

PENGARUH *GREEN ORGANIZATIONAL CULTURE*, *GREEN TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP*, DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR*: PERAN MEDIASI KOMITMEN ORGANISASIONAL

TESIS S-2
PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN



DIAJUKAN OLEH:
Novita Nurfitriyana
18911108

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

2023

PENGARUH *GREEN ORGANIZATIONAL CULTURE*, *GREEN TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP*, DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR*: PERAN MEDIASI KOMITMEN ORGANISASIONAL

TESIS

Ditulis dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir guna memperoleh gelar magister di Jurusan Magister Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia

Ditulis Oleh:

Nama : Novita Nurfitriyana
Nomor Mahasiswa : 18911108
Jurusan : Magister Manajemen
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

PROGRAM PASCASARJANA

FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA

PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

YOGYAKARTA

BERITA ACARA UJIAN TESIS

Pada hari Rabu tanggal 22 Maret 2023 Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia telah mengadakan ujian tesis yang disusun oleh :

Novita Nurfitriyana

No. Mhs. : 18911108

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Dengan Judul:

PENGARUH GREEN ORGANIZATIONAL CULTURE, GREEN TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP, DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR: PERAN MEDIASI KOMITMEN ORGANISASIONAL

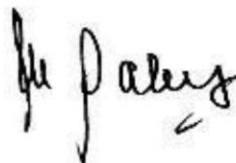
Berdasarkan penilaian yang diberikan oleh Tim Penguji,
maka tesis tersebut dinyatakan **LULUS**

Penguji I



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

Penguji II



Dr. Majang Palupi, BBA., MBA.

Mengetahui
Ketua Program Studi Magister Manajemen,



Anjar Priyono, SE., M.Si., Ph.D

HALAMAN PENGESAHAN



Yogyakarta,

Telah diterima dan disetujui dengan baik oleh :

Dosen Penguji I

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

Dosen Penguji II

Dr. Majang Palupi, BBA., MBA.

PERNYATAAN BEBAS PLAGIASME

Yang bertanda tangan di bawah ini saya, Novita Nurfitriyana menyatakan bahwa tesis yang berjudul **“PENGARUH GREEN ORGANIZATIONAL CULTURE, GREEN TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP, DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR: PERAN MEDIASI KOMITMEN ORGANISASIONAL”** adalah hasil tulisan saya sendiri. 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 saya 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 sanksi apapun sesuai yang berlaku.

Yogyakarta, 28 Maret 2023



Novita Nurfitriyana

HALAMAN PERSEMBAHAN

Teruntuk Papah dan Mamah, terima kasih atas doa dan support yang tidak pernah terhenti untuk anak perempuannya.

Teruntuk Suamiku, Rizal Sukmanagara dan putri kecilku, Ghaida Anindita Sukmanagara, terima kasih atas support, doa dan senyumannya.

Teruntuk Kakak-kakak dan adik-adikku, terima kasih atas doa-doanya dan support.

"Jangan biarkan ketidaksempurnaanmu merusak cintamu pada dirimu sendiri, karena kau layak untuk dicintai dengan cara yang paling tulus dan indah."

الجمعة، الأمتة، الأندونيسية

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Alhamdulillahirobbil'aalamiin, puji syukur atas kehadiran Allah SWT yang telah memberikan rahmat serta bimbingan-Nya yang tak terhingga sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini. Shalawat dan salam senantiasa tercurahkan kepada Baginda Rasul Nabi Muhammad SAW yang senantiasa melimpahkan kasih sayang kepada umatnya.

Sebagai penulis dalam pelaksanaan dan menyelesaikan tesis ini banyak mendapat bimbingan serta bantuan dari beberapa pihak, baik secara langsung maupun tidak langsung. Oleh sebab itu, pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Fathul Wahid, S.T., M.Sc., Ph.D selaku Rektor Universitas Islam Indonesia
2. Bapak Johan Arifin, S.E., M.Si., Ph.D selaku Dekan di Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia
3. Bapak Anjar Priyono, SE., Msi., Ph.D selaku Kepala Prodi Magister Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia, yang telah memberi motivasi dan support untuk penulis dalam menyelesaikan tesis.
4. Bapak Prof. Dr. Muafi, SE., M.Si. selaku dosen pembimbing tesis yang selalu memberikan dukungan, semangat, motivasi serta masukan yang membangun guna mencapai kesempurnaan dalam penulisan tesis, dan juga nasihat tentang kehidupan dalam perspektif agama Islam.

5. Ibu Majang Palupi, B.B.A., M.B.A. selaku dosen penguji tesis yang telah memberi banyak masukan sehingga tesis ini dapat terselsaikan, juga memberi motivasi untuk tetap berkembang dalm menjalani kehidupan sebagai seorang istri dan ibu.
6. Kepada seluruh dosen Fakultas Bisnis dan Ekonomi Universitas Islam Indonesia, khususnya program studi manajemen, terimakasih atas ilmu yang diberikan. Kepada Seluruh staf dan karyawan FBE UII, terima kasih telah banyak membantu dalam melayani dengan tulus.
7. Kepada kedua orangtua saya, Bapak Moch Riyadi, S.E., M.M dan Ibu Yetti Rusmiati, S.E Terima kasih banyak pah, mah, atas doanya yang tidak pernah terhenti dan juga support yang luar biasa.
8. Terima kasih kuucapkan kepada suamiku, sekaligus menjadi sahabat, imam dan motivator, Rizal Sukmanagara, S.Ds., M.M. Life has become so enriched by you. I'm so beyond grateful to have found my person in you. Terima kasih sayang, sudah percaya atas potensi istrinya dalam menyelsaikan tesis ini. Juga, untuk anak pertamaku Ghaida Anindita Sukmanagara. Terima kasih nak, sudah mau bekerjasama dan bertumbuh kembang dengan baik selama mama mengerjakan tesis ini. Semoga kelak, kakak bisa meraih pendidikan yang lebih tinggi dari mama dan papa ya.
9. Terima kasih kuucapkan kepada kakak-kakak dan adik-adikku, Hadi Setiawan, Rahmawati, Noor Hidayatullah, S.T, dr. Erni Sumarni, M. Firmansyah Cahaya, S.E, Yuthika Fitri, Dipl. Cidesco, Rizki Cahyo Nugroho, S.E.,M.M, Ayu Lestari, S.E.,M.M, Tri Aji Wibowo, S.Pd, Resna Suci, M.Pd.
10. Tak lupa pula, terima kasih yang tak terhingga untuk sahabat-sahabat dan saudara saya yang selalu menjadi teman berbagi cerita, tawa, dan air mata. Terima kasih

kepada Kintan, Tami, Voe, Intanayah, Nanda, dan teman-teman kuliah MM 52B yang tidak bisa disebutkan satu per satu.

Saya sadar bahwa tesis ini tidak akan selesai tanpa bantuan, dukungan, dan motivasi dari semua pihak yang telah saya sebutkan di atas. Semua doa dan dukungan yang diberikan telah membantu saya untuk terus mempertahankan semangat dan motivasi dalam menyelesaikan tesis ini.

Sekali lagi, saya mengucapkan terima kasih yang tak terhingga kepada semua pihak yang telah membantu dan mendukung saya selama proses penulisan tesis ini. Semoga segala bantuan dan dukungan yang telah diberikan akan diberikan balasan yang lebih baik dari Allah SWT. Aamiin.

Wassalamu'alaikum Warahmatullohi Wabarakatuh

Yogyakarta, 30 Maret 2023

Novita Nurfitriyana

DAFTAR ISI

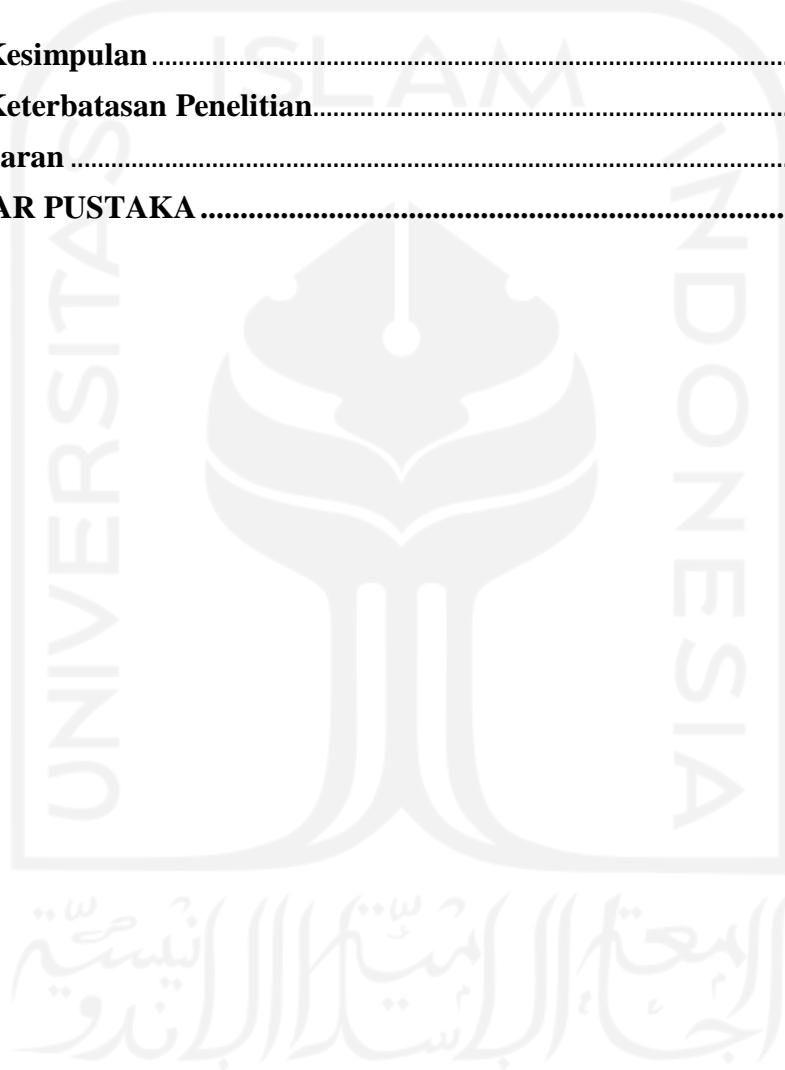
| | |
|--|-----|
| DAFTAR ISI..... | i |
| DAFTAR GAMBAR..... | vi |
| DAFTAR TABEL | vii |
| BAB I PENDAHULUAN..... | 1 |
| 1.1. Latar Belakang..... | 1 |
| 1.2. Identifikasi Masalah..... | 10 |
| 1.3. Perumusan Masalah Penelitian | 11 |
| 1.4. Tujuan Penelitian | 11 |
| 1.5. Manfaat Penelitian..... | 12 |
| BAB II TINJAUAN PUSTAKA..... | 14 |
| 2.1. Kajian Teori | 14 |
| 2.1.1. <i>Social Exchange Theory</i> | 14 |
| 2.2. <i>Organizational Citizenship Behavior</i> | 15 |
| 2.2.1. Definisi <i>Organizational Citizenship Behavior</i> | 15 |
| 2.2.2. Manfaat <i>Organizational Citizenship Behavior</i> | 16 |
| 2.2.3. Faktor Yang Mempengaruhi <i>Organizational Citizenship Behavior</i> | 17 |
| 2.2.4. Dimensi <i>Organizational Citizenship Behavior</i> | 18 |
| 2.2.5. Indikator <i>Organizational Citizenship Behavior</i> | 20 |
| 2.3. <i>Organizational Commitment</i> | 21 |
| 2.3.1. Definisi <i>Organizational Commitment</i> | 21 |
| 2.3.2. Faktor Yang Mempengaruhi <i>Organizational Commitment</i> | 22 |
| 2.3.3. Dimensi <i>Organizational Commitment</i> | 23 |
| 2.3.4. Indikator <i>Organizational Commitment</i> | 25 |
| 2.4. <i>Green Human Resources Management</i> | 25 |
| 2.5. <i>Green Organizational Culture</i> | 28 |
| 2.5.1. Definisi <i>green organizational culture</i> | 28 |
| 2.5.2. Dimensi <i>Green Organizational Culture</i> | 30 |
| 2.5.3. Indikator <i>green organizational culture</i> | 31 |

| | | |
|---------|--|----|
| 2.6. | Kepuasan Kerja | 32 |
| 2.6.1. | Definisi kepuasan kerja | 32 |
| 2.6.2. | Faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja | 33 |
| 2.6.3. | Dimensi kepuasan kerja | 34 |
| 2.6.4. | Indikator kepuasan kerja | 35 |
| 2.7. | Kepemimpinan | 35 |
| 2.7.1. | Definisi Kepemimpinan | 35 |
| 2.7.2. | Definisi <i>Green Transformational Leadership</i> | 36 |
| 2.7.3. | Dimensi <i>green transformational leadership</i> | 37 |
| 2.7.4. | Indikator <i>Green Transformational Leadership</i> | 38 |
| 2.8. | Penelitian Terdahulu | 39 |
| 2.8.1. | Pengaruh <i>green organizational culture</i> terhadap <i>organizational commitment</i> | 40 |
| 2.8.2. | Pengaruh <i>green organizational culture</i> terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> | 42 |
| 2.8.3. | Pengaruh <i>Green Transformational Leadership</i> Terhadap <i>Organizational Commitment</i> | 44 |
| 2.8.4. | Pengaruh <i>green transformational leadership</i> terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> | 46 |
| 2.8.5. | Pengaruh kepuasan kerja berpengaruh terhadap <i>organizational commitment</i> | 48 |
| 2.8.6. | Pengaruh kepuasan kerja berpengaruh terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> | 50 |
| 2.8.7. | Pengaruh <i>organizational commitment</i> terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> | 51 |
| 2.8.8. | Pengaruh mediasi <i>organizational commitment</i> terhadap hubungan <i>green transformational leadership</i> dan <i>organizational citizenship behavior</i> | 54 |
| 2.8.9. | Pengaruh mediasi <i>organizational commitment</i> terhadap hubungan kepuasan kerja dan <i>organizational citizenship behavior</i> | 56 |
| 2.8.10. | Pengaruh mediasi <i>organizational commitment</i> terhadap hubungan <i>green organizational culture</i> dan <i>organizational citizenship behavior</i> | 57 |
| 2.9. | Pengembangan Hipotesis | 59 |
| 2.9.1. | Pengaruh <i>green organizational culture</i> terhadap <i>organizational commitment</i> | 59 |

| | | |
|--|---|-----------|
| 2.9.2. | Pengaruh <i>green organizational culture</i> terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> | 60 |
| 2.9.3. | Pengaruh <i>green transformational leadership</i> terhadap <i>organizational commitment</i> | 61 |
| 2.9.4. | Pengaruh <i>green transformational leadership</i> terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> | 63 |
| 2.9.5. | Pengaruh kepuasan kerja terhadap <i>organizational commitment</i> | 64 |
| 2.9.6. | Pengaruh kepuasan kerja terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> | 65 |
| 2.9.7. | Pengaruh <i>organizational commitment</i> terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> | 66 |
| 2.9.8. | Pengaruh mediasi <i>organizational commitment</i> terhadap hubungan <i>green transformational leadership</i> dan <i>organizational citizenship behavior</i> | 68 |
| 2.9.9. | Pengaruh mediasi <i>organizational commitment</i> terhadap hubungan kepuasan kerja dan <i>organizational citizenship behavior</i> | 69 |
| 2.9.10. | Pengaruh mediasi <i>organizational commitment</i> terhadap hubungan <i>green organizational culture</i> dan <i>organizational citizenship behavior</i> | 70 |
| 2.10. | Kerangka Berpikir..... | 72 |
| BAB III METODE PENELITIAN | | 73 |
| 3.1. | Desain Penelitian | 73 |
| 3.2. | Populasi | 73 |
| 3.3. | Sampel..... | 74 |
| 3.4. | Jenis Data Teknik Pengumpulan Data | 76 |
| 3.4.1. | Jenis dan Sumber Data..... | 76 |
| 3.4.2. | Metode Pengumpulan Data | 76 |
| 3.4.3. | Operasional Variabel | 78 |
| 3.5. | Metode Analisis Data | 83 |
| 3.5.1. | Analisis Deskriptif | 83 |
| 3.5.2. | Analisis Partial Least Square – Structural Equation Modeling | 83 |
| 3.5.3. | Pengujian Model Penelitian (<i>Outer Model</i>)..... | 84 |
| 3.5.4. | Uji Validitas..... | 84 |
| 3.5.5. | Uji Reliabilitas..... | 85 |
| 3.5.6. | Pengujian Model Struktural (<i>Inner Model</i>)..... | 86 |
| 3.5.7. | Uji Hipotesis | 86 |

| | |
|---|-----------|
| 3.5.8. Uji Efek Mediasi..... | 87 |
| BAB IV HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN..... | 88 |
| 4.1. Statistik Deskriptif..... | 88 |
| 4.2. Statistik Inferensial..... | 91 |
| 4.2.1. Uji Measurement Model (Outer Model) | 91 |
| 4.2.1.1. Uji Validitas Konvergen (Faktor Loading)..... | 91 |
| 4.2.1.2. Uji Discriminant Validity | 97 |
| 4.2.1.2.1. Uji Average Variance Extracted (AVE)..... | 98 |
| 4.2.1.2.2. Uji Fornell-Larcker | 100 |
| 4.2.1.3. Uji Reliabilitas - Cronbach's alpha..... | 101 |
| 4.2.1.4. Uji Kolinearitas Model..... | 103 |
| 4.2.2. Uji Structural Model (Inner Model) | 105 |
| 4.2.2.1. R Square..... | 105 |
| 4.2.2.2. F Square | 107 |
| 4.2.3. Pengujian Hipotesis | 109 |
| 4.2.3.1. Path Coefficients..... | 110 |
| 4.2.3.2. Specific indirect effects..... | 115 |
| 4.3. Pembahasan..... | 118 |
| 4.3.1. Pengaruh <i>Green Organizational Culture</i> Terhadap <i>Organizational Commitment</i> | 118 |
| 4.3.2. Pengaruh <i>Kepuasan Kerja</i> Terhadap <i>Organizational Commitment</i> | 120 |
| 4.3.3. Pengaruh <i>Green Transformational Leadership</i> Terhadap <i>Organizational Commitment</i> | 122 |
| 4.3.4. Pengaruh <i>Green Organizational Culture</i> Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> | 124 |
| 4.3.5. Pengaruh <i>kepuasan kerja</i> terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> | 126 |
| 4.3.6. Pengaruh <i>Green Transformational Leadership</i> Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> | 128 |
| 4.3.7. Pengaruh <i>Organizational Commitment</i> Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> | 130 |
| 4.3.8. Pengaruh Mediasi <i>Organizational Commitment</i> Terhadap Hubungan <i>Green Organizational Culture</i> Dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> | 133 |

| | |
|---|------------|
| 4.3.9. Pengaruh Mediasi <i>Organizational Commitment</i> Terhadap Hubungan Kepuasan Kerja Dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> | 135 |
| 4.3.10. Pengaruh Mediasi <i>Organizational Commitment</i> Terhadap Hubungan <i>Green Transformational Leadership</i> Dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> | 138 |
| BAB V KESIMPULAN DAN SARAN | 141 |
| 5.1 Kesimpulan..... | 141 |
| 5.2 Keterbatasan Penelitian..... | 143 |
| 5.3 Saran | 144 |
| DAFTAR PUSTAKA | 146 |



DAFTAR GAMBAR

| | |
|--|----|
| Gambar 1. 1 Pemenuhan IKU KLHK Tahun 2021 | 4 |
| Gambar 2. 1 Kerangka Berpikir | 72 |
| Gambar 4. 1 Konstruk Outer Penelitian..... | 93 |
| Gambar 4. 2 Konstruk Outer Penelitian Setelah Penyesuaian..... | 95 |



DAFTAR TABEL

| | |
|---|-----|
| Tabel 3. 1 Populasi Kantor Pusat KLHK..... | 74 |
| Tabel 3. 2 Variabel Penelitian..... | 80 |
| Tabel 4. 1 Hasil Penelitian Responden terhadap Variabel Penelitian..... | 88 |
| Tabel 4. 2 Nilai Faktor Loading Indikator..... | 93 |
| Tabel 4. 3 Faktor Loading Setelah Penyesuaian..... | 96 |
| Tabel 4. 4 Nilai AVE Setelah Penyesuaian..... | 99 |
| Tabel 4. 5 Hasil pengujian Fornell-Larcker setelah penyesuaian outer model..... | 101 |
| Tabel 4. 6 Nilai Cronbach's alpha setelah penyesuaian..... | 103 |
| Tabel 4. 7 Nilai Koefisien Variance Inflation Factor (VIF)..... | 104 |
| Tabel 4. 8 Nilai Hasil Pengujian R Square..... | 106 |
| Tabel 4. 9 Nilai Hasil Pengujian F Square..... | 108 |
| Tabel 4. 10 Nilai Koefisien Jalur pada Penelitian..... | 110 |
| Tabel 4. 11 Nilai Specific Indirect Effects..... | 115 |

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Tak dapat dipungkiri, pengelolaan pemerintahan yang baik secara konsisten dan berkelanjutan memiliki peranan yang sangat krusial bagi tercapainya sasaran pembangunan nasional. Pun pelayanan publik yang berkualitas serta adanya akuntabilitas kinerja birokrasi akan meningkatkan pengelolaan pembangunan yang akuntabel, mempertinggi kualitas pelayanan publik dan menumbuhkan kepercayaan publik.

Untuk mencapai tujuan organisasi, langkah utama yang harus diambil adalah mengelola sumber daya manusia dengan baik. Oleh karena itu, manajemen SDM harus dikelola dengan baik dan dikembangkan agar menjadi tenaga kerja yang berkualitas dan kompetitif. Selain itu, fokus pengelolaan SDM saat ini harus mempertimbangkan masalah lingkungan dan etika sosial untuk memastikan keberlanjutan lingkungan (Kim et al., 2019). *Go green* adalah salah satu upaya internasional untuk mengatasi masalah lingkungan. Oleh karena itu, semua organisasi baik publik maupun swasta diharapkan mampu melaksanakan program ini dengan baik, sehingga meningkatkan kesadaran akan pentingnya menjaga keberlangsungan lingkungan di sekitar mereka.

Dalam penelitian Renwick et al. (2013), Manajemen Sumber Daya Manusia yang bersifat ramah lingkungan atau *Green Human Resources Management* dianggap sebagai komponen penting dalam memastikan keberhasilan implementasi

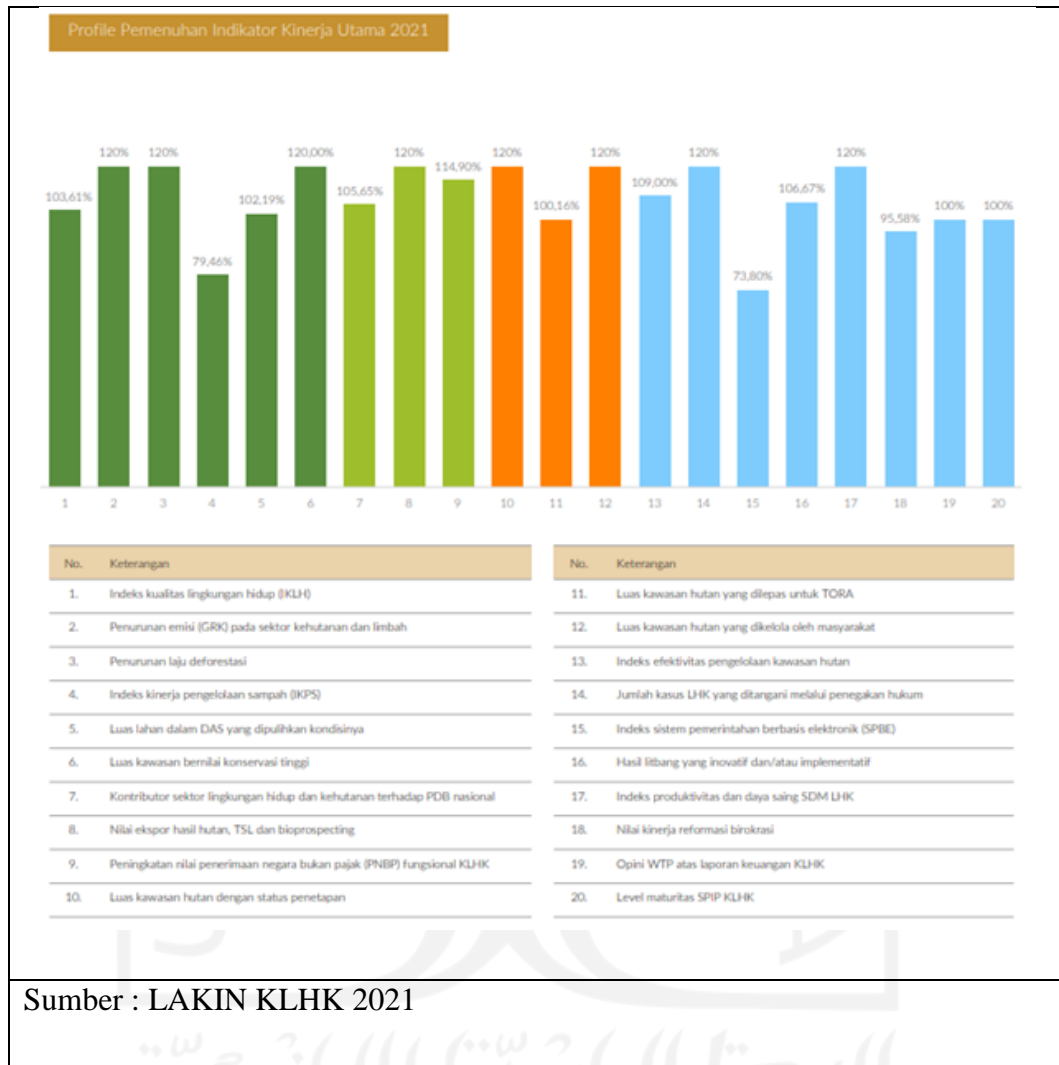
strategi pembangunan berkelanjutan bagi organisasi. Tujuan *Green Human Resources Management* adalah untuk bertanggung jawab dan berkelanjutan dalam mengelola sumber daya manusia di dalam organisasi dengan fokus pada mendorong perilaku dan praktik yang bertanggung jawab terhadap lingkungan.

Ada beberapa alasan mengapa *Green Human Resources Management* kini menjadi topik yang dianggap penting untuk didalami. Pertama, *Green Human Resources Management* dapat berkontribusi pada tujuan keseluruhan untuk mencapai kelestarian lingkungan dengan mempromosikan perilaku yang bertanggung jawab terhadap lingkungan di antara karyawan dan mengurangi dampak negatif organisasi terhadap lingkungan. Kedua, *Green Human Resources Management* dapat memberi organisasi keunggulan kompetitif dengan membantu mereka mengadopsi praktik berkelanjutan yang dapat mengarah pada penghematan biaya, meningkatkan moral dan keterlibatan karyawan, dan meningkatkan loyalitas pelanggan. Ketiga, *Green Human Resources Management* juga dapat membantu organisasi untuk memenuhi peraturan lingkungan dan mematuhi undang-undang lingkungan, mengurangi risiko hukuman hukum dan kerusakan reputasi. Keempat, *Green Human Resources Management* juga dapat memberikan wawasan tentang peran praktik yang bertanggung jawab terhadap lingkungan dalam menarik dan mempertahankan karyawan, terutama di kalangan generasi muda yang semakin sadar akan masalah lingkungan. Kelima, *Green Human Resources Management* dapat berkontribusi pada tanggung jawab sosial organisasi dengan mempromosikan praktik berkelanjutan dan mengurangi dampak negatif operasi mereka terhadap lingkungan dan komunitas lokal. Secara ringkas, *Green Human Resources*

Management adalah bidang penelitian yang penting karena dapat membantu organisasi mencapai berbagai manfaat, termasuk kelestarian lingkungan, keunggulan kompetitif, kepatuhan hukum, peningkatan daya tarik dan retensi karyawan, serta peningkatan tanggung jawab sosial.

Pada pelaksanaannya, *green human resources management* di suatu organisasi tak lepas dari permasalahan terutama bila dikaitkan dengan pelestarian lingkungan. Kementerian Lingkungan Hidup Dan Kehutanan sebagai institusi yang sejatinya berkaitan langsung dengan pelestarian lingkungan, baik secara makro maupun mikro, pun masih harus berhadapan dengan permasalahan-permasalahan terkait dengan kinerja lingkungan. Secara mikro, masih terdapat beberapa indikasi kurangnya penerapan *green behavior* seperti yang dicanangkan organisasi selama ini. Penerapan *go green* dapat dilakukan dengan berbagai cara, antara lain menggunakan sumber daya listrik dan air sesuai dengan kebutuhan, mematikan sumber daya listrik dan air ketika tidak digunakan, mengurangi penggunaan kertas dengan *paperless*, menggunakan kembali botol air minum, dan lain sebagainya.

