbing yang telah bersedia untuk meluangkan waktu untuk membimbing, serta memberikan petunjuk-petunjuk serta saran dalam penyusunan tesis ini.
2. Bapak Prof. Dr. Muafi, SE., M.Si. selaku Dosen Pembimbing yang telah bersedia untuk meluangkan waktu untuk membimbing, serta memberikan petunjuk-petunjuk serta saran dalam penyusunan tesis ini.
3. Seluruh dosen serta staf akademik pascasarjana Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.
4. Istri dan Keluarga tercinta yang selalu memberi dukungan serta do'a yang tak henti-henti dipanjatkan.

5. Keluarga besar MMUII 50-B yang telah menjadi kerabat selama perkuliahan.
6. Serta semua pihak yang telah membantu dan memberikan dukungan dan doanya yang tak bisa disebutkan satu persatu.

Semoga Allah senantiasa melimpahkan rahmat dan karunia-Nya kepada mereka atas semua keikhlasan dalam membantu penyusun tesis ini. Penulis menyadari bahawa tesis ini masih banyak kekurangan dan jauh dari kesempurnaan, oleh karena itu, kritik dan saran ke arah perbaikan sangat diperlukan. Namun demikian, penulis berharap tesis ini dapat memberikan sumbangan pemikiran yang bermanfaat bagi semua pihak.

*Wassalamu'alaikum Wr.Wb*

Yogyakarta, Juli 2021



Abdul Faris Makarim

**Pengaruh Praktik Green Human Resource Management (GHRM) Terhadap Turnover Intention Dimediasi Lingkungan Kerja (Studi Pada Karyawan Generasi Milenial Di PT. Angkasa Pura I (Persero) Cabang Bandar Udara Internasional Adi Soemarmo Surakarta**

**Abdul Faris Makarim (17911080)**  
abdulfaris.m@gmail.com

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis hubungan antara praktik Green Human Resource Management (GHRM), seperti Green Recruitment, Green Training terhadap Turnover Intention dimediasi Lingkungan Kerja. Penelitian ini menggunakan 90 sampel yang diambil dari karyawan generasi Milenial salah satu Badan Usaha Milik Negara yaitu PT. Angkasa Pura I (Persero) cabang Bandar Udara Internasional Adi Soemarmo Surakarta. Sedangkan analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah Structural Equation Model (SEM) dengan menggunakan *Partial Least Square* (PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa ; (1) Terdapat pengaruh negatif antara Green Recruitment terhadap turnover intention, (2) terdapat pengaruh negatif antara Green Training terhadap Turnover Intention, (3) terdapat pengaruh negatif antara Lingkungan Kerja terhadap Turnover Intention, (4) terdapat pengaruh signifikan antara Green Recruitment terhadap Turnover Intention dimediasi variabel Lingkungan Kerja, (5) terdapat pengaruh signifikan antara Green Training terhadap Turnover Intention dimediasi variabel Lingkungan Kerja pada karyawan generasi Milenial PT. Angkasa Pura I (Persero) cabang Bandar Udara Internasional Adi Soemarmo Surakarta.

**Kata Kunci:** *Green Human Resource Management, Green Recruitment, Green Training, Work Environment, Turnover Intention.*



**The Effect of Green Human Resource Management (GHRM) Practices on Turnover Intention Mediated by the Work Environment: (Study on Millennial Generation Employees at PT Angkasa Pura I (Persero) Adi Soemarmo International Airport Branch Surakarta)**

**Abdul Faris Makarim (17911080)**

abdulfaris.m@gmail.com

**ABSTRACT**

*This study examines and analyzes the relationship between Green Human Resource Management (GHRM) practices, such as Green Recruitment, Green Training on Turnover Intention mediated by the Work Environment. The sample is 90 employees of the Millennial generation of a State-Owned Enterprises, namely PT. Angkasa Pura I (Persero) Adi Soemarmo International Airport Surakarta branch. While the data analysis uses the Structural Equation Model (SEM) with Partial Least Square (PLS). The results show that; (1) There is a negative effect between Green Recruitment on turnover intention, (2) there is a negative effect between Green Training on Turnover Intention, (3) there is a negative effect between the Work Environment on Turnover Intention, (4) there is a significant effect between Green Recruitment on Turnover Intention mediated by Work Environment variables, (5) there is a significant effect between Green Training on Turnover Intention mediated by Work Environment variables in Millennial generation employees of PT. Angkasa Pura I (Persero) Adi Soemarmo International Airport Surakarta branch.*

**Key words:** *Green Human Resource Management, Green Recruitment, Green Training, Work Environment, Turnover Intention.*

## DAFTAR ISI

HALAMAN DEPAN.....	i
PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME.....	iii
HALAMAN PENGESAHAN .....	iv
KATA PENGANTAR .....	v
ABSTRAK.....	vii
ABSTRACT.....	viii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
BAB I.....	1
1.1    Pendahuluan.....	1
1.2    Rumusan Masalah.....	6
1.3    Tujuan Penelitian .....	6
1.4    Manfaat Penelitian .....	6
BAB II.....	8
2.1    Grand Theory.....	8
2.1.1    Teori Atribusi.....	8
2.2    Landasan Teori.....	11
2.2.1    Green Human Resource Management (GHRM) .....	11
2.2.2    Turnover Intention.....	25
2.2.3    Lingkungan Kerja.....	29
2.2.4    Generasi Milenial .....	33
2.3    Penelitian Terdahulu .....	36
2.3.1    Pengaruh Green Recruitment dan Selection terhadap Turnover Intention .....	36

2.3.2	Pengaruh Green Training terhadap Turnover Intention .....	45
2.3.3	Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Turnover Intention .....	53
2.3.4	Pengaruh Green Recruitment dan Selection terhadap Turnover Intention yang Dimediasi dengan Lingkungan Kerja .....	61
2.3.5	Pengaruh Green Training terhadap Turnover Intention yang Dimediasi dengan Lingkungan Kerja.....	68
2.4	Pengembangan Hipotesis .....	75
2.4.1	Pengaruh Green Recruitment dan Selection terhadap Turnover Intention .....	75
2.4.2	Pengaruh Green Training terhadap Turnover Intention .....	76
2.4.3	Hubungan Lingkungan Kerja Terhadap Turnover Intention.....	77
2.4.4	Lingkungan Kerja Memediasi hubungan antara Green Human Resource Management terhadap Turnover Intention.....	78
2.5	Model Penelitian .....	80
BAB III .....		82
3.1	Pendekatan dan Lokasi Penelitian .....	82
3.1.1	Pendekatan Penelitian .....	82
3.1.2	Lokasi Penelitian .....	82
3.2	Populasi dan Sampel .....	83
3.2.1	Populasi .....	83
3.2.2	Sampel .....	83
3.3	Jenis dan Pengumpulan Data .....	84
3.3.1	Jenis Data.....	84
3.3.2	Pengumpulan Data .....	84
3.4	Definisi Operasional Variabel Penelitian.....	85
3.4.1	Variabel Penelitian.....	85
3.4.2	Definisi Operasional.....	86
3.5	Uji Instrumen Validitas dan Reliabilitas.....	88
3.5.1	Uji Validitas .....	88
3.5.2	Uji Realibitas .....	88
3.6	Analisis Data.....	89
3.6.1	Analisis Deskriptif.....	89

3.6.2	Uji Data .....	89
3.6.3	Uji Hipotesis .....	92
BAB IV	.....	94
4.1	Deskripsi Data.....	94
4.2	Deskripsi Responden .....	94
4.2.1	Identitas Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	94
4.2.2	Identitas Responden Berdasarkan Usia .....	95
4.2.3	Identitas Responden Berdasarkan Pendidikan .....	95
4.2.4	Identitas Responden Berdasarkan Masa kerja.....	96
4.3	Analisis Deskriptif .....	96
4.4	Analisis Penilaian Responden Terhadap Variabel Penelitian.....	97
4.4.1	Variabel Green Recruitment.....	98
4.4.2	Variabel Green Training.....	99
4.4.3	Variabel Lingkungan Kerja .....	100
4.4.4	Variabel Turnover Intention .....	101
4.5	Uji Standart Loading.....	102
4.6	Uji Diskriminan/Cross Loading.....	102
4.7	Uji Reliabilitas Konstruk .....	103
4.8	Uji R-Square .....	104
4.9	Uji Struktural Model .....	104
4.9.1	Pengaruh Langsung.....	104
4.9.2	Pengaruh Tidak Langsung .....	106
4.10	Pembahasan.....	107
4.10.1	Pengaruh Green Recruitment terhadap Turnover Intention .....	107
4.10.2	Pengaruh Green Training terhadap Turnover Intention .....	109
4.10.3	Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Turnover Intention.....	110
4.10.4	Pengaruh antara Green Recruitmen dan Green Training terhadap Turnover Intention yang dimediasi dengan Lingkungan Kerja.....	112
BAB V	.....	115
5.2	Saran .....	116

5.3 Keterbatasan Penelitian..... 117

DAFTAR PUSTAKA..... 118



## DAFTAR TABEL

Tabel II.1 Rangkuman Teori Green Recruitment, Green Training, Lingkungan Kerja dan Turnover Intention .....	33
Tabel II.2 Review Jurnal Hubungan Green Recruitment Selection terhadap Turnover Intention .....	44
Tabel II.3 Review Jurnal Hubungan Green Training terhadap Turnover Intention .....	51
Tabel II.4 Pengaruh Lingkungan kerja terhadap turnover intention.....	59
Tabel II.5 Review Jurnal Peran Lingkungan Kerja sebagai Mediasi Hubungan Green Human Resource Management terhadap Turnover Intention.....	73
Tabel III.1 Skor Penilaian.....	85
Tabel III.2 Rule of Tumbs Evaluasi Model Pengukuran.....	92
Tabel III.3 Ringkasan Rule of Tumb Evaluasi Model Struktural.....	92
Tabel IV.1 Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin .....	94
Tabel IV.2 Identitas responden berdasarkan usia .....	95
Tabel IV.3 Identitas responden berdasarkan pendidikan.....	95
Tabel IV.4 Identitas responden berdasarkan masa kerja .....	96
Tabel IV.5 Hasil Analisis deskriptif .....	97
Tabel IV.6 Hasil analisis variabel green recruitment.....	98
Tabel IV.7 Hasil analisis variabel green training.....	99
Tabel IV.8 Hasil analisis persepsi variabel lingkungan kerja.....	100
Tabel IV.9 Hasil analisis variabel turnover intention .....	101
Tabel IV.10 Hasil analisis Loading Faktor .....	102
Tabel IV.11 Hasil analisis Uji Diskriminan.....	102
Tabel IV.12 Hasil analisis uji reliabilitas konstruk.....	103
Tabel IV.13 Hasil analisis uji r-square .....	104
Tabel IV.14 Hasil analisis pengaruh langsung .....	104
Tabel IV.15 Hasil analisis data pengaruh tidak langsung.....	106

## DAFTAR GAMBAR

Gambar II.1 Model Penelitian..... 81



## BAB I

### 1.1 Pendahuluan

Dekade terakhir ini telah terlihat peningkatan upaya oleh negara maju dan partisipasi negara berkembang untuk secara aktif mendukung *environmental sustainability* (Kelestarian lingkungan). Seruan untuk bertindak ini bermula dari fakta bahwa masalah lingkungan yang sedang berlangsung tetap menjadi hambatan bagi pembangunan ekonomi dan terus merugikan kehidupan masyarakat. Salah satu contohnya adalah peningkatan emisi gas rumah kaca global dan polusi udara di kota-kota besar (Dodman, 2009). Fenomena ini, baik yang disebabkan oleh perubahan iklim atau bukan, secara luas dianggap sebagai konsekuensi dari aktivitas manusia. Salah satu penjelasannya adalah bahwa keberadaan manufaktur dan kegiatan bisnis pasti menyebabkan kerugian bagi Ibu Pertiwi, di mana perilaku manusia non-hijau ini menyebabkan kemerosotan lingkungan.

Intensifikasi kepedulian lingkungan di seluruh dunia telah mendorong perusahaan untuk mengadopsi praktik lingkungan pada tingkat yang lebih tinggi dan adopsi semacam itu dapat menguntungkan perusahaan untuk menjadi hijau dan kompetitif (Jabbour et al., 2012). Organisasi yang menerapkan kelestarian lingkungan perusahaan mengembangkan citra organisasi hijau dan sering kali dianggap bertanggung jawab terhadap lingkungan. Memiliki tenaga kerja yang pro lingkungan sangat penting untuk mencapai tujuan lingkungan karena sikap dan perilaku karyawan yang pro lingkungan menentukan kinerja lingkungan.

Keterlibatan karyawan dalam kinerja lingkungan, bagaimanapun, tergantung pada *Green Human Resource Management* (GHRM), yang merupakan keselarasan antara *environmental management* dan *Human Resource Management*. GHRM terdiri dari praktik SDM tradisional dan praktik yang lebih tidak berwujud yang memfasilitasi



partisipasi karyawan yang pro lingkungan (Jabbour dan Jabbour, 2016). GHRM telah terbukti secara empiris memediasi hubungan antara tekanan eksternal (dari pelanggan dan pemangku kepentingan peraturan) dan kinerja lingkungan (Guerci, Longoni dan Luzzini, 2016).

Praktik GHRM merupakan integrasi regulasi, kebijakan dan fungsi yang mencakup kepentingan *green activities* oleh berbagai pemangku kepentingan (Gholami, et al., 2016). Ada beragam pandangan tentang praktik GHRM (Tang et al., 2018). Namun, sebagian besar penelitian menganggap bahwa praktik GHRM mencakup perekrutan dan seleksi ramah lingkungan, pelatihan ramah lingkungan, manajemen kinerja ramah lingkungan, sistem *green pay* dan *greenreward*, hingga keterlibatan lingkungan hidup (Jabbouret, et al., 2010; Renwick et al., 2013; Zibbaras & Coan, 2015; Nejati, et al., 2017; Islam, et al., 2020).

*Green Human Resource Management* (GHRM) memainkan peran penting untuk berbagai karyawan mulai dari perekrutan/orientasi mereka untuk keluar. Saat ini kepuasan karyawan yang tinggi dibangun dan dipelihara tidak hanya dengan kebijakan non fisik dan sosial, tetapi juga dengan praktik yang berbasis lingkungan. Praktik dan kebijakan *going green* diyakini dapat meningkatkan keterlibatan dan produktifitas karyawan (Dumont et al., 2017).Jabbour dan Jabbour (2016), mengungkapkan organisasi dapat menarik dan memilih kandidat yang akan berkomitmen untuk masalah lingkungan. Yusoff dan Nejati (2019), menjelaskan bahwa *greenrecruitment* dan *selection* telah dipandang sebagai komponen penting dalam praktik *Green HRM*.Jabbour & de Sousa Jabbour (2016) juga mengungkapkan bahwasanya *training* dan pengembangan ramah lingkungan mengacu pada sistem kegiatan yang memotivasi karyawan untuk mempelajari keterampilan perlindungan lingkungan dan memperhatikan masalah lingkungan, yang merupakan kunci dalam mencapai tujuan lingkungan.

Meninjau praktik GHRM yang terdapat di PT. Angkasa Pura I berdasarkan hasil observasi peneliti menunjukkan bahwa, perusahaan telah menerapkan beberapa regulasi bagi karyawan diantaranya adalah karyawan diminta untuk menggunakan kertas bekas untuk printout. Kemudian beberapa yang tampak pula campaign hemat dalam penggunaan air, daur ulang limbah sampah, campaign bike to work, kemudian pemberian reward kepada unit yang paling sedikit menggunakan kertas dalam satu bulan. Meminimalisir penggunaan kertas dalam urusan surat menyurat dengan memaksimalkan mode elektronik dan terlihat pula praktik campaign membawa peralatan makan sendiri hal ini bertujuan untuk mengurangi plastik. Beberapa regulasi yang diterapkan ini berdasarkan pada aturan SKEP Direksi Nomor KEP.32/OM.01.01/2015 tentang Pedoman Penerapan Sistem Manajemen Lingkungan Bandar Udara PT. Angkasa Pura I (Persero). Kemudian upaya praktik green human resource management juga tertuang pada instruksi direksi nomor INST.DU.04/LB.02/2018 terkait Penggunaan Energi Bandar Udara.

Beberapa penelitian menemukan bahwa praktik GHRM memiliki pengaruh terhadap perilaku hijau karyawan pada tingkat individu di tempat kerja (Dumont, Shen, & Deng, 2017; Zhang et al., 2019; Islam, et al., 2020). Sedangkan praktik HRM seperti pelatihan dan pengembangan, jaminan kerja, kompensasi, penilaian, *job description* dan partisipasi dalam pengambilan keputusan berdampak signifikan terhadap penurunan *turnover intention* karyawan (Santhanam et al., 2017; Sinniah & Kamil, 2017). Namun hasil berbeda Islam, et al., (2020) menemukan bahwa *green selection*, *green training*, *green reward* tidak berdampak secara signifikan terhadap *turnover intention*.

*Turnover Intention* telah menjadi masalah kritis bagi manajemen selama bertahun-tahun (Chen, Lin & Lien, 2010) dan ini merupakan masalah utama bagi organisasi sekarang. Bahkan, beberapa manajer Sumber Daya Manusia yang frustrasi ketika mengetahui bahwa proses rekrutmen yang berhasil merekrut karyawan baru yang

dapat dipercaya dan berkualitas pada akhirnya menjadi sia-sia karena para rekrut baru memilih pekerjaan di perusahaan lain. Tett dan Meyer (1993) mendefinisikan *turnover intention* sebagai kesadaran kinerja rendah dan niat untuk meninggalkan pekerjaan (Applebaum, et al, 2010). *Turnover intention* berpotensi merugikan organisasi karena dapat memberikan dampak kerugian yang luas dan mengakibatkan hilangnya produktivitas dan pendapatan perusahaan. Hal ini akan menjadi masalah yang serius bagi keseimbangan organisasi.

Dalam konteks dunia bisnis, beberapa perusahaan di Indonesia telah banyak menaruh perhatian pada bisnis hijau. Salah satunya yaitu bandara sebagai penyumbang besar pada dampak lingkungan. PT. Angkasa Pura 1 sebagai salah satu Badan Usaha Milik Negara dalam laporan anual reportnya tahun 2018 menyebutkan bahwa salah satu misi perusahaan ini adalah memberikan kontribusi positif terhadap masyarakat dan turut berperan dalam pengembangan *green airport*. Perseroan sebagai salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) berkomitmen untuk ikut membangun kepedulian terhadap lingkungan sebagai bentuk dukungan terhadap Perjanjian Paris. Perseroan ini menyebutkan terus berupaya untuk meminimalkan dampak negatif bagi lingkungan. Untuk mewujudkan komitmen itu, seluruh jaringan kantor PT Angkasa Pura I (Persero) memiliki kebijakan untuk menerapkan praktik operasional yang ramah lingkungan. Kebijakan itu sejalan dengan komitmen Perseroan untuk mewujudkan *eco green airport* sebagai salah satu strategi PT Angkasa Pura I (Persero). Langkah nyata kebijakan pro-lingkungan yang lain adalah PT Angkasa Pura I (Persero) menerapkan standarisasi internasional ISO 14001: 2014/SNI 19-14001:2005 tentang Sistem Manajemen Lingkungan di bandara-bandara yang dikelola oleh Perusahaan. Selain itu, insan PT Angkasa Pura I (Persero) berupaya semaksimal mungkin untuk menerapkan kegiatan pro-

lingkungan dalam operasional keseharian dengan berpegang pada prinsip 3R (*Reduce, Reuse, and Recycle*).

Kondisi *turnover intention* pada karyawan yang bekerja di Badan Usaha Milik Negara berdasarkan data yang dipublikasikan oleh salah satu perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) di Indonesia pada tahun 2017 PT. Inti Bumi Perkasa merilis karyawan yang keluar dari perusahaan pada mitra perbankan dari jumlah rekrutan 74 karyawan 22 diantaranya keluar, kemudian pada mitra BUMN dari total 466 rekrutan 200 karyawan keluar pada tahun 2016. Selebihnya pada mitra swasta dari 302 rekrutan 115 karyawan memilih keluar dan pada mitra dinas dirilis rekrutan sebanyak 286 dan 71 karyawan memilih keluar. Hal ini dapat dilihat bahwa mitra kerja BUMN merupakan mitra dengan jumlah paling banyak pada tingkat *turnover intention* dan turnovernya. Melihat data tersebut maka penelitian ini akan berfokus pada bagaimana kondisi *turnover intention* di PT. Angkasa Pura I Cabang Bandara Adi Soemarmo Surakarta dengan mengukur hubungan *green human resource management* terhadap *turnover intention*.

Dalam konteks negara maju penelitian yang membahas tentang hubungan antara praktik *Green Human Resource Management* (GHRM) terhadap *turnover intention* masih jarang dilakukan (misalnya, Islam, et al., 2020; Han, et al., 2020). Sama halnya pada negara berkembang, khususnya Indonesia penelitian yang mengkaji hubungan GHRM terhadap *turnover intention* ini masih belum pernah dilakukan. Oleh karena itu penelitian ini dilakukan untuk menguji dan menganalisis pengaruh *Green Human Resource Management* (GHRM) terhadap *turnover intention* dengan lingkungan kerja sebagai pemediasi. Penelitian dilakukan pada PT. Angkasa Pura I Cabang Bandara Adisoemarmo Surakarta.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latarbelakang diatas, maka dapat diambil rumusan masalah penelitian ini sebagai berikut:

1. Apakah *greenrecruitment* dan *selection* berpengaruh secara negatif terhadap *turnover intention*?
2. Apakah *greentraining* berpengaruh secara negatif terhadap *turnover intention*?
3. Apakah lingkungan kerja berpengaruh secara negatif terhadap *turnover intention*?
4. Apakah lingkungan kerja memediasi hubungan antara *green* rekrutmen dan seleksi terhadap *turnover intention*?
5. Apakah lingkungan kerja memediasi hubungan antara *greentraining* terhadap *turnover intention*?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Pada dasarnya setiap penelitian mempunyai tujuan tertentu, baik tujuan yang bersifat khusus maupun yang bersifat umum. Adapun tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk menguji dan menganalisis hubungan *green* rekrutmen dan seleksi berpengaruh secara negatif terhadap *turnover intention*
2. Untuk menguji dan menganalisis hubungan *greentraining* berpengaruh secara negatif terhadap *turnover intention*
3. Untuk menguji dan menganalisis hubungan *lingkungan kerja* berpengaruh secara negatif terhadap *turnover intention*
4. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh lingkungan kerja dalam memediasi hubungan antara *green recruitment* terhadap *turnover intention*
5. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh lingkungan kerja dalam memediasi hubungan antara *greentraining* terhadap *turnover intention*

## 1.4 Manfaat Penelitian

### 1. Bagi Peneliti

Penelitian ini dapat dijadikan sarana untuk melengkapi dan menerapkan serta sebagai sarana pembelajaran untuk mengkombinasikan dan mengaplikasikan berbagai materi dan teori-teori khususnya dalam bidang manajemen SDM yang telah diperoleh selama belajar di Program Magister Manajemen pada kondisi riil dalam dunia bisnis.

Penelitian ini juga bermanfaat untuk mengasah kemampuan berpikir analitis dari kondisi-kondisi dinamis di lapangan sehingga peneliti dapat memanfaatkannya di lingkungan kerja kemudian dapat menghadapikondisi yang memerlukan pengambilan keputusan secara cepat, tepat dan analitis.

### 2. Bagi Perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan kepada perusahaan, terkait dengan green human resource management terhadap pengaruhnya pada turnover intention sekaligus dampak dari lingkungan kerja. Dengan mengetahui hal tersebut dapat membantu manajemen dalam melakukan treatment kepada karyawannya secara efektif dan efisien.

### 3. Manfaat bagi Keilmuan

Penelitian ini diharapkan menghasilkan temuan - temuan yang memberikan kontribusi keilmuan terutama dalam lingkup ilmu manajemen. Hasil penemuan dari penelitian ini diharapkan mendukung pendapat para pakar dan hasil-hasil penelitian terdahulu atau menjadi pembanding dari pendapat-pendapat tersebut jika dihasilkan sesuatu yang berbeda atau bahkan temuan baru. Dengan demikian, penelitian ini menjadi memiliki manfaat bagi pengembangan ilmu manajemen minimal hasil penelitian ini memiliki nilai tambah (*added value*) bagi ilmu pengetahuan.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

#### 2.1 Grand Theory

##### 4.10.5 Teori Atribusi

*Atribution theory* adalah teori yang berhubungan dengan perilaku individu. Teori ini menjelaskan bagaimana seseorang menginterpretasikan suatu peristiwa, alasan atau sebab perilakunya (Lubis, 2011). Teori ini bermula pada tahun 1958 yang dikembangkan oleh Heider dengan argumennya bahwa perilaku seseorang dapat ditentukan oleh kombinasi antara kekuatan internal yakni faktor-faktor yang berasal dari dalam diri seseorang, seperti kemampuan, pengetahuan atau usaha. Kemudian berasal dari kekuatan eksternal yakni faktor-faktor yang berasal dari luar seperti kesulitan dalam pekerjaan atau keberuntungan dalam kesempatan dan lingkungan.

Inti dari teori atribusi adalah pernyataan bahwa orang-orang terus mencari penjelasan tentang peristiwa yang mereka hadapi. Teori atribusi yang awalnya dikembangkan oleh Fritz Heider pada awal abad kedua puluh, memicu minat ilmiah dalam kesimpulan kausal. Karyanya kemudian dikembangkan oleh orang lain di bidang psikologi sosial; terutama Harold Kelley dan Bernard Weiner, menghasilkan beberapa teori atribusi yang saling melengkapi, dan terkadang tumpang tindih (Fiske & Taylor, 1991). Terlepas dari perbedaan mereka, masing-masing teori ini mencoba menjelaskan bagaimana orang sampai pada kesimpulan kausal, kesimpulan apa yang mereka buat, dan konsekuensi perilaku dan sikap dari kesimpulan tersebut.

Konsepsi pendekatan atribusi ditemukan dalam karya Fritz Heider (1958) menyatakan bahwa individu membuat penjelasan yang logis tentang dunia untuk

memahami, memprediksi, dan mengendalikan peristiwa. Heider menyarankan bahwa penjelasan orang awam itu naif, karena tidak dikonseptualisasikan, dianalisis, atau diuji secara ilmiah. Bagaimanapun, proses di mana individu sampai pada penjelasan untuk kejadian-kejadian serupa dengan cara ilmuwan sampai pada penjelasan; yaitu, dengan cara yang cukup logis dan analitis.

Prinsip utama yang pertama dari karya Heider adalah perbedaan antara tindakan karena faktor pribadi dengan tindakan yang terkait dengan lingkungan. Dengan kata lain, atribusi yang dibuat orang bergantung pada apakah lokus kausalitas untuk perilaku atau peristiwa tersebut adalah orang (internal), atau lingkungan (eksternal), atau keduanya. Lokus internal terdiri dari motivasi dan kemampuan. Misalnya, seorang karyawan mungkin terlambat bekerja karena dia tidak termotivasi atau tidak memiliki kemampuan untuk datang tepat waktu. Namun, motivasi dan kemampuan seringkali tidak cukup; faktor situasional (eksternal) juga mempengaruhi atribusi. Misalnya, jika karyawan terlambat di pagi hari dengan badai salju yang berangin kencang, maka tiba di tempat kerja tepat waktu merupakan ciri gabungan dari cuaca, motivasi, dan kemampuannya. Manajer menggunakan informasi tentang motivasi, kemampuan, dan faktor situasional untuk menyimpulkan penyebab kejadian (Hewett et al., 2018).

Proposisi kunci kedua dari teori Heider adalah identifikasi 'kesalahan atribusi' tertentu dalam cara orang membuat kesimpulan kausal. Misalnya, kesalahan atribusi fundamental terjadi ketika individu fokus pada faktor internal daripada eksternal untuk menjelaskan perilaku orang lain (Ross, 1977). Kesalahan lain, yang disebut *actor-observer effect*, menjelaskan kecenderungan aktor untuk mengaitkan tindakan mereka sendiri dengan penyebab eksternal, sementara pengamat mengaitkan tindakan yang sama dengan fitur internal (Jones



& Nisbett, 1972). Akhirnya, Heider menggambarkan bias melayani diri sendiri, yang menyatakan bahwa orang menghubungkan kesuksesan mereka sendiri dengan faktor disposisional dan internal, sementara faktor eksternal dan tidak terkendali digunakan untuk menjelaskan alasan kegagalan mereka (Miller & Ross, 1975). Misalnya, karyawan yang menerima promosi menghubungkan kesuksesan ini dengan bakat mereka, tetapi jika mereka gagal menerima promosi, mereka menghubungkannya dengan ketidakadilan manajemen.

Menurut Robbins dan Judge (2008) mengungkapkan bahwa terdapat tiga faktor yang dapat mempengaruhi perilaku seseorang muncul dari internal atau eksternal yaitu:

1. Kekhususan merujuk pada apakah seorang individu memperlihatkan perilaku. Perilaku yang berbeda dalam situasi-situasi yang berbeda. Apabila perilaku dianggap biasa maka perilaku tersebut disebabkan secara internal. Sebaliknya, apabila perilaku dianggap tidak biasa maka perilaku tersebut disebabkan secara eksternal.
2. Konsensus merujuk pada apakah semua individu yang menghadapi situasi yang serupa merespon dengan cara yang sama. Apabila konsensus rendah, maka perilaku tersebut disebabkan secara internal. Sebaliknya, apabila konsensus tinggi maka perilaku tersebut disebabkan secara eksternal.
3. Konsistensi merujuk pada apakah individu selalu merespons dalam cara yang sama. Semakin konsisten perilaku, maka perilaku tersebut disebabkan secara internal. Sebaliknya, semakin tidak konsisten perilaku, maka perilaku tersebut disebabkan secara eksternal.

Teori ini menjelaskan situasi di sekitar yang menyebabkan perilaku seseorang dalam persepsi sosial disebut dengan dispositional attributions dan

situasional attributions. Dispositional attributions merupakan penyebab internal yang mengacu pada aspek perilaku individual yang ada dalam diri seseorang, misalnya kepribadian, persepsi diri, kemampuan, dan motivasi. Sedangkan situasional attributions merupakan penyebab eksternal yang mengacu pada lingkungan sekitar yang dapat memengaruhi perilaku, misalnya kondisi sosial, nilai-nilai sosial, dan pandangan masyarakat (Siminoff, et al 2006).

Penelitian ini menggunakan teori atribusi untuk mengukur, menjelaskan dan memprediksi hubungan *green human resource management* terhadap *turnover intention* dengan lingkungan kerja sebagai mediasi.

## **2.2 Landasan Teori**

### **4.10.5 *Green Human Resource Management (GHRM)***

#### **2.2.1 Definisi *Green Human Resource Management***

*Green Human Resource Management (GHRM)* mengacu pada aspek HRM dari pengelolaan lingkungan (Renwick, Redman, & Maguire, 2013) dan didefinisikan sebagai kegiatan HRM yang memiliki hasil lingkungan yang positif (Kramar, 2014). Praktik GHRM dapat dikategorikan menjadi tiga aktivitas utama: (1) Mengembangkan kemampuan karyawan ramah lingkungan, (2) memotivasi karyawan ramah lingkungan, dan (3) memberikan peluang hijau (Renwick et al., 2013).

Mengembangkan kemampuan hijau karyawan melibatkan pengintegrasian pemikiran lingkungan yang positif ke dalam perusahaan menggunakan aktivitas sumber daya manusia (SDM) seperti rekrutmen, seleksi, pelatihan, dan pengembangan kepemimpinan (Pellegrini, Rizzi, & Frey, 2018). Setelah direkrut dan dilatih, karyawan tetap termotivasi

melalui pengukuran kinerja dan sistem penghargaan yang difokuskan pada penyediaan peluang untuk peningkatan *environmen* (Attaianese, 2012; Renwick et al., 2013). Beberapa penelitian sebelumnya menyebutkan bahwa Secara keseluruhan, praktik GHRM dapat meningkatkan perilaku hijau karyawan untuk secara sukarela meningkatkan kinerja perusahaan (Pham, Tuckova, & Jabbour, 2019).

### **2.2..2 Praktik *Green Human Resource Management***

Para peneliti (seperti, Ehner, 2009; Behrend, 2009; Philips, 2007) menyarankan beberapa praktik HRM Hijau, yang disebutkan di bawah ini:

1. Mendorong karyawan, melalui pelatihan dan kompensasi, adalah menemukan cara untuk mengurangi penggunaan lingkungan bahan kimia yang merusak dalam produk mereka.
2. Membantu karyawan dalam mengidentifikasi cara mendaur ulang produk yang dapat digunakan untuk taman bermain bagi anak-anak yang tidak memiliki akses ke tempat bermain yang sehat.
3. Merancang sistem HRM perusahaan adalah untuk mencerminkan ekuitas, pengembangan, dan kesejahteraan, sehingga berkontribusi pada kesehatan dan keberlanjutan jangka panjang baik internal (karyawan) dan komunitas eksternal.
4. Menekankan jaminan kerja jangka panjang adalah untuk menghindari gangguan bagi karyawan, keluarga, dan komunitas mereka.
5. Penggunaan portal pekerjaan perusahaan untuk perekrutan dan kebiasaan melalui telepon, internet, dan wawancara video, yang dapat mengurangi persyaratan perjalanan kandidat dan mempengaruhi pengurangan dokumen.

