

**PENGARUH BUDAYA LINGKUNGAN ORGANISASI  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DIMEDIASI GREEN HUMAN  
RESOURCES MANAGEMENT (GHRM) DAN KEPUASAN KERJA  
SURVEY PADA KARYAWAN BANK KB BUKOPIN  
CABANG YOGYAKARTA**



**Diajukan Oleh:  
Dewi Tri Hastuti  
17911076**

**PROGRAM PASCASARJANA FAKULTAS EKONOMI  
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
YOGYAKARTA  
Januari 2022**

**PENGARUH BUDAYA LINGKUNGAN ORGANISASI  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DIMEDIASI GREEN HUMAN  
RESOURCES MANAGEMENT (GHRM) DAN KEPUASAN KERJA  
SURVEY PADA KARYAWAN BANK KB BUKOPIN**

**CABANG YOGYAKARTA**

Tesis S-2

Program Magister Manajemen



**Diajukan Oleh:**

**Dewi Tri Hastuti**

**17911076**

**PROGRAM PASCASARJANA FAKULTAS EKONOMI**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN**

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA**

**YOGYAKARTA**

**Januari 2022**

## PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

"Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam penulisan tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila dikemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, maka

saya

sanggup menerima hukuman/sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku".

Yogyakarta, 31 Desember 2021



Dewi Tri Hastuti

**Tesis**

**PENGARUH BUDAYA LINGKUNGAN ORGANISASI  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DIMEDIASI GREEN HUMAN  
RESOURCES MANAGEMENT (GHRM) DAN KEPUASAN KERJA  
SURVEY PADA KARYAWAN BANK KB BUKOPIN  
CABANG YOGYAKARTA**

Diajukan oleh :  
Dewi Tri Hastuti  
17911076

telah disetujui oleh :

Yogyakarta, Januari 2022

Dosen Pembimbing

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

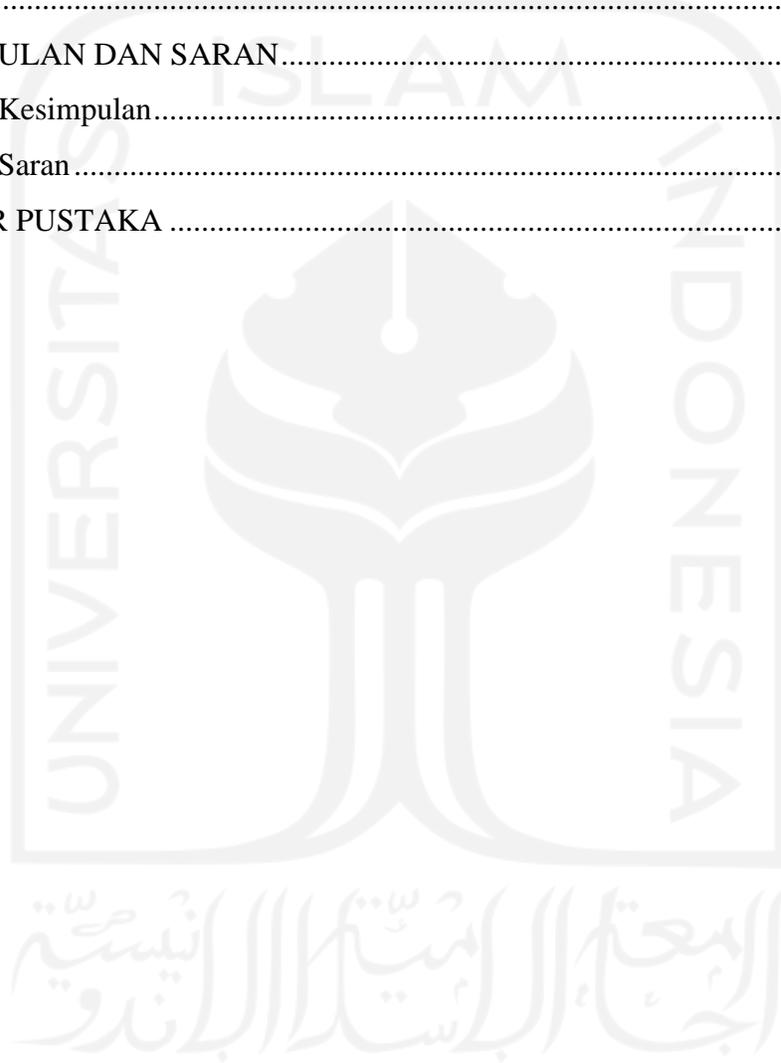
## DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL .....	i
HALAMAN JUDUL.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME.....	iii
HALAMAN PERSETUJUAN.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
DAFTAR TABEL.....	ix
DAFTAR GAMBAR .....	x
DAFTAR LAMPIRAN.....	xi
ABSTRAK .....	xii
ABSTRACT.....	xiii
BAB I .....	16
PENDAHULUAN .....	16
1.1 Latar Belakang Masalah.....	16
1.2 Rumusan Masalah .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
1.3 Tujuan Penelitian.....	24
1.4 Manfaat Penelitian.....	25
1.4.1 Manfaat Teoritis .....	25
1.4.2 Manfaat Praktis .....	25
BAB II.....	27
KAJIAN PUSTAKA DAN LANDASAN TEORI .....	27
2.1 Landasan Teori.....	27
2.1.1 Budaya Lingkungan Organisasi .....	27
2.1.2 Konsep Budaya Lingkungan Organisasi.....	28
2.1.3 Pengukuran Budaya Lingkungan Organisasi .....	29
2.1.4 <i>Green Human Resources Management</i> .....	31
2.1.5 Kepuasan Kerja .....	37
2.1.6 Kinerja Karyawan .....	41

2.2	Penelitian Sebelumnya/Terdahulu.....	44
2.2.1	Pengaruh Budaya Lingkungan Organisasi terhadap Praktik <i>Green Human Resources Management</i> (GHRM).....	44
2.2.2	Pengaruh Budaya Lingkungan Organisasi terhadap Kepuasan Kerja... 54	
2.2.3	Pengaruh Praktik <i>Green Human Resources Management</i> (GHRM) terhadap Kinerja Karyawan .....	62
2.2.4	Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.....	72
2.3	Hipotesis Penelitian .....	81
2.3.1	Pengaruh Budaya Lingkungan Organisasi terhadap Praktik <i>Green Human Resources Management</i> (GHRM) di Bank Bukopin Cabang Yogyakarta 82	
2.3.2	Pengaruh Budaya Lingkungan Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Bank KB Bukopin Cabang Yogyakarta .....	83
2.3.3	Pengaruh Praktik <i>Green Human Resources Management</i> (GHRM) terhadap Kinerja Karyawan Bank Bukopin Cabang Yogyakarta .....	85
2.3.4	Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Bank Bukopin Cabang Yogyakarta.....	86
2.3.5	Budaya Lingkungan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dimediasi <i>Green Human Resources Management</i> (GHRM).....	87
2.3.6	Pengaruh Budaya Lingkungan terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Kepuasan Kerja.....	88
2.4	Kerangka Pemikiran .....	89
BAB III .....		90
METODE PENELITIAN.....		90
3.1	Jenis Penelitian .....	90
3.2	Populasi dan Sampel .....	90
3.3	Jenis dan Sumber Data .....	90
3.3.1	Data Primer .....	91
3.3.2	Data Sekunder .....	91
3.4	Variabel Penelitian .....	92

3.4.1	Variabel Eksogen ( $\epsilon$ ).....	92
3.4.2	Variabel Endogen ( $\eta$ ).....	92
3.4.3	Variabel Mediasi ( $\gamma$ ).....	92
3.5	Definisi Operasional Variabel.....	93
3.6	Alat Analisis.....	98
3.6.1	Analisis Deskriptif.....	98
3.6.2	Analisis <i>Structural Equation Model (SEM)</i> .....	98
BAB IV.....		104
ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN.....		104
4.1	Pengumpulan Data.....	104
4.2	Analisis Deskriptif.....	105
4.2.1	Deskripsi Responden Penelitian.....	105
4.2.2	Analisis Deskriptif Variabel Penelitian.....	107
4.2.3	Variabel Eksogen.....	108
4.3	Analisis Structural Equation Model dengan SmartPLS.....	114
4.3.1	Evaluasi Model Pengukuran ( <i>Outer Model</i> ).....	114
4.3.2	Analisis Model Struktural ( <i>Inner Model</i> ).....	124
4.4	Pengujian Hipotesis.....	128
4.4.1	Pengaruh Langsung Antar Konstruk.....	128
4.4.2	Pengaruh Tidak Langsung Antar Konstruk.....	130
4.5	Pembahasan.....	132
4.5.1	Pengaruh Budaya Lingkungan organisasi terhadap Kinerja Karyawan 132	
4.5.2	Pengaruh Budaya Lingkungan Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Bank KB Bukopin Cabang Yogyakarta.....	135
4.5.3	Pengaruh Praktik <i>Green Human Resources Management (GHRM)</i> terhadap Kinerja Karyawan Bank KB Bukopin Cabang Yogyakarta.....	137
4.5.4	Pengaruh Kepuasan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Bank KB Bukopin Cabang Yogyakarta.....	138

4.5.5	Budaya Lingkungan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dimediasi <i>Green Human Resources Management (GHRM)</i> .....	139
4.5.6	Pengaruh Budaya Lingkungan Terhadap Kinerja Karyawan dimediasi Kepuasan Kerja.....	141
BAB V	.....	143
KESIMPULAN DAN SARAN	.....	143
5.1	Kesimpulan.....	143
5.2	Saran.....	145
DAFTAR PUSTAKA	.....	148



## DAFTAR TABEL

<b>Tabel 2. 1</b> <i>Review</i> Jurnal Pengaruh Budaya Lingkungan Organisasi terhadap Praktik <i>Green Human Resources Management</i> (GHRM).....	51
<b>Tabel 2. 2</b> <i>Review</i> Jurnal Pengaruh Budaya Lingkungan Organisasi terhadap Praktik <i>Green Human Resources Management</i> .....	60
<b>Tabel 2. 3</b> <i>Review</i> Jurnal Praktik <i>Green Human Resources Management</i> terhadap Kinerja Karyawan .....	69
<b>Tabel 2. 4</b> <i>Review</i> Jurnal Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan .....	78
<b>Tabel 3. 1</b> Definisi Operasional Variabel .....	93
<b>Tabel 4. 1</b> Tingkat Pengembalian Kuesioner .....	104
<b>Tabel 4. 2</b> Deskripsi Jenis Kelamin .....	105
<b>Tabel 4. 3</b> Deskripsi Umur Responden .....	105
<b>Tabel 4. 4</b> Jenjang Pendidikan.....	106
<b>Tabel 4. 5</b> Deskripsi Status Kepegawaian .....	106
<b>Tabel 4. 6</b> Klasifikasi Responden Berdasarkan Masa Kerja .....	107
<b>Tabel 4. 7</b> Hasil Analisis Deskriptif Variabel Budaya Organisasi .....	109
<b>Tabel 4. 8</b> Hasil Analisis Deskriptif Variabel <i>Green Human Resources Management</i> .....	110
<b>Tabel 4. 9</b> Hasil Analisis Deskriptif Variabel Kepuasan Kerja.....	111
<b>Tabel 4. 10</b> Hasil Analisis Deskriptif Variabel Kinerja Karyawan .....	113
<b>Tabel 4. 11</b> Nilai Loading Factor Konstruk Eksogen Budaya Lingkungan Organisasi .....	116
<b>Tabel 4. 12</b> Nilai Loading Factor Konstruk Mediasi Green HRM.....	116
<b>Tabel 4. 13</b> Nilai Loading Factor Konstruk Mediasi Kepuasan Kerja .....	117
<b>Tabel 4. 14</b> Nilai Loading Factor Konstruk Endogen Kinerja .....	118
<b>Tabel 4. 15</b> Nilai Korelasi antar Konstruk .....	119
<b>Tabel 4. 16</b> Nilai Cross Landing.....	120
<b>Tabel 4. 17</b> Konstruk Reliabilitas dan Validitas.....	123
<b>Tabel 4. 18</b> Path Coefficient Pengukuran Signifikansi SCFA .....	124
<b>Tabel 4. 19</b> Path Coefficient.....	128
<b>Tabel 4. 20</b> Hasil Uji Sobel .....	131

**DAFTAR GAMBAR**

<b>Gambar 2. 1</b> Kerangka Pemikiran .....	89
<b>Gambar 4. 1</b> Hasil Analisa Model Awal.....	115
<b>Gambar 4. 2</b> Pengujian Model Struktural.....	127



**DAFTAR LAMPIRAN**

Lampiran 1 .....	152
Lampiran 2 .....	153
Lampiran 3 .....	155
Lampiran 4 .....	157
Lampiran 5 .....	158
Lampiran 6 .....	159



**PENGARUH BUDAYA LINGKUNGAN ORGANISASI TERHADAP  
KINERJA KARYAWAN DIMEDIASI GREEN HUMAN RESOURCES  
MANAGEMENT (GHRM) DAN KEPUASAN KERJA. (STUDI PADA:  
KARYAWAN BANK KB BUKOPIN CABANG YOGYAKARTA)**

**Dewi Tri Hastuti (17911076)**

[dewiht3@gmail.com](mailto:dewiht3@gmail.com)

*Universitas Islam Indonesia, Indonesia  
Jurusan Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomi  
Universitas Islam Indonesia*

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk melakukan uji dan analisis antara pengaruh budaya lingkungan organisasi terhadap kinerja karyawan yang dimediasi praktik *Green Human Resources Management* (GHRM) dan kepuasan kerja. Penelitian ini menggunakan *sensus sampling* dengan sampel diambil sebanyak 89 orang dan diambil dari karyawan PT Bank KB Bukopin Cabang Yogyakarta. Analisis data yang digunakan untuk penelitian ini dengan menggunakan metode *Structural Equation Model* (SEM) yaitu *Partial Least Square* (PLS) dengan *software* SmartPLS 3.0. Terdapat 6 hipotesis yang dilakukan uji untuk masing-masing konstruk dan korelasinya, dan hasilnya seluruh hipotesis dapat diterima. Hasil penelitian didapatkan bahwa ; (1) Budaya Lingkungan Organisasi berpengaruh positif terhadap praktik GHRM di Bank KB Bukopin Cabang Yogyakarta, (2) Budaya Lingkungan Organisasi berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja di Bank KB Bukopin Cabang Yogyakarta, (3) Praktik GHRM berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan Bank KB Bukopin Cabang Yogyakarta, (4) Kepuasan Karyawan berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan di Bank KB Bukopin Cabang Yogyakarta, (5) Budaya Lingkungan Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan dimediasi GHRM, (6) Budaya Lingkungan Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan dimediasi Kepuasan Kerja.

**Kata Kunci:** *Green Human Resources Management* (GHRM), Kinerja Karyawan, Lingkungan Hijau, Kepuasan Kerja, *Partial Least Square* (PLS)

**THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL ENVIRONMENTAL CULTURE  
ON EMPLOYEE PERFORMANCE MEDIATED BY GREEN HUMAN  
RESOURCE MANAGEMENT (GHRM) AND JOB SATISFACTION**

**Dewi Tri Hastuti (17911076)**

[dewiht3@gmail.com](mailto:dewiht3@gmail.com)

*Universitas Islam Indonesia, Indonesia  
Department of Manajemen, Faculty of Business and Economics  
Universitas Islam Indonesia*

**ABSTRACT**

This study aims to examine and analyze the influence of organizational environmental culture on employee performance mediated by Green Human Resources Management (GHRM) practice and job satisfaction. This study uses census sampling with 89 respondents taken from the employees of PT Bank KB Bukopin in Yogyakarta. The data analysis used in this study is *Structural Equation Model* (SEM) method using yaitu *Partial Least Square* (PLS) with SmartPLS 3.0 software. There are 6 hypotheses tested in this study for each construct and correlation, and the results indicate that all hypothesis are accepted. The results are: (1) Organizational Environmental Culture has a positive influence on GHRM practice in Bank KB Bukopin in Yogyakarta, (2) Organizational Environmental Culture has a positive influence on Job Satisfaction in Bank KB Bukopin in Yogyakarta, (3) GHRM practice has a positive influence on Employee Performance in Bank KB Bukopin in Yogyakarta, (4) Job Satisfaction has a positive influence on Employee Performance in Bank KB Bukopin in Yogyakarta, (5) Organizational Environmental Culture has a positive influence on Employee Performance mediated by GHRM practices, and (6) Organizational Environmental Culture has a positive influence on Employee Performance mediated by Job Satisfaction.

**Keywords:** *Green Recruitment, Green Training, Green Compensation and Rewards, Green Performance Appraisal, Green Human Resource Management.*





## BAB I

### PENDAHULUAN

#### 1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia merupakan salah satu aspek terpenting dalam manajemen bisnis, melalui pendekatan yang inovatif yang dapat meningkatkan ekonomi, teknologi, sosial budaya dan lingkungan perusahaan. Apalagi tuntutan ekonomi, globalisasi, keragaman dalam negeri dan teknologi telah mendorong perusahaan untuk melakukan berbagai pengembangan manajemen di bidang sumber daya manusia perusahaan, Čech *et al.* (2016). Selain tuntutan ekonomi, globalisasi, keragaman dalam negeri dan teknologi, tuntutan peraturan dan kesadaran tentang lingkungan hidup juga mendorong pengembangan manajemen di bidang sumber daya manusia. Peraturan dan kesadaran kelestarian lingkungan mengembangkan gagasan *Green Human Resource Management* (GHRM) di dunia usaha. Qureshia *et al.* (2020)

Praktik *Green Human Resource Management* (GHRM) adalah salah satu upaya yang praktis bagi organisasi untuk mengembangkan sumber daya manusia agar dapat meningkatkan kinerja lingkungan dan pembangunan yang berkelanjutan dalam sebuah perusahaan. *Green Human Resource Management* (GHRM) mengacu aspek sumber daya manusia dari pengelolaan lingkungan dan *Green Human Resource Management* (GHRM) yang didefinisikan sebagai kegiatan sumber daya manusia yang memiliki hasil lingkungan yang positif.

Praktik *Green Human Resource Management* (GHRM) dapat dikategorikan menjadi tiga aktivitas utama, yaitu: pengembangan kemampuan karyawan hijau, memotivasi karyawan hijau, dan memberikan peluang hijau (Roscoe et al. (2019). Perusahaan mengembangkan kinerja 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 et al. (2018). Setelah direkrut dan dilatih, karyawan tetap termotivasi melalui pengukuran kinerja dan sistem penghargaan yang difokuskan pada penyediaan peluang untuk peningkatan kinerja karyawan, Pellegrini et al. (2018).

Peningkatan *Green Human Resource Management* (GHRM) perusahaan dapat diciptakan melalui budaya lingkungan organisasi. Budaya organisasi mengacu pada nilai-nilai, keyakinan dan perilaku karyawan organisasi. Secara khusus, nilai mewakili cara individu berpikir tentang apa yang benar dan apa yang harus dilakukan sesuai dengan kode etik, Holt dan Anthony (2000). Keyakinan didefinisikan sebagai cara individu memandang sesuatu sebagai benar atau salah. Perilaku adalah aktivitas aktual yang dilakukan individu berdasarkan nilai dan keyakinan mereka. Integrasi nilai, keyakinan dan perilaku membentuk filosofi atau ideologi organisasi yang dapat digunakan sebagai pedoman untuk menghadapi situasi yang berbeda di organisasi. Oleh karena itu, perilaku karyawan sangat mencerminkan ideologi organisasi, dan seiring berjalannya waktu perilaku tersebut berubah menjadi kebiasaan, membentuk budaya organisasi Shafaei et

*al.*(2020). Budaya organisasi dapat menjadi aset strategis bagi organisasi karena meningkatkan kemampuan beradaptasi dan kesesuaian antara organisasi dan lingkungannya. Karyawan terus menerus menafsirkan aspek lingkungan kerja mereka dan interpretasi ini, serta cara penerapannya, dari budaya organisasi. Di antara perwujudan budaya tersebut adalah ritual, norma kelompok, kebiasaan berfikir dan nilai-nilai yang dianut terutama mengenai permasalahan lingkungan Aktaş *et al.*(2011). Organisasi harus membentuk budaya yang sesuai dengan perilaku hijau karyawan mereka. Budaya ini secara tidak langsung akan mengatur semua aktivitas dan kebiasaan dalam organisasi Zukarnaen *et al.*(2020). Selain budaya organisasi, perusahaan juga perlu memperhatikan lingkungan kerjanya. Jayaweera (2015) melaporkan bahwa lingkungan kerja dapat membentuk kepuasan kerja.

Seseorang yang puas dengan pekerjaannya akan memiliki motivasi yang tinggi, komitmen terhadap perusahaan dan partisipasi kerja yang kuat yang terus meningkatkan kinerjanya. Jika kepuasan kerja tidak dipertahankan, dapat mengakibatkan kurangnya keterlibatan dan tanggung jawab karyawan terhadap perusahaan Hardiyono *et al.* (2017). Handoko (2012) mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang menyenangkan atau tidak menyenangkan yang digunakan karyawan dalam memandang pekerjaannya. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja menunjukkan sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang berhubungan dengan lingkungan kerja.

Praktik budaya lingkungan organisasi akan mampu membentuk *Green Human Resource Management* (GHRM) dan kepuasan kerja organisasi dan pada akhirnya akan meningkatkan kinerja karyawan perusahaan Shafaei *et al.* (2020). Kapabilitas karyawan tercermin dari kinerjanya. Kinerja karyawan yang bagus menunjukkan performa optimal. Kinerja karyawan yang baik merupakan modal bagi perusahaan untuk mencapai tujuannya, hal ini menjadi perhatian bagi pimpinan perusahaan. Kualitas sumber daya manusia sangat berkaitan dengan kinerjanya. Istilah kinerja pegawai selalu berkorelasi dengan keluaran, efisiensi dan efektivitas. Kinerja dan etos kerja yang tinggi seringkali dikaitkan dengan produktivitas Paramita *et al.* (2020).

Hubungan antara budaya lingkungan organisasi, praktik *Green Human Resource Management* (GHRM), kepuasan kerja dan kinerja belum banyak diteliti terutama di lembaga keuangan Indonesia. Lembaga keuangan dalam perekonomian suatu negara berperan dalam mempercepat pertumbuhan ekonomi, bisnis, dan memajukan persaingan usaha. Lembaga keuangan harus lebih tanggap terhadap keberlanjutan dan terus tumbuh dalam mendorong kegiatan ekonomi. Lembaga keuangan menghadapi tantangan dan pada akhirnya menciptakan persaingan antar lembaga keuangan. Secara tidak langsung situasi ini akan mendorong perusahaan untuk tetap bertahan di tengah persaingan dan akan terus berusaha untuk menjadi lembaga keuangan yang terdepan.

Bank Bukopin merupakan salah satu lembaga keuangan di Indonesia. Bank Bukopin yang berdiri sejak tanggal 10 Juli 1970 dan dikenal dengan Bank Umum

Koperasi Indonesia dan menfokuskan diri pada segmen UMKMK. Pada tahun 1989 berganti menjadi Bank Bukopin, tahun 1993 menjadi PT Bank Bukopin, kemudian berubah nama menjadi Bank KB Bukopin di tahun 2021. Bank KB Bukopin sampai dengan saat ini telah tumbuh pesat dan telah berkembang menjadi bank yang masuk ke dalam salah satu kategori bank menengah di Indonesia, apabila dilihat dari sisi asset. Kesempatan yang terbuka dan untuk meningkatkan kemampuan dalam melayani kebutuhan masyarakat yang lebih luas, maka Bank KB Bukopin memperluas bisnisnya ke segmen konsumen yang lebih komersial. Hal ini yang menjadi pilar dari bisnis Bank KB Bukopin, yaitu menggunakan pelayanan baik secara konvensional maupun secara syariah, yang didukung sistem pengelolaan dana yang benar, kemajuan teknologi informasi, kompetensi di sumber daya manusia dan praktek pengelolaan perusahaan yang baik. Tahap ini, Bank KB Bukopin melangkah maju dan dapat dikategorikan sebagai bank yang dapat diandalkan. Kegiatan Bank KB Bukopin saat ini didukung oleh lebih dari 280 cabang yang tersebar pada 22 wilayah provinsi di seluruh penjuru Indonesia yang terhubung secara online. Bank KB Bukopin sebagai Bank yang peduli kepada UMKM juga telah menciptakan jaringan *micro-banking* yang disebut "SWAMITRA", yang saat ini *outlet*nya berjumlah 543 *outlet*, sebagai program bentuk kerjasama dengan koperasi dan lembaga keuangan mikro.

Penerapan budaya lingkungan organisasi pada Bank KB Bukopin menjadi salah satu cara perusahaan dapat meningkatkan praktik *Green Human Resource Management* (GHRM), kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Bank KB Bukopin

telah mengembangkan beberapa fundamental yang menjadi dasar dalam pengembangan budaya perusahaan di Bank Bukopin yang terdiri dari 5 hal, yaitu:

1. Fokus pada Nasabah, seperti: memahami, mengembangkan, melayani dan memenuhi kebutuhan dan keinginan bagi pihak-pihak yang membutuhkan, baik secara internal maupun eksternal.
2. Kerjasama, saling membantu, melakukan koordinasi serta saling bekerjasama untuk mewujudkan kerjasama yang positif.
3. Disiplin, mematuhi seluruh peraturan, baik ketentuan serta memenuhi komitmen baik internal maupun eksternal.
4. *Capability* (kompetensi) yaitu mempunyai pengetahuan, keterampilan, wawasan dan pengalaman di bidangnya, menjalankan kewajiban dan terus-menerus mengembangkannya.
5. Integritas adalah memiliki, dan menjunjung tinggi serta menjalankan nilai-nilai kejujuran, ketulusan, menghindari benturan antar kepentingan, serta penyalahgunaan kekuasaan/kewenangan.

Bank KB Bukopin turut serta mengembangkan berbagai nilai-nilai fundamental yang menjadi fokus dari pengembangan budaya perusahaan, yaitu:

I (*Integrity*) yaitu jujur, disiplin & berkomitmen

C (*Competent*) yaitu cepat belajar, peningkatan & perbaikan berkelanjutan.

C (*Care*) yaitu tulus, empati dan peduli serta sinergi & bekerjasama.

A (*Accountable*) yaitu bertanggungjawab & menguasai tugas.

N (*Never Give Up*) yaitu pantang menyerah & selalu berfikir *out of the box*.

Kebijakan praktik *Green Human Resource Management* (GHRM) telah menjadi faktor yang *krusial* di dalam industri perbankan terutama Bank KB Bukopin. Hal ini merupakan factor yang mendorong karyawan menjadi lebih ramah dengan lingkungan tempat kerja yang menjadi salahsatu cara terbaik untuk organisasi dalam hal efisiensi kerja, dengan tujuan untuk penghematan *cost* perusahaan. Salah satu contohnya yaitu karyawan Bank Bukopin saat melakukan kegiatan memungkinkan terjadi pemborosan yang tidak sejalan pada konsep ramah lingkungan, antara lain seperti menyediakan makanan dan minuman yang berlebihan pada saat rapat, memperbanyak cetakan dengan satu halaman kertas tidak bolak-balik (pemborosan), tidak mematikan komputer sesaat selesai menggunakan, penggunaan listrik dengan energi yang besar dalam penggunaan lampu ruang/meja, tidak menutup *gordyn*/tirai ruangan saat cuaca sedang cerah, dan merokok tidak pada tempatnya merupakan contoh-contoh praktik tidak bertanggungjawab atas lingkungan kerja.

Dengan adanya fenomena ini, Bank KB Bukopin berpikir apabila penerapan yang maksimal dari budaya lingkungan organisasi pastinya akan bisa membantu mencapai kinerja yang optimal dari karyawan. Budaya lingkungan organisasi yang tinggi diharapkan mampu memberikan keuntungan bagi perusahaan dan karyawan itu sendiri, meningkatkan praktik *Green Human Resource Management* (GHRM), kepuasan kerja serta kinerja karyawan. Dalam penelitian ini, peneliti berharap penelitian ini dapat membantu khususnya pihak manajemen Bank KB Bukopin untuk menentukan bagaimana seharusnya perusahaan mengoptimalkan budaya lingkungan organisasi.

## 1.2 Rumusan Masalah

Praktik budaya lingkungan organisasi akan mampu membentuk praktik *Green Human Resource Management* (GHRM) dan kepuasan kerja organisasi dan pada akhirnya akan meningkatkan kinerja karyawan perusahaan Shafaei *et al.*(2020) Kapabilitas karyawan tercermin dari kinerjanya. Kebijakan dan praktik *Green Human Resource Management* telah menjadi faktor penting dalam industri perbankan terutama Bank KB Bukopin. Bank KB Bukopin mengindikasikan bahwa dengan mendorong karyawan untuk menjadi lebih ramah lingkungan di tempat kerja adalah salah satu cara terbaik untuk organisasi mereka dalam hal efisiensi, yang akan bermuara pada penghematan biaya-biaya. Beberapa contoh karyawan Bank KB Bukopin melakukan aktifitas yang memungkinkan terjadinya pemborosan yang tidak pro pada konsep ramah lingkungan, seperti membuat makanan dan minuman yang berlebih pada saat rapat, membuat fotokopi timbal-balik, tidak mematikan komputer setelah beberapa menit tidak aktif, menggunakan lampu dengan energi yang besar untuk lampu meja, membuka gorden/tirai ruangan ketika cuaca sedang cerah, serta merokok pada sembarang tempat adalah contoh praktik yang tidak bertanggung jawab atas lingkungan. Dengan adanya fenomena ini, Bank KB Bukopin berpikir apabila penerapan yang maksimal dari budaya lingkungan organisasi pastinya akan bisa membantu mencapai kinerja yang optimal dari karyawan.

## 1.3 Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan uraian tersebut, yang menjadi permasalahan dalam kegiatan penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh budaya lingkungan organisasi terhadap praktik *Green Human Resources Management* (GHRM) di Bank KB Bukopin Cabang Yogyakarta?
2. Apakah terdapat pengaruh budaya lingkungan organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan Bank KB Bukopin Cabang Yogyakarta?
3. Apakah terdapat pengaruh praktik *Green Human Resources Management* (GHRM) terhadap kinerja karyawan Bank KB Bukopin Cabang Yogyakarta?
4. Apakah terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan Bank KB Bukopin Cabang Yogyakarta?
5. Apakah terdapat pengaruh Budaya Lingkungan Organisasi terhadap kinerja Karyawan Bank KB Bukopin Cabang Yogyakarta dimediasi *Green Human Resources Management* (GHRM)?
6. Apakah terdapat pengaruh Budaya Lingkungan terhadap Kinerja Karyawan Bank KB Bukopindimediasi Kepuasan Kerja?

#### **1.4 Tujuan Penelitian**

Tujuan yang akan dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk menganalisis dan menguji pengaruh budaya lingkungan organisasi terhadap praktik *Green Human Resources Management* (GHRM) di Bank KB Bukopin Cabang Yogyakarta.
2. Untuk menganalisis dan menguji pengaruh budaya lingkungan organisasi terhadap kepuasan kerja Bank KB Bukopin Cabang Yogyakarta.

3. Untuk menganalisis dan menguji pengaruh praktik *Green Human Resources Management* (GHRM) terhadap kinerja karyawan Bank KB Bukopin Cabang Yogyakarta.
4. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan Bank KB Bukopin Cabang Yogyakarta.
5. Melakukan pengujian dan analisis bagaimana Pengaruh Budaya Lingkungan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Bank KB Bukopin Yogyakarta dimediasi *Green Human Resources Management* (GHRM).
6. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh Budaya Lingkungan terhadap Kinerja Karyawan Bank KB Bukopin dimediasi Kepuasan Kerja.

## **1.5 Manfaat Penelitian**

### **1.5.1 Manfaat Teoritis**

Sebagai sumbangan pemikiran dan referensi untuk ilmu pengetahuan dan literatur tentang pengembangan sumber daya manusia khususnya berhubungan dengan pengaruh budaya lingkungan organisasi terhadap *Green Human Resources Management* dan Kepuasan Kerja.

### **1.5.2 Manfaat Praktis**

- a. Bagi manajemen perusahaan hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat sebagai bahan masukan untuk kebijakan perusahaan di bidang pengembangan sumber daya manusia khususnya berhubungan dengan pengaruh budaya lingkungan organisasi terhadap green human resources management dan kepuasan kerja.

- b. Bagi penulis merupakan sarana untuk menerapkan pengetahuan yang telah diperoleh selama masa kuliah melalui tatap muka dikelas maupun literatur yang berhubungan dengan pengaruh budaya lingkungan organisasi terhadap green human resources management dan kepuasan kerja



## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA DAN LANDASAN TEORI

#### 2.1 Landasan Teori

##### 2.1.1 Budaya Lingkungan Organisasi

Budaya organisasi semakin penting dan telah terbukti menjadi salah satu elemen penting untuk kinerja perusahaan dan keunggulan kompetitif strategis melalui peningkatan kemampuan beradaptasi agar sesuai dengan lingkungan, memandu prosedur, memberikan solusi untuk masalah yang ada dan memfasilitasi pencapaian tujuan. Karena sifatnya yang kompleks secara sosial, budaya organisasi sulit untuk ditiru, sehingga meningkatkan daya saing Tepe Küçükoğlu & Pınar(2015). Budaya lingkungan organisasi adalah konteks simbolis tentang pengelolaan dan perlindungan lingkungan di mana interpretasi memandu perilaku dan proses pemahaman anggota dan seperangkat nilai dan norma yang menggambarkan bagaimana perusahaan memandang variabel lingkungan Tepe Küçükoğlu & Pınar (2015).