Gambar 1. 1 Pemenuhan IKU KLHK Tahun 2021



Dari sisi makro, kinerja Kementerian Lingkungan Hidup Dan Kehutanan dalam pengelolaan lingkungan secara nasional yang diukur pada tahun 2021 masih belum maksimal. Hal ini dapat dilihat dari persentase kinerja pada 3 (tiga) indikator kinerja utama (IKU) dalam grafik 1.1, yakni penurunan laju deforestasi, indeks sistem pemerintahan berbasis elektronik, dan nilai kinerja reformasi birokrasi. Oleh karena itu, belum maksimalnya pelaksanaan tugas dan tanggung jawab pegawai

yang tercermin dari persentase realisasi kinerja organisasi memerlukan penanganan lebih lanjut.

Green human resources management dianggap sebagai salah satu alternatif solusi peningkatan kinerja oleh penelitian-penelitian saat ini. Temuan positif bagi organisasi, seperti kinerja lingkungan (Kim et.al, 2019) dan kinerja berkelanjutan (Zaid et al., 2018), telah ditemukan melalui penelitian-penelitian mengenai *green human resources management* yang dilakukan di berbagai negara. Selain itu, individu juga dimotivasi untuk berkomitmen dalam kegiatan hijau dan menghasilkan gagasan hijau melalui *green human resources management*, terutama dalam hal komitmen karyawan terhadap lingkungan di tempat kerja (Emilisa & Lunarindiah, 2020).

Selain itu, peneliti-peneliti terdahulu juga memiliki pandangan mengenai faktor lain yang mempengaruhi kinerja organisasi. Katz et al. (1964) mengidentifikasi tiga tipe sikap utama dari karyawan yang akan mempengaruhi efektifitas operasional dari sebuah organisasi. Pertama adalah sikap untuk memutuskan masuk dan mempertahankan identitas dari anggota organisasi yang ada. Kedua, anggota organisasi harus memenuhi persyaratan tertentu dalam peran yang saling ketergantungan. Ketiga adalah secara spontan melakukan tindakan-tindakan di luar kebutuhan syarat peran yang diemban. Berdasarkan identifikasi tersebut, Katz ingin menekankan bahwa organisasi yang hanya bergantung kepada sikap yang diisyaratkan oleh masing-masing peran dalam organisasi pasti memiliki sistem yang rapuh. Organisasi dan jenis organisasi sosial apapun membutuhkan sesuatu yang sering disebut sebagai kerjasama, saling tolong, dan saling memberi

saran. Katz menyebutnya sebagai *extra-role behavior* atau lebih dikenal dengan sebutan *Organizational Citizenship Behavior* (Organ, 1990).

Perilaku *organizational citizenship behavior* yang terjadi pada pegawai dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor. Kepuasan kerja, *green organizational culture*, *green transformational leadership*, dan *organizational commitment* adalah beberapa faktor yang telah diteliti dan memiliki hubungan yang bersifat positif terhadap *organizational citizenship behavior*. Namun, penelitian-penelitian sebelumnya yang telah berusaha mengidentifikasi korelasi *organizational commitment*, kepuasan kerja, dan *organizational citizenship behavior*, belum banyak mengungkap hubungan antara variabel-variabel tersebut dengan *green human resources management*. Selain itu, adanya gap penelitian seperti penggunaan *organizational commitment* sebagai peran mediasi untuk menganalisis *organizational citizenship behavior* dalam konteks relasi dengan *green human resources management*, turut menginspirasi penyusunan karya tulis ilmiah ini.

Menurut Aisyah (2020) dan Mustika et al. (2020), *organizational commitment* berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*. *Organizational commitment* mengacu pada keterikatan individu, keterlibatan, dan kesetiaan pada organisasi. Ketika karyawan berkomitmen terhadap organisasi mereka, mereka lebih cenderung terlibat dalam perilaku yang melampaui persyaratan pekerjaan formal mereka dan berkontribusi pada keseluruhan fungsi dan kesuksesan organisasi. Ini karena karyawan yang berkomitmen memandang organisasi mereka sebagai sumber pemenuhan pribadi dan merasakan kewajiban untuk memberikan kembali kepada organisasi. Penelitian telah menunjukkan

bahwa karyawan yang memiliki komitmen tinggi terhadap organisasinya lebih cenderung menunjukkan *organizational citizenship behavior*. Mereka lebih cenderung terlibat dalam perilaku seperti membantu rekan kerja, berpartisipasi dalam kegiatan organisasi, dan menjadi perwakilan organisasi yang positif. Ini karena mereka memandang organisasi mereka sebagai sumber pemenuhan pribadi dan merasakan kewajiban untuk memberi kembali kepada organisasi. Di sisi lain, karyawan yang tidak berkomitmen terhadap organisasinya cenderung tidak menunjukkan *organizational citizenship behavior*. Mereka mungkin memandang pekerjaan mereka hanya sebagai sarana untuk mencapai tujuan dan tidak merasakan kewajiban untuk berkontribusi pada organisasi di luar persyaratan pekerjaan formal mereka. Hal tersebut sejalan dengan pernyataan Luthans (2012) yang menyebutkan bahwa karyawan yang memiliki komitmen tinggi pada organisasi akan melakukan apapun untuk memajukan organisasi karena yakin dan percaya pada organisasi di mana karyawan tersebut bekerja.

Adapun penelitian Kurniawan (2020) dan Jayawardena et al. (2020) menunjukkan kepuasan kerja berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*. Kepuasan kerja mengacu pada evaluasi keseluruhan individu terhadap pekerjaan mereka, termasuk faktor-faktor seperti gaji, kondisi kerja, dan kesempatan untuk maju. Penelitian telah menunjukkan bahwa ada hubungan positif antara kepuasan kerja dan *organizational citizenship behavior*. Karyawan yang puas dengan pekerjaan mereka lebih cenderung terlibat dalam perilaku yang berkontribusi pada keberhasilan organisasi mereka. Ini karena karyawan yang puas merasa dihargai dan didukung oleh organisasi mereka, dan memandang pekerjaan

mereka sebagai sumber kepuasan pribadi. Karyawan yang puas mungkin lebih cenderung terlibat dalam perilaku seperti membantu rekan kerja, berpartisipasi dalam kegiatan organisasi, dan menjadi perwakilan organisasi yang positif. Perilaku ini dapat mengarah pada hasil positif bagi karyawan dan organisasi, seperti peningkatan moral, peningkatan produktivitas, dan lingkungan kerja yang lebih positif. Di sisi lain, karyawan yang tidak puas dengan pekerjaannya mungkin kurang terlibat dalam *organizational citizenship behavior*. Mereka mungkin memandang pekerjaan mereka hanya sebagai sarana untuk mencapai tujuan dan tidak merasakan kewajiban untuk berkontribusi pada organisasi di luar persyaratan pekerjaan formal mereka. Hal tersebut sejalan dengan penelitian Wibawa et al. (2018) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*, dimana studi tersebut lebih lanjut menerangkan bahwa *organizational citizenship behavior* dapat ditingkatkan dengan menjaga kepuasan karyawan, meningkatkan komitmen kolektif, serta memperhatikan pemberian gaji karyawan.

Lebih lanjut, *green human resources management* melalui dimensi *green organizational culture* dan *green reward* ditemukan juga dapat mempengaruhi *organizational citizenship behavior* (Pham et al., 2019). Ketika sebuah organisasi menghargai dan memprioritaskan kelestarian lingkungan, karyawan lebih mungkin terpapar pada sikap dan perilaku pro lingkungan, yang dapat membentuk sikap dan perilaku mereka sendiri. Akibatnya, karyawan lebih cenderung terlibat dalam perilaku *organizational citizenship behavior* yang berkontribusi pada keseluruhan fungsi dan keberhasilan organisasi dengan cara yang bertanggung jawab terhadap

lingkungan. Misalnya, karyawan mungkin lebih cenderung mendaur ulang, menghemat energi, dan berpartisipasi dalam inisiatif lingkungan. Selain itu, *green organizational culture* dapat meningkatkan rasa makna dan tujuan karyawan dalam pekerjaan mereka, serta komitmen mereka terhadap organisasi. Hal ini dapat menyebabkan kepuasan kerja dan motivasi yang lebih tinggi, yang selanjutnya dapat meningkatkan *organizational citizenship behavior*.

Green transformational leadership mengacu pada gaya kepemimpinan yang menginspirasi dan memotivasi individu untuk mengadopsi sikap dan perilaku pro-lingkungan untuk mempromosikan kelestarian lingkungan. Pengaruh *green transformational leadership* terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) telah dipelajari dalam beberapa tahun terakhir dan penelitian menunjukkan bahwa ada hubungan positif antara keduanya. *Green transformational leadership* menciptakan visi untuk kelestarian lingkungan dan menginspirasi karyawan menuju visi tersebut. Dengan memodelkan perilaku pro-lingkungan dan mendorong karyawan untuk melakukan hal yang sama, *green transformational leadership* dapat menciptakan budaya tanggung jawab lingkungan dalam organisasi mereka. Akibatnya, karyawan lebih cenderung terlibat dalam perilaku *organizational citizenship behavior* yang berkontribusi pada keseluruhan fungsi dan keberhasilan organisasi dengan cara yang bertanggung jawab terhadap lingkungan. Hal ini sejalan dengan studi Du & Yan (2022) yang menegaskan bahwa *green transformational leadership* memiliki dampak positif yang signifikan pada perilaku mengambil alih karyawan dan inisiatif pribadi memainkan peran mediasi karyawan. *Green transformational leadership* akan mendorong tumbuhnya

perilaku saling menolong dan membantu secara sukarela diantara karyawan di luar kewajiban pribadinya.

Dengan mengeksplorasi hubungan antara *organizational commitment* dan aspek-aspek tertentu *green human resources management* terhadap *organizational citizenship behavior*, penelitian ini mencoba menawarkan pemahaman yang lebih baik tentang bagaimana menyusun strategi untuk meningkatkan kinerja organisasi sekaligus menutup gap penelitian terhadap topik yang telah disampaikan.

1.2. Identifikasi Masalah

- a. Belum maksimalnya pengelolaan kinerja pegawai dan organisasi dalam program ramah lingkungan, baik secara mikro (isu *go green* di lingkungan kantor) maupun makro (pencapaian target kinerja organisasi secara nasional), memerlukan penanganan yang cerdas melalui alternatif solusi berdasarkan kajian yang telah diuji secara empiris.
- b. Masih minimnya penelitian yang dilakukan untuk menguji faktor psikologi seperti *organizational commitment* sebagai peran mediasi untuk menganalisis *organizational citizenship behavior* dan aspek-aspek tertentu *green human resources management*.
- c. Masih belum optimalnya praktik *green human resources management* di lingkungan Kementerian Lingkungan Hidup Dan Kehutanan, utamanya dalam pelaksanaan *organizational citizenship behaviour*.

1.3. Perumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan identifikasi masalah dan dari fenomena yang telah dijabarkan, maka dapat disimpulkan rumusan masalah dalam penelitian ini antara lain:

- a. Apakah terdapat korelasi antara *green organizational culture*, *green transformational leadership*, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi terhadap *organizational citizenship behaviour* di lingkungan Kementerian Lingkungan Hidup Dan Kehutanan?
- b. Apakah komitmen organisasional dapat memediasi hubungan antara *green organizational culture*, *green transformational leadership*, dan kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behaviour* di lingkungan Kementerian Lingkungan Hidup Dan Kehutanan?

1.4. Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah, maka tujuan dalam penelitian ini adalah:

- a. Untuk menguji dan menganalisis apakah *green organizational culture* berpengaruh terhadap *organizational commitment*.
- b. Untuk menguji dan menganalisis apakah *green organizational culture* berpengaruh terhadap *organizational citizenship behaviour*.
- c. Untuk menguji dan menganalisis apakah *green transformational leadership* berpengaruh terhadap *organizational commitment*.
- d. Untuk menguji dan menganalisis apakah *green transformational leadership* berpengaruh terhadap *organizational citizenship behaviour*.

- e. Untuk menguji dan menganalisis apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap *organizational commitment*.
- f. Untuk menguji dan menganalisis apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap *organizational citizenship behaviour*.
- g. Untuk menguji dan menganalisis apakah *organizational commitment* berpengaruh terhadap *organizational citizenship behaviour*.
- h. Untuk menguji dan menganalisis apakah *organizational commitment* memediasi *green transformational leadership* terhadap *organizational citizenship behaviour*.
- i. Untuk menguji dan menganalisis apakah *organizational commitment* memediasi kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behaviour*.
- j. Untuk menguji dan menganalisis apakah *organizational commitment* memediasi *green organizational culture* terhadap *organizational citizenship behaviour*.

1.5. Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini dapat dijabarkan sebagai berikut:

- a. Bagi akademisi, agar hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai referensi terkait *human resource management* serta diharapkan dapat memberikan pemahaman lebih mendalam mengenai dampak *organizational commitment* dan antesedennya terhadap perilaku karyawan, khususnya *organizational citizenship behavior*.

- b. Bagi peneliti, studi ini diharapkan mampu membantu mengidentifikasi akar permasalahan yang terjadi terkait kinerja organisasi dalam hubungannya dengan *green human resource management* serta meningkatkan pengalaman mengelola sistem pembelajaran dalam proses penyelesaian masalah penelitian.
- c. Bagi regulator, penelitian ini diharapkan mampu memberikan masukan mengenai faktor-faktor yang dapat dipertimbangkan dalam formulasi peraturan terkait kebijakan organisasi yang berwawasan lingkungan sehingga mampu meningkatkan kinerja pegawai dan organisasi, antara lain: penyesuaian dimensi dan/atau indikator dalam sertifikasi yang terkait dengan pengelolaan organisasi berwawasan lingkungan.
- d. Bagi manajemen organisasi, agar dapat segera mengambil kebijakan yang efektif dan efisien dalam mengembangkan strategi peningkatan kinerja pegawai dan organisasi, antara lain: penyesuaian visi dan misi organisasi terkait lingkungan, jalur karir pegawai, serta kurikulum pendidikan dan pelatihan pegawai.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Kajian Teori

2.1.1. *Social Exchange Theory*

Teori pertukaran sosial atau *social exchange theory* (SET) adalah teori yang menjelaskan tentang hubungan sosial antara individu dalam suatu interaksi, di mana individu saling memberikan dan menerima sesuatu dari satu sama lain dengan tujuan untuk memperoleh manfaat yang seimbang atau surplus dalam pertukaran tersebut.

Pada awalnya, teori ini dikembangkan oleh George Homans pada tahun 1958, yang mengatakan bahwa individu akan melakukan tindakan yang dapat memberikan penghargaan atau hadiah kepada mereka dan menghindari tindakan yang dapat memberikan hukuman atau biaya. Namun, teori ini terus berkembang dengan masuknya konsep keterikatan atau komitmen (*commitment*) dalam pertukaran sosial, yang kemudian dijelaskan oleh Peter Blau pada tahun 1964. Menurut Blau, komitmen adalah kecenderungan individu untuk mempertahankan hubungan sosial dengan orang lain yang memberikan penghargaan yang positif dan berkontribusi pada kesejahteraan individu itu sendiri. Dalam hal ini, individu dianggap memiliki modal sosial atau *social capital*, yaitu kualitas hubungan sosial yang dimiliki individu yang dapat memberikan manfaat sosial bagi dirinya sendiri.

Lebih jauh, Buil et al. (2019) menjelaskan bahwa *Social Exchange Theory* berfokus pada pertukaran sosial yang terjadi dalam interaksi antar individu dan

organisasi. Teori ini memandang bahwa individu dalam organisasi berinteraksi satu sama lain dan melakukan pertukaran sosial untuk mencapai tujuan bersama. Menurut Buil et al., *Social Exchange Theory* juga mempertimbangkan adanya norma dan nilai dalam pertukaran sosial, serta menekankan pentingnya perasaan saling membutuhkan dan saling tergantung antar individu dalam organisasi.

Salah satu contoh penerapan teori pertukaran sosial adalah dalam hubungan kerja di mana karyawan diharapkan memberikan kontribusi dalam pekerjaannya dan dalam balasannya akan diberikan kompensasi atau imbalan yang sepadan. Namun, jika karyawan merasa bahwa imbalan yang diterima kurang memadai, mereka dapat meningkatkan keterikatan mereka dengan organisasi dengan cara mengembangkan hubungan yang lebih positif dengan rekan kerja atau atasan mereka.

2.2. *Organizational Citizenship Behavior*

2.2.1. *Definisi Organizational Citizenship Behavior*

Bateman et al. (1983) memperkenalkan konstruk *organizational citizenship behavior* dengan menarik konsep perilaku super peran oleh Katz et al. (1966). *Organizational Citizenship Behavior* didefinisikan sebagai perilaku individu yang *discretionary*, yang tidak secara langsung atau eksplisit termasuk dalam sistem imbalan, dan secara keseluruhan akan meningkatkan efektivitas fungsi organisasi (Organ, 1988). Pada tahun 1997, Organ meredefinisi *organizational citizenship*

behavior sebagai peningkatan konteks sosial dan psikologi yang mendukung kinerja tugas.

Sejalan dengan itu, Maric et al. (2019) menyatakan *organizational citizenship behavior* adalah perilaku bebas yang mendukung lingkungan sosial dan psikologis tempat pelaksanaan tugas, dan mencakup perilaku seperti membantu rekan kerja melakukan pekerjaan ekstra di luar. Di lain sisi, terdapat juga definisi yang menyatakan bahwa *organizational citizenship behavior* merupakan tindakan yang dipilih secara bebas dan melebihi panggilan tugas yang meningkatkan kesuksesan organisasi, dan sering ditandai dengan spontanitas, bersifat sukarela, berdampak pada hasil yang membangun (Newstrom et al., 2002; Rostiawati, 2020).

2.2.2. Manfaat *Organizational Citizenship Behavior*

Dari berbagai hasil penelitian mengenai pengaruh *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja organisasi dapat disimpulkan beberapa manfaat dari *organizational citizenship behavior* tersebut (Podsakof, 1996; Darto, 2014), yakni:

1. *Organizational citizenship behavior* meningkatkan produktifitas rekan kerja.
2. *Organizational citizenship behavior* meningkatkan produktivitas pimpinan.
3. *Organizational citizenship behavior* menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi/lembaga secara keseluruhan.

4. *Organizational citizenship behavior* membantu menghemat energi sumber daya yang langka untuk memelihara fungsi kelompok.
5. *Organizational citizenship behavior* dapat menjadi sarana efektif untuk mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan kelompok kerja, menampilkan perilaku *civic virtue* (seperti menghadiri dan berpartisipasi aktif dalam pertemuan di unit kerjanya) akan membantu koordinasi di antara anggota kelompok, yang akhirnya secara potensial meningkatkan efektifitas dan efisiensi kelompok.
6. *Organizational citizenship behavior* meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan pegawai terbaik.
7. *Organizational citizenship behavior* meningkatkan stabilitas kinerja organisasi.
8. *Organizational citizenship behavior* meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan.

2.2.3. Faktor Yang Mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior*

Organizational citizenship behavior (OCB) adalah perilaku sukarela yang dilakukan oleh karyawan yang tidak diatur oleh sistem formal dan terkadang tidak diberi insentif. *Organizational citizenship behavior* dapat meningkatkan kinerja organisasi dan membantu menciptakan lingkungan kerja yang positif. Terdapat beberapa faktor yang memengaruhi *Organizational citizenship behavior* secara internal dan eksternal, berikut adalah beberapa karya ilmiah yang membahas faktor-faktor tersebut:

1. Faktor Internal

Faktor internal adalah faktor yang berasal dari dalam individu, seperti kepribadian dan sikap. Dalam kajian yang dilakukan oleh Yang et al. (2017), ditemukan bahwa kepribadian otonomi dan sikap kerja yang positif berpengaruh positif terhadap *Organizational citizenship behavior*. Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh De Gieter et al. (2018) menunjukkan bahwa identitas kerja, yaitu pengalaman yang diidentifikasi sebagai bagian dari diri individu, juga berpengaruh positif terhadap *Organizational citizenship behaviour*.

2. Faktor Eksternal

Faktor eksternal adalah faktor yang berasal dari lingkungan kerja dan situasi kerja, seperti dukungan organisasi dan keadilan organisasi. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Gürbüz et al. (2019), ditemukan bahwa dukungan organisasi dan keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap *Organizational citizenship behavior*. Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Choi et al. (2018) menunjukkan bahwa budaya organisasi juga berpengaruh positif terhadap *Organizational citizenship behavior*.

2.2.4. Dimensi *Organizational Citizenship Behavior*

Luthans (2012) mengidentifikasi empat dimensi utama dari *organizational citizenship behavior* (OCB):

1. *Altruism*: perilaku sukarela yang dilakukan untuk membantu individu atau kelompok lain di dalam organisasi tanpa mempertimbangkan manfaat pribadi.
2. *Conscientiousness*: perilaku sukarela yang dilakukan dengan tujuan meningkatkan kinerja organisasi, seperti bekerja lebih keras atau mencari cara untuk meningkatkan efisiensi.
3. *Sportsmanship*: perilaku sukarela yang dilakukan dengan tujuan meningkatkan hubungan antar individu dalam organisasi, seperti membantu rekan kerja dalam tugas-tugas yang kurang menyenangkan atau memberikan dukungan moral.
4. *Courtesy*: perilaku sukarela yang dilakukan untuk meningkatkan hubungan sosial dalam organisasi, seperti memberikan ucapan terima kasih, menyapa atau membantu rekan kerja dengan tugas-tugas non-kerja.

Selain keempat dimensi di atas, *civic virtue* merupakan salah satu dimensi *Organizational citizenship behavior* menurut banyak penelitian dan teori, termasuk yang dikemukakan oleh Organ (1988). Dimensi ini mengacu pada perilaku sukarela yang berkaitan dengan tanggung jawab sosial dan kewargaan, seperti membantu masyarakat atau lingkungan sekitar organisasi.

Namun, Luthans (2012) dalam bukunya tentang *Organizational Behavior*, tidak secara eksplisit menyebutkan dimensi *civic virtue* sebagai salah satu dimensi *Organizational citizenship behavior*. Namun, hal ini tidak berarti bahwa *civic virtue* tidak termasuk dalam konsep *Organizational citizenship behavior*.

Dalam penelitian terbaru, beberapa peneliti masih menyebutkan *civic virtue* sebagai salah satu dimensi *Organizational citizenship behavior*, misalnya dalam studi yang dilakukan oleh Zaki et al. (2021). Oleh karena itu, kita dapat berkesimpulan bahwa meskipun Luthans tidak secara eksplisit menyebutkan *civic virtue*, namun dimensi tersebut masih diakui oleh banyak ahli dan masih dianggap sebagai bagian dari konsep *Organizational citizenship behavior*.

2.2.5. Indikator *Organizational Citizenship Behavior*

Luthans (2012) mengemukakan terdapat beberapa pertanyaan untuk menilai *organizational citizenship behavior*, yaitu antara lain:

1. Saya bersedia membantu rekan kerja yang sedang sibuk.
2. Saya bersedia membimbing pegawai baru.
3. Saya mematuhi peraturan organisasi meskipun tidak ada yang mengawasi.
4. Saya selalu membuat daftar rencana kerja agar dapat menyelesaikan pekerjaan saya dengan baik.
5. Saya pernah diskusi dengan rekan kerja diluar jam kerja.
6. Saya mengingatkan teman agar tidak lupa menyelesaikan pekerjaannya.
7. Saya mengikuti semua kebijakan dari organisasi.
8. Saya dapat mentoleransi sikap rekan kerja walaupun tidak menyenangkan.
9. Jika organisasi memberlakukan kebijakan baru dan tidak sesuai dengan pendapat saya. Saya akan menyesuaikan diri dan melaksanakan kebijakan tersebut.

2.3. *Organizational Commitment*

2.3.1. Definisi *Organizational Commitment*

Definisi *organizational commitment* telah lama menjadi perhatian para ahli. Meyer (1991) mendefinisikan *organizational commitment* sebagai "kesediaan seseorang untuk mempertahankan keanggotaan dalam suatu organisasi dan upaya mereka untuk mencapai tujuan organisasi". Sedangkan Kreiner et al. (2014) mendefinisikan *organizational commitment* sebagai "keadaan psikologis yang mengikat individu dengan organisasi tempat mereka bekerja dan mendorong mereka untuk tetap tinggal dan berpartisipasi aktif dalam mencapai tujuan organisasi".

Penelitian oleh Chang et al. (2021) menyebutkan bahwa *organizational commitment* adalah "keinginan individu untuk tetap tinggal dalam organisasi dan melakukan usaha untuk memenuhi tujuan organisasi, dan keyakinan individu terhadap nilai dan tujuan organisasi tersebut". Penelitian lain oleh Chen et al., (2021) mendefinisikan *organizational commitment* sebagai "tingkat keterikatan emosional, normatif, atau instrumental individu terhadap organisasi tempat mereka bekerja". Secara keseluruhan, *organizational commitment* tetap menjadi topik yang penting dalam studi manajemen dan memiliki implikasi penting untuk retensi karyawan, produktivitas, dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

2.3.2. Faktor Yang Mempengaruhi *Organizational Commitment*

Beberapa penelitian terbaru menunjukkan bahwa faktor-faktor seperti kepuasan kerja, dukungan sosial, dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap *organizational commitment*. Misalnya, penelitian oleh Mihailova et al. (2020) menemukan bahwa dukungan sosial yang diberikan oleh supervisor dan rekan kerja berkontribusi positif terhadap *organizational commitment* di kalangan karyawan di Bulgaria. Sementara itu, penelitian oleh Zhang et al. (2021) menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang mendukung berpengaruh positif terhadap *organizational commitment* di kalangan karyawan di Tiongkok.

Selain itu, ada beberapa faktor yang mempengaruhi komitmen organisasional (Van Dyne et al., 2005; Priansa, 2014), yaitu:

1. Personal, hal ini meliputi jenis kelamin, usia, ciri kepribadian, usia, tingkat Pendidikan dan status perkawinan.
2. Situasional, hal ini meliputi nilai dari organisasi, karakteristik pekerjaan, keadilan organisasi serta dukungan organisasi.
3. Posisional, hal ini meliputi masa kerja dan tingkat pekerjaan atau jabatan.

2.3.3. Dimensi *Organizational Commitment*

Terdapat beberapa dimensi *organizational commitment* yang didefinisikan oleh para ahli, di antaranya:

1. Dimensi *Affective Commitment*

Affective commitment adalah keinginan seseorang untuk tetap tinggal dalam organisasi karena adanya rasa emosional seperti rasa senang, kebahagiaan, dan kepuasan. Meyer et al. (1991) mendefinisikan *affective commitment* sebagai "keinginan kuat seseorang untuk tetap tinggal dalam suatu organisasi karena adanya keterikatan emosional dan kepuasan kerja yang diperoleh".

2. Dimensi *Continuance Commitment*

Continuance commitment adalah keinginan seseorang untuk tetap tinggal dalam organisasi karena adanya biaya atau konsekuensi negatif yang mungkin timbul akibat pindah ke organisasi lain. Meyer et al. (1991) mendefinisikan *continuance commitment* sebagai "keinginan seseorang untuk tetap tinggal dalam organisasi karena adanya biaya yang akan diderita jika pindah ke organisasi lain, seperti biaya waktu, uang, dan investasi pribadi lainnya".

3. Dimensi *Normative Commitment*

Normative commitment adalah keinginan seseorang untuk tetap tinggal dalam organisasi karena adanya tanggung jawab moral atau etis yang dirasakan terhadap organisasi tersebut. Meyer et al. (1991) mendefinisikan

normative commitment sebagai "keinginan seseorang untuk tetap tinggal dalam organisasi karena adanya tanggung jawab moral atau etis yang dirasakan terhadap organisasi tersebut".

Beberapa penelitian juga menemukan dimensi baru yang terkait dengan *organizational commitment*, di antaranya:

1. Dimensi *Personal Commitment*

Commitment adalah keinginan seseorang untuk tetap tinggal dalam organisasi karena adanya kepercayaan diri dan keyakinan bahwa organisasi tersebut sesuai dengan nilai-nilai dan tujuan pribadi mereka. Meyer et al. (2004) mendefinisikan *personal commitment* sebagai "keinginan seseorang untuk tetap tinggal dalam organisasi karena adanya kepercayaan diri dan keyakinan bahwa organisasi tersebut sesuai dengan nilai-nilai dan tujuan pribadi mereka".

2. Dimensi *Relational Commitment*

Relational commitment adalah keinginan seseorang untuk tetap tinggal dalam organisasi karena adanya hubungan interpersonal yang erat dan mendukung dengan rekan kerja dan supervisor. Meyer et al. (2004) mendefinisikan *relational commitment* sebagai "keinginan seseorang untuk tetap tinggal dalam organisasi karena adanya hubungan interpersonal yang erat dan mendukung dengan rekan kerja dan supervisor".