6. Penghargaan hijau kepada karyawan dapat diberikan oleh perusahaan dalam penataan tempat kerja yang ramah lingkungan dan manfaat gaya hidup melalui pemberian equalizer kredit karbon, sepeda gratis, dan kendaraan bebas polusi untuk transportasi ke tempat kerja guna melibatkan karyawan dalam agenda hijau.
7. Karyawan berbakat, terampil, dan berpengalaman sekarang sadar lingkungan, dan mereka selalu mencari aktualisasi diri untuk berkomitmen pada pekerjaan mereka. Green HR dapat menciptakan komitmen ini dengan mengikuti nilai-nilai dan praktik-praktik hijau.
8. Tindakan ramah lingkungan dapat terjadi dengan penggunaan kertas dan materi cetak yang minimal dalam perekrutan, pelatihan dan pengembangan, dan penilaian kinerja.
9. Sebuah perusahaan dapat menciptakan lingkungan bisnis yang hijau dengan mengurangi penggunaan bahan cetakan, meningkatkan 'daur ulang, menggunakan bahan makanan dan tas makan siang yang ramah lingkungan, dan melarang penggunaan air kemasan, plastik di tempat kerja.
10. Bola lampu bercahaya dan perangkat hijau hemat energi lainnya dapat digunakan di tempat kerja.
11. Perusahaan dapat menginspirasi karyawan mereka untuk mengubah cara perjalanan dan transportasi mereka dengan mengurangi perjalanan mobil dinas, menggunakan transportasi umum untuk perjalanan bisnis, carpooling, memberikan pinjaman tanpa bunga untuk membeli mobil hibrida, dan bersepeda atau berjalan kaki ke tempat kerja.

12. Selenggarakan pertemuan bisnis dan konferensi melalui internet, telepon, dan konferensi video sedapat mungkin untuk mengurangi perjalanan bisnis.
13. Memberikan kesempatan kerja yang fleksibel kepada karyawan di telework atau bekerja dari rumah dengan menggunakan email dan portal perusahaan melalui intranet dan internet.
14. Program kesehatan bagi karyawan, anggota keluarga, dan masyarakat umum dapat diatur dengan fokus pada kebugaran jasmani, nutrisi yang tepat, dan gaya hidup sehat. Sebagai tujuan hijau yang penting, pengelolaan lingkungan dapat dimasukkan dalam pernyataan misi perusahaan sebagai bagian dari tanggung jawab sosial mereka. Organisasi dapat mengatur kebersihan dan inisiatif pengelolaan sampah di tempat kerja dan masyarakat sekitar untuk menimbulkan kesadaran tentang isu-isu hijau.
15. Dorong karyawan untuk mematikan lampu, komputer, dan printer setelah jam kerja dan pada akhir pekan untuk pengurangan energi lebih lanjut. Menginspirasi karyawan untuk menempatkan komputer dan printer dalam pengaturan hemat energi ketika mereka akan pergi untuk sementara waktu.
16. Matikan lampu kantor saat menghadiri rapat dan di malam hari dan selama akhir pekan. Matikan lampu di toilet, ruang konferensi, perpustakaan, dan lain sebagainya saat ruangan tidak digunakan.
17. Bekerja dengan TI untuk beralih ke laptop melalui komputer desktop karena Laptop menghabiskan daya hingga 90% lebih sedikit.
18. Atur sistem pendingin udara dengan kebijaksanaan.

19. Belilah wadah krimer, gula, garam, merica, dan mentega yang besar atau dapat diisi ulang alih-alih wadah satu per satu.
20. Atur permainan bertema hijau untuk mempromosikan perilaku ramah lingkungan dan kebersamaan staf.
21. Memberikan promosi ramah lingkungan, yang mencakup diskon pinjaman untuk mobil hemat bahan bakar dan perbaikan rumah hemat energi, diskon di pedagang ramah lingkungan setempat.

### **2.2..3 Manfaat *Green Human Resource Management***

Green HRM memiliki kepentingan utama dalam pencapaian tujuan yang lebih luas seperti penghematan biaya, tanggung jawab sosial perusahaan, akuisisi dan manajemen bakat dan mendapatkan keunggulan dalam persaingan. Menurut Deshwal (2015) manfaat dari green human resource management sebagai berikut:

- 1) Membantu retensi karyawan dan mengurangi perputaran tenaga kerja;
- 2) Meningkatkan reputasi merek perusahaan di pasar dan mungkin dapat meningkatkan penjualan;
- 3) Meningkatkan kualitas organisasi secara keseluruhan baik secara internal maupun eksternal;
- 4) Meningkatkan keterlibatan pemangku kepentingan;
- 5) Mengurangi biaya keseluruhan perusahaan karena menjadi lebih efisien terkait penggunaan energi, air, dan bahan mentah;
- 6) Memberikan keunggulan kompetitif bagi perusahaan di industri maupun di pasar;
- 7) Mendorong inovasi karena karyawan berkomitmen untuk meningkatkan jejak ekologi perusahaan mereka dan ini selanjutnya

memfasilitasi pertumbuhan perusahaan dan peningkatan kualitas serta peningkatan prosedur dan metode;

8) Membantu untuk mengelola risiko dengan lebih efektif;

Green HRM melibatkan pelaksanaan inisiatif HR yang ramah lingkungan yang menghasilkan efisiensi yang lebih besar, biaya yang lebih rendah dan keterlibatan dan retensi karyawan yang lebih baik, yang pada gilirannya, membantu organisasi untuk mengurangi jejak karbon karyawan dengan pengarsipan elektronik, berbagi mobil, berbagi pekerjaan, telekonferensi, dan wawancara virtual, daur ulang, telecommuting, perekrutan dan pelatihan online, ruang kantor hemat energi.

Manajemen Sumber Daya Manusia Hijau memainkan peran penting dalam industri untuk mempromosikan isu-isu yang berhubungan dengan lingkungan. Organisasi harus merumuskan kebijakan dan praktik SDM, melatih orang untuk meningkatkan kesadaran tentang lingkungan, dan menerapkan undang-undang yang terkait dengan perlindungan lingkungan. HRM Hijau juga dapat membantu pengusaha, produsen dalam membangun citra merek dan reputasi. Organisasi perlu melakukan audit lingkungan, sehingga mengubah budaya organisasi, memikirkan pengelolaan sampah, pencemaran, dan membantu masyarakat dan masyarakat yang terkena dampak pencemaran. Ini juga akan membuat karyawan dan anggota masyarakat lebih sadar akan pemanfaatan sumber daya alam secara lebih ekonomis dan mendorong produk ramah lingkungan:

Para ahli telah mengidentifikasi manfaat GHRM, yang disebutkan di bawah ini:

1. Membantu perusahaan menurunkan biaya tanpa kehilangan bakat mereka.
2. Organisasi memiliki peluang pertumbuhan yang besar dengan menjadi hijau dan menciptakan lingkungan baru yang ramah, yang membantu dalam penghematan operasional yang sangat besar dengan mengurangi jejak karbon mereka.
3. Ini membantu dalam mencapai kepuasan kerja dan komitmen karyawan yang lebih tinggi, yang mengarah pada produktivitas dan keberlanjutan yang lebih tinggi.
4. Ciptakan budaya peduli terhadap kesejahteraan dan kesehatan sesama pekerja.
5. Peningkatan tingkat retensi karyawan.
6. Citra publik yang lebih baik. Setiap kali perusahaan menambahkan inisiatif hijau ke tempat kerjanya, acara tersebut dapat digunakan untuk menghasilkan hubungan masyarakat yang positif. Organisasi dapat mempromosikan kontribusi lingkungan ke media melalui siaran pers untuk mendapatkan perhatian pelanggan potensial dan kemungkinan penjualan baru
7. Tingkatkan moral karyawan.
8. Peningkatan dalam menarik karyawan yang lebih baik. Studi Dolan's (1997) tentang mahasiswa MBA Amerika Serikat menemukan bahwa sebagian besar lulusan akan mengambil gaji yang lebih rendah untuk bekerja di organisasi yang bertanggung jawab terhadap lingkungan.
9. Pengurangan dampak lingkungan perusahaan.
10. Peningkatan daya saing dan peningkatan kinerja secara keseluruhan.



11. Pengurangan biaya utilitas secara signifikan. Bahkan bisnis kecil dapat secara signifikan mengurangi biaya utilitas mereka dengan menggunakan teknologi yang hemat energi dan tidak terlalu boros.
12. Meningkatnya peluang bisnis. Beberapa lembaga pemerintah, bisnis komersial, dan lembaga nonprofit mengamanatkan bahwa hanya bisnis yang memenuhi standar hijau tertentu yang dapat menawar kontrak mereka. Beberapa juga mengamanatkan bahwa departemen pembelian mereka hanya membeli produk ramah lingkungan atau menggunakan produk dan layanan yang dijual oleh perusahaan yang memenuhi standar hijau tertentu.
13. Pengurangan kerusakan lingkungan. Mendorong karyawan, melalui pelatihan dan kompensasi, untuk menemukan cara mengurangi penggunaan bahan yang merusak lingkungan.

Saat ini, sebagian besar konsumen yang berpendidikan dan kaya mencari perusahaan yang mengadopsi standar lingkungan. Organisasi yang mengejar kebijakan sumber daya manusia yang ramah lingkungan juga sangat diuntungkan. Mempekerjakan tenaga kerja ramah lingkungan yang memahami, mempraktikkan, dan meningkatkan kebijakan ramah lingkungan membantu organisasi merasa nyaman dan bangga akan dampak yang ditimbulkan oleh kantor dan fasilitas lainnya. Selain itu, ini membantu perusahaan berinovasi (dengan cara yang memungkinkan mereka menjadi hemat biaya) dan menghasilkan prosedur dan produk baru.

#### **2.2..4 *Green Selection dan Recruitment***

Green Selection dan Recruitment (GRS) adalah praktik GHRM yang sedang berkembang yang semakin menarik perhatian para peneliti di lapangan

(Jepsen dan Grob, 2015). GRS disebut sebagai proses perekrutan dan pemilihan kandidat yang sensitif terhadap masalah lingkungan dan bersedia berkomitmen terhadap kinerja lingkungan (Tang et al., 2018).

Green recruitment dan selection ini erat kaitannya dengan motivasi karyawan, di mana motivasi karyawan merupakan salah satu insentif utama karena dapat memicu kinerja karyawan dan sering dikaitkan dengan kerja sama sukarela, yang membawa manfaat tidak berwujud, seperti citra hijau produk dan penciptaan dan penyebaran pengetahuan (Del Brio et al., 2007 ). Penelitian yang dilakukan oleh Del Brio et al., (2007) menemukan bahwa bahwa semakin besar tingkat partisipasi dan komitmen karyawan terhadap perlindungan alam, semakin besar kemungkinan pencapaian keunggulan kompetitif berbasis tindakan lingkungan. Motivasi untuk perlindungan lingkungan dapat datang dari dalam individu, menggambarkan sikap dan keyakinan pro-lingkungan seseorang (Lülfes dan Hahn, 2013).

Jabbour dan Jabbour (2016), mengungkapkan organisasi dapat menarik dan memilih kandidat yang akan berkomitmen untuk masalah lingkungan. Yusoff dan Nejati (2019), menjelaskan bahwa perekrutan dan seleksi hijau telah dipandang sebagai komponen penting dalam praktik Green HRM. Berdasarkan teori yang telah diungkapkan oleh para ahli sebelumnya dapat dirangkum tiga bentuk kesadaran hijau kandidat dalam rekrutment dan selection yakni kesadaran hijau branding pemberi kerja hijau dan kriteria hijau untuk menarik kandidat:

#### 1. Kesadaran Hijau Kandidat

Aspek dasar dari rekrutmen dan seleksi hijau ini melibatkan faktor-faktor kepribadian yang mengarah pada pencapaian tujuan organisasi, misalnya

kesadaran hijau, kesesuaian kandidat dan kesadaran itu sendiri. Artinya karyawan yang memiliki nilai lingkungan telah ditemukan untuk secara aktif meningkatkan pengetahuannya dalam proses operasional. Perusahaan harus menarik dan memilih kandidat dengan kesadaran hijau menggunakan serangkaian tes, hal ini untuk memastikan bahwa karyawan positif dan sepakat dengan masalah lingkungan (Ehnert et al., 2016).

## 2. Branding Pemberi Kerja Hijau

Branding pemberi kerja hijau ini mengacu pada bagaimana citra dan reputasi perusahaan terkait manajemen lingkungan yang dapat dibentuk dari praktik Green Human Resource Management. Kemudian pencari kerja dapat menyesuaikan nilai-nilai yang baik antara dirinya dan nilai-nilai perusahaan, dan mereka merasa memiliki kebanggaan bekerja untuk sebuah organisasi dengan reputasi lingkungan yang baik. Pencari kerja cenderung mengambil informasi tentang kinerja dan deskripsi lingkungan organisasi sebagai kriteria untuk menilai bagaimana organisasi memperlakukan karyawan mereka. Pencari kerja juga dapat tertarik pada organisasi dengan sinyal hijau positif. Dari sudut pandang ini, oleh karena itu, pemberian merek hijau oleh pengusaha adalah metode yang efektif untuk menarik dan memilih karyawan potensial yang positif tentang masalah dan gambar lingkungan (Nejati et al., 2017).

## 3. Kriteria Hijau

Kriteria hijau ini mengarah pada karyawan dievaluasi dan dipilih berdasarkan asas kriteria hijau, kemudian perusahaan yang merekrut dapat menekankan aspek lingkungan dalam deskripsi pekerjaan dan spesifikasi karyawan. Pertanyaan yang terkait dengan pengetahuan lingkungan, nilai-

nilai, dan kepercayaan dapat ditanyakan dan karyawan yang berkinerja lebih baik dalam aspek-aspek ini dapat dipilih (Nawang Sari dan Sutawidjaya, 2019).

## **2.2..5 Green Training**

### **2.2..5.1 Definisi Green Training**

*Green training* dapat didefinisikan sebagai “proses pelatihan di tempat kerja dan pendidikan lanjutan yang dirancang untuk mencapai target dan tujuan pengelolaan lingkungan perusahaan” (Daily dan Huang, 2001). Di antara praktik GHRM, *green training* merupakan salah satu yang paling banyak diterapkan di organisasi (Jabbour, 2013) dan juga diakui sebagai praktik penting untuk keberhasilan implementasi lingkungan (Jabbour et al., 2010).

Green Training juga didefinisikan sebagai kegiatan sumber daya manusia untuk meningkatkan keterampilan dan memotivasi karyawan untuk memahami isu-isu lingkungan, perusahaan mengadakan pelatihan ini bertujuan untuk melindungi lingkungan dan menyadarkan akan pentingnya karyawan menjaga lingkungan (Zoogah, 2016). Menurut Jabbour, 2017 mendefinisikan pengembangan dan pelatihan hijau ini juga bisa meningkatkan kesadaran, sikap, pengetahuan dan keterampilan karyawan dalam kegiatan mendukung program-program ramah lingkungan di tempat kerja. Pelatihan dan pengembangan hijau mengacu pada sistem kegiatan yang memotivasi karyawan untuk mempelajari keterampilan perlindungan lingkungan dan memperhatikan masalah lingkungan, yang merupakan kunci dalam mencapai tujuan lingkungan (Jabbour, 2011). Pelatihan dapat

meningkatkan kesadaran, pengetahuan, dan keterampilan karyawan dalam kegiatan lingkungan (Sammalisto & Brorson, 2008). Pelatihan hijau harus diberikan bersama dengan program pendidikan untuk semua anggota organisasi, tidak hanya yang terkait dengan departemen lingkungan. Pelatihan hijau dapat meningkatkan kesadaran karyawan akan kegiatan pro-lingkungan di tempat kerja. Program pelatihan hijau dapat membantu karyawan lebih memahami tentang pentingnya perlindungan lingkungan, yang membuat mereka lebih sensitif terhadap proses pengendalian dan/atau pencegahan lingkungan, seperti mengumpulkan data tentang limbah dan mengidentifikasi sumber polusi (Kjaerheim, 2005).

Jabbour & de Sousa Jabbour (2016), mengungkapkan pelatihan dan pengembangan ramah lingkungan mengacu pada sistem kegiatan yang memotivasi karyawan untuk mempelajari keterampilan perlindungan lingkungan dan memperhatikan masalah lingkungan, yang merupakan kunci dalam mencapai tujuan lingkungan. Pelatihan dapat meningkatkan kesadaran, pengetahuan, dan keterampilan karyawan dalam kegiatan lingkungan. Pelatihan hijau harus diberikan bersama dengan program pendidikan untuk semua anggota organisasi, tidak hanya mereka yang terkait dengan departemen lingkungan. Pelatihan hijau dapat meningkatkan kesadaran karyawan tentang kegiatan *pro environmental* di tempat kerja. Program pelatihan hijau dapat membantu karyawan memahami lebih lanjut tentang pentingnya perlindungan lingkungan, yang membuat mereka lebih peka terhadap proses pengendalian dan / atau pencegahan lingkungan, seperti

mengumpulkan data tentang limbah dan mengidentifikasi sumber polusi (Nawang Sari & Sutawidjaya, 2018).

Menurut teori *Ability-Motivation-Opportunity*, karyawan bekerja lebih baik ketika mereka diberikan kemampuan, motivasi, dan peluang organisasi yang sesuai. Dalam konteks ini, *green training* adalah praktik peningkatan kemampuan (Renwick et al., 2013), yang meningkatkan kesadaran, pengetahuan, dan keterampilan terkait karyawan hijau (Pinzone et al., 2016), yang mendukung beberapa solusi untuk mengurangi dampak lingkungan (Siyambalapitiya et al., 2018).

Pelatihan tentang masalah hijau sekarang tersebar luas di beberapa negara. Di Inggris, survei CIPD / KPMG melaporkan 42% organisasi Inggris mendidik dan melatih karyawan dalam praktik bisnis yang ramah lingkungan (Phillips 2007) dan melatih karyawan untuk memahami ancaman yang mungkin ditimbulkan perubahan iklim terhadap perusahaan (Felgate 2006). Pendekatan EM tingkat lanjut dipandang sebagai 'orang yang intensif' dan bergantung pada pengembangan keterampilan melalui pelatihan karyawan (Brio et al. 2007, hal. 494). Fernandez et al., (2003) menemukan bahwa pendekatan pro lingkungan membutuhkan peningkatan kesadaran, pengetahuan, dan keterampilan karyawan baik dalam proses maupun materi, dan hal ini membutuhkan pelatihan terintegrasi dalam EM untuk menciptakan keterlibatan emosional dalam masalah lingkungan. Data survei dan wawancara dari 156 karyawan tingkat pabrik di antara 31 pabrik perakitan mobil ramping di Amerika Utara dan Jepang

mengungkapkan bahwa praktik SDM 'mendorong tingkat pelatihan lingkungan yang lebih tinggi', dan pengembangan keterampilan yang diperlukan untuk pengurangan limbah (Rothenberg et al. 2001 , hlm. 241).

### 2.2..5.2 Indikator *Green Training*

Menurut Opatha dan Arulrajah (2014) indikator green training dibagi kebeberapa bagian yakni:

1. Mengembangkan ketrampilan dan pengetahuan karyawan tentang pengelolaan lingkungan melalui pelatihan
2. Memberikan bestpractice tentang kegiatan yang ramah lingkungan
3. Memberikan pelatihan untuk meningkatkan kesadaran lingkungan disetiap angkatan kerja (departemen kerja)
4. Menyediakan program pendidikan tentang lingkungan untuk karyawan
5. Memberikan pelatihan kepada karyawan agar dapat menjadikan ruang kerja sebagai ruang hijau
6. Menerapkan rotasi pekerjaan untuk melatih manajer dalam memahami lingkungan
7. Memberikan pelatihan khusus untuk kegiatan penghijauan bagi karyawan
8. Melakukan analisis kebutuhan untuk mendefinisikan jenis pelatihan yang diperlukan dalam rangka penghijauan
9. Melakukan analisis dan identifikasi kebutuhan pelatihan yang mampu.

#### 4.10.5 *Turnover Intention*

##### 2.2..1 *Definisi Turnover Intention*

Menurut Stashevsky, S(2006) istilah turnover intention mengacu pada tiga elemen yaitu pikiran berhenti dari pekerjaan, niat untuk mencari pekerjaan yang berbeda, kemudian niat untuk berhenti. Selanjutnya Mobley (2011) menyebutkan *turnover intention* merupakan kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya secara sukarela atau pindah dari satu tempat kerja ke tempat kerja yang lain menurut pilihannya sendiri. Pendapat lain dari Tet dan Meyer (1993) menyebutkan *intention to leave* adalah niat karyawan untuk meninggalkan organisasi secara hasrat disengaja dan secara sadar dari diri karyawan untuk meninggalkan organisasi.

##### 2.2..2 *Indikator Pengukur Turnover Intention*

*Turnover Intention* diklasifikasikan ke dalam 2 jenis indikator (Abbasi dan Hollman, 2000)

###### 1) *Voluntary Turnover*

Merupakan keinginan dari karyawan itu sendiri untuk mengundurkan diri. Pada voluntary turnover ini sering terjadi yaitu karyawan sering berpikiran untuk mengundurkan diri dari pekerjaan mereka saat ini dan mencari pekerjaan baru kemudian bermigrasi ke perusahaan yang lain.

###### 2) *Involuntary Turnover*

Dalam *involuntary turnover* mengacu pada pemberhentian karyawan. Turnover ini dapat terjadi karena disfungsional yaitu perusahaan gagal mempertahankan karyawan yang berprestasi atau fungsional yaitu karyawan yang berkinerja buruk bagi perusahaan, hal



ini tergantung pada karyawan yang mana yang meninggalkan perusahaan.

Indikator dari turnover intention lainnya menurut ( Hom and Griffeth, 1991) adalah:

- 1) Individu berfikir untuk meninggalkan organisasi.
- 2) Individu ingin mencari pekerjaan pada organisasi lain.
- 3) Individu ingin meninggalkan organisasi.
- 4) Individu ingin meninggalkan organisasi dalam waktu dekat.

Joo (2010) berpendapat bahwa *turnover intention* disebabkan jika:

- 1) karyawan tidak puas dengan kebijakan di seluruh organisasi; 2) ketika mereka memiliki tingkat komitmen organisasi yang rendah; dan 3) budaya pembelajaran organisasi dan kualitas yang buruk. Dalam data yang di lansir oleh *Society for Human Resource Management* dan *Aon Consulting* melakukan survei yang menemukan tiga alasan utama karyawan meninggalkan perusahaan secara sukarela, yakni: 1) Tidak adanya kesempatan untuk pelatihan dan pengembangan karir. 2) Kompensasi dan manfaat yang lebih baik di organisasi lain dan 3) Manajemen yang buruk.

Indikator pengukuran turnover intention menurut Mobley et al., (1978) di bagi menjadi 3 bagian yakni:

1. *Thinking of Quitting*

Mencerminkan individu untuk berpikir keluar dari pekerjaan atau tetap berada di lingkungan pekerjaan. Munculnya pikiran ini diawali dengan ketidakpuasan yang muncul ketika bekerja, seperti stres, lingkungan kerja yang tidak nyaman.

2. *Intention to search for alternatives*

Kondisi ini mencerminkan bahwa individu berkeinginan untuk mencari pekerjaan pada perusahaan lain. Indikator kedua ini muncul bermula dari rasa ketidak nyamanan seorang karyawan yang kemudian mencoba mencari alternatif pekerjaan di tempat lain.

### 3. *Intention to Quit*

Mencerminkan kondisi individu berniat keluar. Karyawan siap untuk keluar ketika dirasa telah mendapatkan pekerjaan pengganti atau pekerjaan yang lebih baik dari pekerjaan sebelumnya. Hal ini berakhir pada keputusan karyawan untuk tetap tinggal atau memilih memutuskan keluar dari pekerjaannya.

#### **2.2..3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi *Turnover Intention***

Studi yang dilakukan oleh (Lockwood dan Ansari, 1999; Lyons, H, 2003) mengungkapkan berbagai faktor yang mempengaruhi turnover yang dapat diklasifikasikan sebagai: berhubungan dengan lingkungan, job-related, dan pribadi. (Firth et al., 2004) telah meneliti bahwa pengalaman dari job related stress, faktor jarak dengan atasan menyebabkan job related stress, kurangnya komitmen dalam organisasi dan ketidakpuasan kinerja membuat karyawan mempunyai keinginan untuk berhenti.

Munculnya niat anggota untuk keluar dari organisasi tentu disebabkan oleh beberapa alasan, seperti remunerasi yang rendah, kurangnya manfaat, tidakadanya jenjang karir, kurangnya program pelatihan dan pengembangan, kurangnya hubungan dengan manajemen, lingkungan kerja yang buruk adalah beberapa alasan pergantian karyawan

(Bluedorn, 1982;Kramer, Callister, dan Turban, 1995; dan Saks,1996; Kalliath dan Beck, 2001).

Dalam penelitian Polii (2015) mengungkapkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi keinginan untuk pindah individu ada dalam kontrol perusahaan dan terkait dengan kebijakan manajemen yang diambil oleh perusahaan antara lain kepuasan kerja dan kelekatan kerja (*job embeddedness*).

Abelson (1986) menyebutkan faktor yang menyebabkan terjadinya turnover intention antara lain :

1) Faktor Individual

Faktor individual ini meliputi umur, pendidikan, keterampilan, beban kerja, lama kerja, tipologi diri dan coping stress.

2) Faktor Organisasi

Faktor ini dapat meliputi kebijakan organisasi, rekrutmen, gaji, pengembangan karir, jobdesk, afiliasi kerja dan supervisi.

3) Faktor Lingkungan

Faktor lingkungan ini biasa masuk dalam kategori penyebab turnover intention, di mana faktor lingkungan ditandai dengan bentuk pesaing atau rekan kerja kemudia geografis atau jarak tempuh karyawan ke tempat kerja.

#### **2.2..4 Dampak *Turnover Intention***

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Suyono, J., et al., (2020) menemukan bahwa dari wawancara dengan 50 Manajer Sumber Daya Manusia yang tergabung dalam Asosiasi Manajer Sumber Daya Manusia di Jawa Timur, Indonesia, terlihat bahwa turnover intention jauh

lebih berbahaya daripada turnover. Manajer SDM sangat mengkhawatirkan turnover intention karena dampaknya bisa berkepanjangan hingga karyawan yang memiliki intensi turnover tersebut keluar atau mengundurkan diri dari perusahaan. Dari diskusi dengan 50 Manajer Sumber Daya Manusia yang tergabung dalam Himpunan Manajer Sumber Daya Manusia se-Jawa Timur, dapat diketahui bahwa dampak turnover intention dapat berupa produktivitas rendah, motivasi kerja rendah, disiplin rendah, semangat kerja rendah, dan peningkatan tingkat kecelakaan kerja.

Selanjutnya berdasarkan wawancara dengan 50 Manajer Sumber Daya Manusia yang tergabung dalam Asosiasi Manajer Sumber Daya Manusia Jawa Timur, Indonesia, karyawan dengan intensi turnover cenderung tidak fokus pada pekerjaan dan tidak menggunakan seluruh kemampuannya untuk mencapai hasil kerja yang baik. Akibatnya produktivitas mereka rendah.

#### **4.10.5 Lingkungan Kerja**

##### **2.2..1 Definisi Lingkungan Kerja**

Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar karyawan di tempat kerja (baik fisik maupun nonfisik) yang berdampak pada karyawan (Sutanto, et al., 2018). Lingkungan kerja digambarkan sebagai keseluruhan yang dipersepsika elemen non uang yang menciptakan lingkungan bagi karyawan untuk menjalankan fungsinya (Budin, W. C, et al., 2008).

Indikator lingkungan kerja adalah sirkulasi udara di tempat kerja, penerangan di tempat kerja, kebisingan di tempat kerja, bau di tempat kerja, hubungan antar karyawan, dan hubungan antara karyawan dan manajer (Sedarmayanti, 2011; Wursanto, 2009) . Penelitian umumnya telah mengukur dampak lingkungan kerja seperti (Ajala, 2012) menemukan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan. Kemudian Chandrasekar, (2011) menyebutkan bahwa lingkungan kerja bahkan menjadi faktor penting dalam mendorong motivasi kerja karyawan di suatu perusahaan.

Lingkungan kerja juga menjadi salah satu faktor yang berdampak pada intensi turnover karyawan atau keputusan untuk bertahan di organisasi (Markey, Ravenswood, & Webber, 2012). Berkaitan dengan hal tersebut, lingkungan yang baik termasuk bersih, menarik, inspiratif dan suportif berdampak positif terhadap intensi turnover karyawan, komitmen dan retensi karyawan (AlBattat & Som, 2014). Oleh karena itu, penelitian ini berharap dapat menemukan bahwa lingkungan kerja mengarah pada hubungan yang positif dengan niat berpindah karyawan dalam organisasi khususnya di kalangan milenial.

Lingkungan kerja disebut sebagai salah satu faktor yang berdampak pada intensi turnover karyawan atau keputusan untuk bertahan dalam organisasi (Qureshi et al., 2013). Hal ini diakui sebagai faktor vital yang berdampak pada retensi karyawan di perusahaan (Bibi, et al., 2016; Bibi, et al., 2017). Ada pengaruh positif atau negatif lingkungan kerja terhadap hasil kerja misalnya komitmen, keterlibatan dan niat untuk tetap (Ollukkaran & Gunaseelan, 2012). Berkaitan dengan hal tersebut,

lingkungan yang baik termasuk bersih, menarik, inspiratif dan suportif berdampak positif terhadap intensi turnover karyawan, komitmen dan retensi karyawan (AlBattat & Som, 2014; Mangi, et al., 2011). Oleh karena itu, penelitian ini berharap dapat menemukan bahwa lingkungan kerja mengarah pada hubungan yang positif dengan intensi turnover yang menguranginya dalam organisasi di kalangan milenial. Hal ini juga didukung oleh SET (Blau, 1964) bahwa praktik HRM yaitu praktik GHRM seperti rekrutmen dan seleksi, pelatihan, manajemen kinerja, sistem remunerasi dan insentif, serta partisipasi yang dilembagakan oleh suatu organisasi secara teoritis harus dapat mengurangi turnover intention karyawan, yaitu milenial, sebagai individu, yaitu karyawan milenial masuk ke dalam hubungan pertukaran di mana pemberian manfaat bersama menciptakan kewajiban untuk timbal balik. Namun, penelitian sebelumnya tentang pengaruh praktik HRM terhadap intensi turnover karyawan tampak beragam (Abubakar, et al., 2015). Berdasarkan temuan campuran atau kontradiktif dari studi sebelumnya, lingkungan kerja akan dimasukkan sebagai moderator pada hubungan antara praktik GHRM dan niat keluar masuk karyawan. Hal ini dikuatkan dengan pernyataan Jaworski (1988) bahwa kecukupan berbagai mekanisme kontrol mungkin independen terhadap variabel kontingensi internal dan eksternal. Hal ini juga didukung oleh Baron dan Kenny (1986) bahwa ketika terdapat hubungan yang tidak jelas, tidak konsisten dan lemah antara variabel prediktor dan kriteria maka variabel moderasi disarankan untuk digunakan.

### **2.2..2 Faktor-faktor Lingkungan Kerja**

Kyko (2005) mengidentifikasi lima faktor yang memiliki efek penentu pada apakah lingkungan tempat kerja akan kondusif atau tidakberacun sebagai berikut:

1. Manajemen Perusahaan

Faktor ini terdiri dari masalah-masalah seperti ketidakjelasan visi, misi, tujuan, atau sasaran; sistem, kebijakan, regulasi, atau aturan yang didefinisikan dengan buruk; peran yang ambigu; melanggar prinsip manajemen; sumber daya yang menganggur dan tidak digunakan secara efisien; gangguan kesatuan komando; ketika orang lolos dari kecurangan atau tidak menjalankan tugasnya.

2. Atasan

Bos yang memainkan favoritisme yang menunjukkan preferensi untuk satu set bawahan atas yang lain dalam fungsi mereka; bos yang tidak memberikan pengakuan atas kinerjanya; bos yang mengklaim penghargaan atas prestasi bawahan; atasan yang menyensor kinerja baik karyawan ke manajemen yang lebih tinggi; bos yang merusak harga diri karyawan; bos yang gagal memberikan instruksi dan arahan yang jelas; atasan yang menahan informasi penting dari karyawan di mana informasi penting untuk kinerja pekerjaan yang efisien

3. Kebijakan perusahaan

Kebijakan menang-kalah, sentralisasi kekuasaan, menciptakan kelompok istimewa dalam organisasi, kebijakan yang tertutup, terlalu banyak birokrasi.

4. Kondisi kerja

Lingkungan kerja yang panas dan bising, kondisi kerja tidak aman, lingkungan kerja kotor, sumber daya tidak mencukupi, teknologi lama, mesin tua.

#### 5. Hubungan interpersonal

Politik yang tidak sehat, kurangnya kerjasama di antara para pekerja, penusukan dari belakang, pembangunan kerajaan, rumor mongering, alienasi, ketidakpercayaan, sabotase.

#### **4.10.5 Generasi Milenial**

Generasi milenial (Millennial Generation) adalah generasi yang lahir dalam rentang waktu awal tahun 1980 hingga tahun 2000 (Yuswohady, 2016). Generasi ini sering disebut juga sebagai Gen-Y, Net Generation, Generation WE, Boomerang Generation, Peter Pan Generation, dan lain-lain. Mereka disebut generasi milenial karena merekalah generasi yang hidup di pergantian milenium. Secara bersamaan di era ini teknologi digital mulai merasuk ke segala sendi kehidupan.

Berdasarkan hasil penelitian dari Lancaster & Stillman (2002) Generasi Y dikenal dengan sebutan generasi millennial atau milenium. Ungkapan generasi Y mulai dipakai pada editorial koran besar Amerika Serikat pada Agustus 1993. Generasi ini banyak menggunakan teknologi komunikasi instan seperti email, SMS, instant messaging dan media sosial seperti facebook dan twitter, IG dan lain-lain, sehingga dengan kata lain generasi Y adalah generasi yang tumbuh pada era internet booming. Berdasarkan definisi tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa generasi milenial adalah generasi yang lahir diantara



tahun 1980-2000 saat terjadi kemajuan teknologi yang pesat. Jika dilihat dari kelompok umur, generasi milenial merupakan generasi yang saat ini berusia dikisaran 15–34 tahun.

