

**THE EFFECT OF GREEN ORGANIZATIONAL CULTURE AND GREEN
REWARD ON ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR WITH
ORGANIZATIONAL COMMITMENT AS INTERVENING VARIABLES**



Ditulis oleh

Audi Norma Sari Putri

17911077

PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN

FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

YOGYAKARTA

2022

**THE EFFECT OF GREEN ORGANIZATIONAL CULTURE AND GREEN
REWARD ON ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR WITH
ORGANIZATIONAL COMMITMENT AS INTERVENING VARIABLES**

Tesis S-2

Program Magister Manajemen



Ditulis oleh

Audi Norma Sari Putri

17911077

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA**

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, 20 Januari 2022



Audi Norma Sari Putri

الجمهورية الإسلامية اندونيسية

HALAMAN PENGESAHAN



Yogyakarta, _____

Telah diterima dan disetujui dengan baik oleh :

Dosen Pembimbing

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Zainal Mustafa EQ.', is positioned above the name of the supervisor.

Dr. Zainal Mustafa EQ., MM.

BERITA ACARA UJIAN TESIS

Pada hari Jumat tanggal 28 Januari 2022 Program Studi Manajemen Program Magister,
Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia telah mengadakan ujian tesis
yang disusun oleh :

AUDI NORMA SARI PUTRI

No. Mhs. : 17911077

Konsentrasi : Manajemen Sumberdaya Manusia

Dengan Judul:

**THE EFFECT OF GREEN ORGANIZATIONAL CULTURE AND GREEN REWARD ON
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR WITH
ORGANIZATIONAL COMMITMENT AS INTERVENING VARIABLES**

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

Penguji I



Dr. Zainal Mustafa EQ., MM.

Penguji II



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

Mengetahui

Ketua Program Studi,



Dr. Dwi Pujipto Agus Harjito, M.Si.

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Wr.Wb.

Alhamdulillah rabbil'aalamin, puji syukur atas kehadiran Allah SWT yang senantiasa selalu melimpahkan rahmat, rizki, ridho, dan karunia-Nya kepada penulis. Akhirnya penulis dapat menyelesaikan thesis dengan judul **“THE EFFECT OF GREEN ORGANIZATIONAL CULTURE AND GREEN REWARD ON ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR WITH ORGANIZATIONAL COMMITMENT AS INTERVENING VARIABLES”**. Penulisan thesis ini disusun guna memenuhi salah satu syarat dalam menyelesaikan Pendidikan Program Magister (S2) pada program studi Magister Manajemen Universitas Islam Indonesia Yogyakarta.

Selama proses penyusunan thesis ini, penulis telah memperoleh bantuan, bimbingan dan pengarahan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dengan kerendahan hati, penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Allah SWT yang senantiasa selalu mencurahkan dan memberikan petunjuk, rizki, kasih sayang, dan ridho yang tak terkira kepada hamba-Nya, tak terkecuali kepada penulis.
2. Junjungan kita, Nabi Muhammad SAW, sholawat serta salam semoga tetap terlantun bagi kekasih-Nya.
3. Bapak Dr. Agus Harjito, M.Si selaku Ketua Prodi Magister Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomi Universitas Islam Indonesia.

4. Bapak Dr. Zainal Mustafa EQ., MM. selaku Dosen Pembimbing yang selalu memberikan bimbingan, nasihat, semangat, kritik, saran, motivasi, dan selalu sabar dalam membimbing serta inspirasi terbaiknya dalam membantu penulisan thesis ini. Maafkan saya yang selalu merepotkan dan meminta waktu ditengah kesibukan Bapak, semoga Allah senantiasa membalas kebaikan yang Bapak berikan.
5. Kepada kedua orang tuaku, Bapak M. Badarudin dan Ibu Amin Purwani, S.H, M.Ec.Dev., selalu menjadi yang terbaik dari yang paling baik dalam memberikan semangat, nasihat, doa, dan dukungan dalam bentuk baik yang berwujud maupun yang tidak berwujud. Penulis sampaikan rasa terima kasih yang tak terhingga.
6. Teruntuk Adikku tersayang, Gadis terima kasih untuk selalu mengingatkan untuk segera menyelesaikan thesis.
7. Teruntuk semua teman-temanku yang tidak bisa penulis sebutkan satu per satu, terima kasih selalu mengingatkan untuk segera menyelesaikan thesis ini.

Wassalamu'alaikum Wr.Wb.

Yogyakarta, Januari 2022
Penulis

(Audi Norma Sari Putri)

2.2.4.1	Pengertian	26
2.2.4.2	Bentuk – bentuk <i>Organizational Commitment</i>	27
2.2.4.3	Pengukuran <i>Organizational Commitment</i>	28
2.2.5	<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	29
2.2.5.1	Pengertian	29
2.2.5.2	Dimensi OCB.....	30
2.2.5.3	Pengukuran <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	31
2.3	Penelitian Terdahulu	32
2.3.1	Pengaruh <i>green organizational culture</i> terhadap <i>organizational commitment</i>	32
2.3.2	Pengaruh <i>green reward</i> terhadap <i>organizational commitment</i>	35
2.3.3	Pengaruh <i>organizational commitment</i> terhadap <i>organizational citizenship behavior</i>	40
2.3.4	Pengaruh <i>Green organizational culture</i> terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> melalui <i>Organizational Commitment</i>	43
2.3.5	Pengaruh <i>Green Reward</i> terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> melalui <i>Organizational Commitment</i>	46
2.4	Hipotesis Penelitian.....	51
2.4.1	Pengaruh <i>green organizational culture</i> terhadap <i>organizational commitment</i>	51
2.4.2	Pengaruh <i>green reward</i> terhadap <i>organizational commitment</i>	53
2.4.3	Pengaruh <i>organizational commitment</i> terhadap <i>organizational citizenship behavior</i>	54
2.4.4	Pengaruh <i>green organizational culture</i> terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> melalui <i>organizational commitment</i>	55

2.4.5	Pengaruh <i>green reward</i> terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> melalui <i>organizational commitment</i>	55
2.5	Kerangka Pemikiran	56
BAB III METODE PENELITIAN		57
3.1	Desain Penelitian	57
3.2	Lokasi Penelitian	57
3.3	Definisi Operasional	57
3.3.1	Variabel Green Organizational Culture (X1)	57
3.3.2	Variabel Green Reward (X2)	58
3.3.3	Variabel <i>Organizational Commitment</i> (Y1)	58
3.3.4	Variabel <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y2)	59
3.4	Populasi dan Sampel Penelitian	59
3.4.1	Populasi	59
3.4.2	Sampel	60
3.5	Metode Pengumpulan Data	60
3.6	Uji Instrumen Penelitian	61
3.6.1	Uji Validitas	61
3.6.2	Uji Reliabilitas	61
3.7	Analisis Data	62
3.7.1	Analisis Statistik Deskriptif	62
3.7.2	Analisis Jalur	62
3.7.3	Uji t	63
3.7.4	Uji Koefisien Determinasi (R^2)	63
3.7.5	Uji Hipotesis dengan Uji Serentak (Uji F)	64
3.7.6	Pengaruh Tidak Langsung	64
BAB IV HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN		67
4.1	Uji Instrumen Penelitian	67
4.1.1	Uji Validitas	67
4.1.2	Uji Reliabilitas	68
4.2	Hasil Analisis Deskriptif	69

4.2.1	Karakteristik Jenis Kelamin.....	69
4.2.2	Karakteristik Masa Kerja.....	70
4.2.3	Variabel Penelitian.....	71
4.3	Analisis Inferensial.....	76
4.3.1	Analisis Regresi Model 1.....	76
4.3.3.1	Uji Hipotesis dengan Uji t	76
4.3.3.2	Koefisien Determinasi	78
4.3.3.3	Uji F	79
4.3.2	Analisis Jalur Model 2.....	80
4.3.2.1	Uji Hipotesis dengan Uji t	80
4.3.2.2	Koefisien Determinasi	82
4.3.2.3	Uji F	82
4.3.3	Uji Koefisien Jalur.....	83
4.3.3.1	Pengaruh Green Organizational Culture (X1) terhadap Organizational Citizhenship Behavior (Y2) Melalui Organizational Commitment (Y1).....	84
4.3.3.2	Pengaruh Green Reward (X2) terhadap Organizational Citizhenship Behavior (Y2) Melalui Organizational Commitment (Y1)	85
4.4	Pembahasan.....	87
4.4.1	Pengaruh <i>green organizational culture</i> terhadap <i>organizational commitment</i>	87
4.4.2	Pengaruh <i>green reward</i> terhadap <i>organizational commitment</i>	89
4.4.3	Pengaruh <i>organizational commitment</i> terhadap <i>organizational citizhenship behavior</i>	91
4.4.4	Pengaruh <i>green organizational culture</i> terhadap <i>organizational citizhenship behavior</i> melalui <i>organizational commitment</i>	92

4.4.5 Pengaruh <i>green reward</i> terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> melalui <i>organizational commitment</i>	93
BAB V KESIMPULAN.....	95
5.1 Kesimpulan	95
5.2 Keterbatasan Penelitian.....	97
5.3 Saran.....	97
DAFTAR PUSTAKA	98
LAMPIRAN.....	105



DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Review Jurnal Pengaruh <i>Green Organizational Culture</i> terhadap <i>Organizational Commitment</i>	34
Tabel 2.2	Review Jurnal Pengaruh Green Reward terhadap Organizational Commitment.....	39
Tabel 2.3	Review Jurnal Pengaruh Organizational Commitment terhadap Organizational Citizenship Behavior	42
Tabel 2.4	Review Jurnal Pengaruh Green organizational culture terhadap Organizational Citizhenship Behavior melalui Organizational Commitment.....	45
Tabel 2.5	Review Jurnal Pengaruh Green Reward terhadap Organizational Citizhenship Behavior melalui Organizational Commitment	49
Tabel 4.1	Hasil Uji Validitas Variabel Penelitian	67
Tabel 4.2	Hasil Uji Reliabilitas	69
Tabel 4.3	Deskripsi Jenis Kelamin Responden	69
Tabel 4.4	Deskripsi Masa Kerja Responden	70
Tabel 4.5	Hasil Analisis Deskriptif Variabel Indikator Green Organizational Culture	72
Tabel 4.6	Hasil Analisis Deskriptif Variabel Indikator Green Reward	73
Tabel 4.7	Hasil Analisis Deskriptif Variabel Indikator <i>Organizational Commitment</i>	74
Tabel 4.8	Hasil Analisis Deskriptif Variabel Indikator <i>Organizational Citizhenship Behavior</i>	75
Tabel 4.9	Hasil Uji Analisis Regresi Model 1.....	76
Tabel 4.10	Hasil Uji Analisis Regresi Berganda Model 2	80
Tabel 4.11	Hasil Uji Sobel	86

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran.....	56
Gambar 3.1 Pengaruh Tidak Langsung.....	65
Gambar 4.1 Analisis Koefisien Jalur	83



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuisisioner Penelitian	106
Lampiran 2 Hasil.....	110



ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji dan menganalisis pengaruh *green organizational culture* terhadap *organizational commitment*, pengaruh *green reward* terhadap *organizational commitment*, pengaruh *organizational commitment* terhadap *organizational citizenship behavior*, pengaruh *green organizational culture* terhadap *organizational citizenship behavior* melalui *organizational commitment*, dan pengaruh *green reward* terhadap *organizational citizenship behavior* melalui *organizational commitment*. Sampel penelitian berjumlah 105 pegawai yang ditentukan dengan menggunakan metode *purposive sampling*. Data penelitian diperoleh dari penyebaran kuesioner. Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan *software IBM SPSS 21*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *green organizational culture* berpengaruh positif terhadap *organizational commitment*, semakin tinggi *green organizational culture* maka akan meningkatkan *organizational commitment*. *Green reward* berpengaruh positif terhadap *organizational commitment*, semakin tinggi *green reward* maka akan meningkatkan *organizational commitment*. *Organizational commitment* berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*, semakin tinggi *organizational commitment* maka akan meningkatkan *organizational citizenship behavior*. Hasil pengujian hipotesis selanjutnya dihasilkan bahwa *green organizational culture* berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior* melalui *organizational commitment*, dan *green reward* berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior* melalui *organizational commitment*.

Kata kunci : *green organizational culture*, *green reward*, *organizational commitment*, *organizational citizenship behavior*

ABSTRACT

The purpose of this study was to examine and analyze the effect of green organizational culture on organizational commitment, the effect of green rewards on organizational commitment, the effect of organizational commitment on organizational citizenship behavior, the effect of green organizational culture on organizational citizenship behavior through organizational commitment, and the effect of green rewards on organizational citizenship behavior through organizational commitment. The research sample amounted to 105 employees who were determined by using purposive sampling method. Research data obtained from the distribution of questionnaires. The analytical tool used in this study uses IBM SPSS 21 software. The results show that green organizational culture has a positive effect on organizational commitment, the higher the green organizational culture, the higher the organizational commitment. Green reward has a positive effect on organizational commitment, the higher the green reward, the higher the organizational commitment. Organizational commitment has a positive effect on organizational citizenship behavior, the higher the organizational commitment, the higher the organizational citizenship behavior. The results of further hypothesis testing resulted that green organizational culture had a positive effect on organizational citizenship behavior through organizational commitment, and green rewards had a positive effect on organizational citizenship behavior through organizational commitment.

Keywords : green organizational culture, green reward, organizational commitment, organizational citizenship behavior

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Istilah "*Go Green*" tidak asing bagi masyarakat umum untuk didengar di dunia. Istilah ini tampaknya dilakukan untuk menyelamatkan lingkungan dari pemanasan global, seperti yang telah dinyatakan oleh Tim Ilmuwan PBB bahwa manusia adalah penyebab utama pemanasan global itu sendiri. Karena itu, manusia adalah pilar utama untuk menjaga dan melestarikan lingkungan. Kesadaran etika tentang lingkungan memaksa perusahaan untuk memiliki konsep ramah lingkungan (*green company*) dan sekarang sudah menjadi kebutuhan di era bisnis di era *postmodern* ini. Tujuan perusahaan yang dulunya mencari manfaat maksimum sambil meminimalkan biaya produksi, kini telah menemukan bahwa penghematan yang perlu dimulai dari dalam para pemangku kepentingan perusahaan itu sendiri (Manolas et al., 2017).

Manajemen sumber daya manusia (SDM) sangat berpengaruh bagi perusahaan agar memiliki keunggulan kompetitif, organisasi berkinerja tinggi dan keberhasilan organisasi. Selain itu, pencapaian fokus SDM saat ini untuk menyelamatkan lingkungan dan etika sosial untuk melestarikannya dan ini dibahas dalam beberapa dekade terakhir konsep manajemen sumber daya manusia hijau mendapat perhatian khusus (Kim et al., 2019).

Kesadaran karyawan yang melakukan penghematan energi akan tergantung pada perilaku karyawan yang ramah lingkungan karena bagaimanapun mereka

harus meningkatkan kinerja lingkungan dari perusahaan baru di sini dapat dikatakan sebagai perusahaan yang berhasil bertanggung jawab untuk melestarikan lingkungan (Yong & Yusoff, 2016). Bagi perusahaan untuk mencapai keberlanjutan ekologis, penting untuk memahami bagaimana *green human resources management* mempengaruhi perilaku ramah lingkungan karyawan, yang pada gilirannya, mempengaruhi kinerja karyawan dan anggaran perusahaan, akan lebih efektif. Karyawan yang cenderung menciptakan lingkungan yang positif dalam organisasi cenderung menunjukkan komitmen organisasi yang kuat. Jika karyawan memiliki empati terhadap kelestarian lingkungan, mereka secara alami mencari perusahaan yang peduli terhadap lingkungan, seperti *green human resources management*. Setelah karyawan terlibat secara emosional dalam perusahaan mereka, akan ada rasa komitmen yang tinggi terhadap perusahaan (Kim et al., 2019).

Green human resources management (GHRM), yang dikenal sebagai manajemen sumber daya manusia "lingkungan", dianggap sebagai alat penting untuk keberhasilan implikasi strategi pembangunan berkelanjutan organisasi (Renwick et al., 2013). Bahkan, pencarian untuk mencapai GHRM dapat ditemukan di tingkat global karena tidak hanya membawa manfaat bagi organisasi, seperti kinerja lingkungan (Kim et.al, 2019) dan kinerja berkelanjutan (Zaid et al., 2018), tetapi juga memotivasi individu untuk berkomitmen dalam kegiatan hijau dan menghasilkan gagasan hijau, khususnya komitmen karyawan terhadap lingkungan di tempat kerja (Emilisa & Lunarindiah, 2020).

Komitmen karyawan terhadap lingkungan mencerminkan, pada intinya, motivasi internal individu. Komitmen karyawan terhadap organisasi terkait dengan keterikatan mereka dengan organisasi dan itu mencerminkan lebih spesifik identifikasi dengan nilai-nilai organisasi dan penerimaan tujuan dan target organisasi. Oleh karena itu, ketika seseorang berkomitmen untuk tujuan lingkungan, dia memiliki perubahan yang sesuai dalam sikap dan perilaku untuk mengejar nilai hijau organisasi. Selain itu, kepercayaan mereka terhadap manfaat yang melekat dari komitmen lingkungan dikonsolidasikan dan, akibatnya, mereka bersedia mengerahkan upaya ekstra untuk mendapatkan keberhasilan tujuan hijau organisasi. Selain itu, komitmen lingkungan karyawan adalah komponen penting dari seluruh komitmen lingkungan bisnis, yang pada gilirannya berkontribusi secara signifikan untuk meningkatkan kinerja berkelanjutan perusahaan (Liu et al., 2014).

Manajemen lingkungan perlu diimplementasikan untuk personel tertentu. Perilaku karyawan terikat untuk mempengaruhi penerapan praktik ramah lingkungan organisasi. Penelitian terkait berpendapat bahwa perlu untuk meningkatkan kesadaran lingkungan dari masing-masing karyawan dan memotivasi mereka agar mereka dapat melakukan praktik yang relevan dengan lancar (Gholami et al., 2016). Manajemen lingkungan mempromosikan integrasi pengelolaan lingkungan dan pekerjaan personil organisasi. Implementasi konsep pengelolaan lingkungan dan pembangunan berkelanjutan di bidang manajemen sumber daya manusia telah menghasilkan konsep manajemen sumber daya manusia yang berkelanjutan: manajemen sumber daya manusia hijau. GHRM

umumnya mencakup lima aspek praktik, termasuk rekrutmen dan seleksi, pelatihan, manajemen kinerja, sistem remunerasi dan insentif, dan partisipasi. Dalam pendekatan GHRM, tujuan lingkungan diintegrasikan ke dalam tujuan organisasi (Zhang et al., 2019).

Salah satu dampak dari GHRM adalah komitmen organisasi (Pham, Tučková, & Phan, 2019). Komitmen organisasi adalah hubungan karyawan dengan organisasi dengan ciri-ciri psikologis dan menyiratkan keputusan untuk melanjutkan pekerjaan di dalam organisasi tersebut. Loyalitas ini disebut komitmen dimana ada keterikatan emosional karyawan dengan organisasi dan ini mengarah pada kesediaan karyawan untuk tetap dan terus membangun hubungan sosial di dalam organisasi. Tentu saja, ini hal yang positif. Karyawan yang mencintai perusahaan akan bekerja secara efektif dan efisien untuk kesuksesan perusahaan. GHRM yang ada akan mempengaruhi sikap dan perilaku karyawan dengan dibangunnya hubungan psikologis antara perusahaan dan karyawannya. Perusahaan dapat menumbuhkan komitmen karyawan mereka untuk memanfaatkan GHRM dan ini dapat merangsang perilaku dan kemampuan karyawan untuk meningkatkan keunggulan kompetitif perusahaan (Emilisa & Lunarindiah, 2020).

Selain komitmen organisasi, GHRM mempengaruhi *organizational citizenship behavior* (Pham, Tučková, & Chiappetta Jabbour, 2019) Konsep *organizational citizenship behavior* dikembangkan dari definisi perilaku kewarganegaraan organisasi (Raineri & Paillé, 2016). Oleh karena itu, *organizational citizenship behavior* dapat dipahami sebagai 'perilaku sosial

individu dan diskresi yang tidak secara eksplisit diakui oleh sistem penghargaan formal dan yang berkontribusi pada manajemen lingkungan yang lebih efektif oleh organisasi' (Boiral, 2009). Demikian pula, *organizational citizenship behavior* juga disoroti sebagai mencakup perilaku diskresi individu yang diarahkan pada perbaikan lingkungan tetapi tidak diperlukan oleh organisasi (Daily, Bishop, & Govindarajulu, 2009). Perilaku diskresioner tidak ditentukan dalam deskripsi pekerjaan dan membantu membuat organisasi dan masyarakat lebih berkelanjutan melalui upaya gabungan dari masing-masing karyawan (Lamm, Tosti-Kharas, & Williams, 2013).

Dengan menggunakan *Social Exchange Theory* yang digagas oleh Blau pada tahun 1964, penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan hubungan antara praktik *green human resources management*, *organizational commitment*, dan, *organizational citizenship behavior*. Selain itu, dimensi dari praktik GHRM yang digunakan adalah *green organizational culture* dan *green reward* melalui pendekatan metodologi yang diterapkan pada Hotel Bintang 5 di Yogyakarta.

Data dari BPS (2019) menunjukkan bahwa pesatnya pertumbuhan jumlah hotel dan kamar hotel di Kota Yogyakarta selama tujuh tahun terakhir antara lain disebabkan tingginya pertumbuhan kunjungan wisatawan asing yang mencapai 10,30%. Pertumbuhan jumlah hotel dan kamar ini juga dapat dimaknai sebagai alternatif tersedianya jasa penginapan (*accomodation*) yang memudahkan wisatawan untuk menginap. Tingginya permintaan ini juga akan berkorelasi dengan meningkatnya penggunaan sumberdaya untuk memenuhi permintaan wisatawan yang datang. Tren ini dapat mempengaruhi kondisi

lingkungan, khususnya di sekitar hotel, yang pada gilirannya menyebabkan isu *environmentally friendly* semakin mengemuka di bidang pengelolaan hotel.

Di tingkat global, sejak tahun 1987, konsep keberlanjutan pada pengelolaan lingkungan pertama kali disuarakan pada koordinasi yang disponsori oleh Perserikatan Bangsa Bangsa (PBB) pada komisi "*Our Common Future*" yang merupakan sebuah gerakan menuju keberlanjutan. Organisasi pemerintah dan non pemerintah, perusahaan, dan konsumen semakin berfokus pada perlunya menjalani hidup yang selaras dengan lingkungan dan mengurangi kerusakan lingkungan yang ada. Konsep keberlanjutan ini juga menjadi momentum penting pada industri perhotelan.

Pembangunan hotel yang semakin marak dalam beberapa tahun terakhir di Daerah Istimewa Yogyakarta, ternyata membawa dampak buruk bagi lingkungan. Dalam diskusi *Jogja Sold Out* di Fakultas Ilmu Sosial dan Politik, Universitas Gajah Mada, Rabu, (22/04/2015), warga Miliran, Kota Yogyakarta, Dodok Putra Bangsa mencontohkan sejak pendirian Fave Hotel, sumur warga Miliran mengering. Ironisnya pemerintah Kota Yogyakarta melalui Badan Lingkungan Hidup (BLH) malah beragumen membenarkan operasional hotel karena dinilai sudah tepat mengambil sumber air dalam yang tidak akan mengganggu sumber air dangkal masyarakat. Padahal jelas-jelas sumur warga terdampak menjadi kering.

Dalam industri jasa seperti di dalam hotel, peranan *OCB* juga sangat diperlukan untuk meningkatkan kinerja karyawan yang dapat berdampak positif terhadap kepuasan konsumen. Fenomena mengenai perilaku *OCB* juga ditemukan pada karyawan hotel yang menyebabkan berkurangnya kepuasan pelanggan dan

banyaknya komplain dari pelanggan. Pada hotel royal ambarrukmo, perilaku GHRM sudah mulai diterapkan sebagai salah satu bentuk untuk mengurangi sampah plastik, sampah makanan, limbah, dan polusi udara. Salah satu bentuk nyata adalah sampah makanan diolah menjadi pupuk untuk sayur mayur yang ditanam pada halaman sekitar hotel dan hasil dari tanaman tersebut digunakan sebagai bahan baku hidangan. Kendala yang dihadapi hotel royal ambarrukmo adalah pendanaan untuk investasi pengadaan peralatan pendukung agar terwujudnya keberlanjutan pengelolaan lingkungan yang lebih baik sehingga dapat mengurangi pemanasan global. Kebijakan dan peranan pemerintah merupakan hal yang paling ditunggu oleh pengelola hotel karena peranan pemerintah dapat membuat berbagai sektor usaha akan menyadari bahwa pengelolaan lingkungan disekitarnya menjadi penting untuk diperhatikan.

Berdasarkan uraian diatas, maka peneliti tertarik untuk meneliti tentang dampak dari *green human resources management* yang terdiri *green organizational culture* dan *green reward* terhadap *organizational commitment* dan *organizational citizenship behavior* pada Hotel Bintang 5 di Yogyakarta.

1.2 Rumusan Masalah

Fenomena tentang perilaku *OCB* yang kurang juga ditemukan pada karyawan hotel yang menyebabkan berkurangnya kepuasan pelanggan dan banyaknya komplain dari pelanggan. Berdasarkan fenomena permasalahan SDM diatas, maka pertanyaan yang dirumuskan dalam penelitian ini adalah :

- 1 Apakah *green organizational culture* berpengaruh positif terhadap *organizational commitment*?
- 2 Apakah *green reward* berpengaruh terhadap *organizational commitment*?
- 3 Apakah *organizational commitment* berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*?
- 4 Apakah *green organizational culture* berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior* melalui *organizational commitment*?
- 5 Apakah *green reward* berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior* melalui *organizational commitment*?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan permasalahan, tujuan penelitian ini meliputi :

- 1 Menguji dan menganalisis pengaruh *green organizational culture* terhadap *organizational commitment*.
- 2 Menguji dan menganalisis pengaruh *green reward* terhadap *organizational commitment*.
- 3 Menguji dan menganalisis pengaruh *organizational commitment* terhadap *organizational citizenship behavior*.
- 4 Menguji dan menganalisis pengaruh *green organizational culture* terhadap *organizational citizenship behavior* melalui *organizational commitment*.
- 5 Menguji dan menganalisis pengaruh *green reward* terhadap *organizational citizenship behavior* melalui *organizational commitment*.