Definisi Budaya lingkungan organisasi dapat diusulkan sebagai integrasi asumsi asumsi dasar bersama bahwa organisasi harus melampaui pertimbangan keuntungan dan menarik pandangan yang lebih luas dari dirinya sendiri serta pembangunan berkelanjutan lingkungan sosial dan alamnya Moldan *et al.*(2012). Budaya lingkungan organisasihijau secara luas digariskan sebagai sejauh mana asumsi, nilai, simbol, dan *artefak* organisasi mencerminkan keinginan atau kebutuhan untuk beroperasi dengan cara yang berkelanjutan secara lingkungan. Budaya lingkungan

organisasi memiliki dua dimensi: a) "kehijauan" dari garis perusahaan yang didukung secara resmi, b) sejauh mana posisi terbuka ini terlihat dimanifestasikan dalam bentuk artefak dan perilaku perusahaan Tepe Küçükoğlu & Pınar (2015)

### **2.1.2 Konsep Budaya Lingkungan Organisasi**

Istilah untuk menggambarkan konsep budaya lingkungan organisasi telah terdiversifikasi, termasuk budaya ramah lingkungan, budaya ramah lingkungan, budaya berorientasi keberlanjutan, dan budaya organisasi hijau, yang terutama didasarkan pada perluasan budaya organisasi untuk konteks berorientasi hijau. Budaya lingkungan organisasi merupakan sebuah proses dalam memenuhi kriteria praktis dan persepsi bekerja pada bisnis dengan premis dalam pelestarian dan perlindungan lingkungan. Budaya lingkungan organisasi merupakan seperangkat keyakinan bersama, nilai, perspektif, norma, dan bahkan praktik, yang memandu anggota organisasi untuk berperilaku baik terhadap lingkungan eksternal selama proses bisnis ekonomi Liu & Lin (2020).

Konsep budaya hijau sebagian besar berkaitan dengan mewujudkan dan memperoleh keseimbangan ekologis Mohezar *et al.* (2016). Ini melibatkan lingkungan dan manusia sehingga perlu dilakukan budaya hijau karena mempromosikan pembangunan ekologi dan pertumbuhan ekonomi berkelanjutan berdasarkan politik, ilmu pengetahuan dan estetika Galpin *et al.* (2015). Melalui globalisasi, ekonomi yang berbeda telah berbagi manfaat dari melakukan kecenderungan hijau dan memasukkan praktik tersebut dalam budaya organisasi mereka. Sebagian besar organisasi sedang merestrukturisasi budaya mereka untuk mengakomodasi faktor-faktor baru pada isu-

isu seperti lingkungan, perilaku, dan sikap yang terkait dengan masalah lingkungan. Berbagai ahli telah mengidentifikasi teori tindakan beralasan untuk membangun hubungan antara niat, sikap, dan perilaku berdasarkan pembelian produk ramah lingkungan menurut Liu & Lin (2020).

### 2.1.3 Pengukuran Budaya Lingkungan Organisasi

Pengukuran dari budaya lingkungan organisasi terdiri dari Shafaei *et al.* (2020):

#### 1. Permasalahan Lingkungan

Masalah lingkungan hidup merupakan masalah alami, yakni peristiwa-peristiwa yang terjadi sebagai bagian dari proses natural. Proses natural ini terjadi tanpa menimbulkan akibat yang berarti bagi tata lingkungan itu sendiri dan dapat pulih kemudian secara alami (*homeostasi*). Akan tetapi, sekarang masalah lingkungan tidak lagi dapat dikatakan sebagai masalah yang semata-mata bersifat alami, karena manusia memberikan faktor penyebab yang sangat signifikan secara variabel bagi peristiwa-peristiwa lingkungan.

#### 2. Perbaikan Lingkungan Berkelanjutan

Perbaikan lingkungan yang dilakukan organisasi bersifat *persisten, konsisten, sertareguler* dengan melibatkan semua elemen organisasi pada tingkat yang berbeda. Hal ini dilakukan sebagai cara menurunkan tingkat pemborosan dan keragaman, seperti memudahkan proses bisnis, meningkatkan kualitas dan kinerja organisasi. Sehingga harapannya dapat menciptakan lingkungan yang aman untuk berinovasi, meningkatkan kreatifitas, dan mencapai keunggulan dalam bersaing. Berbagai perbaikan dikembangkan dan dilakukan oleh salah

satu pakar manajemen mutu, pada tahun 1950 oleh Edward Deming. Gagasan tersebut disampaikan bersamaan dengan *Total Quality Management*. Secara urutan sejarah, perbaikan pada lingkungan yang berkelanjutan dilakukan oleh perusahaan sekitar abad ke-18, di mana para pimpinan melakukan perbaikan terhadap pekerja (*employee-driven improvements*) dengan menciptakan program insentif sehingga mampu merubah organisasi ke arah yang lebih baik. Selanjutnya awal abad ke-19, muncul revolusi industri yang berorientasi pada sains manajemen. Pengembangan metode yang berbeda dilakukan untuk membantu para manajer menganalisis serta mengatasi permasalahan, khususnya di bidang produksi dengan menggunakan pendekatan *scientific*. Saat perang dunia II, Amerika Serikat meluncurkan program “*Training within industry*” untuk menaikkan produktifitas. Salah satu kegiatannya adalah peningkatan yang konsisten.

### 3. Kesadaran Lingkungan Karyawan

Kesadaran lingkungan (*Green Awareness*) dinyatakan sebagai kesadaran yang dirasakan oleh konsumen bahwa dengan mengkonsumsi *green product* akan memberikan kontribusi nilai yang baik terhadap lingkungan Rizwan, (2014) . *Consumer's green marketing awareness* adalah konsumen yang menyadari bahwa pemasaran hijau meliputi seluruh aktivitas marketing *brand* yang dilakukan oleh perusahaan di mana perusahaan juga mempromosikan bahwa segala aktivitas yang berkaitan dengan pembuatan produk dan jasa tersebut

memiliki dampak yang positif terhadap lingkungan hidup atau setidaknya mengurangi dampak negatif terhadap lingkungan.

#### **2.1.4 *Green Human Resources Management***

*Green Human Resources Management* (GHRM) memberikan inisiatif serta sumber daya manusia ramah lingkungan agar penggunaannya dapat berlanjut dan menghasilkan lebih banyak efisiensi dalam bekerja, serta dapat mengurangi menurunkan pemborosan biaya, dan menciptakan perbaikan atau peningkatan perilaku kepedulian dalam bekerja. (Margaretha & Saragih (2013)). *Green Human Resources Management* (GHRM) yaitu merupakan praktik pelaksanaan kebijakan serta praktik manajemen sumber daya manusia untuk memanfaatkan sumber daya yang berkelanjutan dalam organisasi bisnis, dan bentuk mempromosikan kelestarian lingkungan. (Hadjri *et al.*(2020)). Seperti yang ditunjukkan oleh Opatha & Arulrajah, (2014), *Green Human Resources Management* (GHRM) dapat diartikan sebagai praktik pegawai lebih “hijau” menggunakan praktik dan kebijakan sumber daya manusia yang “hijau”. Praktik ini dilakukan demi kepentingan individu, bermasyarakat, serta lingkungan. Fungsi manajemen sumber daya manusia sebagai penindak untuk mendorong keberlanjutan yang mengimplikasikan praktik dan kebijakan *Green Human Resources Management* (GHRM) yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja lingkungan.

Saat ini, gagasan *Green Human Resources Management* (GHRM) melakukan promosi kepedulian lebih banyak di berbagai perusahaan, baik di sektor swasta maupun publik, dan berupaya mengimplementasikan praktik aktivitas *Green Human Resources*

*Management* (GHRM) supaya kokoh dan mendorong kinerja lingkungan. Komitmen *Green Human Resources Management* (GHRM) tujuannya untuk membantu *degradasi* lingkungan dan mendapatkan lingkungan baik untuk generasi kita sekarang dan generasi yang akan datang. Dalam kegiatan mempromosikan *Green Human Resources Management* (GHRM) yang efisien dan efektif, maka akan dilakukan oleh organisasi dengan metode *Green Recruitment and Selection* (GRS), *Green Training* (GTR), dan *Green Compensation* (GCO) (Hadjri *et al.* (2020)).

#### **2.1.4.1 Jenis-Jenis *Green Human Resources Management* (GHRM)**

Berikut jenis-jenis dalam *Green Human Resources Management* (GHRM) menurut Hadjri *et al.* (2020):

##### **2.1.4.1.1 *Green Recruitment and Selection* (GRS)**

Organisasi harus melakukan kiat untuk pemilihan dan perekrutan karyawan selektif yang mendukung dan tertarik pada lingkungan (Renwick *et al.* (2013)). Sehingga, tujuannya untuk meningkatkan daya tarik rekrutmen dan juga seleksi bagi calon karyawan yang semakin sadar lingkungan. Menurut Ehnert (2009), organisasi wajib membentuk reputasi yang terinspirasi oleh ide-ide bahwa organisasi ini responsif terhadap lingkungan menurut Kapil (2015); Guerci *et al.* (2016). Organisasi wajib mencerminkan agenda kelestarian lingkungan mereka pada situs internet (*website*) organisasi dan saluran publik lainnya yang tersedia sehingga calon karyawan dengan mudah untuk fokus memperhatikan penghijauan organisasi menurut Kapil (2015); Arulrajah *et al.* (2015). Hal ini ditegaskan oleh penelitian Guerci *et al.* (2016) yang

menemukan penelitian bahwa niat yang terkait kelestarian lingkungan dapat memainkan peran utama supaya menarik calon pelamar.

Arulrajah *et al.* (2015) menjelaskan bahwa organisasi dapat meningkatkan upaya untuk melindungi lingkungan dengan cara melakukan integrasi antara tugas-tugas lingkungan ke dalam tugas serta tanggungjawab pekerjaan masing-masing karyawan, untuk merancang pekerjaan atau posisi baru yang peduli lingkungan dengan prioritas secara eksklusif pada aspek kinerja lingkungan dari organisasi Opatha (2013). Selama pemilihan calon karyawan, proses seleksi karyawan wajib memastikan pemilihan kandidat yang berkomitmen terhadap lingkungan menurut Jabbour (2011).

#### **2.1.4.1.2 Green Training (GTR)**

*Green Training* (GTR) adalah satu dari sekian banyak metode utama dalam praktik *Green Human Resources Management* (GHRM), dengan upaya untuk meningkatkan dukungan inisiatif kelestarian lingkungan Daily *et al.* (2007); Brío *et al.* (2008); Jabbour (2013). *Green Training* (GTR) telah menjadi fokus utama pada studi awal yang dikembangkan pada 1990-an dan berteorikan sumber daya manusia, serta kelestarian lingkungan Madsen & Ulhoi (2001). Teixeira *et al.* (2012) meneliti korelasi antara *Green Training* (GTR) dan manajemen lingkungan di organisasi Brasil. Dalam hasil penelitian tersebut diterangkan bahwa kedua variabel tersebut saling terikat saat mereka bersinergi dalam organisasi secara bersama-sama. Opatha & Arulrajah (2014) menyatakan bahwa dampak paling signifikan terhadap kesadaran lingkungan di antara karyawan yaitu melalui *Green Training* (GTR). Menurut Opatha & Arulrajah, *Green Training* (GTR) bertanggungjawab dalam menciptakan budaya untuk menumbuhkan

praktik organisasi hijau. Hal ini sesuai dengan temuan Sarkis *et al.* (2010) yang menjelaskan bahwa karyawan dapat mendorong praktik kinerja lingkungan melalui *Green Training* (GTR), yang relevan. Demikian pula, Arulrajah *et al.* (2015) membahas nilai *Green Training* (GTR) dalam memberikan pengetahuan dan kemampuan yang diperlukan untuk kinerja lingkungan yang baik.

#### **2.1.4.1.3 *Green Compensation* (GCO)**

Tujuan penghijauan organisasi dapat dicapai dengan cara meningkatkan pemberian beberapa kompensasi kepada karyawan atas komitmen dan kepercayaan yang telah mereka lakukan terhadap praktik kelestarian lingkungan, Jabbour & Santos (2008); Jabbour & Jabbour (2016). Dengan situasi tersebut, kinerja lingkungan dapat diambil manfaatnya dari kinerja lingkungan dan sistem praktik *Green Compensation* (GCO) apabila tujuan utama fokus untuk menghindarkan dari perilaku negatif sehingga dapat mendorong untuk berperilaku ramah lingkungan, Zoogah (2011). Dalam upaya untuk mencapai hal tersebut, untuk sistem penghargaan harus direncanakan supaya dapat mencerminkan komitmen manajemen terhadap kinerja lingkungan dengan cara menguatkan serta memotivasi sikap pro terhadap lingkungan karyawan, Daily & Huang (2001). Dalam manajemen ini, komitmen yang dihasilkan akan meningkat dari pekerja itu sendiri untuk lebih bertanggungjawab terhadap lingkungan serta akan membuat mereka lebih berinisiatif dalam lingkungan Renwick *et al.* (2013); Daily & Huang (2001).

Calia *et al.* (2009) memberikan contoh gambaran bahwa untuk meningkatkan keberhasilan program apresiasi bertujuan untuk memotivasi sikap pro terhadap

lingkungan karyawan, imbalan wajib dihubungkan dengan hasil proyek penghijauan dalam organisasi. Beberapa jenis praktik *Green Compensation* (GCO) untuk perolehan keterampilan hijau. *Green Compensation* (GCO) dapat dalam bentuk imbalan berbasis tunai (bonus, uang tunai, premi), imbalan berbasis non tunai (cuti panjang, liburan, hadiah), penghargaan berbasis pengakuan (penghargaan, apresiasi, publisitas, peran eksternal, plakat), serta penghargaan positif (umpan balik) Renwick *et al.* (2013); Opatha (2013). Seluruh jenis penghargaan ini untuk menghargai karyawan yang berkontribusi paling banyak terhadap kelestarian lingkungan Renwick *et al.* (2013) melalui pengakuan serta penghargaan karyawan berkomitmen untuk mencapai tujuan lingkungan, serta mereka yang berada pada level manajemen menengah yang mendorong bawahan mereka untuk mengadopsi praktik ramah lingkungan Kapil (2015); Arulrajah *et al.* (2015).

#### **2.1.4.2 Pengukuran *Green Human Resources Management* (GHRM)**

Menurut Shafaei *et al.* (2020), pengukuran dari *Green Human Resources Management* (GHRM) terdiri dari:

##### **1. *Green Human Resources Management* (GHRM) Individual Level**

*Green Human Resources Management* (GHRM) level individu (karyawan), khususnya nilai mewakili cara individu berpikir tentang apa yang benar dan apa yang harus dilakukan sesuai dengan kode etik Holt dan Anthony (2000). Keyakinan didefinisikan sebagai cara individu memandang sesuatu sebagai benar atau salah. Perilaku adalah aktivitas aktual yang dilakukan individu berdasarkan nilai dan keyakinan mereka Schein (1992). Integrasi nilai,

keyakinan, dan perilaku membentuk filosofi atau ideologi organisasi yang dapat digunakan sebagai panduan untuk menghadapi situasi yang berbeda di organisasi Schein (1992). Oleh karena itu, perilaku karyawan sangat mencerminkan ideologi organisasi, dan seiring waktu perilaku ini berubah menjadi kebiasaan, membentuk budaya organisasi Schein (1992).

## 2. ***Green Human Resources Management (GHRM) Organizational Level***

Kinerja hijau asli organisasi telah dilaporkan terkait dengan kinerja organisasi, keunggulan kompetitif, dan pertumbuhan berkelanjutan. Terlepas dari arti-penting kinerja hijau organisasi dan hubungannya dengan kinerja organisasi, studi empiris telah memanfaatkan terutama anteseden tingkat organisasi dari kinerja hijau organisasi dan anteseden yang relatif diabaikan di tingkat individu. Mengabaikan besarnya individu dalam memeriksa kinerja hijau organisasi bermasalah karena mengurangi peran mereka sebagai aset utama organisasi dan sebagai agen proaktif kinerja hijau organisasi. Menciptakan indikator kinerja hijau berarti menetapkan serangkaian kriteria hijau untuk semua anggota dalam penilaian kinerja, yang mencakup topik-topik seperti insiden lingkungan, tanggung jawab lingkungan, pengurangan emisi karbon, dan komunikasi tentang masalah dan kebijakan lingkungan. Bagi manajer dan karyawan, aspek terpenting dari manajemen kinerja hijau adalah penilaian kinerja, yang akan memengaruhi proses dan efektivitas penghargaan dan kompensasi berikutnya. Aburahma *et al.* (2020).

## **2.1.5 Kepuasan Kerja**

### **2.1.5.1 Pengertian Kepuasan Kerja**

Menurut beberapa pakar yang memberikan pendapat mengenai pengertian kepuasan kerja yaitu, sebagai berikut:

1. Menurut Kreitner & Kinicki (2014), kepuasan kerja adalah suatu respon afektif atau emosional terhadap beberapa aspek pekerjaan seseorang. Secara eksplisit dapat diartikan bahwa kepuasan kerja bukan merupakan suatu konsep kesatuan. Dengan demikian, seseorang dapat merasa cukup puas dengan salah satu aspek pekerjaannya, sekaligus juga merasa kurang puas dengan satu atau beberapa aspek lainnya.
2. Menurut Devis dalam Mangkunegara (2012), kepuasan kerja adalah perasaan yang mendorong baik yang dialami maupun yang tidak dialami pegawai dalam melakukan pekerjaan.
3. Menurut Hasibuan (2012), kepuasan kerja adalah sikap emosional yang tercipta dengan rasa senang dan cinta terhadap pekerjaannya. Berbagai sikap ini mencerminkan moral kerja, kedisiplinan, kerja. Kepuasan kerja dapat dinikmati oleh pekerjaan itu sendiri ataupun luar pekerjaan, dan juga kombinasi dalam dan luar pekerjaan.
4. Menurut Robbins dan Judge (2014), kepuasan kerja dapat diartikan sebagai bentuk perasaan positif terhadap pekerjaan yang mereka lakukan dari evaluasi karakteristik. Contohnya, seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi dapat memegang perasaan positif terhadap pekerjaan yang mereka

lakukan, dan sebaliknya orang yang tidak puas memegang perasaan negatif terhadap pekerjaan yang mereka lakukan.

5. Menurut Mathis & Jackson (2012), kepuasan kerja adalah suatu keadaan emosional yang positif yang dihasilkan dari evaluasi pengalaman kerja seseorang.

#### **2.1.5.2 Teori Kepuasan Kerja**

Teori Kepuasan Kerja yang digagas Rivai (2014), yaitu:

1. Teori ketidaksesuaian (*Discrepancy theory*), yaitu teori yang mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara sesuatu yang seharusnya dengan kenyataan yang telah dirasakan. Sebagai akibat, jika kepuasan diperoleh melebihi dengan apa yang diinginkan, maka orang akan menjadi lebih puas lagi, sehingga dapat *discrepancy*, tetapi merupakan *discrepancy* yang positif. Kepuasan kerja seseorang tergantung dari selisih antara sesuatu yang dianggap akan didapatkan dengan apa yang dicapai.
2. Teori Keadilan (*Equity theory*) yaitu teori yang menggambarkan bahwa seseorang bisa merasa puas atau tidak puas, tergantung pada terdapat atau tidaknya keadilan (*equity*) pada suatu situasi, khususnya situasi kerja. Berdasarkan teori ini komponen utama dalam teori keadilan adalah input, hasil, keadilan serta ketidakadilan. Input merupakan faktor bernilai bagi karyawan yang dapat mendukung pekerjaannya, seperti pendidikan, pengalaman, kecakapan, jumlah tugas serta peralatan atau perlengkapan yang digunakan untuk melaksanakan pekerjaannya. Hasilnya adalah sesuatu yang dianggap

bernilai bagi karyawan yang diperoleh dari pekerjaannya, seperti upah/gaji, keuntungan sampingan, simbol, status, penghargaan dan kesempatan untuk berhasil atau aktualisasi diri. Sedangkan orang selalu membandingkan seseorang diperusahaan yang sama, atau ditempat lain atau bisa juga dengan dirinya dimasa lalu. Menurut teori ini, setiap karyawan akan membandingkan rasio input hasil dirinya dengan rasio input orang lain. Bila perbandingan dianggap cukup adil, maka karyawan akan merasa puas, tetapi jika perbandingan itu tidak seimbang tetapi menguntungkan bisa menimbulkan kepuasan, tetapi bisa juga tidak, dan sebaliknya jika perbandingan itu tidak seimbang maka akan timbul rasa ketidakpuasan.

3. Teori dua faktor (*two factor theory*), yaitu teori mengenai kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja merupakan hal yang berbeda. Kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan bukan suatu faktor yang berkelanjutan. Dalam teori ini merumuskan karakteristik pekerjaan dapat dibagi menjadi kelompok yaitu *satisfied* (motivator) dan *dissatisfied*. *Satisfied* merupakan faktor-faktor atau situasi yang diharapkan sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri dari pekerjaan yang menarik, penuh tantangan, kesempatan untuk berprestasi, kesempatan memperoleh penghargaan dan promosi. Terpenuhinya faktor tersebut akan mengakibatkan kepuasan, tetapi jika sebaliknya karyawan merasa tidak terpenuhinya faktor ini tidak selalu mengakibatkan ketidakpuasan. *Dissatisfied* adalah faktor-faktor yang menjadi sumber ketidakpuasan, seperti penghitungan gaji/upah, pengawasan, hubungan antar pribadi, kondisi kerja dan

status. Beberapa faktor ini diperlukan untuk memenuhi dorongan biologis dan kebutuhan dasar para karyawan.

### 2.1.5.3 Pengukuran Kepuasan Kerja

Menurut Kreitner & Kinicki (2014), pengukuran kepuasan kerja yaitu sebagai berikut:

**a. Pemenuhan kebutuhan (*Need fulfillment*)**

Pemenuhan kepuasan kerja dipengaruhi oleh tingkat karakteristik pekerjaan itu sendiri dalam memberikan kesempatan kepada individu untuk memenuhi kebutuhannya.

**b. Perbedaan (*Discrepancies*)**

Kepuasan adalah salah satu hasil dari tercapainya harapan. Tercapainya harapan digambarkan dengan perbedaan antara apa yang diharapkan dengan apa yang diperoleh oleh individu dari pekerjaannya. Bila harapannya dirasa lebih besar dari apa yang diterima, maka orang tersebut akan merasa tidak puas, akan tetapi sebaliknya, individu akan puas apabila harapannya telah tercapai.

**c. Pencapaian nilai (*Value attainment*)**

Kepuasan adalah hasil dari ekspektasi pekerjaan yang memberikan pemenuhan nilai kerja individual yang penting.

**d. Keadilan (*Equity*)**

Kepuasan merupakan fungsi dari seberapa adil individu diperlakukan di tempat kerjanya.

**e. Komponen genetik (*Genetic Components*)**

Kepuasan kerja yaitu merupakan fungsi sifat pribadi dan juga merupakan faktor genetik. Hal ini menjelaskan bagaimana perbedaan dari sifat individu yang mempunyai arti penting dalam menjelaskan kepuasan kerja selain karakteristik dengan lingkungan pekerjaan.

## **2.1.6 Kinerja Karyawan**

### **2.1.6.1 Pengertian Kinerja**

Beberapa pengertian kinerja menurut beberapa pakar adalah sebagai berikut:

1. Menurut Mangkunegara (2012), kinerja berasal dari istilah *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang di capai oleh seseorang). Pengertian kinerja (prestasi) adalah hasil kinerja secara kualitas, kuantitas, serta ketepatan waktu yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.
2. Menurut Desler (2013) mendefinisikan kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah prestasi aktual karyawan dibandingkan dengan prestasi yang diharapkan dari karyawan.
3. Robbins & Judge (2014) mendefinisikan kinerja yaitu suatu hasil yang dicapai oleh pegawai dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan.

### **2.1.6.2 Penilaian Kinerja**

Adapun metode penilaian kinerja menurut Mathis & Jackson (2012) adalah sebagai berikut :

### 1. Metode Penelitian Kategori

Metode penelitian kategori merupakan metode yang paling sederhana dalam menilai kinerja. Untuk metode penelitian yang paling umum, yaitu:

- a) Skala penelitian grafis: skala penilaian yang memungkinkan penilai untuk menandai kinerja karyawan pada seluruh rangkaian pertanyaan.
- b) *Checklist*: menilai pekerjaan dengan menggunakan tanda pada daftar pernyataan atau istilah-istilah oleh penilai.

### 2. Metode Komparatif

Metode komparatif digunakan para manajer untuk membandingkan langsung kinerja karyawan mereka terhadap satu sama lain. Metode komparatif terdiri dari:

- a) Peningkatan peringkat: mengurutkan daftar seluruh karyawan dari yang tertinggi sampai yang terendah kinerjanya.
- b) Distribusi paksa: metode penilaian kinerja yang menggunakan penilaian kinerja karyawan yang dibentuk dalam distribusi (kurva) berbentuk lonceng.

### 3. Metode Naratif

Metode naratif menggunakan dokumentasi dan deskripsi untuk mencatat dengan bentuk kejadian penting, esai, serta tinjauan lapangan. Penilai menilai aktivitas karyawan dengan deskripsi dan juga dapat mengidentifikasi penilaian sesungguhnya. Metode naratif terdiri dari:

- a) Metode kejadian penting yaitu manajer menyimpan catatan tertulis mengenai perilaku kinerja karyawan dalam bekerja, baik yang menguntungkan maupun merugikan selama periode penilaian.

- b) Esai, atau metode penilaian "bentuk bebas", mengharuskan penilai untuk mencatat atau menulis esai pendek dengan menguraikan hasil kinerja setiap karyawan selama periode penilaian.
- c) Tinjauan lapangan yaitu lebih fokus pada siapa yang melakukan penilaian dalam penggunaan metode ini. Ada batasan utama dalam tinjauan ini yaitu sejauh mana tingkat kendali dari pihak luar dilakukan dalam proses penilaian.

#### **4. Metode Perilaku (Tujuan)**

Metode perilaku atau (tujuan) ini, terdiri dari:

- a) Pendekatan penilaian perilaku: yaitu dengan menilai lebih pada perilaku karyawan dibandingkan karakteristik lainnya.
- b) Manajemen berdasarkan tujuan yaitu menentukan tujuan-tujuan kinerja yang di sepakati oleh karyawan dan manajernya mengenai target yang akan dicapai dalam beberapa waktu kedepan.

#### **2.1.6.3 Indikator Kinerja Karyawan**

Menurut Mangkunegara (2012) indikator-indikator kinerja adalah:

##### **1. Kualitas**

Kualitas kerja adalah seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan.

##### **2. Kuantitas**

Kuantitas kerja adalah seberapa lama seorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing-masing.

### **3. Pelaksanaan tugas**

Pelaksanaan Tugas adalah seberapa jauh karyawan mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan.

### **4. Tanggungjawab**

Tanggungjawab terhadap pekerjaan adalah kesadaran akan kewajiban karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan.

### **5. Inisiatif**

Inisiatif, yaitu kemauan seseorang untuk bertindak melebihi tuntutan seseorang, atau sifat keinginan untuk mengetahui hal-hal yang baru dengan mengevaluasi, menyeleksi, dan melaksanakan berbagai metode dan strategi untuk meningkatkan kinerja.

## **2.2 Penelitian Sebelumnya/Terdahulu**

Penelitian ini dilakukan berdasarkan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya terkait dengan Budaya Lingkungan Organisasi, *Green Human Resources Management* (GHRM), Kinerja Karyawan dan Kepuasan Kerja yang telah diketahui hasilnya, dan penelitian sebelumnya tersebut juga dapat dijadikan pembading dan gambaran untuk penelitian ini. Berikut akan dipaparkan beberapa penelitian terdahulu yang berhubungan dengan penelitian yang akan dilakukan:

### **2.2.1 Pengaruh Budaya Lingkungan Organisasi terhadap Praktik *Green Human Resources Management* (GHRM)**

### 1. Penelitian Hadjri *et al.* (2019).

Penelitian Hadjri *et al.*(2019) berjudul “*Green Human Resource Management, Green Organizational Culture, and Environmental Performance: An Empirical Study*”. Perusahaan yang wajib menyeimbangkan antara kinerja keuangan, sosial, serta lingkungan mereka. Proses penerapan tujuan pengelolaan Sumber Daya Manusia pada pengelolaan lingkungan disebut *Green Human Resource Management* (GHRM). Penelitian tentang *Green Human Resource Management* (GHRM) dan kinerja lingkungan di Indonesia masih sangat terbatas jumlahnya, terutama di daerah Sumatera Selatan. Berdasarkan Indeks Kualitas Lingkungan yang dilansir dari Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan Republik Indonesia, pada tahun 2016 Sumatera Selatan ada di peringkat 16 nasional, namun turun ke peringkat 20 nasional pada tahun 2017. Karena fenomena inilah yang menjadi dasar untuk apa penelitian ini dilakukan di daerah Sumatera Selatan, khususnya di Palembang sebagai ibukota Sumatera Selatan. Tujuan penelitian ini yaitu untuk menganalisis pengaruh *Green Human Resource Management* (GHRM) yang terdiri dari *Green Recruitment and Selection* (GRS), *Green Training* (GTR), dan *Green Compensation* (GCO), secara langsung terhadap kinerja lingkungan (EP) dan secara tidak langsung melalui budaya organisasi hijau (GOC). di RSUD Kota Palembang. Populasi dalam penelitian ini adalah 2.270 pegawai rumah sakit pemerintah di Palembang. Dengan menggunakan

rumus Slovin dan metode *proportional stratified random sampling* diperoleh jumlah sampel sebanyak 146 orang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif semua variabel GHRM yang terdiri dari GRS, GTR, dan GCO terhadap GOC dan EP. Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa terdapat pengaruh tidak langsung antara GRS dan GCO terhadap EP melalui GOC, sedangkan GTR tidak memiliki pengaruh tidak langsung terhadap EP melalui GOC sebagai variabel intervening. Hasil lain menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif GOC terhadap EP.

Persamaan penelitian ini adalah sama-sama menggunakan variabel budaya lingkungan organisasi dan praktek *Green Human Resource Management* (GHRM). Sedangkan, perbedaannya yaitu pada obyek penelitian dan variabel pendukung lainnya. Penelitian ini menggunakan Karyawan Bank KB Bukopin, sedangkan penelitian terdahulu menggunakan pegawai rumah sakit sebanyak 146 orang.

## 2. **Penelitian Shafaei *et al.* (2020).**

Penelitian Shafaei *et al.*(2020) berjudul “*Green human resource management: A two-study investigation of antecedents and outcomes*”. Penelitian ini bertujuan untuk memberikan wawasan tentang anteseden dan hasil *Green Human Resource Management* (GHRM) di tingkat organisasi dan hasil *Green Human Resource Management* (GHRM) di tingkat individu. Ini juga berusaha untuk memeriksa mekanisme di mana

*Green Human Resource Management (GHRM)* akan mengarah pada hasil positif karyawan. Desain/metodologi/pendekatan: Desain studi kuantitatif menggunakan pendekatan dua studi digunakan untuk mengumpulkan dan menganalisis data. Untuk studi 1, 206 hotel dari Malaysia dimasukkan dalam analisis di tingkat organisasi, sedangkan dalam studi 2 di tingkat individu, 508 karyawan dari berbagai sektor memberikan wawasan melalui kuesioner online. Untuk kedua studi, kuadrat terkecil parsial (PLS-SEM) digunakan untuk menilai model penelitian. Temuan: Semua hipotesis yang diajukan didukung. Secara khusus, pada tingkat organisasi, budaya lingkungan organisasi berhubungan positif dengan *Green Human Resource Management (GHRM)*, dan manajemen *Green Human Resource Management (GHRM)* berhubungan positif dengan kinerja lingkungan organisasi. Pada tingkat individu, *Green Human Resource Management (GHRM)* secara positif memengaruhi kepuasan kerja karyawan, dan kebermaknaan melalui pekerjaan merupakan mediator yang kuat dalam hubungan ini.

Persamaan penelitian ini adalah sama-sama menggunakan variabel budaya lingkungan organisasi dan praktek *Green Human Resource Management (GHRM)*. Sedangkan perbedaannya terdapat pada obyek penelitian dan variabel pendukung lainnya. Penelitian ini menggunakan karyawan Bank KB Bukopin sedangkan penelitian terdahulu menggunakan karyawan hotel 1,206 di Malaysia dan 508 karyawan dari berbagai sektor.