2.3.4. Indikator *Organizational Commitment*

Allen et al. (1991) mengemukakan terdapat beberapa pertanyaan untuk menilai *organizational commitment* dengan pendekatan *green human resources management*, yaitu antara lain:

1. Saya berkomitmen untuk menjadi anggota organisasi.
2. Saya merasa memiliki keterlibatan dalam mencapai tujuan organisasi.
3. Saya merasa masalah yang terjadi di organisasi menjadi permasalahan saya juga.
4. Saya bangga memperkenalkan organisasi saya kepada orang lain.
5. Ada perasaan bersalah jika saya meninggalkan organisasi.
6. saya memikirkan pendapat orang lain jika keluar dari organisasi.
7. Saya tetap bertahan dan setia dalam organisasi merupakan kewajiban.
8. saya memiliki rasa tanggung jawab terhadap organisasi.
9. Saya berharap mendapatkan keuntungan apabila bertahan di organisasi.
10. Saya sulit meninggalkan organisasi ini karena takut tidak mendapatkan kesempatan kerja ditempat lain.
11. Saya merasa rugi jika meninggalkan organisasi.
12. Sulit mendapatkan pekerjaan dengan penghasilan yang bagus seperti pekerjaan saya sekarang.

2.4. *Green Human Resources Management*

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Ahmad et al. (2020), *green human resource management* adalah konsep manajemen sumber daya manusia yang terkait

dengan praktik manajemen sumber daya manusia yang berkelanjutan, bertujuan untuk mengurangi dampak negatif organisasi terhadap lingkungan serta mendorong karyawan untuk melakukan tindakan yang berkelanjutan di tempat kerja.

Sementara itu, penelitian yang dilakukan oleh Islam et al. (2021) menyatakan bahwa GHRM merupakan strategi manajemen sumber daya manusia yang mengintegrasikan prinsip-prinsip keberlanjutan ke dalam kegiatan HRM, dengan tujuan untuk meminimalkan dampak negatif organisasi terhadap lingkungan dan mempromosikan keberlanjutan lingkungan.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh de Sousa et al. (2021), GHRM didefinisikan sebagai sebuah pendekatan manajemen sumber daya manusia yang mengoptimalkan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasi dalam mencapai keberlanjutan lingkungan. GHRM dianggap sebagai upaya organisasi untuk memastikan bahwa kegiatan operasional mereka dilakukan dengan memperhatikan lingkungan dan berkelanjutan.

Secara umum, meskipun terdapat perbedaan definisi yang cukup signifikan, tetapi penelitian-penelitian tersebut sepakat bahwa GHRM adalah konsep manajemen sumber daya manusia yang mengintegrasikan prinsip-prinsip keberlanjutan ke dalam kegiatan HRM, dengan tujuan untuk meminimalkan dampak negatif organisasi terhadap lingkungan serta mendorong karyawan untuk melakukan tindakan yang berkelanjutan di tempat kerja.

Green Human Resource Management (GHRM) merupakan pendekatan manajemen sumber daya manusia yang menekankan pada keberlanjutan dan

pelestarian lingkungan. Berikut adalah beberapa dimensi dari GHRM menurut beberapa ahli (Renwick et al., 2013; Raza et al., 2020):

1. Seleksi dan Rekrutmen

Dimensi ini menitikberatkan pada pemilihan karyawan yang memiliki kompetensi dan kesadaran lingkungan yang baik dalam proses seleksi dan rekrutmen. Hal ini dilakukan agar perusahaan dapat memiliki karyawan yang mampu mengimplementasikan praktik-praktik ramah lingkungan dan mengurangi dampak negatif terhadap lingkungan.

2. Pelatihan dan Pengembangan

Dimensi ini berfokus pada pengembangan kompetensi karyawan dalam lingkup lingkungan, melalui pelatihan dan pengembangan keterampilan yang berbasis lingkungan. Pelatihan dan pengembangan karyawan dalam GHRM dapat membantu karyawan memahami dampak dari aktivitas bisnis terhadap lingkungan serta memperoleh keterampilan yang dibutuhkan untuk mengimplementasikan praktik-praktik ramah lingkungan.

3. Keterlibatan Karyawan

Dimensi ini menitikberatkan pada partisipasi dan keterlibatan karyawan dalam inisiatif lingkungan, sehingga karyawan merasa terlibat dan memiliki tanggung jawab terhadap keberlanjutan lingkungan. Partisipasi dan keterlibatan karyawan dapat membantu perusahaan dalam menciptakan budaya organisasi yang ramah lingkungan dan memperkuat komitmen karyawan terhadap praktik-praktik ramah lingkungan.

4. Pengukuran Kinerja dan Kompensasi

Dimensi ini berfokus pada pengukuran kinerja lingkungan dan pengembangan insentif yang didasarkan pada kinerja tersebut. Pengukuran kinerja lingkungan dapat membantu perusahaan dalam memantau dampak aktivitas bisnis terhadap lingkungan, sedangkan insentif yang didasarkan pada kinerja lingkungan dapat memotivasi karyawan untuk menerapkan praktik-praktik ramah lingkungan dan memberikan dampak positif terhadap lingkungan.

2.5. *Green Organizational Culture*

2.5.1. *Definisi green organizational culture*

Menurut Shrivastava (1995), *Green Organizational Culture* merupakan bentuk budaya organisasi yang mempromosikan kepedulian terhadap lingkungan, tindakan kesejahteraan sosial dan lingkungan, serta adopsi strategi hijau. Sedangkan Dunphy et al., (2014) mendefinisikan *Green Organizational Culture* sebagai nilai-nilai, keyakinan dan norma-norma yang berkaitan dengan konservasi sumber daya, pengurangan limbah, pemulihan, dan keberlanjutan, dan tindakan yang diambil dalam rangka mengurangi dampak negatif organisasi pada lingkungan. Sedangkan Glavič et al., (2012) mengartikan *Green Organizational Culture* mengacu pada cara anggota organisasi menerima, memahami, dan bertindak terhadap prinsip-prinsip keberlanjutan dan lingkungan. Secara umum, *green organizational culture* merujuk pada nilai, norma, keyakinan, dan tindakan yang mempromosikan praktik ramah lingkungan dalam suatu organisasi. Ini

mencakup sikap dan perilaku karyawan, pemimpin, dan manajemen pada isu-isu lingkungan, seperti penghematan energi, pengelolaan limbah, penggunaan bahan yang ramah lingkungan, dan keberlanjutan.

Green organizational culture berhubungan erat dengan *Green Human Resource Management* (GHRM), karena praktik GHRM bertujuan untuk menciptakan organisasi yang ramah lingkungan. Dalam organisasi dengan budaya yang mendukung lingkungan, praktik GHRM seperti pengembangan keterampilan lingkungan, penghargaan terhadap karyawan yang berkinerja tinggi dalam hal lingkungan, dan partisipasi karyawan dalam kebijakan lingkungan akan lebih mudah dilakukan dan lebih efektif. Oleh karena itu, keberhasilan implementasi praktik GHRM memerlukan dukungan dan pengakuan dari budaya organisasi yang ramah lingkungan.

Penyebab, efek, dan solusi yang berkaitan dengan *green organizational culture* dirasakan secara berbeda oleh pemangku kepentingan, sehingga *green organizational culture* dapat dikatakan kontroversial dan berubah seiring waktu. Tinjauan terhadap semua pandangan yang berbeda tentang *green organizational culture* sangat penting untuk mencapai pemahaman yang menyeluruh, seperti yang dijelaskan oleh Tahir et al. (2015). Perilaku standar yang diharapkan dari individu dalam *green organizational culture* dibentuk oleh kepercayaan bersama, nilai-nilai, norma, simbol, dan stereotip sosial tentang manajemen lingkungan organisasi, sebagaimana diungkapkan oleh Ching-Hsun Chang (2015). Lebih jauh, persepsi dan perilaku anggota organisasi dalam konteks *green organizational culture*

dipengaruhi oleh simbolisme untuk pengelolaan dan perlindungan lingkungan, seperti yang dikemukakan oleh Ahmad (2015) dan Umrani et al. (2018).

2.5.2. Dimensi *Green Organizational Culture*

Dimensi dari *Green Organizational Culture* telah menjadi perhatian para ahli selama satu dekade belakangan, dimana dimensi-dimensi yang telah diidentifikasi adalah antara lain:

1. Kesadaran Lingkungan: Dimensi ini mencakup kesadaran individu atau organisasi tentang pentingnya lingkungan dan dampak aktivitas organisasi terhadap lingkungan. (Chang, 2015)
2. Komitmen Lingkungan: Dimensi ini mencakup keterlibatan aktif individu atau organisasi dalam upaya untuk mengurangi dampak negatif pada lingkungan dan mendorong praktik yang berkelanjutan. (Tahir et al., 2015)
3. Kepemimpinan Lingkungan: Dimensi ini mencakup peran pemimpin dalam mempromosikan dan menerapkan praktik berkelanjutan di seluruh organisasi. (Umrani et al., 2018)
4. Inovasi Lingkungan: Dimensi ini mencakup kemampuan organisasi untuk menciptakan solusi baru dan kreatif untuk masalah lingkungan yang dihadapi. (Renwick et al., 2013)
5. Partisipasi dan Kolaborasi: Dimensi ini mencakup partisipasi dan kolaborasi antara individu atau organisasi dalam upaya untuk mempromosikan praktik berkelanjutan dan perlindungan lingkungan. (Raza et al., 2020)

Pham, Tucková, & Phan (2019) menyebutkan ada tiga dimensi dari *green organizational culture*, yaitu *environmental consciousness*, *employee involvement*, dan *management support*. *Environmental consciousness* merupakan kesadaran dan pemahaman individu-individu di dalam organisasi mengenai pentingnya lingkungan dan tanggung jawab mereka terhadap lingkungan. *Employee involvement* mencakup partisipasi dan kontribusi karyawan dalam upaya mengurangi dampak negatif terhadap lingkungan. Sedangkan, *management support* merujuk pada dukungan dan komitmen manajemen dalam mempromosikan nilai-nilai dan praktik-praktik yang ramah lingkungan di dalam organisasi.

2.5.3. Indikator *green organizational culture*

Pham et al., (2019) mengemukakan terdapat beberapa pertanyaan untuk menilai *organizational culture* dengan pendekatan *green human resources management*, yaitu antara lain:

1. Saya merasa kinerja lingkungan diprioritaskan oleh organisasi.
2. Saya merasa visi dan misi organisasi berwawasan lingkungan.
3. Saya merasa didukung oleh manajemen 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.

2.6. Kepuasan Kerja

2.6.1. Definisi kepuasan kerja

Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individu, setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai-nilai yang berlaku pada dirinya, ini disebabkan oleh adanya perbedaan pada dirinya dan masing-masing individu. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan sesuai dengan keinginan individu tersebut, maka semakin tinggi tingkat kepuasan dirasakan dan sebaliknya. Hubungan antara bawahan dengan pihak pimpinan sangat penting artinya dalam meningkatkan produktivitas kerja. Kepuasan kerja dapat ditingkatkan melalui perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan kepada bawahan, sehingga karyawan akan merasa bahwa dirinya merupakan bagian yang penting dari organisasi kerja.

Robbins et al., (2014) mengemukakan kepuasan kerja merupakan suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang sebagai perbedaan antara banyaknya ganjaran yang diterima karyawan dengan banyaknya ganjaran yang diyakini seharusnya diterima, sedangkan menurut Priansa (2014) kepuasan kerja merupakan perasaan karyawan terhadap pekerjaannya, apakah senang / suka atau tidak senang / tidak suka sebagai hasil interaksi karyawan dengan lingkungan pekerjaannya atau sebagai persepsi sikap mental, juga sebagai hasil penilaian karyawan terhadap pekerjaannya. Perasaan karyawan terhadap pekerjaannya mencerminkan sikap dan perilakunya dalam bekerja.

2.6.2. Faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja

Berdasarkan perpektif perilaku sosial, kepuasan kerja dipengaruhi oleh faktor lingkungan eksternal dan internal individu seperti pikiran dan emosi. Faktor lingkungan eksternal meliputi gaji, kondisi kerja, kebijakan dan administrasi, pengawasan, teknis, hubungan antar pribadi penyelia, prestasi, pengakuan (apresiasi), penghargaan, promosi pangkat, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, komunikasi dan informasi. Sedangkan faktor internal/individu berkaitan dengan persepsi dan emosi. Secara umum, suasana hati dan emosi di tempat kerja sebenarnya juga berhubungan dengan kepuasan kerja, akan tetapi suasana hati cenderung memiliki sifat waktu yang lebih lama. (Herzberg, 2003; Sunarta, 2019)

Selain itu, Dhamija et al. (2019) juga mengklasifikasikan beberapa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu:

1. *Growth* (Pertumbuhan),
2. *Interpersonal Relations* (Hubungan Interpersonal),
3. *Supervision*,
4. *Recognition*,
5. *Personal Life*,
6. *Achievement*,
7. *Salary*,
8. *Advancement*,
9. *Job Security*,
10. *Responsibility*,
11. *Working Conditions*,

12. *Work Itself.*

2.6.3. Dimensi kepuasan kerja

Dimensi yang biasa digunakan untuk mengukur kepuasan kerja seorang karyawan menurut Robbins et al. (2014), yaitu:

1. Pekerjaan, yaitu merupakan sumber utama kepuasan dan rasa suka terhadap pekerjaan serta kemampuan dalam pekerjaan
2. Gaji/Upah (*pay*), yaitu merupakan faktor multidimensi dalam kepuasan kerja. Sejumlah upah/ uang yang diterima karyawan menjadi penilaian untuk kepuasan, dimana hal ini bisa dipandang sebagai hal yang dianggap pantas dan layak.
3. Promosi (*promotion*), yaitu kesempatan untuk berkembang secara intelektual dan memperluas keahlian menjadi dasar perhatian penting untuk maju dalam organisasi sehingga menciptakan kepuasan.
4. Kepenyeliaan (*supervisi*), yaitu merupakan kemampuan penyelia untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku. Dimana atasan dapat menjadi figur keluarga, teman sekaligus pemimpin dan juga atasan dapat menghargai pekerjaan bawahannya.
5. Rekan kerja (*workers*), yaitu rekan kerja yang kooperatif dan bersahabat serta persaingan sehat dalam rekan kerja merupakan sumber kepuasan kerja yang paling sederhana.

2.6.4. Indikator kepuasan kerja

Luthans (2012) mengemukakan terdapat beberapa pertanyaan untuk menilai *organizational commitment* dengan pendekatan *green human resources management*, yaitu antara lain:

1. Kompensasi yang saya terima sesuai dengan kompetensi saya.
2. Kompensasi organisasi memberikan kepastian dimasa depan.
3. Saya memiliki kesempatan promosi dalam prestasi.
4. Saya memiliki kesempatan mengembangkan pengetahuan dan keterampilan.
5. Atasan saya mampu mengambil keputusan dengan baik.
6. Atasan memberi pujian ketika pekerjaan yang dilakukan berhasidengan baik.
7. Saya bersedia membantu pekerjaan rekan kerja yang lain.
8. Saya merasa ada keterbukaan dalam hubungan kerja.
9. Saya memiliki kesempatan melakukan pekerjaan beragam.
10. Saya melakukan hal yang tidak bertentangan dengan prinsip.

2.7. Kepemimpinan

2.7.1. Definisi Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan faktor yang menentukan dalam organisasi. Keberhasilan atau kegagalan organisasi dalam mencapai suatu tujuan dipengaruhi oleh cara seorang pemimpin. Kepemimpinan dapat diartikan sebagai kegiatan yang mampu untuk menarik karyawan atau bawahannya agar dapat mengikuti aturan dalam organisasi. Menurut Sutikno et al. (2014), kepemimpinan dalam organisasi diarahkan untuk mempengaruhi orang-orang yang dipimpinnya, agar mau berbuat

seperti yang diharapkan ataupun diarahkan oleh orang lain yang memimpinya. Setiap pemimpin memiliki gaya kepemimpinan sendiri-sendiri dalam memimpin kerja bawahnya. Menurut Edison et al. (2016), gaya kepemimpinan adalah cara pemimpin bertindak atau bagaimana ia mempengaruhi anggotanya untuk mencapai tujuan tertentu.

2.7.2. Definisi *Green Transformational Leadership*

Bass et al. (2006) telah menguraikan bahwa *Transformational Leadership* adalah suatu perilaku kepemimpinan yang memungkinkan pemimpin untuk menjadi panutan bagi para pengikut, memperoleh penghargaan, dihormati, dan dipercaya oleh mereka, dan memotivasi para pengikut untuk meniru perilaku pemimpin. Menurut Chen et al. (2013), perilaku kepemimpinan hijau (*green transformational leadership*) adalah yang memotivasi para pengikut untuk mencapai tujuan lingkungan dan mendorong mereka untuk melakukan tindakan yang melebihi target yang diharapkan dari kinerja lingkungan. Para manajer yang menunjukkan perilaku *environmental transformational leadership* dapat dianggap sebagai panutan bagi karyawan dengan cara membagikan nilai-nilai lingkungan, mendiskusikan pentingnya keberlanjutan, dan menunjukkan komitmen pada masalah lingkungan (Graves et al., 2013).

2.7.3. Dimensi *green transformational leadership*

Graves et al. (2013) mengembangkan model *Transformational Leadership* yang memiliki lima dimensi utama, yaitu:

1. *Idealized Influence* (Pengaruh Ideal)

Sama seperti dalam model Bass, dimensi pertama dari *Transformational Leadership* menurut Graves et al. adalah *Idealized Influence*. Ini mengacu pada kemampuan seorang pemimpin untuk menjadi model teladan bagi para pengikutnya dengan perilaku dan integritas yang tinggi.

2. *Inspirational Motivation* (Motivasi Inspiratif)

Dimensi kedua adalah *Inspirational Motivation*, yang mengacu pada kemampuan seorang pemimpin untuk menginspirasi dan memotivasi para pengikutnya dengan memberikan visi yang jelas dan tujuan yang inspiratif.

3. *Intellectual Stimulation* (Pengembangan Intelektual)

Dimensi ketiga adalah *Intellectual Stimulation*, yang mengacu pada kemampuan seorang pemimpin untuk menantang pengikutnya untuk berpikir secara kreatif dan inovatif.

4. *Individualized Consideration* (Perhatian Individual)

Dimensi keempat adalah *Individualized Consideration*, yang mengacu pada kemampuan seorang pemimpin untuk memperhatikan kebutuhan individu dari setiap pengikutnya dan memberikan dukungan serta penghargaan yang sesuai.

5. *Inspirational Communication* (Komunikasi Inspiratif)

Dimensi kelima adalah *Inspirational Communication*, yang mengacu pada kemampuan seorang pemimpin untuk berkomunikasi secara inspiratif dengan pengikutnya. Pemimpin yang mampu mengkomunikasikan pesan dengan cara yang mudah dimengerti, memotivasi dan memberikan harapan akan membuat para pengikutnya termotivasi untuk mencapai tujuan bersama.

2.7.4. Indikator *Green Transformational Leadership*

Graves et al. (2013) mengemukakan terdapat beberapa pertanyaan untuk menilai *transformational leadership* dengan pendekatan *green human resources management*, yaitu antara lain:

1. Pimpinan mampu meningkatkan target, mindset, knowledge dan skill terkait perilaku ramah lingkungan.
2. Pimpinan mampu mendorong pegawai untuk selalu inovatif menyelesaikan pekerjaan yang berkaitan dengan program ramah lingkungan.
3. Pimpinan mampu menghadapi keberagaman budaya dan karakteristik karyawan untuk mencapai tujuan lingkungan.
4. Pimpinan mampu menghadapi permasalahan global lingkungan dari berbagai sudut pandang.
5. Pimpinan mampu bertanggung jawab memastikan pekerjaan karyawan di bidang lingkungan dengan memberikan pelatihan dan pengembangan.

6. Pimpinan mampu mendampingi, mendengarkan ide dan menjadi pusat untuk setiap karyawan dalam menjalankan kpi lingkungan.
7. Pimpinan mampu mempengaruhi karyawan dengan menjadikannya sebagai panutan di bidang lingkungan.
8. Pimpinan mampu memberi solusi kepada skala prioritas antara kepentingan individu dengan target lingkungan organisasi.
9. Pimpinan mampu menanamkan rasa bangga selama bergabung bersamanya dalam upaya menjaga keberlanjutan kelestarian lingkungan.
10. Pimpinan mampu memberi motivasi melalui tindakan yang berbeda seperti merancang masa depan visioner di bidang lingkungan.
11. Pimpinan mampu mendorong percaya diri/ antusiasme karyawan untuk melakukan apa yang perlu dicapai di bidang lingkungan.
12. Pimpinan mampu melakukan komunikasi tentang pekerjaan dengan jelas terkait upaya ramah lingkungan.

2.8. Penelitian Terdahulu

Penelitian ini dilakukan berdasarkan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya terkait dengan variabel kepuasan kerja, *green organizational cultures*, *green transformational leadership* dan *organizational commitment* dan *organizational citizenship behavior*. Hal ini berfungsi untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh para peneliti terdahulu, selain itu dapat digunakan sebagai perbandingan dan gambaran yang dapat mendukung penelitian yang akan

dilakukan. Berikut merupakan beberapa penelitian terdahulu yang berhubungan dengan penelitian ini di antaranya, yaitu:

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

1. Zee et al. (2014)

Penelitian yang dilakukan oleh Zee et al. (2014) berjudul "*Commitment to the Green Movement by Organizations and Individuals, Impacts of Organizational Culture, and Perceptions of Impacts Upon Outcomes*" bertujuan untuk mengeksplorasi hubungan antara budaya organisasi dan komitmen organisasi dan individu terhadap gerakan hijau, serta persepsi mereka tentang dampak yang mungkin dihasilkan dari komitmen tersebut. Penelitian ini dilakukan dengan mengumpulkan data dari 293 responden yang terdiri dari anggota staf dan manajer di organisasi bisnis, pemerintah, dan organisasi nirlaba di Amerika Serikat. Data dikumpulkan melalui survei online yang mengukur persepsi mereka tentang budaya organisasi, komitmen individu dan organisasi terhadap gerakan hijau, serta persepsi mereka tentang dampak dari komitmen tersebut. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi yang berorientasi pada lingkungan dan keberlanjutan sangat berpengaruh terhadap komitmen individu dan organisasi terhadap gerakan hijau. Selain itu, penelitian ini menemukan bahwa individu yang lebih komitmen terhadap gerakan hijau lebih mungkin untuk melaporkan pengaruh positif dari komitmen tersebut terhadap kesejahteraan organisasi, termasuk peningkatan kepuasan kerja dan

peningkatan produktivitas. Penelitian ini memberikan kontribusi penting dalam memahami faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi dan individu terhadap gerakan hijau, serta dampak dari komitmen tersebut terhadap kesejahteraan organisasi. Hasil penelitian ini dapat membantu organisasi dalam mengembangkan budaya yang berorientasi pada keberlanjutan dan lingkungan, serta merancang program dan inisiatif yang mendorong komitmen terhadap gerakan hijau.

2. Pham, Tucková, & Phan (2019)

Artikel yang berjudul "*The impact of green organizational culture on corporate sustainability: Evidence from Vietnamese firms*" oleh Pham, T. T. H., Tucková, Z., & Phan, L. Q. (2019) membahas tentang pengaruh budaya organisasi hijau terhadap keberlanjutan perusahaan di Vietnam. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode survei terhadap 291 perusahaan di Vietnam dan mengumpulkan data melalui kuesioner. Kuesioner tersebut mengukur tingkat budaya organisasi hijau dan keberlanjutan perusahaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi hijau berpengaruh positif terhadap keberlanjutan perusahaan. Dalam hal ini, perusahaan yang menerapkan budaya organisasi hijau memiliki tingkat keberlanjutan yang lebih baik daripada perusahaan yang tidak menerapkannya. Selain itu, penelitian ini juga menemukan bahwa adopsi budaya organisasi hijau di perusahaan mempengaruhi keberlanjutan perusahaan melalui tiga variabel mediasi, yaitu komitmen karyawan terhadap lingkungan, inovasi lingkungan, dan kinerja

2.8.2. Pengaruh *green organizational culture* terhadap *organizational citizenship behavior*

1. Putri, A. N. S. (2022).

Penelitian yang disebutkan berjudul "*The Effect Of Green Organizational Culture And Green Reward On Organizational Citizenship Behavior With Organizational Commitment As Intervening Variables*" dilaksanakan oleh Putri pada 2022. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi hijau dan reward hijau terhadap perilaku warga organisasi (*organizational citizenship behavior*) dengan komitmen organisasional sebagai variabel intervening. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi hijau berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Selain itu, reward hijau juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku warga organisasi. Kemudian, ditemukan bahwa komitmen organisasional berperan sebagai variabel intervening dalam hubungan antara budaya organisasi hijau dan perilaku warga organisasi. Temuan ini menunjukkan bahwa budaya organisasi hijau dan reward hijau dapat mempengaruhi perilaku warga organisasi, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja lingkungan organisasi. Penelitian ini memberikan saran bahwa perusahaan perlu menerapkan budaya organisasi hijau dan reward hijau sebagai strategi untuk meningkatkan komitmen organisasional dan perilaku warga organisasi.

2. Pham et al. (2019).

Penelitian yang dilakukan oleh Pham et al. (2019) bertujuan untuk mengeksplorasi pengaruh budaya organisasi hijau terhadap perilaku warga organisasi (*organizational citizenship behavior*) di perusahaan-perusahaan di Vietnam. Hasil penelitian menunjukkan bahwa adopsi budaya organisasi hijau berpengaruh positif terhadap perilaku warga organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa semakin kuat adopsi budaya organisasi hijau, semakin tinggi pula tingkat perilaku warga organisasi dalam mendukung upaya-upaya lingkungan yang dilakukan oleh perusahaan. Selain itu, penelitian ini menunjukkan bahwa kesadaran lingkungan dan kepuasan kerja berperan sebagai mediator dalam hubungan antara budaya organisasi hijau dan perilaku warga organisasi. Ini berarti bahwa ketika perusahaan menerapkan budaya organisasi hijau, kesadaran lingkungan dan kepuasan kerja karyawan juga meningkat, yang pada gilirannya dapat mempengaruhi perilaku warga organisasi. Penelitian ini memberikan saran bahwa perusahaan perlu memperhatikan adopsi budaya organisasi hijau untuk meningkatkan perilaku warga organisasi dalam mendukung upaya-upaya lingkungan. Dalam hal ini, perusahaan dapat menerapkan kebijakan lingkungan yang jelas dan memberikan pelatihan dan kesadaran lingkungan kepada karyawan, serta menciptakan lingkungan kerja yang memotivasi dan memberikan kepuasan kerja yang baik.

2.8.3. Pengaruh *Green Transformational Leadership* Terhadap *Organizational Commitment*

1. Choi, S. et al. (2019)

Salah satu penelitian yang meneliti tentang *pengaruh green transformational leadership* terhadap *organizational commitment* adalah penelitian yang dilakukan oleh Choi et al. (2019) dengan judul "*Green Transformational Leadership and Organizational Commitment: The Mediating Role of Green Organizational Identity and Green Creativity*". Penelitian ini dilakukan dengan mengumpulkan data dari 294 karyawan di Korea Selatan yang bekerja di organisasi yang telah menerapkan program pengelolaan lingkungan. Hasil analisis menunjukkan bahwa *green transformational leadership* memiliki pengaruh positif terhadap *organizational commitment*, baik secara langsung maupun melalui mediator *green organizational identity* dan *green creativity*. Dalam hal ini, *green organizational identity* mengacu pada persepsi karyawan tentang identitas organisasi mereka sebagai organisasi yang peduli terhadap lingkungan, sedangkan *green creativity* mengacu pada kemampuan karyawan untuk berinovasi dan menemukan solusi kreatif dalam mengatasi masalah lingkungan. Secara keseluruhan, penelitian ini menunjukkan bahwa *green transformational leadership* dapat meningkatkan *organizational commitment* melalui pengembangan identitas dan kreativitas organisasi yang berkelanjutan. Penelitian ini memberikan kontribusi penting dalam pemahaman tentang pentingnya kepemimpinan berkelanjutan dalam

menciptakan lingkungan kerja yang berkomitmen terhadap pelestarian lingkungan.

2. Afsar et al. (2020)

Salah satu penelitian tentang pengaruh *green transformational leadership* terhadap *organizational commitment* adalah penelitian yang dilakukan oleh Afsar dan Cheema pada tahun 2016. Penelitian ini dilakukan untuk mengeksplorasi hubungan antara *green transformational leadership* dan *organizational commitment* di kalangan pegawai di industri manufaktur Pakistan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *green transformational leadership* berpengaruh positif terhadap *organizational commitment*. Selain itu, ditemukan bahwa variabel kepuasan kerja berperan sebagai mediator antara *green transformational leadership* dan *organizational commitment*. Dalam penelitian ini, para peneliti menyarankan agar perusahaan memperhatikan peran penting dari *green transformational leadership* dalam meningkatkan komitmen organisasional karyawan dan memperbaiki kinerja lingkungan. Dalam hal ini, para pimpinan perusahaan dapat memberikan pelatihan kepemimpinan yang fokus pada pengembangan kebijakan lingkungan dan mengembangkan budaya yang peduli lingkungan di dalam organisasi.