1.4 Manfaat Penelitian

Berdasarkan perumusan dan tujuan penelitian, penelitian ini bermanfaat secara teoritis, praktisi, penulis, dan bagi Hotel Bintang 5 di Yogyakarta. Manfaat tersebut meliputi :

1. Manfaat Teoritis

Manfaat teoritis penelitian ini adalah dapat berguna sebagai penerapan ilmu manajemen khususnya manajemen sumber daya manusia mengenai pengaruh *green human resources management* terhadap *organizational commitment* dan *organizational citizenship behavior* pada Hotel Bintang 5 di Yogyakarta.

2. Bagi Praktisi

Penelitian ini berguna bagi manajemen Hotel Bintang 5 karena mampu memberikan informasi mengenai pengaruh *green human resources management* terhadap *organizational commitment* dan *organizational citizenship behavior* pada Hotel Bintang 5 di Yogyakarta.

3. Bagi Penulis

Penelitian ini berguna bagi penulis yaitu sebagai penerapan ilmu pengetahuan tentang manajemen SDM yang sudah dipelajari di bangku kuliah sehingga dapat dijadikan tambahan wawasan bagi penulis tentang permasalahan di dunia pekerjaan khususnya mengenai pengaruh *green human resources management* terhadap *organizational commitment* dan *organizational citizenship behavior* pada Hotel Bintang 5 di Yogyakarta.

BAB II

LANDASAN TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Teori

2.1.1 Social Exchange Theory

Pertukaran sosial adalah 'tindakan sukarela' yang dapat diprakarsai oleh perlakuan organisasi terhadap karyawannya, dengan harapan bahwa perlakuan tersebut pada akhirnya akan dibalas. Sifat dan tingkat pengembalian yang tepat di masa depan tergantung pada kebijaksanaan orang yang membuatnya dan dianggap sebagai fungsi dari kewajiban pribadi, rasa terima kasih dan kepercayaan dalam organisasi. Namun, tidak demikian halnya dengan pertukaran ekonomi, yang dicirikan oleh pengaturan kontrak yang dapat ditegakkan melalui sanksi hukum. Pertukaran sosial didasarkan pada pertukaran bantuan jangka panjang yang menghalangi akuntansi dan didasarkan pada kewajiban yang tersebar untuk membalas dasar-dasar konseptual penelitian tentang sikap dan perilaku kerja. (Gould-Williams & Davies, 2005).

Social Exchange Theory digagas oleh Blau pada tahun 1964. Teori ini menyatakan bahwa karyawan cenderung mengembangkan hubungan berkualitas tinggi berdasarkan pada siapa mereka berinteraksi, bagaimana mereka berinteraksi, dan bagaimana pengalaman mereka (Cropanzano & Mitchell, 2005). Ketika karyawan diperlakukan dengan cara yang adil dan hormat oleh pimpinan, mereka cenderung memikirkan hubungan dengan pimpinan dalam hal pertukaran sosial daripada pertukaran ekonomi. Selanjutnya, mereka cenderung melakukan

tindakan balasan dengan memberikan usaha ekstra ke dalam pekerjaan atau dedikasi terhadap pekerjaan yang lebih banyak dan bersedia untuk menjadi lebih banyak terlibat dalam pekerjaan.

Teori pertukaran sosial (SET) adalah paradigma konseptual utama dalam perilaku organisasi. Kerangka kerja SET didasarkan pada ide-ide inti dari aturan dan norma pertukaran, pertukaran sumber daya dan hubungan yang muncul. Investasi dalam praktik dan sistem HRM mempercepat perasaan positif karyawan terhadap organisasi. Praktik HRM yang berkinerja tinggi dan patuh menciptakan dan mengembangkan asosiasi psikologis yang kuat antara karyawan dan organisasi mereka. Proses pertukaran sosial penting untuk memperkuat hubungan antara individu dan kelompok (Cropanzano & Mitchell, 2005).

2.2 Kajian Pustaka

2.2.1 Hotel

2.2.1.1 Pengertian

Hotel adalah bangunan, simbol, perusahaan atau badan usaha yang menyediakan layanan akomodasi, penyedia makanan dan minuman dan fasilitas layanan lainnya di mana semua layanan ditujukan untuk orang-orang, apakah mereka menginap di hotel atau mereka yang hanya menggunakan fasilitas.

Menurut para ahli definisi hotel:

1. Rumekso (2003) menyatakan bahwa hotel adalah bangunan yang menyewa kamar dengan fasilitas seperti makanan dan minuman yang dijalankan dengan baik untuk mendapatkan manfaat.

2. Sulastiyono (2006) mengatakan bahwa hotel adalah akomodasi yang memberikan fasilitas seperti kamar, makanan dan minuman dan fasilitas pendukung lainnya seperti area olahraga, dan laundry.
3. Menurut Manurung & Tarmoezi (2007) hotel adalah bangunan yang menyediakan kamar dengan fasilitas pendukung seperti makanan dan minuman. Berdasarkan definisi, hotel tidak hanya menjual kamar tetapi hotel adalah salah satu akomodasi yang menjual fasilitas lainnya.
4. Menurut PHRI (Perhimpunan Hotel dan Restoran Indonesia) hotel adalah badan usaha jasa akomodasi atau perhotelan mencakup hotel bintang dan non-bintang, dapat berupa hotel, vila, pondok wisata, bumi perkemahan, persinggahan karavan dan akomodasi lainnya yang digunakan untuk tujuan pariwisata yang terdaftar.

Definisi ringkas sulit untuk dicapai, karena sifat industri perhotelan yang beragam (Hewagama, 2019). Ottenbacher et al. (2009) berpendapat bahwa industri perhotelan adalah penyedia "makanan, minuman, akomodasi, hiburan, rekreasi, daya tarik, atau kombinasi dari semuanya". Mereka menyarankan bahwa operasi perhotelan mencakup sektor penginapan (hotel, motel), layanan makanan (restoran, katering), rekreasi, konvensi, perjalanan, dan atraksi. Operator penginapan adalah "penyedia akomodasi dan fasilitas lainnya untuk pelancong dan pelanggan yang menginginkan lainnya". Akomodasi adalah layanan utama yang disediakan oleh sektor penginapan, yang kemudian dibagi lagi menjadi resor, hotel mewah, hotel murah, losmen dan motel, hostel, pondok, dan akomodasi lainnya (Ottenbacher et al., 2009). Dasar dari divisi ini adalah sifat

akomodasi yang disediakan dan tingkat layanan yang ditawarkan kepada pelanggan. Definisi yang diberikan untuk hotel-hotel skala besar adalah “hotel dengan bintang empat hingga lima (hotel mewah) [dan] memiliki lebih dari 100 kamar” (Knox & Walsh, 2005). Dalam industri perhotelan, sistem peringkat bintang (mulai dari satu hingga lima) adalah standar kualitas layanan yang diakui secara universal (Hoque, 2003). Hotel yang lebih besar menyediakan berbagai fasilitas yang lebih luas bagi pelanggan mereka dan karena itu lebih mungkin menerima peringkat bintang yang lebih tinggi daripada hotel skala kecil (Hoque, 2003).

2.2.1.2 Manajemen SDM Industri Perhotelan

Dalam penelitian Hewagama (2019) terdapat tiga strategi SDM berbeda yang berlaku untuk industri perhotelan. Yang pertama berkaitan dengan dikotomi HRM yang keras, yang terdiri dari dua tujuan yang berlawanan: komitmen versus kontrol. Tipologi ini terutama hadir dalam model normatif HRM. Perbedaan biasanya didasarkan pada apakah penekanan utama ditempatkan pada "manusia" atau "sumber daya". Hewagama (2019) menggambarkan versi lunak sebagai mempertimbangkan aspek manusiawi dari HRM, memperlakukan karyawan sebagai aset berharga. Dalam versi lunak, lebih banyak penekanan ditempatkan pada mendapatkan komitmen karyawan di mana organisasi dapat mencapai kinerja yang lebih tinggi. Sebaliknya, versi keras HRM berfokus pada kontrol daripada komitmen dan menyiratkan bahwa sumber daya manusia adalah biaya yang perlu diminimalkan. Karenanya karyawan dikelola dengan cara yang lebih rasional dan instrumental. Versi lunak HRM yang berfokus pada komitmen lebih

sesuai untuk hotel-hotel mewah. Sebaliknya, hotel melati lebih cenderung menganjurkan versi HRM yang keras dan memberikan lebih banyak pertimbangan untuk dikendalikan.

Lashley (1998) berpendapat bahwa dikotomi lunak-keras tidak memberikan pandangan yang memadai tentang HRM dalam organisasi layanan. Dia mengusulkan bahwa HRM harus dipengaruhi oleh sifat layanan yang diberikan oleh perusahaan jasa. Secara khusus, kontinuitas tangibles / intangibles dan kustomisasi / standardisasi adalah faktor yang berpengaruh dalam menentukan pendekatan HRM dalam organisasi jasa (Lashley, 1998). Berdasarkan faktor-faktor ini, organisasi layanan dapat menentukan tingkat kebijaksanaan yang dapat dilakukan karyawan dalam pemberian layanan. Lashley mengusulkan matriks empat arketipe HRM yang cocok untuk organisasi layanan yang berbeda, dan ini adalah pendekatan strategis kedua yang dibahas dalam ulasan ini. Keempat pendekatan tersebut adalah gaya keterlibatan, gaya perintah-dan-kontrol, gaya profesional, dan gaya partisipatif. Dalam tawaran layanan yang sangat standar seperti perusahaan makanan cepat saji, karyawan memiliki lebih sedikit keleluasaan dalam melakukan layanan, melakukan tugas-tugas rutin yang sederhana, dan tunduk pada manajemen yang berorientasi kontrol (Lashley, 1998). Jenis organisasi layanan ini cenderung mengadopsi pendekatan perintah-dan-kontrol yang lebih untuk HRM

Sebaliknya, jika penawaran layanan dapat sangat disesuaikan, maka karyawan memiliki lebih banyak keleluasaan dan otonomi yang mengarah ke pendekatan profesional atau partisipatif untuk HRM (Lashley, 1998). Situasi

seperti ini ada di hotel-hotel mewah, di mana karyawan menikmati lebih banyak keleluasaan atau pemberdayaan dalam melakukan layanan. Oleh karena itu, Lashley menyimpulkan bahwa kebijakan dan praktik HRM harus sesuai dengan sifat layanan yang diberikan kepada pelanggan. Sejalan dengan ini, Boxall et al. (2011) mengusulkan bahwa pasar layanan yang berbeda memerlukan strategi yang berbeda untuk manajemen pekerjaan dan orang. Boxall mengklasifikasikan sektor hotel sebagai pasar massal dengan segmen bernilai tambah lebih tinggi di mana ada kemungkinan menargetkan pelanggan bernilai tambah lebih tinggi dan variasi preferensi pelanggan yang lebih besar. Karenanya, hotel bersaing melalui kualitas dan biaya. Boxall mengklaim bahwa pekerjaan di segmen ini membutuhkan campuran tingkat keterampilan dan tingkat kebijaksanaan yang moderat, dan jelas ada potensi untuk pengayaan pekerjaan.

Strategi SDM ketiga di sektor hotel berkaitan dengan fleksibilitas organisasi dan perdebatan antara "HRM jalan-tinggi" dan "SDM jalan-rendah". Fleksibilitas organisasi dapat dilakukan dengan menggunakan dua metode berbeda: fleksibilitas fungsional - menekankan multi-keterampilan - dan fleksibilitas numerik - menekankan kebijakan kontrol biaya yang ketat (Knox & Walsh, 2005). Tujuan fleksibilitas fungsional adalah untuk memungkinkan karyawan bergerak di antara tugas-tugas melalui pengembangan berbagai keterampilan (Knox & Walsh, 2005). HRM jalan-tinggi mengadopsi fleksibilitas fungsional dengan praktik manajemen komitmen tinggi, yang berbagi keprihatinan tematis terkait. Praktek manajemen komitmen tinggi bertujuan untuk mengembangkan tenaga kerja yang berdedikasi dan fleksibel dan memungkinkan hotel untuk merespon dengan cepat

terhadap perubahan dalam lingkungan pasar yang kompetitif (Knox & Walsh, 2005). Fleksibilitas fungsional dapat dicapai melalui praktik pelatihan SDM, pengembangan karier, dan kegiatan pengambilan keputusan partisipatif (Knox & Walsh, 2005). Sebaliknya, HRM jalan-rendah melibatkan pengurangan biaya dan pendekatan yang lebih ketat untuk HRM yang dicirikan oleh fleksibilitas numerik. Fleksibilitas numerik difokuskan pada bentuk-bentuk tenaga kerja eksternal seperti kontrak kasual atau jangka waktu tertentu atau pada outsourcing tenaga kerja untuk mencapai struktur biaya yang optimal (Hewagama, 2019).

2.2.2 Green Human Resources Management

2.2.2.1 Pengertian

Salah satu tanggung jawab utama seorang profesional sumber daya manusia adalah mendapatkan dukungan dari karyawan untuk mengimplementasikan inisiatif ramah lingkungan (Mishra, 2017a). Jabbour et al. (2013) menyoroti pentingnya manajemen sumber daya manusia dalam berbagai tahap sistem manajemen lingkungan. Ahmad (2015) menekankan pada peran sumber daya manusia dalam melibatkan karyawan dan mempromosikan praktik-praktik seperti carpooling, daur ulang, dan konservasi energi. Renwick et al. (2013) mengembangkan model teoritis di mana kebijakan dibedakan dalam bidang rekrutmen, kinerja dan manajemen penilaian, pelatihan dan pengembangan personil, hubungan karyawan dan sistem penghargaan dianggap alat yang ampuh untuk menyelaraskan karyawan dengan strategi lingkungan perusahaan. Green human resource management (GHRM) umumnya didefinisikan sebagai aspek HRM dari manajemen lingkungan (Renwick et al., 2013).

Organisasi berbasis lingkungan melalui hubungan antara sumber daya manusia dan manajemen lingkungan telah muncul pada tahun 1996 oleh Wehrmeyer yang menerbitkan bukunya berjudul *Greening people: sumber daya manusia dan manajemen lingkungan*. Wehrmeyer mendefinisikan GHRM sebagai penggunaan HRM untuk mempromosikan penggunaan sumber daya yang berkelanjutan dalam organisasi dan lebih umum mempromosikan penyebab kelestarian lingkungan (Rawashdeh, 2018). Opatha & Arulrajah (2014) mendefinisikan GHRM sebagai kebijakan, praktik, dan sistem perusahaan yang membuat pekerjaannya menjadi hijau untuk kepentingan orang, bisnis, masyarakat, dan lingkungan alam. Dalam GHRM praktik sumber daya manusia yang berbeda seperti rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, kompensasi dan penghargaan dan penilaian kinerja diadaptasi dengan cara untuk memberikan perusahaan dengan karyawan yang memahami dan mempromosikan perilaku ramah lingkungan (Mathapati, 2013)

Ahmad (2015) mendefinisikan GHRM sebagai penggunaan kebijakan HRM untuk mendorong penggunaan sumber daya yang berkelanjutan dalam perusahaan bisnis dan mempromosikan penyebab lingkungan yang semakin meningkatkan moral dan kepuasan karyawan. Yang lain menggambarkan GHRM sebagai penggunaan kebijakan, filosofi, dan praktik HRM untuk mempromosikan penggunaan sumber daya bisnis yang berkelanjutan dan menggagalkan setiap bahaya yang timbul dari masalah lingkungan dalam organisasi (Zoggah, 2011). Istilah GHRM telah menjadi kata yang populer di bidang bisnis saat ini dan signifikansinya semakin berlipat ganda seiring berjalannya waktu. Istilah ini juga

memiliki posisinya yang aman sebagai topik hangat dalam penelitian baru-baru ini karena kesadaran akan pengelolaan lingkungan dan pembangunan berkelanjutan semakin meningkat dari hari ke hari di seluruh dunia. Saat ini topik GHRM tidak hanya mencakup kepedulian terhadap masalah lingkungan, tetapi juga berarti kesejahteraan sosial dan ekonomi dari organisasi dan karyawan dalam prospek yang lebih luas (Ahmad, 2015).

2.2.2.2 Dimensi-Dimensi Green Human Resources Management

Dalam berbagai studi riset mengenai GHRM seperti (Ahmad, 2015; Dumont et al., 2017; Jabbour et al., 2013; Luu, 2019; Mishra, 2017a, 2017b; Mohammad et al., 2020; Ojo & Raman, 2019; Opatha & Arulrajah, 2014; Pham, Tučková, & Phan, 2019; Pham, Tučková, & Chiappetta Jabbour, 2019; Rawashdeh, 2018; Renwick et al., 2013; Tang et al., 2018), terdapat beberapa dimensi dari GHRM seperti :

1. Green Recruitment and Selection

Green recruitment adalah sistem di mana fokus diberikan pada pentingnya lingkungan dan menjadikannya elemen utama dalam organisasi. Melengkapi ini, rekrutmen juga antusias, dan sampai batas tertentu, bersemangat untuk bekerja untuk perusahaan “ramah lingkungan” yang ramah lingkungan. Calon yang merekrut dengan pemikiran hijau memudahkan perusahaan untuk menunjuk profesional yang sadar dengan proses berkelanjutan dan sudah terbiasa dengan dasar-dasar seperti daur ulang, konservasi, dan menciptakan dunia yang lebih logis (Ahmad, 2015). Grolleau et al. (2012) dalam studi mereka tentang dampak standar lingkungan perusahaan terhadap perekrutan karyawan menemukan bahwa

komitmen lingkungan perusahaan menambah profil perusahaan. Dalam survei utama mereka, mereka menemukan bahwa para profesional lebih peduli sehubungan dengan strategi lingkungan perusahaan. Praktik rekrutmen dapat mendukung manajemen lingkungan yang efektif dengan memastikan bahwa pendatang baru akrab dengan budaya lingkungan organisasi dan mampu mempertahankan nilai-nilai lingkungannya.

2. Green Training and Development

Pelatihan dan pengembangan adalah praktik yang berfokus pada pengembangan keterampilan, pengetahuan, dan sikap karyawan, mencegah penurunan pengetahuan, keterampilan, dan sikap terkait EM (Zoggah, 2011). Pelatihan dan pengembangan hijau mendidik karyawan tentang nilai EM, melatih mereka dalam metode kerja yang menghemat energi, mengurangi limbah, menyebar kesadaran lingkungan dalam organisasi, dan memberikan kesempatan untuk melibatkan karyawan dalam pemecahan masalah lingkungan (Zoogah, 2011). Kegiatan pelatihan dan pengembangan hijau membuat karyawan sadar akan berbagai aspek dan nilai manajemen lingkungan yang berbeda. Ini membantu mereka merangkul berbagai metode konservasi termasuk pengelolaan limbah dalam suatu organisasi. Lebih jauh, itu mempertajam keterampilan seorang karyawan untuk menangani berbagai masalah lingkungan. Ramus (2002) dalam survei manajer, pada praktik manajemen terbaik menyimpulkan bahwa pelatihan dan pendidikan lingkungan, bersama dengan membangun budaya lingkungan yang menguntungkan bagi karyawan di mana mereka merasa bahwa mereka adalah bagian dari hasil lingkungan, adalah HRM yang paling penting

dalam proses yang memfasilitasi pencapaian tujuan lingkungan. Liebowitz (2010), dalam studinya tentang peran HRM dalam mencapai budaya keberlanjutan, menyarankan bahwa Departemen HRM dapat menawarkan lokakarya pengembangan kepemimpinan untuk membantu manajer mengembangkan "roda depan" mereka yang lunak, keterampilan orang, atau kompetensi perilaku, dalam kerja tim, keragaman, mengelola perubahan, dan kolaborasi (hal. 3). Penelitian di masa depan yang memfasilitasi pelatihan hijau di satu sisi dan membantu organisasi di sisi lain untuk mengembangkan manajer ramah lingkungan yang tanpa ragu dapat menikmati serta mempromosikan keberlanjutan di seluruh proses akan sangat berguna.

3. Green Compensation and Reward System

Compensation and reward atau penghargaan dan kompensasi adalah proses HRM utama di mana karyawan dihargai untuk kinerja mereka. Praktik HRM ini adalah metode paling ampuh yang menghubungkan minat individu dengan minat organisasi (Mandago, 2018). Menurut Ramus (2002), penghargaan dan kompensasi dapat mempengaruhi perhatian karyawan secara maksimal di tempat kerja dan memotivasi mereka untuk mengerahkan upaya maksimal pada bagian mereka untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam konteks GHRM, penghargaan dan kompensasi dapat dianggap sebagai alat potensial untuk mendukung kegiatan lingkungan dalam organisasi. Organisasi modern sedang mengembangkan sistem penghargaan untuk mendorong inisiatif ramah lingkungan yang dijalankan oleh karyawan mereka (Mandago, 2018). Penghargaan dan kompensasi hijau adalah alat lain yang berpotensi ampuh untuk mendukung kegiatan pengelolaan

lingkungan yang dapat membantu upaya pencapaian tujuan lingkungan (Bangwal & Tiwari, 2015).

4. Pengukuran *Green Reward*

Pengukuran *green reward* menggunakan pendapat (Pham, Tučková, & Chiappetta Jabbour, 2019; Pham, Tučková, & Phan, 2019). *Green reward* adalah alat lain yang berpotensi ampuh untuk mendukung kegiatan pengelolaan lingkungan yang dapat membantu upaya pencapaian tujuan lingkungan (Bangwal & Tiwari, 2015). Indikator-indikator dari *green reward* adalah sebagai berikut (Pham, Tučková, & Phan, 2019):

1. Tautkan skema saran ke dalam sistem imbalan dengan memperkenalkan hadiah untuk inisiatif / kinerja lingkungan yang inovatif
2. Hotel memiliki penghargaan non-moneter untuk pencapaian lingkungan
3. Hotel memiliki imbalan uang berdasarkan prestasi lingkungan
4. Kinerja lingkungan diakui secara publik

5. Green Performance Management

Performance Management (PM) adalah proses dimana karyawan diminta untuk meningkatkan keterampilan profesional mereka yang membantu untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi dengan cara yang lebih baik. Pengakuan strategi perusahaan memuncak ke PM. Dengan EM yang memengaruhi strategi bisnis global, PM juga sedang dipengaruhi oleh gelombang hijau secara positif. Manajemen kinerja hijau terdiri dari masalah yang berkaitan dengan masalah lingkungan dan kebijakan perusahaan. Ini juga berkonsentrasi pada penggunaan tanggung jawab lingkungan. Ketika manajer HRM mengintegrasikan kinerja

lingkungan ke dalam sistem PM, mereka melindungi manajemen lingkungan terhadap kerusakan. Saat ini beberapa perusahaan menangani masalah PM dengan memasang standar kinerja lingkungan perusahaan, dan sistem informasi hijau / audit untuk mendapatkan data yang berguna tentang kinerja lingkungan (Srivastava & Shree, 2019).

6. Green Employee Involvement

Grand Involvement (GI) sangat penting untuk kinerja berkelanjutan organisasi. GI mengacu pada peluang yang diberikan kepada karyawan untuk mempelajari strategi hijau dan mengadopsinya untuk mencegah polusi dan masalah lingkungan lainnya. Semakin banyak karyawan terlibat dan terlibat dalam kegiatan perlindungan lingkungan, semakin akan orientasi dan fokus mereka terhadap tanggung jawab lingkungan. Melalui keterlibatan, karyawan dapat menulis buletin, mengembangkan tim dan komite hijau untuk memecahkan masalah. Ini akan meningkatkan kualitas kegiatan lingkungan organisasi dan belajar. GI bertujuan untuk mengembangkan visi berbasis pengembangan yang jelas dalam manajemen lingkungan bersama dengan menghasilkan lingkungan belajar bersama untuk perilaku yang berorientasi lingkungan. Lebih lanjut, ini memungkinkan pengembangan rute komunikasi terstruktur dan tidak terstruktur (informal) untuk mengembangkan budaya organisasi yang cenderung mendukung lingkungan. GI juga memungkinkan peningkatan nilai dan kemampuan memecahkan masalah pada isu-isu terkait lingkungan dengan meningkatnya kesadaran praktik-praktik dalam pengelolaan lingkungan dan untuk mengembangkan budaya perlindungan lingkungan (Srivastava & Shree, 2019).

7. Green Corporate Social Responsibility

CSR mengacu pada kegiatan yang berkaitan dengan masalah sosial dan lingkungan yang ada dalam operasi setiap bisnis. Ini didasarkan pada interaksi organisasi dengan para pemangku kepentingan dan bertujuan pada keberlanjutan perusahaan. Konsep CSR didasarkan pada teori pemangku kepentingan Freeman. Teori ini menjelaskan relevansi pemangku kepentingan, yang mempengaruhi atau dipengaruhi oleh kegiatan atau kinerja perusahaan, menuju kesuksesan perusahaan. Dalam baris ini, para sarjana telah belajar dari berbagai aspek, mulai dari etika hingga sosial ke lingkungan, tergantung pada para pemangku kepentingan. Teori mempertimbangkan aspek lingkungan dari CSR, termasuk kegiatan seperti mengeksploitasi energi terbarukan dalam prosedur kreatif yang menyertai lingkungan, menghormati dan melindungi lingkungan alam, disposisi optimis untuk penggunaan, pengadaan atau produksi barang yang ramah lingkungan, mengurangi konsumsi sumber daya alam, berkomunikasi dengan pelanggan tentang praktik lingkungannya, dan partisipasi dalam sertifikasi lingkungan karyawan. Perilaku seperti mempromosikan perusahaan sebagai entitas yang bertanggung jawab dan dengan demikian memberikan mereka keunggulan kompetitif mengenai efisiensi produktivitas, itikad baik perusahaan, pelanggan setia dan akses yang lebih mudah ke sumber daya keuangan (Srivastava & Shree, 2019).