### 3. Penelitian Roscoe *et al.*, (2019)

Penelitian Roscoe *et al.* (2019) berjudul “*Green Human Resource Management and the enablers of green organisational culture: Enhancing a firm's environmental performance for sustainable development*”. Pembahasan dalam penelitian ini yaitu mengenai bagaimana hubungan antara praktik *Green Human Resource Management* (GHRM) sebagai pendukung budaya organisasi hijau, dengan kinerja lingkungan perusahaan. Mereka melakukan survei skala besar terhadap 204 karyawan di perusahaan manufaktur China. Temuan kami menunjukkan bahwa praktik HRM *proenvironmental* termasuk perekrutan, pelatihan, penilaian, dan insentif mendukung pengembangan yang memungkinkan budaya organisasi hijau. Kami menyarankan pendukung utama budaya organisasi hijau termasuk penekanan kepemimpinan, kredibilitas pesan, keterlibatan rekan, dan pemberdayaan karyawan. Makalah tersebut berkontribusi pada teori HRM dalam hal orisinalitas dan kegunaan penelitian dengan menjelaskan bahwa pendukung budaya organisasi hijau secara positif memediasi hubungan antara praktik *Green Human Resource Management* (GHRM) dengan kinerja lingkungan. Manajer diberikan pemahaman rinci mengenai bagaimana praktik *Green Human Resource Management* (GHRM) dan apa saja diperlukan untuk dapat menciptakan karyawan yang mempunyai budaya organisasi sadar lingkungan. Akhirnya, kami membahas implikasi potensial dari pekerjaan ini untuk mengajarkan

budaya organisasi hijau kepada generasi manajer yang bertanggung jawab di masa depan.

Persamaan penelitian ini adalah sama-sama menggunakan variabel Budaya Lingkungan Organisasi dan praktek *Green Human Resource Management* (GHRM). Sedangkan, perbedaannya terdapat pada obyek penelitian dan variabel pendukung yang lain. Penelitian yang akan dilakukan yaitu dengan obyek penelitian karyawan Bank KB Bukopin sedangkan penelitian terdahulu menggunakan 204 karyawan di perusahaan manufaktur China.

#### 4. **DuBois & Dubois, (2012)**

Penelitian DuBois & Dubois, (2012) berjudul “*Strategic HRM As Social Design for Environmental Sustainability In Organization*”. Model strategis manajemen sumber daya manusia diusulkan sebagai kerangka kerja untuk mendukung adaptasi berkelanjutan terhadap tantangan yang mengganggu dan dinamis dalam konteks bisnis yang terkait dengan kelestarian lingkungan. Implikasi dari pendekatan ekologi seluruh sistem untuk desain dan implementasi sistem sumber daya manusia dieksplorasi, dan literatur tentang praktik SDM terbaik untuk mendukung kelestarian lingkungan diringkas. Implikasi untuk praktek dan penelitian disajikan

Persamaan penelitian ini adalah sama-sama menggunakan variabel budaya lingkungan organisasi dan praktek *Green Human Resource Management* (GHRM). Perbedaan penelitian sebelumnya dan penelitian

yang akan dilakukan oleh peneliti terletak pada obyek penelitian dengan variabel pendukung lainnya. Peneliti menggunakan obyek karyawan Bank KB Bukopin Cabang Yogyakarta dalam penelitian ini, sedangkan penelitian terdahulu menggunakan beberapa perusahaan di dunia.

5. **Ren et al.,(2018)**

Penelitian **Ren et al., (2018)** meneliti tentang “*Green Human Resource Management Research in Emergence: A review and future directions*”. Tumbuhnya kesadaran dan regulasi terkait kelestarian lingkungan telah memunculkan konsep Green Human Resource Management (GHRM) dalam mencari manajemen lingkungan (*Environmental Management*) yang efektif dalam organisasi. Penelitian GHRM memunculkan pertanyaan baru yang semakin menonjol yang belum dipelajari dalam literatur manajemen sumber daya manusia (SDM) yang lebih luas. Meskipun ada perluasan dalam penelitian yang menghubungkan GHRM dengan berbagai aspek *Environmental Management* (EM) dan kinerja lingkungan secara keseluruhan, landasan teoretis GHRM, pengukuran, dan faktor-faktor yang memunculkan GHRM (termasuk kapan dan bagaimana pengaruhnya terhadap hasil) masih kurang ditentukan. Makalah ini, berusaha untuk lebih memahami peluang penelitian dan memajukan pengembangan teoritis dan empiris, mengevaluasi bidang akademik GHRM yang muncul dengan tinjauan naratif. Tinjauan ini menyoroti kebutuhan mendesak untuk konseptualisasi

dan pengukuran GHRM yang disempurnakan dan mengembangkan model terpadu dari anteseden, konsekuensi dan kontinjensi yang terkait dengan GHRM. Melampaui perspektif berbasis fungsi yang berfokus pada praktik HRM spesifik dan membangun kemajuan dalam literatur HRM strategis, kami membahas kemungkinan aplikasi multi-level, pentingnya persepsi dan pengalaman karyawan yang terkait dengan GHRM, implikasi kontekstual dan budaya, dan teori alternatif pendekatan. Tinjauan terperinci dan terfokus memberikan peta jalan untuk merangsang pengembangan bidang GHRM bagi para sarjana dan manajer praktik.

Persamaan penelitian ini adalah sama-sama menggunakan variabel budaya lingkungan organisasi dan praktek *Green Human Resource Management* (GHRM). Sedangkan, perbedaannya terletak pada obyek penelitian dan variabel pendukung lainnya.

**Tabel 2. 1** Review Jurnal Pengaruh Budaya Lingkungan Organisasi terhadap Praktik *Green Human Resources Management* (GHRM)

No	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil Penelitian
1	<i>Advances in Economics, Business and Management Research</i> Hadjri <i>et al.</i> , (2019)  <i>Green Human Resource Management, Green Organizational Culture, and Environmental Performance: An Empirical Study</i>	<b><i>Green Human Resource Management (GHRM)</i></b> Jabbour (2013), Renwick, Redman, and Maguire (2013) <b><i>Green Organizational Culture (GOC)</i></b> Roscoe, Subramanian, Jabbour, and Chong (2019) <b><i>Environmental Performance (EP)</i></b> Masri and Jaaron (2016)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif semua variabel GHRM yang terdiri dari GRS, GTR, dan GCO terhadap GOC dan EP. Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa terdapat pengaruh tidak langsung antara GRS dan GCO terhadap EP melalui GOC, sedangkan GTR

No	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil Penelitian
	Metode : Kuantitatif	Roscoe, Subramanian, Jabbour, and Chong (2019)	tidak memiliki pengaruh tidak langsung terhadap EP melalui GOC sebagai variabel intervening. Hasil lain menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif GOC terhadap EP
2	<p><i>International Journal of Manpower</i></p> <p>Shafaei <i>et al.</i>, (2020)</p> <p><i>Green human resource management: A two-study investigation of antecedents and outcomes</i></p> <p>Metode : Kuantitatif</p>	<p><b><i>Environmental culture</i></b> Jabbour (2010)</p> <p><b><i>Meaningfulness through work</i></b> Spreitzer (1995)</p> <p><b><i>Green HRM</i></b> Jabbour (2011)</p> <p><b><i>Environmental performance</i></b> Yusof and Jamaludin (2013) and</p>	Semua hipotesis yang diajukan didukung. Secara khusus, pada tingkat organisasi, budaya lingkungan organisasi berhubungan positif dengan HRM hijau, dan manajemen HRM hijau berhubungan positif dengan kinerja lingkungan organisasi. Pada tingkat individu, HRM hijau secara positif memengaruhi kepuasan kerja karyawan, dan kebermaknaan melalui pekerjaan merupakan mediator yang kuat dalam hubungan ini.
3	<p><i>Business Strategy and the Environment</i> Roscoe <i>et al.</i>,(2019)</p> <p><i>Green human resource management and the enablers of green organisational culture: Enhancing a firm's environmental performance for sustainable development</i></p> <p>Metode : Kuantitatif</p>	<p><b><i>Green HRM</i></b> Renwick <i>et al.</i> (2013) and Jabbour (2011)</p> <p><b><i>Green Organizational Culture</i></b> Srinivasan and Kurey (2014)</p> <p><b><i>Environmental performance</i></b> Montabon, Sroufe, and Narasimhan (2007) and</p>	Praktik HRM proenvironmental termasuk perekrutan, pelatihan, penilaian, dan insentif mendukung pengembangan yang memungkinkan budaya organisasi hijau. Kami menyarankan pendukung utama budaya organisasi hijau termasuk penekanan kepemimpinan, kredibilitas pesan, keterlibatan rekan, dan pemberdayaan karyawan

No	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil Penelitian
4	<p><i>Strategic HRM as social design for environmental sustainability in organization</i> DuBois &amp; Dubois, (2012)</p> <p><i>Human Resource Management</i></p> <p>Metode : Kualitatif</p>	<p><b>Green HRM</b> Carrig (1997)</p> <p><b>Green Organizational Culture</b> Barney (1986)</p>	<p>Model strategis manajemen sumber daya manusia diusulkan sebagai kerangka kerja untuk mendukung adaptasi berkelanjutan terhadap tantangan yang mengganggu dan dinamis dalam konteks bisnis yang terkait dengan kelestarian lingkungan. Implikasi dari pendekatan ekologi seluruh sistem untuk desain dan implementasi sistem sumber daya manusia dieksplorasi, dan literatur tentang praktik SDM terbaik untuk mendukung kelestarian lingkungan diringkaskan. Implikasi untuk praktek dan penelitian disajikan.</p>
5	<p><i>Green human resource management research in emergence: A review and future directions</i> Ren et al., (2018)</p> <p><i>Human Resource Management</i></p> <p>Metode : Kualitatif</p>	<p><b>Green HRM</b> Carrig (1997)</p> <p><b>Green Organizational Culture</b> Barney (1986)</p>	<p>Melampaui perspektif berbasis fungsi yang berfokus pada praktik HRM spesifik dan membangun kemajuan dalam literatur HRM strategis, kami membahas kemungkinan aplikasi multi-level, pentingnya persepsi dan pengalaman karyawan yang terkait dengan GHRM, implikasi kontekstual dan budaya, dan teori alternatif pendekatan. Tinjauan terperinci dan terfokus memberikan peta jalan untuk merangsang</p>

No	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil Penelitian
			pengembangan bidang GHRM bagi para sarjana dan manajer praktik

## 2.2.2 Pengaruh Budaya Lingkungan Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

### 1. Penelitian Dimitrios & Athanasios (2014)

Penelitian Dimitrios & Athanasios (2014) berjudul “*Organizational Culture And Job Satisfaction: A Review*”. Penelitian ini bertujuan untuk meninjau antara hubungan budaya organisasi dengan tingkat kepuasan kerja yang dialami oleh karyawan. Budaya organisasi juga mengacu pada serangkaian sikap dan perilaku yang diadopsi oleh karyawan dari suatu organisasi tertentu, yang dipengaruhi oleh fungsi dan kesejahteraan totalnya. Kepuasan kerja mengacu pada persepsi karyawan mengenai lingkungan kerja mereka, hubungan antar rekan kerja, pendapatan dan peluang promosi. Berdasarkan tinjauan tersebut, maka fenomena terkait pekerjaan kontemporer seperti kepuasan kerja terkait dengan persepsi mereka tentang lingkungan kerja mereka, hubungan dengan rekan kerja, tujuan dan strategi institusi, dan kriteria keberhasilan. Selain itu, preferensi budaya organisasi karyawan kemungkinan akan dipengaruhi oleh karakteristik demografis, terutama jenis kelamin. Oleh karena itu, dalam melakukan pengukuran dan menganalisis budaya organisasi suatu institusi yang dikaitkan dengan karakteristik demografis dan individu karyawannya dapat menghasilkan

kesimpulan yang baik, sehingga dapat meningkatkan tingkat kepuasan kerja karyawan.

Persamaan penelitian ini yaitu sama-sama menggunakan variabel budaya lingkungan organisasi dan kepuasan kerja. Sedangkan perbedaannya, penggunaan objek penelitian dan variabel pendukung lainnya. Peneliti menggunakan obyek karyawan Bank KB Bukopin Cabang Yogyakarta, sedangkan penelitian terdahulu menggunakan karyawan di Yunani.

## 2. Penelitian Stephen & Stephen (2016)

Penelitian (Stephen & Stephen, 2016) berjudul “*Organizational Culture and Its Impact on Employee Performance and Job Satisfaction: A Case Study of Niger Delta University, Amassoma*”. Tujuan penelitian ini yaitu untuk melakukan evaluasi bagaimana budaya organisasi dapat memengaruhi kinerja karyawan dan kepuasan kerja, serta melihat hubungan antara budaya organisasi, kinerja karyawan dan kepuasan kerja dalam menawarkan solusi yang mungkin akan membantu organisasi menciptakan budaya yang akan berdampak positif pada kinerja dan kepuasan karyawannya. Data penelitian diperoleh dari para responden yang sebagian besar adalah staff *Niger Delta University*. Kuesioner yang disebarakan sebanyak 120 kuesioner tetapi yang diambil hanya 100 responden. Kemudian, data dianalisis menggunakan analisis sederhana, menggunakan tabel dan *chi square* dalam uji hipotesis yang dirumuskan untuk penelitian.

Berdasarkan beberapa temuan tersebut terlihat bahwa mayoritas responden sepakat bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja serta tingkat kepuasan karyawan, dan ditemukan juga bahwa jenis budaya organisasi yang dipraktikkan dalam suatu organisasi bisa juga menentukan tingkat kinerja karyawan seerta kepuasan kerja. Sebuah organisasi yang mempraktikkan budaya pendukung, cenderung mengalami kinerja serta tingkat kepuasan yang tinggi; jenis budaya ini mendorong karyawan untuk selalu inovatif dan juga mendukung sosialisasi dan kerja tim.

Persamaan penelitian ini yaitu sama-sama menggunakan variabel budaya lingkungan organisasi dan kepuasan kerja. Sedangkan perbedaannya, terdapat pada obyek penelitian dan variabel pendukung lainnya. Penelitian ini menggunakan karyawan Bank KB Bukopin Cabang Yogyakarta, sedangkan penelitian terdahulu menggunakan staff (karyawan) *Niger Delta University*.

### 3. Penelitian Zukarnaen *et al.* (2020)

Penelitian Zukarnaen *et al.* (2020) berjudul “*The Influence of Organizational Culture and Work Environment on the Performance of Naval Command and Staff Collage (Seskoal) With Job Satisfaction*”. Dengan demikian, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kuatnya pengaruh budaya organisasi dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja, kemudian menganalisis kuatnya pengaruh budaya organisasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja, kemudian menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap

kinerja, akhirnya untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh tidak langsung budaya organisasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja prajurit Seskoal melalui kepuasan kerja. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan data diperoleh melalui kuesioner dengan penilaian skala likert. Dengan total 137 tentara Seskoal. Hasil analisis menunjukkan bahwa budaya organisasi dan lingkungan kerja dengan kepuasan kerja berhubungan positif dan signifikan, budaya organisasi dan lingkungan kerja dengan kinerja berhubungan positif dan signifikan, kepuasan kerja dengan kinerja berhubungan positif dan signifikan, ada hubungan pengaruh antara budaya organisasi dan kinerja dengan dimediasi oleh kepuasan kerja dan ada hubungan antara pengaruh lingkungan kerja dengan kinerja yang dimediasi oleh kepuasan kerja.

Untuk persamaan dalam penelitian ini yaitu sama-sama menggunakan variabel budaya lingkungan organisasi dan kepuasan kerja, sedangkan perbedaannya, yaitu pada obyek penelitian dan variabel pendukung lainnya. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan obyek penelitian karyawan Bank KB Bukopin Cabang Yogyakarta, sedangkan penelitian terdahulu menggunakan 137 tentara seskoal.

#### **4. Penelitian Haffar *et al.* (2019)**

Penelitian (Haffar et al., 2019) berjudul “*The Role of Organizational Culture in Facilitating Employee Job Satisfaction in Emerald Group*”. Penelitian ini meneliti pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan

karyawan dan kinerja organisasi. Meskipun hubungan antara budaya organisasi dan kepuasan kerja karyawan telah mendapat perhatian dalam literatur, sebagian besar studi telah dilakukan dalam organisasi manufaktur dan cenderung untuk mengawasi dampak budaya pada kepuasan kerja karyawan di lingkungan berbasis layanan. Dengan demikian, kekuatan pendorong utama dari penelitian ini adalah untuk mengeksplorasi peran jenis budaya organisasi dalam memfasilitasi kepuasan kerja karyawan di Emerald Publishing Group. Wawancara analisis data kualitatif menunjukkan bahwa budaya Zamrud didominasi oleh nilai-nilai adhokrasi dan budaya klan. Selain itu, temuan memberikan bukti, yang menunjukkan bahwa kelompok dan jenis budaya organisasi *adhocracy* memainkan peran kunci dalam memfasilitasi kepuasan kerja karyawan dalam lingkungan berbasis layanan.

Dalam penelitian ini, terdapat beberapa kesamaan yaitu sama-sama menggunakan variabel budaya lingkungan organisasi dan kepuasan kerja. Sedangkan, letak perbedaannya yaitu pada obyek penelitian yang digunakan dan variabel pendukung lainnya. Peneliti menggunakan obyek penelitian karyawan Bank KB Bukopin Cabang Yogyakarta sedangkan penelitian terdahulu menggunakan karyawan di *Emerald Publishing Group*.

##### **5. Penelitian Shafaei *et al.* (2020).**

Penelitian Shafaei *et al.* (2020) berjudul “*Green human resource management: A two-study investigation of antecedents and outcomes*”. Penelitian ini bertujuan untuk memberikan wawasan tentang anteseden dan

hasil *Green Human Resource Management* (GHRM) di tingkat organisasi dan hasil *Green Human Resource Management* (GHRM) di tingkat individu. Ini juga berusaha untuk memeriksa mekanisme di mana *Green Human Resource Management* (GHRM) akan mengarah pada hasil positif karyawan. Desain/metodologi/pendekatan: Desain studi kuantitatif menggunakan pendekatan dua studi digunakan untuk mengumpulkan dan menganalisis data. Untuk studi 1, 206 hotel dari Malaysia dimasukkan dalam analisis di tingkat organisasi, sedangkan dalam studi 2 di tingkat individu, 508 karyawan dari berbagai sektor memberikan wawasan melalui kuesioner online. Untuk kedua studi, kuadrat terkecil parsial (PLS-SEM) digunakan untuk menilai model penelitian. Temuan: Semua hipotesis yang diajukan didukung. Secara khusus, pada tingkat organisasi, budaya lingkungan organisasi berhubungan positif dengan *Green Human Resource Management* (GHRM), dan manajemen *Green Human Resource Management* (GHRM) berhubungan positif dengan kinerja lingkungan organisasi. Pada tingkat individu, *Green Human Resource Management* (GHRM) secara positif memengaruhi kepuasan kerja karyawan, dan kebermaknaan melalui pekerjaan merupakan mediator yang kuat dalam hubungan ini.

Dalam penelitian ini terdapat beberapa persamaan yaitu sama-sama menggunakan variabel Budaya Lingkungan Organisasi dan praktek *Green Human Resource Management* (GHRM). Sedangkan, perbedaannya terletak

pada obyek penelitian dan variabel pendukung lainnya. Untuk penelitian ini, peneliti menggunakan karyawan Bank KB Bukopin Cabang Yogyakarta, sedangkan penelitian terdahulu menggunakan karyawan hotel 1,206 di Malaysia dan 508 karyawan dari berbagai sektor.

**Tabel 2. 2** *Review Jurnal Pengaruh Budaya Lingkungan Organisasi terhadap Praktik Green Human Resources Management*

No	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil Penelitian
1	<p><i>International Review of Management and Marketing</i></p> <p>Dimitrios &amp; Athanasios,( 2014)</p> <p><i>Organizational culture and job satisfaction: A Review</i></p> <p>Metode : Kualitatif</p>	<p><b>Budaya Organisasi</b> Cooke and Lafferty (1987).</p> <p><b>Kepuasan kerja</b> Robbins (2010)</p>	<p>Fenomena terkait pekerjaan pada masa kini seperti kepuasan kerja terkait dengan persepsi mereka tentang lingkungan kerja mereka berhubungan dengan rekan kerja, tujuan dan strategi institusi, serta kriteria keberhasilan. Selain itu, preferensi budaya organisasi karyawan kemungkinan akan dipengaruhi oleh kondisi demografis, terutama jenis kelamin. Oleh karenanya bahwa mengukur dan menganalisis budaya organisasi suatu institusi dalam kombinasi dengan karakteristik demografis serta individu karyawannya akan dapat menghasilkan kesimpulan yang berharga, sehingga kepuasan kerja akan dapat ditingkatkan.</p>
2	<p><i>Higher Education of Social Science.</i></p> <p>Stephen &amp; Stephen, (2016)</p>	<p><b>Budaya Organisasi</b> Hofstede (1990)</p> <p><b>Kinerja</b> Porter and Lawler (1968) explained</p>	<p>Mayoritas responden sepakat, budaya organisasi memang berpengaruh terhadap kinerja serta tingkat kepuasan karyawan. Ditemukan juga bahwa jenis budaya organisasi yang dipraktikkan</p>

No	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil Penelitian
	<p><i>Organizational Culture and Its Impact on Employee Performance and Job Satisfaction: A Case Study of Niger Delta University, Amassoma.</i></p> <p>Metode : Kuantitatif</p>	<p><b>Kepuasan Kerja</b> Herzberg <i>et al.</i> (1959)</p>	<p>pada suatu organisasi juga dapat menentukan tingkat kinerja karyawan serta kepuasan kerja. Sebuah organisasi yang menggunakan budaya klan atau pendukung, cenderung mengalami kinerja dan tingkat kepuasan yang tinggi; jenis budaya ini mendorong karyawan untuk berinovatif serta mendukung sosialisasi dan kerja tim.</p>
3	<p><i>International Journal on Advanced Science, Education, and Religion.</i></p> <p>Zukarnaen <i>et al.</i>,(2020)</p> <p><i>The Influence of Organizational Culture and Work Environment on the Performance of Naval Command and Staff Collage (Seskoal) With Job Satisfaction.</i></p> <p>Metode : Kuantitatif</p>	<p><b>Budaya Organisasi</b> Indrasari (2007)</p> <p><b>Lingkungan Kerja</b> Jayaweera (2015)</p> <p><b>Kinerja</b> Asiedu (2017)</p>	<p>Hasil analisis menunjukkan bahwa budaya organisasi dan lingkungan kerja dengan kepuasan kerja berhubungan positif dan signifikan, budaya organisasi dan lingkungan kerja dengan kinerja berhubungan positif dan signifikan, kepuasan kerja dengan kinerja berhubungan positif dan signifikan, ada hubungan pengaruh antara budaya organisasi dan kinerja dengan dimediasi oleh kepuasan kerja dan ada hubungan antara pengaruh lingkungan kerja dengan kinerja yang dimediasi oleh kepuasan kerja.</p>
4	<p><i>International Journal on Advanced Science, Education, and Religion.</i></p>	<p><b>Budaya Organisasi</b> Hofstede</p> <p><b>Kepuasan Kerja</b></p>	<p>Budaya Zamrud didominasi oleh nilai-nilai adhokrasi dan budaya klan. Selain itu, temuan memberikan bukti,</p>

No	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil Penelitian
	Haffar <i>et al.</i> , (2019)  <i>The Role of Organizational Culture in Facilitating Employee Job Satisfaction in Emerald Group</i>  Metode : Kualitatif	Locke (1976)	yang menunjukkan bahwa kelompok dan jenis budaya organisasi adhocracy memainkan peran kunci dalam memfasilitasi kepuasan kerja karyawan dalam lingkungan berbasis layanan.
5	<i>International Journal of Manpower</i> .  Shafaei <i>et al.</i> , (2020)  <i>Green human resource management: A two-study investigation of antecedents and outcomes.</i>  Metode : Kuantitatif	<b>Environmental culture</b> Jabbour (2010)  <b>Meaningfulness through work</b> Spreitzer (1995)  <b>Green HRM</b> Jabbour (2011)  <b>Environmental performance</b> Yusof and Jamaludin (2013) and	Semua hipotesis yang diajukan didukung. Secara khusus, pada tingkat organisasi, budaya lingkungan organisasi berhubungan positif dengan HRM hijau, dan manajemen HRM hijau berhubungan positif dengan kinerja lingkungan organisasi. Pada tingkat individu, HRM hijau secara positif memengaruhi kepuasan kerja karyawan, dan kebermaknaan melalui pekerjaan merupakan mediator yang kuat dalam hubungan ini.

### 2.2.3 Pengaruh Praktik *Green Human Resources Management* (GHRM) terhadap Kinerja Karyawan

#### 1. Hadjri *et al.*, (2020).

Penelitian Hadjri *et al.*, (2020) berjudul “*Green Human Resource Management dan Kinerja Lingkungan: Studi Kasus pada Rumah Sakit di Kota Palembang*”. Penelitian ini bertujuan untuk melihat pengaruh *Green Human Resource Management* (GHRM) dengan beberapa analisis yang terdiri dari

variabel *Green Recruitment and Selection* (GRS), *Green Training* (GTR), dan *Green Compensation* (GCO) secara bagian (parsial) atau keseluruhan terhadap kinerja lingkungan Rumah Sakit di Kota Palembang. *Grand Theory* yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah *Ecocentrism Theory* dan *Triple Bottom Line*. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai rumah sakit pada rumah sakit pemerintah di Palembang yang berjumlah 2.270 orang. Dengan menggunakan rumus Slovin dan metode *stratified proporsional random sampling*, maka jumlah sampel yang menjadi responden dalam penelitian ini adalah 248 orang. Penelitian ini diolah dengan teknik analisis regresi linear berganda, dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa *Green Recruitment and Selection* (GRS), *Green Training* (GTR), dan *Green Compensation* (GCO) secara parsial (sebagian) berpengaruh positif atau signifikan terhadap kinerja lingkungan pada Rumah Sakit di Kota Palembang. Hasil dari penelitian ini juga menunjukkan bahwa *Green Recruitment and Selection* (GRS), *Green Training* (GTR), serta *Green Compensation* (GCO) secara bersama-sama juga berpengaruh positif atau signifikan terhadap kinerja lingkungan.

Kedua penelitian ini, sama-sama menggunakan variabel *Green Human Resource Management* (GHRM) dan Kinerja. Perbedaannya terdapat pada obyek penelitian dan variabel pendukung lainnya. Peneliti menggunakan obyek karyawan Bank KB Bukopin Cabang Yogyakarta, sedangkan penelitian terdahulu menggunakan karyawan di Rumah Sakit di Kota Palembang.

## 2. Adriana *et al.*, (2020).

Penelitian Adriana *et al.*,(2020) berjudul “*A Review the Important of Green Human Resource Management Practices toward Employee Green Behaviour in Organization*”. Tujuan dari penelitian ini yaitu; (1) mengkaji literatur korelasi antara praktik *Green Human Resource Management* (GHRM) dengan perilaku “hijau” karyawan dalam organisasi; (2) mengeksplorasi definisi yang diberikan oleh peneliti mengenai istilah "GHRM" dan menyajikannya untuk membuat interpretasi konsep *Green Human Resource Management* (GHRM). Data sekunder dan metode *desk research* digunakan dalam penelitian ini. Temuan dalam penelitian ini menyoroti status praktik sumber daya manusia hijau seperti rekrutmen dan seleksi hijau, pelatihan dan pengembangan hijau, manajemen kinerja hijau, keterlibatan hijau dan pembayaran dan penghargaan hijau secara bersamaan terkait dengan perilaku manusia hijau karyawan baik tugas atau sukarela dalam organisasi. Perilaku hijau karyawan dinilai memberikan manfaat yang sangat besar dan tidak merusak lingkungan.

Dalam penelitian ini terdapat persamaan yaitu keduanya menggunakan variabel *Green Human Resource Management* (GHRM) dan Kinerja Karyawan. Sedangkan, perbedaannya pada obyek penelitian dan variabel pendukung lainnya. Peneliti menggunakan obyek karyawan Bank KB Bukopin Cabang Yogyakarta, sedangkan penelitian terdahulu menggunakan beberapa karyawan di Indonesia.

### 3. Emilisa & Lunarindiah, (2020).

Penelitian Emilisa & Lunarindiah, (2020) meneliti mengenai “*Concequences of Green Human Resource Management: Perspective of Professional Event Organizer Employees in Jakarta*”. Penelitian ini bertujuan untuk dapat melihat dan menganalisis bagaimana konsekuensi *Green Human Resource Management* (GHRM) pada karyawan profesional *event organizer* di Jakarta. Data diperoleh dengan menggunakan metode *purposive sampling* dengan penyebaran kuesioner online kepada karyawan yang bekerja di *event organizer* profesional. Survei yang dihasilkan terdapat 108 kuesioner yang efektif, dan metode yang digunakan untuk menganalisis penelitian ini adalah uji instrumental seperti validitas dan reliabilitas serta uji hipotesis dengan menggunakan analisis regresi tunggal menggunakan program SPSS. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa GHRM meningkatkan Komitmen Organisasi Karyawan, Perilaku Ramah Lingkungan Karyawan dan Prestasi Kerja.

Dalam penelitian ini memiliki persamaan yaitu keduanya sama-sama menggunakan variabel *Green Human Resource Management* (GHRM) dan Kinerja Karyawan. Perbedaannya pada obyek penelitian dan variabel pendukung lainnya. Peneliti menggunakan karyawan Bank KB Bukopin Cabang Yogyakarta. Sedangkan penelitian terdahulu menggunakan karyawan di *Event Organizer* di Jakarta.

### 4. Ojo *et al.*, (2020).

Penelitian Ojo *et al.*, 2020 meneliti mengenai “*Linking green HRM practices to environmental performance through pro-environment behaviour in the information technology sector*”. Tujuan penelitian tersebut yaitu yang ada mengakui peran manajemen sumber daya manusia hijau (GHRM) dalam membentuk perilaku pro-lingkungan dan kinerja lingkungan karyawan. Namun, studi terbatas telah menyelidiki dampak spesifik dari praktik GHRM pada perilaku pro-lingkungan dari perspektif karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk mengkonseptualisasikan praktik GHRM sebagai sumber daya internal yang dapat digunakan untuk merangsang perilaku teknologi informasi (TI) karyawan yang pro-lingkungan. Hubungan yang dihipotesiskan diuji dengan bantuan pemodelan jalur kuadrat terkecil parsial dari data yang dikumpulkan dari 333 profesional TI di perusahaan ISO 14001 di Malaysia. Temuan: Hasil menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan hijau, manajemen kinerja dan pemberdayaan dan partisipasi sangat penting dalam merangsang perilaku TI pro-lingkungan. Selain itu, efek mediasi dari perilaku TI pro-lingkungan yang signifikan untuk dampak pelatihan dan pengembangan hijau, manajemen kinerja dan pemberdayaan dan partisipasi hijau pada kinerja TI lingkungan. Hasil menunjukkan bahwa praktik GHRM adalah prediktor signifikan terhadap kinerja TI lingkungan, tetapi pelatihan dan pengembangan dapat menjadi kontra-produktif terhadap kinerja kecuali jika hal itu merangsang keterlibatan karyawan dalam perilaku pro-lingkungan. Orisinalitas/nilai pada studi ini yaitu berkontribusi pada pandangan berbasis sumber daya HRM dengan memeriksa

praktik GHRM sebagai sumber daya organisasi untuk merangsang perilaku TI pro-lingkungan karyawan untuk mendukung kinerja TI lingkungan.

Persamaan penelitian ini adalah menggunakan *Green Human Resource Management* (GHRM) dan Kinerja Karyawan. Perbedaannya terletak pada obyek penelitian dan variabel pendukung lainnya. Peneliti menggunakan karyawan Bank KB Bukopin Cabang Yogyakarta. Sedangkan, penelitian terdahulu menggunakan karyawan di Nigeria.

#### **5. Saputro & Nawangsari, (2021).**

Penelitian Saputro & Nawangsari(2021) meneliti tentang “*The Effect of Green Human Resource Management on Organization Citizenship Behaviour for Environment (OCBE) and Its Implications on Employee Performance at Pt Andalan Bakti Niaga*”. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis efek dari *Green Human Resource Management* (GHRM) terhadap Kinerja Karyawan melalui *Organization Citizenship Behavior for Environment* (OCBE). Jenis penelitian yang digunakan ini menggunakan metode survei dengan pendekatan kuantitatif. Penelitian ini dilakukan di PT Andalan Bakti Niaga dengan pengambilan sampel yang dilakukan dengan teknik *nonprobability* dengan jumlah sampel 80 orang. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan metode *Partial Least Square* (PLS) *software* SmartPLS versi 3.2.7. Hasil yang diperoleh dari penelitian ini adalah : 1) *Green Recruitment, Green Training, Green Compensation and Rewards* berpengaruh positif dan signifikan terhadap

OCBE; 2) *Green Performance Appraisal* tidak berpengaruh signifikan terhadap OCBE; 3) *Green Training dan Green Performance Appraisal* berpengaruh positif serta signifikan terhadap Kinerja Karyawan; 4) *Green Recruitment dan Green Compensation and Rewards* berpengaruh negatif serta signifikan terhadap Kinerja Karyawan; 5) OCBE berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan; 6) *Green Recruitment, Green Training, Green Compensation and Rewards* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui OCBE; 7) Penilaian Kinerja Hijau tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai melalui OCBE; 8) *Green Human Resource Management* berpengaruh signifikan terhadap OCBE; 9) GHRM berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

Persamaan penelitian ini adalah sama-sama menggunakan variabel *Green Human Resource Management* (GHRM) dan Kinerja. Sedangkan perbedaan keduanya adalah pada obyek penelitian serta variabel pendukung lainnya. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan karyawan Bank KB Bukopin Cabang Yogyakarta sedangkan penelitian terdahulu menggunakan karyawan di Andalan Bakti.