2.8.4. Pengaruh *green transformational leadership* terhadap *organizational citizenship behavior*

1. Choi et al (2019)

Salah satu penelitian yang menginvestigasi pengaruh *green transformational leadership* terhadap *organizational citizenship behavior* adalah penelitian oleh Choi, Sung, dan Kang (2019) berjudul "*Green transformational leadership and organizational citizenship behavior for the environment: A mediating role of environmental concern in the hospitality industry*". Penelitian ini dilakukan di industri perhotelan di Korea Selatan dan bertujuan untuk menguji pengaruh kepemimpinan transformasional yang berorientasi pada lingkungan (*green transformational leadership*) terhadap perilaku kewargaorganisasian untuk lingkungan (*organizational citizenship behavior for the environment*) melalui kepedulian lingkungan (*environmental concern*) sebagai mediator. Penelitian ini menggunakan metode survei dengan membagikan kuesioner kepada 366 karyawan dari berbagai hotel di Korea Selatan. Data yang dikumpulkan kemudian dianalisis dengan menggunakan analisis jalur (*path analysis*) untuk menguji pengaruh variabel yang diteliti.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *green transformational leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior for the environment*. Selain itu, *environmental concern* juga berperan sebagai mediator dalam hubungan antara *green transformational leadership* dan *organizational citizenship behavior for the environment*.

Dengan kata lain, *green transformational leadership* meningkatkan kepedulian lingkungan, yang selanjutnya mendorong karyawan untuk melakukan perilaku kewargaorganisasian untuk lingkungan. Penelitian ini memberikan implikasi penting bagi perusahaan dalam mengembangkan strategi kepemimpinan berorientasi pada lingkungan (*green leadership*) sebagai cara untuk meningkatkan perilaku kewargaorganisasian karyawan terhadap lingkungan. Selain itu, perusahaan juga perlu memperhatikan pentingnya kepedulian lingkungan sebagai faktor yang dapat memediasi hubungan antara *green leadership* dan perilaku kewargaorganisasian. Dengan meningkatkan kepedulian lingkungan karyawan, perusahaan dapat menciptakan budaya organisasi yang ramah lingkungan dan berkelanjutan.

2. Miao et al (2020)

Salah satu penelitian lain yang menginvestigasi pengaruh *green transformational leadership* terhadap *organizational citizenship behavior* dilakukan oleh Miao dan Wang (2020) dalam artikel berjudul "*Green transformational leadership and organizational citizenship behavior for the environment: A moderated mediation model*". Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh *green transformational leadership* terhadap *organizational citizenship behavior for the environment (OCBE)* dengan kepedulian lingkungan (*environmental concern*) sebagai mediator dan persepsi dukungan organisasional (*perceived organizational support*) sebagai moderator. Penelitian ini menggunakan metode survei dengan sampel sebanyak 223 karyawan dari berbagai perusahaan di Cina. Data yang

dikumpulkan kemudian dianalisis dengan menggunakan analisis jalur (path analysis) dan analisis regresi untuk menguji pengaruh variabel yang diteliti.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa green transformational leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCBE, dan kepedulian lingkungan berperan sebagai mediator dalam hubungan antara green transformational leadership dan OCBE. Selain itu, persepsi dukungan organisasional juga memoderasi hubungan antara green transformational leadership dan kepedulian lingkungan. Dalam konteks ini, persepsi dukungan organisasional dapat memperkuat pengaruh green transformational leadership terhadap kepedulian lingkungan, yang selanjutnya meningkatkan OCBE. Dengan demikian, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dukungan organisasional yang kuat dapat menjadi faktor penting dalam membentuk perilaku kewargaorganisasian yang berorientasi pada lingkungan.

2.8.5. Pengaruh kepuasan kerja berpengaruh terhadap *organizational commitment*

1. Ilahi, D. K., et al. (2017)

Penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan dan menjelaskan: kepuasan kerja, disiplin kerja dan *organizational commitment*. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian penjelasan dengan pendekatan kuantitatif. Populasi dan sampel dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. PLN

(Persero) Distribusi Jawa Timur Area Malang yang berjumlah 70 orang. Metode pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuisioner. Analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif dan analisis jalur. Dari hasil analisis jalur menunjukkan: variabel kepuasan kerja mempunyai pengaruh secara signifikan dan positif terhadap disiplin kerja; variabel kepuasan kerja memiliki pengaruh secara signifikan dan positif terhadap *organizational commitment*; variabel disiplin kerja memiliki pengaruh secara signifikan dan positif terhadap *organizational commitment*; dan pengaruh kepuasan kerja secara tidak langsung terhadap *organizational commitment* melalui disiplin kerja.

2. Suputra & Sriathi (2018)

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap *organizational commitment*. Obyek dalam penelitian ini adalah motivasi kerja, kepuasan kerja dan *organizational commitment*. Penelitian ini dilakukan di The Kirana Hotel and Spa Cangu Bali. Populasi dalam penelitian ini yaitu 45 karyawan dengan pengambilan sampel menggunakan metode Sample jenuh. Pengumpulan data dilakukan dengan observasi, wawancara dan kuesioner. Alat analisis yang digunakan adalah regresi linear berganda. Hasil dari penelitian ini adalah motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational commitment*, kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational commitment*.

2.8.6. Pengaruh kepuasan kerja berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*

1. Nasurdin et al. (2021)

Artikel yang berjudul "Effect of Transformational Leadership, Job Satisfaction, and Organizational Commitments on Organizational Citizenship Behavior" menjelaskan tentang pengaruh kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional terhadap perilaku warga organisasi (*organizational citizenship behavior*). Penulis artikel ini melakukan penelitian pada 400 karyawan di perusahaan yang berbeda-beda di Malaysia. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional secara positif berhubungan dengan perilaku warga organisasi. Hal ini berarti semakin kuat kepemimpinan transformasional, semakin tinggi tingkat kepuasan kerja dan komitmen organisasional karyawan, semakin tinggi pula tingkat perilaku warga organisasi dalam mendukung upaya-upaya perusahaan. Selain itu, penelitian ini juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai mediator dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan perilaku warga organisasi. Ini berarti bahwa ketika karyawan merasa dipimpin oleh kepemimpinan transformasional yang kuat, maka mereka cenderung merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka, yang pada gilirannya dapat mempengaruhi perilaku warga organisasi. Penelitian ini memberikan saran

bahwa perusahaan perlu memperhatikan pentingnya kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional dalam meningkatkan perilaku warga organisasi yang mendukung upaya-upaya perusahaan. Perusahaan dapat memberikan pelatihan kepemimpinan transformasional kepada manajer dan memperbaiki lingkungan kerja agar karyawan merasa lebih puas dan terikat dengan perusahaan.

2. Tharikh, S. M., et al. (2016)

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menyelidiki hubungan antara sikap kerja dan *Organizational Citizenship Behavior* di antara guru sekolah menengah. Pengumpulan data dilakukan melalui pemberian kuesioner kepada 250 guru sekolah menengah di Perak. Responden mengisi kuesioner yang menilai kepuasan kerja, komitmen dan *Organizational Citizenship Behavior* berdasarkan metode convenience sampling. Hasil data diinterpretasikan dengan menggunakan SPSS Versi 22. Untuk menganalisis data, digunakan Korelasi Pearson dan regresi. Dari hasil yang diperoleh, kepuasan kerja, komitmen organisasi dan *Organizational Citizenship Behavior* menunjukkan korelasi yang signifikan dan positif secara statistik.

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

1. Lin et al. (2019)

Salah satu penelitian tentang pengaruh *organizational commitment* terhadap *organizational citizenship behavior* dilakukan oleh Lin dan Lin (2019)

dalam artikel berjudul "The Impact of Organizational Commitment on Organizational Citizenship Behavior: A Study of Nurses in Taiwan". Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh organizational commitment terhadap organizational citizenship behavior (OCB) pada perawat di Taiwan. Penelitian ini menggunakan metode survei dengan sampel sebanyak 327 perawat di rumah sakit dan pusat medis di Taiwan. Data yang dikumpulkan kemudian dianalisis dengan menggunakan analisis regresi untuk menguji pengaruh variabel yang diteliti.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa organizational commitment berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB pada perawat di Taiwan. Lebih lanjut, hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa organizational commitment memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap tiga dimensi OCB, yaitu altruism, conscientiousness, dan sportsmanship. Dalam konteks ini, hasil penelitian menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat organizational commitment yang dirasakan oleh perawat, semakin besar kemungkinan mereka untuk menunjukkan perilaku kewargaorganisasian yang positif, termasuk perilaku altruistik, conscientiousness, dan sportsmanship. Penelitian ini memberikan kontribusi penting dalam memahami faktor-faktor yang mempengaruhi OCB pada perawat di Taiwan. Hasil penelitian ini juga dapat memberikan informasi yang berharga bagi manajer rumah sakit dan pusat medis untuk meningkatkan kinerja karyawan dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih baik.

2. Nasurdin et al. (2021).

Artikel yang berjudul "Effect of Transformational Leadership, Job Satisfaction, and Organizational Commitments on Organizational Citizenship Behavior" menjelaskan tentang pengaruh kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional terhadap perilaku warga organisasi (organizational citizenship behavior). Penulis artikel ini melakukan penelitian pada 400 karyawan di perusahaan yang berbeda-beda di Malaysia. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional secara positif berhubungan dengan perilaku warga organisasi. Hal ini berarti semakin kuat kepemimpinan transformasional, semakin tinggi tingkat kepuasan kerja dan komitmen organisasional karyawan, semakin tinggi pula tingkat perilaku warga organisasi dalam mendukung upaya-upaya perusahaan. Selain itu, penelitian ini juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai mediator dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan perilaku warga organisasi. Ini berarti bahwa ketika karyawan merasa dipimpin oleh kepemimpinan transformasional yang kuat, maka mereka cenderung merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka, yang pada gilirannya dapat mempengaruhi perilaku warga organisasi. Penelitian ini memberikan saran bahwa perusahaan perlu memperhatikan pentingnya kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional dalam

meningkatkan perilaku warga organisasi yang mendukung upaya-upaya perusahaan. Perusahaan dapat memberikan pelatihan kepemimpinan transformasional kepada manajer dan memperbaiki lingkungan kerja agar karyawan merasa lebih puas dan terikat dengan perusahaan.

2.8.8. Pengaruh mediasi *organizational commitment* terhadap hubungan *green transformational leadership* dan *organizational citizenship behavior*

1. Aisyah et al. (2016)

Tujuan penelitian ini adalah untuk menjelaskan kepemimpinan transformasional, kualitas kehidupan kerja, dan pengaruhnya terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui komitmen organisasi. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan produksi PT Ungaran Indah Busana Semarang yang berjumlah 94 responden. Metode pengambilan sampel yang digunakan adalah proportional stratified random sampling. Metode pengumpulan data menggunakan kuesioner yang pengukurannya menggunakan skala likert. Metode analisis dalam penelitian ini menggunakan proggame SPSS 21.0 for windows. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *green transformational leadership* berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, kualitas kehidupan kerja berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, *green transformational leadership* berpengaruh terhadap komitmen organisasi, kualitas kehidupan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi, dan

organizational commitment sebagai variabel mediasi mempengaruhi *green transformational leadership* dan kualitas kehidupan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

2. Zhang et al (2021)

Salah satu penelitian tentang pengaruh mediasi *organizational commitment* terhadap hubungan *green transformational leadership* dan *organizational citizenship behavior* (OCB) dilakukan oleh Zhang dan koleganya (2021) dalam artikel berjudul "Green Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Role of Organizational Commitment in China's Manufacturing Industry". Penelitian ini bertujuan untuk menguji apakah *organizational commitment* dapat menjadi mediator antara hubungan *green transformational leadership* dan OCB di industri manufaktur China.

Penelitian ini menggunakan metode survei dengan sampel sebanyak 368 karyawan dari lima perusahaan manufaktur yang berbasis di China. Data yang dikumpulkan kemudian dianalisis dengan menggunakan analisis regresi untuk menguji pengaruh variabel yang diteliti. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *green transformational leadership* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, sementara *organizational commitment* berperan sebagai mediator antara hubungan tersebut. Artinya, *green transformational leadership* mempengaruhi OCB melalui peningkatan tingkat *organizational commitment*. Penelitian ini memberikan kontribusi penting dalam memahami bagaimana *green transformational leadership*

dapat mempengaruhi OCB melalui mediator *organizational commitment* di industri manufaktur China. Hasil penelitian ini juga dapat memberikan informasi yang berharga bagi manajer di industri manufaktur China dalam meningkatkan OCB karyawan dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih berkelanjutan.

2.8.9. Pengaruh mediasi *organizational commitment* terhadap hubungan kepuasan kerja dan *organizational citizenship behavior*

1. Mustika et al. (2020)

Salah satu penelitian tentang Pengaruh mediasi *organizational commitment* terhadap hubungan kepuasan kerja dan *organizational citizenship behavior* adalah penelitian yang dilakukan oleh Mustika et al. (2020). Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior* dengan *organizational commitment* sebagai variabel mediasi di lingkungan kerja yang ramah lingkungan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*, dan bahwa *organizational commitment* memediasi hubungan antara kepuasan kerja dan *organizational citizenship behavior*. Penelitian ini mengindikasikan bahwa penting bagi organisasi untuk memperhatikan kepuasan kerja dan komitmen organisasional dalam upaya meningkatkan *organizational citizenship behavior* karyawan.

2. Karatepe et al (2019)

Salah satu penelitian tentang Pengaruh mediasi organizational commitment terhadap hubungan kepuasan kerja dan organizational citizenship behavior adalah penelitian yang dilakukan oleh Karatepe dan Aleshinloye (2019). Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi pengaruh kepuasan kerja terhadap organizational citizenship behavior melalui perantaraan organizational commitment di hotel-hotel di Turki. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap organizational commitment dan organizational citizenship behavior. Selain itu, organizational commitment juga mediasi hubungan antara kepuasan kerja dan organizational citizenship behavior. Penelitian ini memberikan bukti bahwa kepuasan kerja dan organizational commitment adalah faktor kunci dalam memotivasi karyawan untuk meningkatkan organizational citizenship behavior mereka di lingkungan kerja.

2.8.10. Pengaruh mediasi *organizational commitment* terhadap hubungan *green organizational culture* dan *organizational citizenship behavior*

1. Putri, A. N. S. (2022).

Penelitian yang sebutkan berjudul "*The Effect Of Green Organizational Culture And Green Reward On Organizational Citizenship Behavior With*

Organizational Commitment As Intervening Variables" dilaksanakan oleh Putri pada 2022. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi hijau dan reward hijau terhadap perilaku warga organisasi (*organizational citizenship behavior*) dengan komitmen organisasional sebagai variabel intervening. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi hijau berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Selain itu, reward hijau juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku warga organisasi. Kemudian, ditemukan bahwa komitmen organisasional berperan sebagai variabel intervening dalam hubungan antara budaya organisasi hijau dan perilaku warga organisasi. Temuan ini menunjukkan bahwa budaya organisasi hijau dan reward hijau dapat mempengaruhi perilaku warga organisasi, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja lingkungan organisasi. Penelitian ini memberikan saran bahwa perusahaan perlu menerapkan budaya organisasi hijau dan reward hijau sebagai strategi untuk meningkatkan komitmen organisasional dan perilaku warga organisasi.

2. Pham, N. T. et al. (2018).

Mengikuti teori social exchange dan teori *Ability-Motivation-Opportunity*, penelitian ini bertujuan untuk menguji efek dari dua praktik berwawasan lingkungan pada *organizational citizenship behavior* dan peran moderasi *green organizational culture* terhadap efek *green training* pada *organizational citizenship behavior*. Pendekatan kuantitatif dengan strategi survei digunakan dan dilakukan di hotel bintang 4-5 untuk menguji

hubungan ini. Teknik PLS-SEM dan K-means Cluster Analysis diterapkan untuk menganalisis data. Temuan menunjukkan bahwa *green training* dan *green organizational culture* berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*. Juga, pengaruh *green training* pada *organizational citizenship behavior* dimoderatori oleh *green organizational culture*. Akhirnya, penelitian ini juga memberikan batasan penelitian dan studi lebih lanjut, dan implikasi untuk praktik manajemen yang berkaitan dengan peningkatan perilaku ramah lingkungan sukarela karyawan di industri perhotelan.

2.9. Pengembangan Hipotesis

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

Pola pemecahan masalah internal dan eksternal dalam suatu kelompok atau organisasi, menurut Cui & Hu (2012), disebut sebagai budaya organisasi. Organizational commitment mendorong karyawan untuk bekerja lebih efektif, seperti yang diungkapkan oleh Cui & Hu (2012). Tingkat komitmen karyawan terhadap organisasi semakin tinggi jika budaya organisasi semakin baik atau kuat. Meskipun hubungan antara komitmen lingkungan karyawan dengan green human resource management belum banyak diteliti, sistem manajemen lingkungan dapat memperkuat sikap hijau karyawan yang berkomitmen terhadap lingkungan di tempat kerja, seperti yang dikemukakan oleh Pham et al. (2019). Menurut Ren et al. (2018) dalam konteks green human resource management, praktik green human

resource management dapat meningkatkan komitmen lingkungan di tingkat karyawan melalui pengembangan sistem budaya yang berorientasi lingkungan, yang dapat merangsang karyawan untuk melakukan proyek hijau. Beberapa penelitian telah membuktikan bahwa *green organizational culture* berpengaruh terhadap *organizational commitment*, seperti yang diungkapkan oleh Ren et al. (2018) dan Pham et al. (2019). Temuan ini didukung oleh penelitian Zee et al. (2014) dan Pham et al. (2019). Berdasarkan dari uraian di atas maka dapat di rumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₁ Green organizational culture berpengaruh positif terhadap organizational commitment

2.9.2. Pengaruh *green organizational culture* terhadap *organizational citizenship behavior*

Budaya organisasi merupakan serangkaian nilai-nilai, norma dan asumsi-asumsi yang dimiliki karyawan dalam bekerja sehingga dapat membedakan organisasi satu dengan organisasi yang lainnya. Budaya organisasi yang baik akan mendorong perilaku karyawan untuk menjadi lebih baik (Utaminingsih, 2014). Menurut Edison et al. (2016) budaya organisasi merupakan hasil dari suatu proses mencairkan dan meleburkan gaya budaya dan atau perilaku tiap individu yang dibawa sebelumnya ke dalam sebuah norma-norma dan filosofi baru, yang memiliki energi serta kebanggaan kelompok dalam menghadapi sesuatu dan tujuan tertentu.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Nisa dan Fayaz (2018), kemudian Mahmudi (2020) menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap *organizational citizenship behavior*. Terkait dengan teori dan penelitian sebelumnya tersebut dapat dikatakan bahwa budaya organisasi memiliki peran vital dalam organisasi karena merupakan kebiasaan-kebiasaan yang terjadi dalam hirarki organisasi yang mewakili norma-norma perilaku yang diikuti oleh para anggota organisasi. Budaya organisasi yang kuat mengindikasikan tingginya loyalitas dan komitmen pegawai terhadap organisasi, sehingga dapat mengarahkan *organizational citizenship behavior* dari pegawai. Budaya organisasi yang kuat akan mendorong munculnya rasa memiliki karyawan pada organisasi ketika nilai-nilai yang dimiliki oleh organisasi memiliki nilai layanan. Berdasarkan berbagai hal tersebut budaya organisasi diperkirakan berhubungan positif terhadap *organizational citizenship behavior*. Berdasarkan dari uraian di atas maka dapat di rumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₂ Green organizational culture berpengaruh positif terhadap organizational citizenship behavior

2.9.3. Pengaruh *green transformational leadership* terhadap *organizational commitment*

Choi et al. (2019) dalam penelitiannya menemukan bahwa green transformational leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap organizational commitment. Hal ini berarti bahwa pemimpin yang menerapkan

gaya kepemimpinan transformasional dalam aspek lingkungan (green) dapat meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi. Afsar et al. (2020) juga menemukan bahwa green transformational leadership berpengaruh positif terhadap organizational commitment, dengan dimediasi oleh ethical leadership. Artinya, pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional dalam aspek lingkungan (green) dapat meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi melalui pengaruh dari ethical leadership. Selain itu, penelitian ini juga menunjukkan bahwa organizational citizenship behavior mediasi parsial pada hubungan antara green transformational leadership dan organizational commitment.

Berdasarkan penelitian Choi et al. (2019) dan Afsar et al. (2020), dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara green transformational leadership terhadap organizational commitment. Para pemimpin yang menerapkan green transformational leadership dapat meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi melalui pengembangan hubungan interpersonal yang baik, memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi, dan memberikan dukungan dalam memenuhi kebutuhan mereka. Dengan demikian, green transformational leadership dapat menjadi strategi yang efektif dalam membangun komitmen karyawan terhadap organisasi, terutama dalam konteks lingkungan yang semakin penting saat ini. Berdasarkan dari uraian di atas maka dapat di rumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₃ Green transformational leadership berpengaruh positif terhadap organizational commitment

2.9.4. Pengaruh *green transformational leadership* terhadap *organizational citizenship behavior*

Pemimpin transformasional merupakan pemimpin yang mampu memotivasi bawahan untuk melakukan pekerjaan yang lebih baik dari keinginan bawahan itu sendiri dan bahkan lebih tinggi dari yang diperkirakan sebelumnya. Sebagai seorang pemimpin harus bisa menggerakkan karyawannya, agar hasil kerja atau kinerja karyawan tersebut dapat memenuhi visi dan misi organisasi. Apabila seorang pemimpin berhasil dalam membuat karyawannya bekerja dengan baik dalam organisasi, bisa diartikan bahwa pemimpin tersebut berhasil dalam mempengaruhi karyawannya sehingga timbul rasa bahagia dan hormat terhadap pemimpinnya, dari sikap itu timbul kesadaran dari para karyawan untuk menjalankan pekerjaannya. Dengan demikian penerapan gaya *green transformational leadership* pada pemimpin dapat mempengaruhi sikap *organizational citizenship behavior* karyawan karena karyawan memperoleh inspirasi, motivasi dan perhatian dari pemimpinnya. Berdasarkan dari uraian di atas maka dapat di rumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₄ Green transformational leadership berpengaruh positif terhadap organizational citizenship behavior

2.9.5. Pengaruh kepuasan kerja terhadap *organizational commitment*

Mathis et al. (2016) menjelaskan bahwa orang-orang yang relatif puas dengan pekerjaannya akan lebih berkomitmen pada organisasi dan orang-orang yang berkomitmen terhadap organisasi lebih mungkin mendapatkan kepuasan yang lebih besar. Akhirnya, kepuasan kerja sangat penting di lingkungan organisasi karena memiliki hubungan dengan perilaku karyawan terhadap organisasi dan lingkungan. Kepuasan kerja dapat mendorong untuk terciptanya *organizational commitment*. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Ilahi (2017) dan Suputra (2018), dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap *organizational commitment*. Semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan, maka semakin tinggi pula tingkat komitmen yang mereka miliki terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Kepuasan kerja merupakan faktor penting yang memengaruhi komitmen karyawan, karena karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya akan cenderung lebih loyal dan berkomitmen terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Oleh karena itu, organisasi perlu memperhatikan faktor-faktor yang dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan, seperti memberikan lingkungan kerja yang kondusif, pengakuan atas kerja yang dilakukan, dan peluang pengembangan karir yang jelas dan adil. Hal ini akan berdampak pada peningkatan komitmen karyawan terhadap organisasi. Dengan demikian, dalam penelitian ini, kepuasan kerja diperkirakan berhubungan positif terhadap komitmen organisasi. Berdasarkan dari uraian di atas maka dapat di rumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₅ Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap *organizational commitment*

2.9.6. Pengaruh kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior*

Kepuasan kerja merupakan gambaran dari perasaan senang maupun tidak senang seorang karyawan terhadap apa yang dilakukan atau dikerjakan. Karyawan yang merasa puas memiliki sikap, perasaan dan tingkah laku yang positif terhadap pekerjaan yang dijalannya (Mohamed et al., 2018). Lebih lanjut Maric et al. (2019) menjelaskan *organizational citizenship behavior* sebagai perilaku bebas yang mendukung lingkungan sosial dan psikologis tempat pelaksanaan tugas, dan mencakup perilaku seperti membantu rekan kerja melakukan pekerjaan ekstra di luar uraian pekerjaan formal, mengadvokasi organisasi. Menurut Kreitner dan Kinicki (2014) mengatakan adanya hubungan yang signifikan dan cukup positif antara *organizational citizenship behavior* dan kepuasan kerja, serta menurut Robbins et al. (2014) mengatakan bahwa tampaknya logis untuk mengasumsikan kepuasan kerja seharusnya menjadi suatu penentu utama dari perilaku *organizational citizenship behavior*. Pekerja yang puas seharusnya akan kelihatan berbicara positif mengenai organisasi, membantu yang lain dan melebihi ekspektasi normal dalam pekerjaannya, mungkin karena mereka ingin membalas pengalaman positifnya.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Aisyah (2020) terhadap 26 (dua puluh enam) orang karyawan STMIK Indonesia Padang, Günay (2018) terhadap 134 pegawai kantor keuangan di Edirne Financial Office Employees in Turkey, Mahmudi (2020) terhadap sampel jenuh 42 (empat puluh dua) karyawan PT. Mubarak Ainama Kunt Surabaya, Ismuhadi et al. (2021) terhadap 225 (dua ratus dua puluh lima) perawat yang dilakukan melalui simple random sampling

menyatakan bahwa kepuasan secara signifikan mempengaruhi mempengaruhi secara positif *organizational citizenship behavior*. Terkait dengan hal-hal tersebut, dalam penelitian ini kepuasan kerja diperkirakan berhubungan positif terhadap *organizational citizenship behavior*. Berdasarkan dari uraian di atas maka dapat di rumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₆ Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*

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

Komitmen merupakan kemampuan individu dan kemauan menyelaraskan perilakunya dengan kebutuhan, prioritas, dan tujuan organisasi dan bertindak untuk tujuan atau kebutuhan organisasi (Spencer et al., 2008; Sudarmanto, 2015). Menurut Sudarmanto (2015) komitmen individu yang kuat terhadap organisasi akan memudahkan pemimpin organisasi untuk menggerakkan SDM yang ada dalam mencapai tujuan organisasi. Dalam pandangan tersebut, komitmen dicirikan oleh keyakinan yang kuat dan penerimaan terhadap tujuan dan kebutuhan organisasi, kemauan untuk mengerahkan upaya yang cukup besar atas nama organisasi, dan keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen terhadap organisasi, maka karyawan tersebut akan merasa memiliki kepuasan dalam bekerja dan rela berbuat apa saja untuk kemajuan organisasinya tersebut, akan bekerja secara maksimal dalam

menyelesaikan pekerjaannya, bahkan melakukan beberapa hal yang mungkin di luar tugasnya. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Aspan et al. (2019) yang dilakukan terhadap 75 (tujuh puluh lima) Dosen di Universitas Pembangunan Panca Budi yang dimuat dalam *International Journal of Recent Technology and Engineering*, kemudian Damayanti et al. (2019) terhadap 100 (seratus) pegawai di Pemerintah Kabupaten Jember yang dimuat dalam *International Journal of Scientific & Technology Research*, dan Aisyah (2020) terhadap 26 (dua puluh enam) orang karyawan STMIK Indonesia dalam *Journal of Enterprise and Development*, serta Kurniawan (2020) yang dilakukan terhadap sampel jenuh 67 (enam puluh tujuh) karyawan PT. Mandom Indonesia yang dimuat dalam *Jurnal Madani* diketahui bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.