Hubungannya dalam dunia kerja generasi milenial menganggap bahwa kenyamanan lingkungan kerja (terutama non fisik), lebih disukai daripada gaji banyak tetapi lingkungan kerja yang buruk (Fajri, 2019).

**II.1 Tabel Rangkuman Teori Green Recruitment, Green Training, Lingkungan Kerja dan Turnover Intention**

Variabel	Tokoh	Teori	Teori Yang digunakan
<b>Green Recruitment</b>	Bauer et al. (2012)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Carilah kandidat yang secara pribadi berkomitmen terhadap kelestarian lingkungan.</li> <li>2. Meminta pelamar untuk bertanggung jawab terhadap lingkungan dalam persiapan materi lamaran mereka.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kami menarik kandidat pekerjaan ramah lingkungan yang menggunakan kriteria hijau untuk memilih organisasi</li> <li>2. Kami menggunakan branding perusahaan hijau untuk menarik karyawan hijau</li> <li>3. Perusahaan kami merekrut karyawan yang memiliki kesadaran hijau</li> </ol>
	Gamage, 2014	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Proses rekrutmen dan seleksi organisasi kami efektif.</li> <li>2. Karyawan yang kami pekerjakan mencapai kecocokan orang-pekerjaan yang baik</li> <li>3. Sistem rekrutmen dan seleksi organisasi kami memungkinkan kami untuk mempekerjakan karyawan yang baik</li> </ol>	
	Tang, (2018)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kami menarik kandidat pekerjaan ramah lingkungan yang menggunakan kriteria hijau untuk memilih organisasi</li> <li>2. Kami menggunakan branding perusahaan hijau untuk menarik karyawan hijau</li> <li>3. Perusahaan kami merekrut karyawan yang memiliki kesadaran hijau</li> </ol>	
	Jabbour, Santos & Nagano 2010)	Proses dalam organisasi untuk memburu dan merangsang kandidat potensial untuk melamar lowongan, yang bertujuan untuk meningkatkan kuantitas kandidat dan pada gilirannya, mengurangi jumlah ini melalui berbagai tes untuk memilih kandidat terbaik yang memenuhi lowongan.	
<b>Green Training</b>	Jabbour, (2011).	Pelatihan hijau (GT) mengacu pada sistem kegiatan yang memotivasi karyawan untuk belajarketerampilan perlindungan lingkungan dan memperhatikan masalah lingkungan, yang merupakan kunci dalam mencapai tujuan lingkungan.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kami mengembangkan program pelatihan dalam pengelolaan lingkungan untuk meningkatkan kesadaran lingkungan, keterampilan dan keahlian karyawan</li> <li>2. Kami telah</li> </ol>
	Tang, 2018	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kami mengembangkan program pelatihan dalam pengelolaan</li> </ol>	

		<p>lingkungan untuk meningkatkan kesadaran lingkungan, keterampilan dan keahlian karyawan</p> <p>2. Kami telah mengintegrasikan pelatihan untuk menciptakan keterlibatan emosional karyawan dalam pengelolaan lingkungan</p> <p>3. Kami memiliki manajemen pengetahuan hijau (menghubungkan pendidikan dan pengetahuan lingkungan dengan perilaku untuk mengembangkan solusi pencegahan)</p>	<p>mengintegrasikan pelatihan untuk menciptakan keterlibatan emosional karyawan dalam pengelolaan lingkungan</p> <p>3. Kami memiliki manajemen pengetahuan hijau (menghubungkan pendidikan dan pengetahuan lingkungan dengan perilaku untuk mengembangkan solusi pencegahan)</p>
	Prasad (2013)	GHRM sebagai dukungan yang diberikan oleh kebijakan dan praktik sumber daya manusia (SDM) dalam penerapan seluruh kebijakan lingkungan perusahaan melalui penggunaan sumber daya alam dan energi yang berkelanjutan, pengurangan limbah dan pencegahan pencemaran lingkungan untuk meningkatkan citra perusahaan dan meningkatkan FP.	
	Renwick et al. (2013)	GHRM adalah seperangkat kebijakan lingkungan yang dikembangkan untuk memajukan pengetahuan karyawan tentang kegiatan lingkungan dengan tujuan utama mengurangi jejak karbon perusahaan dan meningkatkan kredensial hijau.	
<b>Work Environment</b>	AlBattat & Som, (2014)	Lingkungan yang baik termasuk bersih, menarik, inspiratif dan suportif.	Indikator lingkungan kerja adalah sirkulasi udara di tempat kerja, penerangan di tempat kerja, kebisingan di tempat kerja, bau di tempat kerja, hubungan antar karyawan, dan hubungan antara karyawan dan manajer.
	Chao,(2008).	Lingkungan kerja digambarkan sebagai keseluruhan yang dirasakan dari elemen non-uang yang menciptakan lingkungan bagi karyawan untuk menjalankan fungsinya	
	Nitisemito, (1992).	Lingkungan kerja adalah sesuatu di sekitar pekerja dan mempengaruhi mereka dalam melaksanakan tugas yang diberikan	
	Aiken, Clarke, and Sloane (2002)	lima fitur lingkungan yang berpotensi dimodifikasi yang memberikan dukungan untuk meningkatkan sikap dan kinerja kerja perawat, termasuk sumber daya staf yang memadai, kemampuan dan kepemimpinan manajer perawat, hubungan perawat dengan dokter, partisipasi perawat dalam urusan rumah sakit, dan yayasan keperawatan untuk memastikan kualitas perawatan.	
	Sedarmayanti, (2011)	Indikator lingkungan kerja adalah sirkulasi udara di tempat kerja, penerangan di tempat kerja, kebisingan di tempat kerja, bau di tempat kerja, hubungan antar karyawan, dan hubungan antara karyawan dan manajer.	
<b>Turnover Intention</b>	Naumann (2010)	Turnover intention seperti itu "biasanya mengacu pada pemisahan	1. Berpikir untuk

		seorang karyawan dari perusahaan".	berhenti
	Mobley et al., (2011).	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Berpikir untuk berhenti</li> <li>2. Niat untuk mencari alternatif pekerjaan</li> <li>3. Niat untuk berhenti</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Niat untuk mencari alternatif pekerjaan</li> <li>3. Niat untuk berhenti</li> </ol>

## 2.3 Penelitian Terdahulu

### 4.10.5 Pengaruh *Green Recruitment* dan *Selection* terhadap *Turnover Intention*

#### 1. Paille(2019).

Paille, P (2019) penelitian ini adalah untuk mengisi kesenjangan bagaimana organisasi memilih kandidat yang sejalan dengan sikap pro-lingkungan dan dampak praktik kelestarian lingkungan perusahaan dalam menarik pencari kerja yang pro lingkungan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa beberapa perusahaan yang menjadi sampel memilih untuk menerapkan kriteria hijau saat memilih kandidat sementara yang lain tidak.

Pada tahun 2019 Paille, P melakukan penelitian dengan judul "*Green recruitment and selection: an insight into green patterns*". Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengisi kesenjangan bagaimana organisasi memilih kandidat yang sejalan dengan sikap pro-lingkungan dan dampak praktik kelestarian lingkungan perusahaan dalam menarik pencari kerja yang pro lingkungan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa beberapa perusahaan yang menjadi sampel memilih untuk menerapkan kriteria hijau saat memilih kandidat sementara yang lain tidak.

Penelitian ini memberikan beberapa wawasan penting. Pertama, pemberi kerja yang pro lingkungan dan pencari kerja yang pro lingkungan mencari opsi yang sesuai dengan kebutuhan lingkungan pihak lain. Kesesuaian nilai ekologis penting tidak hanya untuk mengamankan pekerjaan tetapi juga untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan dan retensi karyawan setelah masuk ke organisasi. Oleh karena itu, GRS yang efektif adalah salah satu yang mempertimbangkan sikap pro-lingkungan dan kebutuhan sosial-lingkungan peserta dan memungkinkan percakapan terbuka antara perekrut dan peserta untuk memfasilitasi seleksi hijau. Ini juga meningkatkan kesediaan karyawan untuk terlibat dalam kinerja lingkungan. Kedua, bahkan pemberi kerja, yaitu pihak yang lebih berkuasa, memiliki informasi yang tidak lengkap tentang pencari kerja.

Ketika pencari kerja menolak berbagi informasi atau memanipulasi informasi untuk beradaptasi dengan proses seleksi hijau dalam sebuah kompetisi, akan lebih sulit bagi pemberi kerja untuk mengevaluasi karakteristik dan kualifikasi pro-lingkungan dari kandidat. Dengan demikian bahwa GRS bertujuan untuk memastikan para peserta dengan nyaman mengungkapkan sikap / karakteristik pro-lingkungan mereka dan, di sisi lain, melibatkan proses taktis untuk mendeteksi dan memverifikasi nilai-nilai ekologi.

Ketiga, GRS menargetkan beberapa hasil, termasuk persepsi pencari kerja tentang daya tarik organisasi, niat mengejar pekerjaan, penerimaan pekerjaan, dan rekomendasi pekerjaan. Daya tarik kandidat harus menyampaikan pesan pro-lingkungan dari pemberi kerja dan harus dipertahankan selama proses untuk mendapatkan kepercayaan peserta pada nilai ekologi, prestise, dan

prospek pekerjaan pemberi kerja dan untuk mempertahankan kandidat yang sesuai. Oleh karena itu, kode etik yang terkait dengan prinsip praktik menarik sangat penting dan perlu ditemukan untuk aplikasi.

## 2. **BaniMelhem, et al. (2019).**

BaniMelhem, et al., (2019) meneliti hubungan GHRM terhadap turnover intention. Penelitian kuantitatif ini menggunakan teknik model persamaan struktur (SEM) dengan paket perangkat lunak Analysis of Moment Structures (AMOS) 18 untuk menganalisis data dan untuk mengetahui dampak praktik sumber daya manusia terhadap intensi turnover karyawan di layanan perawatan kesehatan Uni Emirat Arab. Studi menunjukkan bahwa praktik sumber daya manusia (HRM) di bidang perawatan kesehatan (rekrutmen dan seleksi, penilaian kinerja, kompensasi, dan pengembangan karir) memiliki hubungan yang signifikan dengan turnover intention.

Sangat penting bagi organisasi mana pun untuk memahami maksud keluar-masuk, karena ketika staf memutuskan untuk keluar, ada banyak biaya langsung dan tidak langsung serta biaya lain untuk efisiensi organisasi. Akibatnya, pemahaman mendalam tentang niat berpindah dapat memungkinkan intervensi yang ditargetkan sesuai dan tepat. Hasil dan diskusi telah mengkonfirmasi secara memadai bahwa kompensasi dan pengembangan karir tampaknya memiliki pengaruh yang kuat terhadap niat berpindah. Selain itu, studi ini juga mengungkap kompleksitas perilaku turnover dan menunjukkan bahwa tidak ada satu teori pun yang mengidentifikasi bahwa peramal tertentu adalah penyebab dari semua niat berpindah. Studi ini secara positif menambahkan dan berkontribusi pada fakta bahwa praktik HRM di sektor perawatan kesehatan sebenarnya berdampak pada niat keluar dari

tenaga profesional perawatan kesehatan di UEA. Secara akademis, banyak teori dan model telah dibawa menjadi berharga untuk pemahaman superior tentang perilaku turnover. Padahal, model yang dikenali mungkin tidak sepenuhnya digunakan untuk menjelaskan fenomena secara keseluruhan. Permintaan studi mendalam untuk dilakukan lebih lanjut hanya untuk memenuhi harapan perputaran, dan rekonseptualisasi model mungkin dilakukan. Ini mungkin termasuk pemeriksaan elektronik dari konstruksi faktor prototipe atau menambahkan elemen lain yang mungkin dianggap signifikan dalam meramalkan maksud pergantian.

### 3. Mwita, & Kinemo, (2018).

Mwita, & Kinemo, (2018) secara khusus menilai penerapan green recruitment dan seleksi dengan tujuan menentukan apakah green recruitment dan seleksi menarik lebih banyak kandidat pekerjaan yang lebih baik, dan membangun hubungan antara green recruitment dan seleksi dan kinerja organisasi. Hasil penelitian menemukan bahwa perekrutan ramah lingkungan dan praktik seleksi diterapkan dan mereka berkontribusi dalam menarik lebih banyak kandidat kerja yang memenuhi syarat. Studi ini juga menemukan hubungan linier antara perekrutan ramah lingkungan dan seleksi serta kinerja.

*Tanzania Tobacco Processors Limited (TPPL)* telah menerapkan praktik perekrutan dan seleksi hijau yang diamati melalui iklan lowongan kerja, dan proses penilaian calon karyawan. Studi tersebut menemukan bahwa organisasi yang mempraktikkan perekrutan dan seleksi ramah lingkungan cenderung menarik lebih banyak pelamar kerja yang lebih baik daripada yang tidak. Selanjutnya terdapat bukti yang signifikan pada bukti pada  $\alpha = 0,05$  yang menunjukkan adanya hubungan linier yang positif antara green

recruitment and selection dengan peer performance di TTPL sehingga dapat disimpulkan bahwa industri pengolahan dapat meningkatkan kinerjanya dengan menerapkan green recruitment and selection practice secara efektif.

Studi ini merekomendasikan bahwa, organisasi khususnya industri pengolahan harus memastikan bahwa mereka menerapkan praktik perekrutan dan seleksi hijau untuk meningkatkan kinerja mereka dan mematuhi standar undang-undang dan etika. Untuk memastikan bahwa perekrutan ramah lingkungan dan praktik seleksi diterapkan secara efektif, organisasi harus berupaya memasukkan agenda dalam kebijakan mereka untuk referensi dan memformalkan praktik ini. Pemerintah melalui berbagai badan hukum dan peraturan harus merumuskan kerangka kerja yang tidak hanya mengharuskan industri pengolahan dan organisasi lain untuk mematuhi praktik pengelolaan sumber daya manusia yang ramah lingkungan tetapi juga melakukan tindak lanjut yang serius untuk memastikan bahwa praktik-praktik ini dilembagakan.

#### **4. Gadi, & Kee, (2018).**

Gadi, P. D., & Kee, D. H. M. (2018) penelitian ini menggunakan sampel sebanyak 254 karyawan dari 10 Institusi Tersier di Negara Bagian Plateau. SPSS.20 digunakan untuk menganalisis data yang dikumpulkan. Studi ini menemukan bahwa semua praktik sumber daya manusia dalam penelitian ini memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Manajemen dan manajer puncak perusahaan, mengejar untuk mengurangi tingkat perputaran karyawan, hasil akhirnya mengartikulasikan: peningkatan praktik HMR dapat meningkatkan kepuasan kerja secara bermakna dan membantu mengurangi niat untuk berhenti. Dalam konteks yang mendasari organisasi “kreatifitas dan inovatif” yang paling proaktif

dalam pemberlakuan praktik HRM, yaitu metode yang dirancang untuk meningkatkan keterampilan karyawan, untuk menginspirasi mereka untuk menggunakan kemampuan ini dan mendorong mereka dalam pengambilan keputusan mereka di tempat kerja, akan menjadi manajer yang memungkinkan untuk mempertahankan karyawan yang kompeten.

Dorongan utama dari penelitian ini adalah untuk mempelajari pengaruh praktik manajemen sumber daya manusia pada niat keluar masuk karyawan: peran dukungan organisasi yang dirasakan di perguruan tinggi di Nigeria. Kesimpulan yang dihasilkan berasal dari temuan. Oleh karena itu, penelitian ini menyimpulkan bahwa penilaian kinerja, penghargaan dan pengakuan memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap retensi pergantian karyawan. Penting untuk dicatat bahwa praktik penghargaan dan pengakuan memiliki dampak yang signifikan dan positif pada retensi pergantian karyawan. Ini jelas di banyak tempat. Penghargaan dan pengakuan diberikan lebih banyak kepada karyawan yang berbakat atau individu kunci dalam organisasi untuk mempertahankan mereka dalam organisasi. Namun demikian, penting juga untuk dicatat bahwa teknik ini saja mungkin bukan teknik yang dapat dibenarkan untuk mempertahankan staf. Studi ini memutuskan bahwa pelatihan dan pengembangan dan peluang karir akan mempertahankan karyawan di perusahaan. Begitu pula tidak ada pengaruh yang signifikan dari penilaian kinerja terhadap intensi turnover karyawan. Demikian pula, kesimpulan ini bertentangan dengan berbagai peneliti sebelumnya. Namun demikian, kesimpulan ini juga terkait dengan berbagai penelitian terdahulu seperti yang dikutip sebelumnya. Studi sebelumnya menunjukkan bahwa jika penilaian kinerja dibuat tanpa menghubungkan ke



penghargaan dan pengakuan, itu tidak dianggap sebagai praktik positif untuk mempertahankan karyawan dalam organisasi melainkan menghasilkan lebih banyak ketidaksepakatan 'dan perpecahan antara manajemen dan karyawan.

Penelitian ini menambahkan bahwa teknik penghargaan dan pengakuan non-moneter dan tambahan harus digunakan untuk mempertahankan karyawan daripada berkonsentrasi pada teknik moneter saja. Rekrutmen dan Seleksi berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi turnover karyawan. Ini adalah salah satu praktik HRM yang jarang dilakukan di antara perguruan tinggi di Negara Bagian Plateau. Oleh karena itu, penting untuk memberikan pelatihan dan pengembangan dengan rencana peluang karir tambahan, juga menerapkan penilaian kinerja dengan memberikan umpan balik yang akurat tentang metode yang tepat sehingga staf dapat menghargai dengan penghargaan dan paket pengakuan yang datang ketika dilakukan dengan memuaskan. Ini akan membantu institusi menghemat biaya dalam rekrutmen, seleksi dan induksi. Penelitian ini diakhiri dengan mengadopsi praktik-praktik HRM ini di institusi sehingga karyawan yang berpengalaman, kreatif, inovatif, berdedikasi dan bertalenta dapat dipertahankan dan pada saat yang sama institusi dapat mencapai tujuan yang biasa yaitu kompetitif dan menguntungkan.

##### **5. Jeruto, et al (2017).**

Jeruto et al., (2017) hasil penelitian menunjukkan bahwa sejauh mana praktik perekrutan ramah lingkungan digunakan di perusahaan telah ditetapkan bahwa tidak ada uraian pekerjaan hijau untuk karyawan dan bahwa organisasi tidak mendorong pelamar untuk menggunakan kriteria hijau saat melamar pekerjaan.

Penelitian ini juga menyimpulkan bahwa praktik perekrutan hijau telah digunakan oleh perusahaan negara di Kenya secara positif dan signifikan mempengaruhi kelestarian lingkungan di perusahaan negara tertentu di Kenya. Studi lebih lanjut menyimpulkan bahwa perusahaan negara merekrut staf yang sadar hijau dan bahwa karyawan baru biasanya dilantik pada praktik GHRM selama orientasi. Hal ini sejalan dengan teori RBV yang mempromosikan perekrutan selektif karyawan untuk mendapatkan yang terbaik yang sadar lingkungan. Namun, perusahaan tidak mendorong pelamar untuk menggunakan kriteria hijau saat melamar pekerjaan karena mungkin ada bawahan yang mungkin tidak bisa meleak huruf. Studi tersebut menyimpulkan bahwa pelatihan dan pengembangan hijau memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kelestarian lingkungan di perusahaan negara di Kenya. Artinya, seiring korporasi negara mengadopsi praktik green recruitment, maka kelestarian lingkungan akan meningkat.

#### **6. Haddock-Millar, et al., (2016)**

Haddock-Millar, et al., (2016) memaparkan konsep green human resource management yang erat kaitannya dengan karyawan yang pro lingkungan dan kegiatan operasional perusahaan. Penelitian mengemukakan beberapa temuan, pelatihan lingkungan dapat direncanakan dan dirancang untuk mengembangkan kompetensi perilaku tersebut. Namun, untuk mencapai manajemen lingkungan yang proaktif fokusnya harus pada perilaku organisasi yang mendukung keterlibatan lingkungan, karena dalam bisnis yang berorientasi pada orang, keterlibatan karyawan merupakan hal mendasar bagi organisasi.

Penelitian ini mengeksplorasi cara-cara di mana perusahaan multinasional melakukan pendekatan manajemen sumber daya manusia (SDM) hijau di anak perusahaan Inggris, Jerman dan Swedia. Para penulis menganalisis persamaan dan perbedaan dalam pendekatan HRM Hijau di tiga anak perusahaan Eropa dari rantai restoran AS. Hal ini memungkinkan perbandingan praktik dan perilaku HRM Hijau, dan mempertimbangkan faktor-faktor yang memengaruhi anak perusahaan dalam domain khusus ini. Oleh karena itu, penelitian ini membahas kurangnya penelitian komparatif internasional saat ini di bidang HRM Hijau. Pendekatan metodologis adalah studi multikasus dengan 50 peserta, menggunakan wawancara semi terstruktur dan kelompok fokus. Hasilnya menunjukkan bukti pengelolaan lingkungan proaktif, yang tercermin melalui serangkaian inisiatif operasional dan berpusat pada manusia di tiga negara Eropa. Meskipun ada komitmen menyeluruh terhadap kelestarian lingkungan, posisi dan keselarasan lingkungan dan fungsi SDM berbeda di antara anak perusahaan, seperti halnya cara anak perusahaan memilih untuk melibatkan tenaga kerja dalam pelestarian lingkungan.

**Tabel II.2 Review Jurnal Hubungan Green Recruitment Selection terhadap Turnover Intention**

Penulis	Judul	Variabel	Hasil Analisis
Paille, P. (2019)	<i>“Green Recruitment and Selection: An Insight Into Green Patterns”</i> .	<b>Dependen</b> Green Recruitment/Selection <b>Independen</b> Green Patterns	Beberapa perusahaan menyebutkan bahwa penerapan rekrutmen dan seleksi hijau mempengaruhi perilaku hijau karyawan.
BaniMelhem, H., Elanain, H. M. A., & Hussain, M. (2018).	<i>“Impact of human resource management practices on employees' turnover intention in United Arab Emirates (UAE) health care services”</i>	<b>Dependen</b> GHRM <b>Independen</b> Turnover Intention	Praktik sumber daya manusia (HRM) di bidang perawatan kesehatan (rekrutmen dan seleksi, penilaian kinerja, kompensasi, dan pengembangan karir) memiliki hubungan yang signifikan dengan turnover intention.
Mwita, K. M., &	<i>“The Role of Green Recruitment and</i>	<b>Dependen</b> <i>Green Recruitment and</i>	Perekrutan ramah lingkungan dan praktik seleksi diterapkan

<b>Kinemo, S. M. (2018).</b>	<i>Selection on Performance of Processing Industries in Tanzania: A Case of Tanzania Tobacco Processors Limited (TTPL)</i> ".	<b>Selection Independen</b> <i>Performance</i>	dan mereka berkontribusi dalam menarik lebih banyak kandidat kerja yang memenuhi syarat.
<b>Gadi, P. D., &amp; Kee, D. H. M. (2018).</b>	" <i>Human resource management practices and turnover intention: The mediating role of perceived organizational support in tertiary institutions in Nigeria.</i> "	<b>Dependen</b> <i>Green Recruitment and Selection Independen</i> <b>Mediasi</b> <i>perceived organizational support</i>	Rekrutmen dan seleksi berpengaruh terhadap turnover intention, serta POS mampu memediasi hubungan HRM terhadap turnover intention.
<b>Jeruto, R., Kwasira, J., Chelule, J., &amp; Rop, W. (2017).</b>	" <i>The Influence Of Green Recruitment Practice On Environmental Sustainability In Selected Service Based State Corporations In Kenya</i> ".	<b>Dependen</b> <i>Green Recruitment</i> <b>Independen</b> <i>Environmental Sustainability</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa perekrutan ramah lingkungan mempengaruhi keberlangsungan lingkungan kerja.
<b>Haddock-Millar, J., Sanyal, C., &amp; Müller-Camen, M. (2016).</b>	Green human resource management: a comparative qualitative case study of a United States multinational corporation.	Green Human Resource Management practice	Pelatihan lingkungan dapat direncanakan dan dirancang untuk mengembangkan kompetensi perilaku pro lingkungan oleh karyawan. Namun, untuk mencapai manajemen lingkungan yang proaktif fokusnya harus pada perilaku organisasi yang mendukung keterlibatan lingkungan, karena dalam bisnis yang berorientasi pada orang, keterlibatan karyawan merupakan hal mendasar bagi organisasi.

Tabel review jurnal diatas dijadikan peneliti sebagai refrensi dalam penelitian ini. Di mana sebagian penelitian menunjukkan letak persamaan dan perbedaan pada penelitian yang akan dilakukan. Umumnya persamaan penelitian terletak pada variabel green human resource managemen namun perbedaannya terletak pada alat analisis di mana penelitian ini akan menggunakan SEM dan diujikan pada karyawan yang bekerja di industri penerbangan di Indonesia yang sebelumnya belum pernah dilakukan.

#### 4.10.5 Pengaruh *Green Training* terhadap *Turnover Intention*

### 1. Pinzone, et al (2019).

Pinzone, et al., (2019) melakukan penelitian dengan menggunakan sampel 260 responden sebagai tenaga kesehatan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa hijau dikaitkan dengan keterlibatan karyawan dalam perilaku pro lingkungan secara sukarela, hubungan ini dimediasi oleh fakta bahwa pelatihan ramah lingkungan memberlakukan rasa tantangan pada karyawan, yang memotivasi mereka untuk terlibat dalam upaya kebijaksanaan berorientasi hijau. Kedua, pelatihan ini berbeda dari jenis pelatihan lainnya - pelatihan ramah lingkungan membuat karyawan lebih puas dengan pekerjaan mereka; Hubungan ini muncul karena dimediasi oleh persepsi karyawan bahwa green training sebagai bentuk dukungan yang diberikan oleh atasan mereka, yang membuat pengalaman profesional mereka lebih memuaskan.

Hasil penelitian ini menambah bukti empiris pengetahuan saat ini yang mendukung argumen bahwa pelatihan 'hijau' dapat menghasilkan hasil lingkungan dan sosial yang menguntungkan dalam organisasi. Kemudian penulis juga menambahkan bahwa memang, pelatihan 'hijau' dapat menjadi praktik HRM yang kuat untuk melibatkan dan memberdayakan karyawan dalam hal visi dan tindakan environment yang positif. Penelitian ini juga menyebutkan bahwa manajer juga harus menjelaskan kepada karyawan tentang pengaruh positif dari pelatihan ini terhadap kepuasan mereka dengan pekerjaan mereka. Manajer harus mengkomunikasikan kegiatan pelatihan 'hijau' mereka, menyoroti bahwa upaya organisasi ini ditujukan untuk meningkatkan kelestarian lingkungan organisasi dan mendukung kehidupan kerja karyawan. Manajer juga direkomendasikan untuk merancang pelatihan 'hijau' mereka sedemikian rupa sehingga memberikan karyawan kompetensi

lingkungan yang dapat mereka terapkan di tempat kerja tetapi juga memiliki dampak positif ke dalam kehidupan pribadi mereka. Misalnya, sesi pelatihan pengelolaan limbah mungkin mencakup praktik daur ulang yang juga dapat diterapkan di rumah. Demikian pula, pelatihan tentang efisiensi energi dapat dikaitkan dengan perilaku konsumsi energi berkelanjutan di domain pribadi karyawan.

## 2. Han, et al (2020).

Han, et al., (2020) tujuan penelitian ini adalah untuk menguji dampak dari green training terhadap intensi turnover karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perusahaan yang berinvestasi di green training harus dianggap sebagai alat manajemen perhotelan strategis karena temuan menunjukkan bahwa green training meningkatkan kinerja sektor perhotelan.

Perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang akan dilakukan terletak pada variabel independen di mana penelitian sebelumnya menggunakan customer satisfactio sedangkan penelitian ini menggunakan turnover intention. Sedangkan persamaan penelitian terletak pada variabel dependen yakni mengukur green training. Kemudian alat analisis yang digunakan dalam penelitian juga berbeda, selain itu lokasi penelitian juga berbeda dimana penelitian sebelumnya mengambil sampel pada hotel sedangkan penelitian ini akan di ujikan pada karyawan yang bekerja di Badan Usaha Milik Negara PT. Angkasa Pura.

## 3. Mousa& Othman, (2020).

Mousa dan Othman, (2020) penelitian ini bertujuan untuk menyelidiki dampak faktor manajemen sumber daya manusia seperti perekrutan hijau, pelatihan dan pengembangan hijau, dan pembelajaran hijau terhadap kinerja

perusahaan. Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk membuat analisis literatur manajemen sumber daya manusia yang ada dengan berfokus pada tiga faktor penentu kinerja perusahaan di atas. Literatur yang ada di lapangan mengungkapkan pengaruh positif dari rekrutmen, pelatihan dan pengembangan, dan pembelajaran terhadap kinerja perusahaan.

Selain itu, temuan juga mengungkapkan bahwa lingkungan kerja mendukung hubungan antara pelatihan dan pengembangan dan tingkat retensi karyawan. Organisasi harus fokus pada menciptakan lingkungan kerja yang mendukung untuk menjaga karyawan berbakat dalam organisasi untuk jangka waktu yang lebih lama. Dengan demikian, ini berarti bahwa lingkungan kerja memainkan peran kunci dalam memotivasi dan mempertahankan karyawan dan menunjukkan bahwa ketika staf akademik menerima gaji yang kompetitif, serta dukungan dari organisasinya dengan menyediakan lingkungan kerja yang kondusif, ini semua membantu meningkatkan tingkat komitmen karyawan, khususnya staf akademik universitas negeri.

#### 4. Agyabeng-Mensah, et al., (2020)

Agyabeng-Mensah. Et a., (2020) studi ini menggunakan metode kuantitatif dimana data dikumpulkan dari sumber daya manusia dan manajer rantai pasokan dari 139 perusahaan manufaktur (makanan, minuman dan alkohol, tekstil, agrokimia dan plastik), menggunakan kuesioner yang disesuaikan. Data dianalisis menggunakan perangkat lunak pemodelan persamaan struktural kuadrat terkecil (SmartPLS 3.2.8). Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan hanya *internal green supply chain practices* dapat berdampak negatif terhadap pasar dan kinerja keuangan perusahaan. Namun, penerapan GHRM dan *supply chain environmental cooperation* dapat

menjadi katalisator *internal green supply chain practices* untuk meningkatkan performa perusahaan.

Penelitian ini menemukan bahwa keberadaan IGSCP memandu manajer SDM untuk menetapkan tujuan ekologis yang cerdas. Lebih lanjut, hasil menunjukkan bahwa IGSCP memfasilitasi pengembangan program pelatihan dan pendidikan hijau yang sesuai dan relevan untuk karyawan dan manajer SDM mereka. Selain itu, implementasi IGSCP dan GHRM secara bersamaan memastikan keamanan lingkungan di perusahaan, yang mengurangi kecelakaan lingkungan dan menyelamatkan mereka dari pengeluaran dana untuk tagihan medis dan biaya terkait rekrutmen. Hal ini memungkinkan perusahaan untuk menyalurkan sumber daya mereka ke usaha produktif yang mengarah pada peningkatan FP. Akhirnya, meskipun IGSCP berdampak negatif pada FP dalam jangka pendek, manajer didorong untuk melanjutkan penerapan IGSCP untuk memenuhi persyaratan lingkungan konsumen di pasar internasional serta untuk meningkatkan pangsa pasar dan penjualan, yang meningkatkan margin keuntungan dan laba dalam jangka panjang.

**5. Rawashdeh, & Tamimi, (2019).**

Rawashde dan Tamimi (2019) penelitian ini mengadopsi desain penelitian kuantitatif. Data dikumpulkan dari 302 perawat terdaftar yang bekerja di rumah sakit Yordania menggunakan kuesioner survei email. Menggunakan paket statistik untuk analisis ilmu sosial regresi untuk menguji model yang dihipotesiskan. Hasil penelitian menunjukkan hubungan yang kuat antara dua variabel: ketersediaan pelatihan dan dukungan supervisor untuk pelatihan dan komitmen organisasi. Di sisi lain, manfaat yang dirasakan



dari pelatihan ternyata berhubungan negatif dengan komitmen organisasi. Studi ini juga menegaskan hubungan terbalik yang kuat antara komitmen organisasi dan niat berpindah.

Temuan penelitian ini memiliki implikasi untuk teori dan praktik. Pada tingkat teoritis, studi saat ini menambah pengetahuan tentang komitmen dan pergantian. Secara khusus, penelitian ini memberikan bukti kuat atau lemahnya hubungan antara persepsi karyawan tentang pelatihan, komitmen organisasi, dan niat berpindah. Temuan penelitian memverifikasi penerapan teori pertukaran sosial dan norma timbal balik dan setuju dengan model keyakinan, sikap dan niat perilaku Fishbein dan perilaku di rumah sakit Yordania. Dari aspek praktis, temuan studi mendesak rumah sakit Yordania untuk meningkatkan persepsi karyawan tentang pelatihan dan peluang pengembangan yang berkorelasi, sehingga dapat memenuhi kebutuhan dan harapan perawat mereka dalam hal pengembangan organisasi. Rumah sakit dapat mencapai hal ini dengan menyediakan program pelatihan yang efektif dan lebih komprehensif serta mendorong supervisor untuk memotivasi bawahannya untuk berpartisipasi dalam program ini. Hasil studi ini juga menegaskan bahwa dukungan supervisor yang dirasakan sangat signifikan terhadap pemeliharaan komitmen organisasi. Rumah sakit perlu menciptakan lingkungan di mana mempraktikkan pelatihan sangat dimotivasi oleh supervisor. Sedangkan supervisor dituntut untuk mempublikasikan ketersediaan pelatihan kepada tenaga keperawatan.