2.2.3 Green Organizational Culture

Green organizational culture atau sering disebut budaya ramah lingkungan, budaya ramah lingkungan, budaya pro-lingkungan, kesadaran hijau, budaya

keberlanjutan, *Triple Bottom Line* (TBL), budaya keberlanjutan dan secara luas tanggung jawab sosial perusahaan juga digunakan untuk merujuknya (Tahir et al., 2015). Banyak peneliti mengadaptasi definisi budaya organisasi untuk budaya organisasi hijau (Gürlek & Tuna, 2018). Sebagai contoh, (Norton et al., 2015) merekomendasikan dalam studinya, "budaya organisasi pro-lingkungan dan iklim", bahwa definisi budaya organisasi Schein dapat digunakan untuk mendefinisikan budaya organisasi hijau sebagai kriteria untuk mengembangkan pemahaman konsep. Definisi yang digunakan oleh peneliti lain juga mirip dengan cara definisi Schein tentang budaya organisasi hijau (Umrani et al., 2018). Definisi budaya organisasi hijau pada pendekatan "*Triple Bottom Line*" dilakukan oleh John Elkington saat ia menciptakan istilah pada akhir 1990-an. Pengukuran kinerja di TBL sebagian besar mencakup dimensi lingkungan, sosial dan ekonomi. Budaya organisasi hijau kontroversial dan berubah seiring waktu karena penyebab, efek, dan solusinya dirasakan secara berbeda oleh pemangku kepentingan. Jadi, sangat penting untuk memiliki tinjauan terhadap semua pandangan yang berbeda tentang budaya organisasi hijau untuk mencapai pemahaman yang menyeluruh (Tahir et al., 2015).

Green Organizational Culture adalah seperangkat nilai, simbol, asumsi, dan artefak organisasi yang mencerminkan kewajiban atau keinginan untuk mencoba menjadi organisasi yang ramah lingkungan (Harris & Crane, 2002). Budaya organisasi didefinisikan sebagai "seperangkat asumsi mental bersama yang memandu tindakan dan interpretasi dalam organisasi dengan mendefinisikan perilaku yang sesuai untuk situasi yang berbeda" (Ravasi & Schultz, 2006). Selain

itu, ini didefinisikan sebagai "pola asumsi dasar bersama tentang masalah lingkungan dan manajemen lingkungan (Marshall et al., 2015). *Green Organizational Culture* mencakup kepercayaan bersama, nilai-nilai, norma, simbol dan stereotip sosial tentang manajemen lingkungan organisasi dan membentuk perilaku standar yang diharapkan dari individu (Ching-Hsun Chang, 2015). Simbolisme untuk pengelolaan dan perlindungan lingkungan dalam budaya ramah lingkungan / *Green Organizational Culture* membentuk persepsi dan perilaku anggota organisasi (Ahmad, 2015; Umrani et al., 2018).

Modifikasi organisasi dan prosesnya untuk menjadi lebih ramah lingkungan yang meningkatkan efisiensi penggunaan sumber daya yang tidak terbarukan dan terbarukan, mengurangi polusi dan melakukan kegiatan secara berkelanjutan disebut penghijauan. Definisi pembangunan berkelanjutan adalah "memenuhi kebutuhan saat ini tanpa mengurangi kemampuan generasi masa depan untuk memenuhi kebutuhan mereka." Sementara budaya keberlanjutan didefinisikan sebagai budaya dimana asumsi dan kepercayaan bersama dimiliki oleh anggota organisasi tentang pentingnya menyeimbangkan akuntabilitas lingkungan, efisiensi ekonomi, dan keadilan sosial (Tahir et al., 2015).

2.2.3.1 Pengukuran *Green Organizational Culture*

Pengukuran *green organizational culture* menggunakan pendapat (Pham, Tučková, & Chiappetta Jabbour, 2019; Pham, Tučková, & Phan, 2019) yaitu *green organizational culture* dan *green reward*. *Green Organizational Culture* adalah seperangkat nilai, simbol, asumsi, dan artefak organisasi yang mencerminkan kewajiban atau keinginan untuk mencoba menjadi organisasi yang

ramah lingkungan (Harris & Crane, 2002). Indikator-indikator dari *green organizational culture* adalah sebagai berikut (Pham, Tučková, & Phan, 2019):

1. Dimensi lingkungan dianggap sebagai salah satu prioritas hotel
2. Pernyataan visi / misi hotel mencakup peningkatan lingkungan
3. Manajemen puncak mengklarifikasi informasi dan nilai-nilai manajemen lingkungan melalui organisasi
4. Manajemen puncak menyediakan sistem hukuman dan penalti untuk ketidakpatuhan dalam manajemen lingkungan
5. Manajemen puncak secara aktif mendukung praktik lingkungan

2.2.4 Organizational Commitment

2.2.4.1 Pengertian

Pengertian komitmen organisasi dari beberapa pendapat adalah :

1. Robbins & Judge (2014) berpendapat Komitmen organisasi adalah kondisi karyawan dalam memihak satu perusahaan serta memihak tujuan perusahaan tersebut dan keinginan karyawan dalam bertahan sebagai anggota dalam perusahaan tersebut.
2. Mathis & Jackson (2012) berpendapat komitmen organisasi adalah tingkatan karyawan berkeyakinan dan penerimaan karyawan dalam tujuan perusahaan serta keinginan karyawan untuk tetap dengan perusahaan tersebut.
3. Menurut Kreitner & Kinicki (2014), komitmen organisasi adalah cerminan dimana seorang karyawan dalam mengenali perusahaan dan terikat kepada tujuan-tujuannya. Ini adalah sikap kerja yang penting karena perusahaan mengharapkan karyawan dapat menunjukkan komitmen dan ketersediaannya

untuk bekerja lebih keras demi tercapainya tujuan perusahaan serta karyawan diharapkan memiliki hasrat yang lebih besar untuk tetap bekerja pada perusahaan tersebut. Komitmen kerja sebagai istilah lain dari *organizational commitment*. Selain itu juga *organizational commitment* merupakan dimensi perilaku penting yang dapat digunakan untuk menilai kecenderungan karyawan, mengidentifikasi keterlibatan yang relatif kuat terhadap perusahaan, dan mengetahui keinginan karyawan untuk tetap mempertahankan keanggotaannya dalam perusahaan serta bersedia berusaha keras bagi pencapaian tujuan perusahaan serta mampu menerima norma-norma yang ada dalam perusahaan tersebut.

2.2.4.2 Bentuk – bentuk *Organizational Commitment*

Allen & Meyer (1990) mengemukakan bahwa ada tiga dimensi terpisah *organizational commitment*, yaitu antara lain :

1. Komitmen Afektif (*Affective Commitment*).

Komitmen afektif berhubungan dengan perasaan emosional untuk organisasi dan keyakinan dalam nilai – nilainya. *Affective commitment* muncul karena keinginan artinya komitmen dipandang sebagai suatu sikap yaitu suatu usaha individu untuk mengidentifikasikan dirinya pada organisasi beserta tujuannya. Proses pembentukan *affective commitment* dikembangkan berdasarkan kondisi *exchange principle* berupa pelaksanaan sistem *reward* dan *punishment*, sebagai bentuk timbal balik untuk setiap kontribusi keterlibatan karyawan terhadap perusahaan. Pemberian hadiah atau hukuman sesuai dengan tingkat keberhasilan atau kegagalan serta bagaimana kondisi perusahaan.

2. Komitmen Berkelanjutan (*Continuance Commitment*).

Komitmen berkelanjutan berhubungan dengan nilai ekonomi yang dirasa dari bertahan dalam suatu organisasi bila dibandingkan dengan meninggalkan organisasi tersebut. *Continuance Commitment* muncul karena kebutuhan dan memandang bahwa komitmen sebagai suatu perilaku yaitu terjadi karena adanya suatu ketergantungan terhadap aktivitas-aktivitas yang telah dilakukan didalam organisasi pada masa lalu dan hal ini tidak dapat ditinggalkan karena akan merugikan.

3. Komitmen Normatif (*Normative Commitment*).

Komitmen ini berhubungan dengan kewajiban untuk bertahan dalam organisasi untuk alasan – alasan moral atau etis. Komitmen normatif ini diperkirakan berkembang sebagai hasil internalisasi tekanan-tekanan normatif untuk sesuatu yang dikerjakan dari tindakan dan menerima keuntungan yang dihasilkan dari rasa tanggung jawab sebagai timbal balik.

Normative commitment berkembang berdasar prinsip pertukaran atau biasa disebut *norm of reciprocity*. *Reward* secara tidak langsung akan menciptakan kondisi kewajiban moral sehingga pada akhirnya akan membentuk keterikatan yang besar terhadap tempat kerja.

2.2.4.3 Pengukuran *Organizational Commitment*

(Pham, Tučková, & Phan, 2019) mengemukakan terdapat beberapa indikator penilaian *organizational commitment* dengan pendekatan green human resources management, yaitu antara lain :

1. Saya sangat peduli dengan masalah lingkungan hotel

2. Saya akan merasa bersalah karena tidak mendukung upaya lingkungan hotel
3. Kepedulian lingkungan terhadap hotel sangat berarti bagi saya
4. Saya merasakan kewajiban untuk mendukung upaya lingkungan hotel
5. Saya merasa seolah-olah masalah lingkungan hotel saya adalah masalah saya sendiri
6. Saya merasa pribadi terikat dengan kepedulian terhadap lingkungan hotel
7. Saya sangat menghargai upaya lingkungan hotel

2.2.5 Organizational Citizenship Behavior

2.2.5.1 Pengertian

Karyawan yang dapat berperilaku layaknya sebagai warga negara yang baik sangat dibutuhkan dalam lingkungan persaingan bisnis. Perilaku warga negara yang baik yaitu mengikuti kegiatan sosial, membantu tetangga yang sedang mengalami kesulitan, taat membayar pajak, memberikan hak pilihnya dalam pemilihan umum.

Menurut Sloot (1999) tindakan warga negara yang baik yaitu melakukan tindakan secara sukarela atau tidak diminta oleh orang lain. Akan tetapi tindakan tersebut memberikan kontribusi untuk kemakmuran dan kesejahteraan dalam komunitas.

Menurut Organ & Lingl (1995) *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah karyawan yang melakukan perilaku sebagai berikut :

- a. Apabila karyawan tidak melakukannya, maka karyawan tidak diberikan hukuman. Apabila karyawan melakukannya, maka karyawan akan diberikan penghargaan.

- b. Karyawan tidak memiliki deskripsi pekerjaan terkait perilaku OCB.
- c. Perilaku karyawan tidak membutuhkan latihan terlebih dahulu agar dapat dilaksanakan.

Menurut Sloat (1999), *good organizational citizens* adalah karyawan yang melakukan berbagai tindakan yang mengarah pada terciptanya keefektifan fungsi dalam organisasi dan berbagai tindakan tersebut secara eksplisit tidak diminta atau sukarela, serta tidak secara formal diberi penghargaan yaitu dengan insentif. Dengan kata lain, *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* adalah perilaku yang tidak bertujuan untuk memenuhi kepentingan diri sendiri namun selalu mengutamakan kepentingan orang lain agar tercipta kesejahteraan bagi orang lain.

2.2.5.2 Dimensi OCB

Menurut Organ & Lingl (1995), menyatakan bahwa ada 5 (lima) dimensi dari *OCB*, yaitu:

1. *Altruism (Helping)*, adalah perilaku karyawan yang memberikan pertolongan kepada karyawan lain untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaannya dalam keadaan tertentu atau tidak seperti biasanya.
2. *Conscientiousnes*, mengerjakan tugas-tugas yang diberikan dalam hal keperilakuan dan dilakukan dengan cara melebihi atau di atas apa yang telah diberlakukan oleh perusahaan.
3. *Sportmanship*, yaitu aspek positif perusahaan yang lebih ditekankan kepada karyawan daripada aspek negatif.
4. *Courtesy*, yaitu perilaku-perilaku karyawan yang baik, misalnya perilaku membantu karyawan lain untuk mencegah terjadinya suatu permasalahan

atau membuat langkah-langkah untuk meredakan atau mengurangi berkembangnya suatu masalah.

5. *Civic Virtue*, yaitu karyawan yang ikut serta dalam mendukung fungsi administrasi perusahaan atau karyawan berpartisipasi aktif dalam hubungan perusahaan.

2.2.5.3 Pengukuran *Organizational Citizenship Behavior*

(Pham, Tučková, & Chiappetta Jabbour, 2019) mengemukakan terdapat beberapa indikator penilaian *organizational commitment* dengan pendekatan green human resources management, yaitu antara lain :

1. Saya menyarankan praktik baru yang dapat meningkatkan kinerja lingkungan hotel
2. Saya mendorong rekan-rekan saya untuk menerapkan perilaku yang lebih sadar lingkungan
3. Saya tetap mendapat informasi tentang upaya lingkungan hotel
4. Saya membuat saran tentang cara-cara untuk melindungi lingkungan secara lebih efektif
5. Saya menjadi sukarelawan untuk proyek atau kegiatan yang menangani masalah lingkungan hotel
6. Saya secara spontan memberikan waktu saya untuk membantu kolega saya mempertimbangkan lingkungan
7. Saya melakukan tindakan lingkungan yang berkontribusi positif terhadap citra hotel

2.3 Penelitian Terdahulu

Penelitian ini dilakukan berdasarkan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya terkait dengan *Green Organizational Culture, Organizational Commitment, Green Reward, dan Organizational Citizenship Behaviour*. Hal ini berfungsi untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh para peneliti sebelumnya, selain itu juga digunakan sebagai pembandingan dan gambaran yang dapat mendukung penelitian yang akan dilakukan. Berikut beberapa penelitian terdahulu yang berhubungan dengan penelitian ini :

2.3.1 Pengaruh *green organizational culture* terhadap *organizational commitment*

1. Zee et al. (2012)

Penelitian berjudul "*Commitment to the Green Movement by Organizations and Individuals, Impacts of Organizational Culture, and Perceptions of Impacts Upon Outcomes*". Dalam penelitian ini menemukan dukungan untuk serangkaian hubungan yang diusulkan antara orientasi hijau individu dan organisasi, budaya organisasi, persepsi karyawan tentang orientasi hijau organisasi, Kematangan Manajemen Kualitas (QM), dan hasil, dalam hal dampak positif dari gerakan hijau dan penampilan organisasi. Secara khusus, kami menemukan bahwa dalam organisasi yang berorientasi pada gerakan hijau dan yang memiliki budaya organisasi yang mendukung gerakan hijau, karyawan yang percaya bahwa organisasi mereka selaras dengan gerakan hijau lebih cenderung juga melihat organisasi lebih tinggi di QM Maturity. Pada gilirannya,

hasil dalam hal kinerja secara keseluruhan dan dampak positif dari gerakan hijau juga akan lebih tinggi.

2. Pham, Tučková, & Phan (2019)

Penelitian ini berjudul : “Greening human resource management and employee *commitment towards the environment: An interaction model*”. Penelitian ini tentang penelitian GHRM dan kontribusinya terhadap komitmen karyawan terhadap lingkungan, terutama interaksi praktik GHRM. Dengan demikian, untuk menjembatani kesenjangan penelitian ini, penelitian ini memperluas teori Kemampuan-Motivasi-Peluang dan pertukaran sosial dalam konteks hijau dengan menyelidiki kerangka kerja konseptual baru, yang mengeksplorasi efek tidak langsung dan interaktif dari praktik GHRM (pelatihan, *reward*, dan organisasi budaya) pada komitmen lingkungan karyawan. Studi kuantitatif dilakukan melalui survei yang melibatkan 209 responden. Temuan menunjukkan bahwa: (1) tiga praktik GHRM adalah alat penting dalam merangsang langsung karyawan untuk berkomitmen pada kegiatan lingkungan, (2) interaksi dua arah pelatihan hijau dan budaya organisasi hijau dapat membuka komitmen karyawan untuk lingkungan, terutama di tingkat tinggi dan rata-rata budaya organisasi hijau, (3) komitmen juga meningkat secara signifikan melalui interaksi tiga arah, dua efek terkuat diakui dengan kondisi budaya organisasi hijau tinggi dan reward hijau, sedangkan (4) interaksi antara pelatihan hijau dan reward hijau adalah faktor yang tidak penting dalam mendorong kelekatan lingkungan karyawan.

3. Emilisa & Lunarindiah (2020)

Penelitian berjudul, “Concequences of Green Human Resource Management: Perspective of Professional Event Organizer Employees in Jakarta”. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis konsekuensi GHRM pada karyawan penyelenggara acara profesional di Jakarta. Data diperoleh dengan menggunakan metode purposive sampling dengan distribusi kuesioner online kepada karyawan yang bekerja di event organizer profesional. Survei menghasilkan 108 kuesioner yang efektif. Metode yang digunakan untuk menganalisis penelitian ini adalah, uji instrumen seperti validitas dan reliabilitas serta uji hipotesis menggunakan analisis regresi tunggal dan SPSS sebagai program. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa GHRM meningkatkan komitmen organisasi karyawan, perilaku ramah lingkungan karyawan, dan kinerja karyawan. Karyawan akan lebih termotivasi melakukan gerakan hijau jika hadiah dan kompensasi untuk karyawan diberikan oleh perusahaan.

Tabel 2.1
Review Jurnal Pengaruh *Green Organizational Culture* terhadap *Organizational Commitment*

No	Penulis	Judul	Variabel	Hasil
1.	Zee et al. (2012)	“Commitment to the Green Movement by Organizations and Individuals, Impacts of Organizational Culture, and Perceptions of Impacts Upon Outcomes”	Independen : Organizational Green Orientation Intervening : Organizational Culture Individual Green Orientation Dependen : Green Movement Organizational Performance	organisasi yang berorientasi pada gerakan hijau dan yang memiliki budaya organisasi yang mendukung gerakan hijau, karyawan yang percaya bahwa organisasi mereka selaras dengan gerakan hijau lebih cenderung juga melihat organisasi lebih tinggi di QM Maturity. Pada gilirannya, hasil dalam hal kinerja secara

				keseluruhan dan dampak positif dari gerakan hijau juga akan lebih tinggi.
2.	Pham et al. (2019)	“Greening human resource management and employee commitment towards the environment: An interaction model ”	Independen : Green Training Green reward Green organizational culture Dependen : Employee Commitment	Green Training, Green reward dan Green organizational culture berpengaruh terhadap employee commitment
3.	Emilisa & Lunarindiah (2020)	“Concequences of Green Human Resource Management: Perspective of Professional Event Organizer Employees in Jakarta”.	Independen : Green Human Resources Management Dependen : Komitmen Organisasi Perilaku Ramah Lingkungan Kinerja	Green human resources management berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi Green human resources management berpengaruh positif terhadap perilaku ramah lingkungan Green human resources management berpengaruh positif terhadap kinerja

2.3.2 Pengaruh *green reward* terhadap *organizational commitment*

1. Rawashdeh (2018)

Penelitian berjudul “The impact of green human resource management on organizational environmental performance in Jordanian health service organizations”. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengeksplorasi hubungan antara praktik manajemen GHRM, termasuk rekrutmen dan seleksi hijau, pelatihan dan pengembangan hijau, dan penghargaan hijau, dan kinerja lingkungan di organisasi layanan kesehatan Yordania. Hipotesis penelitian diuji

melalui survei kuesioner yang dilakukan di antara organisasi layanan kesehatan di Yordania antara bulan April dan Mei 2018. Pilihan desain kami untuk fokus pada satu sektor adalah karena niat kami untuk mengurangi efek perancu dari faktor-faktor yang tidak dapat dikendalikan di studi penelitian kami, seperti konteks legislatif, budaya, dan ekonomi. Hasilnya menunjukkan implementasi moderat dari GHRM di rumah sakit Yordania, korelasi terkuat adalah dengan rekrutmen dan seleksi sedangkan korelasi terlemah adalah dengan pelatihan dan pengembangan. Hubungan positif statistik juga ditunjukkan antara tiga praktik HRM dan kinerja lingkungan. Studi ini diyakini sebagai yang pertama di Yordania yang menjelaskan bagaimana fungsi sumber daya manusia dapat memberikan kinerja lingkungan dalam organisasi pelayanan kesehatan khususnya di rumah sakit. Ini mendukung literatur HRM Hijau dan perlindungan lingkungan yang tidak berkembang dengan baik di negara-negara berkembang seperti Yordania.

2. Pham, Tučková, & Phan (2019)

Penelitian ini berjudul : *“Greening human resource management and employee commitment towards the environment: An interaction model”*. Penelitian ini tentang penelitian GHRM dan kontribusinya terhadap komitmen karyawan terhadap lingkungan, terutama interaksi praktik GHRM. Dengan demikian, untuk menjembatani kesenjangan penelitian ini, penelitian ini memperluas teori Kemampuan-Motivasi-Peluang dan pertukaran sosial dalam konteks hijau dengan menyelidiki kerangka kerja konseptual baru, yang mengeksplorasi efek tidak langsung dan interaktif dari praktik GHRM (pelatihan,

reward, dan organisasi budaya) pada komitmen lingkungan karyawan. Studi kuantitatif dilakukan melalui survei yang melibatkan 209 responden. Temuan menunjukkan bahwa: (1) tiga praktik GHRM adalah alat penting dalam merangsang langsung karyawan untuk berkomitmen pada kegiatan lingkungan, (2) interaksi dua arah pelatihan hijau dan budaya organisasi hijau dapat membuka komitmen karyawan untuk lingkungan, terutama di tingkat tinggi dan rata-rata budaya organisasi hijau, (3) komitmen juga meningkat secara signifikan melalui interaksi tiga arah, dua efek terkuat diakui dengan kondisi budaya organisasi hijau tinggi dan reward hijau, sedangkan (4) interaksi antara pelatihan hijau dan reward hijau adalah faktor yang tidak penting dalam mendorong kelekatan lingkungan karyawan.

3. Kuria & Mose (2019)

Penelitian berjudul “*Effect of Green Human Resource Management Practices on Organizational Effectiveness of Universities in Kenya 1*” . Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh praktik manajemen GHRM pada efektivitas organisasi Universitas di Kenya. Metodologi penelitian ini menggunakan desain penelitian deskriptif yang menargetkan populasi penelitian dari sepuluh universitas di Kenya. Universitas yang dipilih memiliki sekitar 400 karyawan dari kantor SDM, dekan fakultas / sekolah dan manajer senior. Penelitian ini menggunakan purposive sampling. Oleh karena itu ukuran sampel adalah 120 responden yang dipilih dari universitas yang dipilih. Kuesioner semi terstruktur digunakan untuk mengumpulkan data primer. Data disajikan melalui tabel, grafik, dan grafik. Hasil studi ini mengungkapkan bahwa rekrutmen dan

seleksi hijau, manajemen kinerja GHRM, pelatihan & pengembangan hijau dan *green pay and reward* mencatat hubungan positif dan signifikan dengan efektivitas organisasi Universitas di Kenya. Bertolak belakang dengan penelitian ini disimpulkan bahwa selama rekrutmen dan seleksi, manajemen berusaha untuk mempekerjakan dan merekrut staf dan personel yang fasih dan siap untuk menerapkan keterampilan dan keahlian mereka untuk memperbaiki lingkungan sekitar yang lebih baik. Disimpulkan juga bahwa karyawan yang direkrut tidak hanya dibiarkan bekerja sendiri untuk menyelesaikan rencana tersebut, tetapi juga dilatih tentang hal-hal khusus dan masalah yang berkaitan dengan lingkungan. Studi ini menyimpulkan bahwa motivasi staf sangat berperan seperti yang terlihat dari temuan penelitian, itu memiliki hubungan yang lebih tinggi dibandingkan dengan variabel lainnya. Namun, sistem imbalannya tidak memadai dan memuaskan yang dibuktikan dengan keterlambatan pemberian / kompensasi terhadap standar ramah lingkungan kepada karyawan dan kerangka kerja promosi yang tidak jelas. Oleh karena itu, studi ini merekomendasikan bahwa Universitas perlu beragam dan tepat waktu dalam strategi motivasi mereka serta memenuhi kewajiban kompensasi mereka terhadap karyawan.

4. Emilisa & Lunarindiah (2020)

Penelitian berjudul, "*Concequences of Green Human Resource Management: Perspective of Professional Event Organizer Employees in Jakarta*". Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis konsekuensi GHRM pada karyawan penyelenggara acara profesional di Jakarta. Data diperoleh dengan menggunakan metode purposive sampling dengan distribusi kuesioner online kepada karyawan yang bekerja di event organizer profesional. Survei

menghasilkan 108 kuesioner yang efektif. Metode yang digunakan untuk menganalisis penelitian ini adalah, uji instrumen seperti validitas dan reliabilitas serta uji hipotesis menggunakan analisis regresi tunggal dan SPSS sebagai program. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa GHRM meningkatkan komitmen organisasi karyawan, perilaku ramah lingkungan karyawan, dan kinerja karyawan. Karyawan akan lebih termotivasi melakukan gerakan hijau jika hadiah dan kompensasi untuk karyawan diberikan oleh perusahaan.