**Tabel 2. 3** Review Jurnal Praktik *Green Human Resources Management* terhadap Kinerja Karyawan

No	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil Penelitian
1	<p><i>Inovbiz: Jurnal Inovasi Bisnis</i></p> <p>Hadjri <i>et al.</i>, (2020)</p> <p><i>Green Human Resource Management dan Kinerja Lingkungan: Studi Kasus pada Rumah Sakit di Kota Palembang</i></p> <p>Metode : Kuantitatif</p>	<p><b><i>Green recruitment and selection (GRS)</i></b> Renwick <i>et al.</i> (2013) dan Jabbour (2011)</p> <p><b><i>Green training (GTR)</i></b> Renwick <i>et al.</i> (2013) dan Jabbour (2011)</p> <p><b><i>Green compensation (GCO)</i></b> Renwick <i>et al.</i> (2013) dan Jabbour (2011)</p> <p><b>Kinerja</b> Masri &amp; Jaron (2017) serta Roscoe <i>et al.</i> (2019)</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa GRS, GTR, dan GCO secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja lingkungan pada rumah sakit di Kota Palembang. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa GRS, GTR, dan GCO secara bersama-sama juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja lingkungan.</p>
2	<p><i>Journal of International Conference Proceedings.</i></p> <p>Adriana <i>et al.</i>, (2020)</p> <p><i>A Review the Important of Green Human Resource Management (GHRM) Practices toward Employee Green Behaviour in Organization</i></p> <p>Metode : Kuantitatif</p>	<p><b><i>Recruitment and selection</i></b> Obaid &amp; Alias (2015)</p> <p><b><i>Training and Development</i></b> Obaid &amp; Alias(2015)</p> <p><b><i>Performance Management</i></b> Jabbour <i>et al.</i>(2008)</p>	<p>Temuan dalam penelitian ini menyoroti status praktik sumber daya manusia hijau seperti rekrutmen serta seleksi hijau, pelatihan serta pengembangan hijau, manajemen kinerja hijau, keterlibatan hijau dan pembayaran dan apresiasi hijau secara bersamaan terkait dengan perilaku manusia hijau karyawan baik tugas atau sukarela dalam organisasi. Perilaku hijau karyawan dinilai memberikan manfaat yang sangat besar dan tidak merusak lingkungan.</p>

No	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil Penelitian
3	<p><i>Review of Integrative Business and Economics Research</i></p> <p>Emilisa &amp; Lunarindiah, (2020)</p> <p><i>Concequences of Green Human Resource Management: Perspective of Professional Event Organizer Employees in Jakarta</i></p> <p>Metode : Kuantitatif</p>	<p><b>Green Human Resources Management.</b> Opatha and Arulrajah (2014).</p> <p><b>Employees' Organizational Commitment.</b> Allen and Meyer (2011).</p> <p><b>Employees' Eco-Friendly Behavior.</b> Boiral, Raineri, and Paillé (2015)</p> <p><b>Work Performance.</b> Stoner, Perrewé, &amp; Munyon (2011).</p>	<p>Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia Hijau meningkatkan Komitmen Organisasi Karyawan, Perilaku Ramah Lingkungan Karyawan serta Prestasi Kerja</p>
4	<p><i>Social Responsibility Journal</i></p> <p>Ojo et al.,(2020)</p> <p><i>Linking green HRM practices to environmental performance through pro-environment behaviour in the information technology sector</i></p> <p>Metode : Kuantitatif</p>	<p><b>Green Human Resources Management.</b> Masri and Jaaron (2017) and Jabbour (2011)</p> <p><b>Pro Enviromental</b> Paille' et al. (2014)</p> <p><b>IT Performance.</b> (Chiou et al.,2011; Gholami et al.,2013)</p>	<p>Hasil menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan hijau, manajemen kinerja dan pemberdayaan dan partisipasi sangat penting dalam merangsang perilaku TI pro-lingkungan. Selain itu, efek mediasi dari perilaku TI pro-lingkungan yang signifikan untuk dampak pelatihan dan pengembangan hijau, manajemen kinerja dan pemberdayaan dan partisipasi hijau pada kinerja TI lingkungan. Hasil menunjukkan bahwa praktik GHRM adalah prediktor signifikan</p>

No	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil Penelitian
			<p>terhadap kinerja TI lingkungan, tetapi pelatihan dan pengembangan dapat menjadi kontra-produktif terhadap kinerja kecuali jika hal itu merangsang keterlibatan karyawan dalam perilaku pro-lingkungan.</p> <p>Orisinalitas/nilai: Studi ini berkontribusi pada pandangan berbasis sumber daya HRM dengan memeriksa praktik GHRM sebagai sumber daya organisasi untuk merangsang perilaku TI pro-lingkungan karyawan untuk mendukung kinerja TI lingkungan.</p>
5	<p><i>European Journal of Business and Management Research</i></p> <p>Saputro &amp; Nawangsari, (2021)</p> <p><i>The Effect of Green Human Resource Management on Organization Citizenship Behaviour for Environment (OCBE) and Its Implications on Employee Performance at Pt Andalan Bakti Niaga</i></p> <p>Metode : Kualitatif</p>	<p><b>Green Human Resources Management.</b> Pinzone et al</p> <p><b>OCBE</b> Boiral et al</p> <p><b>Performance.</b> Tarigan and Rozzyana</p>	<p>Hasil menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan hijau, manajemen kinerja dan pemberdayaan dan partisipasi sangat penting dalam merangsang perilaku TI pro-lingkungan. Selain itu, efek mediasi dari perilaku TI pro-lingkungan yang signifikan untuk dampak pelatihan dan pengembangan hijau, manajemen kinerja dan pemberdayaan dan partisipasi hijau pada kinerja TI lingkungan. Hasil menunjukkan bahwa</p>

No	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil Penelitian
			<p>praktik GHRM adalah prediktor signifikan terhadap kinerja TI lingkungan, tetapi pelatihan dan pengembangan dapat menjadi kontra-produktif terhadap kinerja kecuali jika hal itu merangsang keterlibatan karyawan dalam perilaku pro-lingkungan.</p> <p>Orisinalitas/nilai: Studi ini berkontribusi pada pandangan berbasis sumber daya HRM dengan memeriksa praktik GHRM sebagai sumber daya organisasi untuk merangsang perilaku TI pro-lingkungan karyawan untuk mendukung kinerja TI lingkungan</p>

#### 2.2.4 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

##### 1. Paramita *et al.*, (2020).

Pada penelitian yang dilakukan (Paramita et al., 2020) berjudul “*The Influence of Organizational Culture and Organizational Commitment on Employee Performance and Job Satisfaction as a Moderating Variable at PT. Bank Mandiri (Persero), Tbk*”. Penelitian ini bertujuan agar dapat menguji hubungan antara budaya organisasi serta komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan dan untuk menguji pengaruh kepuasan kerja terhadap

hubungan antara budaya organisasi, komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Data penelitian diperoleh dari data primer dan sekunder melalui penyebaran kuesioner kepada karyawan, yang berisi berbagai pernyataan terkait dengan variabel yang diteliti. Subjek penelitian ini adalah seluruh pegawai yang berjumlah 40 orang di PT Bank Mandiri (Persero), Tbk. Analisis data yang digunakan penelitian ini menggunakan analisis regresi moderasi, dengan hasil penelitian yang dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi dan komitmen organisasi secara simultan memengaruhi kinerja pegawai. Kepuasan kerja memengaruhi hubungan antara budaya organisasi, kinerja serta kepuasan kerja lebih mengarah kepada variabel moderasi daripada variabel independen.

Penelitian ini sama-sama menggunakan variabel Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan. Sedangkan, perbedaannya yaitu pada obyek penelitian serta variabel pendukung lainnya. Dalam penelitian ini, peneliti ini menggunakan karyawan Bank KB Bukopin Cabang Yogyakarta, sedangkan penelitian terdahulu menggunakan karyawan di 40 orang di PT Bank Mandiri (Persero).

## **2. Ezeanyim & Ufoaroh, (2019).**

Penelitian Ezeanyim & Ufoaroh, (2019) berjudul “*The Impact of Job Satisfaction on Employee Performance in Selected Public Enterprise in*

*Awka, Anambra State*". Tujuan utama penelitian ini adalah menguji apakah akibat kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, dengan perusahaan publik terpilih di Awka, negara bagian Anambra sebagai studi kasus. Data dikumpulkan dari sumber primer yaitu 286 eksemplar kuesioner diberikan kepada responden dan 250 eksemplar kuesioner berhasil dikembalikan yang akan digunakan sebagai dasar untuk melakukan analisis penelitian. *Chi square* adalah alat statistik yang digunakan dalam menganalisis data. Hasil penelitian mengungkapkan bahwa terdapat korelasi linear antara kepuasan kerja (*Job safety/security, Promotion, Job reward/Pay* dan kondisi kerja) dengan proksi kinerja karyawan yaitu semangat kerja karyawan. Dilihat dari tanggapan mereka, dapat disimpulkan bahwa karyawan tidak puas dengan kondisi kerja organisasi. Untuk itu direkomendasikan kepada manajemen untuk memberikan kondisi kerja yang baik, sehingga dapat meningkatkan semangat kerja karyawannya.

Kedua penelitian ini adalah sama-sama menggunakan variabel kepuasan kerja dan Kinerja. Sedangkan perbedaannya terletak pada obyek penelitian serta variabel pendukung lainnya. Penelitian ini menggunakan karyawan Bank KB Bukopin sedangkan penelitian terdahulu menggunakan karyawan di 40 orang di PT Bank Mandiri (Persero).

### **3. Hidayati & Rahmawati, (2016).**

Penelitian Hidayati & Rahmawati, (2016) berjudul "*The Effect On The Job Satisfaction Organization, Performance Of Employees*

*Commitment, And Service Performance*". Tujuan penelitian ini untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi dengan kinerja pegawai serta kinerja pelayanan Puskesmas di Kalimantan Timur. Analisis yang dilakukan yaitu menggunakan *Structural Equation Model (SEM)* dengan *Software SmartPLS* untuk pengolahan datanya, dan data dikumpulkan dari karyawan di Posyandu garda terdepan di Kalimantan Timur. Unit Puskesmas yang digunakan dalam penelitian ini sejumlah 30 Puskesmas di wilayah Kalimantan Timur. Penelitian ini menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi; kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan; kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pelayanan; komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai; komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pelayanan; serta kinerja pegawai tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pelayanan.

Kedua penelitian ini sama-sama menggunakan variabel kepuasan kerja serta Kinerja. Sedangkan perbedaannya terletak pada obyek penelitian dan variabel pendukung lainnya. Penelitian ini menggunakan karyawan Bank KB Bukopin sedangkan penelitian terdahulu menggunakan karyawan di posyandu garda terdepan di Kalimantan Timur. Unit analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah Puskesmas di wilayah Kalimantan Timur yang diwakili oleh tiga kota masing-masing kabupaten yaitu;

Samarinda, Kutai, dan Balikpapan masing-masing kecamatan kota 10 puskesmas sehingga jumlah sampel sebanyak 30 puskesmas.

#### 4. Stephen & Stephen (2016).

Penelitian (Stephen & Stephen, 2016) berjudul "*Organizational Culture and Its Impact on Employee Performance and Job Satisfaction: A Case Study of Niger Delta University, Amassoma*". Penelitian ini bertujuan untuk melihat dan mengevaluasi bagaimana budaya organisasi dapat memengaruhi kinerja karyawan, kepuasan kerja dan hubungan antara Budaya Organisasi, Kinerja Karyawan dan Kepuasan Kerja untuk menawarkan solusi yang mungkin akan membantu organisasi membangun budaya yang akan berdampak positif pada kinerja serta kepuasan karyawannya. Data responden untuk penelitian ini dari mayoritas staff *Niger Delta University*. Kuesioner yang disebarakan sebanyak 120 kuesioner tetapi yang diambil hanya 100 responden. Data dianalisis memakai analisis sederhana, menggunakan tabel dan *chi square* digunakan sebagai penguji hipotesis dan dirumuskan untuk memandu penelitian. Hasil penelitian tersebut terlihat bahwa hampir semua responden setuju bahwa budaya organisasi memang berpengaruh terhadap kinerja serta tingkat kepuasan karyawan. Ditemukan juga bahwa jenis budaya organisasi yang dipraktikkan dalam suatu organisasi juga dapat menentukan tingkat kinerja karyawan dan kepuasan kerja. Sebuah organisasi yang mempraktekkan budaya klan atau pendukung, cenderung mengalami kinerja serta tingkat kepuasan yang

tinggi; jenis budaya ini mendorong karyawan untuk selalu inovatif dan juga mendukung sosialisasi dan mengutamakan kerja tim.

Kedua penelitian ini memiliki kesamaan yaitu sama-sama menggunakan variabel Budaya Lingkungan Organisasi serta Kepuasan Kerja. Perbedaan pada penelitian dilakukan pada obyek penelitian serta variabel pendukung lainnya. Peneliti menggunakan obyek penelitian karyawan Bank KB Bukopin Cabang Yogyakarta, sedangkan penelitian terdahulu menggunakan staff *Niger Delta University*.

**5. Zukarnaen et al. (2020).**

Penelitian Zukarnaen et al. (2020) berjudul “*The Influence of Organizational Culture and Work Environment on the Performance of Naval Command and Staff Collage (Seskoal) With Job Satisfaction*”. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kuatnya pengaruh budaya organisasi dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja, kemudian menganalisis kuatnya pengaruh budaya organisasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja, kemudian menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja, akhirnya untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh tidak langsung budaya organisasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja staff melalui kepuasan kerja. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan data diperoleh melalui kuesioner dengan penilaian skala likert. Dengan total 137 tentara Seskoal. Hasil analisis menunjukkan bahwa budaya organisasi dan lingkungan kerja dengan kepuasan kerja berhubungan positif dan signifikan,

budaya organisasi dan lingkungan kerja dengan kinerja berhubungan positif dan signifikan, kepuasan kerja dengan kinerja berhubungan positif dan signifikan, ada hubungan pengaruh antara budaya organisasi dan kinerja dengan dimediasi oleh kepuasan kerja dan ada hubungan antara pengaruh lingkungan kerja dengan kinerja yang dimediasi oleh kepuasan kerja.

Pada penelitian ini terdapat persamaan, yaitu sama-sama menggunakan variabel budaya lingkungan organisasi dan Kepuasan Kerja. Sedangkan, perbedaannya adalah pada obyek penelitian serta variabel pendukung lainnya. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan karyawan Bank KB Bukopin Cabang Yogyakarta, sedangkan penelitian terdahulu menggunakan 137 tentara seskoal.

**Tabel 2. 4** Review Jurnal Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

No	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil Penelitian
1	<p><i>International Journal of Research and Review.</i></p> <p>Paramita et al., (2020)</p> <p><i>The Influence of Organizational Culture and Organizational Commitment on Employee Performance and Job Satisfaction as a Moderating Variable at PT. Bank Mandiri (Persero), Tbk</i></p> <p>Metode : Kuantitatif</p>	<p><b>Kinerja</b> Mappamiring (2015)</p> <p><b>Budaya Organisasi</b> Gibson, Ivanichevich &amp; Donelly (2010)</p> <p><b>Komitmen Organisasi</b> Griffin, (2004)</p> <p><b>Kepuasan Kerja</b> Kreitner and Kinicki, (2001)</p>	<p>Kesimpulan penelitian ini adalah bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi serta komitmen organisasi secara simultan memengaruhi kinerja pegawai. Kepuasan kerja memengaruhi hubungan antara budaya organisasi, kinerja serta kepuasan</p>

No	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil Penelitian
			kerja lebih mengarah ke variabel moderasi daripada variabel independen.
2	<p><i>Journal of Management and Business Research: A Administration and Management.</i></p> <p>Ezeanyim &amp; Ufoaroh, (2019)</p> <p><i>The Impact of Job Satisfaction on Employee Performance in Selected Public Enterprise in Awka, Anambra State.</i></p> <p>Metode : Kuantitatif</p>	<p><b>Kepuasan Kerja</b> Alamdard, Muhammad, and Wasim (2011)</p> <p><b>Kinerja</b> George and Jones (2008)</p>	<p>Hasil penelitian mengungkapkan bahwa terdapat korelasi linear antara kepuasan kerja (Job safety/security, Job reward/Pay, Promotion dan kondisi kerja) dengan proksi kinerja karyawan yaitu semangat kerja karyawan.</p> <p>Kesimpulannya adalah bahwa karyawan tidak puas dengan kondisi kerja organisasi; itu terlihat dari tanggapan mereka. Direkomendasikan kepada manajemen untuk memberikan kondisi kerja yang baik bagi karyawannya, sehingga dapat meningkatkan semangat kerja mereka.</p> <p>Kedua penelitian ini adalah sama-sama menggunakan variabel kepuasan kerja dan Kinerja. Sedangkan perbedaannya adalah pada obyek penelitian serta <i>variabel</i> pendukung lainnya. Penelitian ini menggunakan karyawan Bank KB Bukopin sedangkan penelitian terdahulu menggunakan karyawan di 40 orang di</p>

No	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil Penelitian
			PT Bank Mandiri (Persero).
3	<p>Kinerja : Jurnal Ekonomi dan Manajemen.</p> <p>Hidayati &amp; Rahmawati, (2016)</p> <p><i>The Effect On The Job Satisfaction Organization, Performance Of Employees Commitment, And Service Performance</i></p> <p>Metode : Kuantitatif</p>	<p><b>Kepuasan Kerja</b> Luthans (2007)</p> <p><b>Organizational Commitment</b> Allen and Meyer (2011)</p> <p><b>Work Performance</b> Furtermore (1999)</p>	<p>Penelitian ini menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi; kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan; kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pelayanan; komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai; komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pelayanan; serta kinerja pegawai tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pelayanan.</p>
4	<p><i>Higher Education of Social Science.</i></p> <p>Stephen &amp; Stephen, (2016)</p> <p><i>Organizational Culture and Its Impact on Employee Performance</i></p>	<p><b>Budaya Organisasi</b> Hofstede (1990)</p> <p><b>Kinerja</b> Porter and Lawler (1968) explained</p> <p><b>Kepuasan Kerja</b> Herzberg <i>et al.</i> (1959)</p>	<p>Hampir semua responden setuju bahwa budaya organisasi memang berpengaruh terhadap kinerja serta tingkat kepuasan karyawan. Ditemukan juga bahwa jenis budaya organisasi yang dipraktikkan dalam</p>

No	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil Penelitian
	<p><i>and Job Satisfaction: A Case Study of Niger Delta University, Amassoma.</i></p> <p>Metode : Kuantitatif</p>		<p>suatu organisasi juga dapat menentukan tingkat kinerja karyawan serta kepuasan kerja. Sebuah organisasi yang mempraktikkan budaya klan atau pendukung cenderung mengalami kinerja dan tingkat kepuasan yang tinggi; jenis budaya ini mendorong karyawan untuk selalu inovatif dan juga mendukung sosialisasi serta kerja tim</p>
5	<p><i>International Journal on Advanced Science, Education, and Religion</i></p> <p>Zukarnaen <i>et al.</i>, (2020)</p> <p><i>The Influence of Organizational Culture and Work Environment on the Performance of Naval Command and Staff Collage (Seskoal) With Job Satisfaction.</i></p> <p>Metode : Kuantitatif</p>	<p><b>Budaya Organisasi</b> Indrasari (2007)</p> <p><b>Lingkungan Kerja</b> Jayaweera (2015)</p> <p><b>Kinerja</b> Asiedu (2017)</p>	<p>Hasil analisis menunjukkan bahwa budaya organisasi dan lingkungan kerja dengan kepuasan kerja berhubungan positif dan signifikan, budaya organisasi dan lingkungan kerja dengan kinerja berhubungan positif dan signifikan, kepuasan kerja dengan kinerja berhubungan positif dan signifikan, ada hubungan pengaruh antara budaya organisasi dan kinerja dengan dimediasi oleh kepuasan kerja dan ada hubungan antara pengaruh lingkungan kerja dengan kinerja yang dimediasi oleh kepuasan kerja.</p>

### 2.3 Hipotesis Penelitian

### **2.3.1 Pengaruh Budaya Lingkungan Organisasi terhadap Praktik *Green Human Resources Management* (GHRM) di Bank Bukopin Cabang Yogyakarta**

Baik konteks kelembagaan formal maupun informal memiliki efek berjenjang pada budaya dan lingkungan organisasi, menjadikan budaya sebagai salah satu anteseden utama *Green Human Resources Management* (GHRM). Secara khusus, praktik *Green Human Resources Management* (GHRM) adalah program, teknik, dan proses yang membantu organisasi mengurangi efek lingkungan mereka, sekaligus meningkatkan efek lingkungan positif mereka Opatha & Arulrajah, (2014). Dengan kata lain, *Green Human Resources Management* (GHRM) didefinisikan sebagai praktik sumber daya manusia yang berfokus pada kelestarian lingkungan melalui penciptaan karyawan “hijau”, yang dapat mengenali dan menghargai inisiatif lingkungan organisasi. Hal ini berkonsentrasi pada seleksi dan rekrutmen “hijau”, pelatihan dan pengembangan “hijau”, manajemen dan penilaian kinerja “hijau” dan sistem pembayaran dan penghargaan “hijau” yang memperluas organisasi sumber daya manusia, Yusoff *et al.*,(2020). Penelitian ini memberikan hasil bahwa budaya organisasi, struktur, kepemimpinan dan strategi adalah salah satu prediktor penting dari *Green Human Resources Management* (GHRM) Dubois & Dubois, (2012). Anteseden *Green Human Resources Management* (GHRM) yang teridentifikasi ini dianggap sebagai tanda kontekstual proksimal, yang menunjukkan kebutuhan, nilai, dan urgensi praktik *Green Human Resources Management* (GHRM) dalam organisasi. Selain itu, kondisi organisasi merupakan motivator penting untuk mempraktikkan kegiatan prolingkungan seperti *Green Human Resources Management* (GHRM) oleh organisasi

Ren *et al.*,(2018). Jika sebuah organisasi menghargai kegiatan hijau dengan melampaui tujuan hanya menghasilkan keuntungan, dan mencari cara untuk meminimalkan negatif dan memaksimalkan konsekuensi positif dari kegiatannya terhadap lingkungan, itu menciptakan budaya yang mempromosikan *Green Human Resources Management* (GHRM) dan praktik terkaitnya. Oleh karena itu, budaya lingkungan organisasi, dengan membangun lingkungan di mana kegiatan hijau sangat dihargai, mendorong perekrutan hijau, pelatihan, penilaian dan insentif, yang merupakan dimensi *Green Human Resources Management* (GHRM) Amini *et al.*, (2018). Hipotesis yang diajukan adalah:

H1: Budaya Lingkungan Organisasi Berpengaruh Positif terhadap Praktik *Green Human Resources Management* (GHRM) di Bank KB Bukopin Cabang Yogyakarta.

### **2.3.2 Pengaruh Budaya Lingkungan Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Bank KB Bukopin Cabang Yogyakarta**

Budaya lingkungan organisasi tidak hanya rencana strategis mendasar untuk meningkatkan kinerja lingkungan organisasi, tetapi juga memainkan peran penting dalam meningkatkan hasil karyawan seperti kepuasan kerja Shafaei *et al.*,(2020). Penelitian menunjukkan bahwa evaluasi karyawan terhadap karakteristik pekerjaan mereka merupakan faktor penting yang memengaruhi perilaku kerja mereka Yusof & Jamaludin, (2013). Secara khusus, beberapa karakteristik pekerjaan termasuk kebanggaan, partisipasi, pengakuan, aktualisasi diri, kemajuan, keadilan, kondisi kerja dan pekerjaan itu sendiri dapat memengaruhi cara karyawan memandang pekerjaan mereka dan pada akhirnya menghasilkan kepuasan mereka Arnett & Laverie, (2002).

Penelitian Dimitrios & Athanasios, (2014) membuktikan bahwa terdapat keterkaitan antara pekerjaan kontemporer seperti kepuasan kerja dengan persepsi mereka mengenai lingkungan kerja mereka, hubungan dengan rekan kerja, tujuan dan strategi institusi, serta kriteria keberhasilan. Selain itu, preferensi budaya organisasi karyawan kemungkinan dipengaruhi oleh karakteristik demografis, terutama jenis kelamin.

Penelitian Stephen & Stephen, (2016) membuktikan bahwa ada sebagian besar responden yang setuju bahwa budaya organisasi memang sangat berpengaruh terhadap kinerja serta tingkat kepuasan karyawan, begitu juga bahwa jenis budaya organisasi yang dipraktekkan dalam suatu organisasi juga dapat menentukan tingkat Kinerja Karyawan dan Kepuasan Kerja.

Penelitian Zukarnaen *et al.*,(2020) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja dengan Kepuasan Kerja berhubungan positif dan signifikan, Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja dengan Kinerja Karyawan berhubungan positif dan signifikan, Kepuasan Kerja dengan Kinerja Karyawan berhubungan positif dan signifikan, ada hubungan pengaruh antara Budaya Organisasi dan Kinerja dengan dimediasi oleh Kepuasan Kerja dan ada hubungan antara pengaruh Lingkungan Kerja dengan Kinerja yang dimediasi oleh Kepuasan Kerja. Hipotesis yang diajukan adalah:

H2: Budaya Lingkungan Organisasi berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja di Bank Bukopin Cabang Yogyakarta.

### **2.3.3 Pengaruh Praktik *Green Human Resources Management* (GHRM) terhadap Kinerja Karyawan Bank Bukopin Cabang Yogyakarta**

*Green Human Resources Management* (GHRM) sebagai strategi instrumental membantu organisasi mencapai tujuan lingkungan mereka melalui penciptaan budaya lingkungan hijau dan karyawan hijau yang peduli dengan masalah lingkungan Kim *et al.*,(2019). Melindungi lingkungan adalah tujuan yang berharga bagi organisasi, dan meskipun menambah beban kerja karyawan, mereka masih percaya bahwa organisasi harus fokus pada lingkungan. Hal ini sesuai dengan tujuan *Green Human Resources Management* (GHRM) untuk menghargai perlindungan lingkungan dengan berfokus pada kegiatan yang mengurangi efek negatif dan meningkatkan efek positif pada lingkungan. Ketika karyawan memiliki kesadaran lingkungan untuk melindungi planet ini, dan berkontribusi pada lingkungan yang lebih sehat, lebih baik, dan lebih aman, mereka merasa bahwa mereka berkontribusi sesuatu yang positif bagi lingkungan. Dengan menekankan tujuan dan nilai lingkungan bersama, GHRM mempromosikan lingkungan di mana karyawan dan pengusaha merasa bahwa mereka melakukan sesuatu yang berarti. Hal ini akan menyebabkan berkembangnya rasa kebermaknaan melalui pekerjaan yang pada akhirnya dapat menghasilkan kinerja Shafaei *et al.*,(2020).

Penelitian Adriana *et al.*,(2020)membuktikan status praktik sumber daya manusia hijau seperti pelatihan dan pengembangan “hijau”, rekrutmen dan seleksi “hijau”, manajemen kinerja “hijau”, keterlibatan “hijau” dan pembayaran dan penghargaan “hijau” secara bersamaan terkait dengan perilaku manusia “hijau”

karyawan baik tugas atau sukarela dalam organisasi. Perilaku “hijau” karyawan dinilai memberikan manfaat yang sangat besar dan tidak merusak lingkungan.

Penelitian Emilisa & Lunarindiah, (2020) Manajemen Sumber Daya Manusia Hijau meningkatkan Perilaku Ramah Lingkungan Karyawan, Komitmen Organisasi Karyawan, dan Prestasi Kerja. Hipotesis yang diajukan adalah:

H3: Praktik *Green Human Resources Management* (GHRM) berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan Bank Bukopin Cabang Yogyakarta.

#### **2.3.4 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Bank Bukopin Cabang Yogyakarta**

Penelitian Paramita *et al.*, (2020) menyimpulkan bahwa Budaya organisasi serta komitmen organisasi secara simultan memengaruhi kinerja pegawai. Kepuasan kerja memengaruhi hubungan antara budaya organisasi, kinerja serta kepuasan kerja lebih mendekati *variabel moderasi* daripada *variabel independen*.

Penelitian Ezeanyim & Ufoaroh, (2019) mengungkapkan bahwa terdapat korelasi linear antara kepuasan kerja (*Promotion, job safety/security Job reward/Pay, dan kondisi kerja*) dengan *proksi* kinerja karyawan yaitu semangat kerja karyawan. Dari penelitian ini dapat diambil kesimpulan bahwa karyawan tidak puas dengan kondisi kerja organisasi; itu terlihat dari tanggapan mereka. Penelitian Hidayati & Rahmawati (2016) berjudul “*The Effect On The Job Satisfaction Organization, Performance Of Employees Commitment, And Service Performance*” menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen

organisasi serta kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hipotesis yang diajukan adalah:

H4: Kepuasan Karyawan berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan Bank Bukopin Cabang Yogyakarta.

### **2.3.5 Budaya Lingkungan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dimediasi *Green Human Resources Management (GHRM)***

Penelitian Dubois & Dubois, (2012) menunjukkan bahwa budaya organisasi, struktur, kepemimpinan dan strategi adalah salah satu *prediktor* penting dari *Green Human Resources Management (GHRM)*. *Anteseden Green Human Resources Management (GHRM)* yang teridentifikasi ini dianggap sebagai tanda kontekstual proksimal, yang menunjukkan kebutuhan, nilai, dan urgensi praktik *Green Human Resources Management (GHRM)* dalam organisasi. Selain itu, kondisi organisasi merupakan motivator penting untuk mempraktikkan kegiatan pro-lingkungan seperti *Green Human Resources Management (GHRM)* oleh organisasi Ren *et al.*,(2018). Oleh karena itu, budaya lingkungan organisasi, dengan membangun lingkungan di mana kegiatan hijau sangat dihargai, mendorong perekrutan hijau, pelatihan, penilaian dan insentif, yang merupakan dimensi *Green Human Resources Management (GHRM)* Amini *et al.*,(2018).

Penelitian Adriana *et al.*,(2020) membuktikan status praktik sumber daya manusia hijau seperti rekrutmen dan seleksi hijau, pelatihan dan pengembangan hijau, manajemen kinerja hijau, keterlibatan hijau dan pembayaran serta penghargaan hijau secara bersamaan terkait dengan perilaku manusia hijau karyawan baik tugas atau

sukarela dalam organisasi. Perilaku hijau karyawan dinilai memberikan manfaat yang sangat besar serta tidak merusak lingkungan.

Penelitian Emilisa & Lunarindiah, (2020) GHRM meningkatkan Perilaku Ramah Lingkungan Karyawan Komitmen Organisasi Karyawan, serta Prestasi Kerja. Hipotesis yang diajukan adalah:

H5: Budaya Lingkungan Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan dimediasi *Green Human Resources Management (GHRM)*.

### **2.3.6 Pengaruh Budaya Lingkungan terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Kepuasan Kerja**

Penelitian Dimitrios & Athanasios, (2014) membuktikan bahwa terdapat fakta terkait pekerjaan kontemporer seperti Kepuasan Kerja terkait dengan persepsi mereka tentang lingkungan kerja mereka, korelasi dengan rekan kerja, tujuan dan strategi institusi, serta kriteria keberhasilan.

Penelitian Stephen & Stephen, (2016) membuktikan sebagian besar responden setuju bahwa budaya organisasi memang berpengaruh terhadap kinerja serta tingkat kepuasan karyawan.

Penelitian Zukarnaen *et al.*,(2020) menunjukkan adanya hubungan antara pengaruh lingkungan kerja dengan kinerja yang dimediasi oleh kepuasan kerja.

Penelitian Paramita *et al.*,(2020) menyimpulkan bahwa Budaya organisasi serta komitmen organisasi secara simultan memengaruhi kinerja pegawai. Kepuasan kerja memengaruhi hubungan antara budaya organisasi, kinerja dan kepuasan kerja lebih mendekati ke *variabel moderasi* daripada *variabel independen*.