Lebih lanjut, temuan studi mengungkapkan tidak ada bukti hubungan antara manfaat yang dirasakan dari pelatihan dan komitmen organisasi. Premis di balik hasil ini dikaitkan dengan fakta bahwa karyawan percaya

bahwa manfaat yang diperoleh dari mengikuti kegiatan pelatihan sangat terbatas (Kadiresan et al., 2015). Jadi, supervisor diminta untuk meningkatkan kesadaran mereka tentang manfaat yang bisa didapat dari mengikuti program pelatihan. Peran supervisor di sini sangat penting, mereka juga harus mencairkan keprihatinan pada karyawan melalui pendekatan positif dengan mengkomunikasikan secara agresif tentang manfaat pelatihan.

#### 6. Tang, et al., (2018)

Tang, et al., (2018) penelitiannya mengusulkan dan memvalidasi instrumen untuk mengukur GHRM. Berdasarkan analisis eksplorasi (studi 1), ditetapkan bahwa GHRM mencakup lima dimensi: rekrutmen dan seleksi hijau, pelatihan hijau, manajemen kinerja hijau, gaji dan penghargaan hijau, dan keterlibatan hijau. Analisis faktor konfirmatori (studi 2) digunakan untuk mengkonfirmasi struktur faktor studi 1. Hasilnya menunjukkan bahwa pengukuran yang diusulkan adalah valid. Kajian ini merupakan studi pertama dan terlengkap untuk mengukur praktik-praktik utama sumber daya manusia dalam pengelolaan lingkungan, yang dapat memberikan fokus yang lebih luas untuk penelitian lebih lanjut dan bagi para praktisi.

*Green Training* dapat menciptakan iklim hijau di mana karyawan memahami pelatihan hijau dan pentingnya hasil lingkungan. *Green Training* dapat mencakup serangkaian program, seperti konservasi energi dan pengurangan limbah dalam proses kerja, memberikan peluang untuk memecahkan masalah lingkungan. Namun, Perron, Cote dan Duffy (2006) menemukan bahwa pelatihan dalam pengelolaan lingkungan mungkin tidak selalu berhasil. Jackson dkk. (2011) menyarankan bahwa kesiapan peserta pelatihan, analisis kebutuhan, dan sinisme karyawan semua dapat

mempengaruhi efektivitas pelatihan hijau. Oleh karena itu, perusahaan harus mempertimbangkan hambatan ini dalam proses pelatihan hijau.

**Tabel II.3 Review Jurnal Hubungan Green Training terhadap Turnover Intention**

Penulis	Judul	Variabel	Hasil Analisis
Pinzone, M., Guerci, M., Lettieri, E., & Huisingh, D. (2019).	<i>Effects of 'green' training on pro-environmental behaviors and job satisfaction: evidence from the Italian healthcare sector</i>	<b>Dependen</b> Green Training <b>Independen</b> Pro-Environmental Behaviors job satisfaction	Pelatihan ramah lingkungan memberlakukan rasa tantangan pada karyawan, yang memotivasi mereka untuk terlibat dalam upaya kebijaksanaan berorientasi hijau pelatihan ramah lingkungan membuat karyawan lebih puas dengan pekerjaan mereka;
Han, J. W., Kok, S. K., & McClelland, R. (2020).	"Impact Of Green Training on Employee Turnover and Customer Satisfaction".	<b>Dependen</b> Green Training <b>Independen</b> Employee Turnover Customer Satisfaction	Perusahaan yang berinvestasi di green training harus dianggap sebagai alat manajemen perhotelan strategis karena temuan menunjukkan bahwa green training meningkatkan kinerja sektor perhotelan.
Mousa, S. K., & Othman, M. (2020).	"The impact of green human resource management practices on sustainable performance in healthcare organisations: A conceptual framework".	<b>Dependen</b> green human resource management <b>Independen</b> sustainable performance	Pengaruh positif dari rekrutmen, pelatihan dan pengembangan, dan pembelajaran terhadap kinerja perusahaan.
Agyabeng-Mensah, Y., Ahenkorah, E., Afum, E., Agyemang, A. N., Agnikpe, C., & Rogers, F. (2020).	"Examining the influence of internal green supply chain practices, green human resource management and supply chain environmental cooperation on firm performance".	<b>Dependen</b> Green Supply Chain Practices Green Human Resource Management Supply Chain Environmental <b>Independen</b> Performance	Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan hanya internal green supply chain practices dapat berdampak negatif terhadap pasar dan kinerja keuangan perusahaan
Rawashdeh, A. M., & Tamimi, S. A. (2019).	"The impact of employee perceptions of training on organizational commitment and turnover intention: An empirical study of nurses in Jordanian hospitals. European Journal of Training and Development".	<b>Dependen</b> Employee Perceptions of Training <b>Independen</b> Organizational Commitment Turnover Intention	Hasil penelitian menunjukkan hubungan yang kuat antara dua variabel: ketersediaan pelatihan dan dukungan supervisor untuk pelatihan dan komitmen organisasi.
Tang, G., Chen, Y., Jiang, Y., Paille, P., & Jia, J. (2018).	Green human resource management practices: scale development and validity.	Green Human Resource Management	<i>Green Training</i> dapat menciptakan iklim hijau di mana karyawan memahami pelatihan hijau dan pentingnya hasil lingkungan. <i>Green Training</i> dapat mencakup serangkaian program, seperti

			konservasi energi dan pengurangan limbah dalam proses kerja, memberikan peluang untuk memecahkan masalah lingkungan.
--	--	--	--

Beberapa penelitian sebelumnya sudah mengukur hubungan green training, namun masih jarang yang mengukur pada dampak turnover intention. Untuk mengisi celah tersebut penelitian ini berfokus pada bagaimana hubungan green training terhadap turnover intention. Penelitian diatas dijadikan sebagai studi literatur untuk membandingkan dan menambahkan variabel baru untuk memberikan sumbangsih pada teoritis dan praktisi. Penelitian ini akan di fokuskan pada karyawan PT. Angkasa Pura 1 Cabang Bandara Adi Soemarmo, dengan menggunakan SEM sebagai alat analisisnya.

#### **4.10.5 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap *Turnover Intention***

##### **1. Kim, S. K., & Lim, J. Y. (2018).**

Kim,S., & Lim, J.Y (2018)dari hasil penelitian yang dilakukan diketahui bahwa komitmen organisasi merupakan faktor yang signifikan mempengaruhi turnover intention perawat koordinator uji klinis. Di sisi lain, pengaruh lingkungan kerja dan kepuasan kerja terhadap turnover intention perawat koordinator uji klinis tidak signifikan secara statistik. Berdasarkan hasil penelitian ini, untuk meningkatkan komitmen organisasi diperlukan pembenahan sistematis seperti peningkatan kesempatan partisipasi dalam operasional dan administrasi rumah sakit serta pembentukan organisasi afiliasi untuk meningkatkan rasa memiliki. Selain itu, setiap rumah sakit perlu menyiapkan standar kesejahteraan dan sistem pengupahan sendiri untuk meningkatkan lingkungan kerja. Jika komitmen organisasi perawat koordinator uji klinis, yang merupakan peneliti sebenarnya dan pendukung

penelitian, diabaikan, kinerja dan kualitas uji klinis pasti akan memburuk. Oleh karena itu, perlu untuk mengubah jenis pekerjaan dari pekerja kontrak menjadi jenis pekerjaan yang lebih stabil, dan meningkatkan atribut pekerjaan dan komitmen terhadap organisasi sehingga dapat memainkan peran penting dalam keseluruhan proses uji klinis.

Penelitian ini menekankan dalam mewujudkan lingkungan kerja yang dampak langsungnya terhadap niat karyawan untuk berpindah, perusahaan harus mampu menciptakan standarisasi kesejahteraan yang harus dirasakan oleh karyawan. Stadarat kesejahteraan ini dinilai sebagai salah satu faktor penentu dalam mewujudkan lingkungan kerja yang baik dalam perusahaan.

## **2. Wan, et al., (2018)**

Wan, et al., (2018) mengambil sampel dengan total 778 perawat berpengalaman dari tujuh rumah sakit disurvei tentang keterlibatan kerja, karakteristik pekerjaan, lingkungan kerja dan niat berpindah pada Maret-Mei 2017. Pemodelan persamaan struktural digunakan untuk menguji model teoritis dan hipotesis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa 35,9% perawat berpengalaman memiliki tingkat turnover intention yang tinggi. Model terakhir menjelaskan 50% dari varians dalam niat berpindah perawat berpengalaman dan menunjukkan bahwa: (1) lingkungan kerja secara positif terkait dengan keterlibatan kerja yang lebih tinggi dan niat berpindah yang lebih rendah dan keterlibatan kerja sebagian memediasi hubungan antara lingkungan kerja dan niat berpindah; dan (2) karakteristik pekerjaan berhubungan positif dengan keterlibatan kerja yang lebih tinggi dan niat berpindah yang lebih rendah dan keterlibatan kerja sepenuhnya memediasi hubungan antara karakteristik pekerjaan dan niat berpindah.

Studi ini mengkonfirmasi motivator intrinsik dan ekstrinsik pada keterlibatan kerja yang diajukan oleh model sumber daya tuntutan pekerjaan. Strategi yang didorong oleh teori untuk meningkatkan lingkungan kerja, meningkatkan karakteristik pekerjaan, dan mempromosikan keterlibatan kerja diperlukan untuk mengatasi kekurangan perawat dan keinginan berpindah yang tinggi di antara perawat berpengalaman.

Penelitian ini juga menekankan bahwa lingkungan kerja berkontribusi pada keterlibatan perawat dan niat berpindah dan efek total lingkungan kerja pada niat berpindah lebih kuat daripada efek dari dua variabel independen lainnya. Temuan ini sangat penting untuk menyediakan perawat berpengalaman dengan sumber daya lingkungan yang memadai untuk membantu mereka merasa terlibat dan dengan demikian mengurangi niat mereka untuk pergi. Mengingat bahwa perawat berpengalaman paling tidak puas dengan partisipasi perawat dalam urusan rumah sakit, manajer harus mengizinkan perawat berpengalaman untuk terlibat dalam keputusan organisasi tentang kebijakan dan praktik, yang juga merupakan karakteristik umum yang diakui dari administrasi yang mendukung dan efektif.

### 3. Sabei, S. D, et al., (2020)

Sabei, S. D, et al., (2020) tujuan dari penelitian ini ada dua untuk menilai prediktor dari *turnover intention*, *burnout*, dan persepsi kualitas perawatan di antara perawat yang bekerja di Oman, dan untuk menguji potensi peran moderasi kepuasan kerja pada hubungan antara pekerjaan lingkungan dan niat pergantian perawat. Penelitian ini menggunakan desain *cross-sectional* digunakan untuk mengumpulkan data dari sampel 207 perawat yang bekerja di rumah sakit umum di Muscat, Oman. Dengan menggunakan metode

Survei elektronik digunakan untuk menilai persepsi perawat tentang lingkungan kerja, kelelahan, kepuasan kerja, niat berpindah, dan kualitas perawatan. Analisis regresi logistik mengungkapkan bahwa bekerja di lingkungan yang menguntungkan dikaitkan dengan niat berpindah yang lebih sedikit, tetapi hanya ketika kepuasan kerja tinggi.

Penelitian ini juga menjelaskan bahwa ketika kepuasan kerja perawat meningkat, niat berpindah berkurang karena pengaruh lingkungan kerja. Patut dicatat bahwa partisipasi dalam urusan rumah sakit adalah satu-satunya indeks lingkungan kerja yang signifikan mempengaruhi turnover intention. Hasil ini mendukung fakta bahwa ketika perawat puas dengan pekerjaan mereka, keterlibatan kerja dan kinerja mereka ditingkatkan, yang pada gilirannya memfasilitasi hasil positif terkait pekerjaan seperti mengurangi niat berpindah mereka. Meningkatkan kepuasan kerja perawat adalah mekanisme di mana intervensi masa depan dapat meningkatkan kondisi kerja dan meningkatkan retensi perawat yang lebih baik.

#### 4. Tulangow, M. J., et al., (2018)

Tulangow, M. J., et al., (2018) Penelitian ini difokuskan untuk menganalisis pengaruh antara stres kerja, lingkungan kerja dan beban kerja terhadap keinginan pergantian karyawan. Penelitian ini menggunakan metode quantitative. Sampel penelitian ini adalah seluruh karyawan di PT. Wika Realty Manado terdiri dari 56 karyawan. Penelitian ini menggunakan probability sampling dan tanggal yang diisi oleh kuesioner. Hasil penelitian ini menemukan bahwa lingkungan Kerja tidak berpengaruh secara parsial terhadap *Employee Turnover Intention*. Dalam penelitian ini diwakili oleh lingkungan kerja fisik, tidak cukupnya waktu luang yang diberikan oleh

kantor, dan hubungan yang buruk antar rekan kerja mempengaruhi niat karyawan untuk keluar. Hasil ini bertentangan dengan Marky yang memberikan hasil positif bagi lingkungan kerja terhadap niat karyawan untuk berhenti. Setiap individu memiliki cara tersendiri untuk beradaptasi dalam lingkungan, jika mereka memiliki masalah dengan lingkungan kerja, sementara orang dapat beradaptasi karena terkadang masalah di lingkungan kerja tidak berlangsung lama.

**5. Lee, B. K, et al., (2016).**

Lee, B. K, et al., (2016) penelitian ini bertujuan untuk membantu menciptakan personel dan manajemen organisasi yang efisien dengan mengeksplorasi dampak lingkungan kerja dan stres terkait pekerjaan pada niat berpindah dan menganalisis korelasi di antara mereka. Sebuah survei dilakukan dengan 236 ahli terapi fisik yang bekerja di institusi medis di daerah Daejeon dan Chungcheong. Untuk analisis data yang terkumpul, analisis korelasional dan regresi linier dilakukan dengan menggunakan program SPSS 18.0 dan koefisien alpha Cronbach. Hasil penelitian menunjukkan korelasi positif yang signifikan secara statistik antara niat berpindah dan stres terkait pekerjaan tetapi korelasi negatif yang signifikan secara statistik antara niat berpindah dan lingkungan kerja. Stres terkait pekerjaan ( $\beta=0,415$ ) berpengaruh positif signifikan terhadap turnover intention dan lingkungan kerja ( $\beta=-0,387$ ) berpengaruh negatif signifikan terhadap turnover intention.

Berdasarkan hasil penelitian yang secara keseluruhan telah diuraikan penelitian ini menegaskan bahwa untuk meningkatkan tingkat kepuasan terhadap profesi serta tempat kerja bagi fisioterapis, perbaikan lingkungan kerja merupakan perbaikan utama yang paling diperlukan. Kemudian secara



langsung penelitian ini juga menekankan bahwa lingkungan kerja menjadi salah satu faktor yang sangat berpengaruh terhadap niat karyawan untuk berpindah. Bahwa lingkungan kerja yang baik akan menurunkan tingkat karyawan untuk berpindah, begitu pula dengan kondisi lingkungan kerja yang buruk akan berdampak pada tingginya perputaran karyawan.

**6. Kurniawaty, K., et al., (2019)**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi turnover intention pegawai Bank Mandiri meliputi lingkungan kerja, stres, dan kepuasan kerja. Penelitian ini diharapkan dapat menemukan solusi untuk masalah peningkatan turnover intention yang dapat menimbulkan masalah serius. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan model Path Analysis dan model yang dihasilkan menganalisis pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung variabel bebas terhadap variabel terikat. Besar sampel meliputi 100 pegawai Bank Mandiri yang dipilih dari populasi sebanyak 430 pegawai berdasarkan teknik purposive random sampling. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Kedua, stres berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Ketiga, lingkungan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover intention. Keempat, stres berpengaruh positif dan signifikan terhadap turnover intention. Kelima, kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover intention. Berdasarkan hasil tersebut, lingkungan kerja, stres, dan kepuasan kerja dapat menjadi alat kebijakan untuk mengurangi turnover intention yang dapat menyebabkan penurunan turnover riil di Bank Mandiri.

Lingkungan kerja berpengaruh terhadap turnover pegawai Bank Mandiri Kondisi ini dapat diartikan bahwa lingkungan kerja berupa ketersediaan fasilitas pendukung, lingkungan fisik, praktik manajemen, dan penerapan konsep K3 (kesehatan dan keselamatan kerja) yang baik dan sehat akan menyebabkan rendahnya turnover intention karyawan. Karyawan dapat mengerahkan segala kemampuan dan kreativitasnya jika didukung oleh lingkungan kerja yang baik. Namun jika lingkungan kerja yang diciptakan tidak mampu membuat karyawan merasa nyaman untuk bekerja, mereka tidak akan betah dalam organisasi dan akan berakhir pada turnover Intention. Hasil penelitian ini relevan dengan teori yang dikemukakan oleh Shah et al. (2012) bahwa salah satu faktor penyebab tingginya turnover di suatu perusahaan adalah lingkungan kerja yang terdiri dari komunikasi di tempat kerja, lingkungan politik, rekan kerja dan sikap atasan yang membuat karyawan merasa tidak puas dalam bekerja dan dari hasil penelitian Lee et al. (2016), seperti yang telah dijelaskan pada penelitian-penelitian sebelumnya yang telah dibahas sebelumnya.

**Tabel II.4 Pengaruh Lingkungan kerja terhadap turnover intention**

Penulis	Judul	Variabel	Hasil Analisis
Kim, S. K., & Lim, J. Y. (2018).	Effects of work environment, job satisfaction, and organizational commitment on turnover intention of clinical research coordinator nurses. <i>The Journal of the Korea Contents Association</i> , 18(5), 175-190.	<b>Dependen</b> - work environment, - job satisfaction - organizational commitment <b>Independen</b> Turnover Intention	Lingkungan kerja berpengaruh terhadap turnover intention karyawan. Kemudian setiap rumah sakit perlu menyiapkan standar kesejahteraan dan sistem pengupahan sendiri untuk meningkatkan lingkungan kerja.
Wan, Q., Li, Z., Zhou, W., & Shang, S. (2018).	Effects of work environment and job characteristics on the turnover intention of experienced nurses:	<b>Dependen</b> - work environment - job characteristics <b>Independen</b> Turnover Intention	Lingkungan kerja secara positif terkait dengan keterlibatan kerja yang lebih tinggi dan niat berpindah yang lebih rendah dan keterlibatan kerja sebagian memediasi hubungan antara

	The mediating role of work engagement. <i>Journal of Advanced Nursing</i> , 74(6), 1332-1341.		lingkungan kerja dan niat berpindah;
Al Sabei, S. D., Labrague, L. J., Miner Ross, A., Karkada, S., Albashayreh, A., Al Masroori, F., & Al Hashmi, N. (2020).	Nursing work environment, turnover intention, job burnout, and quality of care: the moderating role of job satisfaction. <i>Journal of Nursing Scholarship</i> , 52(1), 95-104.	<b>Dependen</b> - work environment <b>Independen</b> - Turnover Intention - job burnout, - quality of care	Analisis regresi logistik mengungkapkan bahwa bekerja di lingkungan yang menguntungkan dikaitkan dengan niat berpindah yang lebih sedikit, tetapi hanya ketika kepuasan kerja tinggi.
Tulangow, M. J., Saerang, D. P., & Rumokoy, F. S. (2018).	The effect of job stress, work environment and workload on employee turnover intention (case study at pt. wika realty manado). <i>Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi</i> , 6(1).	<b>Dependen</b> - job stress - work environment - workload <b>Independen</b> Turnover Intention	Hasil penelitian ini menemukan bahwa lingkungan Kerja tidak berpengaruh secara parsial terhadap <i>Employee Turnover Intention</i> .
Lee, B. K., Seo, D. K., Lee, J. T., Lee, A. R., Jeon, H. N., & Han, D. U. (2016).	Impact of work environment and work-related stress on turnover intention in physical therapists. <i>Journal of physical therapy science</i> , 28(8), 2358-2361.	<b>Dependen</b> - work environment - work-related stress <b>Independen</b> Turnover Intention	korelasi negatif yang signifikan secara statistik antara niat berpindah dan lingkungan kerja. Lingkungan kerja berpengaruh secara negatif terhadap turnover intention.
Kurniawaty, K., Ramly, M., & Ramlawati, R. (2019).	The effect of work environment, stress, and job satisfaction on employee turnover intention. <i>Management science letters</i> , 9(6), 877-886.	<b>Dependen</b> - work environment - stress - job satisfaction <b>Independen</b> Turnover	lingkungan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover intention.

#### 4.10.5 Pengaruh *Green Recruitment* dan *Selection* terhadap *Turnover Intention* yang Dimediasi dengan Lingkungan Kerja

##### 1. Wan, et al (2018).

Wan, et al., (2018) hasil penelitian menunjukkan bahwa 35,9% perawat berpengalaman memiliki intensi turnover yang tinggi. Model terakhir menjelaskan 50% dari varians dalam intensi turnover perawat berpengalaman dan menunjukkan bahwa: (1) lingkungan kerja berhubungan positif dengan work engagement yang lebih tinggi dan intensi turnover yang lebih rendah dan work engagement secara parsial memediasi hubungan antara lingkungan kerja dan intensi turnover; dan (2) karakteristik pekerjaan berhubungan positif dengan keterlibatan kerja yang lebih tinggi dan niat keluar yang lebih rendah dan keterlibatan kerja sepenuhnya memediasi hubungan antara karakteristik pekerjaan dan niat keluar.

Penelitian ini juga menghasilkan beberapa temuan teoritis yang berarti. Temuan paling menarik adalah tentang karakteristik pekerjaan, yang mendapat sedikit perhatian dalam penelitian keperawatan sebelumnya. Hasil penelitian menemukan bahwa hubungan karakteristik pekerjaan dengan intensi turnover sepenuhnya dimediasi oleh keterlibatan kerja. Model mediasi penuh cocok dengan kerangka model JD-R, yang menampilkan keterlibatan kerja sebagai mediator utama dalam proses motivasi intrinsik yang menghubungkan karakteristik pekerjaan dengan hasil yang positif.

Efek mediasi penuh menunjukkan bahwa keterlibatan kerja diperlukan bagi perawat untuk mentransfer manfaat karakteristik pekerjaan motivasi ke niat mereka untuk tetap dalam pekerjaan mereka. Meskipun hasilnya juga mengkonfirmasi pengaruh lingkungan kerja terhadap turnover

intention, hubungan ini hanya dimediasi sebagian oleh keterlibatan kerja dan pengaruh langsungnya jauh lebih besar daripada pengaruh tidak langsung. Dengan demikian, hasil hanya memberikan dukungan parsial bahwa lingkungan kerja terlibat dalam proses motivasi ekstrinsik; karenanya, mungkin ada mekanisme penting lainnya yang menjelaskan jalur dari lingkungan kerja untuk turnover intention.

Terakhir implikasi dari penelitian kebutuhan untuk mengembangkan undang-undang tentang perlindungan karyawan di tingkat negara bagian. Mayoritas negara Barat memiliki undang-undang atau peraturan yang memastikan tindakan yang tepat terhadap pelaku dan mengambil tindakan pencegahan untuk menghindari kekerasan di tempat kerja. Praktik dan kebijakan (kebijakan pencegahan kekerasan, prosedur tindak lanjut, pelaporan insiden, tindakan yang diambil) perlu dikelola di tingkat organisasi.

## 2. Saleem, et al. (2020).

Saleem, et al., (2020) hasil penelitian menunjukkan bahwa karyawan yang bekerja di bagian caring dan customer care terkena risiko WPV yang cukup besar. Temuan tersebut menggarisbawahi bahwa lingkungan kerja yang mendukung dan budaya organisasi yang positif memainkan peran mediasi antara *workplace violence* dan *employee engagement* antara karyawan.

Penelitian ini menyebutkan bahwa peran suportif lingkungan kerja yang sehat dan ramah berdampak besar terhadap perilaku karyawan dalam konteks karyawan yang bekerja dalam profesi caring. Khususnya, budaya organisasi dapat menciptakan dan mengembangkan hubungan kepercayaan dan kehormatan di antara karyawan, yang mencegah tindakan kekerasan apa pun di tempat kerja. Efek mediasi yang signifikan dari budaya organisasi

antara WPV dan EE bermaksud agar budaya positif dapat mengurangi agresi dan kekerasan di tempat kerja dengan menyediakan lingkungan kerja yang aman, dengan pemantauan konstan terhadap peraturan dan regulasi, keadilan di antara karyawan, dan perlindungan hak-hak karyawan. Karyawan mengembangkan kepercayaan pada pemimpin / supervisor mereka ketika mereka mengamati bahwa pemimpin mereka adil, peduli, membantu, dan memenuhi janji mereka, yang akibatnya meningkatkan EE.

### 3. Duarte, et al. (2015).

Duarte, et al., (2015) penelitian ini mengambil sampel dengan data yang dikumpulkan dari survei terhadap 152 pekerja kemudian dilakukan analisis persamaan struktural. Hasil penelitian menunjukkan bahwa model teoritis memiliki kesesuaian yang kuat dengan data, memberikan dukungan empiris untuk prediksi bahwa kepuasan dengan praktik HRM mengurangi niat berpindah, dengan meningkatkan dukungan organisasi yang dirasakan. Pentingnya hasil ini dibahas dan diinterpretasikan dari sudut pandang keuntungan strategis yang terkait dengan kualitas praktik HRM untuk pengelolaan turnover sukarela.

Rangkaian hasil ini mungkin memiliki implikasi untuk teori dan praktisi. Pada tingkat teoritis, studi ini berkontribusi pada literatur HRM, POS dan omset dalam beberapa cara. Hasil penelitian menunjukkan bahwa praktik HRM (peluang karir, kompensasi, pelatihan, dan penilaian kinerja) adalah salah satu prediktor penting dari POS, karena berhubungan positif dengannya. Juga kepuasan dengan HRM secara signifikan memprediksi niat berpindah, karena hubungan antara dua variabel negatif. Semakin tinggi kepuasan, semakin rendah niat untuk berhenti. Hasil ini meniru hasil sebelumnya.

Lebih penting lagi, hasil menunjukkan bahwa POS memediasi hubungan antara kepuasan dengan praktek HRM dan intensi turnover menambah pengetahuan kita tentang proses psikologis yang mendasari hubungan antara variabel. Terlepas dari banyaknya pekerjaan teoritis dan empiris tentang anteseden dan konsekuensi pergantian, pengetahuan saat ini tentang proses berdasarkan hubungan ini masih terbatas.

Studi ini berkontribusi untuk mengatasi keterbatasan tersebut dengan mendokumentasikan peran mediasi POS dalam sampel karyawan hotel. Pada tataran praktis, kajian ini juga memiliki beberapa implikasi. Hasilnya menarik perhatian kami pada pentingnya praktik HRM dalam memprediksi turnover sukarela. Manajer harus menyadari bahwa praktek HRM mempengaruhi pergantian yaitu dengan mempengaruhi rasa dukungan yang diterima dari organisasi. Penerapan praktik HRM suportif dengan demikian penting untuk retensi karyawan. Hal ini berlaku untuk beberapa pengaturan, seperti pariwisata dan perhotelan yang dianalisis di sini, di mana omset endemik dan kekurangan keterampilan lazim (Davidson dan Wang, 2011).

#### 4. Islam, et al.,(2020)

Islam, et al., (2020) melakukan penelitian melalui pemodelan persamaan *struktural partial least squares* mengungkapkan bahwa *green engagement* dan *green pay and reward* hanya berdampak pada penurunan turnover intention milenial sedangkan praktik GHRM lainnya tidak berdampak langsung pada turnover intention milenial. Menariknya, penelitian ini tidak menemukan efek moderasi lingkungan kerja terhadap hubungan antara praktik GHRM dengan turnover intention generasi milenial yang bekerja di hotel di Malaysia.

Secara khusus, penelitian ini memberikan bukti untuk dampak tidak langsung dan langsung dari praktik GHRM terhadap niat keluar dari karyawan milenial di organisasi hotel. Dari perspektif praktis, terbukti bahwa terdapat hubungan yang kuat antara dua praktik GHRM, yaitu green engagement dan green pay and reward serta turnover intention para milenial yang bekerja di industri perhotelan Malaysia. Selain itu, dari perspektif praktis, temuan kami sangat menyarankan kepada manajer atau penulis hotel yang lebih tinggi untuk memastikan atau mengatur keterlibatan hijau milenial untuk mengurangi niat keluar masuk mereka. Alhasil, organisasi akan mampu menyelamatkan mereka dari tingkat turnover karyawan yang lebih tinggi, yakni kaum milenial. Ini akan efektif untuk pencapaian fungsi yang lebih besar yang akan mengarah pada kesuksesan organisasi dalam proses jangka panjang. Lebih lanjut, praktik GHRM lainnya juga harus diperkuat di organisasi, yaitu hotel untuk mengurangi turnover intention para milenial karena hal tersebut akan mengarah pada komitmen yang lebih besar dari generasi millennial kepada organisasi.

**5. Sinaga, S. A., & Nawangsari, L. C. (2019)**

Penelitian yang dilakukan oleh Sinaga, S. A., & Nawangsari, L. C. (2019) menunjukkan bahwa 35,9% perawat berpengalaman memiliki tingkat turnover intention yang tinggi. Model terakhir menjelaskan 50% dari varians niat berpindah perawat berpengalaman dan menunjukkan bahwa: (1) lingkungan kerja secara positif terkait dengan keterlibatan kerja yang lebih tinggi dan niat berpindah yang lebih rendah dan keterlibatan kerja sebagian memediasi hubungan antara lingkungan kerja dan niat berpindah; dan (2) karakteristik pekerjaan berhubungan positif dengan keterlibatan kerja yang



lebih tinggi dan niat berpindah yang lebih rendah dan keterlibatan kerja sepenuhnya memediasi hubungan antara karakteristik pekerjaan dan niat berpindah.

Penelitian ini mengkonfirmasi motivator intrinsik dan ekstrinsik pada keterlibatan kerja yang diajukan oleh model sumber daya tuntutan pekerjaan. Strategi yang didorong oleh teori untuk meningkatkan lingkungan kerja, meningkatkan karakteristik pekerjaan, dan mempromosikan keterlibatan wajan diperlukan untuk mengatasi kekurangan perawat dan keinginan berpindah yang tinggi di antara perawat berpengalaman.

Penelitian ini juga menjelaskan bahwa ketika merekrut karyawan baru, perhatian lebih harus diberikan pada kesadaran kualitas lingkungan dan lingkungan karyawan. Karyawan yang direkrut melalui proses green recruitment memiliki kualifikasi yang lebih baik untuk memahami tujuan pengelolaan lingkungan perusahaan dan memecahkan masalah berdasarkan perlindungan lingkungan dan memotivasi mereka untuk memiliki kreativitas yang ramah lingkungan.

Proses rekrutmen dapat dilakukan secara online memudahkan manajemen SDM dalam merekrut karyawan yang memiliki pengetahuan tentang pengelolaan lingkungan. Karyawan yang memiliki pengetahuan tentang lingkungan akan mau berpartisipasi aktif dalam kegiatan yang diselenggarakan oleh perusahaan untuk mengelola lingkungan. 2) Pengelolaan SDM yang baik dalam proses rekrutmen pegawai menciptakan job description bagi kandidat yang memiliki pengetahuan dalam mengelola lingkungan untuk mendapatkan tenaga kerja yang berkualitas sesuai dengan kebutuhan organisasi. 3) Manajemen SDM melakukan peningkatan kapasitas dalam

bentuk pelatihan pengelolaan lingkungan yang dapat meningkatkan pengetahuan dan keterampilan karyawan dalam mengelola lingkungan.

**6. Saeed, B. B., et al., (2019)**

Saeed, B. B., et al., (2019) melakukan penelitian ini untuk menguji pengaruh praktik HRM hijau (rekrutmen dan seleksi hijau, pelatihan dan pengembangan hijau, manajemen dan penilaian kinerja hijau, penghargaan dan kompensasi hijau, dan pemberdayaan hijau) terhadap perilaku pro-lingkungan karyawan. Selain itu, penelitian ini akan menguji efek mediasi modal psikologis proenvironmental dan efek moderasi pengetahuan lingkungan pada praktik HRM hijau-perilaku proenvironmental. Data dari 347 karyawan yang bekerja di pembangkit batubara, industri listrik, makanan, kimia, dan industri farmasi dikumpulkan. Hasil mengungkapkan bahwa praktik HRM hijau secara positif mempengaruhi perilaku proenvironmental karyawan, dan modal psikologis proenvironmental memediasi hubungan ini. Pengetahuan lingkungan karyawan memoderasi pengaruh praktik HRM hijau pada perilaku proenvironmental.

Pengetahuan lingkungan mengacu pada pengetahuan dan kesadaran tentang masalah dan solusi lingkungan. Pengetahuan karyawan ditemukan mempengaruhi pengambilan keputusan dan niat. Individu biasanya tidak menjadikan diri mereka bagian dari situasi di mana pengetahuan mereka terbatas. Ketika mereka tidak tahu banyak tentang suatu situasi, mereka cenderung menghindari situasi tersebut.

Pengetahuan dan kesadaran lingkungan adalah aspek terpenting dari kesadaran lingkungan individu. Ketika pengetahuan karyawan tentang pengelolaan limbah, sistem manajemen lingkungan, dan kebijakan hijau

perusahaan meningkat, kemungkinan besar akan meningkatkan perilaku pro-lingkungan sukarela di tempat kerja seperti mematikan lampu, bersepeda, dan menghindari penggunaan gelas sekali pakai. Pengetahuan lingkungan karyawan mempengaruhi niat mereka untuk terlibat dalam perilaku pro-lingkungan, dan keterlibatan emosional memerlukan tingkat pengetahuan dan kesadaran lingkungan tertentu.