Tabel 2.2
Review Jurnal Pengaruh Green Reward terhadap Organizational Commitment

No	Penulis	Judul	Variabel	Hasil
1.	Rawashdeh (2018)	“The impact of green human resource management on organizational environmental performance in Jordanian health service organizations”	Independen : Green recruitment and selection Green training and development Green reward and compensation Dependen : Enviromental Performance	Green recruitment and selection berpengaruh positif terhadap environmental performance Green training and development berpengaruh positif terhadap environmental performance Green reward and compensation berpengaruh positif terhadap environmental performance
2.	Pham et al. (2019)	“Greening human resource management and employee commitment towards the environment: An interaction model ”	Independen : Green Training Green reward Green organizational culture Dependen : Employee Commitment	Green Training, Green reward dan Green organizational culture berpegaruh terhadap employee commitment
3.	Kuria & Mose, (2019)	“Effect of Green Human Resource	Independen : Green	Green Recruitment dan Selection, Green HR

		Management Practices on Organizational Effectiveness of Universities in Kenya”	Recruitment dan Selection Green HR Performance Management Green Training dan Development Green Pay and Reward Dependen : Efektivitas Organisasi	Performance Management, Green Training dan Development dan Green Pay and Reward berpengaruh positif terhadap efektivitas organisasi .
4.	Emilisa & Lunarindiah (2020)	“Concequences of Green Human Resource Management: Perspective of Professional Event Organizer Employees in Jakarta”.	Independen : Green Human Resources Management Dependen : Komitmen Organisasi Perilaku Ramah Lingkungan Kinerja	Green human resources management berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi Green human resources management berpengaruh positif terhadap perilaku ramah lingkungan Green human resources management berpengaruh positif terhadap kinerja

2.3.3 Pengaruh *organizational commitment* terhadap *organizational citizenship behavior*

1. Pham, Tučková, & Phan (2019)

Penelitian ini berjudul : “*Greening human resource management and employee commitment towards the environment: An interaction model*”.

Penelitian ini tentang penelitian GHRM dan kontribusinya terhadap komitmen karyawan terhadap lingkungan, terutama interaksi praktik GHRM. Dengan demikian, untuk menjembatani kesenjangan penelitian ini, penelitian ini

memperluas teori Kemampuan-Motivasi-Peluang dan pertukaran sosial dalam konteks hijau dengan menyelidiki kerangka kerja konseptual baru, yang mengeksplorasi efek tidak langsung dan interaktif dari praktik GHRM (pelatihan, *reward*, dan organisasi budaya) pada komitmen lingkungan karyawan. Studi kuantitatif dilakukan melalui survei yang melibatkan 209 responden. Temuan menunjukkan bahwa: (1) tiga praktik GHRM adalah alat penting dalam merangsang langsung karyawan untuk berkomitmen pada kegiatan lingkungan, (2) interaksi dua arah pelatihan hijau dan budaya organisasi hijau dapat membuka komitmen karyawan untuk lingkungan, terutama di tingkat tinggi dan rata-rata budaya organisasi hijau, (3) komitmen juga meningkat secara signifikan melalui interaksi tiga arah, dua efek terkuat diakui dengan kondisi budaya organisasi hijau tinggi dan *reward* hijau, sedangkan (4) interaksi antara pelatihan hijau dan *reward* hijau adalah faktor yang tidak penting dalam mendorong kelekatan lingkungan karyawan.

2. Pham, Tučková, & Chiappetta Jabbour (2019)

Penelitian berjudul “*Greening the hospitality industry: How do green human resource management practices influence organizational citizenship behavior in hotels? A mixed-methods study*” Penelitian ini mengembangkan dan menguji efek langsung dan interaktif dari praktik GHRM pada OCBE. Metodologi campuran diterapkan, dengan survei terhadap 203 karyawan yang bekerja di hotel bintang 4-5 dilakukan pertama untuk menguji enam hipotesis, diikuti oleh penelitian kualitatif ke dalam dua kasus spesifik. Hasilnya menunjukkan campuran temuan yang diharapkan dan tidak terduga, termasuk: (i) efek langsung dari praktik GHRM pada OCBE; (ii) interaksi tiga praktik GHRM

(pelatihan, manajemen kinerja, dan keterlibatan karyawan), yang dapat meningkatkan perilaku hijau sukarela karyawan, bergantung pada tingkat manajemen kinerja hijau dan keterlibatan karyawan hijau; dan (iii) bahwa pelatihan hijau dipandang sebagai mekanisme utama untuk meningkatkan perilaku ramah lingkungan karyawan. Keaslian naskah ini didasarkan pada statusnya sebagai salah satu dari metodologi campuran pertama yang bekerja pada GHRM di industri perhotelan di negara berkembang

Tabel 2.3
Review Jurnal Pengaruh Organizational Commitment terhadap Organizational Citizenship Behavior

No	Penulis	Judul	Variabel	Hasil
1.	Pham et al. (2019)	“Greening human resource management and employee commitment towards the environment: An interaction model”	Independen : Green Training Green reward Green organizational culture Dependen : Employee Commitment	Green Training, Green reward dan Green organanizational culture berpegaruh terhadap employee commitment
2.	Pham, Tučková, & Chiappetta Jabbour (2019)	“Greening the hospitality industry: How do green human resource management practices influence organizational citizenship behavior in hotels? A mixed-methods study”.	Independen : Green Training Green Employee involment Green performance management Dependen : Organizational Citizenship Behaviour	Green Training, Green Employee involment ,Green performance management berpengaruh terhadap Organizational Citizenship Behaviour.

2.3.4 Pengaruh *Green organizational culture* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui *Organizational Commitment*

1. Zee et al. (2012)

Penelitian berjudul “*Commitment to the Green Movement by Organizations and Individuals, Impacts of Organizational Culture, and Perceptions of Impacts Upon Outcomes*”. Dalam penelitian ini menemukan dukungan untuk serangkaian hubungan yang diusulkan antara orientasi hijau individu dan organisasi, budaya organisasi, persepsi karyawan tentang orientasi hijau organisasi, Kematangan Manajemen Kualitas (QM), dan hasil, dalam hal dampak positif dari gerakan hijau dan penampilan organisasi. Secara khusus, kami menemukan bahwa dalam organisasi yang berorientasi pada gerakan hijau dan yang memiliki budaya organisasi yang mendukung gerakan hijau, karyawan yang percaya bahwa organisasi mereka selaras dengan gerakan hijau lebih cenderung juga melihat organisasi lebih tinggi di QM Maturity. Pada gilirannya, hasil dalam hal kinerja secara keseluruhan dan dampak positif dari gerakan hijau juga akan lebih tinggi.

2. Luu (2019)

Penelitian berjudul “*Green human resource practices and organizational citizenship behavior for the environment: the roles of collective green crafting and environmentally specific servant leadership*”. Perilaku hijau di antara karyawan dapat berkontribusi pada kinerja hijau organisasi. Terlepas dari pentingnya praktik sumber daya manusia (SDM) dalam menerjemahkan strategi organisasi ke dalam perilaku karyawan, peran praktik SDM hijau ini dalam membentuk perilaku hijau

karyawan masih kurang dieksplorasi. Melalui survei terhadap para peserta dari operator tur di Kota Ho Chi Minh, Vietnam, penelitian kami berupaya untuk menyelidiki bagaimana praktik GHRM berdampak pada perilaku kewarganegaraan organisasi untuk lingkungan (OCBE) di tingkat tim dan individu serta mekanisme yang mendasari efek tersebut. Hasilnya menunjukkan hubungan positif antara praktik SDM hijau dan OCBE kolektif maupun individual. Kerajinan hijau kolektif ditemukan untuk memediasi hubungan ini. Selain itu, kepemimpinan pelayan khusus lingkungan bertindak sebagai moderator untuk memperkuat efek praktik GHRM pada kerajinan hijau kolektif serta OCBE di tingkat tim dan individu. Kami mengantisipasi penelitian kami untuk meminta investigasi lebih lanjut ke dalam mekanisme yang mendasari hubungan antara praktik GHRM dan perilaku hijau karyawan.

3. Mohammad et al. (2020)

Penelitian berjudul “Green Human Resource Management Practices and Organizational Citizenship Behaviour for Environment: the Interactive Effects of Green Passion”. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran mediasi potensial gairah hijau dalam hubungan antara GHRM dan perilaku kewarganegaraan organisasi untuk lingkungan (OCBE). Ada beberapa studi yang menjelaskan hubungan langsung antara dua konstruksi seperti OCBE dan GHRM, namun, peran gairah hijau (GP) sebagai mediator tidak dieksplorasi oleh studi sebelumnya. Data dikumpulkan dari total 210 manajer tingkat atas dan menengah perusahaan FMCG di berbagai kota di Pakistan. Hipotesis yang dikembangkan diuji menggunakan metode regresi linier sederhana dan proses makro untuk SPSS

oleh Hayes. Temuan menunjukkan bahwa GHRM memiliki efek positif pada gairah hijau dan OCBE. Lebih lanjut terungkap bahwa gairah hijau secara signifikan memediasi hubungan antara GHRM dan OCBE.

Tabel 2.4
Review Jurnal Pengaruh Green organizational culture terhadap Organizational Citizhenship Behavior melalui Organizational Commitment

No	Penulis	Judul	Variabel	Hasil
1.	Zee et al. (2012)	“Commitment to the Green Movement by Organizations and Individuals, Impacts of Organizational Culture, and Perceptions of Impacts Upon Outcomes”	Independen : Organizational Green Orientation Intervening : Organizational Culture Individual Green Orientation Dependen : Green Movement Organizational Performance	organisasi yang berorientasi pada gerakan hijau dan yang memiliki budaya organisasi yang mendukung gerakan hijau, karyawan yang percaya bahwa organisasi mereka selaras dengan gerakan hijau lebih cenderung juga melihat organisasi lebih tinggi di QM Maturity. Pada gilirannya, hasil dalam hal kinerja secara keseluruhan dan dampak positif dari gerakan hijau juga akan lebih tinggi.
2.	Luu (2019)	“Green human resource practices and organizational citizenship behavior for the environment: the roles of collective green crafting and environmentally specific servant leadership”	Independen : Green HR Practices Moderasi : Enviromental Specific Servant Leadership Intervening : Collective Green Grafting Dependen : Collective OCB Individual OCB	hubungan positif antara praktik SDM hijau dan OCBE kolektif maupun individual. Enviromental specific servant leadership kolektif ditemukan untuk memediasi hubungan ini. Selain itu, kepemimpinan pelayan khusus lingkungan bertindak sebagai moderator untuk memperkuat efek praktik SDM hijau pada Enviromental specific servant leadership serta OCBE di tingkat tim dan individu.
3.	Mohammad et	“Green Human	Independen :	GHRM berpengaruh

	al. (2020)	Resource Management Practices and Organizational Citizenship Behaviour for Environment: the Interactive Effects of Green Passion”	GHRM Intervening : Green Passion Dependen : OCBE	positif terhadap green passion dan OCBE Green passion berpengaruh positif terhadap OCBE
--	------------	---	--	--

2.3.5 Pengaruh *Green Reward* terhadap *Organizational Citizhenship Behavior* melalui *Organizational Commitment*.

1. Dumont et al. (2017)

Penelitian berjudul “*Effects Of Green Hrm Practices On Employee Workplace Green Behavior: The Role Of Psychological Green Climate And Employee Green Values*”. Penelitian ini secara empiris menguji tautan ini. Kami pertama kali mengembangkan langkah-langkah untuk GHRM, dan kemudian memanfaatkan HRM perilaku dan literatur iklim psikologis bersama dengan teori nilai-persediaan pertama, untuk menguji model konseptual yang mengintegrasikan efek iklim hijau psikologis dan nilai-nilai hijau individu. Hasil penelitian menunjukkan bahwa GHRM baik secara langsung maupun tidak langsung memengaruhi peran perilaku hijau, tetapi hanya secara tidak langsung memengaruhi peran perilaku hijau tambahan, melalui mediasi iklim hijau psikologis. Nilai hijau individu memoderasi pengaruh iklim hijau psikologis pada perilaku hijau peran ekstra, tetapi tidak memoderasi pengaruh GHRM atau iklim hijau psikologis pada peran perilaku hijau. Temuan ini menunjukkan bahwa GHRM memengaruhi perilaku hijau di tempat kerja dan di luar peran karyawan. Namun, ini terjadi melalui berbagai proses sosial dan psikologis.

2. Tang et al. (2018)

Penelitian berjudul “*Green human resource management practices: scale development and validity*”. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengusulkan dan memvalidasi instrumen untuk mengukur GHRM. Berdasarkan analisis eksplorasi (studi 1), ditetapkan bahwa GHRM mencakup lima dimensi: rekrutmen dan seleksi hijau, pelatihan hijau, manajemen kinerja hijau, upah dan ganjaran hijau, dan keterlibatan hijau. Analisis faktor konfirmatori (penelitian 2) digunakan untuk mengkonfirmasi struktur faktor penelitian 1. Hasil menunjukkan bahwa pengukuran yang diusulkan valid. Studi ini adalah yang pertama dan juga yang paling komprehensif untuk mengukur praktik sumber daya manusia utama untuk pengelolaan lingkungan, yang dapat memberikan fokus yang lebih luas untuk penelitian lebih lanjut dan bagi para praktisi.

3. Rawashdeh (2018).

Penelitian berjudul “*The impact of green human resource management on organizational environmental performance in Jordanian health service organizations*”. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengeksplorasi hubungan antara praktik manajemen GHRM, termasuk rekrutmen dan seleksi hijau, pelatihan dan pengembangan hijau, dan penghargaan hijau, dan kinerja lingkungan di organisasi layanan kesehatan Yordania. Hipotesis penelitian diuji melalui survei kuesioner yang dilakukan di antara organisasi layanan kesehatan di Yordania antara bulan April dan Mei 2018. Pilihan desain kami untuk fokus pada satu sektor adalah karena niat kami untuk mengurangi efek perancu dari faktor-faktor yang tidak dapat dikendalikan di studi penelitian kami, seperti konteks

legislatif, budaya, dan ekonomi. Hasilnya menunjukkan implementasi moderat dari GHRM di rumah sakit Yordania, korelasi terkuat adalah dengan rekrutmen dan seleksi sedangkan korelasi terlemah adalah dengan pelatihan dan pengembangan. Hubungan positif statistik juga ditunjukkan antara tiga praktik HRM dan kinerja lingkungan. Studi ini diyakini sebagai yang pertama di Yordania yang menjelaskan bagaimana fungsi sumber daya manusia dapat memberikan kinerja lingkungan dalam organisasi pelayanan kesehatan khususnya di rumah sakit. Ini mendukung literatur HRM Hijau dan perlindungan lingkungan yang tidak berkembang dengan baik di negara-negara berkembang seperti Yordania.

4. Kuria & Mose (2019)

Penelitian berjudul “*Effect of Green Human Resource Management Practices on Organizational Effectiveness of Universities in Kenya I*”. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh praktik manajemen GHRM pada efektivitas organisasi Universitas di Kenya. Metodologi penelitian ini menggunakan desain penelitian deskriptif yang menargetkan populasi penelitian dari sepuluh universitas di Kenya. Universitas yang dipilih memiliki sekitar 400 karyawan dari kantor SDM, dekan fakultas / sekolah dan manajer senior. Penelitian ini menggunakan purposive sampling. Oleh karena itu ukuran sampel adalah 120 responden yang dipilih dari universitas yang dipilih. Kuesioner semi terstruktur digunakan untuk mengumpulkan data primer. Data disajikan melalui tabel, grafik, dan grafik. Hasil studi ini mengungkapkan bahwa rekrutmen dan seleksi hijau, manajemen kinerja GHRM, pelatihan & pengembangan hijau dan

green pay and reward mencatat hubungan positif dan signifikan dengan efektivitas organisasi Universitas di Kenya. Bertolak belakang dengan penelitian ini disimpulkan bahwa selama rekrutmen dan seleksi, manajemen berusaha untuk mempekerjakan dan merekrut staf dan personel yang fasih dan siap untuk menerapkan keterampilan dan keahlian mereka untuk memperbaiki lingkungan sekitar yang lebih baik. Disimpulkan juga bahwa karyawan yang direkrut tidak hanya dibiarkan bekerja sendiri untuk menyelesaikan rencana tersebut, tetapi juga dilatih tentang hal-hal khusus dan masalah yang berkaitan dengan lingkungan. Studi ini menyimpulkan bahwa motivasi staf sangat berperan seperti yang terlihat dari temuan penelitian, itu memiliki hubungan yang lebih tinggi dibandingkan dengan variabel lainnya. Namun, sistem imbalannya tidak memadai dan memuaskan yang dibuktikan dengan keterlambatan pemberian / kompensasi terhadap standar ramah lingkungan kepada karyawan dan kerangka kerja promosi yang tidak jelas. Oleh karena itu, studi ini merekomendasikan bahwa Universitas perlu beragam dan tepat waktu dalam strategi motivasi mereka serta memenuhi kewajiban kompensasi mereka terhadap karyawan.

Tabel 2.5
Review Jurnal Pengaruh Green Reward terhadap Organizational
Citizenship Behavior melalui Organizational Commitment

No	Penulis	Judul	Variabel	Hasil
	Dumont et al. (2017)	"Effects Of Green Hrm Practices On Employee Workplace Green Behavior: The Role Of Psychological Green Climate And Employee Green Values".	Independen : Green HRM Dependen : Extra Role Green Behaviour In-role Green Behaviour Intervening : Psychological	Green HRM tidak berpengaruh positif terhadap Extra Role Green Behaviour Green HRM berpengaruh positif terhadap Psychological Green Climate Green HRM berpengaruh positif terhadap Extra Role Green Behaviour

			Green Climate Individual Green Values	Green HRM berpengaruh positif terhadap In-role Green Behaviour Green HRM berpengaruh positif terhadap Psychological Green Climate Green HRM berpengaruh positif terhadap In-role Green Behaviour
	Tang et al. (2018)	“Green human resource management practices: scale development and validity”	Green Human Resources Management	Analisis factor menunjukkan seluruh dimensi dari GHRM merupakan dimensi yang valid dalam mengukur GHRM.
	Rawashdeh (2018)	“The impact of green human resource management on organizational environmental performance in Jordanian health service organizations”	Independen : Green recruitment and selection Green training and development Green reward and compensation Dependen : Environmental Performance	Green recruitment and selection berpengaruh positif terhadap environmental performance Green training and development berpengaruh positif terhadap environmental performance Green reward and compensation berpengaruh positif terhadap environmental performance
	Kuria & Mose, (2019)	“Effect of Green Human Resource Management Practices on Organizational Effectiveness of Universities in Kenya”	Independen : Green Recruitment dan Selection Green HR Performance Management Green Training dan Development Green Pay and Reward Dependen : Efektivitas Organisasi	Green Recruitment dan Selection, Green HR Performance Management, Green Training dan Development dan Green Pay and Reward berpengaruh positif terhadap efektivitas organisasi .

2.4 Hipotesis Penelitian

2.4.1 Pengaruh *green organizational culture* terhadap *organizational commitment*

Green Human Resource Management (GHRM) umumnya didefinisikan sebagai aspek HRM dari manajemen lingkungan (EM) (Renwick et al., 2013). Pada saat yang sama, GHRM dapat dilihat sebagai penelitian baru yang bertujuan untuk memahami manajemen lingkungan melalui penempatan praktik HRM dalam organisasi (Jabbour, 2015). Aplikasi GHRM telah semakin dipelajari oleh para peneliti untuk (1) mengembangkan kemampuan hijau (A), seperti pelatihan hijau; (2) memotivasi karyawan hijau (L), seperti hadiah hijau; dan (3) memberikan peluang hijau (O), seperti budaya organisasi hijau (Pham, Tučková, & Phan, 2019).

Komitmen karyawan terhadap organisasi adalah hasil HRM dari organisasi yang sama, menunjukkan sikap tertarik seorang karyawan, dia berbagi nilai-nilai organisasi, penerimaan tujuan, dan upayanya yang signifikan di tempat kerja (Paillé & Mejía-Morelos, 2014). Ini mencerminkan motivasi dan tanggung jawab internal karyawan, dan tidak disebutkan dalam persyaratan untuk pekerjaan di organisasi. Dalam konteks hijau, (Perez et al., 2009) juga membahas motivasi internal karyawan, mendefinisikan komitmen lingkungan karyawan "sebagai motivasi internal, berbasis kewajiban," terhadap lingkungan. Rasa keterikatan dan tanggung jawab karyawan terhadap masalah lingkungan. Dengan demikian, konsep ini mencerminkan motivasi internal karyawan dan dipandang sebagai

perasaan komitmen karyawan terhadap aspek lingkungan (Pham, Tučková, & Phan, 2019).

Cui & Hu (2012) menyatakan pola pemecahan masalah internal dan eksternal bagisuatu kelompok atau organisasi disebut sebagai budaya organisasi. Kebiasaan dari para karyawan untuk bekerja lebih efektif, ketika karyawan didorong *organizational commitment*. Semakin baik atau kuat budaya yang dimiliki oleh organisasi maka semakin tinggi komitmen karyawan untuk berorganisasi di perusahaan. Dalam konteks lingkungan, meskipun hubungan komitmen lingkungan karyawan dengan GHRM belum diselidiki oleh banyak studi empiris, pengembangan sistem manajemen lingkungan dapat memperkuat sikap hijau karyawan yang berkomitmen terhadap lingkungan di tempat kerja. Ini terjadi karena karyawan yang bekerja di organisasi berorientasi hijau, harus mengubah norma, nilai, dan pola pikir mereka untuk beradaptasi dengan budaya dan tujuan hijau organisasi (Pham, Tučková, & Phan, 2019). Dalam konteks GHRM, Ren et al. (2018) berpendapat dalam literatur bahwa praktik GHRM dapat meningkatkan komitmen lingkungan di tingkat karyawan. Pengembangan sistem budaya yang berorientasi lingkungan dapat merangsang karyawan untuk melakukan proyek hijau. Dalam beberapa studi membuktikan bahwa *green organizational culture* berpengaruh terhadap *organizational commitment* seperti Ren et al. (2018), (Pham, Tučková, & Phan, 2019). Hasil tersebut didukung oleh penelitian (Emilisa & Lunarindiah, 2020) dan Zee et al., (2012). Berdasarkan latar belakang, maka hipotesis penelitian ini adalah :

H1 : *green organizational culture* berpengaruh positif terhadap *organizational commitment*

2.4.2 Pengaruh *green reward* terhadap *organizational commitment*

Reinholt et al. (2011) menemukan efek interaktif dari praktik HRM pada kinerja organisasi, khususnya hasil HRM, kurangnya studi sebelumnya dalam konteks hijau. Dengan demikian, mengikuti alasan yang disebutkan di atas, diharapkan untuk menemukan interaksi praktik GHRM - pelatihan hijau – hadiah hijau - budaya organisasi hijau terkait dengan peningkatan komitmen karyawan terhadap lingkungan. Sebuah studi serupa oleh Forman & Jrgensen (2001) tentang pentingnya partisipasi karyawan dalam program lingkungan, mengamati bahwa komitmen karyawan terhadap program manajemen lingkungan meningkat ketika mereka ditawarkan kompensasi untuk mengambil tugas dalam kaitannya dengan tanggung jawab lingkungan. HRM mencoba memotivasi karyawan, misalnya dengan kebijakan hadiah hijau, hal ini dipandang sebagai faktor ekstrinsik yang memengaruhi motivasi intrinsik karyawan secara positif ((Bos-Nehles et al., 2013). Jika sebuah perusahaan berfokus pada manajemen berorientasi hijau, itu membuat peluang bagi karyawan dan mendorong mereka untuk terlibat dalam kegiatan lingkungan (Renwick et al., 2013), dan untuk membangun sistem hijau (misalnya pelatihan, penilaian, penghargaan, dll.).

Dalam beberapa studi membuktikan bahwa *green reward* berpengaruh terhadap *organizational commitment* seperti Ren et al. (2018), (Pham, Tučková, & Phan, 2019), (Rawashdeh, 2018). Berdasarkan latar belakang, maka hipotesis penelitian ini adalah :

H2 : *green reward* berpengaruh positif terhadap *organizational commitment*

2.4.3 Pengaruh *organizational commitment* terhadap *organizational citizenship behavior*

Pentingnya membangun *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) tidak lepas dari komitmen karyawan dalam organisasi. Komitmen karyawan akan mendorong terciptanya *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Komitmen organisasi menjadi salah satu faktor yang berpengaruh pada *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Gautam et al., 2005). OCB dapat timbul dari berbagai faktor dalam organisasi, di antaranya karena adanya komitmen (Robbin & Judge, 2014). Karyawan yang memiliki komitmen tinggi pada organisasi, akan melakukan apapun untuk memajukan perusahaan karena yakin dan percaya pada organisasi di mana karyawan tersebut bekerja (Luthans, 2006).

Dalam konteks GHRM pada dasarnya, aktivitas manusia yang tidak bertanggung jawab di lingkungan kerja dapat berkontribusi pada kerusakan lingkungan di sekitar organisasi (Ones & Dilchert, 2012). GHRM dapat digunakan sebagai sebuah pendekatan untuk menciptakan perilaku dan tanggungjawab dari karyawan di dalam pelestarian alam dan lingkungan (Cherian & Jacob, 2012).

Hasil penelitian (Pham, Tučková, & Chiappetta Jabbour, 2019) dan (Pham, Tučková, & Phan, 2019) terdapat hubungan komitmen dan OCB dalam kerangka GHRM. Sedangkan (Jehanzeb, 2020) membuktikan komitmen organisasi berpengaruh terhadap OCB. Berdasarkan latar belakang, maka hipotesis penelitian ini adalah :

H3 : *organizational commitment* berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*

2.4.4 Pengaruh *green organizational culture* terhadap *organizational citizenship behavior* melalui *organizational commitment*

Green Organizational Culture adalah seperangkat nilai, simbol, asumsi, dan artefak organisasi yang mencerminkan kewajiban atau keinginan untuk mencoba menjadi organisasi yang ramah lingkungan (Harris & Crane, 2002). Perilaku *organizational citizenship behavior* (OCB) yang dimiliki oleh karyawan berkembang seiring dengan proses sosialisasi nilai-nilai yang ada di organisasi, ketika karyawan mampu memiliki nilai-nilai yang ada di perusahaan, maka karyawan tersebut memiliki *service value* sehingga OCB akan muncul pada karyawan. Budaya organisasi yang kuat akan mampu mendorong munculnya *sense of belonging* karyawan pada organisasi yang tentunya dibarengi dengan komitmen organisasi agar budaya tersebut tidak luntur.