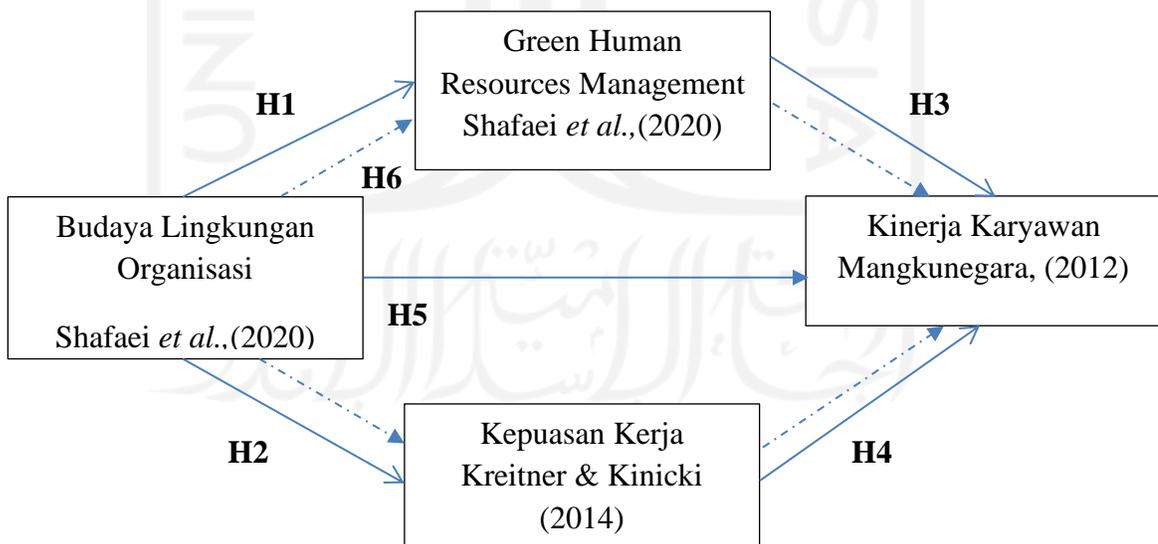
Penelitian Ezeanyim & Ufoaroh, (2019) mengungkapkan bahwa terdapat korelasi linear antara kepuasan kerja (*Promotion, Job reward/Pay, job safety/security* dan kondisi kerja) dengan proksi kinerja karyawan yaitu semangat kerja karyawan.

Penelitian Hidayati & Rahmawati, (2016) berjudul “*The Effect on The Job Satisfaction Organization, Performance of Employees Commitment, and Service Performance*”, menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Hipotesis yang diajukan adalah:

H6: Budaya Lingkungan Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Kepuasan Kerja.

## 2.4 Kerangka Pemikiran

Berdasarkan uraian hubungan antar hipotesis, maka kerangka pikir yang akan diteliti adalah:



**Gambar 2. 1** Kerangka Pemikiran

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Jenis Penelitian**

Penelitian ini termasuk dalam penelitian kuantitatif, yaitu penelitian yang digunakan untuk mengukur sesuatu dengan tepat dan digunakan untuk mengukur perilaku pelanggan, pengetahuan, opini, maupun sikap. Cooper & Schindler, (2017).

#### **3.2 Populasi dan Sampel**

Populasi adalah wilayah generalisasi penelitian yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Dalam penelitian ini populasinya adalah seluruh karyawan tetap dan kontrak yang berjumlah 89 Karyawan. Penelitian ini menggunakan metode *sensus* yang berarti seluruh populasi menjadi sampel penelitian.

#### **3.3 Jenis dan Sumber Data**

Data adalah bahan keterangan tentang sesuatu objek penelitian yang diperoleh dilokasi penelitian. Definisi data sebenarnya mirip dengan definisi informasi, hanya saja informasi lebih ditonjolkan segi pelayanan, sedangkan data lebih menonjolkan aspek materi Bungin (2004:119). Data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi:

### 3.3.1 Data Primer

Data primer adalah yang langsung diperoleh dari sumber data pertama di lokasi penelitian atau objek penelitian. Data primer diperoleh dari sumber data primer, yaitu sumber pertama di mana sebuah data dihasilkan Bungin (2004:122). Dalam penelitian ini penulis mengumpulkan data yang diperlukan dengan cara melakukan penyebaran kuesioner kepada para pegawai.

### 3.3.2 Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh dari sumber kedua atau sumber sekunder dari data yang kita butuhkan. data sekunder diperoleh dari sumber data sekunder, yaitu sumber data kedua setelah sesudah sumber data primer Bungin, (2004:122).

Pengumpulan data yang dilakukan yaitu dengan cara penyebaran kuesioner yang diberikan kepada responden. Materi kuesioner yang disebarkan berisi pernyataan mengenai keadilan organisasi, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai. Setiap indikator pertanyaan dari kuisisioner menggunakan skala Likert.

Pertanyaan tersebut terdiri dari 4 (empat) kategori jawaban, yaitu:

1. Sangat setuju      Skor = 4
2. Setuju              Skor = 3
3. Tidak Setuju        Skor = 2
4. Sangat tidak setuju    Skor = 1

Dengan kuesioner secara personal, peneliti dapat berpengaruh langsung dengan responden dan dapat memberikan penjelasan seperlunya, serta dapat langsung dikumpulkan setelah selesai dijawab oleh responden.

### **3.4 Variabel Penelitian**

Variabel merupakan segala sesuatu yang mempunyai nilai berbeda atau bervariasi (Sekaran & Bougie, 2013). Variabel penelitian ini terdiri dari:

#### **3.4.1 Variabel Eksogen ( $\epsilon$ )**

Variabel Eksogen adalah variabel yang penyebabnya berada di luar model dan yang berperan untuk menjelaskan variabel atau hasil lain dalam model. Hair *et al.*, (2010). Variabel Eksogen adalah budaya lingkungan organisasi. ( $\epsilon_1$ )

#### **3.4.2 Variabel Endogen ( $\eta$ )**

Variabel Endogen adalah variabel dalam model statistik yang diubah atau ditentukan oleh hubungannya dengan variabel lain dalam model. Dengan kata lain, variabel endogen identik dengan variabel dependen, artinya berkorelasi dengan faktor lain dalam sistem yang sedang dipelajari. Oleh karena itu, nilainya dapat ditentukan oleh variabel lain Hair *et al.*, (2010). Variabel *Endogen* adalah Kinerja Karyawan ( $\eta_1$ ).

#### **3.4.3 Variabel Mediasi ( $\gamma$ )**

Variabel Mediasi yaitu merupakan variabel perantara hubungan antara variabel *eksogen* dan variabel *endogen*. Variabel Mediasi ini membantu

menjelaskan hubungan antar variabel (Sekaran dan Bougie, 2013). Variabel Mediasi dalam penelitian ini adalah *Green Human Resources Management* (GHRM) ( $\gamma 1$ ) dan Kepuasan Kerja ( $\gamma 2$ ).

### 3.5 Definisi Operasional Variabel

Adapun definisi operasional dalam penelitian ini yaitu:

**Tabel 3. 1** Definisi Operasional Variabel

No	Variabel	Definisi Operasional	Dimensi & Indikator	Pengukuran Penilaian
1	Budaya Lingkungan Organisasi	Definisi Budaya lingkungan organisasi adalah integrasi asumsi asumsi dasar bersama bahwa organisasi harus melampaui pertimbangan keuntungan dan menarik pandangan yang lebih luas dari dirinya sendiri serta pembangunan berkelanjutan lingkungan sosial dan alamnya Moldan <i>et al.</i> , (2012)	<p>a. Permasalahan Lingkungan.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Perusahaan selalu memperhatikan permasalahan lingkungan perusahaan</li> <li>2. Perusahaan selalu berusaha mengatasi permasalahan lingkungan</li> <li>3. Perusahaan memberdayakan karyawan dalam mengatasi permasalahan lingkungan</li> </ol> <p>b. Perbaikan Lingkungan Berkelanjutan.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kebijakan perusahaan tentang lingkungan hidup yang berkelanjutan</li> <li>2. Perusahaan mempunyai program kerja dalam pengentasan permasalahan lingkungan</li> </ol> <p>c. Kesadaran Lingkungan Karyawan.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sangat setuju butir/item = 4</li> <li>2. Setuju Butir/item = 3</li> <li>3. Tidak Setuju Butir/item = 2</li> <li>4. Sangat tidak setuju Butir/item = 1</li> </ol>

No	Variabel	Definisi Operasional	Dimensi & Indikator	Pengukuran Penilaian
			<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Karyawan mempunyai kesadaran yang baik tentang lingkungan</li> <li>2. Perusahaan meningkatkan tingkat kesadaran karyawan akan lingkungan</li> </ol> Shafaei <i>et al.</i> , (2020)	
2	<i>Green Human Resources Management. (GHRM) (Z1)</i>	<i>Green Human Resources Management (GHRM)</i> adalah pelaksanaan kebijakan serta praktik manajemen Sumber Daya Manusia untuk pemanfaatan sumber daya yang berkelanjutan dalam organisasi bisnis serta mempromosikan kelestarian lingkungan Hadjri <i>et al.</i> ,(2020).	<b>Green HRM individual level</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Organisasi saya memiliki program pelatihan lingkungan yang berkelanjutan.</li> <li>2. Pelatihan lingkungan adalah prioritas bagi organisasi saya jika dibandingkan dengan jenis pelatihan lainnya.</li> <li>3. Di organisasi saya, pelatihan lingkungan dipandang sebagai investasi penting.</li> <li>4. Organisasi saya menetapkan tujuan lingkungan yang harus dicapai setiap karyawan.</li> <li>5. Organisasi saya mengevaluasi kontribusi karyawan terhadap peningkatan manajemen lingkungan.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sangat setuju Butir/item = 4</li> <li>2. Setuju Butir/item = 3</li> <li>3. Tidak Setuju Butir/item = 2</li> <li>4. Sangat tidak setuju Butir/item = 1</li> </ol>

No	Variabel	Definisi Operasional	Dimensi & Indikator	Pengukuran Penilaian
			<p>6. Penilaian kinerja lingkungan karyawan dicatat oleh perusahaan.</p> <p>7. Karyawan di organisasi saya dihargai secara finansial atas kinerja mereka dalam masalah pengelolaan lingkungan.</p> <p>8. Karyawan yang berkontribusi dalam perbaikan pengelolaan lingkungan diakui secara publik oleh perusahaan Shafaei <i>et al.</i>,(2020)</p>	
3	Kepuasan Kerja (Z2)	Menurut Kreitner & Kinicki (2014), kepuasan kerja adalah sebuah tanggapan afektif atau emosional terhadap berbagai segi pekerjaan seseorang. Definisi ini secara tidak langsung menyatakan bahwa kepuasan kerja bukanlah sebuah konsep kesatuan. Namun seseorang bisa merasa cukup puas dengan salah satu aspek pekerjaannya atau merasa kurang puas dengan satu atau	<p><b>Pemenuhan kebutuhan (<i>Need fulfillment</i>).</b></p> <p>a) Karakteristik pekerjaan yang harus saya lakukan selama ini mampu memenuhi kebutuhan saya.</p> <p>b) Pekerjaan yang setiap hari saya lakukan di organisasi ini sesuai dengan yang saya butuhkan dalam hidup saya.</p> <p>c) Saya puas bekerja di organisasi ini karena gaji yang saya terima sesuai keinginan saya.</p> <p>d) Saya puas bekerja di organisasi ini karena kesempatan promosi terbuka lebar bagi saya</p> <p><b>Perbedaan (<i>Discrepancies</i>).</b></p> <p>a) Saya puas bekerja di organisasi ini karena yang</p>	<p>1. Sangat setuju Butir/item = 4</p> <p>2. Setuju Butir/item = 3</p> <p>3. Tidak Setuju Butir/item = 2</p> <p>4. Sangat tidak setuju Butir/item = 1</p>

No	Variabel	Definisi Operasional	Dimensi & Indikator	Pengukuran Penilaian
		beberapa aspek lainnya.	<p>saya terima selama ini membuat saya senang.</p> <p>b) Saya puas bekerja di organisasi ini karena saya memahami dengan betul, karakteristik pekerjaan yang selama ini menjadi kewajiban saya.</p> <p><b>Pencapaian nilai (<i>Value attainment</i>).</b></p> <p>a) Saya puas bekerja di organisasi ini sebab pekerjaan yang saya lakukan sesuai dengan nilai-nilai pribadi saya.</p> <p>b) Saya puas bekerja di organisasi ini karena sistem kompensasi yang diberikan selama ini sesuai dengan nilai-nilai pribadi yang saya anut</p> <p>c) Organisasi ini memiliki nilai-nilai yang <i>fit</i> (cocok) dengan nilai-nilai pribadi saya.</p> <p><b>Keadilan (<i>Equity</i>).</b></p> <p>a) Saya puas bekerja di organisasi ini sebab setiap karyawan diperlakukan dengan adil.</p> <p>b) Saya puas bergabung di organisasi ini karena setiap karyawan merasakan keadilan dalam banyak hal.</p> <p>c) Saya puas bekerja di organisasi ini karena hak-hak karyawan diberikan dengan adil.</p> <p><b>Komponen genetik (<i>Genetic components</i>).</b></p>	

No	Variabel	Definisi Operasional	Dimensi & Indikator	Pengukuran Penilaian
			<p>a) Saya puas bekerja di organisasi ini sebab sistem kerja yang berlaku di sini sesuai dengan sifat /karakter saya</p> <p>b) Organisasi ini memiliki standar kebijakan yang cocok dengan karakter pribadi saya</p> <p>c) Organisasi ini memiliki aturan kerja yang fit (sesuai) dengan karakteristik saya.</p> <p>Kreitner dan Krinicky, (2014).</p>	
4	Kinerja (Y1)	Menurut Mangkunegara (2012) istilah kinerja berasal dari kata <i>job performance</i> atau <i>actual performance</i> (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang di capai oleh seseorang)	<p>1) Kualitas (Y<sub>1.1</sub>) Hasil kerja karyawan yang sesuai dengan standar perusahaan.</p> <p>2) Kuantitas (Y<sub>1.2</sub>) Hasil kerja karyawan sesuai dengan target yang ditetapkan perusahaan.</p> <p>3) Pelaksanaan tugas (Y<sub>1.3</sub>)</p> <p>a) Saya memiliki kemauan bekerjasama dengan atasan dalam hal pekerjaan.</p> <p>b) Saya memiliki kemauan bekerjasama dengan rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaan.</p> <p>4) Tanggung jawab (Y<sub>1.4</sub>)</p> <p>a) Saya bertanggung jawab dalam menyelesaikan tugas/pekerjaan.</p>	<p>1. Sangat setuju Butir/item = 4</p> <p>2. Setuju Butir/item = 3</p> <p>3. Tidak Setuju Butir/item = 2</p> <p>4. Sangat tidak setuju Butir/item = 1</p>

No	Variabel	Definisi Operasional	Dimensi & Indikator	Pengukuran Penilaian
			b) Saya bertanggung jawab dalam mengambil keputusan terkait pekerjaan. 5) Inisiatif (Y <sub>1.5</sub> ) Saya berinisiatif dalam menjalankan tugas/pekerjaan yang relatif baru. a) Inisiatif dalam menyelesaikan pekerjaan dengan metode yang lebih efektif Mangkunegara,( 2012)	

### 3.6 Alat Analisis

Ada dua metode analisis data, yaitu analisis deskriptif dan analisis statistika.

Pada penelitian ini, peneliti menggunakan analisis statistika dengan model regresi dan analisis jalur.

#### 3.6.1 Analisis Deskriptif

Menurut Sugiyono (2014:207), analisis deskriptif dalam statistik yang dimaksud yaitu melakukan analisa data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya, tanpa bermaksud membuat kesimpulan secara general (umum). Analisis ini biasanya bersifat uraian yang menjelaskan tentang identitas dari responden.

#### 3.6.2 Analisis *Structural Equation Model (SEM)*

Penelitian ini dianalisa menggunakan *Structural Equation Model* (SEM), dengan menggunakan *software PLS (Partial Least Square)*. SEM merupakan gabungan dari persamaan model berganda yang dikembangkan dari prinsip *ekonometrika* kemudian digabungkan dengan prinsip pengaturan dari psikologi dan sosiologi yang dapat tergambar melalui variabel laten (tak terukur langsung) dan diukur tidak langsung yang berdasar pada indikator-indikator (variabel *manifest*) menurut Ghozali & Latan (2012:1).

Analisis *partial least square* atau PLS adalah teknik statistika multivariate yang melakukan perbandingan antara variabel dependen berganda dan variabel independen berganda Abdillah & Jogiyanto (2015:55) *Partial Least Square* (PLS) merupakan salah satu metode statistika SEM yang didesain untuk menyelesaikan regresi berganda ketika terjadi permasalahan yang spesifik pada suatu data, seperti ukuran sampel penelitian yang kecil dan hilangnya data serta *multikolinearitas*. Pada analisis PLS biasanya terdapat dua sub model yaitu; model pengukuran atau (*outer model*) yang digunakan untuk melakukan uji validitas dan uji reabilitas; sedang yang kedua yaitu model struktural atau bisa disebut *inner model* yang digunakan untuk uji kausalitas atau pengujian hipotesis untuk uji model prediksi. Berikut ini merupakan penjelasannya:

### 3.6.2.1 Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

*Outer model* (model pengukuran) menggambarkan hubungan antara suatu indikator dengan variabel latennya (*eksogen* atau *endogen*). Dalam uji ini, terdiri dari uji validitas dan reliabilitas. Penjelasan *outer model* menurut Abdillah & Jogiyanto (2015 :78):

#### a. *Convergent Validity*

*Convergent validity* adalah model pengukuran yang berhubungan dengan prinsip yakni pengukuran (*manifest* variabel) dari konstruk yang seharusnya mempunyai korelasi tinggi. *Rule of thumb* yang digunakan untuk menilai validitas *convergent* yakni nilai *loading factor*  $> 0,7$  untuk penelitian dengan sifat *confirmatory* dan nilai *loading factor* antara  $0,6 - 0,7$  untuk penelitian yang memiliki sifat *exploratory* masih dapat diterima serta nilai *average variance extracted* (AVE) harus lebih besar dari  $0,5$ .

#### b. *Discriminant Validity*

Model *discriminant validity* ini berafiliasi dengan prinsip bahwa pengukur-pengukur (*manifest* variabel) konstruk yang berbeda seharusnya tidak berkorelasi tinggi. Uji validitas ini dilakukan dengan cara menggunakan indikator refleksi dengan melihat pada nilai *cross loading* untuk masing-masing variabel yang nilainya harus di atas  $0,70$ . Adapun cara lain yang dapat dilakukan yaitu dengan membandingkan akar kuadrat dari nilai AVE untuk setiap konstruk dengan membandingkan nilai korelasi antar konstruk dalam model.

### **c. Composite Reliability**

Dalam PLS-SEM, mengukur *reliabilitas* suatu konstruk dengan item refleksif dapat dilakukan menggunakan dua cara yaitu dengan *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*. Jika menggunakan *Cronbach's Alpha* dalam menguji *reliabilitas konstruk* akan memberi nilai yang lebih rendah sebagai akibatnya lebih disarankan untuk menggunakan *composite reliability*. *Rule of thumb* yang biasa digunakan untuk menilai *reliabilitas konstruk* yaitu apabila nilai *composite reliability* harus lebih besar dari 0,7.

### **d. Second Order Confirmatory Factor Analysis**

Pengujian *second order confirmatory factor analysis* pada konstruk di dalam PLS akan melalui dua tahap, yaitu pertama; analisis dilakukan dari konstruk laten dimensi ke indikator-indikatornya dan yang kedua; adalah analisis dari konstruk laten ke dimensinya. Proses dan tahapan pada pengujian konstruk multidimensional (*second order*) yang bersifat reflektif dalam PLS sama dengan konstruk *unidimensional (first order)*. Dalam tahap mendesain model penelitian, seluruh indikator yang ada di dimensi konstruk ditarik semuanya ke konstruk di *higher order*. Jika pada pengujian *convergent validity* dan *discriminant validity* (proses algoritm) terdapat indikator disalah satu konstruk (apakah indikator yang di *higher order* atau yang ada di dimensi konstruk) harus dihapus karena skor *loading*-nya

rendah maka indikator tersebut harus dibuang di kedua jenjang (di *higher order* dan di dimensi konstruk) Abdillah & Jogiyanto (2015:77).

### 3.6.2.2 Evaluasi Model Pengukuran (*inner model*)

Evaluasi *inner model* ini fungsinya untuk menunjukkan adanya hubungan atau energi estimasi antar variabel laten atau konstruk berdasarkan pada *substantive theory*. Dalam model *structural PLS*, dimulai dengan melihat pada *R-Squares* pada setiap variabel laten *endogen* sebagai kekuatan prediksi dari model struktural laten dan Ghozali (2012:11). Berikut penjelasan lebih lanjut mengenai *inner model* laten dan Ghozali (2012:82-88):

#### a. *R-square (R<sup>2</sup>)*

Menilai dengan model *stuktural* dapat dimulai dengan melihat dari *R-squares* yang ada dalam setiap *variabel endogen* sebagai prediksi dari model stuktural. Ghozali dan Latan menyampaikan perubahan pada nilai *R-square* nantinya dapat digunakan untuk menjelaskan pengaruh pada variabel laten *eksogen* tertentu terhadap variabel *endogen* yang memiliki pengaruh substansif. Nilai *R-Squares* 0.75, 0.50 dan 0.25 dapat disimpulkan bahwa model kuat, moderat dan lemah.

#### b. *Q<sup>2</sup> Predictive Relevance*

*Q<sup>2</sup> Predictive Relevance* bisa juga digunakan untuk merepresentasikan sintesis dari *cross validation* serta fungsi *fitting* dengan memprediksi dari *observed variabel* dan estimasi dari parameter konstruk. Model dinyatakan mempunyai *predictive relevance* jika nilai  $Q^2 > 0$ ,

sementara itu model dinyatakan kurang *predictive relevance* apabila nilai  $Q^2 < 0$ . Nilai  $Q^2$  *predictive relevance* 0,02, 0,15 dan 0,35 menunjukkan bahwa model lemah, moderate, dan kuat.

**c. *Quality index***

Dalam PLS *path modeling* dapat digunakan untuk mengidentifikasi kriteria dari *global optimization* untuk mengetahui *goodness of fit* model sama seperti CB-SEM. Seperti yang diketahui PLS sangat kuat untuk prediksi sehingga validasi model difokuskan untuk model prediksi. Menurut struktur PLS-PM setiap bagian dari model membutuhkan validasi model pengukuran, model structural serta keseluruhan model. kriteria nilai *Gof* adalah 0,10 (*Gof small*), 0,25 (*Gof medium*) kemudian 0,36 (*Gof large*).

**d. *Bootstrapping* (Uji hipotesis)**

Prosedur *bootstrapping* menggunakan keseluruhan sampel asli untuk melakukan *resampling* kembali. Pada metode *resampling bootstrap*, nilai signifikansi yang digunakan (*two tailed*) yaitu *t-table* 1,65 dengan *significance level*=10%, 1,96 dengan *significance level*=5% dan 2,58 dengan *significance level*=1%).

## BAB IV

### ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

#### 4.1 Pengumpulan Data

Hasil penyebaran kuesioner kepada karyawan Bank KB Bukopin Cabang Yogyakarta menggunakan *Google Form*. Penelitian ini disebarkan ke 89 responden (karyawan kontrak dan karyawan tetap). Hasil kuesioner yang telah diisi berjumlah 89 responden, sehingga *response rate* yang didapatkan sempurna 100%, dengan kondisi 89 kuesioner terjawab lengkap dengan baik serta layak dianalisis dalam penelitian ini karena telah melalui *cleaning data*. Hasil penyebaran kuesioner penelitian adalah sebagai berikut:

**Tabel 4. 1** Tingkat Pengembalian Kuesioner

Kriteria	Jumlah	Persentase
Kuesioner yang disebar	89	100%
Jumlah kuesioner yang tidak kembali	0	0%
Jumlah Kuisisioner yang tidak lengkap	0	0%
Kuisisioner yang memenuhi syarat	89	100%

Sumber: Olah Data Primer Peneliti, 2021

Dijelaskan pada tabel 4.1 bahwa kuisisioner yang disebarkan berjumlah 89 buah. Kuisisioner yang diisi secara lengkap berjumlah 89 buah atau dengan kata lain tingkat pengembalian kuisisioner adalah 100%.

## 4.2 Analisis Deskriptif

### 4.2.1 Deskripsi Responden Penelitian

Analisis ini bersifat uraian yang menjelaskan tentang identitas dari responden yang terdiri dari jenis kelamin, umur, jenjang pendidikan, status kepegawaian, dan masa kerja yang berada di PT Bank KB Bukopin Cabang Yogyakarta. Analisis ini diurai sebagai berikut:

#### 1. Jenis Kelamin

**Tabel 4. 2** Deskripsi Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
Wanita	43	48,3%
Pria	46	51,7%
Total	89	100,0%

Sumber : Data Primer yang diolah 2021

Dijelaskan pada tabel 4.2 bahwa mayoritas responden adalah pria, yaitu sebesar 46 atau 51,7% dan responden wanita sebesar 43 responden atau 48,3%. Karyawan pria memiliki mobilitas yang tinggi dibandingkan wanita sehingga bisa menyebabkan kinerja karyawan juga tinggi.

#### 2. Umur

**Tabel 4. 3** Deskripsi Umur Responden

Umur	Jumlah	Persentase
< 20 tahun	1	1,1%
25-35 tahun	42	47,20%
36-45 tahun	31	34,8%
46-55 tahun	15	16,9%
Total	89	100,0%

Sumber: Olah Data Primer Peneliti 2021

Dijelaskan pada tabel 4.3 bahwa responden paling banyak usia 25-35 tahun sebanyak 42 orang (47,2%), responden usia 36-45 tahun sebanyak 31 karyawan (34,8%), responden usia 46-55 tahun sebanyak 15 orang (16,9%), dan usia <20 tahun sebanyak 1 responden (1,1%).

### 3. Jenjang Pendidikan

**Tabel 4. 4** Jenjang Pendidikan

Jenjang Pendidikan	Jumlah	Persentase
SMA	9	10,10%
Diploma	8	9%
Strata 1	69	77,5%
Strata 2	3	3,40%
Total	89	100%

Sumber : Data Primer yang diolah 2021

Dijelaskan pada tabel 4.4 bahwa responden sebagian besar pendidikan yang terakhir ditempuh Strata 1 yaitu sebanyak 69 karyawan (77,5%), kemudian pendidikan SMA sebanyak 9 karyawan (10,10%), responden pendidikan Diploma sebanyak 8 (9%) dan responden pendidikan S2 sebanyak 3 responden (3,%).

### 4. Status Kepegawaian

**Tabel 4. 5** Deskripsi Status Kepegawaian

Status Kepegawaian	Jumlah	Persentase
Tetap	68	76,4%
Kontrak	21	23,6%
Total	89	100,0%

Sumber : Data Primer yang diolah 2021

Dijelaskan pada tabel 4.5 bahwa mayoritas responden adalah pegawai tetap sebanyak 68 (76,4%), kemudian responden dengan status kepegawaian kontrak sebanyak 21 (23,6%).

## 5. Masa Kerja

**Tabel 4. 6** Klasifikasi Responden Berdasarkan Masa Kerja

Masa Kerja	Jumlah	Frekuensi
1-6 tahun	22	24,70%
7-12 tahun	41	46,1%
13-18 tahun	8	9%
19-24 tahun	9	10,10%
>24 tahun	9	10,10%
Total	89	100,0%

Sumber : Data Primer yang diolah th 2021

Dijelaskan pada tabel 4.6 bahwa responden mayoritas telah bekerja di Bank KB Bukopin 7-12 tahun, yaitu sebanyak 41 karyawan (46,1%), responden bekerja selama <5 tahun sebanyak 22 responden (24,70%), 9 responden (10,10%) bekerja selama 19-24 tahun dan >24 tahun, dan yang terakhir 8 responden (9%) bekerja selama 13 -18 tahun.

### 4.2.2 Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Statistik deskriptif berisikan gambaran umum dari suatu data yang dilihat dari nilai rata-rata (*mean*), standar deviasi, varian, maksimum, minimum, *sum* (jumlah), *range* serta kemencengan (*skewness*) distribusi. Untuk mendeskripsikan jawaban variabel dapat dilihat dari nilai rata-rata variabel,

dengan berpedoman pada nilai minimum serta nilai maksimum maka dapat ditentukan interval penilaian adalah:

$$\text{Interval} = \frac{\text{nilai maksimal} - \text{nilai minimal}}{\text{jumlah kelas}}$$

Skor minimum adalah 1

Skor maksimum adalah 4

Hasil penilaian responden terhadap karakteristik pada penelitian ini, dapat dilakukan dengan menggunakan nilai rata-rata di setiap karakteristik. Penilaian responden tertinggi dengan skor 4 sedang skor terendah adalah 1, sehingga interval yang dapat ditentukan yaitu sebagai berikut:

$$\frac{4-1}{4} = 0,75$$

Intervalnya = 0,75

Sehingga batasan persepsi dapat diperoleh sebagai berikut:

1,00 – 1,75 : sangat rendah

1,76 – 2,50 : rendah

2,51 – 3,25 : tinggi

3,26 – 4,00 : sangat tinggi

#### 4.2.3 Variabel Eksogen

Variabel eksogen pada penelitian ini adalah Budaya Lingkungan Organisasi. Penjelasan untuk hasil jawaban responden pada masing-masing variabel akan dijelaskan sebagai berikut:

#### 4.2.3.1 Variabel Budaya Lingkungan Organisasi

Persepsi responden tentang budaya lingkungan organisasi, dapat dijelaskan pada tabel berikut:

**Tabel 4. 7** Hasil Analisis Deskriptif Variabel Budaya Organisasi

<b>Kode</b>	<b>Indikator</b>	<b>mean</b>	<b>Kriteria</b>
X1.1	Perusahaan selalu memperhatikan permasalahan lingkungan perusahaan	2,96	tinggi
X1.2	Perusahaan selalu berusaha mengatasi permasalahan lingkungan	2,91	tinggi
X1.3	Perusahaan memberdayakan karyawan dalam mengatasi permasalahan lingkungan	2,94	tinggi
X1.4	Kebijakan perusahaan tentang lingkungan hidup yang berkelanjutan	2,93	tinggi
X1.5	Perusahaan mempunyai program kerja dalam pengentasan permasalahan lingkungan	2,80	tinggi
X1.6	Karyawan mempunyai kesadaran yang baik tentang lingkungan	3,09	tinggi
X1.7	Perusahaan meningkatkan tingkat kesadaran karyawan	3	tinggi
	Rata-Rata	2,95	tinggi

Sumber : Data Primer yang diolah 2021

Tabel 4.7 menjelaskan bahwa variabel Budaya Lingkungan Organisasi dapat dikatakan bahwa nilai tertinggi yaitu dengan nilai rata-rata 3,09 dengan ini, artinya karyawan mempunyai kesadaran yang baik tentang lingkungan. Sedangkan, nilai terendah yaitu dengan rata-rata 2,80 artinya perusahaan mempunyai program kerja dalam pengentasan permasalahan lingkungan. Nilai rata-rata dari variabel Budaya Lingkungan Organisasi adalah 2,95 dengan kategori tinggi, artinya responden telah memberikan penilaian yang tinggi terhadap Budaya Lingkungan Organisasi.

#### 4.2.3.2 Variabel Mediasi

Variabel mediasi (*intervening*) dalam penelitian ini adalah *Green Human Resources Management* (GHRM) dan Kepuasan Kerja. Hasil jawaban berdasarkan jawaban responden akan dijelaskan sebagai berikut:

#### 4.2.3.3 Variabel *Green Human Resources Management* (GHRM)

Persepsi responden tentang tingkat *Green Human Resources Management*, akan dijelaskan sebagai berikut:

**Tabel 4. 8** Hasil Analisis Deskriptif Variabel *Green Human Resources Management*

Kode	Indikator	Mean	Kriteria
Z1.1	Bank KB Bukopin memiliki program pelatihan lingkungan yang berkelanjutan	2,71	tinggi
Z1.2	Pelatihan lingkungan adalah prioritas bagi Bank KB Bukopin jika dibandingkan dengan jenis pelatihan lainnya	2,51	tinggi
Z1.3	Di Bank KB Bukopin, pelatihan lingkungan dipandang sebagai investasi penting	2,60	tinggi
Z1.4	Bank KB Bukopin menetapkan tujuan lingkungan yang harus dicapai setiap karyawan	2,84	tinggi
Z1.5	Bank KB Bukopin mengevaluasi kontribusi karyawan terhadap peningkatan manajemen lingkungan	2,80	tinggi
Z1.6	Penilaian kinerja lingkungan karyawan dicatat oleh perusahaan	2,88	tinggi
Z1.7	Karyawan di Bank KB Bukopin dihargai secara finansial atas kinerja mereka dalam masalah pengelolaan lingkungan	2,58	tinggi
Z1.8	Karyawan yang berkontribusi dalam perbaikan pengelolaan lingkungan diakui secara publik oleh perusahaan	2,55	tinggi
	Rata-Rata	2,68	tinggi

Sumber : Data Primer yang diolah 2021

Tabel 4.8 menjelaskan bahwa indikator variabel *Green Human Resources Management* menunjukkan bahwa hasil penilaian tertinggi berada di nilai rata-rata 2,88 dengan kategori tinggi yaitu Penilaian Kinerja Lingkungan Karyawan dicatat oleh perusahaan. Sedangkan, nilai terendah berada di nilai rata-rata 2,51 dengan kategori tinggi yakni Pelatihan lingkungan adalah prioritas bagi Bank KB Bukopin Cabang Yogyakarta jika dibandingkan dengan jenis pelatihan lainnya. Untuk nilai rata-rata dari variabel *Green Human Resources Management* adalah 2,68 dengan kategori sangat tinggi, berarti responden telah memberikan penilaian yang baik terhadap variabel *Green Human Resources Management*.