Demikian pula dengan penelitian Putra et al. (2020) yang dilakukan kepada sampel jenuh 85 (delapan puluh lima) responden yang dimuat dalam *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi (JEMSI)*. Penelitian Sitio et al. (2021) terhadap 100 (seratus) sampel yang diambil menggunakan teknik non probability sampling dan dimuat dalam *Jurnal Ilmiah M-Progress* serta penelitian Ismuhadi et al. (2021) terhadap 120 (seratus dua puluh) perawat yang dipilih menggunakan metode simple random sampling dan dimuat dalam *Holistik Jurnal Kesehatan* menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Oleh sebab itu dalam penelitian ini komitmen organisasi diperkirakan berhubungan positif terhadap *organizational*

citizenship behavior. Berdasarkan dari uraian di atas maka dapat di rumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₇ Organizational commitment berpengaruh positif terhadap organizational citizenship behavior

2.9.8. Pengaruh mediasi *organizational commitment* terhadap hubungan *green transformational leadership* dan *organizational citizenship behavior*

Aisyah et al. (2016) menghasilkan penelitian bahwa *organizational commitment* memediasi hubungan antara *green transformational leadership* dan *organizational citizenship behavior* pada karyawan. Temuan tersebut menunjukkan bahwa karyawan yang mengalami *green transformational leadership* dari atasan mereka akan cenderung memiliki komitmen yang lebih tinggi pada organisasi dan cenderung akan lebih cenderung untuk menunjukkan perilaku kewarganegaraan organisasi yang lebih baik. Penelitian Zhang et al (2021) menunjukkan bahwa *green transformational leadership* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, sementara *organizational commitment* berperan sebagai mediator antara hubungan tersebut. Artinya, *green transformational leadership* mempengaruhi OCB melalui peningkatan tingkat *organizational commitment*. Penelitian ini memberikan kontribusi penting dalam memahami bagaimana *green transformational leadership* dapat mempengaruhi OCB melalui mediator *organizational commitment* di industri manufaktur China. Hasil penelitian ini juga dapat memberikan informasi yang

berharga bagi manajer di industri manufaktur China dalam meningkatkan OCB karyawan dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih berkelanjutan. Kesimpulan dari pernyataan tersebut adalah bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan dari green transformational leadership terhadap organizational citizenship behavior, dan pengaruh ini terjadi secara tidak langsung melalui organizational commitment sebagai mediator. Penelitian terbaru juga menunjukkan temuan yang sejalan dengan penelitian sebelumnya, bahwa keberhasilan dalam menerapkan green transformational leadership dapat meningkatkan organizational citizenship behavior dengan bantuan mediator organizational commitment. Oleh karena itu, organisasi harus memperhatikan pentingnya kepemimpinan yang berorientasi hijau dan membangun budaya organisasi yang kuat dalam hal lingkungan untuk meningkatkan komitmen dan perilaku karyawan yang positif terhadap lingkungan. Berdasarkan dari uraian di atas maka dapat di rumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₈ Organizational commitment mampu memediasi hubungan green transformational leadership dan organizational citizenship behavior

2.9.9. Pengaruh mediasi *organizational commitment* terhadap hubungan kepuasan kerja dan *organizational citizenship behavior*

Berdasarkan penelitian Huda (2018) dengan judul “pengaruh kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior* dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus pada P.T. Citayasa Perdana) yang dilakukan terhadap responden sejumlah 158 (seratus lima puluh delapan) pegawai

PT. Citayasa Perdana, yang dimuat dalam Jurnal Optima Volume II Nomor 1 2018, diketahui bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* melalui komitmen organisasi. Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Fitrijo et al. (2019) dengan judul “The Effect of Job Satisfaction to *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Mediated by Organizational Commitment” yang dilakukan terhadap 34 (tiga puluh empat) dosen di Sekolah Tinggi Ekonomi Indragiri Rengat, yang dimuat dalam International Journal of Scientific Research And Management (IJSRM) volume 07 Issue 09 September 2019, dinyatakan bahwa komitmen organisasi memediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior* secara positif dan signifikan. Berdasarkan dari uraian di atas maka dapat di rumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₉ Organizational commitment mampu memediasi hubungan kepuasan kerja dan organizational citizenship behavior

2.9.10. Pengaruh mediasi *organizational commitment* terhadap hubungan *green organizational culture* dan *organizational citizenship behavior*

Dalam penelitian Putri (2022) dan Pham Tuckova (2019), ditemukan bahwa *organizational commitment* dapat menjadi mediator yang signifikan antara hubungan *green organizational culture* dan *organizational citizenship behavior*. *Green organizational culture* yang kuat dapat meningkatkan *organizational commitment* karyawan, yang pada gilirannya memotivasi mereka untuk

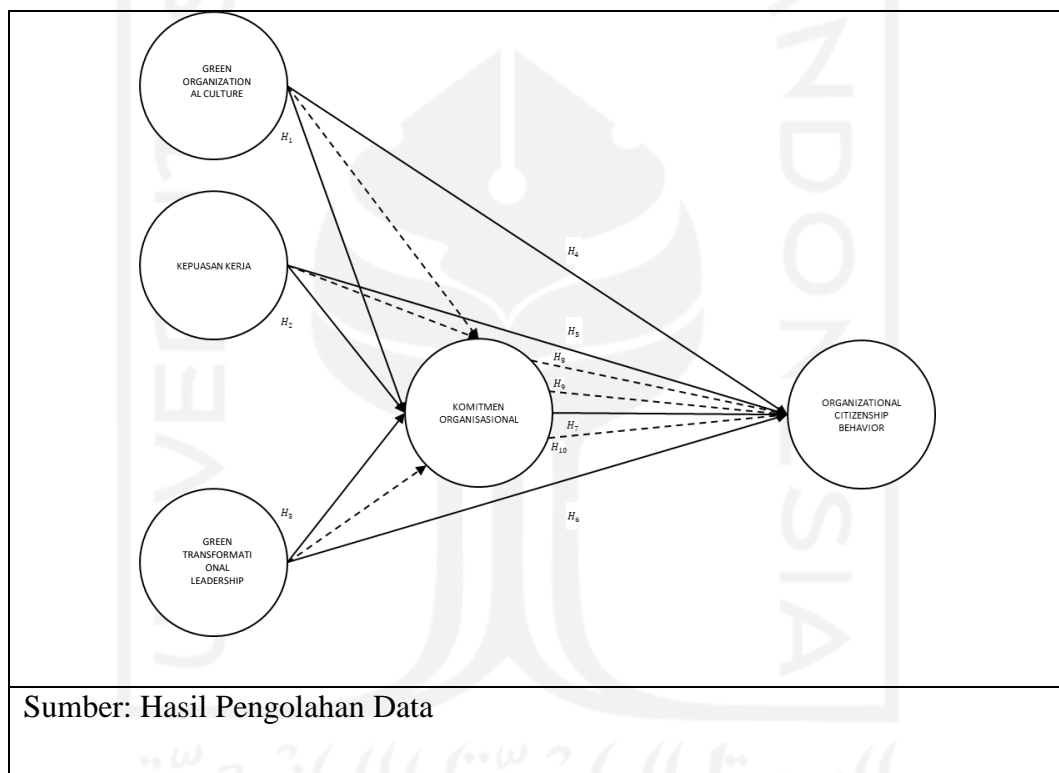
menunjukkan perilaku kewarganegaraan yang lebih baik di tempat kerja, termasuk perilaku pro-lingkungan seperti pengurangan penggunaan energi dan sumber daya. Dalam penelitian Putri (2022), ditemukan bahwa *green organizational culture* memiliki pengaruh langsung yang positif dan signifikan terhadap *organizational commitment*. Selain itu, ditemukan bahwa *organizational commitment* memediasi hubungan antara *green organizational culture* dan *organizational citizenship behavior*. Dengan kata lain, *green organizational culture* dapat mempengaruhi *organizational citizenship behavior* secara tidak langsung melalui peningkatan *organizational commitment* karyawan. Sementara itu, dalam penelitian Pham Tuckova (2019), ditemukan bahwa *green transformational leadership* juga memiliki pengaruh langsung yang positif dan signifikan terhadap *organizational commitment* dan *organizational citizenship behavior*. Dalam konteks ini, *organizational commitment* juga ditemukan sebagai mediator antara hubungan *green transformational leadership* dan *organizational citizenship behavior*. Dengan demikian, *green transformational leadership* dapat mempengaruhi *organizational citizenship behavior* melalui peningkatan *organizational commitment*, dan *green organizational culture* juga dapat berkontribusi pada peningkatan *organizational commitment* dan *organizational citizenship behavior* melalui lingkungan kerja yang mendorong perilaku hijau dan berorientasi lingkungan. Berdasarkan dari uraian di atas maka dapat di rumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₁₀ Organizational commitment mampu memediasi hubungan green organizational culture dan organizational citizenship behaviour

2.10. Kerangka Berpikir

Berdasarkan penjabaran dari pengembangan hipotesis maka kerangka penelitian ini dapat dilihat pada gambar 2.1.

Gambar 2. 1 Kerangka Berpikir



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Desain Penelitian

Rancangan penelitian diumpakan sebagai sebuah petunjuk jalan bagi orang yang akan melakukan penelitian agar dapat menentukan arah proses dengan benar. Rancangan yang benar bagi seorang peneliti akan menjadi pedoman arah yang menuntun penelitian sehingga dapat berjalan dengan lancar (Sarwono, 2006).

Penelitian ini merupakan kajian non-eksperimental yang memanfaatkan data angka, pemrosesan statistik, susunan dan percobaan terkendali (Syaodih, 2005). Tujuan penelitian non-eksperimental cenderung eksplorasi dan deskriptif. Dari jenis-jenis penelitian non-eksperimental, penelitian kali ini adalah desain penelitian kausal-komparatif yang fokus membandingkan faktor bebas (*independent variable*) dari sekelompok subyek yang terkena dampak yang berbeda dari variabel bebas. Kelompok subyek tersebut disebut sebagai faktor terikat (*dependent variable*). Dampak faktor bebas atas faktor terikat terjadi bukan karena intervensi dari peneliti namun telah terjadi sebelum penelitian ini dilakukan (Nursalam, 2013).

3.2. Populasi

Populasi merupakan keseluruhan kelompok orang, kejadian, atau minat yang akan diinvestigasi oleh peneliti (Sekaran, 2017). Populasi penelitian ini adalah seluruh pegawai di lingkungan Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan Republik Indonesia dengan rincian sebagai berikut:

Tabel 3. 1 Populasi Kantor Pusat Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan

| No | Unit | Jumlah Pegawai |
|----|------------------|----------------|
| 1 | Setditjen PSKL | 77 |
| 2 | Direktorat PKPS | 68 |
| 3 | Direktorat PKTHA | 49 |
| 4 | Direktorat PUPS | 42 |
| 5 | Direktorat KL | 43 |
| 6 | Jumlah | 279 |

Sumber: disadur dari data kepegawaian sekditjen PSKL

3.3. Sampel

Penelitian ini akan menggunakan *purposive sampling*. Dengan teknik *purposive sampling* akan responden yang menjadi sampel dipilih karena pertimbangan dari subjektif peneliti. Adapun sampel pada penelitian ini adalah:

1. Pegawai Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan Republik Indonesia
2. Pegawai bertugas di lingkungan Kantor Pusat Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan Republik Indonesia

3. Merupakan pegawai yang:
 - e. Telah memiliki status Pegawai Negeri Sipil dan/atau
 - f. Ditunjuk sebagai Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja dengan masa kerja minimal 1 (satu) tahun.

Untuk jumlah atau ukuran sampel dihitung menggunakan rumus Slovin.

Rumus ini digunakan untuk mengetahui jumlah sampel dari suatu populasi.

$$n = \frac{N}{(1 + N \cdot e^2)}$$
$$74 = \frac{279}{(1 + 279 \cdot (0.1)^2)}$$

Keterangan:

n = ukuran sampel

N= jumlah populasi

e = proporsi sampling error sebesar 0,1.

Berdasarkan rumus Slovin tersebut, jumlah sampel minimal dalam penelitian ini adalah 74 responden.

3.4. Jenis Data Teknik Pengumpulan Data

3.4.1. Jenis dan Sumber Data

Data yang hendak dikumpulkan dibagi menjadi 2 tipe :

1. Data Primer

Dalam eksperimen ini data Primer diperoleh dari kuesioner yang akan diisi oleh responden. Dimana kuesioner diartikan sebagai daftar kalimat tanya atau afirmasi tertulis terkait kondisi atau opini yang dirasakan oleh responden. Hal tersebut berupa fakta atau kebenaran yang perlu dijawab oleh responden (Anwar, 2009).

2. Data Sekunder

Data sekunder dapat dikatakan sebagai data tangan kedua. Dan dalam proses pembelajaran ini data sekunder didapatkan melalui studi kepustakaan yang memiliki arti sebagai metode perolehan data dengan mengutip informasi dari dalam jurnal, daftar bacaan, tulisan, dan laporan lainnya yang berkaitan dengan rumusan masalah yang ingin dicari jalan keluarnya (Nazir, 1988).

3.4.2. Metode Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data pada penelitian ini adalah dengan menggunakan kuesioner, salah satu metode yang sering digunakan dalam penelitian. Sekaran (2017) mengungkapkan bahwa kuesioner merupakan alat yang efektif dalam mengumpulkan data dari responden dalam jumlah besar. Kuesioner dapat disebarakan secara online maupun melalui wawancara, dan dapat diisi oleh responden dalam waktu yang fleksibel. Sedangkan Creswell (2014) menjelaskan

bahwa kuesioner digunakan untuk mengumpulkan data tentang karakteristik individu, persepsi, sikap, kepercayaan, dan perilaku dari responden. Kuesioner dapat disusun dengan menggunakan berbagai jenis skala, seperti skala nominal, ordinal, interval, dan rasio. Dari penjelasan para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa teknik pengumpulan data dengan kuesioner adalah salah satu metode yang efektif untuk mengumpulkan data dari responden.

Pengukuran pada penelitian ini menggunakan Skala Likert. Skala Likert adalah alat ukur yang digunakan dalam survei dan penelitian sosial untuk mengukur tingkat dukungan atau penolakan terhadap suatu pernyataan atau topik, dengan mengharuskan responden untuk menentukan tingkat persetujuannya menggunakan skala yang berurutan (Lavrakas, 2014). Skala Likert terdiri dari serangkaian pernyataan atau pertanyaan yang diikuti oleh serangkaian skala. Responden diminta untuk menunjukkan tingkat kesetujuan atau ketidaksetujuan mereka terhadap setiap pernyataan dengan memilih salah satu skala yang tersedia. Skala Likert biasanya terdiri dari lima atau tujuh poin mulai dari "sangat tidak setuju" hingga "sangat setuju" atau "sangat tidak setuju" hingga "sangat puas". Adapun pengukuran Skala Likert dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: Sangat tidak setuju: 1, Tidak setuju: 2, Agak tidak setuju: 3, Netral: 4, Agak setuju: 5, Setuju : 6, Sangat Setuju : 7.

Beberapa kelebihan skala Likert dengan skala 1 sampai 7 antara lain:

1. **Fleksibilitas:** Skala Likert dengan skala 1 sampai 7 memberikan fleksibilitas yang cukup besar dalam memberikan respons. Responden dapat memilih

dari 7 pilihan jawaban yang disediakan, yang memungkinkan mereka untuk memberikan tingkat kepuasan atau ketidakpuasan yang lebih detail.

2. Akurasi: Skala Likert dengan skala 1 sampai 7 dapat memberikan tingkat akurasi yang cukup tinggi dalam pengumpulan data. Dengan memberikan pilihan jawaban yang lebih banyak, responden dapat memberikan jawaban yang lebih spesifik dan akurat tentang persepsi mereka terhadap suatu topik.
3. Konsistensi: Skala Likert dengan skala 1 sampai 7 memiliki tingkat konsistensi yang baik dalam pengukuran. Skala ini menggunakan urutan angka dan kata yang konsisten, yang membuatnya mudah dipahami dan dijawab oleh responden.

3.4.3. Operasional Variabel

Variabel adalah suatu konsep atau atribut yang dapat diukur dan dijadikan dasar untuk membedakan satu kelompok individu atau objek dari yang lain (Cooper & Schindler, 2014). Variabel adalah suatu aspek dari suatu fenomena yang memiliki variasi atau perbedaan dalam ukurannya, dan dapat diukur dengan menggunakan instrumen atau alat ukur tertentu (Sekaran & Bougie, 2017). Secara umum, variabel dalam penelitian sering didefinisikan sebagai suatu konsep atau karakteristik yang dapat diukur atau diamati dan dapat bervariasi di antara objek atau individu yang berbeda. Variabel dapat digunakan untuk mengukur atau membandingkan suatu fenomena atau kejadian dan membantu dalam menjawab pertanyaan penelitian. Penelitian ini menggunakan tiga jenis variabel yang digunakan, yaitu variabel eksogen, variabel endogen, dan variabel mediasi.

1. Variabel Eksogen

Variabel eksogen atau independent variable adalah variabel yang tidak dipengaruhi oleh variabel lain dalam suatu penelitian, tetapi dapat mempengaruhi variabel lain. Variabel ini merupakan variabel yang digunakan untuk menjelaskan atau memprediksi perubahan dalam variabel lainnya (Cooper & Schindler, 2014). Pada penelitian ini, variabel eksogen yang digunakan adalah kepuasan kerja, *green organizational cultures*, kepemimpinan transformasional, dan *organizational commitment*.

2. Variabel Endogen

Cooper dan Schindler (2014) menyatakan bahwa variabel endogen adalah variabel yang nilainya bergantung pada variabel lain dalam model yang sedang dipelajari. Dalam konteks ini, variabel endogen adalah variabel dependen atau target yang ingin dijelaskan atau diprediksi dengan menggunakan variabel independen atau predictor. Pada penelitian ini, variabel endogen yang digunakan adalah *organizational citizenship behaviour*.

3. Variabel Mediasi

Variabel mediasi adalah variabel yang dapat menjelaskan sebagian atau seluruh hubungan antara variabel independen dan variabel dependen. Menurut Baron dan Kenny (1986), variabel mediasi dapat mempengaruhi seberapa besar pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Sedangkan menurut MacKinnon (2008), variabel mediasi berperan sebagai

perantara antara variabel independen dan variabel dependen, sehingga dapat memperjelas hubungan antara keduanya. Variabel ini digunakan untuk membuktikan bagaimana *organizational commitment* memediasi hubungan kepuasan kerja, *green organizational cultures*, *green transformational leadership* dan *organizational citizenship behavior*.

Penjelasan mengenai operasional variabel dalam penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 3.2.

Tabel 3. 2 Variabel Penelitian

| No | Variabel | Item Pertanyaan |
|----|--|--|
| 1 | <i>Green Organizational Culture</i> (Pham et al., 2019) | <ol style="list-style-type: none"> 1. Saya merasa kinerja lingkungan diprioritaskan oleh organisasi 2. Saya merasa visi dan misi organisasi berwawasan lingkungan 3. Saya merasa didukung oleh manajemen 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 | Kepuasan Kerja (Luthans, 2012) | <ol style="list-style-type: none"> 1. Kompensasi yang saya terima sesuai dengan kompetensi saya 2. Kompensasi organisasi memberikan kepastian dimasa depan 3. Saya memiliki kesempatan promosi dalam prestasi 4. Saya memiliki kesempatan mengembangkan pengetahuan dan keterampilan 5. Atasan saya mampu mengambil keputusan dengan baik 6. Atasan memberi pujian ketika pekerjaan yang dilakukan berhasil dengan baik 7. Saya bersedia membantu pekerjaan rekan kerja yang lain 8. Saya merasa ada keterbukaan dalam hubungan kerja 9. Saya memiliki kesempatan melakukan pekerjaan beragam |

| No | Variabel | Item Pertanyaan |
|----|--|---|
| | | 10. Saya melakukan hal yang tidak bertentangan dengan prinsip |
| 3 | <i>Green Transformational Leadership</i> (Graves et al., 2013) | <ol style="list-style-type: none"> 1. Menurut saya, pemimpin mampu meningkatkan target, <i>mindset</i>, <i>knowledge</i> dan <i>skill</i> terkait perilaku ramah lingkungan 2. Menurut saya, pemimpin mampu mendorong pegawai untuk selalu inovatif menyelesaikan pekerjaan yang berkaitan dengan program ramah lingkungan 3. Menurut saya, pemimpin mampu menghadapi keberagaman budaya dan karakteristik karyawan untuk mencapai tujuan lingkungan 4. Menurut saya, pemimpin mampu menghadapi permasalahan global lingkungan dari berbagai sudut pandang 5. Menurut saya, pemimpin mampu bertanggung jawab memastikan pekerjaan karyawan di bidang lingkungan dengan memberikan pelatihan dan pengembangan 6. Menurut saya, pemimpin mampu mendampingi, mendengarkan ide dan menjadi pusat untuk setiap karyawan dalam menjalankan KPI lingkungan 7. Menurut saya, pemimpin mampu mempengaruhi karyawan dengan menjadikannya sebagai panutan di bidang lingkungan 8. Menurut saya, pemimpin mampu memberi solusi kepada skala prioritas antara kepentingan individu dengan target lingkungan organisasi 9. Menurut saya, pemimpin mampu menanamkan rasa bangga selama bergabung bersamanya dalam upaya menjaga keberlanjutan kelestarian lingkungan 10. Menurut saya, pemimpin mampu memberi motivasi melalui tindakan yang berbeda seperti merancang masa depan visioner di bidang lingkungan 11. Menurut saya, pemimpin mampu mendorong percaya diri/ antusiasme karyawan untuk melakukan apa yang perlu dicapai di bidang lingkungan 12. Menurut saya, pemimpin mampu melakukan komunikasi tentang pekerjaan dengan jelas terkait upaya ramah lingkungan |
| 4 | <i>Organizational Commitment</i> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Saya berkomitmen untuk menjadi anggota organisasi 2. Saya merasa memiliki keterlibatan dalam mencapai tujuan organisasi |

| No | Variabel | Item Pertanyaan |
|----|--|--|
| | (Meyer and Allen, 1991) | 3. Saya merasa masalah yang terjadi di organisasi menjadi permasalahan saya juga 4. Saya bangga memperkenalkan organisasi saya kepada orang lain 5. Ada perasaan bersalah jika saya meninggalkan organisasi 6. Saya memikirkan pendapat orang lain jika keluar dari organisasi 7. Saya tetap bertahan dan setia dalam organisasi merupakan kewajiban 8. Saya memiliki rasa tanggung jawab terhadap organisasi 9. Saya berharap mendapatkan keuntungan apabila bertahan di organisasi 10. Saya sulit meninggalkan organisasi ini karena takut tidak mendapatkan kesempatan kerja ditempat lain 11. Saya merasa rugi jika meninggalkan organisasi 12. Sulit mendapatkan pekerjaan dengan penghasilan yang bagus seperti pekerjaan saya sekarang |
| 5 | <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Luthans, 2012) | 1. Saya bersedia membantu rekan kerja yang sedang sibuk 2. Saya bersedia membimbing pegawai baru 3. Saya mematuhi peraturan organisasi meskipun tidak ada yang mengawasi 4. Saya selalu membuat daftar rencana kerja agar dapat menyelesaikan pekerjaan saya dengan baik 5. Saya pernah diskusi dengan rekan kerja diluar jam kerja 6. Saya mengingatkan teman agar tidak lupa menyelesaikan pekerjaannya 7. Saya mengikuti semua kebijakan dari organisasi 8. Saya dapat mentoleransi sikap rekan kerja walaupun tidak menyenangkan 9. Jika organisasi memberlakukan kebijakan baru dan tidak sesuai dengan pendapat saya. Saya akan menyesuaikan diri dan melaksanakan kebijakan tersebut |

3.5. Metode Analisis Data

3.5.1. Analisis Deskriptif

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

3.5.2. Analisis Partial Least Square – Structural Equation Modeling

Structural equation modeling (SEM) merupakan suatu teknik multivariate generasi kedua yang menggabungkan antara analisis faktor dan analisis jalur sehingga memungkinkan peneliti untuk menguji dan mengestimasi secara simultan hubungan antara variabel eksogen dan variabel endogen dengan banyak indikator Chin (1998). Menurut Abdullah (2015) SEM merupakan pengembangan lebih lanjut dari analisis jalur, pada metode SEM hubungan kausalitas antar variabel eksogen dan endogen dapat ditentukan secara lebih lengkap. Metode pengolahan data dalam penelitian ini adalah dengan persamaan permodelan structural equation modeling (SEM). SEM adalah teknik yang lebih kuat daripada regresi dan memberikan hasil yang lebih dapat diandalkan dan valid untuk model yang

kompleks. SEM sangat berguna dalam analisis hubungan yang mengambil semua dependensi secara holistik, di mana model dianggap sebagai keseluruhan daripada dalam hubungan individu.

Analisis PLS-SEM biasanya terdiri dari dua sub model yaitu model pengukuran yang sering disebut outer model dan model struktural atau sering disebut dengan inner model.

3.5.3. Pengujian Model Penelitian (*Outer Model*)

Uji perhitungan dengan menggunakan PLS yaitu dengan outer model. Outer model ini dilakukan untuk menilai validitas dan reliabilitas model. Outer model dengan indikator refleksif dievaluasi melalui validitas convergent dan discriminant dari indikator pembentuk konstruk laten dan composite reliability serta cronbach alpha untuk blok indikatornya. Sedangkan outer model dengan indikator formatif dievaluasi melalui substantive content nya yaitu dengan membandingkan besarnya relative weight dan melihat signifikansi dari indikator konstruk tersebut Chin (1998).

3.5.4. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur tepat mengukur obyek yang diteliti. Hasil penelitian dikatakan valid apabila terdapat kesamaan antara data yang terkumpul dengan data yang sesungguhnya terjadi pada obyek yang diteliti. Valid atau tidaknya suatu instrumen dapat diketahui dengan membandingkan indeks korelasi product moment person dengan level signifikansi 5%. Bila signifikansi hasil korelasi lebih kecil dari 0,05 (5%),

maka dinyatakan valid dan sebaliknya apabila signifikansi hasil korelasi lebih besar dari 0,05 (5%) maka dinyatakan tidak valid, (Sekaran, 2006).

3.5.5. Uji Reliabilitas

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

1. Merumuskan hipotesis kerja
Ho = kuesioner tidak reliabel.
Ha = kuesioner reliabel.
2. Menghitung harga statistik Alpha Cronbach.
3. Menentukan standar Alpha Cronbach sebesar 0,70.
4. Keputusan Pengujian
 - a. Apabila harga Alpha Cronbach yang dihasilkan kurang dari 0,70, maka Ho diterima artinya kuesioner tidak reliabel.
 - b. Apabila harga Alpha Cronbach yang dihasilkan lebih dari 0,70, maka Ho ditolak artinya kuesioner reliabel

3.5.6. Pengujian Model Struktural (*Inner Model*)

Evaluasi model struktural atau inner model memiliki tujuan untuk memprediksi hubungan antar variabel laten. Inner model dievaluasi dengan melihat besarnya presentase variance yang dijelaskan dengan melihat nilai R-Square untuk konstruk laten endogen. Analisis model struktural dalam PLS dievaluasi dengan menggunakan R-Square untuk konstruk dependen, dan nilai koefisien path atau t values dari setiap jalur untuk uji signifikansi antar konstruk dalam model struktural. Nilai R-Square digunakan untuk mengukur tingkat variansi perubahan variabel independen terhadap variabel dependen. Semakin tinggi nilai R² berarti semakin baik model prediksi dari model penelitian yang diajukan. Nilai koefisien path atau inner model menunjukkan tingkat signifikansi dalam pengujian hipotesis. Skor koefisien path atau inner model yang di tunjukkan oleh nilai t-statistics, harus di atas 1,96 untuk hipotesis dua ekor (two-tailed) dan di atas 1,64 untuk hipotesis yang diuji dengan satu ekor (one-tailed). Kedua nilai tersebut digunakan pada tingkat alpha 5 persen dan power 80 persen Hair et al., (2013).

3.5.7. Uji Hipotesis

Dalam menilai signifikansi pengaruh antar variabel, perlu dilakukan prosedur bootstrapping. Prosedur bootstrapping adalah prosedur yang menggunakan seluruh sampel asli untuk melakukan resampling kembali. Ghazali & Latan (2015) menyarankan number of bootstrap sejumlah sample 200-1000 sudah cukup untuk mengoreksi standar error estimate PLS.

Dalam metode PLS, pengambilan keputusan untuk menerima atau menolak hipotesis adalah dengan melihat nilai P-Values (Hair et al., 2017). Kriteria penerimaan atau penolakan hipotesis adalah sebagai berikut:

Ho diterima dan Ha ditolak apabila: $P\text{-Values} > 0,05$

Ho ditolak dan Ha diterima apabila: $P\text{-Values} < 0,05$

3.5.8. Uji Efek Mediasi

Pada tahap ini akan dibahas analisis hipotesis dengan efek mediasi, yaitu merupakan hubungan antara konstruk eksogen terhadap endogen melalui variabel penghubung atau variabel antara. Pengujian mediasi suatu variabel dapat dilakukan melalui Uji Sobel (Ghozali, 2011). Uji Sobel digunakan untuk menguji pengaruh tidak langsung dari variabel independen (X) ke variabel dependen (Y) melalui variabel mediasi (Z) dengan mengalikan jalur variabel independen terhadap variabel mediasi $X \rightarrow Z$ (a) dengan jalur variabel mediasi terhadap variabel dependen $Z \rightarrow Y$ (b) sehingga menjadi ab. Pengujian mediasi dilakukan dengan menghitung nilai t dari koefisien ab.

Nilai t hitung dibandingkan dengan t tabel. Kriteria untuk penerimaan atau penolakan hipotesis adalah sebagai berikut:

H0 diterima dan Ha ditolak apabila: $t_{hitung} \geq -t_{tabel}$

H0 ditolak dan Ha diterima apabila: $t_{hitung} < -t_{tabel}$

BAB IV

HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

4.1. Statistik Deskriptif

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. Analisis deskriptif menggunakan nilai rata-rata. Penelitian ini terdiri dari 5 variabel yang dianalisis melalui butir-butir pertanyaan atau pernyataan yang telah dijawab oleh responden. Berdasarkan hasil statistik deskriptif pada Tabel 4.1 menunjukkan hasil penilaian responden terhadap variabel penelitian.