H4 : *green organizational culture* berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* melalui *organizational commitment*

2.4.5 Pengaruh *green reward* terhadap *organizational citizenship behavior* melalui *organizational commitment*

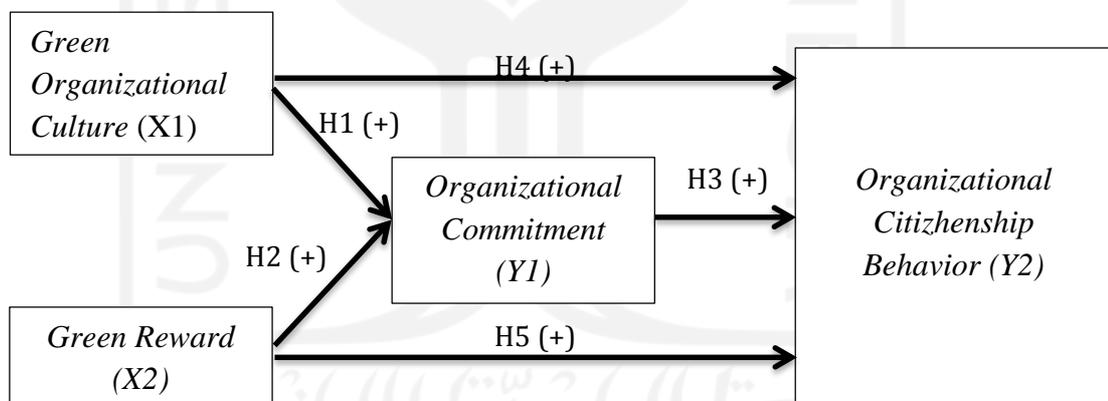
Menurut Ramus (2002), penghargaan dan kompensasi dapat mempengaruhi perhatian karyawan secara maksimal di tempat kerja dan memotivasi mereka untuk mengerahkan upaya maksimal pada bagian mereka untuk mencapai tujuan organisasi. Begitu juga dengan OCB, merupakan kontribusi individu yang mendalam melebihi tuntutan peran di organisasi dan diberikan *reward* oleh

perusahaan. OCB melibatkan beberapa perilaku meliputi perilaku menolong orang lain, menjadi *volunteer* untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur-prosedur yang berlaku diperusahaan.

H5 : *green reward* berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* melalui *organizational commitment*

2.5 Kerangka Pemikiran

Sebagai penjelasan dari tujuan penelitian, peneliti membangun sebuah kerangka pikir dalam melihat pengaruh green human resources terhadap *organizational commitment* berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior* dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Desain Penelitian

Penelitian ini diklasifikasikan ke dalam studi kuantitatif-primer karena menggunakan data numerik yang akan diproses secara statistik, dan data yang diperoleh dan dianalisis dalam penelitian ini akan diambil dari sumber eksternal menggunakan kuesioner.

3.2 Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Kota Yogyakarta dengan obyek penelitian Hotel Bintang 5 di Yogyakarta.

3.3 Definisi Operasional

3.3.1 Variabel Green Organizational Culture (X1)

Green Organizational Culture adalah seperangkat nilai, simbol, asumsi, dan artefak organisasi yang mencerminkan kewajiban atau keinginan untuk mencoba menjadi organisasi yang ramah lingkungan. Indikator-indikator *green organizational culture* adalah sebagai berikut:

1. Kinerja lingkungan diprioritaskan oleh hotel
2. Visi dan misi berwawasan lingkungan diprioritaskan oleh hotel
3. Karyawan diberikan wawasan tentang nilai-nilai manajemen lingkungan

4. Terdapat resiko apabila manajemen puncak belum patuh terhadap manajemen lingkungan
5. Praktik lingkungan didukung oleh manajemen puncak

3.3.2 Variabel Green Reward (X2)

Green reward adalah sistem yang memiliki pengaruh untuk mendukung kegiatan pengelolaan lingkungan yang dapat membantu upaya pencapaian tujuan lingkungan. Indikator-indikator *green reward* adalah sebagai berikut:

- a. Karyawan diberikan imbalan dengan kinerja lingkungan yang inovatif
- b. Karyawan diberikan penghargaan untuk kinerja lingkungan
- c. Karyawan diberikan imbalan uang berdasarkan kinerja lingkungan
- d. Kinerja lingkungan hotel diakui secara publik

3.3.3 Variabel Organizational Commitment (Y1)

Komitmen organisasi adalah kondisi karyawan dalam memihak satu perusahaan serta memihak tujuan perusahaan tersebut dan keinginan karyawan dalam bertahan sebagai anggota dalam perusahaan tersebut. Terdapat beberapa indikator penilaian *organizational commitment* dengan pendekatan GHRM adalah sebagai berikut:

1. Tingkat kepedulian karyawan terhadap permasalahan lingkungan hotel
2. Karyawan merasa bersalah jika tidak mendukung upaya lingkungan hotel
3. Arti kepedulian lingkungan hotel bagi karyawan
4. Kewajiban untuk mendukung upaya lingkungan hotel
5. Merasa bahwa masalah lingkungan hotel adalah masalah karyawan
6. Merasa pribadi karyawan terikat dengan kepedulian terhadap lingkungan hotel
7. Sangat menghargai upaya lingkungan hotel

3.3.4 Variabel *Organizational Citizenship Behavior* (Y2)

Organizational Citizenship Behavior (OCB) adalah perilaku yang tidak bertujuan untuk memenuhi kepentingan diri sendiri namun selalu mengutamakan kepentingan orang lain agar tercipta kesejahteraan bagi orang lain. Terdapat beberapa indikator OCB dengan pendekatan GHRM adalah sebagai berikut:

1. Mendorong karyawan lain untuk menerapkan perilaku yang lebih sadar lingkungan
2. Karyawan menjadi sukarelawan untuk proyek atau kegiatan yang menangani masalah lingkungan hotel
3. Meningkatkan informasi tentang upaya lingkungan hotel
4. Karyawan memberikan saran kebijakan baru yang dapat meningkatkan kinerja dan perlindungan lingkungan hotel secara lebih efektif
5. Karyawan secara spontan memberikan waktu untuk membantu rekan kerja untuk melakukan tindakan lingkungan yang berkontribusi positif terhadap citra hotel.

3.4 Populasi dan Sampel Penelitian

3.4.1 Populasi

Populasi adalah keseluruhan kelompok orang, kejadian, atau hal minat yang ingin peneliti investigasi (Sekaran & Bougie, 2013). Dalam penelitian ini populasi merupakan karyawan yang bekerja pada Hotel Royal Ambarrukmo Yogyakarta yang berjumlah 160 orang.

3.4.2 Sampel

Sampel penelitian digunakan untuk mendapatkan gambaran dari populasi, terdiri atas sejumlah anggota yang dipilih dari populasi atau dengan kata lain berarti sejumlah tetapi tidak semua (Sekaran & Bougie, 2013). Sampel penelitian ini adalah sebagian karyawan hotel bintang 5 di Yogyakarta.

Untuk menentukan jumlah sampel dari populasi digunakan perhitungan yang dikembangkan para ahli. Jumlah sampel yang layak dalam penelitian adalah antara 30 sampai dengan 500 (Sekaran, 2006). Berdasarkan pendapat ahli diatas, maka pada penelitian ini menggunakan 105 responden untuk memenuhi jumlah sampel yang menggunakan perhitungan 5 variabel dikali 21 item pernyataan pada kuesioner dengan skala $105 : 1287 = 0,082$.

Adapun pertimbangan pengambilan sampel tersebut yaitu jumlah sampel yang digunakan dalam analisis faktor 5 kali dari jumlah indikator yang digunakan oleh Hair, et. al., (2010). Teknik pengambilan sampel menggunakan metode *purposive sampling* yaitu karyawan hotel Royal Ambarrukmo di semua departemen yang telah bekerja minimal selama satu tahun atau lebih, dengan alasan bahwa pengalaman yang dimiliki oleh karyawan sudah memadai, sehingga dapat dilakukan evaluasi perilaku hijau dan perilaku OCB karyawan tersebut.

3.5 Metode Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan data primer dengan instrumen terhadap karyawan Hotel Royal Ambarrukmo Yogyakarta, dan data sekunder seperti profil data karyawan Hotel Royal Ambarrukmo Yogyakarta.

Sedangkan sumber data dari responden manajer dan karyawan Hotel Royal Ambarrukmo Yogyakarta.

Pengumpulan data dilakukan dengan teknik kuesioner. Data diperoleh dengan menggunakan metode survei melalui kuesioner dengan skala interval 6 poin yang diberikan kepada responden. Kuesioner terdiri dari pertanyaan dengan penjelasan untuk setiap pertanyaan agar lebih mudah bagi responden untuk menjawab.

3.6 Uji Instrumen Penelitian

3.6.1 Uji Validitas

Validitas menunjukkan sejauh mana skor / nilai / pengukuran yang diperoleh benar-benar menyatakan hasil pengukuran / pengamatan yang akan diukur. Uji validitas digunakan untuk mengukur validitas atau validitas kuesioner yang digunakan terhadap indikator yang membentuk konstruk variabel penelitian. Sebuah kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner tersebut mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner. Uji validitas menggunakan uji korelasi pearson. Apabila nilai signifikansi $< 0,05$ maka kuesioner dinyatakan valid.

3.6.2 Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah alat untuk mengukur kuesioner yang merupakan indikator suatu variabel atau konstruk (Ghozali, 2011). Ini digunakan untuk mengukur konsistensi instrumen secara berurutan. Reliabilitas menunjukkan keakuratan, konsistensi, dan ketelitian suatu alat ukur dalam pengukuran. Setiap

alat pengukur harus memiliki kemampuan untuk memberikan hasil pengukuran yang relatif konsisten dari waktu ke waktu, maka kuesioner dinyatakan dengan andal. Pengukuran reliabilitas suatu konstruk dapat dilakukan dengan Cronbach's Alpha dan apabila nilai cronbach alpha diatas 0,6 maka reliabel (Ghozali & Latan, 2012).

3.7 Analisis Data

3.7.1 Analisis Statistik Deskriptif

Teknik analisis statistik deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisa data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku umum atau generalisasi (Sugiyono, 2015). Analisis ini bersifat uraian yang menjelaskan tentang identitas dari responden.

3.7.2 Analisis Jalur

Analisis jalur adalah teknik untuk mengukur ada tidaknya pengaruh dari variabel bebas dan / atau dengan variabel pemoderasi terhadap variabel terikat dalam penelitian ini. Model dalam analisis jalur ini adalah:

$$Y1 = b1X1 + b2X2$$

$$Y2 = b4X1 + b5X2 + b3Y1$$

Dimana:

b = koefisien path dari variabel X dan Y

X₁ = *Green Organizational Culture*

X₂ = *Green Reward*

Y_1 = *Organizational Commitment*

Y_2 = *Organizational Citizenship Behavior*

e = *error*

3.7.3 Uji t

Pengujian hipotesis menggunakan pengujian koefisien analisis jalur dengan menggunakan uji t (Widarjono, 2010). Pengujian uji t untuk menguji koefisien variabel dalam analisis jalur adalah (Sunyoto, 2012)

1. Menentukan H_0 dan H_1

H_0 : $b_1 = 0$: tidak terdapat pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen.

H_1 : $b_1 \neq 0$: terdapat pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen

2. Menentukan *Level of signifikan* (α)

Level of signifikan (α) ditentukan sendiri oleh peneliti berdasarkan tingkat kesulitan pengumpulan data. Taraf nyata yang digunakan biasanya 5% (0,05).

3. Menentukan kriteria pengujian

H_0 diterima apabila signifikansi $> 0,05$

H_0 ditolak apabila signifikansi $\leq 0,05$

4. Pengujian nilai uji statistik

5. Membuat kesimpulan

3.7.4 Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi menunjukkan prosentase besarnya pengaruh semua variabel independen terhadap nilai variabel dependen. Besarnya koefisien

determinasi dari 0 sampai 1. Semakin mendekati nol, maka semakin kecil pengaruhnya, sebaliknya semakin mendekati satu maka besar pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen

3.7.5 Uji Hipotesis dengan Uji Serentak (Uji F)

Uji F adalah uji yang dilakukan untuk menguji model secara keseluruhan, apakah model memenuhi kelayakan model atau tidak. Prosedur uji statistiknya adalah sebagai berikut, :

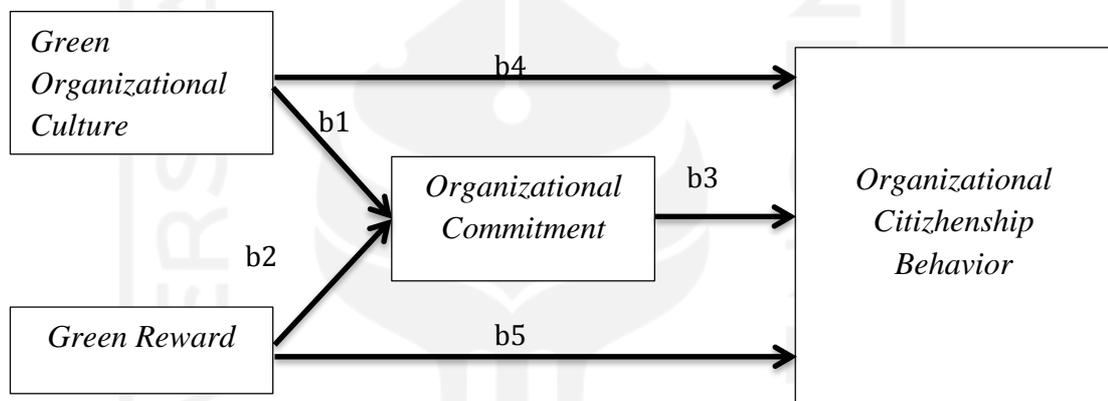
1. Menentukan formulasi hipotesis
 - H_0 : model tidak memenuhi kelayakan model
 - H_1 : model memenuhi kelayakan model
2. Menentukan taraf nyata (α) dan taraf nyata yang digunakan biasanya 5%.
3. Menentukan nilai uji statistik
 - Uji statistik menggunakan uji F
4. Menentukan kriteria pengujian
 - H_0 diterima apabila $\text{Sig. F} \geq 0,05$ atau 5%
 - H_0 ditolak apabila $\text{Sig. F} < 0,05$ atau 5%

3.7.6 Pengaruh Tidak Langsung

Pengaruh tidak langsung adalah suatu teknik untuk menganalisis hubungan sebab akibat yang terjadi pada analisis jalur jika variabel bebasnya mempengaruhi variabel tergantung tidak hanya secara langsung tetapi juga secara tidak langsung (Sunyoto, 2012). Dalam penelitian ini menggunakan model analisis dua jalur. Menurut Sunyoto (2012) model analisis dua jalur melibatkan dua variabel terikat yaitu X (*organizational commitment*) dan Y (*organizational citizenship*)

behavior). Analisis jalur terdiri dari analisis pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung.

Dalam analisis jalur (*path analysis*), selain pengaruh langsung terdapat juga pengaruh tidak langsung dan pengaruh total. Analisis jalur atau *path analysis* digunakan untuk mengetahui pengaruh keadilan distributif kompensasi dan keadilan prosedural kompensasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja secara langsung dan juga terdapat pengaruh tidak langsung dan pengaruh total.



Gambar 3.1
Pengaruh Tidak Langsung

Berdasarkan gambar di atas setiap nilai b menggambarkan nilai koefisien jalur dari masing-masing hubungan antar variabel. Dari diagram jalur di atas, dapat diketahui besarnya pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung dan pengaruh total.

Untuk membuktikan hipotesis mediasi dalam penelitian ini akan dilakukan langkah – langkah sebagai berikut :

1. Pengaruh *Green Organizational Culture* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui *Organizational Commitment* secara tidak langsung serta total pengaruh dapat diformulasikan sebagai berikut :

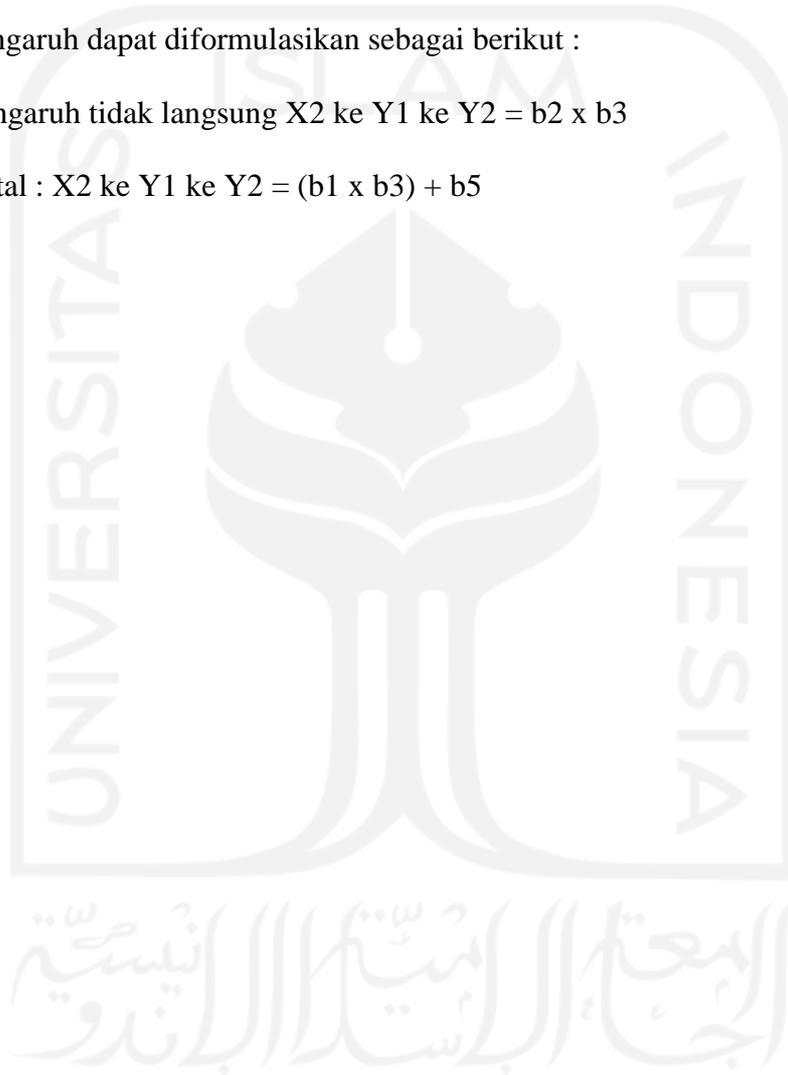
Pengaruh tidak langsung : X1 ke Y1 ke Y2 = $b_1 \times b_3$

Total : X1 ke Y1 ke Y2 = $(b_1 \times b_3) + b_4$

2. Pengaruh *green reward* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui *Organizational Commitment* secara tidak langsung serta total pengaruh dapat diformulasikan sebagai berikut :

Pengaruh tidak langsung X2 ke Y1 ke Y2 = $b_2 \times b_3$

Total : X2 ke Y1 ke Y2 = $(b_2 \times b_3) + b_5$



BAB IV

HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

4.1 Uji Instrumen Penelitian

4.1.1 Uji Validitas

Validitas adalah suatu kondisi di mana suatu tes dapat mengukur apa yang seharusnya diukur. Dalam penelitian ini validitas digunakan untuk mengetahui uji validitas indeks. Uji validitas menggunakan uji korelasi Pearson. Korelasi Pearson merupakan salah satu ukuran korelasi yang digunakan untuk mengukur kekuatan dan arah hubungan linear dari dua variabel. Korelasi Pearson mengorelasikan setiap butir pertanyaan dengan total butir keseluruhan pertanyaan. Dari hasil korelasi Pearson menghasilkan r-hitung (nilai korelasi) dan nilai signifikansinya. Uji signifikansi digunakan dengan cara memperbandingkan antara nilai signifikansi dengan tingkat error, jika $\text{sig} > \alpha$ (0,05), maka variabel tersebut tidak valid dan jika $\text{sig} < \alpha$ (0,05). Berikut adalah hasil pengujian validitas variabel adalah sebagai berikut :

Tabel 4.1
Hasil Uji Validitas Variabel Penelitian

Variabel	Item	r hitung	r tabel	p-value	Keterangan
Green Organizational Culture (X1)	GOC1	0.910	0.192	0.000	Valid
	GOC2	0.940	0.192	0.000	Valid
	GOC3	0.946	0.192	0.000	Valid
	GOC4	0.840	0.192	0.000	Valid
	GOC5	0.913	0.192	0.000	Valid
Green Reward (X2)	GR1	0.893	0.192	0.000	Valid
	GR2	0.931	0.192	0.000	Valid
	GR3	0.931	0.192	0.000	Valid
	GR4	0.947	0.192	0.000	Valid

Organizational Commitment (Y1)	OC1	0.834	0.192	0.000	Valid	
	OC2	0.872	0.192	0.000	Valid	
	OC3	0.866	0.192	0.000	Valid	
	OC4	0.860	0.192	0.000	Valid	
	OC5	0.756	0.192	0.000	Valid	
	OC6	0.833	0.192	0.000	Valid	
	OC7	0.817	0.192	0.000	Valid	
Organizational Behavior (Y2)	Citizenship	OCB1	0.928	0.192	0.000	Valid
		OCB2	0.879	0.192	0.000	Valid
		OCB3	0.912	0.192	0.000	Valid
		OCB4	0.941	0.192	0.000	Valid
		OCB5	0.917	0.192	0.000	Valid
		OCB6	0.942	0.192	0.000	Valid
		OCB7	0.918	0.192	0.000	Valid

Sumber: Data Diolah, 2022

Berdasarkan tabel 4.1 hasil pengujian validitas instrumen variabel penelitian dari seluruh responden diperoleh nilai signifikansi $< 0,05$. sehingga hasil pengujian menunjukkan bahwa semua item instrumen variabel *green organizational culture*, *green reward*, *organizational commitment* dan *organizational citizenship behavior* adalah valid.

4.1.2 Uji Reliabilitas

Tes yang baik harus valid dan reliabel. Selain indeks validitas, reliabilitas mengacu pada konsistensi nilai tes. Selain memiliki validitas yang tinggi, tes yang baik juga harus memiliki reliabilitas yang tinggi. Peneliti menghitung reliabilitas tes menggunakan rumus *cronbach alpha* (Sekaran & Bougie, 2013b). Apabila nilai *Cronbach Alpha* $> 0,60$ menunjukkan instrumen yang digunakan reliabel. Hasil pengujian reliabilitas menggunakan *Alpha Cronbach* yang diperoleh masing-masing variabel disajikan dalam Tabel 4.2 berikut:

Tabel 4.2
Hasil Uji Reliabilitas

No	Varaibel	Koefisien Alpha Cronbach's	Nilai Kritis	Keterangan
1	Green Organizational Culture (X1)	0.946	0.6	Reliabel
2	Green Reward (X2)	0.944	0.6	Reliabel
3	Organizational Commitment (Y1)	0.922	0.6	Reliabel
4	Organizational Citizhenship Behavior (Y2)	0.969	0.6	Reliabel

Sumber: Data Diolah, 2022

Dari tabel 4.2 dapat diketahui bahwa nilai *Alpha Cronbach* untuk setiap variabel memiliki nilai lebih dari 0,600 sehingga dapat disimpulkan bahwa instrumen yang ada dalam penelitian ini mempunyai reliabilitas yang baik. Dari hasil pengujian validitas serta reliabilitas, dapat diperoleh kesimpulan bahwa kuesioner yang digunakan telah layak digunakan sebagai instrumen penelitian.

4.2 Hasil Analisis Deskriptif

4.2.1 Karakteristik Jenis Kelamin

Distribusi jenis kelamin dapat dilihat pada Tabel 4.3 berikut.

Tabel 4.3
Deskripsi Jenis Kelamin Responden

Keterangan	Frequency	Percent
Laki-laki	47	44.8
Perempuan	58	55.2
Total	105	100.0

Sumber: Data Diolah, 2022

Berdasarkan Tabel 4.3 menunjukkan bahwa dari 105 sampel yang diambil, kesimpulan dari tabel 4.3 mayoritas adalah responden dengan jenis kelamin perempuan yang berjumlah 55,2%. Kenyataan ini menunjukkan bahwa mayoritas karyawan perusahaan adalah berjenis kelamin perempuan. Hal ini disebabkan karena segmen atau karakteristik pekerjaan perhotelan yang lebih membutuhkan

karyawan perempuan dibandingkan laki-laki. Teori peran gender menyatakan bahwa wanita lebih melihat perannya di keluarga sebagai bagian dari identitas sosial mereka, jika dibandingkan dengan pria (Grandey et al., 2005 :305-323). Ketika peran wanita di tempat kerja semakin meningkat, harapan yang ditumpukan pada mereka dalam memainkan peran di keluarganya tidaklah hilang (Grandey et al., 2005 :305-323). Oleh karena itu, ketika pekerjaan mengganggu tuntutan-tuntutan di keluarga, wanita lebih cenderung mengembangkan sikap negatif terhadap pekerjaan dibandingkan dengan pria, karena pekerjaan dilihatnya lebih sebagai ancaman bagi peran sosial sentralnya (Grandey et al., 2005 :305-323).

4.2.2 Karakteristik Masa Kerja

Distribusi masa kerja dapat dilihat pada Tabel 4.4 berikut.