#### 4.2.3.4 Variabel Kepuasan Kerja

Persepsi responden terkait dengan tingkat Kepuasan Kerja, penjelasannya sebagai berikut:

**Tabel 4. 9** Hasil Analisis Deskriptif Variabel Kepuasan Kerja

Kode	Indikator	Mean	Kriteria
Z2.1	Karakteristik pekerjaan yang harus saya lakukan selama ini mampu memenuhi kebutuhan saya	2,96	Tinggi
Z2.2	Pekerjaan yang setiap hari saya lakukan di perusahaan ini sesuai dengan yang saya butuhkan dalam hidup saya	2,95	Tinggi
Z2.3	Saya puas bekerja di Bank KB Bukopin karena gaji yang saya terima sesuai keinginan saya.	2,60	Tinggi

Kode	Indikator	Mean	Kriteria
Z2.4	Saya puas bekerja di Bank KB Bukopin karena kesempatan promosi terbuka lebar bagi saya.	2,83	Tinggi
Z2.5	Saya puas bekerja di Bank KB Bukopin karena yang saya terima selama ini membuat saya senang.	2,78	Tinggi
Z2.6	Saya puas bekerja di Bank KB Bukopin karena saya memahami dengan betul, karakteristik pekerjaan yang selama ini menjadi kewajibannya	2,99	Tinggi
Z2.7	Saya puas bekerja di Bank KB Bukopin sebab pekerjaan yang saya lakukan sesuai dengan nilai-nilai pribadi saya	2,94	Tinggi
Z2.8	Saya puas bekerja di Bank KB Bukopin karena sistem kompensasi yang diberikan selama ini sesuai dengan nilai-nilai pribadi yang saya anut	2,75	Tinggi
Z2.9	Bank KB Bukopin memiliki nilai-nilai yang fit (cocok) dengan nilai-nilai pribadi saya	2,88	Tinggi
Z2.10	Saya puas bekerja di Bank KB Bukopin sebab setiap karyawan diperlakukan dengan adil	2,82	Tinggi
Z2.11	Saya puas bergabung di Bank KB Bukopin karena setiap karyawan merasakan keadilan dalam banyak hal	2,74	Tinggi
Z2.12	Saya puas bekerja di Bank KB Bukopin karena hak-hak karyawan diberikan dengan adil	2,73	Tinggi
Z2.13	Saya puas bekerja di Bank KB Bukopin sebab sistem kerja yang berlaku disini sesuai dengan sifat/karakter saya	2,97	Tinggi
Z2.14	Bank KB Bukopin memiliki standar kebijakan yang cocok dengan karakter pribadi saya	2,91	Tinggi
Z2.15	Bank KB Bukopin memiliki aturan kerja yang fit (sesuai) dengan karakteristik saya	2,92	Tinggi
	Rata-Rata	2,85	Tinggi

Sumber : Data Primer yang diolah 2021

Tabel 4.9 menjelaskan bahwa variabel kepuasan kerja menunjukkan penilaian tertinggi dengan nilai rata-rata 2,97 dengan kategori tinggi artinya puas bekerja di Bank KB Bukopin Cabang Yogyakarta karena sistem kerja yang berlaku disini sesuai dengan sifat/karakter saya,,sedangkan nilai terendah yaitu dengan nilai rata-rata 2,60 dengan kategori tinggi artinya puas bekerja di Bank KB Bukopin Cabang Yogyakarta karena gaji yang saya terima sesuai keinginan saya. Nilai rata-rata dari kepuasan kerja adalah 2,85 dan masuk kategori tinggi, ini menunjukkan bahwa responden telah memberikan penilaian yang baik terhadap dimensi kepuasan kerja.

#### 4.2.4 Variabel Endogen

*Variabel endogen* dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan. Berikut dijelaskan untuk hasil jawaban responden pada masing-masing variabel. Persepsi responden tentang variabel kinerja karyawan, akan dijelaskan sebagai berikut:

**Tabel 4. 10** Hasil Analisis Deskriptif Variabel Kinerja Karyawan

Kode	Indikator	Rata-Rata	Kriteria
Y1.1	Hasil kerja karyawan sesuai dengan standar perusahaan	2,91	tinggi
Y1.2	Hasil kerja karyawan sesuai dengan target yang ditetapkan perusahaan	2,84	tinggi
Y1.3	Saya memiliki kemauan bekerjasama dengan atasan dalam hal pekerjaan	3,10	tinggi
Y1.4	Saya memiliki kemauan bekerjasama dengan rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaan	3,15	tinggi
Y1.5	Saya bertanggungjawab dalam menyelesaikan tugas/pekerjaan	3,21	tinggi
Y1.6	Saya bertanggungjawab dalam mengambil keputusan terkait pekerjaan.	3,01	tinggi

Kode	Indikator	Rata-Rata	Kriteria
Y1.7	Saya berinisiatif dalam menjalankan tugas/pekerjaan yang relatif baru	3,10	tinggi
	Rata-Rata	3,05	tinggi

Sumber: Olah Data Primer Peneliti 2021

Berdasarkan hasil Tabel 4.10 dapat diketahui bahwa variabel Kinerja Karyawan merupakan penilaian tertinggi dengan nilai rata-rata 3,21 atau dengan kata lain kategori tinggi artinya bertanggungjawab dalam menyelesaikan tugas atau pekerjaan. Sedangkan, nilai terendah yaitu rata-rata 2,91 dengan kategori tinggi artinya hasil kerja karyawan sesuai dengan standard perusahaan. Begitu pun, nilai rata-rata dari variabel kinerja karyawan adalah 3,05 hal ini masuk dalam kategori tinggi, ini menunjukkan responden telah memberikan penilaian yang sangat baik terhadap variabel kinerja karyawan.

#### **4.3 Analisis Structural Equation Model dengan Software SmartPLS**

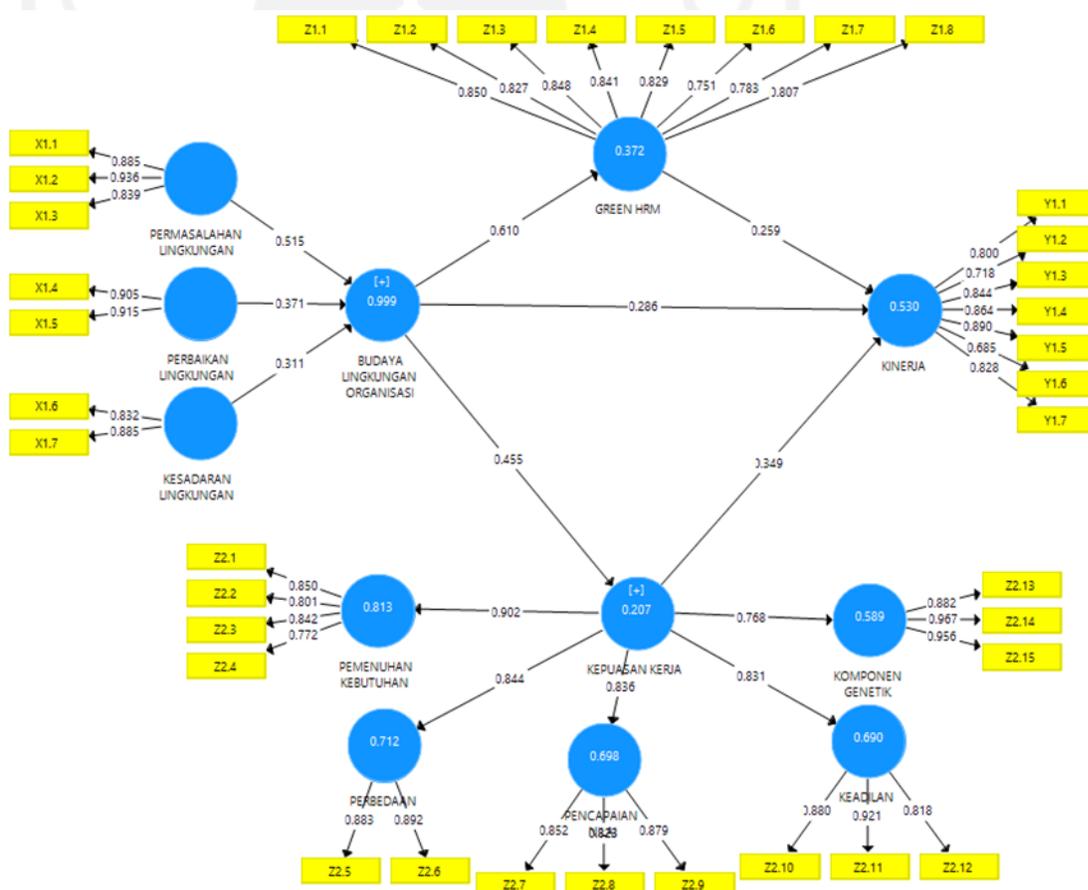
##### **4.3.1 Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)**

Pengujian model pengukuran harus dilakukan untuk menunjukkan hasil uji validitas serta reliabilitas sebuah penelitian. Uji validitas dilakukan untuk mengetahui apakah variabel laten sudah memenuhi syarat untuk dilanjutkan sebagai penelitian atau belum. Terdapat dua macam evaluasi yang akan dilakukan pada penelitian ini, yaitu:

##### **1) Convergent Validity**

Model pengukuran menunjukkan bagaimana variabel *manifest* atau *observed variable* yang merepresentasikan variabel laten untuk diukur. *Convergent validity* diukur dengan parameter *outer loading*

serta AVE (*Average Variance Extraced*). Ukuran refleksif individual dikatakan berkolerasi atau berhubungan jika nilainya lebih dari 0,7 dengan variabel laten yang ingin diukur (Ghozali and Latan, 2015). Sedangkan, *loading factor* dengan nilai 0,50 sampai 0,60 masih dapat dipertahankan jika model yang masih dalam tahap pengembangan. Berdasarkan kriteria-kriteria ini indikator-indikator yang nilai *loading factor*-nya kurang dari 0,50 sebaiknya dikeluarkan dari analisis.



**Gambar 4. 1** Hasil Analisa Model Awal

Berdasarkan Gambar 4.1, dapat diketahui bahwa hasil seluruh *loading factor* nilainya berada  $> 0,5$ . Sehingga, untuk seluruh indikator yang ada di dalam variabel dapat memenuhi validitas konvergen. Untuk hasil selengkapnya dapat dilihat di Tabel 4.11 sampai dengan Tabel 4.14.

**Tabel 4. 11** Nilai *Loading Factor* Konstruk Eksogen Budaya Lingkungan Organisasi

<b>Dimensi</b>	<b>Indikator</b>	<b><i>Loading Factor</i></b>	<b><i>Keterangan</i></b>
Permasalahan Lingkungan	X1.1	<b>0,885</b>	<b>Valid</b>
	X1.2	<b>0,936</b>	<b>Valid</b>
	X1.3	<b>0,839</b>	<b>Valid</b>
Perbaikan Lingkungan	X1.4	<b>0,905</b>	<b>Valid</b>
	X1.5	<b>0,915</b>	<b>Valid</b>
Kesadaran Lingkungan	X1.6	<b>0,832</b>	<b>Valid</b>
	X1.7	<b>0,885</b>	<b>Valid</b>

Sumber: Olah Data Primer Peneliti 2021

Berdasarkan Tabel 4.11 dapat diketahui bahwa seluruh nilai *factor loading*  $>0.70$  sehingga dapat ditentukan bahwa 7 item dalam pengukuran budaya lingkungan organisasi dinyatakan *valid*.

**Tabel 4. 12** Nilai *Loading Factor* Konstruk Mediasi *Green HRM*

<b>Konstruk Eksogen</b>	<b>Indikator</b>	<b><i>Loading Factor</i></b>	<b><i>Keterangan</i></b>
<i>Green HRM</i>	Z1.1	<b>0,850</b>	<b>Valid</b>
	Z1.2	<b>0,827</b>	<b>Valid</b>
	Z1.3	<b>0,848</b>	<b>Valid</b>
	Z1.4	<b>0,841</b>	<b>Valid</b>
	Z1.5	<b>0,828</b>	<b>Valid</b>
	Z1.6	<b>0,751</b>	<b>Valid</b>
	Z1.7	<b>0,783</b>	<b>Valid</b>
	Z1.8	<b>0,807</b>	<b>Valid</b>

Sumber: Olah Data Primer Peneliti, 2021

Berdasarkan Tabel 4.12 dapat diketahui bahwa seluruh nilai *factor loading* semua variabel *manifest* >0.70 sehingga dapat dinyatakan bahwa 7 item dalam pengukuran *Green HRM* dinyatakan *valid*.

**Tabel 4. 13** Nilai *Loading Factor* Konstruk Mediasi Kepuasan Kerja

<b>Dimensi</b>	<b>Indicator</b>	<b>Loading Factor</b>	<b>Keterangan</b>
Pemenuhan Kebutuhan	Z2.1	<b>0,850</b>	<b>Valid</b>
	Z2.2	<b>0,801</b>	<b>Valid</b>
	Z2.3	<b>0,842</b>	<b>Valid</b>
	Z2.4	<b>0,772</b>	<b>Valid</b>
Perbedaan	Z2.5	<b>0,883</b>	<b>Valid</b>
	Z2.6	<b>0,892</b>	<b>Valid</b>
Pencapaian	Z2.7	<b>0,852</b>	<b>Valid</b>
	Z2.8	<b>0,823</b>	<b>Valid</b>
	Z2.9	<b>0,879</b>	<b>Valid</b>
Keadilan	Z2.10	<b>0,880</b>	<b>Valid</b>
	Z2.11	<b>0,921</b>	<b>Valid</b>
	Z2.12	<b>0,818</b>	<b>Valid</b>
Komponen genetik	Z2.13	<b>0,882</b>	<b>Valid</b>
	Z2.14	<b>0,967</b>	<b>Valid</b>
	Z2.15	<b>0,956</b>	<b>Valid</b>

Sumber: Olah Data Primer Peneliti, 2021

Berdasarkan Tabel 4.13, dapat diketahui bahwa seluruh nilai *factor loading* semua variabel *manifest* >0.70 sehingga dapat dinyatakan bahwa 15 item dalam pengukuran Kepuasan Kerja dinyatakan *valid*.

**Tabel 4. 14** Nilai *Loading Factor* Konstruk Endogen Kinerja

Konstruk Eksogen	Indikator	Loading Factor	Keterangan
Kinerja	Y1.1	<b>0,850</b>	<b>Valid</b>
	Y1.2	<b>0,801</b>	<b>Valid</b>
	Y1.3	<b>0,842</b>	<b>Valid</b>
	Y1.4	<b>0,772</b>	<b>Valid</b>
	Y1.5	<b>0,883</b>	<b>Valid</b>
	Y1.6	<b>0,892</b>	<b>Valid</b>
	Y1.7	<b>0,852</b>	<b>Valid</b>

Sumber: Olah Data Primer Peneliti, 2021

Berdasarkan hasil Tabel 4.14, dapat diketahui bahwa seluruh nilai *factor loading* semua variabel  $> 0,70$ . Sehingga, dapat ditetapkan bahwa 15 item yang ada dalam pengukuran Kinerja dapat dinyatakan valid.

## 2) *Discriminant Validity*

*Discriminant Validity* atau pengujian yang dilakukan untuk uji validitas kedua, di mana analisis ini digunakan untuk mengetahui uji validitas variabel laten dengan menggunakan nilai akar dari hasil AVE (*Average Variance Extracted*), dengan membandingkan nilai korelasi antar variabel laten satu dengan yang lainnya. Model dapat dikatakan mempunyai angka *discriminant validity* yang cukup jika akar dari nilai AVE untuk setiap variabel latennya lebih besar daripada nilai korelasi antara nilai variabel laten satu dengan yang lainnya dalam model pada *output* PLS, yang dapat ditunjukkan pada Tabel 4.15 sebagai berikut:

**Tabel 4. 15** Nilai Korelasi antar Konstruk

	<b>Budaya Lingkungan Organisasi</b>	<i>Green HRM</i>	<b>Kepuasan Kerja</b>	<b>Kinerja</b>
<b>Budaya Lingkungan Organisasi</b>	*0,998			
<i>Green HRM</i>	0,610	<b>*0,817</b>		
<b>Kepuasan kerja</b>	0,455	0,432	<b>*0,998</b>	
<b>Kinerja</b>	0,603	0,582	0,591	<b>*0,807</b>

Berdasarkan hasil pada Tabel 4.15, dapat diketahui bahwa hasil akar dari AVE pada seluruh variabel lebih tinggi daripada korelasi antara variabel tersebut dengan variabel lainnya. Seperti hasil pada variabel budaya lingkungan organisasi memiliki akar AVE sebesar 0,998. Nilai Akar AVE ini lebih tinggi dibandingkan dengan koefisien korelasi pada variabel Budaya Lingkungan Organisasi dengan variabel yang lain yang memiliki koefisien korelasi 0,610 (GHRM), 0,455 (Kepuasan Kerja), dan 0,603 Kinerja Karyawan. Artinya, Konstruk *Budaya Lingkungan Organisasi* dinyatakan *valid*, karena hasil nilai dari akar AVE lebih besar daripada koefisien korelasinya. Begitu pula untuk variabel lain dapat dilihat dengan cara yang sama. Kesimpulannya, dapat dinyatakan bahwa seluruh variabel pada penelitian ini memiliki hasil *discriminant validity* yang tinggi.

*Discriminant Validity* dapat dilihat melalui hasil nilai *cross loading* yang menunjukkan seberapa besar korelasi antar konstruk dan indikatornya

serta indikator dari konstruk lainnya. Standar nilai yang digunakan untuk *cross loading* yaitu harus  $> 7$  atau dengan cara membandingkan nilai *square root of average variance extracted* (AVE) setiap latennya dengan korelasi antara variabel laten satu dengan yang lainnya dalam model. Jika nilai akar AVE dari setiap variabel laten lebih besar daripada nilai korelasi antara variabel laten satu dengan yang lainnya dalam model, maka dikatakan memiliki nilai *discriminant validity* yang baik.

**Tabel 4. 16** Nilai *Cross Loading*

Indikator	Budaya Lingkungan Organisasi	Green HRM	Kepuasan Kerja	Kinerja Karyawan
X1.1	<b>0,885</b>	0,366	0,505	0,587
X1.2	<b>0,936</b>	0,392	0,444	0,566
X1.3	<b>0,839</b>	0,544	0,375	0,517
X1.4	<b>0,905</b>	0,435	0,198	0,395
X1.5	<b>0,915</b>	0,580	0,239	0,362
X1.6	<b>0,832</b>	0,346	0,262	0,299
X1.7	<b>0,885</b>	0,466	0,336	0,396
Z1.1	0,493	<b>0,850</b>	0,357	0,411
Z1.2	0,414	<b>0,827</b>	0,339	0,314
Z1.3	0,509	<b>0,848</b>	0,345	0,457
Z1.4	0,587	<b>0,841</b>	0,492	0,399
Z1.5	0,596	<b>0,828</b>	0,412	0,335

<b>Indikator</b>	<b>Budaya Lingkungan Organisasi</b>	<b>Green HRM</b>	<b>Kepuasan Kerja</b>	<b>Kinerja Karyawan</b>
Z1.6	0,483	<b>0,751</b>	0,215	0,463
Z1.7	0,411	<b>0,783</b>	0,360	0,400
Z1.8	0,418	<b>0,807</b>	<b>0,357</b>	0,317
Z2.1	0,279	0,384	<b>0,850</b>	0,351
Z2.2	0,197	0,278	<b>0,801</b>	0,386
Z2.3	0,299	0,426	<b>0,842</b>	0,517
Z2.4	0,296	0,290	<b>0,772</b>	0,517
Z2.5	0,296	0,350	<b>0,883</b>	0,529
Z2.6	0,309	0,261	<b>0,892</b>	0,625
Z2.7	0,259	0,193	<b>0,852</b>	0,483
Z2.8	0,307	0,314	<b>0,823</b>	0,351
Z2.9	0,259	0,311	<b>0,879</b>	0,317
Z2.10	0,322	0,279	<b>0,880</b>	0,386
Z2.11	0,502	0,360	<b>0,921</b>	0,517
Z2.12	0,453	0,365	<b>0,818</b>	0,517
Z2.13	0,336	0,229	<b>0,882</b>	0,529
Z2.14	0,460	0,291	<b>0,967</b>	0,625
Z2.15	0,371	0,246	<b>0,956</b>	0,483
Y1.1	0,486	0,511	0,636	<b>0,850</b>
Y1.2	0,424	0,545	0,651	<b>0,801</b>

Indikator	Budaya Lingkungan Organisasi	Green HRM	Kepuasan Kerja	Kinerja Karyawan
Y1.3	0,448	0,415	0,446	<b>0,842</b>
Y1.4	0,436	0,403	0,405	<b>0,772</b>
Y1.5	0,548	0,503	0,412	<b>0,883</b>
Y1.6	0,511	0,435	0,186	<b>0,892</b>
Y1.7	0,547	0,440	0,464	<b>0,852</b>

Sumber: Olah Data Primer Peneliti, 2021

Berdasarkan hasil pada Tabel 4.16, dapat diketahui bahwa nilai *cross loading* masing – masing item mempunyai nilai lebih besar dibandingkan nilai dari hasil *square root of average variance extracted* (AVE), dan nilai paling besar ketika dihubungkan menggunakan konstruknya yang dibandingkan dengan konstruk lain. Ini artinya setiap indikator dalam penelitian ini dapat menjelaskan konstruknya dan membuktikan bahwa *discriminant validity* seluruh item *valid*.

### 3) Composite Reliability

Selain uji validitas sebagai nilai dari *factor loading* variabel laten, model pengukuran juga perlu dilakukan uji reliabilitas. Uji reliabilitas digunakan untuk melihat bagaimana nilai akurasi, konsistensi, dan ketepatan instrumen dalam mengukur suatu variabel laten. Pada metode PLS – SEM yang dilakukan dengan menggunakan SmartPLS, untuk mengukur analisis reliabilitas suatu konstruk dapat dilakukan dengan dua cara, yaitu dengan *Cronbach's Alpha* dan

*Composite reliability*. Namun, terdapat kekurangan dalam penggunaan *Cronbach's Alpha* karena akan ada kemungkinan hasil yang didapatkan akan lebih rendah (*under estimate*) dalam menguji reliabilitas suatu konstruk, sehingga akan lebih direkomendasikan untuk menggunakan *Composite Reliability* dalam uji reliabilitas. Konstruk dinyatakan reliabel jika nilai *composite reliability* di atas 0,70 (Gendro, 2011).

**Tabel 4. 17** Variabel Laten Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>
<b>Budaya Lingkungan Organisasi</b>	0,998	0,998	0,998
<i>Green HRM</i>	0,929	0,941	0,668
<b>Kepuasan Kerja</b>	0,998	0,998	0,998
<b>Kinerja Karyawan</b>	0,910	0,929	0,652

Sumber: Olah Data Primer Peneliti, 2021

Berdasarkan hasil pada Tabel 4.17, dapat diketahui bahwa nilai hasil pada seluruh variabel yang digunakan untuk uji reliabilitas dengan menggunakan *Cronbach's Alpha* ataupun *Composite Reliability* nilainya sudah > 0.70, dan pengujian validitas dengan menggunakan AVE (*Average Variance Extracted*) nilainya adalah 0,50. Maka dari itu, dapat disimpulkan bahwa variabel–variabel yang diujikan telah valid dan *reliable*, sehingga dapat dilanjutkan untuk menguji model struktural selanjutnya.

### 4.3.2 Analisis Model Struktural (*Inner Model*)

Evaluasi model struktural atau *inner model* bertujuan untuk memprediksi hubungan antar Konstruk. Model struktural dievaluasi dengan melihat besarnya persentase *variance* yang dijelaskan yaitu dengan melihat nilai *R-Square* untuk konstruk endogen.

#### 4.3.2.1 *R-Square* ( $R^2$ )

**Tabel 4. 18** *Path Coefficient* Hasil Pengukuran Signifikansi *SCFA*

Variabel Independen	Variabel Dependen	<i>R Square</i>
Budaya Lingkungan Organisasi	<i>Green HRM</i>	0,372
Budaya Lingkungan Organisasi	Kepuasan Kerja	0,207
Budaya Lingkungan Organisasi <i>Green HRM</i> Kepuasan Kerja	Kinerja	0,530

Sumber: Olah Data Primer Peneliti, 2021

Berdasarkan hasil pada Tabel 4.18, dapat diketahui bahwa antara model Pengaruh Budaya Lingkungan Organisasi, *Green HRM* dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan memberikan hasil *R-Square* sebesar 0,530, artinya Konstruk Kinerja Karyawan dapat dijelaskan oleh Konstruk dari Budaya Lingkungan Organisasi, *Green HRM* dan Kepuasan Kerja sebesar 53% dan sisanya dapat dijelaskan variabel lain di luar dari penelitian ini. Sedangkan jika antara model Pengaruh Budaya Lingkungan Organisasi terhadap *Green HRM* memberikan hasil nilai *R-Square* sebesar 0,372, di mana artinya bahwa variabel laten *Green HRM* hanya dapat dijelaskan oleh variabel Budaya Lingkungan

Organisasi adalah sebesar 37,2%, sedangkan sisanya 62,8 % dijelaskan oleh variabel-variabel di luar penelitian ini. Selain itu jika dengan model Pengaruh Budaya Lingkungan Organisasi terhadap Kepuasan Kerja memperoleh hasil *R-Square* sebesar 0,207, di mana artinya variabel laten Kepuasan Kerja dapat dijelaskan oleh variabel Budaya Lingkungan Organisasi hanya sebesar 20,7%, sedangkan sisanya 79,3 dijelaskan oleh variabel lainnya di luar penelitian ini.

#### 4.3.2.2 *Q<sup>2</sup> Predictive Relevance*

Selain melihat evaluasi model berdasarkan dengan *R-Square*, model PLS juga dievaluasi dengan melihat *Q-square* prediktif relevansi dari model dengan estimasi parameternya. Jika nilai *Q-square* > 0 artinya model mempunyai *predictive relevance*, tetapi sebaliknya jika nilai *Q-square* = 0 artinya model kurang bahkan tidak memiliki *predictive relevance*. Perhitungan *Q-square* dapat dilakukan dengan rumus berikut:

$$Q^2 = 1 - ([1 - R1^2] \times [1 - R2^2])$$

Di mana  $R1^2$ ,  $R2^2$  adalah *R square* variabel endogen.

Besaran  $Q^2$  memiliki nilai dengan rentang  $0 < Q^2 < 1$ , di mana semakin mendekati 1 berarti semakin baik. Besaran  $Q^2$  ini setara dengan koefisien determinasi total pada analisis jalur (*path analysis*).

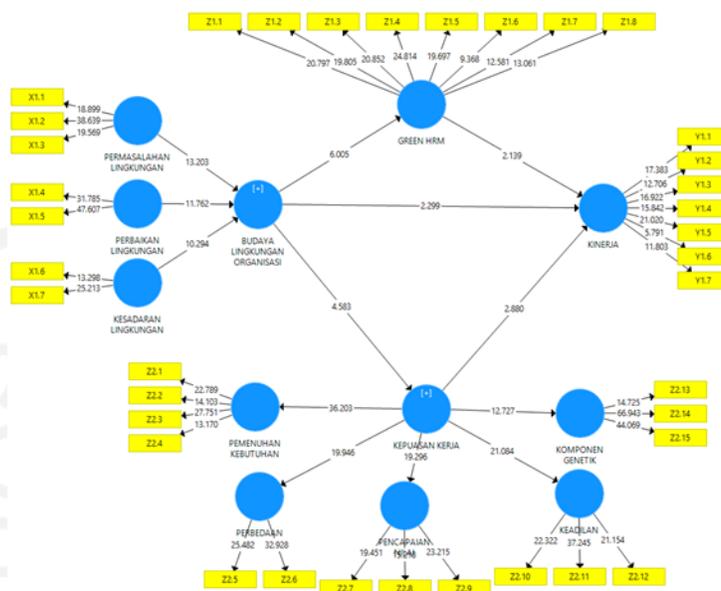
Berdasarkan hasil koefisien determinasi di atas maka nilai  $Q^2$  dapat dihitung sebagai berikut :

$$Q^2 = 1 - ([1 - (0,372)] \times [1 - (0,207)] \times [1 - (0,530)]) = 0,765$$

Koefisien  $Q^2$  yang dihasilkan sebesar 0,765 artinya besarnya pengaruh total dari variabel Budaya Lingkungan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui *Green HRM* dan Kepuasan Kerja sebesar 76,5%, sedangkan sisanya 23,5% dijelaskan oleh variabel lainnya di luar penelitian ini. Kesimpulannya, karena nilai  $Q^2 > 0$ , artinya model memiliki *predictive relevance*.

#### 4.3.2.3 Uji Struktural (Uji Pengaruh atau Uji Hipotesis)

Uji hipotesis dilakukan untuk melihat hubungan antar masing-masing variabel laten yang dijadikan hipotesis, dan pengujiannya dengan cara memperhatikan tingkat signifikansinya dan parameter *path* antara variabel laten. Batas keputusan yang bisa diambil didasarkan pada arah hubungan serta nilai signifikansi dari hasil model pengujian antar variabel laten pada Tabel 4.20 yang merupakan *output* hasil dari *inner weight* dengan bantuan *software* PLS 3.0. Hasil *output inner weight* dengan PLS 3.0 ditemukan hasil nilai *bootstrapping* dengan *sample* sebanyak 89 responden dan menghasilkan nilai estimasi dan *probability (p-value)* ditampilkan pada Gambar 4.2.



**Gambar 4. 2** Pengujian Model Struktural dengan Teknik *Bootstrapping*

Dalam melihat pengaruh antar variabel, dapat menggunakan metode pendekatan *bootstrapping*. Pendekatan *bootstrap* merepresentasi *nonparametrik* untuk *precision* dari estimasi. Pengambilan keputusan syarat untuk menerima ataupun menolak sebuah hipotesis dalam metode PLS didasarkan pada nilai signifikansi (*p-value*), dan nilai *t-table statistics*. Nilai signifikansi dapat diketahui dengan melihat nilai koefisien parameter dan nilai signifikansi *t statistic* pada aplikasi *SmartPLS*. Syarat menerima atau menolak sebuah hipotesis yaitu jika nilai signifikansi *t-table* > 1.96 dan atau nilai *p-value* < 0.05 pada taraf signifikansi 5% ( $\alpha$  5%) maka  $H_a$  diterima dan  $H_0$  ditolak, dan sebaliknya jika nilai *t-table* < 1.96 dan atau nilai *p-value* > 0.05 pada taraf signifikansi 5% ( $\alpha$  5%) maka  $H_a$  akan ditolak dan  $H_0$  akan diterima.