#### **4.10.5 Pengaruh *Green Training* terhadap *Turnover Intention* yang Dimediasi dengan Lingkungan Kerja**

##### **1. Amjad, et al. (2021)**

Amjad, et al., (2021) temuan penelitian menunjukkan praktik GHRM, yaitu (pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja, dan penghargaan dan kompensasi), signifikan terhadap keberlanjutan organisasi. Demikian pula, penelitian ini secara empiris menyelidiki peran mediasi yang berbeda dari kinerja lingkungan dan kinerja karyawan antara praktik GHRM. dan keberlanjutan organisasi. Temuan studi mendukung model mediasi yang dihipotesiskan. GHRM adalah ide inovatif di negara berkembang, dan studi tambahan diperlukan untuk mengidentifikasi masalah keberlanjutan dan mengevaluasi dampak praktik GHRM di industri tekstil dan manufaktur di Pakistan.

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah penelitian ini mengukur GHMR pada turnover intention karyawan pada perusahaan sektor jasa. Kemudian perbedaan juga terletak pada alat analisis yang digunakan, di mana penelitian ini akan menggunakan alat analisis SEM dengan menggunakan PLS, sedangkan penelitian sebelumnya menggunakan analisis regresi berganda. Sedangkan persamaan penelitian ini dengan

penelitian sebelumnya terletak pada variabel dependen yang digunakan, yakni sama-sama menggunakan variabel *green human resource management*. Selanjutnya persamaan juga terletak pada variabel mediasi yang digunakan yakni *work environment*.

## 2. Ali, et al. (2020)

Ali, et al., (2020) penelitian ini menyelidiki praktik GHRM dalam organisasi. Studi ini menemukan pentingnya ide, praktik, strategi, dan kesulitan GHRM dalam bisnis dan organisasi lain. Studi ini menggunakan strategi terdokumentasi untuk mengamati, mengumpulkan dan menghilangkan survei kontemporer tentang manajemen sumber daya manusia hijau. Kemudian perusahaan juga berperan dalam meyakinkan pekerja untuk menjaga sumber daya, dan berpartisipasi dalam pengelolaan limbah. Konsep pengelolaan sumber daya manusia hijau baru-baru ini dikombinasikan dengan manajemen ekologi dalam bisnis, urbanisasi, industrialisasi dan sebagainya. Ini terutama bertanggung jawab untuk mengelola pekerjaan sumber daya manusia, dan kondisi kerja ini baik.

Penelitian sebelumnya menggambarkan bagaimana GHRM dan green creativity pada human resource profesila, berbeda dengan penelitian yang akan dilakukan, di mana penelitian ini akan mengukur dan menganalisis hubungan green human resource management terhadap turnover intention pada karyawan yang bekerja di perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa di Indonesia. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya juga terlihat pada metode penelitian yang digunakan. Sedangkan persamaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang akan dilakukan adalah variabel green human resource management.

### 3. Aburumman, O., (2020).

Aburumman, et al., (2020) kuesioner survei dikumpulkan dari 394 karyawan yang berlokasi di 25 bank di Yordania. Penelitian ini menggunakan PLS-SEM untuk mendapatkan hasil dan menguji hipotesis. Temuan menunjukkan bahwa praktik HRM (kompensasi, penilaian kinerja, promosi, dan pelatihan & pengembangan) berdampak negatif pada intensi turnover karyawan, dan kepuasan karir sebagian memediasi hubungan antara praktik HRM (kompensasi, penilaian kinerja, promosi, dan pelatihan & pengembangan) dan niat keluar masuk karyawan. Studi tersebut merekomendasikan agar bank-bank di Yordania memberikan kompensasi yang tinggi, penilaian kinerja yang adil, sistem promosi yang cepat, program pelatihan & pengembangan yang memadai, serta tingkat kepuasan karir yang tinggi untuk menjaga elemen manusia dan mengurangi niat keluar masuk karyawan.

Penelitian sebelumnya mengulas terkait praktik human resource management terhadap turnover intention. Perbedaannya dengan penelitian yang akan dilakukan adalah penelitian ini akan mengulas praktik baru yakni green human resource management. Penelitian sebelumnya mengambil sampel pada karyawan bank di Yordania. Sedangkan penelitian ini nantinya akan di ujikan pada karyawan yang bekerja di PT. Angkasa Pura I Cabang Soemarmo. Selanjutnya penelitian ini memiliki kesamaan pada metode penelitiannya, yakni sama-sama menggunakan pendekatan kuantitatif dengan alat analisis yang sama pula.

#### **4. Rawashdeh, & Tamimi, (2019).**

Rawashdeh dan Tamimi (2019) hasil penelitiannya menunjukkan hubungan yang kuat antara dua variabel: persepsi ketersediaan pelatihan dan persepsi dukungan supervisor untuk pelatihan dan komitmen organisasi. Di sisi lain, manfaat yang dirasakan dari pelatihan ternyata berhubungan negatif dengan komitmen organisasi. Studi ini juga menegaskan hubungan terbalik yang kuat antara komitmen organisasi dan niat berpindah.

Penelitian diatas menekankan bahwa pelatihan dalam perusahaan merupakan satu elemen yang penting dan perlu diperhatikan oleh manajer untuk menjaga karyawan untuk tetap loyal pada perusahaan. Penelitian ini dijadikan referensi sebagai acuan melihat bagaimana peran dari training terhadap niat berpindah karyawan. namun perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang akan dilakukan adalah penelitian ini menambahkan konsep baru green training sebagai variabel dependen untuk diujikan pada turnover intention karyawan. Kemudian penelitian ini juga menambahkan variabel lingkungan kerja yang dijadikan sebagai mediasi untuk melihat bagaimana hubungan green training terhadap turnover intention yang dimediasi dengan lingkungan kerja. Perbedaan selanjutnya juga terdapat pada lokasi penelitian. Sedangkan persamaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang akan dilakukan adalah sama-sama menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik analisis SEM.

#### **5. Pinzone, et al. (2019).**

Pinzone, et al., (2019) hasil penelitian pertama, menunjukkan bahwa pelatihan hijau dikaitkan dengan keterlibatan karyawan dalam perilaku pro-lingkungan secara sukarela menunjukkan hubungan ini dimediasi oleh fakta

bahwa pelatihan ramah lingkungan memberlakukan rasa tantangan pada karyawan, yang memotivasi mereka untuk terlibat dalam upaya kebijaksanaan berorientasi hijau. Kedua, pelatihan ramah lingkungan membuat karyawan lebih puas dengan pekerjaan mereka; Hubungan ini muncul karena dimediasi oleh persepsi karyawan bahwa green training sebagai bentuk dukungan yang diberikan oleh atasan mereka, yang membuat pengalaman profesional mereka lebih memuaskan. Hasil tersebut dicapai melalui survei kepada 260 profesional perawatan kesehatan.

Penelitian ini menekankan bahwa manajer harus mengkomunikasikan kegiatan pelatihan 'hijau' mereka, menyoroti bahwa upaya organisasi ini ditujukan untuk meningkatkan kelestarian lingkungan organisasi dan mendukung kehidupan kerja karyawan. Manajer juga direkomendasikan untuk merancang pelatihan 'hijau' mereka sedemikian rupa sehingga memberikan karyawan kompetensi lingkungan yang dapat mereka terapkan di tempat kerja tetapi juga memiliki dampak positif ke dalam kehidupan pribadi mereka. Misalnya, sesi pelatihan pengelolaan limbah mungkin mencakup praktik daur ulang yang juga dapat diterapkan di rumah. Demikian pula, pelatihan tentang efisiensi energi dapat dikaitkan dengan perilaku konsumsi energi berkelanjutan di domain pribadi karyawan.

**6. Islam, et al. (2020).**

Islam, et al., (2020) hasil analisis data melalui pemodelan persamaan struktural partial least squares mengungkapkan bahwa *green engagement* dan *green pay and reward* hanya berdampak pada penurunan turnover intention milenial sedangkan praktik GHRM lainnya tidak berdampak langsung pada turnover intention milenial. Menariknya, penelitian ini tidak menemukan efek

moderasi lingkungan kerja terhadap hubungan antara praktik GHRM dengan turnover intention generasi milenial yang bekerja di hotel di Malaysia.

Perbedaan penelitian yang dilakukan sebelumnya dengan penelitian yang akan dilakukan ini terletak pada sampel yang digunakan. Di mana penelitian sebelumnya mengambil sampel pada karyawan yang bekerja pada industri perhotelan, sedangkan penelitian ini akan di ujikan pada aryawan yang bekerja di Badan Usaha Milik Negara. Kemudian perbedaan juga terletak pada alat analisis, di mana penelitian sebelumnya menggunakan regresi liner berganda sedangkan penelitian ini akan menggunakan SEM.

**Tabel II.5 Review Jurnal Peran Lingkungan Kerja sebagai Mediasi Hubungan Green Human Resource Management terhadap Turnover Intention.**

Penulis	Judul	Variabel	Hasil Analisis
Wan, Q., Li, Z., Zhou, W., & Shang, S. (2018).	“Effects of work environment and job characteristics on the turnover intention of experienced nurses: The mediating role of work engagement”.		Hasil penelitian menunjukkan bahwa 35,9% perawat berpengalaman memiliki intensi turnover yang tinggi keterlibatan kerja sepenuhnya memediasi hubungan antara karakteristik pekerjaan dan niat keluar.
Saleem, Z., Shenbei, Z., & Hanif, A. M. (2020).	“Workplace Violence and Employee Engagement: The Mediating Role of Work Environment and Organizational Culture”.		Hasil penelitian menunjukkan bahwa karyawan yang bekerja di bagian caring dan customer care terkena risiko WPV yang cukup besar.
Duarte, A. P., Gomes, D., & Neves, J. (2015).	“Satisfaction with human resource management practices and turnover intention in a five-star hotel: The mediating role of perceived organizational support”.		Hasil penelitian menunjukkan bahwa model teoritis memiliki kesesuaian yang kuat dengan data, memberikan dukungan empiris untuk prediksi bahwa kepuasan dengan praktik HRM mengurangi niat berpindah, dengan meningkatkan dukungan organisasi yang dirasakan.
Islam, M. A.,	“Green Human		Hasil analisis data melalui



Jantan, A. H., Yusoff, Y. M., Chong, C. W., & Hossain, M. S. (2020).	Resource Management (GHRM) practices and millennial employees' turnover intentions in tourism industry in malaysia: Moderating role of work environment".		pemodelan persamaan struktural partial least squares mengungkapkan bahwa green engagement dan green pay and reward hanya berdampak pada penurunan turnover intention milenial
Amjad, F., Abbas, W., Zia-UR-Rehman, M., Baig, S. A., Hashim, M., & Khan, A. (2021).	"Effect of green human resource management practices on organizational sustainability: the mediating role of environmental and employee performance".		Temuan penelitian menunjukkan praktik GHRM, yaitu (pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja, dan penghargaan dan kompensasi), signifikan terhadap keberlanjutan organisasi. Temuan studi mendukung model mediasi yang dihipotesiskan. GHRM adalah ide inovatif di negara berkembang.
Ali, M. C., Islam, K. A., Chung, S., Zayed, N. M., & Afrin, M. (2020).	"A Study of Green Human Resources Management (GHRM) and Green Creativity for Human Resources Professionals".		Studi ini menemukan pentingnya ide, praktik, strategi, dan kesulitan GHRM dalam bisnis dan organisasi lain.
Aburumman, O., Salleh, A., Omar, K., & Abadi, M. (2020).	"The impact of human resource management practices and career satisfaction on employee's turnover intention".		Temuan menunjukkan bahwa praktik HRM (kompensasi, penilaian kinerja, promosi, dan pelatihan & pengembangan) berdampak negatif pada intensi turnover karyawan, dan kepuasan karir sebagian memediasi hubungan antara praktik HRM (kompensasi, penilaian kinerja, promosi, dan pelatihan & pengembangan) dan niat keluar masuk karyawan.
Rawashdeh, A. M., & Tamimi, S. A. (2019).	"The impact of employee perceptions of training on		Hasil penelitian menunjukkan hubungan yang kuat antara dua variabel: persepsi

	organizational commitment and turnover intention: An empirical study of nurses in Jordanian hospitals”		ketersediaan pelatihan dan persepsi dukungan supervisor untuk pelatihan dan komitmen organisasi.
Pinzone, M., Guerci, M., Lettieri, E., & Huisingh, D. (2019).	“Effects of ‘green’ training on pro-environmental behaviors and job satisfaction: evidence from the Italian healthcare sector”.		Hasil penelitian pelatihan ramah lingkungan membuat karyawan lebih puas dengan pekerjaan mereka; Hubungan ini muncul karena dimediasi oleh persepsi karyawan bahwa green training sebagai bentuk dukungan yang diberikan oleh atasan mereka, yang membuat pengalaman profesional mereka lebih memuaskan.

## 2.4 Pengembangan Hipotesis

### 4.10.5 Pengaruh Green Recruitment dan Selection terhadap Turnover Intention

*Green recruitment* dan *selection* (GRS) disebut sebagai proses perekrutan dan pemilihan kandidat yang sensitif terhadap masalah lingkungan dan bersedia berkomitmen terhadap kinerja lingkungan (Tang et al., 2018). GRS tidak hanya berurusan dengan kumpulan kandidat yang lebih besar, tetapi juga kumpulan kandidat pro-lingkungan yang lebih baik dari mana organisasi memilih individu terbaik, misalnya mereka yang diyakini memenuhi harapan organisasi. Kane (2011) berasumsi bahwa “sebuah organisasi mengharapkan individu untuk termotivasi untuk melakukan pekerjaan mereka ke arah yang selaras dengan tujuan organisasi dengan dengan seluruh kemampuannya dan rintangan dalam bentuk apapun”. Dari sudut pandang ini, motivasi karyawan untuk upaya lingkungan tampaknya menjadi pendorong terpenting untuk komitmen mereka terhadap kinerja lingkungan. Oleh karena itu, motivasi karyawan merupakan salah satu insentif utama karena dapat memicu kinerja karyawan.

Dalam hal ini, kegiatan GHRM sangat penting untuk menyadarkan karyawan tentang masalah lingkungan dan memotivasi untuk melakukan kegiatan dengan menjaga lingkungan bebas dari pencemaran (Zhang, et al., 2019) salah satunya melalui rekrutmen dan seleksi yang merupakan tahap awal pemilihan kandidat untuk kemudian menjadi aset bagi perusahaan.

Penelitian yang membahas Praktik Human Resource Management sebelumnya menemukan bahwa hipotesisnya tidak didukung, bahwa rekrutmen dan seleksi tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap turnover intention pada karyawan milenial menurut Islam et al., (2020) Untuk itu, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

**H1:** Green Recruitment berpengaruh secara negatif terhadap turnover intention.

#### **4.10.5 Pengaruh Green Training terhadap Turnover Intention**

Praktik *Green Human Resource Management* (GRHM) menawarkan cara praktis bagi organisasi untuk mengembangkan sumber daya manusia yang dapat meningkatkan kinerja lingkungan salah satunya dengan pelatihan. Pelatihan staf tentang dampak ekologi dari kegiatan organisasi dikatakan meningkatkan kepedulian karyawan tentang masalah lingkungan (Bansal & Roth, 2000). Seringkali, tujuan pelatihan adalah untuk mengembangkan kemampuan ramah lingkungan dari staf sehingga mereka difokuskan pada pengurangan kegiatan yang menghasilkan polusi dan limbah yang tidak perlu (Simpson & Samson, 2010). Karena banyak karyawan akan bekerja dalam posisi operasional, mereka ditempatkan dengan baik untuk mengidentifikasi dan menghilangkan proses yang menghasilkan limbah dan limbah berbahaya (Renwick et al., 2013).

Program pelatihan yang berpusat pada kesadaran lingkungan meningkatkan keterampilan karyawan dalam proses pemberantasan dan limbah

material serta meningkatkan keterlibatan emosional mereka dalam meningkatkan kinerja lingkungan (Fernández, Junquera, & Ordiz, 2003). Menurut literatur tentang dukungan organisasi, karyawan yang merasa bahwa organisasi mendukung upaya lingkungan mereka lebih cenderung puas dengan pekerjaan mereka (Alonso et al., 2015). Selain itu, menurut literatur yang muncul tentang efek program keberlanjutan pada karyawan (Gond et al., 2017), karyawan yang memandang komitmen organisasinya terhadap kelestarian lingkungan lebih cenderung mengembangkan kepuasan kerja yang lebih tinggi (El Akremi et al., 2015).

*Green training* dalam konteks penelitian ini adalah praktik peningkatan kemampuan (Renwick et al., 2013), yang meningkatkan kesadaran, pengetahuan, dan keterampilan terkait karyawan hijau (Pinzone et al., 2016), yang mendukung beberapa solusi untuk mengurangi dampak lingkungan (Siyambalapitiya et al., 2018). Penelitian sebelumnya menyebutkan bahwa green recruitment dan selection tidak berpengaruh pada niat karyawan berpindah, menurut Islam et al., (2020). Dari penjelasan di atas maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

**H2** : *Green training* berpengaruh secara negatif terhadap *turnover intention*

#### **4.10.5 Hubungan Lingkungan Kerja Terhadap Turnover Intention**

Lingkungan kerja adalah sesuatu di sekitar pekerja dan mempengaruhi mereka dalam melaksanakan tugas yang diberikan (Nitisemito, 1992). Kondisi lingkungan kerja sangat mempengaruhi sikap seseorang dalam bekerja dan dikatakan baik atau sesuai apabila dapat melakukan aktivitas secara optimal, sehat, aman, dan nyaman (Cox & Cheyne, 2000). Karyawan akan bekerja secara maksimal jika lingkungan kerja nyaman dan mendukung karena karyawan merasa puas dengan lingkungan kerjanya (Robbins & Judge, 2001). Ada dua indikator

untuk mengukur lingkungan kerja yaitu 1) suasana kerja yang menyenangkan, nyaman dan aman meliputi penerangan yang jelas, tidak ada suara bising yang mengganggu, keamanan dalam bekerja dan 2) tersedianya fasilitas kerja berupa peralatan untuk menunjang kelancaran proses. pekerjaan (Cox & Cheyne, 2000). Secara garis besar lingkungan kerja dibagi menjadi dua kelompok, yaitu: 1) lingkungan kerja fisik yang terdiri dari lingkungan kerja yang berhubungan langsung dengan karyawan seperti pusat kerja, kursi, meja, dan lain-lain dan lingkungan perantara atau lingkungan umum yang dapat mempengaruhi kondisi manusia seperti suhu, kelembaban, sirkulasi udara, penerangan, kebisingan, getaran mekanis, bau yang tidak sedap, warna, dan lain-lain, 2) lingkungan kerja non fisik yang meliputi segala keadaan yang berkaitan dengan hubungan kerja, hubungan baik dengan atasan, sesama rekan kerja, dan dengan bawahan (Sedarmayanti & Pd, 2001).

Beberapa hasil penelitian sebelumnya menyebutkan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap turnover intention (Kurniawaty et al., 2019; Zeytinoglu et al., 2007; Wan et al., 2018; Choi et al., 2018; Applebaum et al., 2010; Soelton dan Atnani, 2018). Lingkungan kerja ditandai sebagai salah satu faktor yang menyebabkan niat karyawan untuk keluar, hal ini dikarenakan, jika lingkungan baik dan mencerminkan kenyamanan akan membuat karyawan lebih lama tinggal dalam perusahaan (Kurniawaty et al., 2019). Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya, maka hipotesis yang dapat diambil adalah sebagai berikut.

**H3:** Lingkungan kerja berpengaruh secara negatif terhadap turnover intention

#### **4.10.5 Lingkungan Kerja Memediasi hubungan antara Green Human Resource Management terhadap Turnover Intention**

Lingkungan kerja disebut sebagai salah satu faktor yang berdampak pada intensi turnover karyawan atau keputusan untuk bertahan di organisasi (Qureshi et al., 2013). Menurut Pangil, Johari, & Ahmad, (2017) lingkungan kerja diakui sebagai faktor vital yang berdampak pada retensi karyawan di perusahaan. Hal yang sama juga disebutkan oleh Ollukkarán & Gunaseelan, (2012) bahwa terdapat pengaruh positif atau negatif dari lingkungan kerja terhadap hasil kerja misalnya komitmen, keterlibatan dan niat untuk tetap tinggal. Berkaitan dengan hal tersebut, lingkungan yang baik termasuk bersih, menarik, menginspirasi dan suportif berdampak positif terhadap intensi turnover karyawan, komitmen dan retensi karyawan (AlBattat & Som, 2014; Mangi et al., 2011). Oleh karena itu, penelitian ini berharap dapat menemukan bahwa lingkungan kerja mengarah pada hubungan yang positif dengan turnover intention.

Praktik HRM yaitu praktik GHRM seperti rekrutmen dan seleksi, pelatihan, manajemen kinerja, sistem remunerasi dan insentif, serta partisipasi yang dilembagakan oleh suatu organisasi secara teoritis harus dapat mengurangi turnover intention karyawan (Islam, 2020). Namun, penelitian sebelumnya tentang pengaruh praktik HRM terhadap intensi turnover karyawan tampak beragam (Abubakar, Chauhan, & Kura, 2015; Chao, 2008). Berdasarkan temuan campuran atau kontradiktif dari studi sebelumnya, lingkungan kerja akan dimasukkan sebagai moderator pada hubungan antara praktik GHRM dan niat keluar dari karyawan. Hal ini dikuatkan dengan pernyataan Jaworski (1988) bahwa kecukupan berbagai mekanisme kontrol mungkin independen terhadap variabel kontingensi internal dan eksternal. Hal ini juga didukung oleh Baron dan Kenny (1986) bahwa ketika terdapat hubungan yang tidak jelas, tidak konsisten dan lemah antara variabel prediktor dan kriteria maka variabel moderasi

disarankan untuk digunakan. Dengan demikian, ini merekomendasikan perlunya variabel moderator. Oleh karena itu, penelitian ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja dapat memoderasi hubungan antara GHRM dan karyawan, yaitu intensi turnover millennials di PT. Angkasa Pura ICabang Bandara Adi Soemarmo Surakarta.

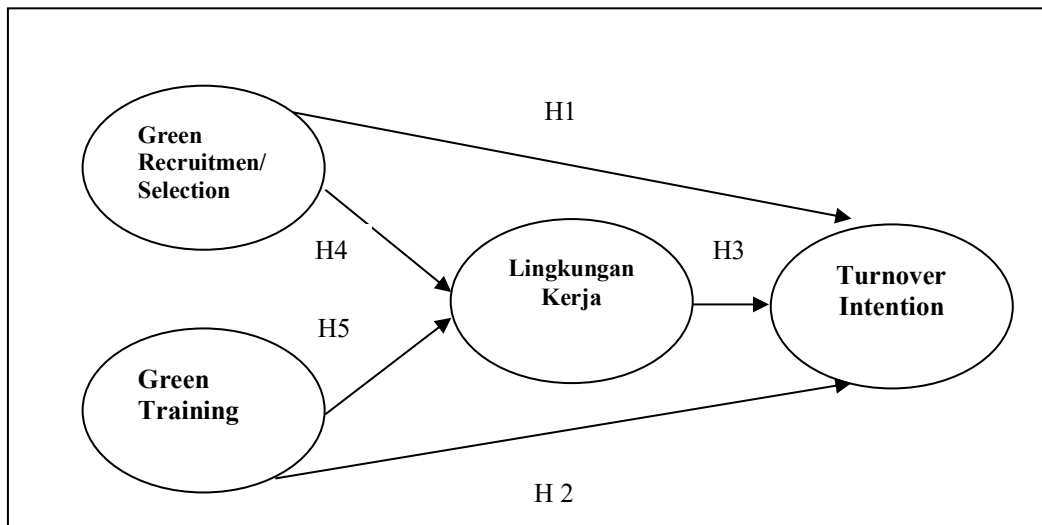
Selanjutnya lingkungan kerja digunakan sebagai moderator hubungan antara orientasi kewirausahaan dan kinerja organisasi (Aaraki & Kimbugu, 2015). Demikian pula, telah diuji sebagai moderator tentang hubungan antara komitmen ekspatriat barat dan juga retensi dalam proyek/penugasan internasional (Kim-Soon, Ahmad, & Ahmad, 2014). Ini juga digunakan sebagai moderator dalam penelitian yang dilakukan oleh Bibi et al. (2018), yang memaparkan bahwa terdapat efek moderasi pada hubungan antara praktik SDM (kompensasi, pelatihan dan pengembangan dan kinerja) dan retensi karyawan. sedangkan penelitian ini akan menjadikan lingkungan kerja sebagai mediasi, di mana pada literatur sebelumnya tidak ditemukan lingkungan kerja.

**H4:** Lingkungan kerja memediasi hubungan antara praktik green recruitment/selection terhadap turnover intention

**H5:** Lingkungan kerja memediasi hubungan antara green training terhadap turnover intention.

## 2.5 Model Penelitian

Penelitian ini menggunakan empat atribut penelitian yaitu green recruitment dan selection, green training, lingkungan kerja dan turnover intention. Berikut model penelitian yang akan dilakukan:



Gambar II.1 Model Penelitian





## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Pendekatan dan Lokasi Penelitian**

##### **3.1.1 Pendekatan Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yaitu penelitian yang berdasarkan positivisme, di mana pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan. Penelitian ini bersifat deduktif di mana rumusan masalah dijawab menggunakan teori yang dirumuskan ke dalam hipotesis.

Bentuk masalah dalam penelitian ini adalah korelasi sebab akibat atau kausal. Menurut Sekaran dan Bougie (2006) penelitian kausal adalah inti dari penelitian ilmiah. Penelitian tersebut menguji apakah suatu variabel menyebabkan variabel lain berubah. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Partial Least Square*.

##### **3.1.2 Lokasi Penelitian**

Penelitian ini akan dilakukan di PT. Angkasa Pura I Cabang Bandar Udara Internasional Adi Soemarmo Surakarta.

Alamat : Jl. Cendrawasih, Sindon I, Ngesrep, Kec. Ngemplak, Kabupaten Boyolali, Jawa Tengah 57375

Website : <https://adisumarmo-airport.com/id>

Phone : (0271) 780400

## 3.2 Populasi dan Sampel

### 3.2.1 Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang diterapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2016). Dalam penelitian ini populasi yang digunakan adalah seluruh karyawan PT. Angkasa Pura I Cabang Bandara Adi Soemarmo Surakarta sebanyak 105 orang.

### 3.2.2 Sampel

Sampel merupakan komponen dari populasi yang di ambil atau ditetapkan menurut karakteristik dan teknik tertentu, untuk menarik sifat karakteristik populasi. Pemilihan sampel dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode purposive sampling. Yang menentukan sampel dari populasi yang ada dengan menggunakan kriteria tertentu. Adapun kriteria tersebut diantaranya adalah sebagai berikut :

Karyawan yang berumur 20 sampai 40 tahun. Hal ini berdasarkan perhitungan rentan umur generasi milenial. Di mana generasi milenial merupakan generasi yang lahir pada tahun 1980 hingga 1995.

Berstatus sebagai karyawan tetap. Karyawan dengan status karyawan tetap ini merupakan karyawan yang sudah mengikuti dan memahami regulasi dari perusahaan.

Telah bekerja minimal bekerja selama 2 tahun. hal ini di harapkan karyawan telah sepenuhnya memahami sistem kerja perusahaan.

Karyawan dengan latarbelakang lulusan minimal Diploma hingga S3

Berdasarkan kriteria diatas, maka target sampel dalam penelitian ini adalah 90 responden karyawan yang bekerja di PT. Angkasa Pura I Cabang Bandar Udara Internasional Adi Soemarmo.

### **3.3 Jenis dan Pengumpulan Data**

#### **3.3.1 Jenis Data**

##### **1. Data Primer**

Data primer merupakan sumber data yang diberikan langsung kepada pengumpul data. dimana data dikumpulkan sendiri oleh perseorangan/suatu organisasi secara langsung dari obyek yang diteliti untuk kepentingan studi dengan cara membagikan kuesioner kepada responden untuk diisi mengenai masalah green human resource management, turnover intention dan lingkungan kerja.

##### **2. Data Sekunder**

Data sekunder adalah data primer yang telah diolah lebih lanjut dan disajikan oleh pihak pengumpul data primer atau oleh pihak lain. Data sekunder biasanya data yang telah tersusun dalam arsip yang dipublikasikan dan tidak dipublikasikan oleh perusahaan. Data sekunder dalam penelitian ini dikumpulkan dari sumber-sumber penelitian yang pernah membahas green human resource management, turnover intention dan lingkungan kerja, selain itu bentuk dokumen seperti anual report dari perusahaan juga menjadi sumber data skunder dari penelitian ini.

#### **3.3.2 Pengumpulan Data**

Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data kuisisioner yang langsung dibagikan kepada responden,

setelah data diperoleh selanjutnya data-data tersebut akan dianalisis. Pengukuran pada penelitian ini menggunakan Skala Likert yang dirancang untuk menjelaskan setuju atau tidaknya seseorang terhadap pernyataan yang tertera pada kuisioner dengan interval 1-5. Adapun pengukuran Skala Likert sebagai berikut: 1, Sangat tidak setuju; 2, Tidak setuju; 3, Netral; 4, Setuju; 5, Sangat Setuju.

**Tabel III.1 Skor Penilaian**

No	Kategori	Skala
1	Sangat tidak setuju	1
2	Tidak setuju	2
3	Netral	3
4	Setuju	4
5	Sangat setuju	5

### 3.4 Definisi Operasional Variabel Penelitian

#### 3.4.1 Variabel Penelitian

Penelitian ini memiliki empat variabel sebagai berikut:

##### a. Variabel Eksogen

Variabel eksogen adalah variabel yang mempengaruhi variabel endogen baik secara positif maupun negatif (Sekaran dan Bougie, 2013). Pada penelitian ini, variabel eksogen yang digunakan adalah *Green Recruitment* dan *Selection, Green Training*.

##### b. Variabel Endogen

Variabel endogen adalah variabel utama yang akan diteliti. Dengan menganalisis variabel endogen akan memungkinkan peneliti untuk memahami, menjelaskan, dan memprediksi variabilitas variabel (Sekaran dan Bougie, 2013). Pada penelitian ini, variabel endogen yang digunakan adalah *Turnover Intention*.

c. Variabel Mediasi

Variabel mediasi adalah variabel perantara hubungan antara variabel eksogen dan variabel endogen. Variabel mediasi membantu menjelaskan hubungan antar variabel (Sekaran dan Bougie, 2013). Variabel ini digunakan untuk membuktikan bagaimana lingkungan kerja memediasi hubungan antara *green human resource management* terhadap *turnover intention*.

### 3.4.2 Definisi Operasional

#### 3.4.2.1 *Green Recruitment/Selection*

*Green recruitment* dan *selection* merupakan proses perekrutan dan pemilihan kandidat yang sensitif terhadap masalah lingkungan dan bersedia berkomitmen terhadap kinerja lingkungan. Item yang digunakan untuk mengukur green recruitment pada penelitian ini menggunakan item dari Tang et al., (2018) yakni sebagai berikut:

1. Menarik kandidat pekerjaan ramah lingkungan yang menggunakan kriteria hijau dalam memilih organisasi
2. Menggunakan merek pemberi kerja ramah lingkungan untuk menarik karyawan ramah lingkungan
3. Perusahaan merekrut karyawan yang memiliki kesadaran lingkungan.

#### 3.4.2.2 *Green Training*

*Green training* dapat didefinisikan sebagai proses pelatihan di tempat kerja dan pendidikan lanjutan yang dirancang untuk mencapai target dan tujuan pengelolaan lingkungan perusahaan. Untuk mengukur green training, penelitian ini menggunakan item dari Tang et al., (2018) yakni:

1. Perusahaan mengembangkan program pelatihan dalam pengelolaan lingkungan untuk meningkatkan kesadaran lingkungan, keterampilan dan keahlian karyawan
2. Perusahaan memiliki pelatihan terintegrasi untuk menciptakan keterlibatan emosional karyawan dalam pengelolaan lingkungan
3. Perusahaan memiliki manajemen pengetahuan hijau (menghubungkan pendidikan dan pengetahuan lingkungan dengan perilaku untuk mengembangkan solusi pencegahan)

#### **3.4.2.3 Turnover Intention**

*Turnover intention* merupakan kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya secara sukarela atau pindah dari satu tempat kerja ke tempat kerja yang lain menurut pilihannya sendiri. Item yang digunakan untuk mengukur *turnover intention* pada penelitian ini menggunakan item dari Michaels dan Spector, (1982) dan Lance, (1988), Islam (2020), dan Khatri et al (2001) yakni:

1. Memikirkan untuk keluar (*Thinking of Quitting*)
2. Pencarian alternatif pekerjaan (*Intention to search for alternatives*)
3. Niat untuk keluar (*Intention to Quit*).

#### **3.4.2.4 Lingkungan Kerja**

Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar karyawan di tempat kerja (baik fisik maupun nonfisik) yang berdampak pada karyawan. Lingkungan kerja digambarkan sebagai keseluruhan yang dipersepsikan elemen non uang yang menciptakan lingkungan bagi karyawan untuk menjalankan fungsinya (Chao, 2008). Item *Lingkungan Kerja* dibagi menjadi 5 yakni:

1. Lingkungan kerja yang mendukung kinerja lingkungan.
2. Memiliki kesadaran untuk meningkatkan kualitas lingkungan hidup.
3. Suasana kerja memberikan rasa nyaman dan amansaat bekerja.
4. Ketersediaan fasilitas peralatan dan alat-alat dalam bekerja memfasilitasi pekerjaan saya.
5. Hubungan antar rekan kerja dan atasan berjalan baik.

### 3.5 Uji Instrumen Validitas dan Reliabilitas

#### 3.5.1 Uji Validitas

Uji validitas merupakan sebuah penilaian yang digunakan untuk mendapatkan sejauh mana ketepatan dan kecermatan. Apabila data yang sudah dikumpulkan memiliki kesamaan dengan data pada obyek penelitian maka dapat dikatakan hasil penelitian valid. Valid atau tidaknya suatu instrumen dapat diketahui dengan membandingkan indeks korelasi product moment person dengan level signifikansi 5%. Bila signifikansi hasil korelasi lebih kecil dari 0,05 (5%), maka dinyatakan valid dan sebaliknya apabila signifikansi hasil korelasi lebih besar dari 0,05 (5%) maka dinyatakan tidak valid, (Sekaran, 2006).