Tabel 4.1 Hasil Penelitian Responden terhadap Variabel Penelitian

| ITEM | MEAN | MEDIAN | SCALE MIN | SCALE MAX | OBSERVED MIN | OBSERVED MAX | STANDARD DEVIATION |
|------|-------|--------|-----------|-----------|--------------|--------------|--------------------|
| GOC1 | 5.961 | 6.000 | 4.000 | 7.000 | 4.000 | 7.000 | 0.713 |
| GOC2 | 6.392 | 6.000 | 5.000 | 7.000 | 5.000 | 7.000 | 0.563 |
| GOC3 | 5.941 | 6.000 | 4.000 | 7.000 | 4.000 | 7.000 | 0.725 |
| GOC4 | 6.020 | 6.000 | 4.000 | 7.000 | 4.000 | 7.000 | 0.828 |
| GOC5 | 5.824 | 6.000 | 4.000 | 7.000 | 4.000 | 7.000 | 0.809 |
| GOC | 6.028 | ... | 4.000 | 7.000 | 4.000 | 7.000 | ... |
| JB1 | 5.686 | 6.000 | 3.000 | 7.000 | 3.000 | 7.000 | 1.000 |
| JB2 | 5.667 | 6.000 | 3.000 | 7.000 | 3.000 | 7.000 | 1.042 |
| JB3 | 5.490 | 6.000 | 3.000 | 7.000 | 3.000 | 7.000 | 1.258 |
| JB4 | 5.784 | 6.000 | 3.000 | 7.000 | 3.000 | 7.000 | 0.914 |
| JB5 | 6.157 | 6.000 | 5.000 | 7.000 | 5.000 | 7.000 | 0.573 |
| JB6 | 5.980 | 6.000 | 4.000 | 7.000 | 4.000 | 7.000 | 0.727 |
| JB7 | 5.902 | 6.000 | 4.000 | 7.000 | 4.000 | 7.000 | 0.634 |
| JB8 | 5.882 | 6.000 | 4.000 | 7.000 | 4.000 | 7.000 | 0.758 |
| JB9 | 5.627 | 6.000 | 2.000 | 7.000 | 2.000 | 7.000 | 1.188 |
| JB10 | 6.157 | 6.000 | 1.000 | 7.000 | 1.000 | 7.000 | 1.194 |
| JB | 5.833 | ... | 1.000 | 7.000 | 1.000 | 7.000 | ... |

| ITEM | MEAN | MEDIAN | SCALE MIN | SCALE MAX | OBSERVED MIN | OBSERVED MAX | STANDARD DEVIATION |
|-------|-------|--------|-----------|-----------|--------------|--------------|--------------------|
| GTL1 | 5.863 | 6.000 | 2.000 | 7.000 | 2.000 | 7.000 | 1.121 |
| GTL2 | 6.078 | 6.000 | 4.000 | 7.000 | 4.000 | 7.000 | 0.788 |
| GTL3 | 6.020 | 6.000 | 4.000 | 7.000 | 4.000 | 7.000 | 0.754 |
| GTL4 | 5.882 | 6.000 | 4.000 | 7.000 | 4.000 | 7.000 | 0.900 |
| GTL5 | 6.078 | 6.000 | 4.000 | 7.000 | 4.000 | 7.000 | 0.763 |
| GTL6 | 6.176 | 6.000 | 4.000 | 7.000 | 4.000 | 7.000 | 0.809 |
| GTL7 | 6.000 | 6.000 | 2.000 | 7.000 | 2.000 | 7.000 | 0.950 |
| GTL8 | 6.196 | 6.000 | 4.000 | 7.000 | 4.000 | 7.000 | 0.793 |
| GTL9 | 6.333 | 6.000 | 4.000 | 7.000 | 4.000 | 7.000 | 0.676 |
| GTL10 | 6.039 | 6.000 | 4.000 | 7.000 | 4.000 | 7.000 | 0.839 |
| GTL11 | 6.157 | 6.000 | 4.000 | 7.000 | 4.000 | 7.000 | 0.776 |
| GTL12 | 6.157 | 6.000 | 4.000 | 7.000 | 4.000 | 7.000 | 0.825 |
| GTL | 6.082 | ... | 2.000 | 7.000 | 2.000 | 7.000 | ... |
| OC1 | 5.961 | 6.000 | 3.000 | 7.000 | 3.000 | 7.000 | 1.084 |
| OC2 | 6.098 | 6.000 | 3.000 | 7.000 | 3.000 | 7.000 | 0.975 |
| OC3 | 5.686 | 6.000 | 3.000 | 7.000 | 3.000 | 7.000 | 1.075 |
| OC4 | 6.098 | 6.000 | 4.000 | 7.000 | 4.000 | 7.000 | 0.846 |
| OC5 | 5.353 | 6.000 | 2.000 | 7.000 | 2.000 | 7.000 | 1.369 |
| OC6 | 5.216 | 6.000 | 2.000 | 7.000 | 2.000 | 7.000 | 1.419 |
| OC7 | 5.549 | 6.000 | 3.000 | 7.000 | 3.000 | 7.000 | 1.177 |
| OC8 | 6.314 | 6.000 | 4.000 | 7.000 | 4.000 | 7.000 | 0.671 |
| OC9 | 5.784 | 6.000 | 2.000 | 7.000 | 2.000 | 7.000 | 1.035 |
| OC10 | 5.078 | 5.000 | 1.000 | 7.000 | 1.000 | 7.000 | 1.545 |
| OC11 | 5.431 | 6.000 | 3.000 | 7.000 | 3.000 | 7.000 | 1.176 |
| OC12 | 5.333 | 6.000 | 3.000 | 7.000 | 3.000 | 7.000 | 1.199 |
| OC | 5.658 | | 1.000 | 7.000 | 1.000 | 7.000 | ... |
| OCB1 | 6.020 | 6.000 | 4.000 | 7.000 | 4.000 | 7.000 | 0.610 |
| OCB2 | 5.980 | 6.000 | 4.000 | 7.000 | 4.000 | 7.000 | 0.700 |
| OCB3 | 6.333 | 6.000 | 5.000 | 7.000 | 5.000 | 7.000 | 0.511 |
| OCB4 | 5.529 | 6.000 | 2.000 | 7.000 | 2.000 | 7.000 | 1.419 |
| OCB5 | 5.725 | 6.000 | 2.000 | 7.000 | 2.000 | 7.000 | 0.951 |
| | | | | | | | |
| OCB6 | 6.020 | 6.000 | 4.000 | 7.000 | 4.000 | 7.000 | 0.577 |
| OCB7 | 6.412 | 6.000 | 5.000 | 7.000 | 5.000 | 7.000 | 0.566 |
| OCB8 | 5.216 | 5.000 | 2.000 | 7.000 | 2.000 | 7.000 | 1.090 |
| OCB9 | 6.314 | 6.000 | 4.000 | 7.000 | 4.000 | 7.000 | 0.727 |
| OCB | 5.950 | ... | 2.000 | 7.000 | 2.000 | 7.000 | ... |

Berdasarkan Tabel 4.1 menunjukkan skor rata-rata variabel *green organizational culture* adalah 3,92. Penilaian terendah variabel *green organizational culture* adalah 4,00 sedangkan nilai maksimum adalah sebesar 7,00 yang berarti nilai jawaban tertinggi variabel *green organizational culture* adalah 7,00. Hal ini dapat diartikan bahwa *green organizational culture* yang diterapkan organisasi mendapat persepsi positif dari pegawai dan diterapkan dengan cukup baik.

Nilai rata-rata variabel kepuasan kerja adalah 5,833 sehingga masuk dalam kategori baik. Nilai terendah adalah sebesar 1,00 sedangkan nilai tertinggi adalah sebesar 7,00 yang berarti nilai jawaban tertinggi variabel *organizational commitment* adalah 7,00. Hal ini dapat diartikan bahwa kepuasan kerja pada organisasi mendapat persepsi positif.

Nilai rata-rata indikator *green transformational leadership* adalah 6,082 sehingga masuk dalam kategori baik. Nilai terendah adalah sebesar 2,00 sedangkan nilai tertinggi adalah sebesar 7,00 yang berarti nilai jawaban tertinggi variabel *organizational commitment* adalah 7,00. Hal ini dapat diartikan bahwa *leadership* pada organisasi tersebut mendapatkan persepsi yang baik.

Nilai rata-rata indikator *organizational commitment* adalah 5,658 sehingga masuk dalam kategori cukup baik. Nilai terendah adalah sebesar 1,00 sedangkan nilai tertinggi adalah sebesar 7,00 yang berarti nilai jawaban tertinggi variabel *organizational commitment* adalah 7,00. Hal ini dapat diartikan bahwa *organizational commitment* sudah cukup baik dalam mendukung peningkatan kinerja anggota organisasi.

Nilai rata-rata indikator *organizational citizenship behavior* adalah 5,950 sehingga masuk dalam kategori cukup baik. Nilai terendah adalah sebesar 2,00 sedangkan nilai tertinggi adalah sebesar 7,00 yang berarti nilai jawaban tertinggi variabel *organizational commitment* adalah 7,00. Hal ini dapat diartikan bahwa pengelolaan sumber daya manusia pada organisasi mampu menumbuhkan *organizational citizenship behavior* cukup baik.

4.2. Statistik Inferensial

4.2.1. Uji Measurement Model (Outer Model)

Pengujian outer model pada Structural Equation Modeling (SEM) Partial Least Square (PLS) merupakan pengujian terhadap kualitas indikator atau variabel pengukuran pada model. Tujuannya adalah untuk memastikan bahwa indikator yang digunakan dapat memenuhi syarat kualitas, sehingga dapat merepresentasikan variabel yang diukur secara baik dan dapat diandalkan dalam analisis SEM.

4.2.1.1. Uji Validitas Konvergen (Faktor Loading)

Uji faktor loading adalah salah satu teknik pengujian kualitas indikator dalam analisis faktor. Teknik ini digunakan untuk mengevaluasi seberapa besar varians dari suatu indikator dapat dijelaskan oleh faktor yang sedang diukur. Interpretasi faktor loading dapat dilakukan dengan membandingkan nilai faktor loading setiap indikator dengan nilai ambang batas. Nilai ambang batas ini dapat ditentukan berdasarkan pengalaman penelitian terdahulu atau berdasarkan konsensus di bidang ilmu yang bersangkutan. Umumnya, nilai faktor loading yang baik adalah nilai yang lebih besar dari 0,7 atau minimal 0,5.

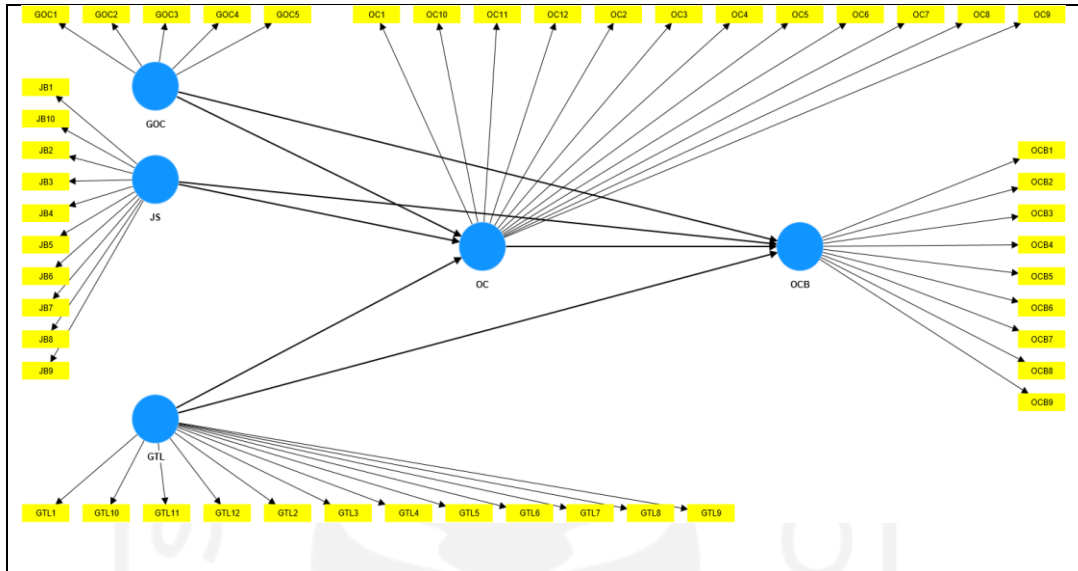
Indikator dengan faktor loading yang rendah ($<0,5$) dapat dianggap tidak cukup baik dalam merepresentasikan faktor yang diukur, sehingga dapat dihapus dari analisis. Namun, penghapusan indikator harus dilakukan dengan hati-hati dan perlu dipertimbangkan efeknya terhadap keseluruhan model dan penelitian yang dilakukan.

Penilaian uji faktor loading menurut Hair et al. (2017) adalah sebagai berikut:

1. Faktor loading yang baik adalah nilai yang lebih besar dari 0,7. Namun, nilai faktor loading yang lebih kecil dari 0,7 tetap dapat diterima jika variabel yang diukur sulit diukur secara langsung atau jika nilai faktor loading yang lebih besar dari 0,7 tidak dapat dicapai.
2. Faktor loading yang kurang baik adalah nilai antara 0,4-0,7. Nilai ini menunjukkan bahwa indikator masih dapat diterima, namun perlu diperbaiki atau dimodifikasi untuk meningkatkan kualitasnya.
3. Faktor loading yang buruk adalah nilai kurang dari 0,4. Nilai ini menunjukkan bahwa indikator tidak dapat diterima dan harus dihapus dari model.
4. Faktor loading yang lebih besar dari 1,0 juga tidak diterima, karena menunjukkan adanya kesalahan perhitungan atau pengukuran.

Berikut adalah konstruk outer model dari penelitian ini:

Gambar 4. 1 *Konstruk Outer Penelitian*



Secara detail, nilai faktor loading dari masing-masing indikator dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4. 2 *Nilai Faktor Loading Indikator*

| | GOC | GTL | JS | OC | OCB |
|-------|-------|-------|----|----|-----|
| GOC1 | 0,809 | | | | |
| GOC2 | 0,626 | | | | |
| GOC3 | 0,518 | | | | |
| GOC4 | 0,573 | | | | |
| GOC5 | 0,774 | | | | |
| GTL1 | | 0,669 | | | |
| GTL10 | | 0,856 | | | |
| GTL11 | | 0,864 | | | |
| GTL12 | | 0,715 | | | |
| GTL2 | | 0,821 | | | |
| GTL3 | | 0,793 | | | |
| GTL4 | | 0,781 | | | |
| GTL5 | | 0,681 | | | |

| | GOC | GTL | JS | OC | OCB |
|------|-----|-------|--------|-------|--------|
| GTL6 | | 0,774 | | | |
| GTL7 | | 0,669 | | | |
| GTL8 | | 0,725 | | | |
| GTL9 | | 0,705 | | | |
| JB1 | | | 0,800 | | |
| JB10 | | | 0,411 | | |
| JB2 | | | 0,866 | | |
| JB3 | | | 0,784 | | |
| JB4 | | | 0,158 | | |
| JB5 | | | 0,708 | | |
| JB6 | | | 0,620 | | |
| JB7 | | | -0,055 | | |
| JB8 | | | 0,351 | | |
| JB9 | | | 0,044 | | |
| OC1 | | | | 0,751 | |
| OC10 | | | | 0,526 | |
| OC11 | | | | 0,808 | |
| OC12 | | | | 0,670 | |
| OC2 | | | | 0,752 | |
| OC3 | | | | 0,623 | |
| OC4 | | | | 0,741 | |
| OC5 | | | | 0,790 | |
| OC6 | | | | 0,699 | |
| OC7 | | | | 0,774 | |
| OC8 | | | | 0,601 | |
| OC9 | | | | 0,591 | |
| OCB1 | | | | | 0,265 |
| OCB2 | | | | | 0,300 |
| OCB3 | | | | | -0,711 |
| OCB4 | | | | | 0,351 |
| OCB5 | | | | | 0,299 |
| OCB6 | | | | | 0,165 |
| OCB7 | | | | | -0,851 |
| OCB8 | | | | | 0,325 |

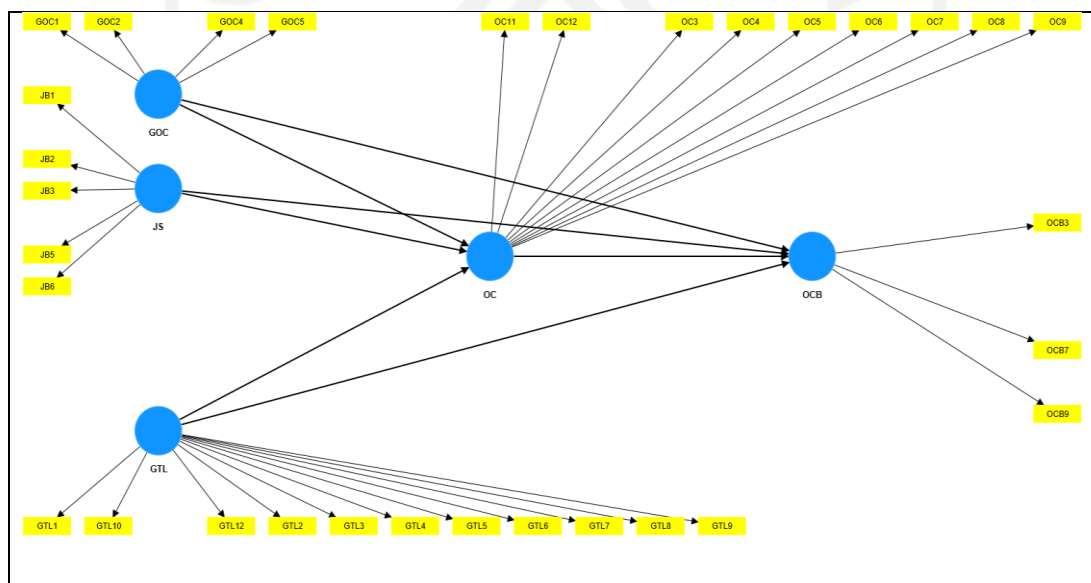
| | GOC | GTL | JS | OC | OCB |
|------|-----|-----|----|----|--------|
| OCB9 | | | | | -0,793 |

Berdasarkan tabel 4.2 hasil perhitungan loading faktor dari indikator-indikator penelitian masih menunjukkan adanya nilai yang kurang dari 0,7 sehingga perlu dilakukan penghapusan indikator yang dilakukan dengan hati-hati dengan mempertimbangkan efeknya terhadap keseluruhan model dan penelitian yang dilakukan.

Dengan mempertimbangkan validitas model, termasuk di dalamnya adalah hasil uji realibilitas, validitas dan uji kolinearitas, peneliti menghapus item-item indikator berikut: GOC3; GTL11; JB4; JB7; JB8; JB9; OC1; OC2; OC10; OCB1; OCB2; OCB4; OCB5; OCB6; dan OCB8.

Berikut adalah hasil perhitungan faktor loading dari penelitian ini setelah penyesuaian:

Gambar 4. 2 Konstruk Outer Penelitian Setelah Penyesuaian



Secara detil, nilai faktor loading dari masing-masing indikator setelah penyesuaian dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4. 3 Faktor Loading Setelah Penyesuaian

| | GOC | GTL | JS | OC | OCB |
|-------|-------|-------|-------|-------|-----|
| GOC1 | 0,822 | | | | |
| GOC2 | 0,635 | | | | |
| GOC4 | 0,601 | | | | |
| GOC5 | 0,775 | | | | |
| GTL1 | | 0,686 | | | |
| GTL10 | | 0,852 | | | |
| GTL12 | | 0,700 | | | |
| GTL2 | | 0,830 | | | |
| GTL3 | | 0,806 | | | |
| GTL4 | | 0,786 | | | |
| GTL5 | | 0,700 | | | |
| GTL6 | | 0,776 | | | |
| GTL7 | | 0,655 | | | |
| GTL8 | | 0,723 | | | |
| GTL9 | | 0,685 | | | |
| JB1 | | | 0,805 | | |
| JB2 | | | 0,867 | | |
| JB3 | | | 0,808 | | |
| JB5 | | | 0,715 | | |
| JB6 | | | 0,619 | | |
| OC11 | | | | 0,803 | |
| OC12 | | | | 0,673 | |
| OC3 | | | | 0,586 | |
| OC4 | | | | 0,759 | |
| OC5 | | | | 0,808 | |
| OC6 | | | | 0,706 | |
| OC7 | | | | 0,798 | |
| OC8 | | | | 0,611 | |

| | | | | | |
|------|--|--|--|-------|-------|
| OC9 | | | | 0,606 | |
| OCB3 | | | | | 0,740 |
| OCB7 | | | | | 0,880 |
| OCB9 | | | | | 0,792 |

4.2.1.2. Uji Discriminant Validity

Uji discriminant validity adalah suatu teknik analisis dalam penelitian kuantitatif yang digunakan untuk mengevaluasi sejauh mana suatu konstruk atau variabel memiliki kemampuan untuk dibedakan dari konstruk atau variabel lainnya yang seharusnya berbeda darinya. Uji ini sangat penting dalam penelitian yang menggunakan konstruk-konstruk yang saling berkaitan, karena dapat membantu mengidentifikasi apakah konstruk tersebut benar-benar berbeda satu sama lain atau hanya merepresentasikan aspek yang sama dari fenomena yang sedang diteliti.

Menurut Hair, dkk (2017), ada beberapa teknik yang dapat digunakan untuk menguji discriminant validity, di antaranya:

1. Uji Average Variance Extracted (AVE): teknik ini mengukur sejauh mana variasi dalam indikator terkait dengan konstruk yang diukur. Uji ini dianggap valid jika nilai AVE konstruk melebihi 0,5.
2. Uji Fornell-Larcker: teknik ini melibatkan analisis faktor konfirmatori (CFA) untuk menguji sejauh mana konstruk yang diukur secara terpisah dari variabel lain dalam model. Hasil dari uji ini menghasilkan koefisien korelasi antar konstruk yang ditempatkan dalam tabel Fornell-Larcker. Uji ini dianggap valid jika koefisien korelasi antar konstruk tidak melebihi akar kuadrat dari varian tunggal konstruk.

3. Uji Heterotrait-Monotrait (HTMT): teknik ini juga menggunakan CFA untuk menguji sejauh mana konstruk yang diukur secara terpisah dari variabel lain dalam model. Namun, HTMT melihat seberapa besar perbedaan antara korelasi antar konstruk (heterotrait) dan korelasi antar indikator dalam konstruk yang sama (monotrait). Uji ini dianggap valid jika rasio heterotrait-monotrait kurang dari 0,85.

Dalam prakteknya, pilihan teknik uji discriminant validity tergantung pada jenis data dan tujuan penelitian yang ingin dicapai. Namun, tujuannya selalu sama yaitu untuk memastikan bahwa konstruk yang diukur secara terpisah dalam model memiliki kemampuan untuk dibedakan dari konstruk atau variabel lain yang seharusnya berbeda darinya. Walaupun begitu, mengingat kompleksitas analisis, inkonsistensi serta kebutuhan pemahaman yang cukup mendalam mengenai konsep heterotrait-monotrait, umumnya Uji Heterotrait-Monotrait tidak digunakan dalam penelitian.

4.2.1.2.1. Uji Average Variance Extracted (AVE)

Uji Average Variance Extracted (AVE) adalah teknik evaluasi discriminant validity antara konstruk dalam analisis faktor konfirmatori (CFA) atau struktural equation modeling (SEM). Ambang batas AVE ditetapkan oleh Hair et al. (2010) sebagai 0,5, yang berarti bahwa nilai AVE yang diperoleh dari konstruk yang diukur harus lebih besar dari 0,5 untuk menunjukkan discriminant validity yang memadai.

Nilai AVE yang lebih kecil dari 0,5 menunjukkan bahwa konstruk yang diukur memiliki overlap yang signifikan dengan konstruk lain dalam model, yang berarti

bahwa konstruk yang diukur mungkin tidak memiliki kemampuan yang baik untuk dibedakan dari konstruk lainnya. Hal ini dapat menunjukkan masalah dalam pengukuran atau pemilihan indikator yang tepat untuk mengukur konstruk.

Namun, Hair et al. (2010) juga mengakui bahwa nilai ambang batas AVE dapat bervariasi tergantung pada jenis data dan konteks penelitian. Oleh karena itu, peneliti harus mempertimbangkan faktor-faktor kontekstual dalam mengevaluasi discriminant validity antara konstruk, seperti jumlah indikator yang digunakan, kompleksitas model, atau karakteristik sampel data. Dalam beberapa kasus, nilai AVE yang lebih rendah dari 0,5 masih dapat diterima jika konstruk memiliki overlap yang diharapkan dengan konstruk lain dalam model.

Dalam prakteknya, peneliti perlu mempertimbangkan nilai ambang batas AVE dan faktor-faktor kontekstual lainnya dalam mengevaluasi discriminant validity antara konstruk dalam analisis faktor konfirmatori atau struktural equation modeling. Hal ini dapat membantu meningkatkan keandalan dan validitas hasil penelitian.

Berikut adalah nilai AVE setelah penyesuaian *outer model*:

Tabel 4. 4 Nilai AVE Setelah Penyesuaian

| | Cronbach's alpha | Composite reliability (rho_a) | Composite reliability (rho_c) | Average variance extracted (AVE) |
|-----|------------------|-------------------------------|-------------------------------|----------------------------------|
| GOC | 0,693 | 0,713 | 0,804 | 0,510 |
| GTL | 0,920 | 0,927 | 0,933 | 0,560 |
| JS | 0,823 | 0,844 | 0,876 | 0,590 |
| OC | 0,875 | 0,881 | 0,901 | 0,505 |
| OCB | 0,729 | 0,748 | 0,847 | 0,650 |

Berdasarkan tabel 4.4 dapat diketahui bahwa nilai AVE tiap konstruk lebih tinggi dari 0,5 sehingga dapat disimpulkan bahwa semua konstruk dalam model yang diestimasi telah memenuhi kriteria discriminant validity.

4.2.1.2.2. Uji Fornell-Larcker

Menurut Hair et al. (2010), ambang batas Fornell-Larcker dapat ditetapkan dengan membandingkan koefisien korelasi antara variabel konstruk dan indikator yang terkait dengan variabel konstruk dengan nilai AVE dari variabel konstruk. Ambang batas ini dianggap terpenuhi jika koefisien korelasi antara variabel konstruk dan indikator yang terkait dengan variabel konstruk lebih kecil dari nilai AVE dari variabel konstruk.

Secara umum, nilai ambang batas Fornell-Larcker dapat dinyatakan sebagai berikut: jika koefisien korelasi antara variabel konstruk dan indikator yang terkait dengan variabel konstruk lebih kecil dari nilai AVE dari variabel konstruk, maka discriminant validity antara konstruk dapat diterima. Namun, jika koefisien korelasi antara variabel konstruk dan indikator yang terkait dengan variabel konstruk lebih besar dari nilai AVE dari variabel konstruk, maka discriminant validity antara konstruk harus diperiksa lebih lanjut.

Berikut adalah hasil pengujian Fornell-Larcker setelah penyesuaian *outer model*:

Tabel 4. 5 Hasil pengujian Fornell-Larcker setelah penyesuaian outer model

| | GOC | GTL | JS | OC | OCB |
|-----|-------|-------|-------|-------|-------|
| GOC | 0,714 | | | | |
| GTL | 0,438 | 0,748 | | | |
| JS | 0,405 | 0,460 | 0,768 | | |
| OC | 0,421 | 0,329 | 0,736 | 0,711 | |
| OCB | 0,404 | 0,494 | 0,457 | 0,434 | 0,806 |

Berdasarkan perbandingan tabel 4.5 dapat diketahui bahwa nilai akar AVE tiap konstruk lebih tinggi terhadap korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya sehingga dapat disimpulkan bahwa semua konstruk dalam model yang diestimasi telah memenuhi kriteria discriminant validity.

4.2.1.3. Uji Reliabilitas - Cronbach's alpha

Cronbach alpha adalah salah satu teknik yang sering digunakan untuk mengukur reliabilitas dalam penelitian. Reliabilitas adalah ukuran sejauh mana suatu instrumen pengukuran dapat diandalkan dan konsisten dalam memberikan hasil yang sama dalam situasi yang berbeda. Cronbach alpha mengukur seberapa baik sebuah set indikator atau pertanyaan dalam instrumen pengukuran mampu mengukur suatu konstruk atau variabel.

Menurut Hair et al. (2010), pengujian reliabilitas dengan menggunakan Cronbach alpha dapat dilakukan dengan cara menghitung koefisien alpha dari semua indikator yang ada dalam instrumen pengukuran. Koefisien alpha dapat

dihitung dengan menggunakan rumus matematis yang memerlukan jumlah indikator, varian total skor dari indikator, dan varian error dari indikator. Koefisien alpha dapat berkisar antara 0 dan 1, dan semakin dekat dengan 1, semakin baik reliabilitas instrumen pengukuran tersebut.

Terdapat beberapa pandangan dari para ahli mengenai nilai Cronbach's alpha dalam penelitian:

1. Hair et al. (2010) menyatakan bahwa nilai Cronbach's alpha di bawah 0,7 menunjukkan reliabilitas yang kurang baik untuk pengukuran dalam penelitian sosial. Oleh karena itu, nilai Cronbach's alpha 0,6 dianggap sebagai nilai yang cukup rendah dalam penelitian sosial.
2. Namun, Nunnally dan Bernstein (1994) menganggap nilai Cronbach's alpha 0,6 sebagai nilai yang dapat diterima dalam penelitian sosial jika jumlah item dalam instrumen pengukuran yang digunakan sedikit (misalnya, kurang dari 10 item). Mereka berpendapat bahwa jumlah item yang sedikit dapat mempengaruhi nilai Cronbach's alpha, sehingga nilai alpha 0,6 masih dapat diterima.
3. Di sisi lain, DeVellis (2012) menyatakan bahwa penilaian reliabilitas tidak hanya berdasarkan pada nilai alpha, tetapi juga harus mempertimbangkan faktor lain seperti jumlah item, variasi skor, dan heterogenitas dalam populasi yang diteliti. Oleh karena itu, nilai alpha 0,6 dapat diterima jika faktor-faktor tersebut dianggap memadai dalam penelitian.