## 4.4 Pengujian Hipotesis

### 4.4.1 Pengaruh Langsung Antar Variabel Laten

Uji hipotesis yang digunakan untuk melihat pengaruh langsung antar variabel laten dapat dilakukan dengan analisa jalur (*Path Analysis*). Analisis jalur yaitu metode analisis data multivariat yang digunakan untuk menguji hipotesis untuk mengetahui pengaruh langsung dan tidak langsung antara variabel penyebab terhadap variabel akibat. Pengujian analisa jalur yang dilakukan peneliti menghasilkan hubungan antar Konstruk pada Tabel 4.19 sebagai berikut:

**Tabel 4. 19 Path Coefficient**

Variabel Laten	Original Sampel (O)	Std. Deviasi (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values	Keterangan
Budaya Lingkungan Organisasi -> <i>Green HRM</i>	0,610	0,102	6,005	0,000	Diterima
Budaya Lingkungan Organisasi -> Kepuasan Kerja	0,455	0,099	4,583	0,000	Diterima
Budaya Lingkungan Organisasi -> Kinerja Karyawan	0,286	0,124	2,299	0,011	Diterima
<i>Green HRM</i> -> Kinerja Karyawan	0,259	0,121	2,139	0,016	Diterima
Kepuasan Kerja -> Kinerja Karyawan	0,831	0,039	21,084	0,000	Diterima

Sumber: Olah Data Primer Peneliti, 2021

Berdasarkan hasil *path analysis* pada Tabel 4.19 dapat diketahui bahwa:

- a. Budaya Lingkungan Organisasi mempunyai pengaruh positif yang signifikan ( $O=0,610$ ) dengan variabel Praktik *Green Human Resources Management* (GHRM), sedangkan nilai *t-table statistic* pada hubungan konstruk ini yaitu  $6,00 > 1.96$ , dan nilai *p-value*  $0,000 < 0,05$  artinya hipotesis diterima. Kesimpulannya, hipotesis pertama menyatakan bahwa Budaya Lingkungan Organisasi berpengaruh positif terhadap Praktik *Green Human Resources Management* (GHRM) di Bank KB Bukopin Cabang Yogyakarta **terbukti**.
- b. Budaya Lingkungan Organisasi mempunyai pengaruh positif yang signifikan ( $O=0,455$ ) dengan Kepuasan Kerja. Nilai *t-statistic* pada hubungan konstruk ini adalah  $4,583 > 1.96$ , dan nilai *p-value*  $0,000 < 0,05$  artinya hipotesis diterima. Kesimpulannya, hipotesis kedua menyatakan bahwa Budaya Lingkungan Organisasi berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja di Bank Bukopin Cabang Yogyakarta **terbukti**.
- c. Budaya Lingkungan Organisasi mempunyai pengaruh positif yang signifikan ( $O=0,286$ ) dengan Kinerja Karyawan. Nilai *t-statistic* pada hubungan konstruk ini adalah  $2.299 > 1.96$ , dan nilai *p-value*  $0,011 < 0,05$  artinya hipotesis diterima. Kesimpulannya, hipotesis ini menyatakan bahwa Budaya Lingkungan Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan di Bank KB Bukopin Cabang Yogyakarta **terbukti**.
- d. *Green Human Resources Management* (GHRM) mempunyai pengaruh positif yang signifikan ( $O=0,259$ ) dengan Kinerja. Nilai *t-statistic* yang

dihasilkan pada hubungan laten ini yaitu  $2,139 > 1.96$ , dan nilai  $p$ -value  $0,016 < 0,05$  artinya hipotesis diterima. Kesimpulannya, hipotesis ketiga menyatakan bahwa Praktik *Green Human Resources Management* (GHRM) berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan Bank KB Bukopin Cabang Yogyakarta **terbukti**.

- e. Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan ( $O=0,831$ ) dengan Kinerja. Nilai  $t$ -statistic yang diperoleh untuk hubungan konstruk ini yaitu  $21,084 > 1.96$ , dan nilai  $p$ -value  $0,000 < 0,05$  artinya hipotesis diterima. Kesimpulannya, hipotesis keempat menyatakan bahwa Praktik *Green Human Resources Management* (GHRM) berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Bank Bukopin Cabang Yogyakarta **terbukti**.

#### 4.4.2 Pengaruh Tidak Langsung Antar Konstruk.

Analisis dalam metode PLS–SEM tidak hanya membuat pengaruh langsung tetapi juga ada yang tidak langsung antar konstruk yaitu dengan perantara efek mediasi, di mana hubungan antara variabel eksogen dengan endogen melalui penghubung atau variabel perantara. Dengan kata lain, pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen bisa secara langsung tetapi juga bisa melalui variabel penghubung atau mediasi.

Uji yang digunakan untuk melihat pengaruh mediasi (pengaruh tidak langsung) dapat menggunakan Uji Sobel. Dari pengujian yang

dilakukan untuk Uji Sobel, didapatkan hasil pengujian pengaruh tidak langsung antar Konstruk yang ditampilkan pada Tabel 4.20 sebagai berikut:

**Tabel 4. 20** Hasil Uji Sobel

Konstruk	Original Sampel (O)	Std. Deviasi (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values	Keterangan
Budaya Lingkungan Organisasi -> <i>Green HRM</i> -> Kinerja Karyawan	0,158	0,077	2,063	0,020	Diterima
Budaya Lingkungan Organisasi -> Kepuasan Kerja-> Kinerja Karyawan	0,378	0,158	2,388	0,009	Diterima

Sumber: Data Primer diolah, 2021

Berdasarkan hasil Tabel 4.20 Uji Sobel, yaitu bahwa pengaruh tidak langsung Budaya Lingkungan Organisasi (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y) dimediasi *Green HRM* (Z1) menghasilkan angka 0,158 dengan uji signifikansi diperoleh nilai t-hitung sebesar 2,063 dan probabilitas yang didapatkan 0,020, nilai tersebut lebih kecil dari 0,05 (pada taraf signifikan=5%). Kesimpulannya, *Green Human Resources Management* (GHRM) adalah variable yang memediasi hubungan antara Budaya Lingkungan Organisasi dengan Kinerja

Karyawan, sehingga mendukung hipotesis kelima yang menyatakan **Budaya Lingkungan Organisasi berpengaruh positive terhadap Kinerja Karyawan dimediasi Green Human Resources Management (GHRM) sehingga H5 diterima dan terbukti.**

Kemudian, hasil berikutnya pada Tabel 4.20 didapatkan koefisien pengaruh tidak langsung Budaya Lingkungan Organisasi (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui Kepuasan Kerja (Z1) menghasilkan angka 0,378 dengan uji signifikansi diperoleh nilai t-hitung 2,388 dan probabilitas 0,009 dimana nilai tersebut lebih kecil dari 0,05 (pada taraf signifikan=5%). Kesimpulannya, Kepuasan Kerja adalah variable yang memediasi hubungan antara Budaya Lingkungan Organisasi dengan Kinerja Karyawan, sehingga mendukung hipotesis keenam yang menyatakan **Budaya Lingkungan Organisasi berpengaruh positive terhadap Kinerja Karyawan dimediasi Kepuasan Kerja sehingga H6 diterima dan terbukti.**

## 4.5 Pembahasan

### 4.5.1 Pengaruh Budaya Lingkungan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Uji PLS yang dilakukan peneliti telah membuktikan bahwa Budaya Lingkungan Organisasi Berpengaruh Positif Terhadap Praktik *Green Human*

*Resources Management* (GHRM) di Bank KB Bukopin Cabang Yogyakarta sehingga H1 dapat diterima. Nilai probabilitas yang dihasilkan pada Budaya Lingkungan Terhadap Praktik *Green Human Resources Management* (GHRM) di Bank KB Bukopin Cabang Yogyakarta sebesar  $0,000 < 0,05$  artinya terdapat pengaruh positif secara signifikan. Hal ini semakin membuktikan bahwa semakin tinggi Budaya Lingkungan Organisasi akan meningkatkan Praktek *Green Human Resources Management* (GHRM) di Bank KB Bukopin Cabang Yogyakarta.

Baik konteks kelembagaan formal maupun informal memiliki efek berjenjang pada budaya dan lingkungan organisasi, menjadikan budaya sebagai salah satu anteseden utama pada *Green Human Resources Management* (GHRM). Secara khusus, praktik *Green Human Resources Management* (GHRM) adalah program, teknik, dan proses yang membantu organisasi mengurangi efek lingkungan mereka, sekaligus meningkatkan efek lingkungan positif mereka Opatha & Arulrajah, (2014). Dengan kata lain, *Green Human Resources Management* (GHRM) didefinisikan sebagai praktik sumber daya manusia yang berfokus pada kelestarian lingkungan melalui penciptaan karyawan hijau, yang dapat mengenali dan menghargai inisiatif lingkungan organisasi. Ini berkonsentrasi pada seleksi dan rekrutmen hijau, pelatihan dan pengembangan hijau, manajemen dan penilaian kinerja hijau dan sistem pembayaran dan penghargaan hijau yang memperluas sumber daya

manusia organisasi Yusoff *et al.*,(2020). Penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi, struktur, kepemimpinan dan strategi adalah salah satu prediktor penting dari *Green Human Resources Management (GHRM)* Dubois & Dubois, (2012). Antecedent *Green Human Resources Management (GHRM)* yang teridentifikasi ini dianggap sebagai tanda kontekstual proksimal, yang menunjukkan kebutuhan, nilai, dan urgensi praktik *Green Human Resources Management (GHRM)* dalam organisasi. Selain itu, kondisi organisasi merupakan motivator penting untuk mempraktikkan kegiatan prolingkungan seperti *Green Human Resources Management (GHRM)*, oleh organisasi Ren *et al.*,(2018). Jika sebuah organisasi menghargai kegiatan hijau dengan melampaui tujuan hanya menghasilkan keuntungan, dan mencari cara untuk meminimalkan negatif dan memaksimalkan konsekuensi positif dari kegiatannya terhadap lingkungan, itu menciptakan budaya yang mempromosikan *Green Human Resources Management (GHRM)* dan praktik terkaitnya. Oleh karena itu, budaya lingkungan organisasi, dengan membangun lingkungan di mana kegiatan hijau sangat dihargai, mendorong perekrutan hijau, pelatihan, penilaian dan insentif, yang merupakan dimensi *Green Human Resources Management (GHRM)* Amini *et al.*,(2018).

#### **4.5.2 Pengaruh Budaya Lingkungan Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Bank KB Bukopin Cabang Yogyakarta**

Hasil pengujian dengan PLS membuktikan bahwa Budaya Lingkungan Organisasi Berpengaruh Positif Terhadap Kepuasan Kerja di Bank Bukopin Cabang Yogyakarta sehingga H2 dapat diterima, dengan nilai probabilitas yang dihasilkan Budaya Lingkungan terhadap Kepuasan Kerja di Bank KB Bukopin Cabang Yogyakarta adalah sebesar  $0,000 < 0,05$ , artinya terdapat pengaruh yang positif secara signifikan. Hal ini dapat membuktikan bahwa semakin tinggi Budaya Lingkungan Organisasi, maka akan meningkatkan Kepuasan Kerja di Bank Bukopin Cabang Yogyakarta.

Budaya lingkungan organisasi tidak hanya rencana strategis mendasar untuk meningkatkan kinerja lingkungan organisasi, tetapi juga memainkan peran penting dalam meningkatkan hasil karyawan seperti kepuasan kerja Shafaei *et al.*, (2020). Penelitian menunjukkan bahwa evaluasi karyawan terhadap karakteristik pekerjaan mereka merupakan faktor penting yang memengaruhi perilaku kerja mereka Yusof & Jamaludin, (2013). Secara khusus, beberapa karakteristik pekerjaan termasuk kebanggaan, partisipasi, pengakuan, aktualisasi diri, kemajuan, keadilan, kondisi kerja dan pekerjaan itu sendiri dapat memengaruhi cara karyawan memandang pekerjaan mereka dan pada akhirnya menghasilkan kepuasan mereka Arnett & Laverie, (2002).

Penelitian Dimitrios & Athanasios, (2014) fenomenanya dapat membuktikan bahwa pekerjaan kontemporer seperti kepuasan kerja berkaitan

dengan persepsi mereka tentang bagaimana lingkungan kerja mereka, hubungan dengan rekan kerja, tujuan dan strategi institusi, serta kriteria keberhasilan perusahaan itu sendiri. Selain itu, preferensi Budaya Organisasi pada lingkungan karyawan kemungkinan juga dapat dipengaruhi karakteristik demografis, terutama berdasarkan jenis kelamin.

Penelitian Stephen & Stephen, (2016) membuktikan sebagian besar responden yang diamati telah setuju bahwa Budaya Organisasi berpengaruh terhadap kinerja dan tingkat kepuasan karyawan di sebuah perusahaan. Selain itu juga jenis budaya organisasi yang dipraktikkan dalam suatu organisasi juga dapat menentukan tingkat kinerja karyawan dan kepuasan kerja.

Penelitian Zukarnaen *et al.*,(2020) menunjukkan bahwa budaya organisasi dan lingkungan kerja dengan kepuasan kerja berhubungan positif dan signifikan, budaya organisasi dan lingkungan kerja dengan kinerja berhubungan positif dan signifikan, kepuasan kerja dengan kinerja berhubungan positif dan signifikan, ada hubungan pengaruh antara budaya organisasi dan kinerja dengan dimediasi oleh kepuasan kerja dan ada hubungan antara pengaruh lingkungan kerja dengan kinerja yang dimediasi oleh kepuasan kerja.

#### **4.5.3 Pengaruh Praktik *Green Human Resources Management* (GHRM) terhadap Kinerja Karyawan Bank KB Bukopin Cabang Yogyakarta**

Hasil pengujian dengan PLS membuktikan bahwa Praktik *Green Human Resources Management* (GHRM) Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Karyawan Bank Bukopin Cabang Yogyakarta sehingga H3 diterima, dengan nilai probabilitas pada Praktik *Green Human Resources Management* (GHRM) terhadap Kinerja Karyawan Bank Bukopin Cabang Yogyakarta yaitu sebesar  $0,016 < 0,05$ , artinya terdapat pengaruh positif secara signifikan. Hal ini membuktikan bahwa semakin tinggi Praktik *Green Human Resources Management* (GHRM) akan meningkatkan Kinerja Karyawan di Bank Bukopin Cabang Yogyakarta.

*Green Human Resources Management* (GHRM) sebagai strategi instrumental membantu organisasi mencapai tujuan lingkungan mereka melalui penciptaan budaya lingkungan hijau dan karyawan hijau yang peduli dengan masalah lingkungan Kim *et al.*, (2019). Melindungi lingkungan adalah tujuan yang berharga bagi organisasi, dan meskipun menambah beban kerja karyawan, mereka masih percaya bahwa organisasi harus fokus pada lingkungan. Hal ini sesuai dengan tujuan *Green Human Resources Management* (GHRM) untuk menghargai perlindungan lingkungan dengan berfokus pada kegiatan yang mengurangi efek negatif dan meningkatkan efek positif pada lingkungan. Ketika karyawan memiliki kesadaran lingkungan untuk melindungi planet ini,

dan berkontribusi pada lingkungan yang lebih sehat, lebih baik, dan lebih aman, mereka merasa bahwa mereka berkontribusi sesuatu yang positif bagi lingkungan. Dengan menekankan tujuan dan nilai lingkungan bersama, GHRM mempromosikan lingkungan di mana karyawan dan pengusaha merasa bahwa mereka melakukan sesuatu yang berarti. Hal ini akan menyebabkan berkembangnya rasa kebermaknaan melalui pekerjaan yang pada akhirnya dapat menghasilkan kinerja Shafaei *et al.*,(2020).

Penelitian Adriana *et al.*,(2020) membuktikan status praktik sumber daya manusia hijau seperti rekrutmen dan seleksi hijau, pelatihan dan pengembangan hijau, manajemen kinerja hijau, keterlibatan hijau dan pembayaran dan penghargaan hijau secara bersamaan terkait dengan perilaku manusia hijau karyawan baik tugas atau sukarela dalam organisasi. Perilaku hijau karyawan dinilai memberikan manfaat yang sangat besar dan tidak merusak lingkungan. Penelitian Emilisa & Lunarindiah, (2020) Manajemen Sumber Daya Manusia Hijau meningkatkan Komitmen Organisasi Karyawan, Perilaku Ramah Lingkungan Karyawan dan Prestasi Kerja.

#### **4.5.4 Pengaruh Kepuasan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Bank KB Bukopin Cabang Yogyakarta**

Hasil PLS yang dilakukan peneliti berikutnya juga dapat membuktikan bahwa Kepuasan Karyawan berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan Bank KB Bukopin Cabang Yogyakarta sehingga H4 diterima, dengan nilai probabilitas yang didapatkan yaitu sebesar  $0,000 < 0,05$ . Hal ini membuktikan

bahwa terdapat pengaruh positif secara signifikan, dan hal ini juga membuktikan bahwa semakin tinggi Kepuasan Kerja akan meningkatkan kinerja karyawan di Bank KB Bukopin Cabang Yogyakarta.

Penelitian Paramita *et al.*, (2020) menyimpulkan bahwa Budaya organisasi serta komitmen organisasi secara simultan memengaruhi kinerja pegawai. Kepuasan kerja memengaruhi hubungan antara budaya organisasi, kinerja serta kepuasan kerja adalah lebih cenderung ke variabel moderasi daripada variabel independen. Penelitian Ezeanyim & Ufoaroh, (2019) mengungkapkan bahwa terdapat hubungan linear antara kepuasan kerja (*Promotion, Job reward/Pay, job safety/security* dan kondisi kerja) dengan proksi kinerja karyawan yaitu semangat kerja karyawan. Hal ini dapat disimpulkan pada catatan bahwa karyawan tidak puas dengan kondisi kerja organisasi; itu terlihat dari tanggapan mereka. Penelitian Hidayati & Rahmawati, (2016) berjudul “*The Effect On The Job Satisfaction Organization, Performance Of Employees Commitment, And Service Performance*” membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi dan kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

#### **4.5.5 Budaya Lingkungan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dimediasi *Green Human Resources Management (GHRM)***

Hasil pengujian dengan PLS membuktikan bahwa Budaya Lingkungan Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan dimediasi *Green*

*Human Resources Management* (GHRM) sehingga H5 diterima. Nilai yang dibuktikan dengan hasil angka koefisien *path* yaitu sebesar 0,158 dan *p-value* yang dihasilkan  $0,020 < 0,05$ , artinya hubungan antara ketiga variabel tersebut signifikan. Kesimpulannya, bahwa semakin tinggi praktik *Green HRM* maka semakin tinggi pula Budaya Lingkungan Organisasi. Hal ini tentunya akan meningkatkan Kinerja Karyawan dimediasi *Green Human Resources Management* (GHRM).

Penelitian Dubois & Dubois, (2012), membuktikan bahwa budaya organisasi, struktur, kepemimpinan dan strategi adalah salah satu prediktor penting dari *Green HRM*. Antecedent *Green HRM* yang teridentifikasi ini dianggap sebagai tanda kontekstual proksimal, yang menunjukkan kebutuhan, nilai, dan urgensi praktik *Green Human Resources Management* (GHRM) dalam organisasi. Selain itu, kondisi organisasi merupakan motivator penting untuk mempraktikkan kegiatan pro-lingkungan seperti *Green Human Resources Management* (GHRM) oleh organisasi Ren *et al.*,(2018). Oleh karena itu, budaya lingkungan organisasi, dengan membangun lingkungan di mana kegiatan hijau sangat dihargai, mendorong perekrutan hijau, pelatihan, penilaian dan insentif, yang merupakan dimensi *Green Human Resources Management* (GHRM) Amini *et al.*,(2018). Penelitian Adriana *et al.*,(2020) membuktikan status praktik sumber daya manusia hijau seperti rekrutmen dan seleksi hijau, pelatihan dan pengembangan hijau, manajemen kinerja hijau, keterlibatan hijau dan pembayaran dan penghargaan hijau secara bersamaan

terkait dengan perilaku manusia hijau karyawan baik tugas atau sukarela dalam organisasi. Perilaku hijau karyawan dinilai memberikan manfaat yang sangat besar dan tidak merusak lingkungan. Penelitian Emilisa & Lunarindiah, (2020) GHRM meningkatkan Komitmen Organisasi Karyawan, Perilaku Ramah Lingkungan Karyawan dan Prestasi Kerja.

#### **4.5.6 Pengaruh Budaya Lingkungan Terhadap Kinerja Karyawan dimediasi Kepuasan Kerja**

Hasil pengujian dengan menggunakan PLS membuktikan bahwa Budaya Lingkungan Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan dimediasi Kepuasan Kerja sehingga H6 diterima. Hal ini dapat dibuktikan dengan hasil koefisien *path* sebesar 0,159 dan *p-value*  $0,006 < 0,05$ , artinya hubungan antara ketiga variabel tersebut terbilang signifikan. Hal ini juga berarti bahwa semakin tinggi Kepuasan Kerja maka, semakin tinggi Budaya Lingkungan Organisasi, sehingga akan meningkatkan Kinerja Karyawan dimediasi *Green Human Resources Management* (GHRM).

Penelitian Dimitrios & Athanasios, (2014) membuktikan keberkaitan antara pekerjaan kontemporer seperti Kepuasan Kerja terkait dengan persepsi mereka tentang lingkungan kerja mereka, hubungan dengan rekan kerja, tujuan dan strategi institusi, dan kriteria keberhasilan. Penelitian Stephen & Stephen, (2016) membuktikan Sebagian besar responden yang telah diamati setuju bahwa budaya organisasi memang berpengaruh terhadap kinerja dan tingkat kepuasan karyawan. Penelitian Zukarnaen *et al.*,(2020) menunjukkan bahwa

terdapat hubungan antara Pengaruh Lingkungan kerja dengan Kinerja yang dimediasi oleh Kepuasan Kerja. Penelitian Paramita *et al.*,(2020) menyimpulkan bahwa Budaya organisasi dan komitmen organisasi secara simultan memengaruhi kinerja pegawai. Kepuasan kerja memengaruhi hubungan antara budaya organisasi, kinerja serta kepuasan kerja adalah variabel moderasi daripada variabel independen. Penelitian Ezeanyim & Ufoaroh, (2019) mengungkapkan bahwa terdapat hubungan linear antara kepuasan kerja (*Promotion, Job reward/Pay, job safety/security* serta kondisi kerja) dengan proksi kinerja karyawan yaitu semangat kerja karyawan. Penelitian Hidayati & Rahmawati, (2016) berjudul “*The Effect On The Job Satisfaction Organization, Performance Of Employees Commitment, And Service Performance*”, membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan tentang Pengaruh Budaya Lingkungan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dimediasi praktik *GHRM* dan Kepuasan Kerja, maka dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Budaya Lingkungan Organisasi dari hasil pengujian PLS berpengaruh positif terhadap Praktik *Green Human Resources Management* (GHRM) di Bank KB Bukopin Cabang Yogyakarta sehingga H1 diterima, dengan hasil nilai probabilitas Budaya Lingkungan terhadap Praktik *Green Human Resources Management* (GHRM) di Bank Bukopin Cabang Yogyakarta sebesar  $0,000 < 0,05$  artinya terdapat pengaruh positif secara signifikan. Hal ini juga membuktikan bahwa semakin tinggi Budaya Lingkungan Organisasi akan meningkatkan Praktik *Green Human Resources Management* (GHRM) di Bank KB Bukopin Cabang Yogyakarta.
2. Budaya Lingkungan Organisasi dari hasil pengujian PLS berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja di Bank KB Bukopin Cabang Yogyakarta sehingga H2 diterima, dengan hasil nilai probabilitas Budaya Lingkungan terhadap kepuasan kerjadi Bank KB Bukopin Cabang Yogyakarta sebesar  $0,000 < 0,05$ , artinya terdapat pengaruh positif secara signifikan. Hal ini membuktikan semakin tinggi Budaya Lingkungan Organisasi akan meningkatkan Kepuasan Kerja di Bank KB Bukopin Cabang Yogyakarta.

3. Praktik *Green Human Resources Management* (GHRM) dari hasil pengujian PLS menunjukkan bahwa GHRM berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan Bank KB Bukopin Cabang Yogyakarta sehingga H3 diterima, dengan hasil nilai probabilitas pada Praktik *Green Human Resources Management* (GHRM) terhadap Kinerja Karyawan Bank KB Bukopin Cabang Yogyakarta nilainya sebesar  $0,016 < 0,05$ , artinya terdapat pengaruh positif secara signifikan. Hal ini juga membuktikan semakin tinggi Praktik *Green Human Resources Management* (GHRM) akan meningkatkan kinerja karyawan di Bank KB Bukopin Cabang Yogyakarta.
4. Kepuasan Karyawan hasil dari pengujian PLS hasilnya berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan Bank KB Bukopin Cabang Yogyakarta sehingga H4 diterima, dengan nilai probabilitas Kepuasan Karyawan berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan Bank KB Bukopin Cabang Yogyakarta yang dihasilkan sebesar  $0,000 < 0,05$ , artinya terdapat pengaruh positif secara signifikan. Hal ini membuktikan semakin tinggi Kepuasan Kerja akan meningkatkan Kinerja Karyawan di Bank KB Bukopin Cabang Yogyakarta.
5. Budaya Lingkungan Organisasi dari pengujian PLS berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan yang dimediasi *Green Human Resources Management* (GHRM) sehingga H5 diterima, dengan hasil nilai koefisien *path* yang dihasilkan sebesar 0,158 dan *p-value*  $0,020 < 0,05$ , artinya terdapat hubungan antara ketiga variabel tersebut yang signifikan. Hal ini membuktikan bahwa semakin tinggi *Green HRM* maka semakin tinggi pula

Budaya Lingkungan Organisasi sehingga akan meningkatkan Kinerja Karyawan dimediasi *Green Human Resources Management* (GHRM).

6. Budaya Lingkungan Organisasi dari hasil pengujian PLS berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan dimediasi Kepuasan Kerja sehingga H6 diterima, dengan nilai koefisien *path* yang dihasilkan sebesar 0,159 dan *p-value*  $0,006 < 0,05$ , artinya terdapat hubungan antara ketiga variabel tersebut secara signifikan. Hal ini membuktikan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja, maka semakin tinggi Budaya Lingkungan Organisasi, sehingga akan meningkatkan Kinerja Karyawan yang dimediasi praktik *Green Human Resources Management* (GHRM).
7. Budaya Lingkungan Organisasi dari hasil pengujian PLS hasilnya berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan Bank KB Bukopin Cabang Yogyakarta, hal ini dibuktikan dengan nilai *t*-statistic pada hubungan konstruk ini adalah  $2.299 > 1.96$ , dan nilai *p* – value  $0,011 < 0,05$  yang artinya hipotesis yang menyatakan bahwa Budaya Lingkungan Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan di Bank KB Bukopin Cabang Yogyakarta.

## 5.2 Saran

### 5.2.1 Bagi Perusahaan

1. Melihat analisis dan kesimpulan di atas, peneliti menyarankan untuk pihak Bank KB Bukopin Cabang Yogyakarta sangat perlu dilakukan proses evaluasi secara berkala berkaitan dengan persepsi karyawan dengan

budaya lingkungan organisasi, hal ini untuk mengetahui apakah kondisi tersebut sudah sesuai dengan persepsi organisasi yang berkaitan dengan budaya lingkungan organisasi pada karyawan itu sendiri ataukah ada yang masih perlu diperbaiki dan ditambah untuk meningkatkan budaya lingkungan organisasi pada karyawan, sehingga akan ada besar pengaruh kinerja karyawan tersebut.

2. Proses peningkatan kinerja karyawan dapat dilakukan oleh Bank KB Bukopin Cabang Yogyakarta dengan cara melakukan pembaharuan baik dari segi budaya lingkungan organisasi maupun segi praktik GHRM dan kepuasan kerja, dengan cara mengganti beberapa indikator terendah dari praktik GHRM dan Kepuasan Kerja.
3. Bank KB Bukopin Cabang Yogyakarta dalam upaya peningkatan budaya lingkungan organisasi dari karyawan, sebaiknya Bank KB Bukopin harus melakukan pembaharuan baik secara lingkungan organisasi, dengan melakukan pergantian atau evaluasi beberapa indikator terendah dari lingkungan organisasi.

### **5.2.2 Bagi Penelitian Selanjutnya**

Peneliti menyarankan untuk lebih mengeksplor konstruk dari budaya lingkungan organisasi lebih mendalam (jenis-jenis budaya lingkungan organisasi) dan hubungannya terhadap variabel – variabel lain, karena konstruk ini masih sangat jarang menjadi variabel dalam sebuah penelitian. Selain itu melakukan penelitian diberbagai sektor. Sehingga, hasil penelitian nantinya dapat

merepresentasikan dan juga dapat digeneralisasikan pada semua karyawan disetiap sektor yang ada

### **5.3 Keterbatasan Penelitian**

Penelitian yang dilakukan telah membuktikan bahwa kontribusi masih rendah yaitu hanya 40,7% di mana besarnya pengaruh total dari variabel budaya lingkungan organisasi terhadap kinerja pegawai melalui praktek GHRM dan kepuasan kerja yaitu sebesar 40,7%, sedangkan sisanya dapat berasal dari faktor lain yang justru lebih besar yaitu sebesar 59,3%. Sehingga, perlu diadakan pengembangan penelitian kembali mengenai penelitian yang sama atau dikembangkan cara menambahkan variabel lain yang sekiranya memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.

## DAFTAR PUSTAKA

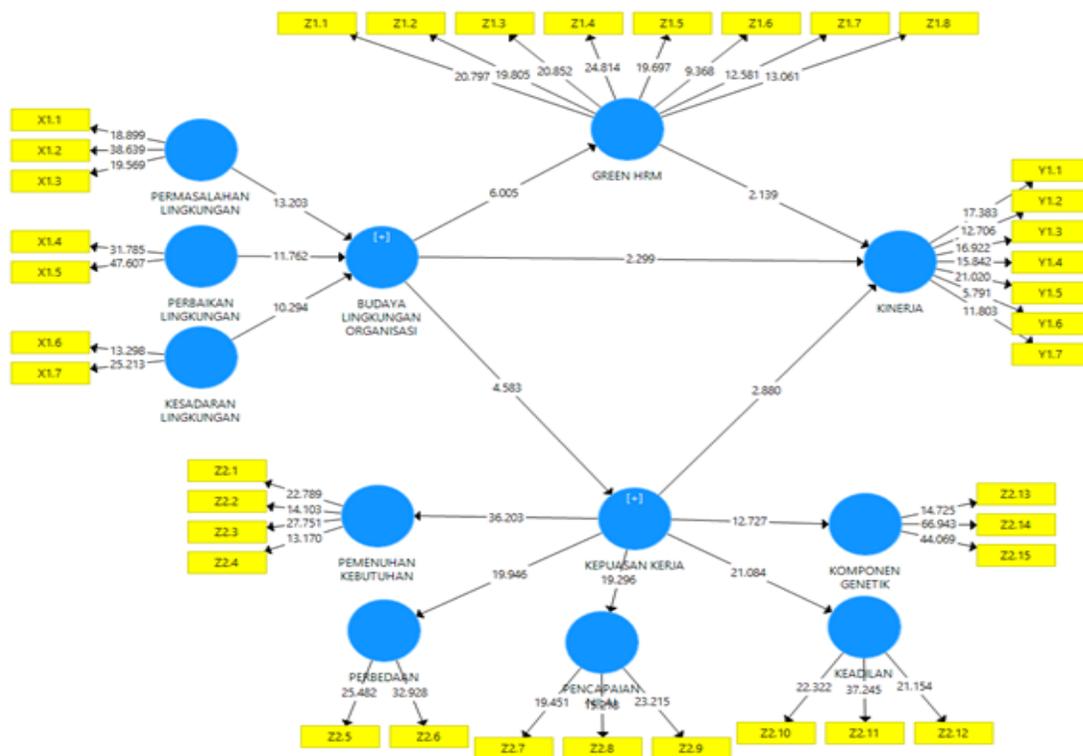
- Abdillah, W., & Jogiyanto, H. (2015). *Partial Least Square (PLS): alternatif structural equation modeling (SEM) dalam penelitian bisnis*. Penerbit Andi.
- Aburahma, I. A. M., Amuna, Y. M. A., & Aqel, A. M. (2020). The Relationship between GHRM Practices and Organizational Performance " Case study : Gaza University ". *International Journal of Academic Management Science Research*, 4(4), 1–8.
- Adriana, L. T. D., Fahira, K. T., Nailissa'adah, M., & El Maula, H. (2020). A Review the Important of Green Human Resource Management Practices toward Employee Green Behaviour in Organization. *Journal of International Conference Proceedings*, 3(1), 124–135. <https://doi.org/10.32535/jicp.v2i4.787>
- Aktaş, E., Çiçek, I., & Kiyak, M. (2011). The effect of organizational culture on organizational efficiency: The moderating role of organizational environment and CEO values. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 24(January), 1560–1573. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.09.092>
- Amini, M., Bienstock, C. C., & Narcum, J. A. (2018). Status of corporate sustainability: a content analysis of Fortune 500 companies. *Business Strategy and the Environment*, 27(8), 1450–1461. <https://doi.org/10.1002/bse.2195>
- Arnett, D. B., & Laverie, D. A. (2002). Job Satisfadon and Pride. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, April, 87–96.
- Čech, M., Yao, W., Samolejová, A., Li, J., & Wicher, P. (2016). Human Resource Management in Chinese manufacturing companies. *Perspectives in Science*, 7, 6–9. <https://doi.org/10.1016/j.pisc.2015.11.003>
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2017). *Business research methods* (11th ed.). McGraw-Hill.
- Desler, G. (2013). *Human Resource Management : Always learning*. Pearson.
- Dimitrios, B., & Athanasios, K. (2014). Organizational culture and job satisfaction: A Review. *International Review of Management and Marketing*, 4(2), 132–149.
- Dubois, C., & Dubois, D. (2012). *Strategic HRM As Social Design For Environmental Sustainability in Organization*. *Human Resource Management*, 51(6), 799–826. <https://doi.org/10.1002/hrm>
- DuBois, C. L., & Dubois, D. A. (2012). Strategic HRM as social design for environmental sustainability in organization. *Human Resource Management*, 45(1), 127–145. <https://doi.org/10.1002/hrm>
- Emilisa, N., & Lunarindiah, G. (2020). Consequences of Green Human Resource Management: Perspective of Professional Event Organizer Employees in Jakarta. *Review of Integrative Business and ...*, 9(1), 361–372. [https://sibresearch.org/uploads/3/4/0/9/34097180/riber\\_9-s1\\_40\\_s19-080\\_361-372.pdf](https://sibresearch.org/uploads/3/4/0/9/34097180/riber_9-s1_40_s19-080_361-372.pdf)
- Ezeanyim, E. E., & Ufoaroh, E. T. & A. (2019). The Impact of Job Satisfaction on