#### 3.5.2 Uji Realibitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui tingkat kestabilan dan konsistensi alat ukur yang digunakan untuk mengukur konsep bias dapat diminimalkan (Sekaran, 2006). Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Indikator untuk uji reliabilitas adalah CronbachAlpha, apabila nilai Cronbach Alpha  $> 0,70$  menunjukkan instrumen yang digunakan reliabel. Langkah-langkah pengujian uji reliabilitas sebagai berikut:

1. Merumuskan hipotesis kerja

$H_0$  = kuesioner tidak reliabel.

$H_a$  = kuesioner reliabel.

2. Menghitung harga statistik Alpha Cronbach.
3. Menentukan standar Alpha Cronbach sebesar 0,70.
4. Keputusan Pengujian
  - a. Apabila harga Alpha Cronbach yang dihasilkan kurang dari 0,70, maka  $H_0$  diterima artinya kuesioner tidak reliabel.
  - b. Apabila harga Alpha Cronbach yang dihasilkan lebih dari 0,70, maka  $H_0$  ditolak artinya kuesioner reliabel

### 3.6 Analisis Data

#### 3.6.1 Analisis Deskriptif

Secara definitif, statistik deskriptif dalam penelitian pada dasarnya merupakan proses transformasi data penelitian dalam bentuk tabulasi sehingga mudah dipahami dan diinterpretasikan. Tabulasi tersebut menyajikan ringkasan, pengaturan, atau penyusunan data dalam bentuk tabel numerik dan grafik. Statistik deskriptif umumnya digunakan peneliti untuk memberikan informasi mengenai karakteristik variabel penelitian yang utama dan data demografi responden (Indriantoro & Supomo, 2009). Sedangkan menurut Siregar (2013) analisis deskriptif merupakan bentuk analisis data penelitian untuk menguji generalisasi hasil penelitian berdasarkan satu sampel. Analisis deskriptif ini dilakukan dengan pengujian hipotesis deskriptif.

#### 3.6.2 Uji Data

##### 3.6.2.1 Pengujian Model Pengukuran dan Model Struktural

Alat analisis dalam penelitian ini menggunakan metode *Partial Least Square* (PLS). PLS (*Partial Least Square*) adalah salah satu metode



statistik berbasis varian yang didesain untuk menyelesaikan ketika terjadi permasalahan spesifikasi pada data, seperti ukuran sampel penelitian kecil, adanya data yang hilang (*missing values*), dan multikolinearitas (Abdillah dan Hartono, 2015;161) . Selain itu alasan peneliti menggunakan analisis PLS yakni tidak terlepas dari keunggulan-keunggulan PLS yang ada, diantaranya adalah (Abdillah dan Hartono, 2015: 166):

1. Mampu memodelkan banyak variabel dependen dan independen (model kompleks).
2. Mampu mengelola masalah multikolinearitas antar variabel independen.
3. Hasil tetap kokoh (*robust*) walaupun terdapat data yang tidak normal dan hilang (*missing value*).
4. Menghasilkan variabel laten independen secara langsung berbasis *cross product* yang melibatkan variabel latendependen sebagai kekuatan prediksi.
5. Dapat digunakan pada konstruk reflektif dan formatif.
6. Dapat digunakan pada sampel kecil.
7. Tidak mensyaratkan data berdistribusi normal.
8. Dapat digunakan pada data dengan tipe skala berbed, yaitu nominal, ordinal dan kontinu.

PLS tidak menggunakan kriteria kecocokan model global seperti pada SEM yang berbasis kovarian. Kriteria yang digunakan ialah meliputi: a) Penilaian *Outer Model* atau disebut juga sebagai model pengukuran, yaitu menghubungkan semua variabel *manifest* atau indikator

dengan variabel latennya dan b) penilaian *Inner Model* atau model struktural, yaitu dimana semua variabel laten dihubungkan antara satu dengan yang lain dan didasarkan pada teori. Kriteria tersebut biasa disebut dengan *outer model* dan *inner model*.

Model pengukuran (*Outer model*) dilakukan untuk menilai validitas dan reliabilitas model. Berikut merupakan Uji pada *outer model* antara lain:

1. *Convergent validity*

*Convergent validity* merupakan nilai *loading* faktor pada variabel laten dengan indikator-indikatornya”. Beberapa literatur mengatakan bahwa standar untuk faktor *loading convergent validity* adalah 0.5 namun nilai yang diharapkan adalah  $> 0.7$  karena lebih baik jika nilai *loading* faktornya  $> 0.7$ .

2. *Discriminant Validity*

Nilai ini berfungsi untuk mengukur ketepatan model reflektif. Pada *discriminant validity* ini ditentukan dengan nilai *Average Variance Extracted* (AVE). nilai AVE yang diharapkan  $> 0.5$ .

3. *Composite Reliability* berfungsi untuk mengukur reliabilitas.

*Composite Reliability* ini juga digunakan untuk melihat kestabilan dan konsistensi internal indikator. Data yang mempunyai *composite reliability*  $> 0.7$  mempunyai reliabilitas yang tinggi. Namun terdapat beberapa literasi yang menyatakan bahwa dalam nilai *composite* ini dapat ditoleransi dengan angka minimal yang disarankan adalah 0.6

4. *Cronbach Alpha*. Uji reliabilitas diperkuat dengan adanya *Cronbach*

*Alpha*, nilai yang diharapkan atau di patok adalah  $>0.6$ . Namun nilai

*Cronbach Alpha* yang dihasilkan PLS sedikit under estimate sehingga lebih disarankan untuk menggunakan *Composite Reliability*.

Penyimpulan mengenai kualitas model pengukuran mengacu pada *rule of thumbs* berikut ini:

**Tabel III.2 Rule of Tumbs Evaluasi Model Pengukuran**

Uji	Parameter	Rule of tums
<i>Validitas Convergent</i>	Loading Faktor	>0.7
	<i>Varage Variance Extracted (AVE)</i>	>0.5
	<i>Communality</i>	>0.5
<i>Validitas Discriminant</i>	<i>Cross Loading</i>	0.7 untuk semua variable
	Akar Kuadrat AVE dan Korelasi antar Konstruk Laten	Akar AVE > Korelasi antar Konstruk Laten
Reliabilitas	<i>Cronbach Alpha</i>	>0.7
	<i>Composite Reliability</i>	>0.7

Sumber: Chin (1995); Werts et al. (1974) Salisbury et al. (2002); Hartono dan Abdilah (2011).

Evaluasi model struktural atau *inner model* bertujuan untuk memprediksi hubungan antar variabel laten (Hair et al., 2012). Analisis struktural model dilakukan untuk memastikan bahwa model struktural yang dibangun *robust* dan akurat. Evaluasi *inner model* dapat dilihat dari beberapa indikator yang meliputi:

**Tabel III.3 Ringkasan Rule of Tumb Evaluasi Model Struktural**

Criteria	Rule of Tumb
<b>R-Square</b>	.67, 0.33 dan 0.19 menunjukkan model kuat, moderate dan lemah (Chin, 1998)
	.75, 0.50 dan 0.25 menunjukkan model kuat, moderate dan lemah (Hair et al. 2011)
<b>Effect Size <math>f^2</math></b>	0.02, 0.15 dan 0.35 (kecil, menengah dan besar)
<b>Signifikansi (two-tailed)</b>	t-value 1.65 (significance level = 10%), 1.96 (significance level =5%), dan 2.58 (significance level =1%).

Sumber: diadopsi dari Chin (19980, Chin(2010b), Hair et al. (2011), Hair et al (2012)

### 3.6.3 Uji Hipotesis

Dalam pengujian hipotesis di penelitian ini dilakukan dengan melihat nilai dari probabilitasnya, dimana nilai p-value dengan alpha 5% adalah kurang dari 0,05. Kemudian nilai t-tabel untuk alpha 5% adalah 1.96. Sehingga dengan kriteria tersebut untuk penerimaan atau penolakan Hipotesa yaitu  $H_a$  diterima dan  $H_0$  ditolak ketika t-statistik  $> 1.96$  selain itu untuk menolak/menerima Hipotesa menggunakan probabilitas maka  $H_a$  diterima jika  $p < 0.05$ .



## BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### 4.1 Deskripsi Data

Pada bab ini menampilkan hasil penelitian yang berupa gambaran umum objek penelitian dan dekritif data. Selain itu pada bab ini juga menyajikan hasil analisis model dari Structural Equation Modeling (Full Model of Structural Equation Modeling) yang menjadi kesatuan langkah dalam pengajuan hipotesis. Adapun responden dalam penelitian ini adalah karyawan di PT. Angkasa Pura I Cabang Adi Soemarmo Surakarta yang berjumlah 90 responden.

### 4.2 Deskripsi Responden

#### 4.2.1 Identitas Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel IV.1**  
**Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin**

		Jenis Kelamin			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-Laki	49	54.4	54.4	54.4
	Wanita	41	45.6	45.6	100.0
	Total	90	100.0	100.0	

Sumber: Data primer diolah tahun 2021

Berdasarkan tabel diatas jumlah responden dalam penelitian ini terdiri dari 49 atau sebanyak 54.4 % karyawan berjenis kelamin laki-laki dan 41 karyawan atau 45.6 % berjenis kelamin perempuan. Dengan total responden sebanyak 90 karyawan.

#### 4.2.2 Identitas Responden Berdasarkan Usia

Data selanjutnya adalah identitas responden berdasarkan umur. Untuk data responden berdasarkan umur dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel IV.2**  
**Identitas responden berdasarkan usia**

Usia					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20 - 25 tahun	2	2.2	2.2	2.2
	26 - 30 tahun	23	25.6	25.6	27.8
	31 - 35 tahun	38	42.2	42.2	70.0
	36 - 40 tahun	27	30.0	30.0	100.0
	Total	90	100.0	100.0	

Sumber: Data primer diolah tahun 2021

Berdasarkan data diatas, dapat dilihat bahwa responden pada penelitian ini didominasi usia 31-35 tahun yakni sebanyak 38 responden atau 42,2%, kemudian responden dengan rentang umur 36-40 tahun sebanyak 27 responden atau 30,0%, responden dengan usia 26-30 tahun sebanyak 23 karyawan atau 25,6% dan karyawan dengan rentang usia 20-25 tahun sebanyak 2 responden atau 2,2%. Data diatas juga memperlihatkan total keseluruhan responden sebanyak 90 karyawan.

#### 4.2.3 Identitas Responden Berdasarkan Pendidikan

Data responden berdasarkan pendidikan dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel IV.3**  
**Identitas responden berdasarkan pendidikan**

Pendidikan					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	D3	19	21.1	21.1	21.1
	S1	61	67.7	67.8	88.9
	S2	10	11.1	11.1	100.0
	Total	90	100.0	100.0	

Sumber: data primer diolah pada tahun 2021

Berdasarkan tabel diatas, dapat dilihat bahwa responden dengan tingkat pendidikan Diploma sebanyak 19 karyawan atau 21,1%. Kemudian responden dengan tingkat pendidikan sarjana sebanyak 61 karyawan atau 67,8%, dan

terakhir responden dengan jenjang pendidikan S2 sebanyak 10 responden atau 11.1%. dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden memiliki background pendidikan sarjana strata satu.

#### 4.2.4 Identitas Responden Berdasarkan Masa kerja

Identitas responden berdasarkan masa kerja pada penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel IV.4**  
**Identitas responden berdasarkan masa kerja**

		Masa Kerja			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 - 5 tahun	22	24.4	24.4	24.4
	6 - 10 tahun	42	46.7	46.7	71.1
	11 - 15 tahun	26	28.9	28.9	100.0
	Total	90	100.0	100.0	

Sumber: Data primer diolah pada tahun 2021

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa identitas responden berdasarkan masa kerja adalah dengan masa kerja 1-5 tahun sebanyak 22 responden atau 24.4%, kemudian masa kerja 6-10 tahun sebanyak 42 karyawan atau 46.7%, sedangkan masa kerja dengan rentang waktu 11-15 tahun sebanyak 26 karyawan atau 28.9%. Untuk itu dapat disimpulkan bahwa rata-rata responden dalam penelitian ini bekerja selama 6-10 tahun.

#### 4.3 Analisis Deskriptif

Data yang ditabulasi adalah sesuai jawaban responden atas pernyataan yang ada dalam kuesioner. Dalam pengolahan data, pernyataan-pernyataan tersebut diberi skor yang menunjukkan tingkat setujunya responden dalam memilih jawaban dengan diberi skor dari 1 sampai 5. Pernyataan-pernyataan berkaitan dengan pengaruh green recruitment dan green training terhadap turnover intention dengan lingkungan kerja sebagai mediasi. Data hasil tabulasi diolah menggunakan PLS yang menghasilkan deskriptif sebagai berikut:

**Tabel IV.5**  
**Hasil Analisis deskriptif**

<b>Descriptive Statistics</b>					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
GR1	90	1.000	5.000	3.86667	.837331
GR2	90	1.000	5.000	3.82222	.918937
GR3	90	2.000	5.000	3.70000	.827206
GT1	90	2.000	5.000	3.74444	.855401
GT2	90	2.000	5.000	3.75556	.783411
GT3	90	2.000	5.000	3.73333	.831946
LK1	90	1.000	5.000	3.74444	.828714
LK2	90	1.000	5.000	3.80000	.926513
LK3	90	1.000	5.000	3.78889	.953933
LK4	90	1.000	5.000	3.75556	.927860
LK5	90	1.000	5.000	3.72222	.899785
TI1	90	1.000	5.000	2.23333	.900062
TI2	90	1.000	4.000	2.26667	.858533
TI3	90	1.000	4.000	2.30000	.905042
Valid N (listwise)	90				

Sumber : Data primer diolah tahun 2021

Penelitian ini menggunakan 14 item yang terbagi kedalam empat variabel penelitian yang mewakili variabel green recruitmen sebanyak 3 item, kemudian variabel green training sebanyak 3 item, selanjutnya pada variabel lingkungan kerja sebanyak 5 item dan terakhir variabel turnover intention sebanyak 3 item. Pada tabel diatas dapat dilihat bahwa persepsi responden terhadap item ditunjukkan dengan nilai minumnya adalah 1 dan persepsi tertinggi dengan bobot nilai 5. Salah satu contohnya adalah pada item 1 yang menggambarkan variabel green recruitmen persepsi responden menjawab nilai minumnya 1 dan maksimumnya adalah 5.

#### **4.4 Analisis Penilaian Responden Terhadap Variabel Penelitian**

Penilaian terkait nilai rata-rata dari masing-masing variabel yang dianalisis adalah variabel green recruitment, green training, lingkungan kerja dan turnover intention. Penilaian responden dikategorikan dengan kriteria sebagai berikut:

Skor penilaian terendah adalah : 1



Skor penilaian tertinggi adalah : 5

Dalam hal ini diperoleh interval penilaian terhadap masing-masing variabel, yaitu sebagai berikut:

1,00 – 1,80	= Sangat Tidak Baik/Sangat Tidak Setuju/Sangat Rendah
1,81 – 2,60	= Tidak Baik/Tidak Setuju/Rendah
2,61 – 3,40	= Netral/Biasa Saja
3,41 – 4,20	= Baik/Setuju/Tinggi
4,21 – 5,00	= Sangat Baik/Sangat Setuju/Sangat Tinggi

#### 4.4.1 Variabel Green Recruitment

Hasil penilaian responden terhadap variabel green recruitment dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel IV.6**  
**Hasil analisis variabel green recruitment**

No	Persepsi Green Recruitment	Persepsi	Kriteria
1	Menarik kandidat pekerjaan ramah lingkungan yang menggunakan kriteria hijau dalam memilih organisasi.	3.86	Tinggi
2	Menggunakan merek pemberi kerja ramah lingkungan untuk menarik karyawan ramah lingkungan	3.82	Tinggi
3	Perusahaan merekrut karyawan yang memiliki kesadaran terhadap lingkungan	3.70	Tinggi
	<b>Rata – Rata Green Recruitment</b>	<b>3.79</b>	<b>Tinggi</b>

**Sumber:** Data primer diolah 2021

Berdasarkan Tabel 4.6 dapat dilihat bahwa variable Green Recruitment mempunyai nilai rata-rata sebesar 3.79 atau dalam kategori tinggi. Butir pernyataan yang mempunyai nilai rata-rata paling tinggi adalah no. 1 (menarik kandidat pekerjaan ramah lingkungan yang menggunakan kriteria hijau dalam memilih organisasi) yaitu mencapai 3.86 atau dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan dari awal perekrutan sudah memahami bahwa kriteria ramah lingkungan yang sesuai dengan dirinya akan selaras dengan

komitmen organisasi. Butir pernyataan yang mempunyai nilai rata-rata paling rendah adalah (perusahaan merekrut karyawan yang memiliki kesadaran terhadap lingkungan) yaitu sebesar 3.70. Meskipun paling rendah tetapi masih termasuk dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan sudah merasa perusahaan telah melakukan *green recruitment* yang sangat baik.

#### 4.4.2 Variabel Green Training

Persepsi responden terhadap variabel green training dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel IV.7**  
**Hasil analisis variabel green training**

No	Persepsi Green Training	Persepsi	Kriteria
1	Perusahaan mengembangkan program pelatihan dalam pengelolaan lingkungan untuk meningkatkan kesadaran lingkungan, keterampilan dan keahlian karyawan	3.74	Tinggi
2	Perusahaan memiliki pelatihan terintegrasi untuk menciptakan keterlibatan emosional karyawan dalam pengelolaan lingkungan	3.75	Tinggi
3	Perusahaan memiliki manajemen pengetahuan hijau (menghubungkan pendidikan dan pengetahuan lingkungan dengan perilaku untuk mengembangkan solusi pencegahan)	3.73	Tinggi
	<b>Rata – Rata Green Training</b>	<b>3.74</b>	<b>Tinggi</b>

Sumber: Data primer diolah tahun 2021

Berdasarkan Tabel 4.7 dapat dilihat bahwa variabel Green Training mempunyai nilai rata-rata sebesar 3.74 atau dalam kategori tinggi. Butir pernyataan yang mempunyai nilai rata-rata paling tinggi adalah no. 2 (perusahaan memiliki pelatihan terintegrasi untuk menciptakan keterlibatan emosional karyawan dalam pengelolaan lingkungan) yaitu mencapai 3.75 atau dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan merasagreen training yang kini diterapkan oleh perusahaan sudah sangat optimal dan sesuai dengan kriteria karyawan. Butir pernyataan yang mempunyai nilai rata-rata paling rendah adalah

no. 3 (perusahaan memiliki manajemen pengetahuan hijau yang menghubungkan pendidikan dan pengetahuan lingkungan dengan perilaku untuk mengembangkan solusi pencegahan) yaitu sebesar 3.73. Meskipun paling rendah tetapi masih termasuk dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan merasa perusahaan sudah memiliki sistem pelatihan yang menghubungkan pendidikan dan pengetahuan lingkungan dengan perilaku untuk mengembangkan solusi pencegahan.

#### 4.4.3 Variabel Lingkungan Kerja

Persepsi responden terhadap variabel lingkungan kerja dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel IV.8**  
**Hasil analisis persepsi variabel lingkungan kerja**

No	Persepsi Lingkungan Kerja	Persepsi	Kriteria
1	Lingkungan kerja saya mendukung kinerja lingkungan.	3.74	Tinggi
2	Saya memiliki kesadaran untuk meningkatkan kualitas lingkungan hidup.	3.80	Tinggi
3	Suasana kerja memberikan rasa nyaman dan aman saat bekerja.	3.78	Tinggi
4	Saya selalu bisa mendapatkan peralatan dan alat-alat yang saya butuhkan untuk memfasilitasi pekerjaan saya.	3.75	Tinggi
5	Hubungan antar rekan kerja dan atasan berjalan baik	3.72	Tinggi
	<b>Rata – Rata Lingkungan Kerja</b>	<b>3.76</b>	<b>Tinggi</b>

Sumber: Data primer diolah tahun 2021

Berdasarkan Tabel 4.8 dapat dilihat bahwa variabel Lingkungan Kerja mempunyai nilai rata-rata sebesar 3.76 atau dalam kategori tinggi. Butir pernyataan yang mempunyai nilai rata-rata paling tinggi adalah no. 2 (saya memiliki kesadaran untuk meningkatkan kualitas lingkungan hidup) yaitu mencapai 3.80 atau dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan memiliki kesadaran untuk meningkatkan kualitas lingkungan hidup. Butir

pernyataan yang mempunyai nilai rata-rata paling rendah adalah no. 5 (Hubungan antar rekan kerja dan atasan berjalan baik) yaitu sebesar 3.72. Meskipun paling rendah tetapi masih termasuk dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan merasa hubungan antar rekan kerja dan atasan di perusahaan berjalan dengan baik.

#### 4.4.4 Variabel Turnover Intention

Persepsi responden terhadap variabel Turnover Intention dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel IV.9**  
**Hasil analisis variabel turnover intention**

<b>No</b>	<b>Persepsi Turnover Intention</b>	<b>Persepsi</b>	<b>Kriteria</b>
1	Saya sering berfikir untuk meninggalkan pekerjaan saya	2.23	Rendah
2	Saya sering mencari informasi mengenai pekerjaan lain	2.26	Rendah
3	Saya berniat untuk berhenti dari pekerjaan saya	2.30	Rendah
	<b>Rata – Rata Turnover Intention</b>	<b>2.26</b>	<b>Rendah</b>

Sumber: Data primer diolah tahun 2021

Berdasarkan Tabel 4.9 dapat dilihat bahwa variabel Turnover Intention mempunyai nilai rata-rata sebesar 2.26 atau dalam kategori Rendah. Butir pernyataan yang mempunyai nilai rata-rata paling tinggi adalah no. 3 (saya berniat untuk berhenti dari pekerjaan sayayaitu mencapai 2.30 atau dalam kategori rendah. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan tidak memiliki niat untuk berhenti dari pekerjaannya. Butir pernyataan yang mempunyai nilai rata-rata paling rendah adalah no. 1(saya sering berfikir untuk meninggalkan pekerjaan saya) yaitu sebesar 2.23. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan tidak memiliki pemikiran untuk meninggalkan pekerjaan.

#### 4.5 Uji Standart Loading

Hasil uji validitas pada penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel IV.10**  
**Hasil analisis Loading Faktor**

Variabel	Item	Loading Faktor	Sig	Keterangan
Green Recruitment	GR1	0.801	0.000	Valid
	GR2	0.897	0.000	Valid
	GR3	0.885	0.000	Valid
Green Training	GT1	0.872	0.000	Valid
	GT2	0.923	0.000	Valid
	GT3	0.869	0.000	Valid
Lingkungan Kerja	LK1	0.81	0.000	Valid
	LK2	0.797	0.000	Valid
	LK3	0.737	0.000	Valid
	LK4	0.862	0.000	Valid
	LK5	0.784	0.000	Valid
Turnover Intention	TI1	0.838	0.000	Valid
	TI2	0.894	0.000	Valid
	TI3	0.879	0.000	Valid

Sumber: Data primer diolah tahun 2021

Berdasarkan tabel 4.10 bahwa terdapat seluruh variabel manifest pada konstruk green Recruitment, green training, lingkungan kerja dan turnover intention memiliki loading yang nilainya  $> 0.7$ . Oleh karena itu, seluruh variabel manifest tersebut dapat dinyatakan valid.

#### 4.6 Uji Diskriminan/Cross Loading

Penelitian ini juga melakukan uji diskriminan atau cross loading, dengan hasil analisis sebagai berikut:

**Tabel IV.11**  
**Hasil analisis Uji Diskriminan**

	Green Rekrutment	Green Training	Lingkungan Kerja	Turnover Intention
<b>GR1</b>	<b>0.801</b>	0.320	0.507	-0.454
<b>GR2</b>	<b>0.897</b>	0.498	0.647	-0.541
<b>GR3</b>	<b>0.885</b>	0.506	0.548	-0.561

	<b>Green Rekrutment</b>	<b>Green Training</b>	<b>Lingkungan Kerja</b>	<b>Turnover Intention</b>
<b>GT1</b>	0.412	<b>0.872</b>	0.494	-0.551
<b>GT2</b>	0.549	<b>0.923</b>	0.614	-0.526
<b>GT3</b>	0.418	<b>0.869</b>	0.581	-0.537
<b>LK1</b>	0.582	0.512	<b>0.810</b>	-0.578
<b>LK2</b>	0.445	0.606	<b>0.797</b>	-0.590
<b>LK3</b>	0.531	0.341	<b>0.737</b>	-0.461
<b>LK4</b>	0.521	0.506	<b>0.862</b>	-0.552
<b>LK5</b>	0.570	0.550	<b>0.784</b>	-0.470
<b>TI1</b>	-0.484	-0.453	-0.510	<b>0.838</b>
<b>TI2</b>	-0.545	-0.533	-0.608	<b>0.894</b>
<b>TI3</b>	-0.545	-0.584	-0.615	<b>0.879</b>

Sumber: Data primer diolah tahun 2021

Berdasarkan hasil *cross loading* pada tabel diatas menunjukkan bahwa setiap indikator berkorelasi lebih tinggi dengan konstraknya masing-masing dibandingkan dengan konstruk lainnya, sehingga dikatakan memiliki validitas diskriminan yang baik.

#### 4.7 Uji Reliabilitas Konstruk

Hasil analisis pengujian reliabilitas konstruk dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel IV.12**  
**Hasil analisis uji reliabilitas konstruk**

	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Green Recruitment	0.826	0.896	0.742
Green Training_	0.866	0.918	0.790
Lingkungan Kerja	0.858	0.898	0.639
Turnover Intention	0.840	0.904	0.758

Sumber: data primer diolah tahun 2021

Dari Tabel diatas dapat dilihat bahwa nilai semua variabel dalam pengujian reliabilitas menggunakan pengujian validitas menggunakan AVE dengan nilai lebih dari 0,5 ataupun *Composite Reliability* nilainya lebih dari 0,7. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa variabel-variabel yang diujikan valid dan juga reliabel, sehingga dapat dilanjutkan untuk menguji model struktural.

#### 4.8 Uji R-Square

Adapun hasil analisis r-square pada penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel IV.13**  
**Hasil analisis uji r-square**

Variabel Independen	Dependen	R Square
Green Recruitment Green Training	Lingkungan Kerja	0,555
Green Recruitment Green Training Lingkungan Kerja	Turnover Intention	0.532

Sumber: data primer diolah tahun 2021

Model memberikan nilai *R-square* sebesar 0,555 pada variabel lingkungan kerja, berarti variabel Green Recruitment dan Green Training dalam menjelaskan variabel Lingkungan Kerja adalah sebesar 55,5% dan sisanya 44,5% dijelaskan oleh variabel lainnya.

Sedangkan nilai *R-square* sebesar 0,532 pada variabel Turnover Intention yang berarti bahwa kemampuan model pada Green Recruitment, Green Training dan Lingkungan Kerja dalam menjelaskan variabel Turnover Intention sebesar 53,2% dan sisanya 46,8% dijelaskan oleh variabel lainnya.

#### 4.9 Uji Struktural Model

##### 4.9.1 Pengaruh Langsung

Adapun hasil uji jalur pengaruh langsung adalah sebagai berikut:

**Tabel IV.14**

### Hasil analisis pengaruh langsung

	Original Sample (O)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values	Keterangan
<b>Green Recruitment -&gt; Turnover Intention</b>	-0.244	2.068	<b>0.039</b>	H1 didukung
<b>Green Training_ -&gt; Turnover Intention</b>	-0.264	2.335	<b>0.020</b>	H2 didukung
<b>Lingkungan Kerja -&gt; Turnover Intention</b>	-0.338	2.660	<b>0.008</b>	H3 didukung

Sumber: data primer diolah tahun 2021

Berdasarkan tabel diatas maka dapat dijelaskan:

- a. Pengaruh Green Recruitment (X1) dengan *Turnover intention*(Y) didapatkan nilai koefisien estimasi sebesar -0,244 dan t hitung sebesar 2,068 probabilitas sebesar 0,039 <0,05, maka dapat disimpulkan terdapat pengaruh yang signifikan negatif Green Recruitment (X1) terhadap *Turnover intention*(Y). Dengan demikian maka hipotesis (H1) yang mengatakan "Green Recruitment berpengaruh secara negatif terhadap turnover intention." Hipotesis dinyatakan terbukti dan diterima.
- b. Pengaruh *green training*(X2) dengan *Turnover intention*(Y) didapatkan nilai koefisien estimasi sebesar -0,264 dan t hitung sebesar 2,335 probabilitas sebesar 0,020 <0,05, maka dapat disimpulkan terdapat pengaruh yang signifikan negatif *green training*(X2) terhadap *Turnover intention*(Y). Dengan demikian maka hipotesis (H2) yang mengatakan "Green training berpengaruh secara negatif terhadap turnover intention." Maka hipotesis terbukti dan diterima.
- c. Pengaruh lingkungan kerja(Z) dengan *Turnover intention*(Y) didapatkan nilai koefisien estimasi sebesar -0,338 dan t hitung sebesar 2,660 probabilitas sebesar 0,008 <0,05, maka dapat disimpulkan terdapat pengaruh yang signifikan negatif lingkungan kerja(Z) terhadap *Turnover intention*(Y).



Dengan demikian maka hipotesis (H3) yang mengatakan "Lingkungan kerjaberpengaruh secara negatif terhadap turnover intention." Maka Hipotesis terbukti dan diterima.

#### 4.9.2 Pengaruh Tidak Langsung

Adapun hasil analisis pengaruh tidak langsung sebagai berikut:

**Tabel IV.15**  
**Hasil analisis data pengaruh tidak langsung**

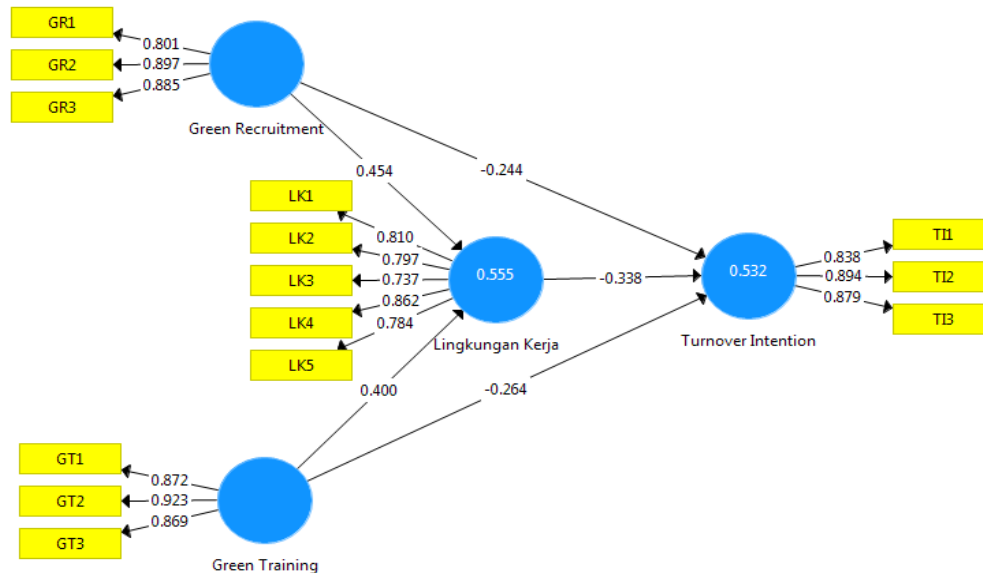
Pola hubungan Variabel	<i>Indirect Effects</i>			
	Koefisien	T hitung	P Values	Keterangan
<b>Green Recruitment -&gt; Lingkungan Kerja -&gt; Turnover Intention</b>	-0.154	2.274	<b>0.023</b>	Signifikan
<b>Green Training_ -&gt; Lingkungan Kerja -&gt; Turnover Intention</b>	-0.135	2.014	<b>0.045</b>	Signifikan

Sumber: data primer diolah tahun 2021

Berdasarkan tabel diatas pengujian *Indirect Effect Test* di atas dapat diketahui bahwa koefisien pengaruh tidak langsung *green recruitment*(X1) terhadap *Turnover intention*(Y) melalui lingkungan kerja (Z) adalah sebesar -0,154 dengan uji signifikansi diperoleh nilai t hitung sebesar 2,274 dan probabilitas sebesar 0,023 dimana nilai tersebut lebih kecil dari 0,05 (pada taraf signifikan 5%), maka dapat disimpulkan terdapat pengaruh signifikan *green recruitment*(X1) terhadap *Turnover intention*(Y) melalui lingkungan kerja (Z), sehingga H4 didukung.

Berdasarkan tabel diatas pengujian *Indirect Effect Test* di atas dapat diketahui bahwa koefisien pengaruh tidak langsung *green training*(X2) terhadap *Turnover intention*(Y) melalui lingkungan kerja (Z) adalah sebesar -0,135 dengan uji signifikansi diperoleh nilai t hitung sebesar 2,014 dan probabilitas sebesar 0,045 dimana nilai tersebut lebih kecil dari 0,05 (pada taraf signifikan 5%), maka

dapat disimpulkan terdapat pengaruh signifikan *green training*(X2) terhadap *Turnover intention*(Y) melalui lingkungan kerja (Z), sehingga H5 didukung.



**Gambar IV.1 Structural Model**

#### 4.10 Pembahasan

##### 4.10.1 Pengaruh Green Recruitment terhadap Turnover Intention

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *green recruitment* berpengaruh secara negatif terhadap *turnover intention*. Hal ini dapat diartikan bahwa semakin baik green rekrutment yang diterapkan oleh perusahaan, maka semakin menurunkan niat karyawan untuk keluar. Dalam hal ini green recruitment pada karyawan di Badan Usaha Milik Negara PT. Angkasa Pura I Bandar Udara Adi Soemarmo tidak mempengaruhi niat karyawan untuk berpindah.