Berikut adalah nilai Cronbach's alpha setelah penyesuaian outer model:

Tabel 4. 6 Nilai Cronbach's alpha setelah penyesuaian

| | Cronbach's alpha | Composite reliability (rho_a) | Composite reliability (rho_c) | Average variance extracted (AVE) |
|-----|------------------|-------------------------------|-------------------------------|----------------------------------|
| GOC | 0,693 | 0,713 | 0,804 | 0,510 |
| GTL | 0,920 | 0,927 | 0,933 | 0,560 |
| JS | 0,823 | 0,844 | 0,876 | 0,590 |
| OC | 0,875 | 0,881 | 0,901 | 0,505 |
| OCB | 0,729 | 0,748 | 0,847 | 0,650 |

Berdasarkan tabel 4.6 dapat diketahui bahwa nilai koefisien realibilitas cronbach alpha, masing-masing konstruk sudah di atas 0,60. Maka, dapat disimpulkan bahwa masing-masing konstruk sudah memiliki reliabilitas yang baik.

4.2.1.4. Uji Kolinearitas Model

Uji kolinearitas model digunakan untuk mengevaluasi apakah ada hubungan yang kuat antara variabel independen dalam model. Kolinearitas terjadi ketika dua atau lebih variabel independen dalam model memiliki korelasi yang tinggi satu sama lain, yang dapat menyebabkan masalah dalam estimasi parameter dan interpretasi hasil analisis.

Salah satu metode yang umum digunakan dalam uji kolinearitas model adalah Variance Inflation Factor (VIF). VIF mengukur seberapa besar varians dari koefisien regresi suatu variabel yang dijelaskan oleh variabel independen lain dalam model. Semakin tinggi nilai VIF, semakin besar korelasi antara variabel independen tersebut dengan variabel independen lain dalam model.

Menurut Hair et al. (2017), nilai ambang batas yang digunakan untuk VIF adalah 5. Jika nilai VIF suatu variabel independen melebihi ambang batas ini, maka

dapat dianggap bahwa variabel tersebut memiliki korelasi yang cukup kuat dengan variabel independen lain dalam model, dan dapat menyebabkan masalah kolinearitas.

Tabel 4. 7 Nilai Koefisien Variance Inflation Factor (VIF)

| | VIF |
|-------|-------|
| GOC1 | 1,768 |
| GOC2 | 1,229 |
| GOC4 | 1,461 |
| GOC5 | 1,281 |
| GTL1 | 2,778 |
| GTL10 | 3,682 |
| GTL12 | 2,117 |
| GTL2 | 4,386 |
| GTL3 | 3,642 |
| GTL4 | 3,914 |
| GTL5 | 2,245 |
| GTL6 | 2,921 |
| GTL7 | 2,012 |
| GTL8 | 2,641 |
| GTL9 | 2,961 |
| JB1 | 1,960 |
| JB2 | 3,514 |
| JB3 | 2,682 |
| JB5 | 1,902 |
| JB6 | 1,733 |
| OC11 | 3,211 |
| OC12 | 2,201 |
| OC3 | 1,514 |
| OC4 | 3,554 |
| OC5 | 3,249 |
| OC6 | 1,942 |
| OC7 | 3,565 |
| OC8 | 2,337 |

| | |
|------|-------|
| OC9 | 1,463 |
| OCB3 | 1,303 |
| OCB7 | 1,755 |
| OCB9 | 1,552 |

Berdasarkan tabel 4.7 dapat diketahui bahwa nilai koefisien Variance Inflation Factor (VIF) masing-masing konstruk sudah di bawah 5. Maka, dapat disimpulkan bahwa masing-masing konstruk tidak memiliki masalah kolinearitas.

4.2.2. Uji Structural Model (Inner Model)

Uji structural model (inner model) pada SEM (Structural Equation Modeling) digunakan untuk menguji hubungan antarvariabel yang terdapat dalam model yang telah dibangun. R-square (R²) dan F-square (F²) adalah dua ukuran kecocokan model yang digunakan pada SEM PLS (Partial Least Squares). Kedua ukuran ini digunakan untuk mengevaluasi sejauh mana variabel dependen (Y) dalam model dijelaskan oleh variabel independen (X).

4.2.2.1. R Square

R-square pada SEM PLS mengukur seberapa besar variasi dalam variabel dependen (Y) yang dijelaskan oleh variabel independen (X) dalam model. R-square memiliki nilai antara 0 dan 1. Nilai R-square yang semakin besar menunjukkan semakin baiknya model dalam menjelaskan variasi dalam variabel dependen (Y). R-square dapat dihitung untuk setiap variabel dependen dalam model, dan semakin banyak variabel dependen yang dijelaskan oleh model, semakin baik model tersebut. Berikut adalah kriteria R² menurut ahli:

- a. R² Kuat: Nilai R² yang kuat adalah sekitar 0,7 hingga 1,0. Ini menunjukkan bahwa variabel independen menjelaskan sebagian besar variasi dalam data dan model regresi linier cocok dengan data dengan baik.
- b. R² Sedang: Nilai R² yang sedang adalah sekitar 0,3 hingga 0,7. Ini menunjukkan bahwa model regresi linier dapat menjelaskan sebagian besar variasi dalam data, tetapi masih ada beberapa variasi yang tidak dapat dijelaskan oleh model.
- c. R² Buruk: Nilai R² yang buruk adalah di bawah 0,3. Ini menunjukkan bahwa model regresi linier tidak cocok dengan data dengan baik dan hanya sedikit variasi dalam data yang dapat dijelaskan oleh model.

Nilai Hasil Pengujian R Square pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 4. 8 Nilai Hasil Pengujian R Square

| | R-square | R-square adjusted |
|-----|----------|-------------------|
| OC | 0,563 | 0,535 |
| OCB | 0,347 | 0,291 |

R-squared model jalur I sebesar 0,563 artinya kemampuan variabel *green organizational culture*, kepuasan kerja, dan *green transformational leadership* dalam menjelaskan *organizational commitment* adalah kuat, dimana model dapat menjelaskan variabel dependen hingga 56,3% di luar variabel yang tidak diobservasi.

R-squared model jalur II sebesar 0,347 artinya kemampuan variabel GOC, Kepuasan Kerja, dan *Green Transformational Leadership* dalam menjelaskan *Organizational Citizenship Behaviour* melalui *Organizational Commitment* adalah

sedang (moderat), dimana model dapat menjelaskan variabel dependen hingga 34,7% di luar variabel yang tidak diobservasi.

4.2.2.2. F Square

F-square pada SEM PLS mengukur kontribusi variabel independen (X) dalam menjelaskan variasi dalam variabel dependen (Y). F-square juga memiliki nilai antara 0 dan 1. Nilai F-square yang semakin besar menunjukkan semakin besar kontribusi variabel independen dalam menjelaskan variasi dalam variabel dependen. F-square dapat dihitung untuk setiap variabel independen dalam model, dan semakin banyak variabel independen yang memberikan kontribusi dalam menjelaskan variasi dalam variabel dependen, semakin baik model tersebut.

Berikut adalah kriteria F-Squared menurut ahli Cohen:

- a. F-Squared Kuat: Nilai F-Squared yang kuat adalah sekitar 0,35 atau lebih. Ini menunjukkan bahwa variabel independen memiliki pengaruh yang kuat pada variabel dependen dalam model regresi.
- b. F-Squared Sedang: Nilai F-Squared yang sedang adalah sekitar 0,15 hingga 0,35. Ini menunjukkan bahwa variabel independen memiliki pengaruh sedang pada variabel dependen dalam model regresi.
- c. F-Squared Buruk: Nilai F-Squared yang buruk adalah kurang dari 0,15. Ini menunjukkan bahwa variabel independen memiliki pengaruh yang lemah pada variabel dependen dalam model regresi.

Nilai Hasil Pengujian F Square pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 4. 9 Nilai Hasil Pengujian F Square

| | GOC | GTL | JS | OC | OCB |
|-----|-----|-----|----|-------|-------|
| GOC | | | | 0,048 | 0,021 |
| GTL | | | | 0,007 | 0,109 |
| JS | | | | 0,823 | 0,009 |
| OC | | | | | 0,022 |
| OCB | | | | | |

Berdasarkan tabel 4.9 maka dapat disimpulkan bahwa

1. *Green organizational culture* memiliki pengaruh lemah terhadap *organizational commitment* karena hanya memiliki nilai F Square 0,048 (kurang dari 0,15).
2. *Green organizational culture* memiliki pengaruh lemah terhadap *organizational citizenship behaviour* karena hanya memiliki nilai F Square 0,021 (kurang dari 0,15)
3. *Green transformational leadership* memiliki pengaruh lemah terhadap *organizational commitment* karena hanya memiliki nilai F Square 0,007 (kurang dari 0,15)
4. *Green transformational leadership* memiliki pengaruh lemah terhadap *organizational citizenship behaviour* karena hanya memiliki nilai F Square 0,109 (kurang dari 0,15).
5. Kepuasan kerja memiliki pengaruh kuat terhadap *organizational commitment* karena memiliki nilai F Square 0,823 (lebih dari 0,35).

6. Kepuasan kerja memiliki pengaruh lemah terhadap *organizational citizenship behaviour* karena memiliki nilai F Square 0,009 (kurang dari 0,15).
7. *Organizational commitment* memiliki pengaruh lemah terhadap *organizational citizenship behaviour* karena memiliki nilai F Square 0,009 (kurang dari 0,022).

4.2.3. Pengujian Hipotesis

Pada SEM-PLS (Structural Equation Modeling - Partial Least Squares), statistik uji hipotesis digunakan untuk menguji signifikansi koefisien jalur antara variabel dan signifikansi keseluruhan model. Terdapat dua statistik uji yang umum digunakan dalam SEM-PLS, yaitu t-statistik dan p-value.

1. T-statistik digunakan untuk menguji signifikansi koefisien jalur antara variabel. T-statistik adalah hasil pembagian koefisien jalur dengan standar error-nya. Jika nilai t-statistik lebih besar dari 1,96 atau lebih kecil dari -1,96 (pada tingkat signifikansi 0,05), maka koefisien jalur dianggap signifikan secara statistik.
2. P-value digunakan untuk menguji signifikansi keseluruhan model. P-value adalah probabilitas mendapatkan nilai statistik uji (seperti t-statistik) yang setidaknya sebesar nilai yang diamati, jika hipotesis nol (tidak ada hubungan antara variabel) benar. Semakin kecil nilai p-value, semakin kecil kemungkinan hipotesis nol benar. Sebagai acuan, jika nilai p-value lebih kecil dari 0,05, maka model dianggap signifikan secara statistik.

4.2.3.1. Path Coefficients

Path coefficients atau koefisien jalur pada SEM-PLS (Structural Equation Modeling - Partial Least Squares) adalah ukuran kekuatan dan arah hubungan antara variabel dalam model. Menurut Hair et al. (2019), koefisien jalur pada SEM-PLS dapat dihitung dengan mengalikan bobot variabel independen dengan loading faktor pada variabel dependen. Koefisien jalur pada SEM-PLS juga dapat diinterpretasikan untuk mengetahui arah hubungan antara variabel. Jika koefisien jalur positif, maka ada hubungan positif antara variabel, artinya ketika variabel independen meningkat, variabel dependen juga meningkat. Sebaliknya, jika koefisien jalur negatif, maka ada hubungan negatif antara variabel, artinya ketika variabel independen meningkat, variabel dependen akan menurun.

Nilai koefisien jalur pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 4. 10 Nilai Koefisien Jalur pada Penelitian

| | Hipotesis | Original sample (O) | Sample mean (M) | Standard deviation (STDEV) | T statistics ((O/STDEV)) | P values | Signifikansi *) |
|------------|-----------|---------------------|-----------------|----------------------------|--------------------------|----------|--------------------|
| GOC -> OC | H1 | 0,167 | 0,181 | 0,118 | 1,417 | 0,156 | Tidak Signifikan |
| GOC -> OCB | H2 | 0,139 | 0,149 | 0,171 | 0,813 | 0,416 | Tidak Signifikan |
| GTL -> OC | H3 | -0,066 | -0,058 | 0,136 | 0,485 | 0,628 | Tidak Signifikan |
| GTL -> OCB | H4 | 0,317 | 0,331 | 0,165 | 1,921 | 0,055 | Tidak Signifikan |
| JS -> OC | H5 | 0,698 | 0,695 | 0,116 | 6,009 | 0,000 | Positif Signifikan |
| JS -> OCB | H6 | 0,121 | 0,120 | 0,190 | 0,636 | 0,525 | Tidak Signifikan |
| OC -> OCB | H7 | 0,183 | 0,198 | 0,201 | 0,908 | 0,364 | Tidak Signifikan |

Ket: *) Signifikan pada taraf 5%

Pengujian hipotesis dilakukan dengan melihat *path coefficient output* dari hasil *resampling bootstrap* yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Pengaruh *Green Organizational Culture* terhadap *Organizational Commitment*. Hipotesis yang diajukan pada penelitian ini adalah :

- a. H_0 (hipotesis nihil) : $\beta_i = 0$; artinya tidak terdapat pengaruh positif *Green organizational Culture* terhadap *Organizational Commitment*.
- b. H_a (hipotesis alternatif) : $\beta_i \neq 0$; artinya terdapat pengaruh positif *Green Organizational Culture* terhadap *Organizational Commitment*

Tabel 4.10 menunjukkan tidak adanya pengaruh signifikan antara konstruk GOC terhadap OC pada taraf 5%, dengan nilai p-value hanya sebesar 0,156. Maka, dapat disimpulkan bahwa H_0 diterima dan H_a ditolak yang artinya tidak terdapat pengaruh positif *Green Organizational Culture* terhadap *Organizational Commitment*.

2. Pengaruh *Green Organizational Culture* terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*. Hipotesis yang diajukan pada penelitian ini adalah :

- a. H_0 (hipotesis nihil) : $\beta_i = 0$; artinya tidak terdapat pengaruh positif *Green Organizational Culture* terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*.
- b. H_a (hipotesis alternatif) : $\beta_i \neq 0$; artinya terdapat pengaruh positif *Green Organizational Culture* terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*

Tabel 4.10 menunjukkan tidak adanya pengaruh signifikan antara konstruk GOC terhadap OCB pada taraf 5%, dengan nilai p-value hanya sebesar

0,416. Maka, dapat disimpulkan bahwa H_0 diterima dan H_a ditolak yang artinya tidak terdapat pengaruh positif *Green Organizational Culture* terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*.

3. Pengaruh *Green Transformational Leadership* terhadap *Organizational Commitment*. Hipotesis yang diajukan pada penelitian ini adalah :

a. H_0 (hipotesis nihil) : $\beta_i = 0$; artinya tidak terdapat pengaruh positif *Green Transformational Leadership* terhadap *Organizational Commitment*.

b. H_a (hipotesis alternatif) : $\beta_i \neq 0$; artinya terdapat pengaruh positif *Green Transformational Leadership* terhadap *Organizational Commitment*

Tabel 4.10 menunjukkan tidak adanya pengaruh signifikan antara konstruk GTL terhadap OC pada taraf 5%, dengan nilai p-value hanya sebesar 0,683. Maka, dapat disimpulkan bahwa H_0 diterima dan H_a ditolak yang artinya tidak terdapat pengaruh positif *Green Transformational Leadership* terhadap *Organizational Commitment*.

4. Pengaruh *Green Transformational Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*. Hipotesis yang diajukan pada penelitian ini adalah :

a. H_0 (hipotesis nihil) : $\beta_i = 0$; artinya tidak terdapat pengaruh positif *Green Transformational Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*.

b. H_a (hipotesis alternatif) : $\beta_i \neq 0$; artinya terdapat pengaruh positif *Green Transformational Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*.

Tabel 4.10 menunjukkan tidak adanya pengaruh signifikan antara konstruk GTL terhadap OC pada taraf 5%, dengan nilai p-value hanya sebesar 0,683. Maka, dapat disimpulkan bahwa H_0 diterima dan H_a ditolak yang artinya tidak terdapat pengaruh positif *Green Transformational Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*.

5. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Commitment*. Hipotesis yang diajukan pada penelitian ini adalah :
 - a. H_0 (hipotesis nihil) : $\beta_i = 0$; artinya tidak terdapat pengaruh positif Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Commitment*.
 - b. H_a (hipotesis alternatif) : $\beta_i \neq 0$; artinya terdapat pengaruh positif Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Commitment*.

Tabel 4.10 menunjukkan adanya pengaruh signifikan antara konstruk JS terhadap OC pada taraf 5%, dengan nilai koefisien sebesar 0,698 dan p-value sebesar 0,000. nilai koefisien sebesar 0,698 menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Commitment* dalam konstruk penelitian. Maka, dapat disimpulkan bahwa H_a diterima yang artinya terdapat pengaruh positif Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Commitment*.

6. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*. Hipotesis yang diajukan pada penelitian ini adalah :
 - a. H_0 (hipotesis nihil) : $\beta_i = 0$; artinya tidak terdapat pengaruh positif Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*.

- b. Ha (hipotesis alternatif) : $\beta_i \neq 0$; artinya terdapat pengaruh positif Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*.

Tabel 4.10 menunjukkan tidak adanya pengaruh signifikan antara konstruk JS terhadap OCB pada taraf 5%, dengan nilai p-value hanya sebesar 0,525.

Maka, dapat disimpulkan bahwa Ho diterima dan Ha ditolak yang artinya tidak terdapat pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*.

7. Pengaruh *Organizational Commitment* terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*. Hipotesis yang diajukan pada penelitian ini adalah :

- a. Ho (hipotesis nihil) : $\beta_i = 0$; artinya tidak terdapat pengaruh positif *Organizational Commitment* terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*.
- b. Ha (hipotesis alternatif) : $\beta_i \neq 0$; artinya terdapat pengaruh positif *Organizational Commitment* terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*.

Tabel 4.10 menunjukkan tidak adanya pengaruh signifikan antara konstruk OC terhadap OCB pada taraf 5%, dengan nilai p-value hanya sebesar 0,364.

Maka, dapat disimpulkan bahwa Ho diterima dan Ha ditolak yang artinya tidak terdapat pengaruh *Organizational Commitment* terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*.

4.2.3.2. Specific indirect effects

Specific indirect effects pada SEM-PLS (Structural Equation Modeling - Partial Least Squares) adalah pengaruh tidak langsung dari variabel independen terhadap variabel dependen melalui mediator atau variabel perantara tertentu dalam model. Menurut Hair et al. (2019), specific indirect effects dapat dihitung dengan mengalikan koefisien jalur antara variabel independen dan mediator dengan koefisien jalur antara mediator dan variabel dependen. Specific indirect effects pada SEM-PLS sangat penting untuk memahami mekanisme hubungan antara variabel dalam model dan dapat digunakan untuk mengidentifikasi mediator yang paling berpengaruh dalam menghubungkan variabel independen dengan variabel dependen.

Nilai Specific indirect effects pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 4. 11 Nilai Specific Indirect Effects

| Hipotesis | Original sample (O) | Sample mean (M) | Standard deviation (STDEV) | T statistics (O/STDEV) | P values | Signifikansi *) |
|------------------|---------------------|-----------------|----------------------------|--------------------------|----------|------------------|
| GTL -> OC -> OCB | H8 -0,014 | -0,004 | 0,040 | 0,342 | 0,732 | Tidak Signifikan |
| JS -> OC -> OCB | H9 0,183 | 0,191 | 0,102 | 1,792 | 0,073 | Tidak Signifikan |
| GOC -> OC -> OCB | H10 0,044 | 0,050 | 0,047 | 0,939 | 0,348 | Tidak Signifikan |

Ket: *) Signifikan pada taraf 5%

Pengujian hipotesis untuk mengidentifikasi mediator dilakukan dengan melihat Specific indirect effects dari hasil *resampling bootstrap* yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Pengaruh *Green Transformational Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* melalui *Organizational Commitment*. Hipotesis yang diajukan pada penelitian ini adalah :
 - a. H_0 (hipotesis nihil) : $\beta_i = 0$; artinya tidak terdapat pengaruh positif *Green Transformational Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* melalui *Organizational Commitment*.
 - b. H_a (hipotesis alternatif) : $\beta_i \neq 0$; artinya terdapat pengaruh positif *Green Transformational Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* melalui *Organizational Commitment*.

Tabel 4.11 menunjukkan tidak adanya pengaruh signifikan antara konstruk GTL terhadap OCB melalui OC pada taraf 5%, dengan nilai p-value sebesar 0,732. Maka, dapat disimpulkan bahwa H_0 diterima dan H_a ditolak yang artinya tidak terdapat pengaruh *Green Transformational Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* melalui *Organizational Commitment*.

2. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* melalui *Organizational Commitment*. Hipotesis yang diajukan pada penelitian ini adalah :

- a. Ho (hipotesis nihil) : $\beta_i = 0$; artinya tidak terdapat pengaruh positif Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* melalui *Organizational Commitment*.
- b. Ha (hipotesis alternatif) : $\beta_i \neq 0$; artinya terdapat pengaruh positif Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* melalui *Organizational Commitment*.

Tabel 4.11 menunjukkan tidak adanya pengaruh signifikan antara konstruk JS terhadap OCB melalui OC pada taraf 5%, dengan nilai p-value sebesar 0,073. Maka, dapat disimpulkan bahwa Ho diterima dan Ha ditolak yang artinya tidak terdapat pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* melalui *Organizational Commitment*.

3. Pengaruh *Green Organizational Culture* terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* melalui *Organizational Commitment*. Hipotesis yang diajukan pada penelitian ini adalah :
 - a. Ho (hipotesis nihil) : $\beta_i = 0$; artinya tidak terdapat pengaruh positif *Green Organizational Culture* terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* melalui *Organizational Commitment*.
 - b. Ha (hipotesis alternatif) : $\beta_i \neq 0$; artinya terdapat pengaruh positif *Green Organizational Culture* terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* melalui *Organizational Commitment*

Tabel 4.11 menunjukkan tidak adanya pengaruh signifikan antara konstruk GOC terhadap OCB melalui OC pada taraf 5%, dengan nilai p-value sebesar 0,348. Maka, dapat disimpulkan bahwa Ho diterima dan Ha ditolak yang

artinya tidak terdapat pengaruh *Green Organizational Culture* terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* melalui *Organizational Commitment*.

4.3. Pembahasan

4.3.1. Pengaruh *Green Organizational Culture* Terhadap *Organizational Commitment*

Hasil pengujian penelitian menemukan bahwa *green organizational culture* tidak berpengaruh terhadap *organizational commitment*. Hal ini berbeda dengan hipotesis awal dimana dalam konteks *green human resource management*, Ren et al. (2018) berpendapat dalam literatur bahwa praktik *green human resource management* dapat meningkatkan komitmen lingkungan di tingkat karyawan. Pengembangan sistem budaya yang berorientasi lingkungan seharusnya dapat merangsang karyawan untuk melakukan proyek hijau. Dalam beberapa studi membuktikan bahwa *green organizational culture* berpengaruh terhadap *organizational commitment* (Ren et al., 2018; Pham et al., 2019).

Terdapat beberapa penelitian yang menunjukkan bahwa *green organizational culture* tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *organizational commitment*. Sebagai contoh, penelitian yang dilakukan oleh Kim et al. (2015) menunjukkan bahwa tidak ada hubungan yang signifikan antara *green organizational culture* dengan *organizational commitment* pada sampel perusahaan manufaktur di Korea Selatan. Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Kim et al. (2017) pada perusahaan-perusahaan manufaktur di Korea Selatan menemukan bahwa meskipun *green organizational culture* memiliki dampak positif pada

kinerja perusahaan, tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *organizational commitment* karyawan.

Terdapat beberapa alasan mengapa *green organizational culture* tidak selalu berpengaruh terhadap *organizational commitment* atau komitmen organisasi, antara lain:

- a. Perbedaan dalam persepsi dan nilai-nilai: Meskipun sebuah organisasi memiliki budaya hijau atau *green organizational culture*, hal tersebut tidak selalu berarti bahwa semua karyawan memiliki persepsi yang sama tentang pentingnya lingkungan dan keberlanjutan. Beberapa karyawan mungkin memandang keberlanjutan sebagai nilai yang lebih penting, sedangkan yang lain mungkin lebih fokus pada nilai-nilai seperti gaji, kesejahteraan, dan kemajuan karir.
- b. Kurangnya dukungan dan sumber daya: Implementasi *green organizational culture* memerlukan sumber daya seperti waktu, uang, dan dukungan dari manajemen dan karyawan lain. Jika organisasi tidak menyediakan sumber daya yang cukup, hal ini dapat mempengaruhi motivasi dan komitmen karyawan terhadap tujuan organisasi.
- c. Kurangnya komunikasi dan pelatihan: Jika organisasi tidak menyediakan pelatihan dan komunikasi yang cukup mengenai kebijakan lingkungan dan keberlanjutan, karyawan mungkin tidak memahami pentingnya dan tujuan dari *green organizational culture*. Ini dapat menyebabkan kurangnya keterlibatan dan komitmen pada tujuan organisasi.

- d. Faktor eksternal: Karyawan juga dapat dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti situasi ekonomi, persaingan di pasar kerja, dan kondisi lingkungan di luar organisasi. Hal ini dapat membuat karyawan lebih fokus pada kepentingan mereka sendiri dan kurang fokus pada komitmen organisasi.

Namun, perlu diingat bahwa hasil penelitian dapat bervariasi tergantung pada konteks dan karakteristik sampel yang digunakan. Oleh karena itu, perlu dilakukan penelitian yang lebih lanjut untuk memastikan kesimpulan tersebut dan memperdalam pemahaman mengenai hubungan antara *green organizational culture* dan *organizational commitment*.

4.3.2. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap *Organizational Commitment*

Hasil pengujian penelitian menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap *organizational commitment*. Hal ini sesuai dengan hipotesis awal dimana Mathis et al. (2016) menjelaskan bahwa orang-orang yang relatif puas dengan pekerjaannya akan lebih berkomitmen pada organisasi dan orang-orang yang berkomitmen terhadap organisasi lebih mungkin mendapatkan kepuasan yang lebih besar. Akhirnya, kepuasan kerja sangat penting di lingkungan organisasi karena memiliki hubungan dengan perilaku karyawan terhadap organisasi dan lingkungan. Kepuasan kerja dapat mendorong untuk terciptanya *organizational commitment*. Beberapa dampak positif kepuasan kerja terhadap *organizational commitment* antara lain:

- a. Peningkatan motivasi: Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung lebih termotivasi untuk melakukan tugas dan tanggung jawab mereka dengan baik. Hal ini dapat meningkatkan kinerja dan produktivitas mereka, serta memperkuat komitmen pada organisasi.
- b. Pengurangan *turnover*: Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya lebih cenderung bertahan di organisasi mereka daripada mencari pekerjaan lain. Dengan demikian, kepuasan kerja dapat membantu mengurangi tingkat *turnover* atau pergantian karyawan, yang dapat mempengaruhi stabilitas organisasi.
- c. Peningkatan loyalitas: Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung lebih loyal pada organisasi mereka. Hal ini dapat meningkatkan kesetiaan mereka pada organisasi dan memperkuat komitmen mereka untuk tetap bekerja di sana dalam jangka panjang.
- d. Meningkatkan citra organisasi: Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan mereka dan memiliki komitmen pada organisasi cenderung memberikan umpan balik yang lebih positif dan merekomendasikan organisasi mereka kepada orang lain. Hal ini dapat membantu meningkatkan citra organisasi di mata masyarakat dan calon karyawan.

Dengan demikian, kepuasan kerja dapat memperkuat *organizational commitment* dan membawa berbagai manfaat positif bagi organisasi, termasuk peningkatan kinerja, produktivitas, dan loyalitas karyawan.

4.3.3. Pengaruh *Green Transformational Leadership* Terhadap *Organizational Commitment*

Hasil pengujian penelitian menemukan bahwa tidak ada pengaruh *green transformational leadership* terhadap *organizational commitment*. Hal ini berbeda dengan hipotesis awal dimana menurut Pratama (2016), dalam memelihara komitmen organisasi, peran seorang pemimpin sangat dibutuhkan, dan kepemimpinan yang efektif menjadi syarat utama. Pemimpin yang efektif dalam menerapkan gaya tertentu dalam kepemimpinannya terlebih dahulu harus memahami siapa bawahan yang dipimpinnya, mengerti kekuatan dan kelemahan bawahannya, dan mengerti bagaimana cara memanfaatkan kekuatan bawahan untuk mengimbangi kelemahan yang mereka miliki.

Hasil ini memiliki kesamaan dengan penelitian yang dilakukan oleh Kang et al. (2017) pada karyawan perusahaan manufaktur di Korea Selatan yang menunjukkan bahwa *green transformational leadership* tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *organizational commitment*.