Tabel 4.4
Deskripsi Masa Kerja Responden

Keterangan	Frequency	Percent
0 - 5 tahun	52	49.5
6 - 10 tahun	40	38.1
> 11 tahun	13	12.4
Total	105	100.0

Sumber: Data Diolah, 2022

Berdasarkan Tabel 4.4 menunjukkan bahwa dari 105 sampel yang diambil, kesimpulan dari tabel 4.4 mayoritas adalah responden dengan masa kerja 0-5 tahun yang berjumlah 49,5%. Hasil ini menunjukkan bahwa mayoritas karyawan memiliki komitmen yang tinggi terhadap perusahaan. Karyawan pada perusahaan pasti dibekali dengan ketrampilan dan keahlian yang mencukupi sehingga karyawan mampu bekerja dengan baik. Masa kerja dapat menjadi salah satu indikator tentang kecenderungan para pekerja dalam berbagai segi kehidupan

organisasi. Seiring meningkatnya usia dan masa kerja individu tersebut, maka semakin terbatas pula kesempatan individu lain untuk mendapatkan pekerjaan itu. Keterbatasan tersebut dipihak lain dapat meningkatkan persepsi yang lebih positif mengenai atasan sehingga meningkatkan komitmen mereka terhadap organisasi.

4.2.3 Variabel Penelitian

Statistik deskriptif memiliki fungsi untuk mengetahui karakteristik atau sifat dari masing-masing variabel penelitian. Statistik deskriptif menguraikan dan menunjukkan standar deviasi, penilaian terendah dan penilaian maksimum dari masing-masing variabel, dan nilai rata-rata tiap-tiap variabel.

Variabel penelitian ini diukur menggunakan skor terendah 1 (sangat rendah) dan skor tertinggi 6 (sangat tinggi). Kriteria penilaian responden terhadap *item* pertanyaan yang dilakukan dengan interval sebagai berikut:

Skor persepsi terendah: 1

Skor persepsi tertinggi: 6

Interval: $(6-1) / 6 = 0,83$

Sehingga diperoleh batasan persepsi adalah sebagai berikut:

1,00 – 1,83 = sangat tidak baik

1,84 – 2,67 = tidak baik

2,68 – 3,51 = cukup

3,52 – 4,34 = baik

4,35 – 5,17 = sangat baik

5,18 – 6,00 = sangat baik sekali

Analisis deskriptif menggunakan nilai rata-rata. Penelitian ini terdiri dari 3 variabel yang dianalisis melalui butir-butir pertanyaan atau pernyataan yang telah dijawab oleh responden. Berdasarkan hasil statistik deskriptif pada Tabel 4.5 menunjukkan hasil penilaian responden terhadap variabel penelitian.

Tabel 4.5
Hasil Analisis Deskriptif Variabel Indikator Green Organizational Culture

No	Pertanyaan	Min	Max	Mean	Kategori
1.	Saya merasa kinerja lingkungan diprioritaskan oleh hotel	1.00	6.00	3.9333	Baik
2.	Saya merasa visi dan misi hotel berwawasan lingkungan	1.00	6.00	4.0000	Baik
3.	Saya merasa didukung oleh manajemen hotel untuk menerapkan nilai-nilai manajemen lingkungan	1.00	6.00	3.8952	Baik
4	Saya merasa terdapat resiko apabila tidak mematuhi manajemen lingkungan.	1.00	6.00	3.8476	Baik
5	Saya merasa didukung secara aktif oleh manajemen dalam praktik lingkungan	1.00	6.00	3.9048	Baik
<i>Mean Total</i>		1,00	6,00	3,92	Baik

Sumber: Data Diolah, 2022

Berdasarkan Tabel 4.5 menunjukkan skor rata-rata variabel *green organizational culture* adalah 3,92 sehingga masuk dalam kategori baik. Hal ini dapat diartikan bahwa *green organization culture* yang digunakan perusahaan sudah baik dalam mendukung peningkatan kinerja karyawan. Penilaian terendah sebanyak 1,00 yaitu penilaian terendah variabel *green organizational culture* adalah 1,00 sedangkan nilai maksimum adalah sebesar 6,00 yang berarti nilai jawaban tertinggi variabel *green organizational culture* adalah 6,00. Berdasarkan Tabel 4.5 menunjukkan skor rata-rata indikator *green organizational culture* adalah 3,92 sehingga masuk dalam kategori baik. Hal ini dapat diartikan bahwa *green organizational culture* yang diterapkan perusahaan dapat ditaati dan mendukung kinerja karyawan dalam melakukan kinerja lingkungan.

Tabel 4.6
Hasil Analisis Deskriptif Variabel Indikator Green Reward

No	Pertanyaan	Min	Max	Mean	Kategori
1.	Saya diberi imbalan jika melakukan kinerja lingkungan yang inovatif	1.00	6.00	4.0000	Baik
2.	Saya diberi penghargaan jika melakukan kinerja lingkungan dengan baik	1.00	6.00	3.9905	Baik
3.	Saya diberi imbalan uang berdasarkan kinerja lingkungan	1.00	6.00	4.1429	Baik
4.	Saya merasa kinerja lingkungan diakui secara publik	1.00	6.00	4.3333	Baik
	<i>Mean Total</i>	1,00	6,00	4,12	Baik

Sumber: Data Diolah, 2022

Berdasarkan Tabel 4.6 menunjukkan skor rata-rata variabel *green reward* adalah 4,12 sehingga masuk dalam kategori baik. Hal ini dapat diartikan bahwa *green reward* yang digunakan perusahaan sudah baik dalam mendukung peningkatan kinerja karyawan. Penilaian terendah sebanyak 1,00 yaitu penilaian terendah variabel *green reward* adalah 1,00 sedangkan nilai maksimum adalah sebesar 6,00 yang berarti nilai jawaban tertinggi variabel *green reward* adalah 6,00. Berdasarkan Tabel 4.6 menunjukkan skor rata-rata indikator *green reward* adalah 4,12 sehingga masuk dalam kategori baik. Hal ini dapat diartikan bahwa *green reward* yang diterapkan perusahaan cukup baik untuk memotivasi karyawan sehingga karyawan memiliki keinginan untuk melakukan kinerja lingkungan.

Tabel 4.7
Hasil Analisis Deskriptif Variabel Indikator *Organizational Commitment*

No	Pertanyaan	Min	Max	Mean	Kategori
1.	Kepedulian terhadap permasalahan lingkungan hotel	1.00	6.00	3.8286	Baik
2.	Merasa bersalah karena tidak mendukung upaya lingkungan hotel	1.00	6.00	3.7714	Baik
3.	Arti Kepedulian lingkungan terhadap hotel bagi karyawan	1.00	6.00	4.0476	Baik
4.	Kewajiban untuk mendukung upaya lingkungan hotel	1.00	6.00	4.1429	Baik
5.	Merasa seolah-olah masalah lingkungan hotel saya adalah masalah saya sendiri.	1.00	6.00	3.8952	Baik
6.	Merasa pribadi terikat dengan kepedulian terhadap lingkungan hotel.	1.00	6.00	3.2857	Baik
7.	Sangat menghargai upaya lingkungan hotel.	1.00	6.00	3.4000	Baik
<i>Mean Total</i>		1,00	6,00	3,76	Baik

Sumber: Data Diolah, 2022

Berdasarkan Tabel 4.7 menunjukkan skor rata-rata variabel *organizational commitment* adalah 3,76 sehingga masuk dalam kategori baik. Hal ini dapat diartikan bahwa *organizational commitment* yang digunakan perusahaan sudah baik dalam mendukung peningkatan kinerja karyawan. Penilaian terendah sebanyak 1,00 yaitu penilaian terendah variabel *organizational commitment* adalah 1,00 sedangkan nilai maksimum adalah sebesar 6,00 yang berarti nilai jawaban tertinggi variabel *organizational commitment* adalah 6,00. Berdasarkan Tabel 4.6 menunjukkan skor rata-rata indikator *organizational commitment* adalah 3,76 sehingga masuk dalam kategori sangat baik. Hal ini dapat diartikan bahwa *organizational commitment* yang diterapkan perusahaan cukup tinggi sehingga dapat meningkatkan kepercayaan karyawan untuk melakukan kinerja lingkungan secara terus menerus.

Tabel 4.8
Hasil Analisis Deskriptif Variabel
Indikator *Organizational Citizenship Behavior*

No	Pertanyaan	Min	Max	Mean	Kategori
1.	Kepedulian terhadap permasalahan lingkungan hotel	1.00	6.00	4.1238	Baik
2.	Merasa bersalah karena tidak mendukung upaya lingkungan hotel	1.00	6.00	3.9333	Baik
3.	Arti Kepedulian lingkungan terhadap hotel bagi karyawan	1.00	6.00	4.0571	Baik
4	Kewajiban untuk mendukung upaya lingkungan hotel	1.00	6.00	3.9810	Baik
5	Merasa seolah-olah masalah lingkungan hotel saya adalah masalah saya sendiri.	1.00	6.00	3.9810	Baik
6	Merasa pribadi terikat dengan kepedulian terhadap lingkungan hotel.	1.00	6.00	4.0000	Baik
7	Sangat menghargai upaya lingkungan hotel.	1.00	6.00	4.0857	Baik
<i>Mean Total</i>		1,00	6,00	4,02	Baik

Sumber: Data Diolah, 2022

Berdasarkan Tabel 4.7 menunjukkan skor rata-rata variabel *Organizational Citizenship Behavior* adalah 4,02 sehingga masuk dalam kategori baik. Hal ini dapat diartikan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* yang digunakan perusahaan sudah baik dalam mendukung peningkatan kinerja karyawan. Penilaian terendah sebanyak 1,00 yaitu penilaian terendah variabel *Organizational Citizenship Behavior* adalah 1,00 sedangkan nilai maksimum adalah sebesar 6,00 yang berarti nilai jawaban tertinggi variabel *Organizational Citizenship Behavior* adalah 6,00. Berdasarkan Tabel 4.7 menunjukkan skor rata-rata indikator *Organizational Citizenship Behavior* adalah 4,02 sehingga masuk dalam kategori baik. Hal ini dapat diartikan bahwa pengelolaan sumber daya manusia pada perusahaan mampu menumbuhkan *Organizational*

Citizenship Behavior cukup tinggi yang ditunjukkan dengan kesadaran karyawannya untuk melakukan kegiatan yang bukan merupakan *jobdesk* utama karyawan tersebut dan dilakukan secara suka rela.

4.3 Analisis Inferensial

4.3.1 Analisis Regresi Model 1

Analisis regresi model 1 menggunakan uji regresi berganda digunakan untuk menguji pengaruh variabel Green Organizational Culture (X1) Green Reward (X2) dan terhadap organizational commitment (Y1). Analisis regresi linear tersebut dilakukan menggunakan *software* IBM SPSS 21. Hasil pengujian analisis persamaan regresi sederhana dapat dilihat pada Tabel 4.12 berikut:

Tabel 4.9
Hasil Uji Analisis Regresi Model 1

Keofisien Regresi	Keofisien Regresi	Koefisien Beta	t hitung	p-value	Keterangan
(Constant)	0.545		1.953	0.054	
Green Organizational Culture (X1)	0.340	0.362	3.839	0.000	Signifikan
Green Reward (X2)	0.459	0.457	4.845	0.000	Signifikan
R Square	0.583				
Adjusted R Square	0.575				
F hitung	71.344				
Sig-F	0.000				

Sumber: Data Diolah, 2022

Berdasarkan tabel 4.12 didapatkan persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y1 = 0,362X1 + 0,457X2$$

4.3.3.1 Uji Hipotesis dengan Uji t

Uji-t adalah jenis uji statistik yang digunakan untuk membandingkan kedua kelompok. Ini adalah salah satu uji hipotesis statistik yang paling banyak

digunakan dalam penelitian. Uji-T adalah jenis metode parametrik. Ini dapat digunakan ketika sampel memenuhi kondisi normalitas, varian yang sama, dan independensi. Hasil pengujian hipotesis adalah sebagai berikut:

1. Pengaruh *green organizational culture* terhadap *organizational commitment*

Langkah-langkah pengujian hipotesis pertama adalah sebagai berikut:

a. Menentukan formulasi hipotesis

$H_0 : \beta_1 = 0$: *green organizational culture* tidak berpengaruh positif terhadap *organizational commitment*.

$H_1 : \beta_1 \neq 0$: *green organizational culture* berpengaruh positif terhadap *organizational commitment*.

b. Menentukan taraf nyata (α)

Taraf nyata yang digunakan adalah 5%.

c. Menentukan nilai uji statistik

Uji statistik menggunakan uji t. Berdasarkan Tabel 4.9 diperoleh koefisien regresi *green organizational culture* terhadap *organizational commitment* sebesar 0,340 dengan nilai signifikansi 0,000

d. Menentukan kriteria pengujian

H_0 diterima apabila $\text{sig. } t \geq 0,05$. Berdasarkan Tabel 4.9 diperoleh koefisien regresi *green organizational culture* sebesar 0,340. Pada taraf $\text{sig. } t$ $0,000 < 0,05$ dapat disimpulkan H_0 ditolak, sehingga dapat disimpulkan bahwa *green organizational culture* berpengaruh positif signifikan terhadap *organizational commitment*. Hasil ini berarti Hipotesis pertama diterima.

2. Pengaruh *green reward* terhadap *organizational commitment*

Langkah-langkah pengujian hipotesis pertama adalah sebagai berikut:

a. Menentukan formulasi hipotesis

$H_0 : \beta_1 = 0$: *green reward* tidak berpengaruh positif terhadap *organizational commitment*.

$H_1 : \beta_1 \neq 0$: *green reward* berpengaruh positif terhadap *organizational commitment*.

b. Menentukan taraf nyata (α)

Taraf nyata yang digunakan adalah 5%.

c. Menentukan nilai uji statistik

Uji statistik menggunakan uji t. Berdasarkan Tabel 4.9 diperoleh koefisien regresi *green reward* terhadap *organizational commitment* sebesar 0,459 dengan nilai signifikansi 0,000.

d. Menentukan kriteria pengujian

H_0 diterima apabila $\text{sig. } t \geq 0,05$. Berdasarkan Tabel 4.9 diperoleh koefisien regresi *green reward* sebesar 0,459. Pada taraf $\text{sig. } t$ $0,000 < 0,05$ dapat disimpulkan H_0 ditolak, sehingga dapat disimpulkan bahwa *green reward* berpengaruh positif signifikan terhadap *organizational commitment*. Hasil ini berarti Hipotesis kedua diterima.

4.3.3.2 Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi, R^2 , digunakan untuk menganalisis perbedaan satu variabel dengan variabel lainnya. Dengan menggunakan koefisien determinasi atau R^2 ini kita dapat memahami seberapa kuat hubungan antara variabel

independen dengan variabel dependen. Rentang R^2 adalah dari 0 sampai 1. Semakin besar hasilnya maka semakin kuat pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen (Ghozali, 2016).

Nilai *Adjusted R²* mempunyai nilai sebesar 0,575. Hal ini berarti 57,5% *organizational commitment* dapat dijelaskan oleh variabel-variabel independen, yakni *green organizational culture* dan *green reward* sedangkan sisanya (100% - 57,5% = 42,5%) dijelaskan oleh variabel lain di luar penelitian ini.

4.3.3.3 Uji F

Uji F adalah uji yang dilakukan untuk menguji model secara keseluruhan, apakah model memenuhi kelayakan model atau tidak. Prosedur uji statistiknya adalah sebagai berikut, :

1. Menentukan formulasi hipotesis

H_0 : model tidak memenuhi kelayakan model

H_1 : model memenuhi kelayakan model

2. Menentukan taraf nyata (α)

Taraf nyata yang digunakan biasanya 5%.

3. Menentukan nilai uji statistik

Uji statistik menggunakan uji F. Berdasarkan Tabel 4.9 nilai F hitung yaitu sebesar 71,344 dan nilai signifikansi seluruh variabel independen sebesar 0,000.

4. Menentukan kriteria pengujian

H_0 diterima apabila $\text{Sig. F} \geq 0,05$. Berdasarkan Tabel 4.9 nilai F hitung yaitu sebesar 71,344 dan nilai signifikansi seluruh variabel independen sebesar 0,000

di bawah nilai α (0,05), sehingga dapat disimpulkan model memenuhi kelayakan. Hal ini berarti H_0 tidak diterima.

4.3.2 Analisis Jalur Model 2

Analisis jalur model 2 menggunakan *Green Organizational Culture* (X1) *Green Reward* (X2) dan *Organizational Commitment* (Y1) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y2). Kedua metode analisis regresi linear tersebut dilakukan menggunakan *software* IBM SPSS 21. Hasil pengujian analisis persamaan regresi berganda dapat dilihat pada Tabel 4.10 berikut:

Tabel 4.10
Hasil Uji Analisis Regresi Berganda Model 2

Keofisien Regresi	Keofisien Regresi	Koefisien Beta	t hitung	p-value	Keterangan
(Constant)	0.272		1.212	0.228	
Green Organizational Culture (X1)	0.274	0.287	3.662	0.000	Signifikan
Green Reward (X2)	0.283	0.278	3.420	0.001	Signifikan
Organizational Commitment (Y1)	0.402	0.396	5.145	0.000	Signifikan
R Square	0.751				
Adjusted R Square	0.744				
F hitung	101.528				
Sig-F	0.000				

Sumber: Data Diolah, 2022

Berdasarkan tabel 4.10 didapatkan persamaan regresi sebagai berikut :

$$Y_2 = 0,272 + 0,274 X_1 + 0,283X_2 + 0,402 Y_1$$

4.3.2.1 Uji Hipotesis dengan Uji t

Uji-t adalah jenis uji statistik yang digunakan untuk membandingkan kedua kelompok. Ini adalah salah satu uji hipotesis statistik yang paling banyak

digunakan dalam penelitian. Uji-T adalah jenis metode parametrik. Ini dapat digunakan ketika sampel memenuhi kondisi normalitas, varian yang sama, dan independensi. Hasil pengujian hipotesis adalah sebagai berikut:

1. Pengaruh *organizational commitment* terhadap *organizational citizenship behavior*

Langkah-langkah pengujian hipotesis ketiga adalah sebagai berikut:

a. Menentukan formulasi hipotesis

$H_0 : \beta_2 = 0$: *organizational commitment* tidak berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*.

$H_1 : \beta_2 \neq 0$: *organizational commitment* berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*.

b. Menentukan taraf nyata (α)

Taraf nyata yang digunakan adalah 5%.

c. Menentukan nilai uji statistik

Uji statistik menggunakan uji t. Berdasarkan Tabel 4.10 diperoleh koefisien regresi *organizational commitment* sebesar 0,402 dengan nilai signifikansi 0,000.

d. Menentukan kriteria pengujian

H_0 diterima apabila $\text{sig. } t \geq 0,05$. Berdasarkan Tabel 4.10 diperoleh koefisien regresi *organizational commitment* sebesar 0,402. Pada taraf $\text{sig. } t$ $0,000 < 0,05$ dapat disimpulkan H_0 ditolak, sehingga dapat disimpulkan bahwa *organizational commitment* berpengaruh positif signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Hasil ini berarti Hipotesis ketiga diterima.

4.3.2.2 Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi, R^2 , digunakan untuk menganalisis perbedaan satu variabel dengan variabel lainnya. Dengan menggunakan koefisien determinasi atau R^2 ini kita dapat memahami seberapa kuat hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen. Rentang R^2 adalah dari 0 sampai 1. Semakin besar hasilnya maka semakin kuat pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen (Ghozali, 2016). Nilai *Adjusted R²* mempunyai nilai sebesar 0,744. Hal ini berarti 74,4% *organizational citizenship behavior* dapat dijelaskan oleh variabel-variabel independen sedangkan sisanya (100% - 74,4% = 25,6%) dijelaskan oleh variabel lain di luar penelitian ini.

4.3.2.3 Uji F

Uji F adalah uji yang dilakukan untuk menguji model secara keseluruhan, apakah model memenuhi kelayakan model atau tidak. Prosedur uji statistiknya adalah sebagai berikut, :

1. Menentukan formulasi hipotesis

H_0 : model tidak memenuhi kelayakan model

H_1 : model memenuhi kelayakan model

2. Menentukan taraf nyata (α)

Taraf nyata yang digunakan biasanya 5%.

3. Menentukan nilai uji statistik

Uji statistik menggunakan uji F. Berdasarkan Tabel 4.10 nilai F hitung yaitu sebesar 101,528 dan nilai signifikansi seluruh variabel independen sebesar 0,000

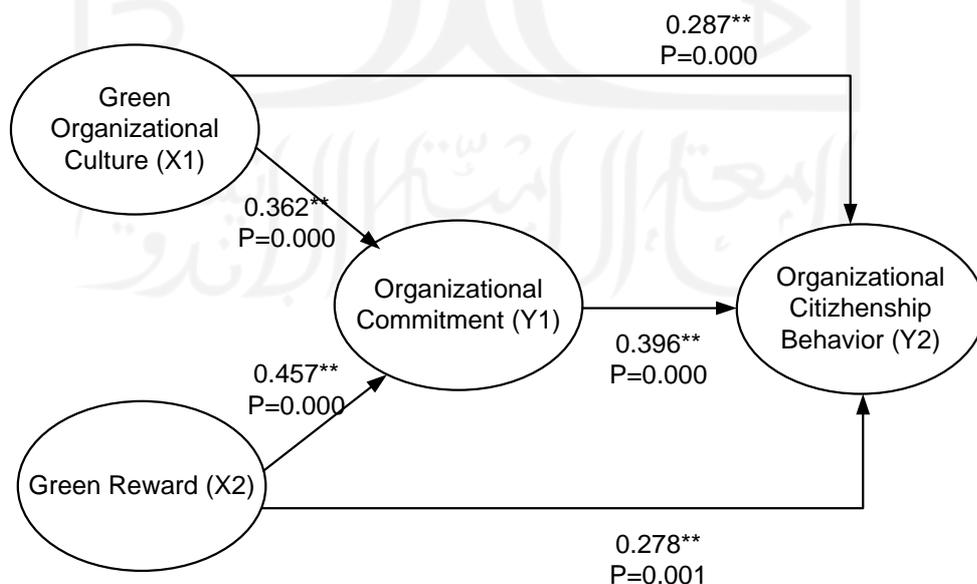
4. Menentukan kriteria pengujian

H0 diterima apabila $\text{Sig. } F \geq 0,05$. Berdasarkan Tabel 4.10 nilai F hitung yaitu sebesar 101,528 dan nilai signifikansi seluruh variabel independen sebesar 0,000 di bawah nilai α (0,05), sehingga dapat disimpulkan model memenuhi kelayakan. Hal ini berarti H0 tidak diterima.

4.3.3 Uji Koefisien Jalur

Pengaruh tidak langsung adalah suatu teknik untuk menganalisis hubungan sebab akibat yang terjadi pada analisis jalur jika variabel bebasnya mempengaruhi variabel tergantung tidak hanya secara langsung tetapi juga secara tidak langsung (Sunyoto, 2012). Dalam penelitian ini menggunakan model analisis dua jalur. Menurut Sunyoto (2012) model analisis dua jalur melibatkan dua variabel terikat yaitu X (*organizational commitment*) dan Y (*organizational citizenship behavior*). Analisis jalur terdiri dari analisis pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung.

Hasil analisis jalur dapat dilihat pada gambar 4.1 berikut ini :



Gambar 4.1
Analisis Koefisien Jalur

Berdasarkan gambar di atas setiap nilai b menggambarkan nilai koefisien jalur dari masing-masing hubungan antar variabel. Dari diagram jalur di atas, dapat diketahui besarnya pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung dan pengaruh total.

4.3.3.1 Pengaruh *Green Organizational Culture* (X1) terhadap *Organizational Citizhenship Behavior* (Y2) Melalui *Organizational Commitment* (Y1)

Pengaruh Langsung X1 → Y2	= 0,287
Pengaruh Langsung X1 → Y1	= 0,362
Pengaruh Langsung Y1 → Y2	= 0,396
Pengaruh Tidak Langsung X1 → Y1 → Y2	= 0,362 x 0,396 = 0,143
Pengaruh Total	= 0,287 + 0,143 = 0,430

Dari hasil analisis jalur, dapat disimpulkan bahwa besarnya pengaruh tidak langsung *Green Organizational Culture* (X1) terhadap *Organizational Citizhenship Behavior* (Y2) Melalui *Organizational Commitment* (Y1) (0,143) lebih rendah dari pengaruh langsung *Green Organizational Culture* (X1) terhadap *Organizational Citizhenship Behavior* (Y2) (0,287) sehingga dapat disimpulkan *Organizational Commitment* tidak memediasi *Green Organizational Culture* terhadap *Organizational Citizhenship Behavior*. Karena terjadi hal tersebut, maka diperlukan *sobel test*.

4.3.3.2 Pengaruh Green Reward (X2) terhadap Organizational Citizenship Behavior (Y2) Melalui Organizational Commitment (Y1)

Pengaruh Langsung X2 → Y2	= 0,278
Pengaruh Langsung X2 → Y1	= 0,457
Pengaruh Langsung Y1 → Y2	= 0,396
Pengaruh Tidak Langsung X1 → Y1 → Y2	= 0,457 x 0,396 = 0,181
Pengaruh Total	= 0,278 + 0,181 = 0,459

Dari hasil analisis jalur, dapat disimpulkan bahwa besarnya pengaruh tidak langsung *Green Reward* (X2) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y2) Melalui *Organizational Commitment* (Y1) (0,181) lebih rendah dari pengaruh langsung *Green Reward* (X2) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y2) (0,278) sehingga dapat disimpulkan *Organizational Commitment* tidak memediasi *Green Reward* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Karena terjadi hal tersebut, maka diperlukan *sobel test*.