Rekrutmen hijau mengacu pada prosedur mempekerjakan orang yang memiliki perilaku, pengetahuan dan keterampilan sistem manajemen lingkungan dalam organisasi. Obaid dan Alias (2015) menegaskan bahwa proses rekrutmen dapat membantu perusahaan dalam menghasilkan kinerja

yang efektif termasuk kinerja yang terkait dengan lingkungan dengan memastikan bahwa staf yang baru direkrut sadar akan budaya lingkungan organisasi dan dia dapat mempertahankan nilai-nilai lingkungan yang diikuti oleh organisasi.

Penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Islam et al., (2020) yang menemukan bahwa green recruitment berpengaruh secara negatif terhadap *turnover intention* pada karyawan milenial. Hasil ini mendukung bahwa perusahaan dengan komitmen dalam mendukung pro terhadap lingkungan akan mempengaruhi karyawan untuk tetap bertahan pada perusahaan. Selain itu tidak adanya niat untuk berpindah dari karyawan juga disebabkan oleh citra perusahaan sebagai salah satu perusahaan BUMN yang membuat karyawan tidak meninggalkan perusahaan.

Hasil penelitian ini juga mempertegas bahwa rekrutment yang dilakukan perusahaan sudah efektif, hal ini dapat digambarkan pada item “Perusahaan merekrut karyawan yang memiliki kesadaran lingkungan”. Keseluruhan karyawan menjawab sangat setuju, yang artinya ini menjadi salah satu gambaran bahwa perusahaan telah melakukan *green rekrutment* yang sangat baik dan menurunkan niat karyawan untuk keluar. Kemudian komitmen perusahaan untuk menarik karyawan yang sadar akan lingkungan juga menjadi salah satu faktor rendahnya niat untuk keluar bagi karyawan diperusahaan, hal ini tertuang pada item pertama yakni “Menarik kandidat pekerjaan ramah lingkungan dengan menggunakan kriteria hijau dalam memilih organisasi”. Artinya karyawan dari awal perekrutan sudah memahami bahwa kriteria ramah lingkungan yang sesuai dengan dirinya akan selaras dengan komitmen organisasi dan secara tidak langsung akan menurunkan niat untuk berpindah.

#### 4.10.2 Pengaruh Green Training terhadap Turnover Intention

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *green training* berpengaruh negatif terhadap turnover intention. Penelitian mendukung penelitian yang dilakukan oleh Islam, et al., (2020) yang menyebutkan bahwa *green training* berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Dalam hal ini semakin baik *green training* yang diterapkan oleh perusahaan maka semakin menurunkan minat karyawan untuk keluar. Sebagaimana peran *green training* sangat erat kaitannya dengan praktik dalam pengelolaan organisasi. Hal ini didukung oleh (Jackson dan Seo, 2010) yang menyebutkan bahwa pelatihan hijau dianggap sebagai elemen yang harus diperhatikan oleh perusahaan dan secara luas dilihat sebagai praktik kunci manajemen sumber daya manusia hijau (GHRM) (Renwick et al., 2013).

Pelatihan di lingkungan (pelatihan hijau) dipandang sebagai kebijakan lingkungan untuk memberikan pengetahuan terkait, praktiknya, dan sikap yang diperlukan kepada individu (Jabbour et al., 2010). Dengan demikian semakin baik *green training* yang diterapkan oleh perusahaan maka akan berdampak baik pada tingkat karyawan untuk bertahan dalam perusahaan. Rendahnya niat untuk keluar dari karyawan pada perusahaan PT. Angkasa Pura I Cabang Bandar Udara Adi Soemarmo ini juga digambarkan pada persepsi karyawan yang secara keseluruhan menyebutkan sangat setuju pada item “perusahaan memiliki pelatihan terintegrasi untuk menciptakan keterlibatan emosional karyawan dalam pengelolaan lingkungan”. Artinya bentuk *green training* yang kini diterapkan oleh perusahaan sudah sangat optimal dan sesuai dengan kriteria kandidat. Dalam hal ini perusahaan dapat terus mempertahankan bentuk *green training* ini untuk terus dapat memperoleh kandidat yang peka

terhadap lingkungan, selain itu dampak positifnya juga bahwa tingkat turnover dengan model green training tersebut akan menurun.

Rendahnya tingkat turnover intention pada perusahaan ini juga tergambar pada item “Perusahaan mengembangkan program pelatihan dalam pengelolaan lingkungan untuk meningkatkan kesadaran lingkungan, keterampilan dan keahlian karyawan”, item ini mendapatkan perhatian yang cukup besar dari karyawan. Artinya kesadaran lingkungan karyawan PT. Angkasa Pura I Cabang Bandar Udara Adi Soemarmo menunjukkan tingkat yang baik, hal ini disebabkan oleh jenis pelatihan yang telah diterapkan mengarah pada hasil yang sangat signifikan terhadap penurunan niat keluar karyawan. Untuk itu perusahaan dapat meneruskan program green training ini pada periode mendatang, ataupun dapat terus memaksimalkan dengan menambahkan program baru seperti pemindahan cara tradisional dengan digantikan sistem digitalisasi secara menyeluruh.

#### **4.10.3 Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Turnover Intention**

Hasil penelitian ini menemukan bahwa lingkungan kerja berpengaruh secara negatif terhadap turnover intention. Artinya, semakin buruk lingkungan kerja dalam perusahaan, akan berdampak pada minat keluar karyawan. Dalam hal ini lingkungan kerja dianggap sebagai salah satu indikator yang dapat mempengaruhi niat karyawan untuk keluar, dan lebih lanjut akan mengarah pada efektifitas kinerja karyawan. Hasil penelitian ini mempertegas bahwa lingkungan kerja di PT. Angkasa Pura I Bandar Udara Adi Soemarmo Surakarta menurunkan niat keluar karyawan.

Penelitian sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Markey, Ravenswood, & Webber, 2012; Qureshi et al., 2013) yang menyebutkan

bahwa lingkungan kerja disebut sebagai salah satu faktor yang berdampak pada intensi turnover karyawan atau keputusan untuk bertahan dalam organisasi. Kemudian (Bibi, et al., 2017) menyebutkan bahwa lingkungan kerja sebagai faktor vital yang berdampak pada retensi karyawan di perusahaan . Berkaitan dengan hal tersebut, lingkungan yang baik termasuk bersih, menarik, inspiratif dan suportif berdampak positif terhadap intensi turnover karyawan, komitmen dan retensi karyawan (AlBattat & Som, 2014; Mangi et al., 2011).

Hasil penelitian ini relevan dengan teori yang dikemukakan oleh Shah et al. (2012) bahwa salah satu faktor penyebab tingginya turnover di suatu perusahaan adalah lingkungan kerja yang terdiri dari komunikasi di tempat kerja, lingkungan politik, rekan kerja dan sikap atasan yang membuat karyawan merasa tidak puas dalam bekerja dan dari hasil penelitian Lee et al. (2016), seperti yang telah dijelaskan pada penelitian-penelitian sebelumnya yang telah dibahas sebelumnya (Kurniawaty et al., 2019; Zeytinoglu et al., 2007; Wan et al., 2018; Choi et al., 2018; Applebaum et al., 2010; Soelton dan Atnani, 2018).

Lingkungan kerja di PT. Angkasa Pura I Bandar Udara Adi Soemarmo Cabang Surakarta tergambar sangat mendukung dan menunjukkan lingkungan kerja yang baik bagi karyawan, dalam hal ini teori kebutuhan akan lingkungan kerja yang baik telah dipenuhi oleh perusahaan ini. Lingkungan kerja yang baik ini muncul dari pribadi karyawan sendiri, sesuai pada item “Saya memiliki kesadaran untuk meningkatkan kualitas lingkungan hidup” yang menggambarkan bahwa hampir keseluruhan karyawan memiliki rasa kepedulian terhadap lingkungan sehingga hal ini berdampak kepada seluruh

elemen. Atas kesadaran tersebut secara tidak langsung akan terus memberikan rasa nyaman antar karyawan dan menurunkan niat karyawan untuk berpindah. Selain itu item “Suasana kerja memberikan rasa nyaman dan aman saat bekerja” ini memberikan persepsi yang cukup besar. Keseluruhan karyawan merasakan kenyamanan dan merasa aman saat bekerja. Untuk itu perusahaan harus dapat mempertahankan dan terus menciptakan suasana kerja yang aman dan nyaman untuk terus dapat mempertahankan karyawan.

#### **4.10.4 Pengaruh antara Green Recruitmen terhadap Turnover Intention yang dimediasi dengan Lingkungan Kerja**

Penelitian ini juga menguji hubungan antara green rekrutmen terhadap turnover intention dengan perah lingkungan kerja sebagai mediasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja mampu memediasi hubungan antara green recruitment terhadap turnover intention. Artinya lingkungan kerja memperkuat hubungan antara green recruitment terhadap niat karyawan untuk keluar. Lingkungan kerja pro lingkungan akan memperkuat proses recruitment dan menurunkan turnover intention karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Islam et al., (2020) menemukan bahwa lingkungan kerja tidak dapat memoderasi hubungan antara *green recruitment* dan *green training* terhadap *turnover intention*, alasan ini dikarenakan generasi milenial cenderung tidak memiliki komitmen terhadap organisasi. Namun penelitian ini membuktikan bahwa lingkungan kerja justru mampu memediasi hubungan antara praktik GHRM terhadap *turnover intention*, alasan ini diperkuat karena karyawan pada PT. Angkasa Pura I Cabang Bandar Udara Adi Soemarmo cenderung memiliki tingkat komitmen yang tinggi terhadap

perusahaan. Hal ini ditunjukkan dari niat keluar dan tingkat keluarnya karyawan dalam perusahaan rendah.

Hasil penelitian ini mempertegas bahwa komitmen perusahaan dalam mengintegrasikan green recruitment untuk kemudian pelatihan juga dilakukan dengan pedoman ramah lingkungan akan secara langsung membantu karyawan untuk sadar akan lingkungan. Sebagaimana telah tergambar pada item lingkungan kerja yang menyebutkan bahwa karyawan menyadari bahwa bermula dari diri sendiri untuk sadar lingkungan akan berdampak pada suasana kerja yang baik dan menciptakan suasana yang nyaman. Artinya secara keseluruhan penelitian ini menggambarkan green recruitment yang baik dan optimal akan menurunkan niat karyawan berpindah, selain itu lingkungan kerja yang nyaman dan aman akan makin memperkuat karyawan untuk tetap tinggal di perusahaan. Perusahaan dapat melihat peluang ini, bahwa *green recruitment* yang baik namun tidak bersamaan dengan kesadaran karyawan terhadap lingkungan akan dapat berdampak pada niat karyawan untuk keluar. Dengan demikian perusahaan perlu menyelaraskan program green recruitment dengan lingkungan kerja yang pro terhadap lingkungan untuk menekan niat karyawan keluar.

#### **4.10.5 Pengaruh Green Training terhadap Turnover Intention yang dimediasi dengan Lingkungan Kerja**

Penelitian ini menganalisis hubungan green training terhadap turnover intention dengan peran lingkungan kerja sebagai mediasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja mampu memediasi hubungan antara green training terhadap turnover intention. Penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Ismail, et al., (2020). Dalam konteks ini



lingkungan kerja yang pro lingkungan dan dibarengi dengan program pelatihan yang mendukung lingkungan akan dapat menurunkan niat karyawan untuk berpindah. Berdasarkan kondisi pada perusahaan bahwa rendahnya niat berpindah di PT. Angkasa Pura I Cabang Bandar Udara Adi Soemarmo juga mendukung jenis pelatihan yang terus mengarah pada kesadaran lingkungan. Misalnya training audit lingkungan bahwa keseluruhan karyawan diminta untuk terus peka terhadap lingkungan, contoh pelatihan lain misalnya penerapan penilaian daur hidup yang difokuskan pada bagaimana karyawan mampu menghitung dan mengidentifikasi penggunaan sumber daya alam, pembuangan pada lingkungan, hingga mengevaluasi dan menerapkan kemungkinan dalam perbaikan lingkungan.

Peran lingkungan kerja yang nyaman akan mampu memperkuat alasan karyawan untuk tetap tinggal diperusahaan. Lingkungan kerja yang diselaraskan dengan program green training akan berdampak pada rendahnya niat karyawan untuk berpindah. Untuk itu perusahaan perlu meselaraskan program green training dengan work environment untuk terus menekan niat karyawan berpindah. Penelitian ini juga mempertegas bahwa lingkungan kerja menjadi salah satu faktor yang dapat memepengaruhi niat karyawan untuk berpinda dan perusahaan perlu memperhatikan peran lingkungan kerja yang kemudian diselaraskan dengan program green training.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **5.1 Kesimpulan**

Penelitian ini bertujuan untuk menguji hubungan green human recruitment dan green training terhadap turnover intention dengan lingkungan kerja sebagai variabel mediasi. Berdasarkan tujuan penelitian tersebut, maka kesimpulan yang dapat diambil dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Hasil penelitian ini menemukan bahwa green recruitment berpengaruh secara negatif terhadap turnover intention pada karyawan di PT. Angkasa Pura I Cabang Bandar Udara Adi Soemarmo Surakarta. Semakin green recruitmentnya baik maka akan menurunkan niat karyawan untuk keluar.
2. Hasil penelitian selanjutnya menemukan bahwa green training berpengaruh secara negatif terhadap turnover intention pada karyawan di PT. Angkasa Pura I Cabang Bandar Udara Adi Soemarmo Surakarta. Artinya green training yang baik akan menurunkan niat karyawan untuk keluar.
3. Penelitian ini juga menemukan bahwa lingkungan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap turnover intention karyawan di PT. Angkasa Pura I Cabang Bandar Udara Adi Soemarmo Surakarta. Artinya semakin lingkungan baik maka akan menurunkan niat karyawan untuk keluar, begitu pula semakin lingkungan kerja buruk maka niat karyawan untuk keluar juga semakin tinggi.
4. Hasil penelitian menemukan bahwa lingkungan kerja mampu memediasi hubungan antara green rekrutment terhadap turnover intention. Artinya lingkungan kerja memperkuat hubungan antara green recruitment terhadap niat karyawan untuk keluar. Lingkungan kerja pro lingkungan akan memperkuat proses recruitment dan menurunkan turnover intention karyawan.

5. Hasil penelitian ini juga menemukan bahwa lingkungan kerja memediasi hubungan antara green training terhadap turnover intention. bahwa semakin lingkungan pro terhadap lingkungan akan memperkuat green training dan akan menurunkan niat karyawan untuk keluar.

## 5.2 Saran

Adapun saran yang dapat penulis berikan untuk PT. Angkasa Pura I Cabang Bandar Udara Adi Soemarmo Surakarta adalah perusahaan perlu mendorong lebih lagi terkait model pengelolaan karyawan dengan tema pro terhadap lingkungan. Perlu ditambahkan dalam draft standart operasional perusahaan berkaitan peraturan secara tertulis atas penekanan bahwa setiap individu perlu dengan cermat memahami konsep pro lingkungan. Dalam kaitannya dengan proses rekrutmen dan training terhadap niat keluar karyawan ini perlu dipertahankan, hal ini berdasarkan pada data yang tertera bahwa pentingnya recruitment dan training sebagai gerbang pertama penentuan kinerja karyawan dan peralihan fungsi bahwa sumber daya manusia merupakan salah satu aset yang perlu dijaga oleh perusahaan.

Untuk peneliti selanjutnya, jika ingin melakukan penelitian yang sama demi kesempurnaan penelitian ini. Maka disarankan untuk menggunakan obyek penelitian lain yang dapat memperluas orientasi penelitian dalam populasi dan sampel yang lebih luas dan melakukan penelitian tentang jenis perusahaan yang bergerak di lembaga sektor industri lain sehingga temuan penelitian ini mungkin berbeda dengan temuan di sektor industri lainnya. Peneliti selanjutnya juga dapat mengukur indikator lainnya pada green human resource management seperti green pay, green kompensasi, green reward terhadap turnover.

### 5.3 Keterbatasan Penelitian

Berikut ini membahas beberapa keterbatasan atau kelemahan penelitian yang diharapkan dapat memberikan peluang perbaikan penelitian di masa mendatang.

1. Penelitian ini bersifat Cross-Sectional-Study, dimana hasil penelitian ini tidak dapat menggambarkan dinamika atau perubahan pada Green Human Resource Management.
2. Penelitian ini hanya diujikan pada Karyawan di PT. Angkasa Pura I Cabang Bandar Udara Adi Soemarmo Surakarta. Belum secara menyeluruh mencakup Indonesia.



## DAFTAR PUSTAKA

- Aarakit, S. M., & Kimbugwe, F. K. (2015). Moderating effect of organizational environment on intrapreneurial orientation and firm performance. *Global Advanced Research Journal of Management and Business Studies*, 4(7), 285-290.
- Abbasi, S. M., & Hollman, K. W. (2000). Turnover: The real bottom line. *Public personnel management*, 29(3), 333-342.
- Abelson, R. P. (1986). Beliefs are like possessions. *Journal for the theory of social behaviour*.
- Abubakar, R. A., Chauhan, A., & Kura, K. M. (2015). Relationship between human resource management practices and employee's turnover intention among registered nurses in Nigerian public hospitals: the mediating role of organisational trust. *Sains Humanika*, 5(2).
- Aburumman, O., Salleh, A., Omar, K., & Abadi, M. (2020). The impact of human resource management practices and career satisfaction on employee's turnover intention. *Management Science Letters*, 10(3), 641-652.
- Agyabeng-Mensah, Y., Ahenkorah, E., Afum, E., Agyemang, A. N., Agnikpe, C., & Rogers, F. (2020). Examining the influence of internal green supply chain practices, green human resource management and supply chain environmental cooperation on firm performance. *Supply Chain Management: An International Journal*, 25(3), 585-599.
- Ajala, E. M. (2012). The influence of workplace environment on workers' welfare, performance and productivity. *The African Symposium*.
- Al Sabei, S. D., Labrague, L. J., Miner Ross, A., Karkada, S., Albashayreh, A., Al Masroori, F., & Al Hashmi, N. (2020). Nursing work environment, turnover intention, job burnout, and quality of care: the moderating role of job satisfaction. *Journal of Nursing Scholarship*, 52(1), 95-104.
- AlBattat, A. R., & MatSom, A. P. (2014). Emergency planning and disaster recovery in Malaysian hospitality industry. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 144, 45-53.
- Alonso, A., Kurtessis, J. N., Schmidt, A. A., Strobel, K., & Dickson, B. (2015). A competency-based approach to advancing HR. *People and Strategy*, 38(4), 38.
- Amjad, F., Abbas, W., Zia-UR-Rehman, M., Baig, S. A., Hashim, M., & Khan, A. (2021). Effect of green human resource management practices on organizational sustainability: the mediating role of environmental and employee performance. *Environmental Science and Pollution Research*, 28(22), 28191-28206.
- Applebaum, D., Fowler, S., Fiedler, N., Osinubi, O., & Robson, M. (2010). The impact of environmental factors on nursing stress, job satisfaction, and turnover intention. *The Journal of nursing administration*, 40, 323.
- Attaianese, E., & Duca, G. (2012). Human factors and ergonomic principles in building design for life and work activities: an applied methodology. *Theoretical Issues in Ergonomics Science*, 13(2), 187-202.
- BaniMelhem, H., Elanain, H. M. A., & Hussain, M. (2019). Impact of human resource management practices on employees' turnover intention in United Arab Emirates

- (UAE) health care services. In *Human Performance Technology: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications*, IGI Global, 1244-1267.
- BaniMelhem, H., Elanain, H. M. A., & Hussain, M. (2018). Impact of human resource management practices on employees' turnover intention in United Arab Emirates (UAE) health care services. *International Journal of Information Systems in the Service Sector (IJISSS)*, 10(4), 21-41.
- Bansal, P., & Roth, K. (2000). Why companies go green: A model of ecological responsiveness. *Academy of management journal*, 43(4), 717-736.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173.
- Behrend, T. S., Baker, B. A., & Thompson, L. F. (2009). Effects of pro-environmental recruiting messages: The role of organizational reputation. *Journal of Business and Psychology*, 24(3), 341-350.
- Bibi, P., Ahmad, A., & Majid, A. H. (2018). HRM practices and employee retention: The moderating effect of work environment. In *Applying partial least squares in tourism and hospitality research*. Emerald Publishing Limited.
- Bibi, P., Pangil, F., Johari, J., & Ahmad, A. (2017). The impact of compensation and promotional opportunities on employee retention in academic institutions: The moderating role of work environment. *Journal of Economic & Management Perspectives*, 11(1), 378-391.
- Blau, P. (1964). *Exchange and Power in Social Life* Wiley New York Google Scholar.
- Bluedorn, A. C. (1982). A unified model of turnover from organizations. *Human relations*, 35(2), 135-153.
- Bougie, Sekaran. 2013. Edisi 5, *Research Methods for Business: A skill Building Approach*. New York.
- Brio, J.A.D., Fernandez, E. and Junquera, B. (2007). Management and employee involvement in achieving an environmental action-based competitive advantage: an empirical study. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(4), 491-522.
- Budin, W. C., Brewer, C. S., Chao, Y. Y., & Kovner, C. (2013). Verbal abuse from nurse colleagues and work environment of early career registered nurses. *Journal of Nursing Scholarship*, 45(3), 308-316.
- Chandrasekar, K. (2011). Workplace environment and its impact on organisational performance in public sector organisations. *International journal of enterprise computing and business systems*, 1(1), 1-19.
- Chao, K. L. (2008). Relationship among organizational commitment, job characteristics, job satisfaction, and turnover intention within kindergartens: An empirical study in Malaysia. *Journal of Educational Research*, 44(1), 179–204.
- Chen, M. F., Lin, C. P., & Lien, G. Y. (2011). Modelling job stress as a mediating role in predicting turnover intention. *The service industries journal*, 31(8), 1327-1345.

- Chin, W. W. (1998). The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling. *Modern Methods for Business Research*, 295(2), 295-336.
- Choi, S. P. P., Pang, S. M. C., Cheung, K., & Wong, T. K. S. (2011). Stabilizing and destabilizing forces in the nursing work environment: A qualitative study on turnover intention. *International Journal of Nursing Studies*, 48(10), 1290-1301.
- Cox, S. J., & Cheyne, A. J. T. (2000). Assessing safety culture in offshore environments. *Safety Science*, 34(1-3), 111-129.
- Daily, B. F., & Huang, S. C. (2001). Achieving sustainability through attention to human resource factors in environmental management. *International Journal of operations & production management*.
- Del Brío, J. Á., Fernandez, E., & Junquera, B. (2007). Management and employee involvement in achieving an environmental action-based competitive advantage: an empirical study. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(4), 491-522.
- Deshwal, P. (2015). Green HRM: An organizational strategy of greening people. *International Journal of applied research*, 1(13), 176-181.
- Dodman, D. (2009), "Blaming cities for climate change? An analysis of urban greenhouse gas emissions inventories", *Environment and Urbanization*, 21(1), 185-201.
- Duarte, A. P., Gomes, D., & Neves, J. (2015). Satisfaction with human resource management practices and turnover intention in a five-star hotel: The mediating role of perceived organizational support. (25), 103-123.
- Dumont, J., Shen, J., & Deng, X. (2017). Effects of green HRM practices on employee workplace green behavior: The role of psychological green climate and employee green values. *Human resource management*, 56(4), 613-627.
- Ehnert, I., S. Parsa, I. Roper, M. Wagner, & M. Muller-Camen. (2016). Reporting on sustainability and HRM: A comparative study of sustainability reporting practices by the world's largest companies. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(1), 88-108.
- El Akremi, A., Perrigot, R., & Piot-Lepetit, I. (2015). Examining the drivers for franchised chains performance through the lens of the dynamic capabilities approach. *Journal of Small Business Management*, 53(1), 145-165.
- Fajri, F. A. A. (2019). Pengaruh Pelatihan, Keterikatan Karyawan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus di Grand Inna Malioboro Hotel Yogyakarta).
- Firth, L., Mellor, D. J., Moore, K. A., & Loquet, C. (2004). How can managers reduce employee intention to quit?. *Journal of managerial psychology*.19(2), 170-187.
- Felgate, G. (2006). Emission statements. *People Management*, 1 st June, pp. 40-41.
- Fernandez, E., Junquera, B., & Ordiz, M. (2003). Organizational culture and human resources in the environmental issue: a review of the literature. *International Journal of Human Resource Management*, 14(4), 634-656.

- Fiske, S. T., & Taylor, S. E. (1991). *Social cognition*. McGraw-Hill Book Company.
- Fritz Heider. (1958). *the naive analysis of action*. In F. Heider, *The psychology of interpersonal relations* (p. 79–124). John Wiley & Sons Inc.
- Gadi, P. D., & Kee, D. H. M. (2018). Human resource management practices and turnover intention: The mediating role of perceived organizational support in tertiary institutions in Nigeria. *International Journal of Engineering & Technology*, 7(3.25), 715-722.
- Gholami, H., Rezaei, G., Saman, M. Z. M., Sharif, S., & Zakuan, N. (2016). State-of-the-art green HRM system: Sustainability in the sports center in Malaysia using a multi-methods approach and opportunities for future research. *Journal of Cleaner Production*, 124, 142–163.
- Ghozali, I. (2011). “Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS”. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Gond, J. P., El Akremi, A., Swaen, V., & Babu, N. (2017). The psychological microfoundations of corporate social responsibility: A person-centric systematic review. *Journal of Organizational Behavior*, 38(2), 225-246.
- Guerci, M., Longoni, A. and Luzzini, D. (2016), “Translating stakeholder pressures into environmental performance – the mediating role of green HRM practices”, *The International Journal of Human Resource Management*, 27(2), 262-289.
- Gunaseelan, R., & Ollukkaran, B. A. (2012). A study on the impact of work environment on employee performance. *Namex International Journal of Management Research*, 71, 1-16.
- Haddock-Millar, J., Sanyal, C., & Müller-Camen, M. (2016). Green human resource management: a comparative qualitative case study of a United States multinational corporation. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(2), 192-211.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Han, J. W., Kok, S. K., & McClelland, R. (2020). Impact of green training on employee turnover and customer satisfaction. *In 17th International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management & Organisational Learning ICICKM 2020* (p. 423).
- Hewett, R., Shantz, A., Mundy, J., & Alfes, K. (2018). Attribution theories in human resource management research: A review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(1), 87-126.
- Hom, P. W., & Griffeth, R. W. (1991). Structural equations modeling test of a turnover theory: Cross-sectional and longitudinal analyses. *Journal of applied psychology*, 76(3), 350.
- Islam, M. A., Jantan, A. H., Yusoff, Y. M., Chong, C. W., & Hossain, M. S. (2020). Green Human Resource Management (GHRM) practices and millennial employees' turnover intentions in tourism industry in Malaysia: Moderating role of work environment. *Global Business Review*, 22(1), 1-21.



- Jabbour, C. and Jabbour, A. (2016), "Green human resource management and green supply chain management: linking two emerging agendas", *Journal of Cleaner Production*, 112(3), 1824-1833.
- Jabbour, C. J. C., de Sousa Jabbour, A. B. L., Govindan, K., Teixeira, A. A., & de Souza Freitas, W. R. (2013). Environmental management and operational performance in automotive companies in Brazil: the role of human resource management and lean manufacturing. *Journal of Cleaner Production*, 47, 129-140.
- Jabbour, C. J. C., Santos, F. C. A., & Nagano, M. S. (2010). Contributions of HRM throughout the stages of environmental management: methodological triangulation applied to companies in Brazil. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(7), 1049-1089.
- Jabbour, C.J.C., Jabbour, A.B.L., Teixeira, A.A. and Freitas, W.R.S. (2012), "Environmental development in Brazilian companies: The role of human resource management", *Environmental Development*, 3, 137-147.
- Jaworski, B. J. (1988). Toward a theory of marketing control: environmental context, control types, and consequences. *Journal of marketing*, 52(3), 23-39.
- Jepsen, D. M., & Grob, S. (2015). Sustainability in recruitment and selection: building a framework of practices. *Journal of Education for Sustainable Development*, 9(2), 160-178.
- Jeruto, R., Kwasira, J., Chelule, J., & Rop, W. (2017). The Influence Of Green Recruitment Practice On Environmental Sustainability In Selected Service Based State Corporations In Kenya. *European Journal of Business and Strategic Management*, 2(9), 45-54.
- Jones, E. E., & Nisbett, R. E. (1972). The actor and the observer: Divergent perceptions of the causes of behavior. In E. E. Jones, D. E. Kanouse, H. H. Kelley, R. E. Nisbett, S. Valins, & B. Weiner (Eds.), *Attribution: Perceiving the causes of behavior* (pp. 79–98). Morristown, NJ: General Learning Press.
- Joo, B. K. B., & Park, S. (2010). Career satisfaction, organizational commitment, and turnover intention. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Kalliath, T. J., & Beck, A. (2001). Is the path to burnout and turnover paved by a lack of supervisory support? A structural equations test. *New Zealand Journal of Psychology*, 30(2), 72.
- Kim, S. K., & Lim, J. Y. (2018). Effects of work environment, job satisfaction, and organizational commitment on turnover intention of clinical research coordinator nurses. *The Journal of the Korea Contents Association*, 18(5), 175-190.
- Kim-Soon, N., Ahmad, N., & Ahmad, A. R. (2014). Moderating effects of work environment on motivation to learn and perceived training transfer: Empirical evidence from a bank. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 8(6), 344-361.
- Kjaerheim, G. (2005). Cleaner production and sustainability. *Journal of cleaner production*, 13(4), 329-339.