- Employee Performance in Selected Public Enterprise in Awka, Anambra State. *Journal of Management and Business Research: A Administration and Management*, 19(7), 11.
- Ghozali, I. (2015). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 23*. Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2012). *Partial Least Square "Konsep, Teknik dan Aplikasi" SmartPLS 2.0 M3*. Universitas Diponegoro.
- Hadjri, M. I., Perizade, B., Zunaidah, & Farla, W. (2019). *Green Human Resource Management, Green Organizational Culture, and Environmental Performance: An Empirical Study*. January. <https://doi.org/10.2991/icoi-19.2019.25>
- Hadjri, M. I., Perizade, B., Zunaidah, Z., & Farla WK, W. (2020). Green Human Resource Management dan Kinerja Lingkungan: Studi Kasus pada Rumah Sakit di Kota Palembang. *Inovbiz: Jurnal Inovasi Bisnis*, 8(2), 182. <https://doi.org/10.35314/inovbiz.v8i2.1627>
- Haffar, M., Aziz, M. A., & Ghoneim, A. (2019). The Role of Organizational Culture in Facilitating Employee Job Satisfaction in Emerald Group. *International Journal of ...*, 13(7), 1052–1058. <https://pdfs.semanticscholar.org/173f/1091b0939ad799129768917e0d7e931e00f7.pdf>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis Joseph F. Hair Jr. William C. Black Seventh Edition* (7th ed.). Pearson Education Limited.
- Handoko, H. (2012). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. BPFE.
- Hardiyono, H., Hamid, N., & Yusuf, R. (2017). *The Effect Of Work Environment And Organizational Culture On Employees' Performance Through Job Satisfaction As Intervening Variable At State Electriciy Company (Pln) Of South Makassar Area*. 40(Icame), 86–96. <https://doi.org/10.2991/icame-17.2017.7>
- Hidayati, T., & Rahmawati. (2016). THE EFFECT ON THE JOB SATISFACTION ORGANIZATION, PERFORMANCE OF EMPLOYEES COMMITMENT, AND SERVICE PERFORMANCE. *Kinerja : Jurnal Ekonomi Dan Manajemen*, 13(1), 1689–1699.
- Jayaweera, T. (2015). Impact of Work Environmental Factors on Job Performance, Mediating Role of Work Motivation: A Study of Hotel Sector in England. *International Journal of Business and Management*, 10(3), 271–278. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v10n3p271>
- Kim, Y. J., Kim, W. G., Choi, H. M., & Phetvaroon, K. (2019). The effect of green human resource management on hotel employees' eco-friendly behavior and environmental performance. *International Journal of Hospitality Management*, 76(August 2017), 83–93. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.04.007>
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2014). *Organizational Behaviour* (5th ed.). McGraw-Hill.
- Liu, X., & Lin, K. L. (2020). Green Organizational Culture, Corporate Social Responsibility Implementation, and Food Safety. *Frontiers in Psychology*, 11(November), 1–7. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.585435>

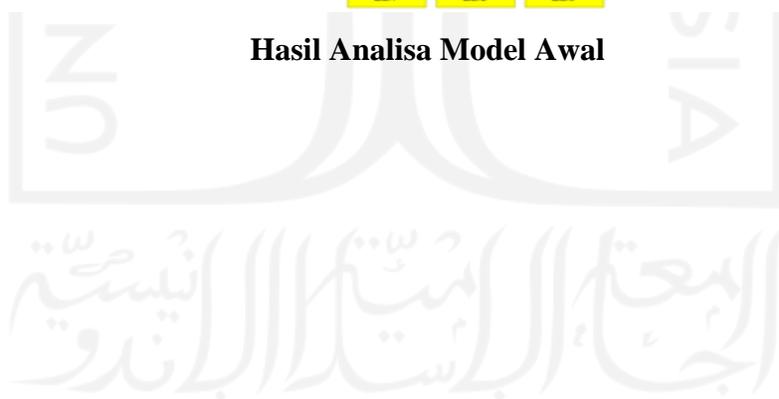
- Mangkunegara, A. P. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Remaja Roskadarya.
- Margaretha, M., & Saragih, S. (2013). Developing new corporate culture through green human resource practice. *International Conference on Business, Economics, and Accounting, March*, 1–10.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2012a). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Salemba Empat.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2012b). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (J. Sadely & B. Prawira (eds.); 1st ed.). Salemba Empat.
- Mohezar, S., Nazri, M., Aidil, M., Kader, R. A., Ali, R., Khairunnisa, N., & Yunus, M. (2016). Corporate Social Responsibility in the Malaysian Food Retailing Industry: An Exploratory Study. *International Academic Research Journal of Social Science*, 2(1), 66–72. <http://www.iarjournal.com/wp-content/uploads/IARJ-SS-20161-66-72.pdf>
- Moldan, B., Janoušková, S., & Hák, T. (2012). How to understand and measure environmental sustainability: Indicators and targets. *Ecological Indicators*, 17, 4–13. <https://doi.org/10.1016/j.ecolind.2011.04.033>
- Ojo, A. O., Tan, C. N. L., & Alias, M. (2020). Linking green HRM practices to environmental performance through pro-environment behaviour in the information technology sector. *Social Responsibility Journal*. <https://doi.org/10.1108/SRJ-12-2019-0403>
- Opatha, H. H. D. N. P., & Arulrajah, A. A. (2014). Green Human Resource Management: Simplified General Reflections. *International Business Research*, 7(8). <https://doi.org/10.5539/ibr.v7n8p101>
- Paramita, E., Lumbanraja, P., & Absah, Y. (2020). The Influence of Organizational Culture and Organizational Commitment on Employee Performance and Job Satisfaction as a Moderating Variable at PT. Bank Mandiri (Persero), Tbk. *International Journal of Research and Review (Ijrrjournal.Com)*, 7(March), 3.
- Pellegrini, C., Rizzi, F., & Frey, M. (2018). The role of sustainable human resource practices in influencing employee behavior for corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 27(8), 1221–1232. <https://doi.org/10.1002/bse.2064>
- Qureshia, T. M., Singhb, A., & Almessabi, B. N. (2020). GREEN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT FOR ORGANIZATIONAL SUSTAINABILITY: A NEED OF THE HOUR FOR MODERN WORKPLACE. *Journal of Southwest Jiatong University*, 55(4).
- Ren, S., Tang, G., & E. Jackson, S. (2018). Green human resource management research in emergence: A review and future directions. *Asia Pacific Journal of Management*, 35(3), 769–803. <https://doi.org/10.1007/s10490-017-9532-1>
- Rivai, V. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan* (6th ed.). PT Raja Grafindo.
- Robbins, S. P., & Judge, T. (2014). *Organizational Behaviour*. Pearson.
- Roscoe, S., Subramanian, N., Jabbour, C. J. C., & Chong, T. (2019). Green human

- resource management and the enablers of green organisational culture: Enhancing a firm's environmental performance for sustainable development. *Business Strategy and the Environment*, 28(5), 737–749. <https://doi.org/10.1002/bse.2277>
- Saputro, A., & Nawangsari, L. C. (2021). The Effect of Green Human Resource Management on Organization Citizenship Behaviour for Environment (OCBE) and Its Implications on Employee Performance at Pt Andalan Bakti Niaga. *European Journal of Business and Management Research*, 6(1), 174–181. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2021.6.1.716>
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2013). Research Methods for Business. In Wiley (Vol. 53, Issue 9). Wiley International Edition. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Shafaei, A., Nejati, M., & Mohd Yusoff, Y. (2020). Green human resource management: A two-study investigation of antecedents and outcomes. *International Journal of Manpower*, 41(7), 1041–1060. <https://doi.org/10.1108/IJM-08-2019-0406>
- Stephen, E. N., & Stephen, E. A. (2016). Organizational Culture and Its Impact on Employee Performance and Job Satisfaction: A Case Study of Niger Delta University, Amassoma. *Higher Education of Social Science*, 11(5), 36–45. <https://doi.org/10.3968/8876>
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Bisnis*. Alfabeta.
- Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Alfabeta.
- Tepe Küçükoğlu, M., & Pınar, R. İ. (2015). Go Green at Work: Environmental Organizational Culture. *Modern Environmental Science and Engineering*, 1(2), 79–88. [https://doi.org/10.15341/mese\(2333-2581\)/02.01.2015/004](https://doi.org/10.15341/mese(2333-2581)/02.01.2015/004)
- Yusof, Z. B., & Jamaludin, M. (2013). Green Approaches of Malaysian Green Hotels and Resorts. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 85, 421–431. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.08.371>
- Yusoff, Y. M., Nejati, M., Kee, D. M. H., & Amran, A. (2020). Linking Green Human Resource Management Practices to Environmental Performance in Hotel Industry. *Global Business Review*, 21(3), 663–680. <https://doi.org/10.1177/0972150918779294>
- Zukarnaen, Z., Purwana, D., & Saptono, A. (2020). The Influence of Organizational Culture and Work Environment on the Performance of Naval Command and Staff Collage (Seskoal) With Job Satisfaction. *International Journal on Advanced Science, Education, and Religion*, 3(2), 34–45. <https://doi.org/10.33648/ijoaser.v3i2.55>

Lampiran 1



Hasil Analisa Model Awal



## Lampiran 2

### Nilai *Loading Factor* Konstruk Eksogen Budaya Lingkungan Organisasi

Konstruk Eksogen	Kode Item	<i>Loading Factor</i>	Keterangan
Permasalahan Lingkungan	X1.1	0,885	Valid
	X1.2	0,936	Valid
	X1.3	0,839	Valid
Perbaikan Lingkungan	X1.4	0,905	Valid
	X1.5	0,915	Valid
Kesadaran Lingkungan	X1.6	0,832	Valid
	X1.7	0,885	Valid

### Nilai *Loading Factor* Konstruk Mediasi Green HRM

Konstruk Eksogen	Kode Item	<i>Loading Factor</i>	Keterangan
Green HRM	Z1.1	0,850	Valid
	Z1.2	0,827	Valid
	Z1.3	0,848	Valid
	Z1.4	0,841	Valid
	Z1.5	0,828	Valid
	Z1.6	0,751	Valid
	Z1.7	0,783	Valid
	Z1.8	0,807	Valid

### Nilai *Loading Factor* Konstruk Mediasi Kepuasan Kerja

Konstruk Eksogen	Kode Item	<i>Loading Factor</i>	Keterangan
Pemenuhan Kebutuhan	Z2.1	0,850	Valid
	Z2.2	0,801	Valid
	Z2.3	0,842	Valid
	Z2.4	0,772	Valid
Perbedaan	Z2.5	0,883	Valid
	Z2.6	0,892	Valid
Pencapaian	Z2.7	0,852	Valid
	Z2.8	0,823	Valid
	Z2.9	0,879	Valid
	Z2.10	0,880	Valid

Konstruk Eksogen	Kode Item	Loading Factor	Keterangan
Keadilan	Z2.11	<b>0,921</b>	<b>Valid</b>
	Z2.12	<b>0,818</b>	<b>Valid</b>
Komponen genetik	Z2.13	<b>0,882</b>	<b>Valid</b>
	Z2.14	<b>0,967</b>	<b>Valid</b>
	Z2.15	<b>0,956</b>	<b>Valid</b>

**Nilai Loading Factor Konstruk Endogen Kinerja**

Konstruk Eksogen	Kode Item	Loading Factor	Keterangan
Kinerja	Y1.1	<b>0,850</b>	<b>Valid</b>
	Y1.2	<b>0,801</b>	<b>Valid</b>
	Y1.3	<b>0,842</b>	<b>Valid</b>
	Y1.4	<b>0,772</b>	<b>Valid</b>
	Y1.5	<b>0,883</b>	<b>Valid</b>
	Y1.6	<b>0,892</b>	<b>Valid</b>
	Y1.7	<b>0,852</b>	<b>Valid</b>

**Nilai Korelasi Antra Kostruk**

	Budaya Lingkungan Organisasi	Green HRM	Kepuasan Kerja	Kinerja
<b>Budaya Lingkungan Organisasi</b>	*0,998			
<b>Green HRM</b>	0,610	<b>*0,817</b>		
<b>Kepuasan kerja</b>	0,455	0,432	<b>*0,998</b>	
<b>Kinerja</b>	0,603	0,582	0,591	<b>*0,807</b>

## Lampiran 3

Nilai *Cross Loading*

Item	Budaya Lingkungan Organisasi	Green HRM	Kepuasan Kerja	Kinerja Karyawan
X1.1	<b>0,885</b>	0,366	0,505	0,587
X1.2	<b>0,936</b>	0,392	0,444	0,566
X1.3	<b>0,839</b>	0,544	0,375	0,517
X1.4	<b>0,905</b>	0,435	0,198	0,395
X1.5	<b>0,915</b>	0,580	0,239	0,362
X1.6	<b>0,832</b>	0,346	0,262	0,299
X1.7	<b>0,885</b>	0,466	0,336	0,396
Z1.1	0,493	<b>0,850</b>	0,357	0,411
Z1.2	0,414	<b>0,827</b>	0,339	0,314
Z1.3	0,509	<b>0,848</b>	0,345	0,457
Z1.4	0,587	<b>0,841</b>	0,492	0,399
Z1.5	0,596	<b>0,828</b>	0,412	0,335
Z1.6	0,483	<b>0,751</b>	0,215	0,463
Z1.7	0,411	<b>0,783</b>	0,360	0,400
Z1.8	0,418	<b>0,807</b>	<b>0,357</b>	0,317
Z2.1	0,279	0,384	<b>0,850</b>	0,351
Z2.2	0,197	0,278	<b>0,801</b>	0,386
Z2.3	0,299	0,426	<b>0,842</b>	0,517

Item	Budaya Lingkungan Organisasi	Green HRM	Kepuasan Kerja	Kinerja Karyawan
Z2.4	0,296	0,290	<b>0,772</b>	0,517
Z2.5	0,296	0,350	<b>0,883</b>	0,529
Z2.6	0,309	0,261	<b>0,892</b>	0,625
Z2.7	0,259	0,193	<b>0,852</b>	0,483
Z2.8	0,307	0,314	<b>0,823</b>	0,351
Z2.9	0,259	0,311	<b>0,879</b>	0,317
Z2.10	0,322	0,279	<b>0,880</b>	0,386
Z2.11	0,502	0,360	<b>0,921</b>	0,517
Z2.12	0,453	0,365	<b>0,818</b>	0,517
Z2.13	0,336	0,229	<b>0,882</b>	0,529
Z2.14	0,460	0,291	<b>0,967</b>	0,625
Z2.15	0,371	0,246	<b>0,956</b>	0,483
Y1.1	0,486	0,511	0,636	<b>0,850</b>
Y1.2	0,424	0,545	0,651	<b>0,801</b>
Y1.3	0,448	0,415	0,446	<b>0,842</b>
Y1.4	0,436	0,403	0,405	<b>0,772</b>
Y1.5	0,548	0,503	0,412	<b>0,883</b>
Y1.6	0,511	0,435	0,186	<b>0,892</b>
Y1.7	0,547	0,440	0,464	<b>0,852</b>

## Lampiran 4

## Konstruk Reliabilitas dan Validitas

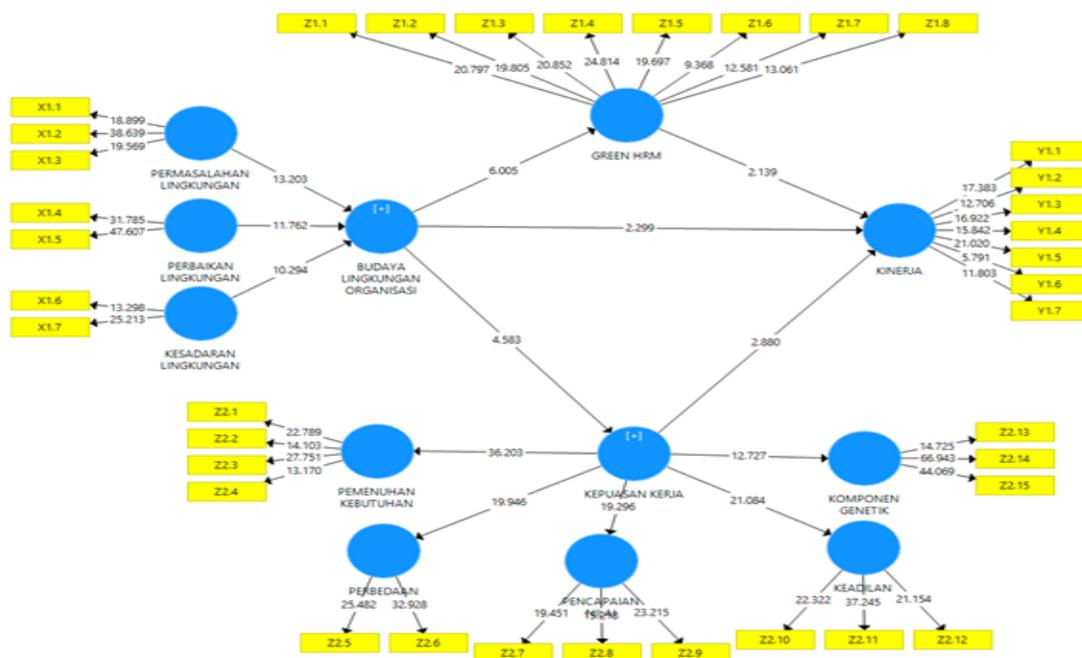
Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>
Budaya Lingkungan Organisasi	0,998	0,998	0,998
Green Hrm	0,929	0,941	0,668
Kepuasan Kerja	0,998	0,998	0,998
Kinerja Karyawan	0,910	0,929	0,652

## Path Coefficient Pengukuran Signifikansi SCFA

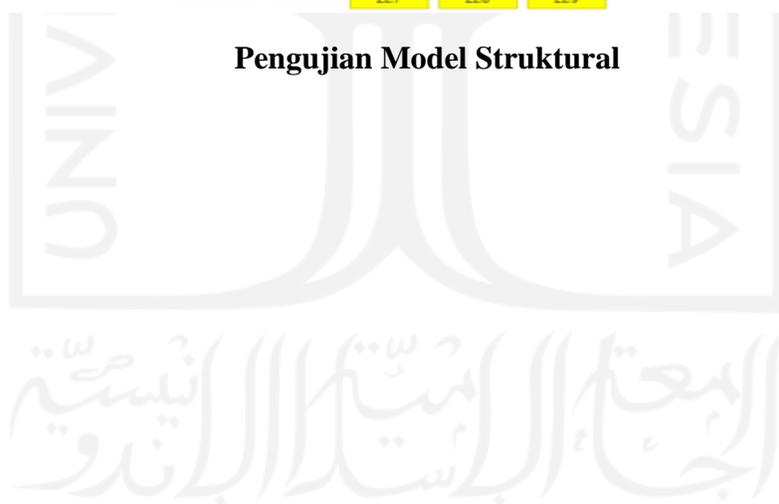
Variabel Independen	Variabel Dependen	R Square
Budaya Lingkungan Organisasi	Green HRM	0,372
Budaya Lingkungan Organisasi	Kepuasan Kerja	0,207
Budaya Lingkungan Organisasi Green HRM Kepuasan Kerja	Kinerja	0,530

Sumber: Data Primer diolah, 2021

Lampiran 5



Pengujian Model Struktural



## Lampiran 6

## Path Coefficient

Konstruk	Original Sampel (O)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values	Keterangan
Budaya Lingkungan Organisasi -> Greeh Hrm	0,610	6,005	0,000	Diterima
Budaya Lingkungan Organisasi -> Kepuasan Kerja	0,455	4,583	0,000	Diterima
Budaya Lingkungan Organisasi -> Kinerja Karyawan	0,286	2,299	0,011	Diterima
Green Hrm -> Kinerja Karyawan	0,259	2,139	0,016	Diterima
Kepuasan Kerja -> Kinerja Karyawan	0,831	21,084	0,000	Diterima

## Hasil Uji Sobel

Konstruk	Original Sampel (O)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values	Keterangan
Budaya Lingkungan Organisasi -> Greeh Hrm-> Kinerja Karyawan	0,158	2,063	0,020	Diterima
Budaya Lingkungan Organisasi -> Kepuasan Kerja-> Kinerja Karyawan	0,159	2,388	0,009	Diterima

## Lampiran 7

### PENELITIAN

#### **PENGARUH BUDAYA LINGKUNGAN ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI MEDIASI *GREEN HUMAN RESOURCES MANAGEMENT* (GRHM) DAN KEPUASAN KERJA**

#### **SURVEY PADA KARYAWAN BANK KB BUKOPIN CABANG YOGYAKARTA**

Kuesioner ini disusun untuk mengetahui bagaimana pengaruh budaya lingkungan organisasi terhadap kinerja karyawan yang di mediasi dengan *Green Human Resources Management* (GRHM) dan kepuasan kerja pada karyawan Bank KB Bukopin Cabang Yogyakarta. Dalam penelitian ini tidak ada pernyataan yang benar atau salah. Agar penelitian ini dapat memberikan manfaat, saya mengharapkan Bapak/Ibu/Sdr/i Karyawan Bank KB Bukopin Cabang Yogyakarta menjadi responden menjawab dengan akurat dan sesuai pengalaman. Setiap informasi yang didapatkan dari kuesioner ini murni hanya untuk tujuan akademis dan tidak berpengaruh apapun terhadap responden.

Saya menjamin atas kerahasiaan dari informasi yang diberikan.

#### **IDENTITAS RESPONDEN**

Mohon untuk mengisi kuesioner di bawah ini dengan cara menulis jawaban dan memberi tanda silang (X) pada pilihan yang telah tersedia, sesuai dengan kondisi Saudara/i.

1. Nama : .....
2. Jenis Kelamin :     a. Laki-laki.                     b. Perempuan
3. Usia :             a. > 20 tahun  
                          b. 25-35 tahun  
                          c. 36-45 tahun

d. 46-55 tahun

e. >55 tahun

4. Status Kepegawaian : a. Karyawan Tetap

b. Karyawan Kontrak.

6. Pendidikan terakhir :

a. SMA

b. D3

c. D4

d. S1

e. S2

7. Lama kerja :

a. < 1 tahun

b. 1 – 6 tahun

c. 7 – 12 tahun

d. 13 – 18 tahun

e. 19 – 24 tahun

f. > 24 tahun

Petunjuk pengisian kuesioner :

Mohon untuk mengisi kuesioner di bawah ini dengan cara menulis jawaban dan memberi tanda silang (X) pada pilihan yang telah tersedia, sesuai dengan kondisi Saudara/i. Keterangan :

STS = Sangat Tidak Setuju

TS = Tidak Setuju

S = Setuju

SS = Sangat Setuju

## 1. Budaya Lingkungan Organisasi

### a. Permasalahan Lingkungan.

NO	Pernyataan	STS	TS	S	SS
1	Perusahaan selalu memperhatikan permasalahan lingkungan perusahaan				
2	Perusahaan selalu berusaha mengatasi permasalahan lingkungan.				
3	Perusahaan memberdayakan karyawan dalam mengatasi permasalahan lingkungan.				

### b. Perbaikan Lingkungan Berkelanjutan

NO	Pernyataan	STS	TS	S	SS
1	Kebijakan perusahaan tentang lingkungan hidup yang berkelanjutan.				
2	Perusahaan mempunyai program kerja dalam pengentasan permasalahan lingkungan.				

### c. Kesadaran Lingkungan Karyawan.

NO	Pernyataan	STS	TS	S	SS
1	Karyawan mempunyai kesadaran yang baik tentang lingkungan.				
2	Perusahaan meningkatkan tingkat kesadaran karyawan .				

## 2. *Green Human Resources Management ( GHRM)*

No	Pernyataan	STS	TS	S	SS
1	Organisasi saya memiliki program pelatihan lingkungan yang berkelanjutan.				
2	Pelatihan lingkungan adalah prioritas bagi organisasi saya jika dibandingkan dengan jenis pelatihan lainnya				
3	Di organisasi saya, pelatihan lingkungan dipandang sebagai investasi penting				
4	Organisasi saya menetapkan tujuan lingkungan yang harus dicapai setiap karyawan				
5	Organisasi saya mengevaluasi kontribusi karyawan terhadap peningkatan manajemen lingkungan				
6	Penilaian kinerja lingkungan karyawan dicatat oleh perusahaan				
7	Karyawan di organisasi saya dihargai secara finansial atas kinerja mereka dalam masalah pengelolaan lingkungan				
8	Karyawan yang berkontribusi dalam perbaikan pengelolaan lingkungan diakui secara publik oleh perusahaan				

## 3. *Kepuasan Kerja*

### a. *Pemenuhan kebutuhan ( Need Fulfillment)*

No	Pernyataan	STS	TS	S	SS
1	Karakteristik pekerjaan yang harus saya lakukan selama ini mampu memenuhi kebutuhan saya				
2	Pekerjaan yang setiap hari saya lakukan di organisasi ini sesuai dengan yang saya butuhkan dalam hidup saya				
3	Saya puas bekerja di organisasi ini karena gaji yang saya terima sesuai keinginan saya				
4	Saya puas bekerja di organisasi ini karena kesempatan promosi terbuka lebar bagi saya				

**b. Perbedaan (Discrepancies)**

No	Pernyataan	STS	TS	S	SS
1	Saya puas bekerja di organisasi ini karena yang saya terima selama ini membuat saya senang				
2	Saya puas bekerja di organisasi ini karena saya memahami dengan betul, karakteristik pekerjaan yang selama ini menjadi kewajibannya				

**c. Pencapaian Nilai (Value Attainment)**

No	Pernyataan	STS	TS	S	SS
1	Saya puas bekerja di organisasi ini sebab pekerjaan yang saya lakukan sesuai dengan nilai-nilai pribadi saya				
2	Saya puas bekerja di organisasi ini karena sistem kompensasi yang diberikan selama ini sesuai dengan nilai-nilai pribadi yang saya anut				
3	Organisasi ini memiliki nilai-nilai yang fit (cocok) dengan nilai-nilai pribadi saya.				

**d. Keadilan (Equity)**

No	Pernyataan	STS	TS	S	SS
1	Saya puas bekerja di organisasi ini sebab setiap karyawan diperlakukan dengan adil				
2	Saya puas bergabung di organisasi ini karena setiap karyawan merasakan keadilan dalam banyak hal				
3	Saya puas bekerja di organisasi ini karena hak-hak karyawan diberikan dengan adil				

*e. Komponen Genetik ( Genetik Components ).*

No	Pernyataan	STS	TS	S	SS
1	Saya puas bekerja di organisasi ini sebab sistem kerja yang berlaku disini sesuai dengan sifat/karakter saya.				
2	Organisasi ini memiliki standar kebijakan yang cocok dengan karakter pribadi saya				
3	Organisasi ini memiliki aturan kerja yang fit (sesuai) dengan karakteristik saya				

## Lampiran 8

### Variabel Pertanyaan

- X1.1 a. Pemmasalahan Lingkungan [Perusahaan selalu memperhatikan permasalahan lingkungan perusahaan]
- X1.2 a. Pemmasalahan Lingkungan [Perusahaan selalu berusaha mengatasi permasalahan lingkungan]
- X1.3 a. Pemmasalahan Lingkungan [Perusahaan memberdayakan karyawan dalam mengatasi permasalahan lingkungan]
- X1 X1.4 b. Perbaikan Lingkungan Berkelanjutan [Kebijakan perusahaan tentang lingkungan hidup yang berkelanjutan]
- X1.5 b. Perbaikan Lingkungan Berkelanjutan [Perusahaan mempunyai program kerja dalam pengentasan permasalahan lingkungan]
- X1.6 c. Kesadaran Lingkungan Karyawan [Karyawan mempunyai kesadaran yang baik tentang lingkungan]
- X1.7 c. Kesadaran Lingkungan Karyawan [Perusahaan meningkatkan tingkat kesadaran karyawan]
- Z1.1 Green Human Resources Management (GRHM) [Bank KB Bukopin memiliki program pelatihan lingkungan yang berkelanjutan]
- Z1.2 Green Human Resources Management (GRHM) [Pelatihan lingkungan adalah prioritas bagi Bank KB Bukopin jika dibandingkan dengan jenis pelatihan lainnya]
- Z1.3 Green Human Resources Management (GRHM) [Di Bank KB Bukopin, pelatihan lingkungan dipandang sebagai investasi penting]
- Z1 Z1.4 Green Human Resources Management (GRHM) [Bank KB Bukopin menetapkan tujuan lingkungan yang harus dicapai setiap karyawan]
- Z1.5 Green Human Resources Management (GRHM) [Bank KB Bukopin mengevaluasi kontribusi karyawan terhadap peningkatan manajemen lingkungan]
- Z1.6 Green Human Resources Management (GRHM) [Penilaian kinerja lingkungan karyawan dicatat oleh perusahaan]
- Z1.7 Green Human Resources Management (GRHM) [Karyawan di Bank KB Bukopin dihargai secara finansial atas kinerja mereka dalam masalah pengelolaan lingkungan]
- Z1.8 Green Human Resources Management (GRHM) [Karyawan yang berkontribusi dalam perbaikan pengelolaan lingkungan diakui secara publik oleh perusahaan]
- Z2.1 a. Pemenuhan Kebutuhan (Need Fulfillment) [Karakteristik pekerjaan yang harus saya lakukan selama ini mampu memenuhi kebutuhan saya]
- Z2.2 a. Pemenuhan Kebutuhan (Need Fulfillment) [Pekerjaan yang setiap hari saya lakukan di perusahaan ini sesuai dengan yang saya butuhkan dalam hidup saya]
- Z2.3 a. Pemenuhan Kebutuhan (Need Fulfillment) [Saya puas bekerja di Bank KB Bukopin karena gaji yang saya terima sesuai keinginan saya]
- Z2.4 a. Pemenuhan Kebutuhan (Need Fulfillment) [Saya puas bekerja di Bank KB Bukopin karena kesempatan promosi terbuka lebar bagi saya]
- Z2.5 b. Perbedaan (Discrepancies) [Saya puas bekerja di Bank KB Bukopin karena yang saya terima selama ini membuat saya senang]
- Z2.6 b. Perbedaan (Discrepancies) [Saya puas bekerja di Bank KB Bukopin karena saya memahami dengan betul, karakteristik pekerjaan yang selama ini menjadi kewajibannya]
- Z2.7 c. Pencapaian Nilai (Value Attainment) [Saya puas bekerja di Bank KB Bukopin sebab pekerjaan yang saya lakukan sesuai dengan nilai-nilai pribadi saya]
- Z2 Z2.8 c. Pencapaian Nilai (Value Attainment) [Saya puas bekerja di Bank KB Bukopin karena sistem kompensasi yang diberikan selama ini sesuai dengan nilai-nilai pribadi yang saya anut]
- Z2.9 c. Pencapaian Nilai (Value Attainment) [Bank KB Bukopin memiliki nilai-nilai yang fit (cocok) dengan nilai-nilai pribadi saya]
- Z2.10 d. Keadilan (Equity) [Saya puas bekerja di Bank KB Bukopin sebab setiap karyawan diperlakukan dengan adil]
- Z2.11 d. Keadilan (Equity) [Saya puas bergabung di Bank KB Bukopin karena setiap karyawan merasakan keadilan dalam banyak hal]
- Z2.12 d. Keadilan (Equity) [Saya puas bekerja di Bank KB Bukopin karena hak-hak karyawan diberikan dengan adil]
- Z2.13 e. Komponen Genetik (Genetic Components) [Saya puas bekerja di Bank KB Bukopin sebab sistem kerja yang berlaku disini sesuai dengan sifat/karakter saya]
- Z2.14 e. Komponen Genetik (Genetic Components) [Bank KB Bukopin memiliki standar kebijakan yang cocok dengan karakter pribadi saya]
- Z2.15 e. Komponen Genetik (Genetic Components) [Bank KB Bukopin memiliki aturan kerja yang fit (sesuai) dengan karakteristik saya]
- Y1 Kinerja [Hasil kerja karyawan sesuai dengan standard perusahaan]
- Y2 Kinerja [Hasil kerja karyawan sesuai dengan target yang ditetapkan perusahaan]
- Y3 Kinerja [Saya memiliki kemauan bekerjasama dengan atasan dalam hal pekerjaan]
- Y Y4 Kinerja [Saya memiliki kemauan bekerjasama dengan rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaan]
- Y5 Kinerja [Saya bertanggungjawab dalam menyelesaikan tugas/ pekerjaan]
- Y6 Kinerja [Saya bertanggungjawab dalam mengambil keputusan terkait pekerjaan]
- Y7 Kinerja [Saya berinisiatif dalam menjalankan tugas/pekerjaan yang relatif baru]

1 Sangat Tidak Setuju (STS)

2 Tidak Setuju (TS)

3 Setuju (S)

4 Sangat Setuju (SS)