Pengujian efek mediasi dapat dilakukan dengan prosedur yang dikembangkan oleh Sobel (1982) dan dikenal dengan uji Sobel (*Sobel test*). Uji sobel dilakukan dengan cara menguji kekuatan pengaruh tidak langsung variabel independen (X) ke variabel dependen (Y) melalui variabel intervening (M). Pengaruh tidak langsung X ke Y melalui M dihitung dengan cara mengalikan jalur X→M (a) dengan jalur M→Y (b) atau ab. Jadi koefisien $ab = (c - c')$, di mana c adalah pengaruh X terhadap Y tanpa mengontrol M, sedangkan c' adalah koefisien pengaruh X terhadap Y setelah mengontrol M. *Standard error* koefisien

a dan b ditulis dengan Sa dan Sb, besarnya *standard error* pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) Sab dihitung dengan rumus di bawah ini:

$$Sab = \sqrt{b^2Sa^2 + a^2Sb^2 + Sa^2Sb^2}$$

Untuk menguji signifikansi pengaruh tidak langsung, maka kita perlu menghitung nilai t dari koefisien ab dengan rumus sebagai berikut :

$$t = \frac{ab}{Sab}$$

Uji sobel menggunakan bantuan *online software* quantspy.org yang dikembangkan oleh Kristopher J.Preacher (*Vanderbilt University*) dan Geoffrey J. Leonardelli (*University of Toronto*). Apabila nilai *p value* < 0,05 maka dapat disimpulkan terjadi pengaruh mediasi

Tabel 4.11
Hasil Uji Sobel

Keterangan	a	Sa	b	Sb	tvalue	Sig	Ket
X1->Y1 ->Y2	0,287	0,095	0,414	0,076	2,641	0,008	Mediasi
X2->Y1 ->Y2	0,457	0,081	0,414	0,076	3,918	0,000	Mediasi

Sumber: Data Diolah, 2022

Hipotesis uji efek dalam penelitian ini *green organizational culture* berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* melalui *organizational commitment*. Dari tabel di atas parameter *green organizational culture* berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* melalui *organizational commitment* dengan p-value 0,008. Pada tingkat signifikansi 5% hubungan tersebut adalah signifikan karena p-value 0,008 < 0,05, sehingga dapat disimpulkan *green organizational culture* berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* melalui *organizational commitment* sehingga hipotesis keempat diterima.

Hipotesis uji efek dalam penelitian ini *green reward* berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* melalui *organizational commitment*. Dari tabel di atas parameter *green reward* berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* melalui *organizational commitment* dengan p-value 0,000. Pada tingkat signifikansi 5% hubungan tersebut adalah signifikan karena p-value $0,000 < 0,05$, sehingga dapat disimpulkan *green reward* berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* melalui *organizational commitment* sehingga hipotesis kelima diterima.

4.4 Pembahasan

4.4.1 Pengaruh *green organizational culture* terhadap *organizational commitment*

Hasil pengujian analisis jalur menunjukkan bahwa terdapat nilai signifikansi variabel *green organizational culture* sebesar 0,000 di bawah nilai α (0,05), sehingga hipotesis pertama (H1) yang menyatakan bahwa *green organizational culture* berpengaruh positif terhadap *organizational commitment* dapat diterima. Sehingga semakin kuat dan positif *green organizational culture* yang diterapkan oleh perusahaan maka akan meningkatkan *organizational commitment*. Hal tersebut dapat diindikasikan dengan meningkatnya ketertarikan emosional karyawan kepada perusahaan karena perusahaan telah mampu memberikan aturan yang konsisten, memiliki arah, tujuan dan sasaran yang jelas, seperti *green team* yang telah diterapkan oleh manajemen hotel royal ambarukmo yogyakarta. Selain itu, hotel royal ambarukmo yogyakarta juga mampu menumbuhkan budaya

dengan memberikan kesempatan bagi karyawan agar lebih berperan aktif dalam kinerja lingkungan.

Green Human Resource Management (GHRM) umumnya didefinisikan sebagai aspek HRM dari manajemen lingkungan (EM) (Renwick et al., 2013). Pada saat yang sama, GHRM dapat dilihat sebagai penelitian baru yang bertujuan untuk memahami manajemen lingkungan melalui penempatan praktik HRM dalam organisasi (Jabbour, 2015). Aplikasi GHRM telah semakin dipelajari oleh para peneliti untuk (1) mengembangkan kemampuan hijau (A), seperti pelatihan hijau; (2) memotivasi karyawan hijau (L), seperti hadiah hijau; dan (3) memberikan peluang hijau (O), seperti budaya organisasi hijau (Pham, Tučková, & Phan, 2019).

Komitmen karyawan terhadap organisasi adalah hasil HRM dari organisasi yang sama, menunjukkan sikap tertarik seorang karyawan, karyawan berbagi nilai-nilai organisasi, penerimaan tujuan, dan upayanya yang signifikan di tempat kerja (Paillé & Mejía-Morelos, 2014). Ini mencerminkan motivasi dan tanggung jawab internal karyawan, dan tidak disebutkan dalam persyaratan untuk pekerjaan di organisasi. Dalam konteks hijau, (Perez et al., 2009) juga membahas motivasi internal karyawan, mendefinisikan komitmen lingkungan karyawan "sebagai motivasi internal, berbasis kewajiban," terhadap lingkungan. Rasa keterikatan dan tanggung jawab karyawan terhadap masalah lingkungan. Dengan demikian, konsep ini mencerminkan motivasi internal karyawan dan dipandang sebagai perasaan komitmen karyawan terhadap aspek lingkungan (Pham, Tučková, & Phan, 2019).

Cui & Hu (2012) menyatakan pola pemecahan masalah internal dan eksternal bagis suatu kelompok atau organisasi disebut sebagai budaya organisasi. Kebiasaan dari para karyawan untuk bekerja lebih efektif, ketika karyawan didorong *organizational commitment*. Semakin baik atau kuat budaya yang dimiliki oleh organisasi maka semakin tinggi komitmen karyawan untuk berorganisasi di perusahaan. Dalam konteks lingkungan, meskipun hubungan komitmen lingkungan karyawan dengan GHRM belum diselidiki oleh banyak studi empiris, pengembangan sistem manajemen lingkungan dapat memperkuat sikap hijau karyawan yang berkomitmen terhadap lingkungan di tempat kerja. Ini terjadi karena karyawan yang bekerja di organisasi berorientasi hijau, harus mengubah norma, nilai, dan pola pikir mereka untuk beradaptasi dengan budaya dan tujuan hijau organisasi (Pham, Tučková, & Phan, 2019). Dalam konteks GHRM, Ren et al. (2018) berpendapat dalam literatur bahwa praktik GHRM dapat meningkatkan komitmen lingkungan di tingkat karyawan. Pengembangan sistem budaya yang berorientasi lingkungan dapat merangsang karyawan untuk melakukan proyek hijau. Dalam beberapa studi membuktikan bahwa *green organizational culture* berpengaruh terhadap *organizational commitment* seperti Ren et al. (2018), (Pham, Tučková, & Phan, 2019). Hasil tersebut didukung oleh penelitian (Emilisa & Lunarindiah, 2020) dan Zee et al., (2012).

4.4.2 Pengaruh green reward terhadap *organizational commitment*

Hasil pengujian analisis jalur menunjukkan bahwa terdapat nilai signifikansi variabel *green reward* sebesar 0,000 di bawah nilai α (0,05), sehingga hipotesis pertama (H1) yang menyatakan bahwa *green reward* berpengaruh positif terhadap

organizational commitment dapat diterima. Sehingga semakin tinggi dan positif *green reward* akan meningkatkan *organizational commitment*. Hal tersebut dapat diindikasikan dengan meningkatnya motivasi karyawan untuk ikut berperan aktif karena hotel royal ambarrukmo yogyakarta memberikan *reward* kepada karyawan yang memberikan ide atau inovasi baru untuk mengembangkan program kinerja lingkungan di hotel royal ambarrukmo yogyakarta.

Reinholt et al. (2011) menemukan efek interaktif dari praktik HRM pada kinerja organisasi, khususnya hasil HRM, kurangnya studi sebelumnya dalam konteks hijau. Dengan demikian, mengikuti alasan yang disebutkan di atas, diharapkan untuk menemukan interaksi praktik GHRM - pelatihan hijau – hadiah hijau - budaya organisasi hijau terkait dengan peningkatan komitmen karyawan terhadap lingkungan. Sebuah studi serupa oleh Forman & Jrgensen (2001) tentang pentingnya partisipasi karyawan dalam program lingkungan, mengamati bahwa komitmen karyawan terhadap program manajemen lingkungan meningkat ketika mereka ditawarkan kompensasi untuk mengambil tugas dalam kaitannya dengan tanggung jawab lingkungan. HRM mencoba memotivasi karyawan, misalnya dengan kebijakan hadiah hijau, hal ini dipandang sebagai faktor ekstrinsik yang memengaruhi motivasi intrinsik karyawan secara positif ((Bos-Nehles et al., 2013). Jika sebuah perusahaan berfokus pada manajemen berorientasi hijau, itu membuat peluang bagi karyawan dan mendorong mereka untuk terlibat dalam kegiatan lingkungan (Renwick et al., 2013), dan untuk membangun sistem hijau (misalnya pelatihan, penilaian, penghargaan, dll.).

Dalam beberapa studi membuktikan bahwa *green reward* berpengaruh terhadap *organizational commitment* seperti Ren et al. (2018), (Pham, Tučková, & Phan, 2019), (Rawashdeh, 2018).

4.4.3 Pengaruh *organizational commitment* terhadap *organizational citizenship behavior*

Hasil pengujian analisis jalur menunjukkan bahwa terdapat nilai signifikansi variabel *organizational commitment* sebesar 0,000 di bawah nilai α (0,05), sehingga hipotesis pertama (H3) yang menyatakan bahwa *organizational commitment* berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior* dapat diterima. Sehingga semakin tinggi dan positif *organizational commitment* akan meningkatkan *organizational citizenship behavior*. Hal ini dapat diidentifikasi dengan karyawan memiliki komitmen, rasa percaya, peduli dan terikat yang tinggi pada hotel royal ambarrukmo sehingga mampu meningkatkan *organizational citizenship behavior* atau memunculkan peran ekstra dalam melakukan pekerjaan diluar pekerjaan utama. Seperti yang dilakukan hotel royal ambarrukmo yang memberikan instruksi atau *refreshment* secara berkala kepada karyawan untuk terus ikut berperan aktif dalam membangun kerja sama dan berkomitmen pada perusahaan.

Pentingnya membangun *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) tidak lepas dari komitmen karyawan dalam organisasi. Komitmen karyawan akan mendorong terciptanya *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Komitmen organisasi menjadi salah satu faktor yang berpengaruh pada *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Gautam et al., 2005). OCB dapat timbul dari

berbagai faktor dalam organisasi, di antaranya karena adanya komitmen (Robbin & Judge, 2014). Karyawan yang memiliki komitmen tinggi pada organisasi, akan melakukan apapun untuk memajukan perusahaan karena yakin dan percaya pada organisasi di mana karyawan tersebut bekerja (Luthans, 2006).

Dalam konteks GHRM pada dasarnya, aktivitas manusia yang tidak bertanggung jawab di lingkungan kerja dapat berkontribusi pada kerusakan lingkungan di sekitar organisasi (Ones & Dilchert, 2012). GHRM dapat digunakan sebagai sebuah pendekatan untuk menciptakan perilaku dan tanggungjawab dari karyawan di dalam pelestarian alam dan lingkungan (Cherian & Jacob, 2012).

Hasil penelitian (Pham, Tučková, & Chiappetta Jabbour, 2019) dan (Pham, Tučková, & Phan, 2019) terdapat hubungan komitmen dan OCB dalam kerangka GHRM. Sedangkan (Jehanzeb, 2020) membuktikan komitmen organisasi berpengaruh terhadap OCB.

4.4.4 Pengaruh *green organizational culture* terhadap *organizational citizenship behavior* melalui *organizational commitment*

Dari hasil analisis jalur, dapat disimpulkan bahwa besarnya *green organizational culture* berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* melalui *organizational commitment* menghasilkan nilai *p-value* 0,008. Pada tingkat signifikansi 5% hubungan tersebut adalah signifikan karena *p-value* 0,008 < 0,05, sehingga dapat disimpulkan *green organizational culture* berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* melalui *organizational commitment*. Hal ini dapat diidentifikasi dengan *green organizational culture*

yang sudah diterapkan di hotel ambarrukmo yogyakarta dengan memberikan kesempatan kepada karyawan agar lebih berperan aktif dalam kinerja lingkungan. Selain itu, *green organizational culture* didukung oleh konsistensi hotel royal ambarrukmo untuk selalu menerapkan aturan dan mampu beradaptasi terhadap perkembangan kinerja lingkungan, sehingga dapat memunculkan kerelaan karyawan dalam melakukan pekerjaan diluar pekerjaan utamanya secara suka rela.

Green Organizational Culture adalah seperangkat nilai, simbol, asumsi, dan artefak organisasi yang mencerminkan kewajiban atau keinginan untuk mencoba menjadi organisasi yang ramah lingkungan (Harris & Crane, 2002). Perilaku *organizational citizenship behavior* (OCB) yang dimiliki oleh karyawan berkembang seiring dengan proses sosialisasi nilai-nilai yang ada di organisasi, ketika karyawan mampu memiliki nilai-nilai yang ada di perusahaan, maka karyawan tersebut memiliki *service value* sehingga OCB akan muncul pada karyawan. Budaya organisasi yang kuat akan mampu mendorong munculnya *sense of belonging* karyawan pada organisasi yang tentunya dibarengi dengan komitmen organisasi agar budaya tersebut tidak luntur.

4.4.5 Pengaruh *green reward* terhadap *organizational citizenship behavior* melalui *organizational commitment*

Dari hasil analisis jalur, dapat disimpulkan bahwa besarnya *green reward* berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* melalui *organizational commitment* menghasilkan nilai *p-value* 0,000. Pada tingkat signifikansi 5% hubungan tersebut adalah signifikan karena $p\text{-value } 0,000 < 0,05$, sehingga dapat disimpulkan *green reward* berpengaruh terhadap *organizational*

citizenship behavior melalui *organizational commitment*. Hal tersebut dapat diindikasikan dengan meningkatnya peran aktif karyawan untuk memberikan ide, inovasi baru atau mencontohkan kepada karyawan lain agar kinerja lingkungan hotel selalu berkembang karena hotel royal ambarrukmo yogyakarta memberikan *reward* kepada karyawan untuk ide, inovasi, atau perilaku tersebut. Seperti yang telah dilakukan oleh karyawan hotel yang memberikan inovasi yaitu limbah makanan diolah kembali menjadi pupuk yang digunakan pada tanaman sayur mayur di taman sekitar hotel.

Menurut Ramus (2002), penghargaan dan kompensasi dapat mempengaruhi perhatian karyawan secara maksimal di tempat kerja dan memotivasi mereka untuk mengerahkan upaya maksimal pada bagian mereka untuk mencapai tujuan organisasi. Begitu juga dengan OCB, merupakan kontribusi individu yang mendalam melebihi tuntutan peran di organisasi dan diberikan *reward* oleh perusahaan. OCB melibatkan beberapa perilaku meliputi perilaku menolong orang lain, menjadi *volunteer* untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur-prosedur yang berlaku diperusahaan.

BAB V

KESIMPULAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan data yang diperoleh dari hasil analisis, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Hasil pengujian analisis jalur menunjukkan bahwa terdapat nilai signifikansi variabel *green organizational culture* sebesar 0,000 di bawah nilai α (0,05), sehingga hipotesis pertama (H1) yang menyatakan bahwa *green organizational culture* berpengaruh positif terhadap *organizational commitment* dapat diterima. Sehingga semakin tinggi dan positif *green organizational culture* akan meningkatkan *organizational commitment*.
2. Hasil pengujian analisis jalur menunjukkan bahwa terdapat nilai signifikansi variabel *green reward* sebesar 0,000 di bawah nilai α (0,05), sehingga hipotesis pertama (H1) yang menyatakan bahwa *green reward* berpengaruh positif terhadap *organizational commitment* dapat diterima. Sehingga semakin tinggi dan positif *green reward* akan meningkatkan *organizational commitment*.
3. Hasil pengujian analisis jalur menunjukkan bahwa terdapat nilai signifikansi variabel *organizational commitment* sebesar 0,000 di bawah nilai α (0,05), sehingga hipotesis pertama (H3) yang menyatakan bahwa *organizational commitment* berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship*

behavior dapat diterima. Sehingga semakin tinggi dan positif *organizational commitment* akan meningkatkan *organizational citizenship behavior*.

4. Dari hasil analisis jalur, dapat disimpulkan bahwa besarnya *green organizational culture* berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* melalui *organizational commitment* menghasilkan nilai *p-value* 0,018. Pada tingkat signifikansi 5% hubungan tersebut adalah signifikan karena $p\text{-value } 0,008 < 0,05$, sehingga dapat disimpulkan *green organizational culture* berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* melalui *organizational commitment*.
5. Dari hasil analisis jalur, dapat disimpulkan bahwa besarnya *green reward* berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* melalui *organizational commitment* menghasilkan nilai *p-value* 0,000. Pada tingkat signifikansi 5% hubungan tersebut adalah signifikan karena $p\text{-value } 0,000 < 0,05$, sehingga dapat disimpulkan *green reward* berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* melalui *organizational commitment*.
6. Dari hasil pengaruh total, dapat disimpulkan bahwa besarnya pengaruh *green organizational culture* terhadap *organizational citizenship behavior* melalui *organizational commitment* (0,430) lebih kecil dari pengaruh *green reward* terhadap *organizational citizenship behavior* melalui *organizational commitment* (0,459), sehingga dapat disimpulkan bahwa *green reward* sedikit lebih berpengaruh untuk meningkatkan *organizational citizenship behavior*.

5.2 Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan penelitian ini adalah penerapan *green human resource management* belum banyak dilakukan oleh hotel-hotel dibawah bintang 5 di Indonesia, sehingga penelitian ini hanya terbatas pada hotel bintang 5. Penelitian ini juga tidak melibatkan karakteristik dari karyawan seperti masa kerja terhadap *organizational citizenship behavior*.

5.3 Saran

Setelah melakukan penelitian yang sudah dilakukan, maka penulis memberikan saran yaitu:

1. Bagi perusahaan

Perusahaan senantiasa untuk meningkatkan *organizational citizenship behavior* yang tinggi, maka seharusnya pihak hotel mampu menerapkan green HRM dan green reward. Salah satu caranya adalah memprioritaskan kinerja lingkungan dan pemberian imbalan terhadap kinerja yang inovatif.

2. Bagi Peneliti selanjutnya

Penelitian selanjutnya diharapkan menggunakan karakteristik perusahaan sebagai variabel independen seperti penggunaan variabel jenis kelamin dan masa kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, S. (2015). Green Human Resource Management: Policies and practices. *Cogent Business and Management*, 2(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2015.1030817>
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1–18.
- Bangwal, D., & Tiwari, P. (2015). Green HRM – A way to greening the environment. *IOSR Journal of Business and Management* Ver. 1, 17(12), 2319–7668. <https://doi.org/10.9790/487X-171214553>
- Bos-Nehles, A. C., Van Riemsdijk, M. J., & Kees Looise, J. (2013). Employee perceptions of line management performance: Applying the AMO theory to explain the effectiveness of line managers' HRM implementation. *Human Resource Management*, 52(6), 861–877. <https://doi.org/10.1002/hrm.21578>
- Boxall, P., Ang, S. H., & Bartram, T. (2011). Analysing the “black box” of HRM: Uncovering HR goals, mediators, and outcomes in a standardized service environment. *Journal of Management Studies*, 48(7), 1504–1532. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00973.x>
- Cherian, J. P., & Jacob, J. (2012). A Study of Green HR Practices and Its Effective Implementation in the Organization: A Review. *International Journal of Business and Management*, 7(21), 25–33. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v7n21p25>
- Ching-Hsun Chang. (2015). Proactive and reactive corporate social responsibility: antecedent and consequence. *Management Decision*, 53(2), 451–468.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An Interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- Cui, X., & Hu, J. (2012). A Literature Review on Organization Culture and Corporate Performance. *International Journal of Business Administration*, 3(2), 28–37. <https://doi.org/10.5430/ijba.v3n2p28>
- Dumont, J., Shen, J., & Deng, X. (2017). Effects Of Green Hrm Practices On Employee Workplace Green Behavior: The Role Of Psychological Green Climate And Employee Green Values. *Human Resource Management*, 56(4), 613–627. <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
- Forman, M., & Jrgensen, M. S. (2001). The social shaping of the participation of employees in environmental work within enterprises - Experiences from a Danish context. *Technology Analysis and Strategic Management*, 13(1), 71–90. <https://doi.org/10.1080/09537320120040455>
- Gautam, T., Van Dick, R., Wagner, U., Upadhyay, N., & Davis, A. J. (2005). Organizational citizenship behavior and organizational commitment in Nepal. *Asian Journal of Social Psychology*, 8(3), 305–314. <https://doi.org/10.1111/j.1467-839X.2005.00172.x>
- Gholami, H., Rezaei, G., Saman, M. Z. M., Sharif, S., & Zakuan, N. (2016). State-of-the-art Green HRM System: Sustainability in the sports center in Malaysia using a multi-methods approach and opportunities for future research. *Journal of Cleaner Production*, 124(March 2016), 142–163. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.02.105>
- Ghozali, I., & Latan, H. (2012). *Partial Least Square “Konsep, Teknik dan Aplikasi” SmartPLS 2.0 M3*. Universitas Diponegoro.
- Gould-Williams, J., & Davies, F. (2005). Using social exchange theory to predict the effects of HRM practice on employee outcomes: An analysis of public sector workers. *Public Management Review*, 7(1), 1–24. <https://doi.org/10.1080/1471903042000339392>
- Grolleau, G., Mzoughi, N., & Pekovic, S. (2012). Green not (only) for profit: An empirical examination of the effect of environmental-related standards on employees’ recruitment. *Resource and Energy Economics*, 34(1), 74–92. <https://doi.org/10.1016/j.reseneeco.2011.10.002>
- Gürlek, M., & Tuna, M. (2018). Reinforcing competitive advantage through green organizational culture and green innovation. *Service Industries Journal*, 38(7–8), 467–491. <https://doi.org/10.1080/02642069.2017.1402889>
- Hair, J. et al. (2010). *Multivariate Data Analysis 7th Edition*. Pearson Education Limited. Harlow. England.
- Harris, L. C., & Crane, A. (2002). The greening of organizational culture: Management views on the depth, degree and diffusion of change. *Journal of Organizational Change Management*, 15(3), 214–234. <https://doi.org/10.1108/09534810210429273>
- Hewagama, G. (2019). Human resource management in the hotel industry: A review of the literature. *Human Resource Management Competitive Session*,

December.