- Kramar, R. (2014). Beyond strategic human resource management: is sustainable human resource management the next approach?. *The international journal of human resource management*, 25(8), 1069-1089.
- Kramer, M. W., Callister, R. R., & Turban, D. B. (1995). Information-receiving and information-giving during job transitions. *Western Journal of Communication (includes Communication Reports)*, 59(2), 151-170.
- Kurniawaty, K., Ramly, M., & Ramlawati, R. (2019). The effect of work environment, stress, and job satisfaction on employee turnover intention. *Management science letters*, 9(6), 877-886.
- Kyko O.C. (2005) *Instrumentation: Know Yourself and Others*. New York: Longman
- Lancaster, L. C. and Stillman, D. *When Generations Collide. Who They Are. Why They Clash. How to Solve the Generational Puzzle at Work*, New York: Collins Business, 2002.
- Lee, B. K., Seo, D. K., Lee, J. T., Lee, A. R., Jeon, H. N., & Han, D. U. (2016). Impact of work environment and work-related stress on turnover intention in physical therapists. *Journal of physical therapy science*, 28(8), 2358-2361.
- Lee, C. C., Huang, S. H., & Zhao, C. Y. (2012). A study on factors affecting turnover intention of hotel employees. *Asian Economic and Financial Review*, 2(7), 866.
- Lockwood, D., & Ansari, A. (1999). Recruiting and retaining scarce information technology talent: a focus group study. *Industrial Management & Data Systems*.
- Lubis, A. I. (2010). *Akuntansi keperilakuan*. Jakarta: Salemba Empat. Lülfs dan Hahn, 2013
- Lyons, H. (2003). *A moderated model of the job satisfaction and turnover intentions of African-American employees: Investigating the role of perceptions of fit and racial climate in the theory of work adjustment* (Doctoral dissertation).
- Markey, R., Ravenswood, K., & Webber, D. J. (2012). The impact of the quality of the work environment on employees' intention to quit. *Economics Working Paper Series*, 1220, 1-33.
- Michaels, C. E., & Spector, P. E. (1982). Causes of employee turnover: A test of the Mobley, Griffeth, Hand, and Meglino model. *Journal of Applied Psychology*, 67(1), 53-59
- Miller, D. T., & Ross, M. (1975). Self-serving biases in the attribution of causality: Fact or fiction?. *Psychological bulletin*, 82(2), 213-225.
- Mobley, W. H. (2011), "Pergantian Karyawan: Sebab, Akibat dan Pengendaliannya. Alih Bahasa: Nurul Imam". PT. Pustaka Binaman Press indo Jakarta.
- Mobley, W. H., Horner, S. O., & Hollingsworth, A. T. (1978). An evaluation of precursors of hospital employee turnover. *Journal of Applied psychology*, 63(4), 408.
- Mousa, S. K., & Othman, M. (2020). The impact of green human resource management practices on sustainable performance in healthcare organisations: A conceptual framework. *Journal of Cleaner Production*, 243, 118595.
- Mwita, K. M., & Kinemo, S. M. (2018). *The Role of Green Recruitment and Selection on Performance of Processing Industries in Tanzania: A Case of Tanzania Tobacco*

- Processors Limited (TTPL). *International Journal of Human Resource Studies*, 8(4), 35-46.
- Nawang Sari, L. C., & A. H. Sutawidjaya (2019). How the Green Human Resources Management (GHRM) Process Can Be Adopted for the Organization Business?. In 1st International Conference on Economics, Business, Entrepreneurship, and Finance (ICEBEF 2018). *Atlantis Press*, 65, 463-465.
- Nawang Sari, L. C., & A. H. Sutawidjaya. (2018). The Impact of Human Resources Practices Affecting Organization Citizenship Behaviour with Mediating Job Satisfaction in University. In 3rd Annual International Seminar on Transformative Education and Educational Leadership (AISTEEL 2018). *Atlantis Press*, 200, 291-297.
- Nejati, M., Rabiei, S., & Jabbour, C. J. C. (2017). Envisioning the invisible: Understanding the synergy between green human resource management and green supply chain management in manufacturing firms in Iran in light of the moderating effect of employees' resistance to change. *Journal of Cleaner Production*, 168, 163-172.
- Nitisemito, A. S. (1992). *Manajemen Personalia (Manajemen Sumber Daya Manusia)* cetakan IX, edisi ketiga Ghalia Indonesia. Jakarta.
- Obaid, T. F., & Alias, R. B. (2015). The impact of green recruitment, green training and green learning on the firm performance: conceptual paper. *International Journal of Applied Research*, 1(12), 951-953.
- Opatha,. (2013). Green Human Resource Management: A Simplified Introduction. *Proceedings of the HR Dialogue* Vol. 01, No. 01.
- Paille, P. (2019). Green recruitment and selection: an insight into green patterns. *International Journal of Manpower*, 41(3), 258-272
- Paillé, P., & Halilem, N. (2019). Systematic review on environmental innovativeness: A knowledge-based resource view. *Journal of cleaner production*, 211, 1088-1099.
- Phillips, L. (2007). Go green to gain the edge over rivals. *People Management*, 23(9), 1-9.
- Pinzone, M., Guerci, M., Lettieri, E., & Redman, T. (2016). Progressing in the change journey towards sustainability in healthcare: the role of 'Green'HRM. *Journal of Cleaner Production*, 122, 201-211.
- Polii, L. R. G. (2015). Analisis Keterikatan Karyawan Terhadap Pekerjaan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dan Turnover Intentions Karyawan Di Rumah Sakit Siloam Manado. *Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 3(4), 2812.
- Rawashdeh, A. M., & Tamimi, S. A. (2019). The impact of employee perceptions of training on organizational commitment and turnover intention: An empirical study of nurses in Jordanian hospitals. *European Journal of Training and Development*, 44(2/3), 191-207.
- 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.
- Robbins dan Judge. 2008. *Perilaku Organisasi*, buku 1, cetakan 12. Salemba Empat, Jakarta
- Rothenberg et al. 2001

- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2001). *Organizational behavior: Concepts, theories and applications*. Tehran: *Institute of Commercial Researches*.
- Ross, L. (1977). The intuitive psychologist and his shortcomings: Distortions in the attribution process. *Advances in Experimental Social Psychology*, 10, 173–220.
- Saeed, B. B., Afsar, B., Hafeez, S., Khan, I., Tahir, M., & Afridi, M. A. (2019). Promoting employee's proenvironmental behavior through green human resource management practices. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(2), 424-438.
- Saks, A. M. (1996). The relationship between the amount and helpfulness of entry training and work outcomes. *Human relations*, 49(4), 429-451.
- Saleem, Z., Shenbei, Z., & Hanif, A. M. (2020). Workplace Violence and Employee Engagement: The Mediating Role of Work Environment and Organizational Culture. *SAGE Open*, 10(2), 1-15.
- Sammalisto, K., & Brorson, T. (2008). Training and communication in the implementation of environmental management systems (ISO 14001): a case study at the University of Gävle, Sweden. *Journal of Cleaner Production*, 16(3), 299-309.
- Santhanam, N., Kamalanabhan, T. J., Dyaram, L., & Ziegler, H. (2017). Impact of human resource management practices on employee turnover intentions. *Journal of Indian Business Research*, 9(3), 212–228.
- Sedarmayanti, M., & Pd, M. (2001). *Sumber daya manusia dan produktivitas kerja*. Bandung: CV. Mandar Maju.
- Sekaran, U. (2006). *Metodologi Penelitian untuk Bisnis*, Edisi 4, Buku 1. Jakarta: Salemba Empat.
- Shah, M., Atta, A., Qureshi, M. I., & Shah, H. (2012). Impact of socio economic status (SES) of family on the academic achievements of students. *Gomal University Journal of Research*, 28(1), 12–17.
- Siminoff, L. A., Graham, G. C., & Gordon, N. H. (2006). Cancer communication patterns and the influence of patient characteristics: disparities in information-giving and affective behaviors. *Patient education and counseling*, 62(3), 355-360.
- Simpson, D., & Samson, D. (2010). Environmental strategy and low waste operations: exploring complementarities. *Business Strategy and the Environment*, 19(2), 104-118.
- Sinaga, S. A., & Nawangsari, L. C. (2019). The Effect Of Green Recruitment, Green Training On Employee Performance In Pt Tru Using Organization Citizenship For Environment As Mediation Variable. *Dinasti International Journal of Management Science*, 1(2), 204-216.
- Sinniah, S., & Kamil, N. M. (2017). The influence of human resource practices on turnover intention: The case of a telecommunication company in Malaysia. *Malaysian Management Review*, 52(1), 45–61.
- Siregar, Syofian. 2013. *Metode Penelitian Kuantitatif*. Jakarta: PT FajarInterpratama Mandiri.

- Siyambalapatiya, J., Zhang, X., & Liu, X. (2018). Green human resource management: A proposed model in the context of Sri Lanka's tourism industry. *Journal of Cleaner Production*, 201, 542-555.
- Soelton, M., & Atnani, M. (2018). How Work Environment, Work Satisfaction, Work Stress on the Turnover Intention Affect University Management. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Indonesia*, 5(3), 439-448.
- Stashevsky, S., Burke, R., Carmeli, A., Meitar, R., & Weisberg, J. (2006). Self-leadership skills and innovative behavior at work. *International journal of manpower*.27 (1), 75-90.
- Sugiyono (2015). *Metode Penelitian Kombinasi (Mix Methods)*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Supomo. B. dan Indriantoro. N. (2009), *Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen*, Edisi Pertama, BPFE, Yogyakarta.
- Sutanto, E. M., Scheller-Sampson, J., & Mulyono, F. (2018). Organizational justice, work environment and motivation. *International Journal of Business & Society*, 19(2), 313-322.
- Suyono, J., Eliyana, A., & Ratmawati, D. (2020). The nightmare of turnover intention for companies in Indonesia. *Opción: Revista de Ciencias Humanas y Sociales*, (91), 871-888.
- Tang, G., Chen, Y., Jiang, Y., Paille, P., & Jia, J. (2018). Green human resource management practices: Scale development and validity. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 56(1), 31-55.
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel psychology*, 46 (2), 259-293.
- Tulangow, M. J., Saerang, D. P., & Rumokoy, F. S. (2018). The effect of job stress, work environment and workload on employee turnover intention (case study at pt. wika realty manado). *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 6(1).
- Wan, Q., Li, Z., Zhou, W., & Shang, S. (2018). Effects of work environment and job characteristics on the turnover intention of experienced nurses: The mediating role of work engagement. *Journal of Advanced Nursing*, 74(6), 1332-1341.
- Wursanto, I. (2009). *Dasar-Dasar Ilmu Organisasi, Lingkungan Kerja Pegawai*.
- Yusliza, M. Y., Othman, N. Z., & Jabbour, C. J. C. (2017). Deciphering the implementation of green human resource management in an emerging economy. *Journal of Management Development*, 36(10), 1230-1246.
- Yusoff, Y. M., & Nejati, M. (2019). A conceptual model of green hrm adoption towards sustainability in hospitality industry. In *Corporate Social Responsibility: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications* (pp. 400-421). IGI Global.
- Yuswohady. (2016). Millennial Trends 2016. Retrieved 01 Juni 2021, from <https://www.yuswohady.com/2016/01/17/millennial-trends-2016/>.

- Zeytinoglu, I. U., Denton, M., Davies, S., Baumann, A., Blythe, J., & Boos, L. (2007). Deteriorated external work environment, heavy workload and nurses' job satisfaction and turnover intention. *Canadian Public Policy*, 33(Supplement 1), S31-S47.
- Zhang, Y., Luo, Y., Zhang, X., & Zhao, J. (2019). How green human resource management can promote green employee behavior in China: A technology acceptance model perspective. *Sustainability*, 11(19), 1–19.
- Zibarras, L. D., & Coan, P. (2015). HRM practices used to promote pro-environmental behavior: a UK survey. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(16), 2121-2142.
- Zoogah, D. B. (2016). The Dynamics of Green HRM Behaviors: A Cognitive Social Information Processing Approach. *German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift für Personalforschung*, 25(2), 117-139.





# LAMPIRAN 1





Kepada

Yth. Bapak/Ibu/Sdr Responden

Di Tempat

Assalamu'alaikum Wr.Wb.

Saya mahasiswa S2 Universitas IslamIndonesia yang saat ini sedang melakukan penelitian untuk memenuhi syarat tugas akhir tesis mengenai “Pengaruh Praktik *GreenHuman Resource Management* (GHRM)Terhadap *Turnover Intention* Dimediasi Lingkungan Kerja”. Besar harapansaya agar Bapak/Ibu/Sdr dapat meluangkan waktu untuk mengisi kuesioner penelitian ini.

Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat dan untuk itu dimohon kesediaan Bapak/Ibu/Sdr untuk mengisi/menjawab kuisisioner ini dengan sejujur-jujurnya. Jawaban yang diberikan akan dijamin kerahasiaannya dan hanya akan dipergunakan untuk keperluan penelitian semata.

Atas kerjasama yang baik dan kesungguhan Bapak/Ibu/Sdr dalam mengisi kuisisioner ini, diucapkan terimakasih.

Wassalamu'alaikum Wr.Wb.

المعهد الإسلامي  
الاستاذ الدكتور  
Peneliti

Abdul Faris Makarim

## Kuesioner Penelitian

### Pengaruh Praktik *GreenHuman Resource Management (GHRM)* Terhadap *Turnover*

#### *Intention* Dimediasi Lingkungan Kerja

(Studi Pada Karyawan Generasi Milenial di Angkasa Pura I Cabang Bandar Udara

Internasional Adisoemarmo Surakarta)

#### I. Profil Responden

1. Nama (boleh tidak diisi) :
2. Jenis Kelamin : a. Laki - laki  
b. Wanita
3. Masa Kerja : a. 1 – 5 Tahun  
b. 6 – 10 Tahun  
c. 11 – 15 Tahun
4. Usia : a. 20 – 25 Tahun  
b. 26 – 30 Tahun  
c. 31 – 35 Tahun  
d. 36 – 40 Tahun
5. Pendidikan Terakhir : a. D3  
b. S1  
c. S2  
d. S3

#### II. Pilihlah salah satu jawaban dari pertanyaan berikut ini sesuai dengan pendapat Anda, dengan cara memberi tanda silang (x) pada salah satu jawaban yang tersedia!

Pilihan jawaban yang diberikan adalah sebagai berikut:

- Sangat Tidak Setuju : STS  
 Tidak Setuju : TS  
 Netral : N  
 Setuju : S  
 Sangat Setuju : SS

No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
<b>Green Recruitment/ Selection</b>						
1	Menarik kandidat pekerjaan ramah lingkungan yang menggunakan kriteria hijau dalam memilih organisasi.					
2	Menggunakan merek pemberi kerja ramah lingkungan untuk menarik karyawan ramah lingkungan					
3	Perusahaan merekrut karyawan yang memiliki kesadaran terhadap lingkungan					
<b>Green Training</b>						
1	Perusahaan mengembangkan program pelatihan dalam pengelolaan lingkungan untuk meningkatkan kesadaran lingkungan, keterampilan dan keahlian karyawan					
2	Perusahaan memiliki pelatihan terintegrasi untuk menciptakan keterlibatan emosional karyawan dalam pengelolaan lingkungan					
3	Perusahaan memiliki manajemen pengetahuan hijau (menghubungkan pendidikan dan pengetahuan lingkungan dengan perilaku untuk mengembangkan solusi pencegahan)					
<b>Lingkungan Kerja</b>						
1	Lingkungan kerja saya mendukung kinerja lingkungan.					
2	Saya memiliki kesadaran untuk meningkatkan kualitas lingkungan hidup.					

3	Suasana kerja memberikan rasa nyaman dan aman saat bekerja.					
4	Saya selalu bisa mendapatkan peralatan dan alat-alat yang saya butuhkan untuk memfasilitasi pekerjaan saya.					
5	Hubungan antar rekan kerja dan atasan berjalan baik					
<b>Turnover Intention</b>						
1	Saya sering berfikir untuk meninggalkan pekerjaan saya					
2	Saya sering mencari informasi mengenai pekerjaan lain					
3	Saya berniat untuk berhenti dari pekerjaan saya					

# LAMPIRAN 2



## Tabulasi Kuisioner

No	Profil Responden		Green Recruitment			Green Training			Lingkungan Kerja					Turnover Intention				
	Jenis Kelamin	Pendidikan	Usia	Masa Kerja	GR1	GR2	GR3	GT1	GT2	GT3	LK1	LK2	LK3	LK4	LK5	TI1	TI2	TI3
1	Laki-laki	S1	36 - 40 tahun	11 - 15 Tahun	3	5	5	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3
2	Laki-laki	S2	31 - 35 tahun	6 - 10 Tahun	4	5	3	4	5	3	4	5	3	4	5	3	2	2
3	Wanita	D3	36 - 40 tahun	11 - 15 Tahun	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	3
4	Laki-laki	S1	36 - 40 tahun	11 - 15 Tahun	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	3	2
5	Wanita	D3	31 - 35 tahun	6 - 10 Tahun	2	2	2	3	3	3	3	4	3	4	3	3	5	4
6	Laki-laki	S1	31 - 35 tahun	11 - 15 Tahun	3	4	4	2	3	4	3	3	3	3	3	1	1	1
7	Laki-laki	D3	36 - 40 tahun	6 - 10 Tahun	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	2	2	2
8	Wanita	S1	36 - 40 tahun	6 - 10 Tahun	5	5	4	3	4	5	4	5	3	5	4	2	2	1
9	Wanita	S1	31 - 35 tahun	6 - 10 Tahun	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
10	Laki-laki	S2	36 - 40 tahun	6 - 10 Tahun	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3
11	Laki-laki	S1	31 - 35 tahun	6 - 10 Tahun	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	1
12	Laki-laki	S1	31 - 35 tahun	6 - 10 Tahun	3	4	4	4	4	5	4	3	4	3	3	2	3	2
13	Laki-laki	D3	36 - 40 tahun	11 - 15 Tahun	4	5	5	5	5	4	4	5	2	5	5	2	1	3
14	Laki-laki	S1	31 - 35 tahun	6 - 10 Tahun	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	1	1	1
15	Wanita	D3	31 - 35 tahun	6 - 10 Tahun	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	1	1	1
16	Laki-laki	S1	36 - 40 tahun	11 - 15 Tahun	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	2	2	2
17	Laki-laki	S2	36 - 40 tahun	11 - 15 Tahun	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	3	2	2
18	Laki-laki	S2	36 - 40 tahun	11 - 15 Tahun	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	2	1	1
19	Wanita	S1	31 - 35 tahun	6 - 10 Tahun	4	4	4	4	5	4	3	3	4	3	4	3	3	3
20	Wanita	S1	31 - 35 tahun	6 - 10 Tahun	5	4	4	4	5	5	5	4	5	4	3	3	3	2
21	Laki-laki	S1	36 - 40 tahun	6 - 10 Tahun	3	5	4	3	4	2	3	3	3	3	3	3	2	3
22	Laki-laki	S1	36 - 40 tahun	6 - 10 Tahun	2	1	2	3	3	3	3	4	2	2	2	3	4	3
23	Wanita	S1	31 - 35 tahun	6 - 10 Tahun	1	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4
24	Wanita	S1	26 - 30 tahun	1 - 5 Tahun	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	2	2	2
25	Wanita	S1	20 - 25 tahun	1 - 5 Tahun	4	5	5	5	4	4	5	4	5	5	3	1	1	1
26	Wanita	S1	26 - 30 tahun	1 - 5 Tahun	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	1	3
27	Laki-laki	S1	36 - 40 tahun	11 - 15 Tahun	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2
28	Laki-laki	S1	31 - 35 tahun	6 - 10 Tahun	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	2
29	Laki-laki	D3	31 - 35 tahun	6 - 10 Tahun	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	3	2	2
30	Laki-laki	S1	31 - 35 tahun	6 - 10 Tahun	5	5	5	4	4	3	5	5	5	5	5	1	1	1
31	Wanita	S1	26 - 30 tahun	1 - 5 Tahun	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3
32	Laki-laki	S1	20 - 25 tahun	1 - 5 Tahun	2	3	2	4	3	3	4	4	4	4	2	2	2	2
33	Laki-laki	D3	36 - 40 tahun	6 - 10 Tahun	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
34	Wanita	D3	31 - 35 tahun	11 - 15 Tahun	4	4	4	3	2	3	3	5	4	3	2	2	1	3
35	Laki-laki	S2	36 - 40 tahun	11 - 15 Tahun	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	1	1	1
36	Laki-laki	S1	31 - 35 tahun	6 - 10 Tahun	3	3	4	5	5	5	4	5	3	3	3	1	1	1
37	Laki-laki	S2	36 - 40 tahun	11 - 15 Tahun	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2

No	Profil Responden			Green Recruitment			Green Training			Lingkungan Kerja					Turnover Intention			
	Jenis Kelamin	Pendidikan	Usia	Masa Kerja	GR1	GR2	GR3	GT1	GT2	GT3	LK1	LK2	LK3	LK4	LK5	TI1	TI2	TI3
38	Laki-Laki	S2	31 - 35 tahun	6 - 10 Tahun	4	3	4	3	3	2	3	4	4	3	3	2	2	3
39	Laki-Laki	S1	31 - 35 tahun	11 - 15 Tahun	2	2	2	3	3	3	1	1	2	1	1	4	4	4
40	Laki-Laki	S1	31 - 35 tahun	6 - 10 Tahun	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3
41	Wanita	S1	31 - 35 tahun	6 - 10 Tahun	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2
42	Wanita	D3	26 - 30 tahun	1 - 5 Tahun	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	2	2	2
43	Wanita	S1	36 - 40 tahun	11 - 15 Tahun	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	1
44	Laki-Laki	S2	36 - 40 tahun	11 - 15 Tahun	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	2	1
45	Laki-Laki	S1	36 - 40 tahun	6 - 10 Tahun	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	1	2	1
46	Laki-Laki	S1	31 - 35 tahun	6 - 10 Tahun	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	1	1	1
47	Laki-Laki	S1	31 - 35 tahun	6 - 10 Tahun	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3
48	Wanita	S1	31 - 35 tahun	6 - 10 Tahun	5	3	4	3	3	4	5	2	4	3	3	2	2	2
49	Wanita	S1	36 - 40 tahun	11 - 15 Tahun	3	3	4	5	4	5	3	5	3	3	3	1	1	1
50	Wanita	S1	26 - 30 tahun	1 - 5 Tahun	5	5	4	4	4	3	5	4	4	3	3	1	2	3
51	Laki-Laki	S1	26 - 30 tahun	1 - 5 Tahun	4	3	4	2	2	3	3	3	5	3	3	4	3	3
52	Wanita	S1	31 - 35 tahun	11 - 15 Tahun	4	3	3	3	3	4	5	4	5	4	4	2	2	3
53	Laki-Laki	S1	26 - 30 tahun	1 - 5 Tahun	5	4	4	3	3	3	3	4	5	4	3	2	3	2
54	Wanita	D3	26 - 30 tahun	1 - 5 Tahun	4	5	3	3	4	5	5	4	3	4	5	3	2	4
55	Wanita	S1	26 - 30 tahun	1 - 5 Tahun	5	4	3	3	3	3	3	2	3	4	3	3	3	3
56	Wanita	S1	31 - 35 tahun	6 - 10 Tahun	3	3	2	4	4	5	4	5	5	5	5	2	1	1
57	Wanita	S1	31 - 35 tahun	6 - 10 Tahun	3	4	3	3	3	3	5	4	2	3	3	1	3	4
58	Laki-Laki	S1	26 - 30 tahun	1 - 5 Tahun	4	4	3	5	3	3	3	3	3	4	4	3	2	2
59	Laki-Laki	S2	36 - 40 tahun	6 - 10 Tahun	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	2	2
60	Wanita	S1	31 - 35 tahun	6 - 10 Tahun	5	4	3	3	3	3	3	4	5	4	4	3	2	2
61	Wanita	S1	36 - 40 tahun	11 - 15 Tahun	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	3	3
62	Laki-Laki	S1	31 - 35 tahun	11 - 15 Tahun	3	3	3	3	3	3	3	2	2	4	3	1	2	3
63	Laki-Laki	D3	31 - 35 tahun	11 - 15 Tahun	4	4	4	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2
64	Laki-Laki	D3	31 - 35 tahun	6 - 10 Tahun	4	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	2	2	3
65	Wanita	S1	26 - 30 tahun	1 - 5 Tahun	4	3	3	4	4	4	4	3	3	5	3	3	2	3
66	Laki-Laki	D3	31 - 35 tahun	6 - 10 Tahun	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	5	2	2	2
67	Wanita	S1	26 - 30 tahun	1 - 5 Tahun	4	3	3	2	2	2	3	2	3	4	4	3	4	3
68	Wanita	S1	26 - 30 tahun	1 - 5 Tahun	3	4	4	3	4	4	3	5	4	4	3	2	3	3
69	Laki-Laki	S1	26 - 30 tahun	1 - 5 Tahun	5	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	4
70	Wanita	S1	36 - 40 tahun	11 - 15 Tahun	4	3	3	4	3	3	4	3	3	2	3	2	2	2
71	Wanita	D3	31 - 35 tahun	6 - 10 Tahun	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	2	3	3
72	Wanita	D3	26 - 30 tahun	1 - 5 Tahun	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	2	2
73	Wanita	D3	31 - 35 tahun	11 - 15 Tahun	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3
74	Laki-Laki	S1	26 - 30 tahun	6 - 10 Tahun	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	1	2	1

No	Profil Responden		Green Recruitmen			Green Training			Lingkaran Kerja					Turnover Intention				
	Jenis Kelamin	Pendidikan	Usia	Masa Kerja	GR1	GR2	GR3	GT1	GT2	GT3	LK1	LK2	LK3	LK4	LK5	TI1	TI2	TI3
75	Wanita	S1	26 - 30 tahun	1 - 5 Tahun	4	4	3	3	3	4	3	3	4	3	4	2	3	4
76	Laki-Laki	S1	31 - 35 tahun	6 - 10 Tahun	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	2	3	2
77	Laki-Laki	S1	31 - 35 tahun	6 - 10 Tahun	3	2	3	4	4	4	2	3	2	2	2	4	4	4
78	Wanita	D3	26 - 30 tahun	1 - 5 Tahun	4	5	5	4	5	4	4	4	5	5	4	1	2	2
79	Laki-Laki	S1	26 - 30 tahun	1 - 5 Tahun	4	3	3	5	4	4	3	3	3	4	4	1	2	2
80	Wanita	D3	31 - 35 tahun	11 - 15 Tahun	3	3	3	2	2	2	4	3	4	4	4	3	3	3
81	Wanita	D3	26 - 30 tahun	1 - 5 Tahun	5	5	5	3	4	4	5	5	5	5	5	2	2	2
82	Laki-Laki	S1	36 - 40 tahun	11 - 15 Tahun	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	2	3	2
83	Laki-Laki	S1	26 - 30 tahun	6 - 10 Tahun	3	4	3	5	5	5	4	5	5	5	5	2	2	2
84	Laki-Laki	S1	36 - 40 tahun	11 - 15 Tahun	4	4	3	4	4	4	3	3	1	2	4	2	3	2
85	Wanita	S1	26 - 30 tahun	6 - 10 Tahun	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	4	2	3	2
86	Wanita	S1	31 - 35 tahun	6 - 10 Tahun	3	3	3	5	4	4	3	5	3	4	4	3	2	3
87	Laki-Laki	S1	26 - 30 tahun	1 - 5 Tahun	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	1
88	Wanita	S1	31 - 35 tahun	6 - 10 Tahun	5	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2
89	Laki-Laki	S2	36 - 40 tahun	11 - 15 Tahun	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2
90	Wanita	S1	36 - 40 tahun	6 - 10 Tahun	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3





# LAMPIRAN 3



**Frequencies  
Frequency Table**

**Jenis Kelamin**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-Laki	49	54.4	54.4	54.4
	Wanita	41	45.6	45.6	100.0
	Total	90	100.0	100.0	

**Pendidikan**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	D3	19	21.1	21.1	21.1
	S1	61	67.7	67.8	88.9
	S2	10	11.1	11.1	100.0
	Total	90	100.0	100.0	

**Usia**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20 - 25 tahun	2	2.2	2.2	2.2
	26 - 30 tahun	23	25.6	25.6	27.8
	31 - 35 tahun	38	42.2	42.2	70.0
	36 - 40 tahun	27	30.0	30.0	100.0
	Total	90	100.0	100.0	

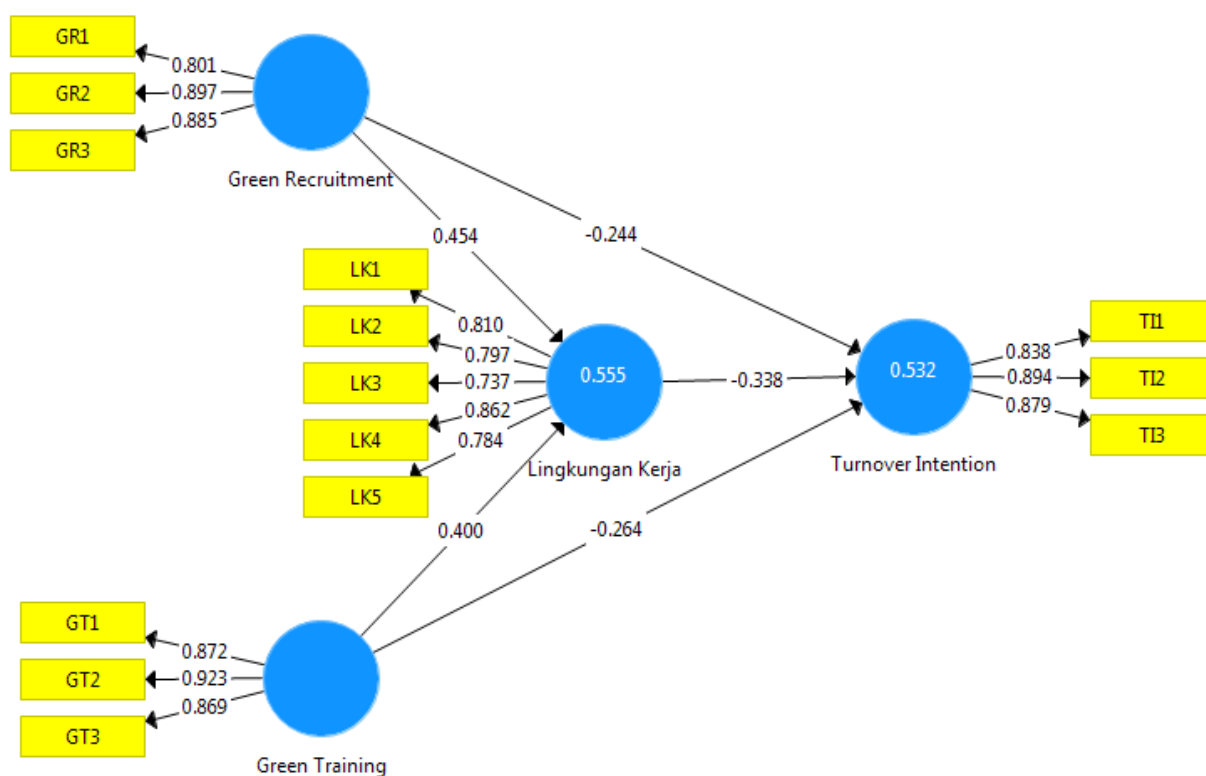
**Masa Kerja**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 - 5 tahun	22	24.4	24.4	24.4
	6 - 10 tahun	42	46.7	46.7	71.1
	11 - 15 tahun	26	28.9	28.9	100.0
	Total	90	100.0	100.0	

## Descriptives

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
GR1	90	1.000	5.000	3.86667	.837331
GR2	90	1.000	5.000	3.82222	.918937
GR3	90	2.000	5.000	3.70000	.827206
GT1	90	2.000	5.000	3.74444	.855401
GT2	90	2.000	5.000	3.75556	.783411
GT3	90	2.000	5.000	3.73333	.831946
LK1	90	1.000	5.000	3.74444	.828714
LK2	90	1.000	5.000	3.80000	.926513
LK3	90	1.000	5.000	3.78889	.953933
LK4	90	1.000	5.000	3.75556	.927860
LK5	90	1.000	5.000	3.72222	.899785
TI1	90	1.000	5.000	2.23333	.900062
TI2	90	1.000	4.000	2.26667	.858533
TI3	90	1.000	4.000	2.30000	.905042
Valid N (listwise)	90				





## UJI OUTER LOADING

### Outer Loadings

- Mean, STDEV, T-Values, P-Values
- Confidence Intervals
- Confidence Intervals Bias Corrected
- Samples

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
GR1 <- Green Recruitment	0.801	0.798	0.053	15.041	0.000
GR2 <- Green Recruitment	0.897	0.896	0.020	44.003	0.000
GR3 <- Green Recruitment	0.885	0.883	0.024	36.202	0.000
GT1 <- Green Training_	0.872	0.871	0.035	24.989	0.000
GT2 <- Green Training_	0.923	0.922	0.019	47.594	0.000
GT3 <- Green Training_	0.869	0.870	0.025	34.327	0.000
LK1 <- Lingkungan Kerja	0.810	0.804	0.047	17.237	0.000
LK2 <- Lingkungan Kerja	0.797	0.795	0.046	17.159	0.000
LK3 <- Lingkungan Kerja	0.737	0.736	0.066	11.149	0.000

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
LK4 <- Lingkungan Kerja	0.862	0.860	0.032	26.927	<b>0.000</b>
LK5 <- Lingkungan Kerja	0.784	0.780	0.050	15.808	<b>0.000</b>
TI1 <- Turnover Intention	0.838	0.834	0.047	17.653	<b>0.000</b>
TI2 <- Turnover Intention	0.894	0.894	0.026	34.088	<b>0.000</b>
TI3 <- Turnover Intention	0.879	0.881	0.023	37.797	<b>0.000</b>

#### UJI DISKRIMINAN VALIDITAS Discriminant Validity

- Fornell-Larcker Criterion
- Cross Loadings
- Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)

	Green Recruitment	Green Training_	Lingkungan Kerja	Turnover Intention
Green Recruitment	0.862			
Green Training_	0.519	0.889		
Lingkungan Kerja	0.662	0.636	0.799	
Turnover Intention	-0.604	-0.605	-0.667	0.870

#### UJI CROSS LOADING Discriminant Validity

- Fornell-Larcker Criterion
- Cross Loadings
- Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)

	Green Recruitment	Green Training_	Lingkungan Kerja	Turnover Intention
GR1	<b>0.801</b>	0.320	0.507	-0.454
GR2	<b>0.897</b>	0.498	0.647	-0.541
GR3	<b>0.885</b>	0.506	0.548	-0.561
GT1	0.412	<b>0.872</b>	0.494	-0.551
GT2	0.549	<b>0.923</b>	0.614	-0.526
GT3	0.418	<b>0.869</b>	0.581	-0.537
LK1	0.582	0.512	<b>0.810</b>	-0.578
LK2	0.445	0.606	<b>0.797</b>	-0.590
LK3	0.531	0.341	<b>0.737</b>	-0.461

	<b>Green Recruitment</b>	<b>Green Training_</b>	<b>Lingkungan Kerja</b>	<b>Turnover Intention</b>
<b>LK4</b>	0.521	0.506	<b>0.862</b>	-0.552
<b>LK5</b>	0.570	0.550	<b>0.784</b>	-0.470
<b>TI1</b>	-0.484	-0.453	-0.510	<b>0.838</b>
<b>TI2</b>	-0.545	-0.533	-0.608	<b>0.894</b>
<b>TI3</b>	-0.545	-0.584	-0.615	<b>0.879</b>

**UJI RELIABILITAS**  
**Construct Reliability and Validity**

	<b>Cronbach's Alpha</b>	<b>rho_A</b>	<b>Composite Reliability</b>	<b>Average Variance Extracted (AVE)</b>
<b>Green Recruitment</b>	<b>0.826</b>	<b>0.838</b>	<b>0.896</b>	<b>0.742</b>
<b>Green Training_</b>	<b>0.866</b>	<b>0.869</b>	<b>0.918</b>	<b>0.790</b>
<b>Lingkungan Kerja</b>	<b>0.858</b>	<b>0.862</b>	<b>0.898</b>	<b>0.639</b>
<b>Turnover Intention</b>	<b>0.840</b>	<b>0.848</b>	<b>0.904</b>	<b>0.758</b>

## UJI KOEFISIEN DETERMINASI

### R Square

	R Square	R Square Adjusted
Lingkungan Kerja	0.555	0.545
Turnover Intention	0.532	0.516

## UJI PATH ANALISIS / PENGARUH LANGSUNG

### Path Coefficients

- Mean, STDEV, T-Values, P-Values
- Confidence Intervals
- Confidence Intervals Bias Corrected
- Samples

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
Green Recruitment -> Lingkungan Kerja	0.454	0.457	0.109	4.186	<b>0.000</b>
Green Recruitment -> Turnover Intention	-0.244	-0.243	0.118	2.068	<b>0.039</b>
Green Training_ -> Lingkungan Kerja	0.400	0.401	0.104	3.831	<b>0.000</b>
Green Training_ -> Turnover Intention	-0.264	-0.267	0.113	2.335	<b>0.020</b>
Lingkungan Kerja -> Turnover Intention	-0.338	-0.339	0.127	2.660	<b>0.008</b>

## UJI PENGARUH TIDAK LANGSUNG

### Specific Indirect Effects

- Mean, STDEV, T-Values, P-Values
- Confidence Intervals
- Confidence Intervals Bias Corrected
- Samples

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
Green Recruitment -> Lingkungan Kerja -> Turnover Intention	-0.154	-0.154	0.068	2.274	<b>0.023</b>
Green Training_ -> Lingkungan Kerja -> Turnover Intention	-0.135	-0.137	0.067	2.014	<b>0.045</b>