- Hoque, K. (2003). New approaches to HRM in the UK hotel industry. *Human Resource Management Journal*, 9(2), 64–76.
- Jabbour, C. J. C., De Sousa Jabbour, A. B. L., Govindan, K., Teixeira, A. A., & De Souza Freitas, W. R. (2013). Environmental management and operational performance in automotive companies in Brazil: The role of human resource management and lean manufacturing. *Journal of Cleaner Production*, 47, 129–140. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2012.07.010>
- Jehanzeb, K. (2020). Does perceived organizational support and employee development influence organizational citizenship behavior?: Person–organization fit as moderator. *European Journal of Training and Development*. <https://doi.org/10.1108/EJTD-02-2020-0032>
- 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>
- Knox, A., & Walsh, J. (2005). Organisational flexibility and HRM in the hotel industry: Evidence from Australia. *Human Resource Management Journal*, 15(1), 57–75. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2005.tb00140.x>
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2014). *Organizational Behaviour* (5th ed.). McGraw-Hill.
- Kuria, M. W., & Mose, T. (2019). Effect of Green Human Resource Management Practices on Organizational Effectiveness of Universities in Kenya 1. *Human Resource and Leadership Journal*, 4(2), 1–20. www.carijournals.org
- Lamm, E., Tosti-Kharas, J., & Williams, E. (2013). Organizational Citizenship Behavior Toward the Environment. *Group & Organization Management* 38(2), 163-197.
- Lashley, C. (1998). Matching the management of human resources to service operations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 10(1), 24–33. <https://doi.org/10.1108/09596119810199309>
- Liebowitz, J. (2010). The Role of HR in Achieving a Sustainability Culture. *Journal of Sustainable Development*, 3(4), 50–57. <https://doi.org/10.5539/jsd.v3n4p50>
- Liu, Z., Li, J., Zhu, H., Cai, Z., & Wang, L. (2014). Chinese firms' sustainable development-The role of future orientation, environmental commitment, and employee training. *Asia Pacific Journal of Management*, 31(1), 195–213. <https://doi.org/10.1007/s10490-012-9291-y>

- Luu, T. T. (2019). Green human resource practices and organizational citizenship behavior for the environment: the roles of collective green crafting and environmentally specific servant leadership. *Journal of Sustainable Tourism*, 27(8), 1167–1196. <https://doi.org/10.1080/09669582.2019.1601731>
- Mandago, R. J. (2018). Influence of Green Reward and Compensation Practice on Environmental Sustainability in Selected Service Based State Corporations in Kenya. *European Journal of Business and Strategic Management*, 3(6), 1–12.
- Manolas, E., Tsantopoulos, G., & Dimoudi, K. (2017). Management of Environmental Quality: An International Journal Article Information: Energy saving and the use of “green” bank products: the views of citizens. *Management of Environmental Quality: An International Journal*, 28(5), 745–768. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/MEQ-05-2016-0042>
- Manurung, H., & Tarmoezi, T. (2007). *Manajemen front office hotel*. Kesaint Blanc.
- Marshall, D., McCarthy, L., McGrath, P., & Claudy, M. (2015). Going above and beyond: How sustainability culture and entrepreneurial orientation drive social sustainability supply chain practice adoption. *Supply Chain Management*, 20(4), 434–454. <https://doi.org/10.1108/SCM-08-2014-0267>
- Mathapati, C. M. (2013). Original Article Green Hrm : a Strategic Facet. *Tactful Management Research Journal*, 2(2), 1–6.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Salemba Empat.
- Mishra, P. (2017a). Framework for Sustainable Organizational Development in an Emerging Economy. *International Journal of Organizational Analysis*, 25, No 5. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/MRR-09-2015-0216>
- _____. (2017b). Green human resource management: A framework for sustainable organizational development in an emerging economy. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(5), 762–788. <https://doi.org/10.1108/IJOA-11-2016-1079>
- Mohammad, N., Bibi, Z., Karim, J., & Durrani, D. (2020). Green Human Resource Management Practices and Organizational Citizenship Behaviour for Environment: the Interactive Effects of Green Passion. *International Transaction Journal of ENgineering, Management, and Applied Sciences and Technologies*, 11(6), 1–10. <https://doi.org/10.14456/ITJEMAST.2020.105>

- Norton, T. A., Zacher, H., & Ashkanasy, N. M. (2015). Pro-environmental organizational culture and climate. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 22(February), 322–348.
- Ojo, A. O., & Raman, M. (2019). Role of Green HRM Practices in Employees' Pro-environmental IT Practices. *Springer Nature Switzerland*, 678–688. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-16181-1>
- Ones, D. S., & Dilchert, S. (2012). Environmental Sustainability at Work: A Call to Action. *Industrial and Organizational Psychology*, 5(4), 444–466. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2012.01478.x>
- 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>
- Organ, D. W., & Lingl, A. (1995). Personality, satisfaction, and organizational citizenship behavior. *Journal of Social Psychology*, 135(3), 339–350. <https://doi.org/10.1080/00224545.1995.9713963>
- Ottenbacher, M., Harrington, R., & Parsa, H. G. (2009). Defining the hospitality discipline: A discussion of pedagogical and research implications. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 33(3), 263–283. <https://doi.org/10.1177/1096348009338675>
- Paillé, P., & Mejía-Morelos, J. H. (2014). Antecedents of pro-environmental behaviours at work: The moderating influence of psychological contract breach. *Journal of Environmental Psychology*, 38, 124–131. <https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2014.01.004>
- Perez, O., Amichai-Hamburger, Y., & Shterental, T. (2009). ISO The Dynamic of Corporate Self-Regulation : and Organizational Citizenship Behavior. *Law & Society Review*, 43(3), 593–629.
- Pham, N. T., Tučková, Z., & Chiappetta Jabbour, C. J. (2019). Greening the hospitality industry: How do green human resource management practices influence organizational citizenship behavior in hotels? A mixed-methods study. *Tourism Management*, 72(August 2018), 386–399. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.12.008>
- Pham, N. T., Tučková, Z., & Phan, Q. P. T. (2019). Greening human resource management and employee commitment towards the environment: An interaction model. *Journal of Business Economics and Management*, 20(3), 446–465. <https://doi.org/10.3846/jbem.2019.9659>

- Ramus, C. A. (2002). Encouraging innovative environmental actions: What companies and managers must do. *Journal of World Business*, 37(2), 151–164. [https://doi.org/10.1016/S1090-9516\(02\)00074-3](https://doi.org/10.1016/S1090-9516(02)00074-3)
- Ravasi, D., & Schultz, M. (2006). Responding to organizational identity threats: Exploring the role of organizational culture. *Academy of Management Journal*, 49(3), 433–458. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2006.21794663>
- Rawashdeh, A. M. (2018). The impact of green human resource management on organizational environmental performance in Jordanian health service organizations. *Management Science Letters*, 8(10), 1049–1058. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2018.7.006>
- Reinholt, M., Pedersen, T., & Foss, N. J. (2011). Why a central network position isn't enough: The role of motivation and ability for knowledge sharing in employee networks. *Academy of Management Journal*, 54(6), 1277–1297. <https://doi.org/10.5465/amj.2009.0007>
- 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>
- Renwick, D. W. S., Redman, T., & Maguire, S. (2013). Green Human Resource Management: A Review and Research Agenda*. *International Journal of Management Reviews*, 15(1), 1–14. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00328.x>
- Robbins, S. P., & Judge, T. (2014). *Organizational Behaviour*. Pearson.
- Rumekso, S. (2003). *Housekeeping Hotel – Floor Section*. Andi Offset.
- Sekaran, U. (2006). *Metodologi Penelitian untuk Bisnis* (4th ed.). Salemba Empat.
- _____, U., & Bougie, R. (2013). Research Methods for Business. In Wiley (Vol. 53, Issue 9). Wiley International Edition. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Sloat, K. C. (1999). Organizational Citizenship: Does Your Firm Inspire Employees To Be “ Good Citizens”? *Profesional Safety, April*.
- Srivastava, A. P., & Shree, S. (2019). Examining the effect of employee green involvement on perception of corporate social responsibility: Moderating role of green training. *Management of Environmental Quality: An International Journal*, 30(1), 197–210. <https://doi.org/10.1108/MEQ-03-2018-0057>
- Sugiyono. (2001). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Alfabeta.

- _____. (2015). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Alfabeta.
- _____. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Alfabeta.
- Sulastiyono, A. (2006). *Manajemen Penyelenggaraan Hotel*. Alfabeta.
- Sunyoto. (2012). *Model Analisis Jalur Untuk Riset Ekonomi*. CV. Yrama Widya.
- Tahir, R., Athar, M. R., Faisal, F., Shahani, N. un N., & Solangi, B. (2015). Green Organizational Culture: A Review of Literature and Future Research Agenda. In *The Psychology of Green Organizations (Pp. 322-348)*. Oxford Univeristy Press., 23–38. <https://doi.org/10.33166/acdmhr.2019.01.004>
- Tang, G., Chen, Y., Jiang, Y., Paillé, P., & Jia, J. (2018). Green human resource management practices: scale development and validity. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 56(1), 31–55. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12147>
- Umrani, W. A., Kura, K. M., & Ahmed, U. (2018). Corporate entrepreneurship and business performance. *PSU Research Review*, 2(1), 59–80. <https://doi.org/10.1108/prr-12-2016-0011>
- Yong, J. Y., & Yusoff, Y. M. (2016). Studying the Influence of Strategic Human Resource Competencies on the Adoption of Green Human Resource Management Practices. *Industrial and Commercial Training*, 48(8), 1–12. <https://doi.org/10.1108/00197858199500003>
- Zaid, A. A., Jaaron, A. A. M., & Talib Bon, A. (2018). The impact of green human resource management and green supply chain management practices on sustainable performance: An empirical study. *Journal of Cleaner Production*, 204, 965–979. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.09.062>
- Zee, S. M., Hartman, S., & Fok, L. (2012). Commitment to the Green Movement by Organizations and Individuals, Impacts of Organizational Culture, and Perceptions of Impacts Upon Outcomes. *International Journal of Applied Management and Technology*, 7(1).
- Zhang, Y., Luo, Y., Zhang, X., & Zhao, J. (2019). How green human resource management can promote green employee behavior in China: A technology acceptance model perspective. *Sustainability (Switzerland)*, 11(19), 1–19. <https://doi.org/10.3390/su11195408>
- Zoggah, D. B. (2011). The dynamics of green HRM behaviors: A cognitive social information processing approach. *Zeitschrift Für Personalforschung (ZfP)*, ISSN 1862-0000, Rainer Hampp Verlag, Mering, 25(2), 117–139. <https://doi.org/10.1688/1862-0000>



LAMPIRAN

LAMPIRAN 1

KUISIONER PENELITIAN

Kepada:

Yth: Bapak/Ibu/Saudara/i

Di Tempat

Saya adalah Mahasiswa Universitas Islam Indonesia yang saat ini sedang melakukan penelitian dengan judul “**THE EFFECT OF GREEN ORGANIZATIONAL CULTURE AND GREEN REWARD ON ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIORS WITH ORGANIZATIONAL COMMITMENT AS INTERVENING VARIABLES**”. Penelitian ini merupakan syarat untuk kelulusan dijenjang pendidikan Strata Satu (S2).

Berkaitan dengan hal tersebut, saya mohon bantuan kepada Bapak/Ibu/Saudara/i untuk bersedia mengisi kuisisioner sesuai dengan pernyataan-pernyataan yang tertera berikut ini. Bantuan Bapak/Ibu/Saudara/i sangat saya harapkan demi terselesainya penelitian ini. Jawaban dan identitas responden akan terjamin kerahasiaannya.

Atas bantuan dan kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/i dalam mengisi kuisisioner ini, dengan rendah hati saya ucapkan terima kasih.

DATA RESPONDEN

Bagian I

Pertanyaan bagian I berupa identitas konsumen. Berilah tanda (√) pada jawaban anda

- 1) Nama : (boleh tidak diisi)
- 2) Jenis Kelamin :
 - a. Laki-Laki
 - b. Perempuan
- 3) Masa Kerja : 0-5 Tahun
 6-10 Tahun
 >11 Tahun

Bagian II

Pertanyaan pada point II merupakan tolak ukur pengaruh dari variabel penelitian ini. Oleh Karena itu saudara/ i dimohon memberikan tanda (√) pada salah satu kolom jawaban sesuai dengan pilihan anda.

Keterangan :

- STS : Sangat Tidak Setuju
 TS : Tidak setuju
 ATS : Agak Tidak Setuju
 AS : Agak Setuju
 S : Setuju
 SS : Sangat Setuju

ITEM PERNYATAAN:**1. Green Organizational Culture**

No	Pertanyaan	STS	TS	ATS	AS	S	SS
1	Saya merasa kinerja lingkungan diprioritaskan oleh hotel						
2	Saya merasa visi dan misi hotel berwawasan lingkungan						
3	Saya merasa didukung oleh manajemen hotel untuk menerapkan nilai-nilai manajemen lingkungan						
4	Saya merasa terdapat resiko apabila tidak mematuhi manajemen lingkungan						
5	Saya merasa didukung secara aktif oleh manajemen dalam praktik lingkungan						

2. Green Reward

No	Pertanyaan	STS	TS	ATS	AS	S	SS
1.	Saya diberi imbalan jika melakukan kinerja lingkungan yang inovatif						
2.	Saya diberi penghargaan jika melakukan kinerja lingkungan dengan baik						
3.	Saya diberi imbalan uang berdasarkan kinerja lingkungan						
4	Saya merasa kinerja lingkungan diakui secara publik						

3. Organizational Commitment

No	Pertanyaan	STS	TS	ATS	AS	S	SS
1.	Kepedulain terhadap permasalahan lingkungan hotel						
2	Merasa bersalah karena tidak mendukung upaya lingkungan hotel						
3	Arti Kepedulian lingkungan terhadap hotel bagi karyawan						
4	Kewajiban untuk mendukung upaya lingkungan hotel						
5.	Merasa seolah-olah masalah lingkungan hotel saya adalah masalah saya sendiri						
6.	Merasa pribadi terikat dengan kepedulian terhadap lingkungan hotel						
7.	Sangat menghargai upaya lingkungan hotel						

4. Organizational Citizenship Behavior

No	Pertanyaan	STS	TS	ATS	AS	S	SS
1.	Saya mendorong rekan-rekan saya untuk menerapkan perilaku yang lebih sadar lingkungan						
2	Saya menjadi sukarelawan untuk proyek atau kegiatan yang menangani masalah lingkungan hotel						
3	Saya mendapat informasi tentang upaya lingkungan hotel						
4	Saya menyarankan kebijakan baru yang dapat meningkatkan kinerja lingkungan hotel						
5.	Saya membuat saran tentang perlindungan lingkungan secara lebih efektif						
6.	Secara spontan memberikan waktu untuk membantu teman sekerja saya mempertimbangkan lingkungan						
7.	Saya melakukan tindakan lingkungan yang berkontribusi positif terhadap citra hotel						

LAMPIRAN 2

HASIL

Frequency Table

		Jenis Kelamin			Cumulative Percent
		Frequency	Percent	Valid Percent	
Valid	Laki-laki	47	44.8	44.8	44.8
	Perempuan	58	55.2	55.2	100.0
	Total	105	100.0	100.0	

		Masa Kerja			Cumulative Percent
		Frequency	Percent	Valid Percent	
Valid	0 - 5 tahun	52	49.5	49.5	49.5
	6 - 10 tahun	40	38.1	38.1	87.6
	> 11 tahun	13	12.4	12.4	100.0
	Total	105	100.0	100.0	

HASIL UJI VALIDITAS

Correlations

		Correlations					Total_GO C
		GOC1	GOC2	GOC3	GOC4	GOC5	
GOC1	Pearson Correlation	1	.846**	.862**	.656**	.791**	.910**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	105	105	105	105	105	105
GOC2	Pearson Correlation	.846**	1	.889**	.700**	.854**	.940**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	105	105	105	105	105	105
GOC3	Pearson Correlation	.862**	.889**	1	.728**	.829**	.946**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	105	105	105	105	105	105
GOC4	Pearson Correlation	.656**	.700**	.728**	1	.695**	.840**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	105	105	105	105	105	105
GOC5	Pearson Correlation	.791**	.854**	.829**	.695**	1	.913**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	105	105	105	105	105	105
Total_GOC	Pearson Correlation	.910**	.940**	.946**	.840**	.913**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	105	105	105	105	105	105

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Reliability
Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	105	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	105	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.946	5

Correlations

Correlations

		GR1	GR2	GR3	GR4	Total_GR
GR1	Pearson Correlation	1	.779**	.724**	.810**	.893**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	105	105	105	105	105
GR2	Pearson Correlation	.779**	1	.841**	.826**	.931**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	105	105	105	105	105
GR3	Pearson Correlation	.724**	.841**	1	.868**	.931**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	105	105	105	105	105
GR4	Pearson Correlation	.810**	.826**	.868**	1	.947**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	105	105	105	105	105
Total_GR	Pearson Correlation	.893**	.931**	.931**	.947**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	105	105	105	105	105

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Reliability
Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	105	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	105	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.944	4

Correlations

		Correlations							Total_
		OC1	OC2	OC3	OC4	OC5	OC6	OC7	OC
OC1	Pearson Correlation	1	.749**	.683**	.644**	.491**	.618**	.670**	.834**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	105	105	105	105	105	105	105	105
OC2	Pearson Correlation	.749**	1	.736**	.756**	.586**	.632**	.644**	.872**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	105	105	105	105	105	105	105	105
OC3	Pearson Correlation	.683**	.736**	1	.866**	.649**	.590**	.590**	.866**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	105	105	105	105	105	105	105	105
OC4	Pearson Correlation	.644**	.756**	.866**	1	.645**	.606**	.567**	.860**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	105	105	105	105	105	105	105	105
OC5	Pearson Correlation	.491**	.586**	.649**	.645**	1	.593**	.471**	.756**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	105	105	105	105	105	105	105	105
OC6	Pearson Correlation	.618**	.632**	.590**	.606**	.593**	1	.767**	.833**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	105	105	105	105	105	105	105	105
OC7	Pearson Correlation	.670**	.644**	.590**	.567**	.471**	.767**	1	.817**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	105	105	105	105	105	105	105	105
Total_ OC	Pearson Correlation	.834**	.872**	.866**	.860**	.756**	.833**	.817**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	105	105	105	105	105	105	105	105

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	105	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	105	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.925	7

Correlations

		Correlations							Total_O CB
		OCB1	OCB2	OCB3	OCB4	OCB5	OCB6	OCB7	
OCB1	Pearson Correlation	1	.784**	.904**	.846**	.790**	.839**	.820**	.928**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	105	105	105	105	105	105	105	105
OCB2	Pearson Correlation	.784**	1	.815**	.795**	.746**	.780**	.747**	.879**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	105	105	105	105	105	105	105	105
OCB3	Pearson Correlation	.904**	.815**	1	.835**	.755**	.802**	.776**	.912**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	105	105	105	105	105	105	105	105
OCB4	Pearson Correlation	.846**	.795**	.835**	1	.870**	.880**	.832**	.941**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	105	105	105	105	105	105	105	105
OCB5	Pearson Correlation	.790**	.746**	.755**	.870**	1	.874**	.856**	.917**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	105	105	105	105	105	105	105	105
OCB6	Pearson Correlation	.839**	.780**	.802**	.880**	.874**	1	.872**	.942**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	105	105	105	105	105	105	105	105
OCB7	Pearson Correlation	.820**	.747**	.776**	.832**	.856**	.872**	1	.918**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	105	105	105	105	105	105	105	105
Total_O CB	Pearson Correlation	.928**	.879**	.912**	.941**	.917**	.942**	.918**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	105	105	105	105	105	105	105	105

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	105	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	105	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.969	7

Descriptives

	N	Descriptive Statistics			
		Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
GOC1	105	1.00	6.00	3.9333	1.17887
GOC2	105	1.00	6.00	4.0000	1.17670
GOC3	105	1.00	6.00	3.8952	1.23198
GOC4	105	1.00	6.00	3.8476	1.34294
GOC5	105	1.00	6.00	3.9048	1.14794
Valid N (listwise)	105				

Descriptives

	N	Descriptive Statistics			
		Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
GR1	105	1.00	6.00	4.0000	1.09193
GR2	105	1.00	6.00	3.9905	1.09628
GR3	105	1.00	6.00	4.1429	1.18019
GR4	105	1.00	6.00	4.3333	1.09778
Valid N (listwise)	105				

Descriptives

	Descriptive Statistics				
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
OC1	105	1.00	6.00	3.8286	1.28195
OC2	105	1.00	6.00	3.7714	1.25005
OC3	105	1.00	6.00	4.0476	1.12985
OC4	105	1.00	6.00	4.1429	1.11311
OC5	105	1.00	6.00	3.8952	1.23976
OC6	105	1.00	6.00	3.2857	1.34960
OC7	105	1.00	6.00	3.4000	1.35590
Valid N (listwise)	105				

Descriptives

	Descriptive Statistics				
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
OCB1	105	1.00	6.00	4.1238	1.11541
OCB2	105	1.00	6.00	3.9333	1.12033
OCB3	105	1.00	6.00	4.0571	1.09920
OCB4	105	1.00	6.00	3.9810	1.14338
OCB5	105	1.00	6.00	3.9810	1.16008
OCB6	105	1.00	6.00	4.0000	1.23257
OCB7	105	1.00	6.00	4.0857	1.14450
Valid N (listwise)	105				

Regression**Variables Entered/Removed^a**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Green Reward (X2), Green Organizational Culture (X1) ^b		Enter

a. Dependent Variable: Organizational Commitment (Y1)

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.764 ^a	.583	.575	.67658

a. Predictors: (Constant), Green Reward (X2), Green Organizational Culture (X1)

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	65.318	2	32.659	71.344	.000 ^b
	Residual	46.692	102	.458		
	Total	112.010	104			

a. Dependent Variable: Organizational Commitment (Y1)

b. Predictors: (Constant), Green Reward (X2), Green Organizational Culture (X1)

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.545	.279		1.953	.054
	Green Organizational Culture (X1)	.340	.089	.362	3.839	.000
	Green Reward (X2)	.459	.095	.457	4.845	.000

a. Dependent Variable: Organizational Commitment (Y1)

Regression

Variables Entered/Removed^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Organizational Commitment (Y1), Green Organizational Culture (X1), Green Reward (X2) ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Organizational Citizenship Behavior (Y2)

b. All requested variables entered.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.867 ^a	.751	.744	.53339

a. Predictors: (Constant), Organizational Commitment (Y1), Green Organizational Culture (X1), Green Reward (X2)

ANOVA^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	86.657	3	28.886	101.528	.000 ^b
	Residual	28.735	101	.285		
	Total	115.393	104			

a. Dependent Variable: Organizational Citizenship Behavior (Y2)

b. Predictors: (Constant), Organizational Commitment (Y1), Green Organizational Culture (X1), Green Reward (X2)

Coefficients^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.272	.224		1.212	.228
	Green Organizational Culture (X1)	.274	.075	.287	3.662	.000
	Green Reward (X2)	.283	.083	.278	3.420	.001
	Organizational Commitment (Y1)	.402	.078	.396	5.145	.000

a. Dependent Variable: Organizational Citizenship Behavior (Y2)

Descriptives

	Descriptive Statistics				
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
GOC1	105	2.00	6.00	5.0190	.88775
GOC2	105	3.00	6.00	5.0857	.93144
GOC3	105	2.00	6.00	4.9429	1.02684
GOC4	105	1.00	6.00	4.9143	1.08410
GOC5	105	2.00	6.00	4.9714	.93497
Total_GOC	105	12.00	30.00	24.9333	4.04842
Valid N (listwise)	105				

Descriptives

	Descriptive Statistics				
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
GR1	105	2.00	6.00	5.0857	.87831
GR2	105	2.00	6.00	5.0762	.87371
GR3	105	1.00	6.00	5.1905	1.00092
GR4	105	2.00	6.00	5.4190	.82952
Total_GR	105	8.00	24.00	20.7714	3.08301
Valid N (listwise)	105				

Descriptives

	Descriptive Statistics				
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
OC1	105	2.00	6.00	4.8762	1.04417
OC2	105	2.00	6.00	4.8571	.99449
OC3	105	3.00	6.00	5.1333	.98123
OC4	105	2.00	6.00	5.2286	1.03084
OC5	105	1.00	6.00	4.9619	1.20035
OC6	105	1.00	6.00	4.2952	1.25517
OC7	105	1.00	6.00	4.4667	1.14410
Total_OC	105	18.00	42.00	33.8190	5.70894
Valid N (listwise)	105				

Descriptives

	Descriptive Statistics				
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
OCB1	105	3.00	6.00	5.2095	.82852
OCB2	105	1.00	6.00	5.0000	.97073
OCB3	105	3.00	6.00	5.1429	.85966
OCB4	105	3.00	6.00	5.0667	.86898
OCB5	105	2.00	6.00	5.0476	.85912
OCB6	105	3.00	6.00	5.0857	.96191
OCB7	105	3.00	6.00	5.1714	.84872
Total_OCB	105	21.00	42.00	35.7238	5.25960
Valid N (listwise)	105				

ANALISIS REGRESI MODEL 1
Regression

Model	Variables Entered/Removed ^a		Method
	Variables Entered	Variables Removed	
1	Green Reward (X2), Green Organizational Culture (X1) ^b		Enter

a. Dependent Variable: Organizational Commitment (Y1)

b. All requested variables entered.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.549 ^a	.301	.288	.68838

a. Predictors: (Constant), Green Reward (X2), Green Organizational Culture (X1)

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	20.841	2	10.420	21.990	.000 ^b
	Residual	48.334	102	.474		
	Total	69.175	104			

a. Dependent Variable: Organizational Commitment (Y1)

b. Predictors: (Constant), Green Reward (X2), Green Organizational Culture (X1)

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.474	.511		2.884	.005
	Green Organizational Culture (X1)	.293	.095	.291	3.069	.003
	Green Reward (X2)	.366	.100	.345	3.649	.000

a. Dependent Variable: Organizational Commitment (Y1)

ANALISIS REGRESI MODEL 2

Regression

Model	Variables Entered/Removed ^a		Method
	Variables Entered	Variables Removed	
1	Organizational Commitment (Y1), Green Organizational Culture (X1), Green Reward (X2) ^b		Enter

a. Dependent Variable: Organizational Citizhenship Behavior (Y2)

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.724 ^a	.524	.510	.52609

a. Predictors: (Constant), Organizational Commitment (Y1), Green Organizational Culture (X1), Green Reward (X2)

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	30.760	3	10.253	37.047	.000 ^b
	Residual	27.954	101	.277		
	Total	58.714	104			

a. Dependent Variable: Organizational Citizhenship Behavior (Y2)

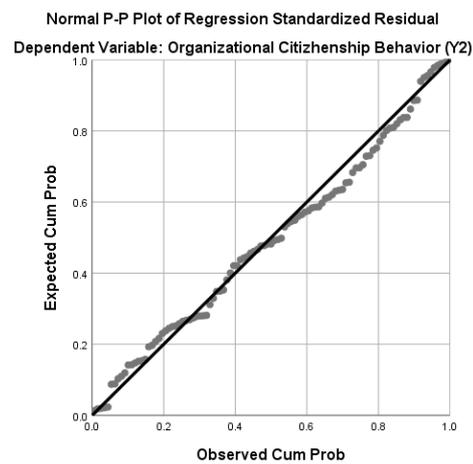
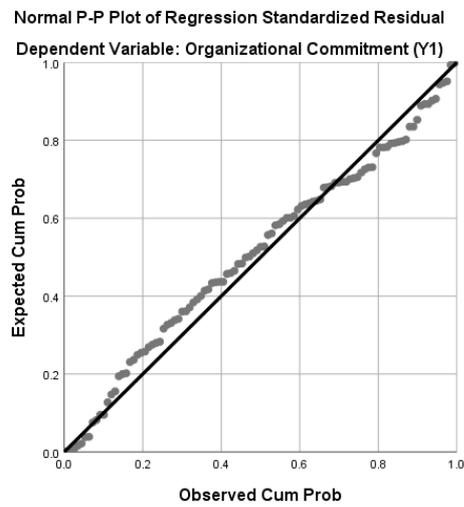
b. Predictors: (Constant), Organizational Commitment (Y1), Green Organizational Culture (X1), Green Reward (X2)

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.969	.406		2.386	.019
	Green Organizational Culture (X1)	.232	.076	.250	3.046	.003
	Green Reward (X2)	.218	.081	.224	2.682	.009
	Organizational Commitment (Y1)	.382	.076	.414	5.043	.000

a. Dependent Variable: Organizational Citizhenship Behavior (Y2)

UJI NORMALITAS



One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual	Unstandardized Residual
N		105	105
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000	.0000000
	Std. Deviation	.67004774	.52564471
Most Extreme Differences	Absolute	.072	.068
	Positive	.072	.068
	Negative	-.068	-.043
Test Statistic		.072	.068
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 ^{c,d}	.200 ^{c,d}

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

d. This is a lower bound of the true significance.

UJI MUTLIKOLINIERITAS

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	.545	.279		1.953	.054		
Green Organizational Culture (X1)	.340	.089	.362	3.839	.000	.459	2.177
Green Reward (X2)	.459	.095	.457	4.845	.000	.459	2.177

a. Dependent Variable: Organizational Commitment (Y1)

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	.272	.224		1.212	.228		
Green Organizational Culture (X1)	.274	.075	.287	3.662	.000	.401	2.491
Green Reward (X2)	.283	.083	.278	3.420	.001	.373	2.678
Organizational Commitment (Y1)	.402	.078	.396	5.145	.000	.417	2.399

a. Dependent Variable: Organizational Citizenship Behavior (Y2)