Green transformational leadership, atau kepemimpinan transformasional yang berfokus pada aspek lingkungan, dapat tidak berpengaruh terhadap *organizational commitment* karena beberapa alasan, di antaranya:

- a. Prioritas yang Berbeda: Meskipun kepemimpinan transformasional yang berfokus pada aspek lingkungan penting, para karyawan mungkin memiliki prioritas yang berbeda dalam hal apa yang mereka anggap penting dalam organisasi. Jika karyawan menganggap aspek lain seperti upah, kesejahteraan, atau kemajuan karir lebih penting, maka kepemimpinan

transformatif yang berfokus pada lingkungan mungkin tidak memiliki dampak signifikan pada organisational commitment.

- b. Kurangnya Dukungan dan Sumber Daya: Kepemimpinan transformatif yang berfokus pada lingkungan dapat memerlukan dukungan dan sumber daya yang cukup untuk memenuhi tujuannya. Jika organisasi tidak menyediakan dukungan dan sumber daya yang diperlukan, maka para pemimpin mungkin kesulitan untuk memotivasi karyawan dan mendorong perubahan yang diperlukan untuk mencapai tujuan lingkungan.
- c. Kurangnya Komitmen Pemimpin: Meskipun pemimpin menerapkan kepemimpinan transformatif yang berfokus pada lingkungan, tetapi jika dirinya sendiri tidak sepenuhnya berkomitmen terhadap tujuan lingkungan, maka sulit bagi karyawan untuk merespons dengan sepenuh hati dan menjadi lebih terlibat dalam organisasi.
- d. Kurangnya Keterlibatan Karyawan: Para pemimpin dapat mempromosikan lingkungan kerja yang berkelanjutan, tetapi jika karyawan tidak merasa terlibat atau kurang menyadari pentingnya tujuan tersebut, maka upaya pemimpin untuk meningkatkan *organizational commitment* melalui kepemimpinan transformatif yang berfokus pada lingkungan dapat gagal.
- e. Ketidakpastian Perubahan Lingkungan: Kadang-kadang organisasi menghadapi tantangan eksternal yang tidak dapat dikendalikan oleh pemimpin, seperti perubahan lingkungan atau kebijakan pemerintah yang berubah-ubah. Ketidakpastian ini dapat menyebabkan karyawan merasa

frustrasi dan sulit untuk berkomitmen pada organisasi meskipun terdapat kepemimpinan transformasional yang berfokus pada lingkungan.

4.3.4. Pengaruh *Green Organizational Culture* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Hasil pengujian penelitian menemukan bahwa tidak ada pengaruh *green organizational culture* terhadap *organizational citizenship behavior*. Hal ini berbeda dengan hipotesis awal dimana berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Nisa et al. (2018), kemudian Mahmudi (2020) menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap *organizational citizenship behavior*. Terkait dengan teori dan penelitian sebelumnya tersebut dapat dikatakan bahwa budaya organisasi memiliki peran vital dalam organisasi karena merupakan kebiasaan-kebiasaan yang terjadi dalam hirarki organisasi yang mewakili norma- norma perilaku yang diikuti oleh para anggota organisasi. Budaya organisasi yang kuat mengindikasikan tingginya loyalitas dan komitmen pegawai terhadap organisasi, sehingga dapat mengarahkan *organizational citizenship behavior* dari pegawai.

Hasil ini memiliki kesamaan dengan penelitian yang dilakukan oleh Yusof et al. (2017) pada karyawan di sektor perkhidmatan awam di Malaysia yang menunjukkan bahwa *green organizational culture* tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.

Green organizational culture, atau budaya organisasi yang fokus pada keberlanjutan lingkungan, dapat tidak berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) karena beberapa alasan, di antaranya:

- a. Kurangnya Pemahaman: Karyawan mungkin tidak sepenuhnya memahami atau tidak terbiasa dengan prinsip-prinsip dan nilai-nilai yang terkait dengan budaya organisasi yang berfokus pada lingkungan. Hal ini dapat menghambat kemauan atau kemampuan mereka untuk melakukan perilaku yang mendukung keberlanjutan, dan pada gilirannya, dapat mengurangi kemungkinan *organizational citizenship behavior*.
- b. Faktor Eksternal: Karyawan dapat terpengaruh oleh faktor-faktor eksternal yang tidak terkait dengan budaya organisasi, seperti tekanan waktu, masalah pribadi, atau kondisi lingkungan yang tidak mendukung. Faktor-faktor tersebut dapat mempengaruhi motivasi atau kemampuan karyawan untuk melakukan *organizational citizenship behavior*, bahkan jika mereka memahami dan menyetujui nilai-nilai budaya organisasi.
- c. Kurangnya Penghargaan: Jika karyawan merasa bahwa tindakan mereka untuk mendukung keberlanjutan tidak dihargai atau diakui oleh organisasi atau rekan kerja, maka mereka mungkin tidak termotivasi untuk melanjutkan perilaku tersebut atau bahkan menghentikannya.
- d. Konflik Nilai: Budaya organisasi yang berfokus pada keberlanjutan dapat bertentangan dengan nilai atau preferensi pribadi karyawan, seperti prioritas keuangan atau pandangan sosial dan politik. Konflik tersebut dapat

mempengaruhi kemauan karyawan untuk melakukan *organizational citizenship behavior* yang mendukung keberlanjutan.

- e. Kepemimpinan yang Tidak Konsisten: Kepemimpinan yang tidak konsisten dalam menerapkan dan mendukung budaya organisasi yang berfokus pada lingkungan dapat menyebabkan kebingungan atau ketidakpastian di kalangan karyawan, dan pada gilirannya, dapat mengurangi kemungkinan *organizational citizenship behavior*.

4.3.5. Pengaruh kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior*

Hasil pengujian penelitian menemukan bahwa tidak ada pengaruh kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior*. Hal ini berbeda dengan hipotesis awal dimana Kreitner et al. (2014) mengatakan adanya hubungan yang signifikan dan cukup positif antara *organizational citizenship behavior* dan kepuasan kerja, serta menurut Robbins et al. (2014) mengatakan bahwa tampaknya logis untuk mengasumsikan kepuasan kerja seharusnya menjadi suatu penentu utama dari perilaku *organizational citizenship behavior*. Pekerja yang puas seharusnya akan keliatan berbicara positif mengenai organisasi, membantu yang lain dan melebihi ekspektasi normal dalam pekerjaannya, mungkin karena mereka ingin membalas pengalaman positifnya.

Hasil ini memiliki kesamaan dengan Penelitian yang dilakukan oleh Jiang et al. (2016) pada karyawan di perusahaan-perusahaan di China menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Graham et al. (2015) juga menemukan bahwa

kepuasan kerja tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan di sektor publik di Amerika Serikat.

Kepuasan kerja dapat tidak berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* karena beberapa alasan, di antaranya:

- a. Perbedaan Antara Kepuasan Kerja dan *organizational citizenship behavior*: Meskipun karyawan mungkin merasa puas dengan pekerjaan mereka, itu tidak selalu berarti bahwa mereka akan melakukan tindakan yang melebihi tuntutan pekerjaan mereka untuk mendukung organisasi. *Organizational citizenship behavior* melibatkan perilaku sukarela yang tidak selalu terkait langsung dengan tugas utama pekerjaan karyawan, dan dapat dipengaruhi oleh faktor lain selain kepuasan kerja.
- b. Kurangnya Kesadaran: Karyawan mungkin tidak menyadari atau mengenali pentingnya *organizational citizenship behavior* dalam konteks organisasi. Oleh karena itu, meskipun mereka merasa puas dengan pekerjaan mereka, mereka mungkin tidak termotivasi untuk melakukan tindakan yang melebihi tuntutan pekerjaan mereka.
- c. Kondisi Lingkungan yang Tidak Mendukung: Meskipun karyawan merasa puas dengan pekerjaan mereka, jika lingkungan kerja tidak mendukung *organizational citizenship behavior* atau bahkan menghambatnya, maka karyawan mungkin tidak termotivasi untuk melakukannya.
- d. Kurangnya Keterlibatan Karyawan: Karyawan yang merasa kurang terlibat dalam organisasi mungkin tidak merasa memiliki kewajiban moral untuk melakukan *organizational citizenship behavior* atau mungkin bahkan tidak

menyadari bahwa *organizational citizenship behavior* penting bagi organisasi. Oleh karena itu, kepuasan kerja tidak selalu berkorelasi langsung dengan *organizational citizenship behavior*.

- e. Faktor Eksternal: Karyawan dapat terpengaruh oleh faktor-faktor eksternal yang tidak terkait dengan kepuasan kerja, seperti tekanan waktu, masalah pribadi, atau kondisi lingkungan yang tidak mendukung. Faktor-faktor tersebut dapat mempengaruhi motivasi atau kemampuan karyawan untuk melakukan *organizational citizenship behavior*, bahkan jika mereka merasa puas dengan pekerjaan mereka.

4.3.6. Pengaruh *Green Transformational Leadership* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Hasil pengujian penelitian menemukan bahwa tidak ada pengaruh *green transformational leadership* terhadap *organizational citizenship behavior*. Hal ini berbeda dengan hipotesis awal dimana seharusnya penerapan gaya *green transformational leadership* pada pemimpin dapat mempengaruhi sikap *organizational citizenship behavior* karyawan karena karyawan memperoleh inspirasi, motivasi dan perhatian dari pemimpinnya. Penelitian ini memiliki kesamaan hasil dengan penelitian Zhu et al. (2019) yang menemukan bahwa *green transformational leadership* tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan di sektor energi terbarukan.

Ada beberapa alasan mengapa kepemimpinan transformasional yang fokus pada lingkungan tidak selalu berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*, di antaranya:

- a. Kurangnya Pemahaman: Karyawan mungkin tidak sepenuhnya memahami atau tidak terbiasa dengan prinsip-prinsip dan nilai-nilai yang terkait dengan kepemimpinan transformasional yang berfokus pada lingkungan. Hal ini dapat menghambat kemauan atau kemampuan mereka untuk melakukan perilaku yang mendukung keberlanjutan, dan pada gilirannya, dapat mengurangi kemungkinan *organizational citizenship behavior*.
- b. Faktor Eksternal: Karyawan dapat terpengaruh oleh faktor-faktor eksternal yang tidak terkait dengan kepemimpinan transformasional atau bahkan dengan lingkungan, seperti tekanan waktu, masalah pribadi, atau kondisi lingkungan yang tidak mendukung. Faktor-faktor tersebut dapat mempengaruhi motivasi atau kemampuan karyawan untuk melakukan *organizational citizenship behavior*, bahkan jika mereka terinspirasi oleh kepemimpinan transformasional yang fokus pada lingkungan.
- c. Kurangnya Penghargaan: Jika karyawan merasa bahwa tindakan mereka untuk mendukung keberlanjutan tidak dihargai atau diakui oleh organisasi atau rekan kerja, maka mereka mungkin tidak termotivasi untuk melanjutkan perilaku tersebut atau bahkan menghentikannya. Oleh karena itu, penghargaan dan pengakuan dari pimpinan dan rekan kerja sangat penting dalam memotivasi *organizational citizenship behavior*.

- d. Konflik Nilai: Kepemimpinan transformasional yang fokus pada keberlanjutan dapat bertentangan dengan nilai atau preferensi pribadi karyawan, seperti prioritas keuangan atau pandangan sosial dan politik. Konflik tersebut dapat mempengaruhi kemauan karyawan untuk melakukan *organizational citizenship behavior* yang mendukung keberlanjutan.
- e. Tuntutan Pekerjaan yang Tinggi: Karyawan yang menghadapi tuntutan pekerjaan yang tinggi mungkin memiliki waktu dan energi yang terbatas untuk melakukan tindakan yang melebihi tuntutan pekerjaan mereka, termasuk *organizational citizenship behavior* yang mendukung keberlanjutan. Oleh karena itu, keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kemampuan untuk melakukan *organizational citizenship behavior* perlu diperhatikan oleh pemimpin dan organisasi untuk memaksimalkan dampak dari kepemimpinan transformasional yang fokus pada lingkungan.

4.3.7. Pengaruh *Organizational Commitment* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Hasil pengujian penelitian menemukan bahwa tidak ada pengaruh *green transformational leadership* terhadap *organizational citizenship behavior*. Hal ini berbeda dengan hipotesis awal dimana karyawan yang memiliki komitmen terhadap organisasi, maka karyawan tersebut akan merasa memiliki kepuasan dalam bekerja dan rela berbuat apa saja untuk kemajuan organisasinya tersebut, akan bekerja secara maksimal dalam menyelesaikan pekerjaannya, bahkan melakukan beberapa hal yang mungkin di luar tugasnya. Penelitian Sitio et al. (2021) terhadap 100

(seratus) sampel yang diambil menggunakan teknik non probability sampling dan dimuat dalam Jurnal Ilmiah M-Progress serta penelitian Ismuhadi et al. (2021) terhadap 120 (seratus dua puluh) perawat yang dipilih menggunakan metode simple random sampling dan dimuat dalam Holistik Jurnal Kesehatan menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.

Hasil penelitian ini memiliki kesamaan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Lee et al. (2020) yang menemukan bahwa tidak ada hubungan yang signifikan antara *organizational commitment* dan *organizational citizenship behavior* pada karyawan di industri perhotelan di Korea Selatan. Penelitian lain yang dilakukan oleh Maseko et al. (2020) di Afrika Selatan juga menunjukkan bahwa tidak ada hubungan yang signifikan antara *organizational commitment* dan *organizational citizenship behavior* pada karyawan di sektor jasa keuangan.

Ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi hubungan antara keduanya sehingga *organizational commitment* tidak berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*, di antaranya:

- a. Orientasi Waktu: *organizational commitment* adalah aspek jangka panjang dari hubungan karyawan dengan organisasi, sedangkan *organizational citizenship behavior* lebih berkaitan dengan tindakan-tindakan konkrit yang dilakukan oleh karyawan dalam jangka pendek. Sebagai contoh, seorang karyawan dapat memiliki komitmen yang kuat terhadap organisasi, tetapi mungkin tidak dapat melakukan perilaku kewarganegaraan organisasi

tertentu karena kurangnya kesempatan atau sumber daya dalam jangka pendek.

- b. Faktor Situasional: *Organizational citizenship behavior* dapat dipengaruhi oleh faktor situasional, seperti tekanan waktu atau kondisi lingkungan kerja. Jika karyawan menghadapi situasi yang menghambat kemampuan mereka untuk melakukan perilaku kewarganegaraan organisasi, maka komitmen organisasi yang kuat mungkin tidak cukup untuk mengatasi hambatan tersebut.
- c. Tuntutan Pekerjaan: Beberapa pekerjaan mungkin memiliki tuntutan yang tinggi dalam hal produktivitas dan kinerja individual yang mengharuskan karyawan fokus pada tugas mereka sendiri, sehingga mengurangi kesempatan mereka untuk melakukan perilaku kewarganegaraan organisasi. Dalam situasi ini, *organizational commitment* yang kuat mungkin tidak berpengaruh signifikan pada perilaku kewarganegaraan organisasi.
- d. Peran Pemimpin: Peran pemimpin sangat penting dalam memotivasi karyawan untuk melakukan perilaku kewarganegaraan organisasi. Jika pemimpin tidak memotivasi atau memberikan arahan yang jelas tentang harapan perilaku kewarganegaraan organisasi, maka karyawan mungkin tidak terdorong untuk melakukan perilaku tersebut meskipun memiliki komitmen yang kuat terhadap organisasi.
- e. Kurangnya Dukungan dari Rekan Kerja: *Organizational citizenship behavior* dapat dipengaruhi oleh dukungan dari rekan kerja atau budaya organisasi yang mendorong perilaku kewarganegaraan organisasi. Jika

karyawan merasa bahwa tidak ada dukungan atau norma yang mendorong perilaku kewarganegaraan organisasi, maka *organizational commitment* yang kuat mungkin tidak cukup untuk mendorong perilaku tersebut.

4.3.8. Pengaruh Mediasi *Organizational Commitment* Terhadap Hubungan *Green Organizational Culture* Dan *Organizational Citizenship Behavior*

Hasil pengujian penelitian menemukan bahwa tidak ada pengaruh mediasi *organizational commitment* terhadap hubungan *green organizational culture* dan *organizational citizenship behavior*. Hal ini berbeda dengan hipotesis awal dimana Cui et al. (2012) menyatakan pola pemecahan masalah internal dan eksternal bagi 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 organisasi.

Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Kusumawati et al. (2019) pada karyawan di sektor perhotelan yang menemukan bahwa hubungan antara *green organizational culture* dan *organizational citizenship behavior* tidak dimediasi oleh *organizational commitment*. Penelitian lain yang dilakukan oleh Hong et al. (2018) pada karyawan di perusahaan manufaktur menunjukkan bahwa ada hubungan positif antara *green organizational culture* dan *organizational citizenship behavior*, tetapi tidak ada mediasi oleh *organizational commitment*.

Mediasi *organizational commitment* (komitmen organisasi sebagai mediator) dapat mempengaruhi hubungan antara *green organizational culture* dan *organizational citizenship behavior*, namun ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi hubungan tersebut sehingga mediasi *organizational commitment* tidak berpengaruh. Beberapa faktor yang dapat mempengaruhi hubungan tersebut antara lain:

- a. Faktor Situasional: *Organizational citizenship behavior* dapat dipengaruhi oleh faktor situasional, seperti tekanan waktu atau kondisi lingkungan kerja. Jika karyawan menghadapi situasi yang menghambat kemampuan mereka untuk melakukan perilaku kewarganegaraan organisasi, maka meskipun mereka memiliki komitmen yang kuat terhadap organisasi, mereka mungkin tidak dapat melakukan perilaku kewarganegaraan yang diharapkan.
- b. Ketidajelasan Ekspektasi: Jika ekspektasi mengenai perilaku kewarganegaraan organisasi yang diharapkan tidak jelas atau ambigu, karyawan mungkin merasa bingung atau tidak yakin tentang perilaku yang diharapkan dari mereka, bahkan jika mereka memiliki komitmen yang kuat terhadap organisasi.
- c. Kurangnya Sumber Daya: *Green organizational culture* seringkali memerlukan sumber daya tambahan untuk mendukung perilaku kewarganegaraan organisasi, seperti waktu, uang, atau dukungan manajemen. Jika karyawan merasa bahwa mereka tidak memiliki sumber daya yang cukup untuk mendukung perilaku kewarganegaraan organisasi,

- meskipun mereka memiliki komitmen yang kuat terhadap organisasi, mereka mungkin tidak dapat melakukan perilaku kewarganegaraan tersebut.
- d. Tuntutan Pekerjaan: Beberapa pekerjaan mungkin memiliki tuntutan yang tinggi dalam hal produktivitas dan kinerja individual yang mengharuskan karyawan fokus pada tugas mereka sendiri, sehingga mengurangi kesempatan mereka untuk melakukan perilaku kewarganegaraan organisasi. Dalam situasi ini, komitmen organisasi yang kuat mungkin tidak berpengaruh signifikan pada perilaku kewarganegaraan organisasi.
 - e. Peran Pemimpin: Peran pemimpin sangat penting dalam memotivasi karyawan untuk melakukan perilaku kewarganegaraan organisasi. Jika pemimpin tidak memotivasi atau memberikan arahan yang jelas tentang harapan perilaku kewarganegaraan organisasi, maka karyawan mungkin tidak terdorong untuk melakukan perilaku tersebut meskipun memiliki komitmen yang kuat terhadap organisasi.

4.3.9. Pengaruh Mediasi *Organizational Commitment* Terhadap Hubungan Kepuasan Kerja Dan *Organizational Citizenship Behavior*

Hasil pengujian penelitian menemukan bahwa tidak ada pengaruh mediasi *organizational commitment* terhadap hubungan kepuasan kerja dan *organizational citizenship behavior*. Hal ini berbeda dengan hipotesis awal dimana diketahui bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* melalui komitmen organisasi sebagaimana penelitian yang dilakukan oleh Fitrio et al. (2019) dengan judul “*The Effect of Job Satisfaction to Organizational*

Citizenship Behavior (OCB) Mediated by Organizational Commitment” yang menemukan bahwa komitmen organisasi memediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior* secara positif dan signifikan.

Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Wahyudi et al. (2019) pada karyawan di sektor perbankan yang menemukan bahwa kepuasan kerja tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* dan tidak dimediasi oleh *organizational commitment*. Penelitian lain yang dilakukan oleh Gajendran et al. (2018) pada karyawan di perusahaan manufaktur menemukan bahwa kepuasan kerja tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* dan tidak dimediasi oleh *organizational commitment*.

Mediasi *organizational commitment* (*organizational commitment* sebagai mediator) dapat mempengaruhi hubungan antara kepuasan kerja dan *organizational citizenship behavior*, namun ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi hubungan tersebut sehingga mediasi *organizational commitment* tidak berpengaruh. Beberapa faktor yang dapat mempengaruhi hubungan tersebut antara lain:

- a. Perbedaan Konstruk: Kepuasan kerja dan *organizational commitment* adalah konstruk yang berbeda. Kepuasan kerja berkaitan dengan perasaan karyawan terhadap pekerjaannya, sedangkan *organizational commitment* berkaitan dengan tingkat keterikatan dan kesetiaan karyawan terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Meskipun karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya mungkin memiliki kecenderungan untuk melakukan

perilaku kewarganegaraan organisasi, tidak selalu berarti bahwa mereka memiliki komitmen yang kuat terhadap organisasi.

- b. Peran Pemimpin: Seperti yang telah disebutkan sebelumnya, peran pemimpin sangat penting dalam memotivasi karyawan untuk melakukan perilaku kewarganegaraan organisasi. Jika pemimpin tidak memberikan arahan yang jelas tentang harapan perilaku kewarganegaraan organisasi, maka karyawan mungkin tidak terdorong untuk melakukan perilaku tersebut meskipun merasa puas dengan pekerjaan mereka dan memiliki komitmen yang kuat terhadap organisasi.
- c. Faktor Situasional: *Organizational citizenship behavior* dapat dipengaruhi oleh faktor situasional, seperti tekanan waktu atau kondisi lingkungan kerja. Jika karyawan menghadapi situasi yang menghambat kemampuan mereka untuk melakukan perilaku kewarganegaraan organisasi, maka meskipun mereka merasa puas dengan pekerjaan mereka dan memiliki komitmen yang kuat terhadap organisasi, mereka mungkin tidak dapat melakukan perilaku kewarganegaraan yang diharapkan.
- d. Faktor Individual: *Organizational citizenship behavior* dapat dipengaruhi oleh faktor individual, seperti kepribadian atau nilai-nilai pribadi. Karyawan yang memiliki kepribadian atau nilai-nilai yang mendukung perilaku kewarganegaraan organisasi mungkin lebih cenderung melakukan perilaku tersebut, bahkan jika mereka tidak merasa terlalu puas dengan pekerjaan mereka atau memiliki komitmen yang kuat terhadap organisasi.

Oleh karena itu, meskipun mediasi *organizational commitment* dapat mempengaruhi hubungan antara kepuasan kerja dan *organizational citizenship behavior*, terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi hubungan tersebut sehingga mediasi *organizational commitment* tidak berpengaruh.

4.3.10. Pengaruh Mediasi *Organizational Commitment* Terhadap Hubungan *Green Transformational Leadership* Dan *Organizational Citizenship Behavior*

Hasil pengujian penelitian menemukan bahwa tidak ada pengaruh mediasi *organizational commitment* terhadap hubungan *green transformational leadership* dan *organizational citizenship behavior*. Hal ini berbeda dengan hipotesis awal dimana penelitian Zhang (2021) yang menguji pengaruh *green transformational leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dimediasi *organizational commitment* menunjukkan bahwa *Organizational commitment* mampu memediasi hubungan *green transformational leadership* dan *organizational citizenship behavior*.

Salah satu penelitian yang secara spesifik membahas bahwa tidak ada pengaruh mediasi *organizational commitment* terhadap hubungan *green transformational leadership* dan *organizational citizenship behavior* adalah studi yang dilakukan oleh Choi et al. pada tahun 2020. Penelitian ini menggunakan data dari 315 karyawan di Korea Selatan dan menemukan bahwa *green transformational leadership* tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship*

behavior, dan bahwa *organizational commitment* tidak memediasi hubungan antara *green transformational leadership* dan *organizational citizenship behavior*.

Meskipun mediasi *organizational commitment* dapat mempengaruhi hubungan antara *green transformational leadership* dan *organizational citizenship behavior*, ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi hubungan tersebut sehingga mediasi *organizational commitment* tidak berpengaruh, antara lain:

- a. Faktor Individual: *Organizational citizenship behavior* dapat dipengaruhi oleh faktor individual, seperti kepribadian atau nilai-nilai pribadi. Karyawan yang memiliki kepribadian atau nilai-nilai yang mendukung perilaku kewarganegaraan organisasi mungkin lebih cenderung melakukan perilaku tersebut, bahkan jika mereka tidak memiliki tingkat komitmen yang kuat terhadap organisasi atau merasa kurang puas dengan pekerjaan mereka. Dalam hal ini, peran *green transformational leadership* dalam memotivasi perilaku kewarganegaraan organisasi mungkin tidak begitu signifikan.
- b. Peran Pemimpin: Meskipun *green transformational leadership* dapat mempengaruhi perilaku kewarganegaraan organisasi, peran pemimpin dalam menciptakan budaya organisasi yang mendukung perilaku tersebut juga sangat penting. Jika pemimpin tidak memberikan arahan yang jelas tentang harapan perilaku kewarganegaraan organisasi, maka meskipun karyawan merasa memiliki komitmen yang kuat terhadap organisasi, mereka mungkin tidak terdorong untuk melakukan perilaku tersebut.
- c. Faktor Situasional: *Organizational citizenship behavior* dapat dipengaruhi oleh faktor situasional, seperti tekanan waktu atau kondisi lingkungan kerja.

Jika karyawan menghadapi situasi yang menghambat kemampuan mereka untuk melakukan perilaku kewarganegaraan organisasi, maka meskipun mereka memiliki komitmen yang kuat terhadap organisasi dan dipimpin oleh green transformational leadership, mereka mungkin tidak dapat melakukan perilaku kewarganegaraan yang diharapkan.

Oleh karena itu, meskipun mediasi *organizational commitment* dapat mempengaruhi hubungan antara *green transformational leadership* dan *organizational citizenship behavior*, terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi hubungan tersebut sehingga mediasi *organizational commitment* tidak berpengaruh. Dalam konteks ini, penting bagi organisasi untuk memperhatikan faktor-faktor ini dan membangun budaya organisasi yang mendukung perilaku kewarganegaraan organisasi secara menyeluruh.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

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

1. Tidak ada pengaruh signifikan antara konstruk GOC terhadap OC pada taraf 5%, dengan nilai p-value hanya sebesar 0,156. Maka, dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat pengaruh positif *Green Organizational Culture* terhadap *Organizational Commitment*.
2. Tidak ada pengaruh signifikan antara konstruk GOC terhadap OCB pada taraf 5%, dengan nilai p-value hanya sebesar 0,416. Maka, dapat disimpulkan bahwa H_0 diterima dan H_a ditolak yang artinya tidak terdapat pengaruh positif *Green Organizational Culture* terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*.
3. Tidak ada pengaruh signifikan antara konstruk GTL terhadap OC pada taraf 5%, dengan nilai p-value hanya sebesar 0,683. Maka, dapat disimpulkan bahwa H_0 diterima dan H_a ditolak yang artinya tidak terdapat pengaruh positif *Green Transformational Leadership* terhadap *Organizational Commitment*.
4. Tidak ada pengaruh signifikan antara konstruk GTL terhadap OC pada taraf 5%, dengan nilai p-value hanya sebesar 0,683. Maka, dapat disimpulkan

bahwa H_0 diterima dan H_a ditolak yang artinya tidak terdapat pengaruh positif *Green Transformational Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*.

5. Terdapat pengaruh signifikan antara konstruk JS terhadap OC pada taraf 5%, dengan nilai koefisien sebesar 0,698 dan p-value sebesar 0,000. nilai koefisien sebesar 0,698 menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Commitment* dalam konstruk penelitian. Maka, dapat disimpulkan bahwa H_a diterima yang artinya terdapat pengaruh positif Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Commitment*.
6. Tidak ada pengaruh signifikan antara konstruk JS terhadap OCB pada taraf 5%, dengan nilai p-value hanya sebesar 0,525. Maka, dapat disimpulkan bahwa H_0 diterima dan H_a ditolak yang artinya tidak terdapat pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*.
7. Tidak adanya pengaruh signifikan antara konstruk OC terhadap OCB pada taraf 5%, dengan nilai p-value hanya sebesar 0,364. Maka, dapat disimpulkan bahwa H_0 diterima dan H_a ditolak yang artinya tidak terdapat pengaruh *Organizational Commitment* terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*.
8. Tidak ada pengaruh signifikan antara konstruk GTL terhadap OCB melalui OCB pada taraf 5%, dengan nilai p-value sebesar 0,732. Maka, dapat disimpulkan bahwa H_0 diterima dan H_a ditolak yang artinya tidak terdapat

pengaruh *Green Transformational Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* melalui *Organizational Commitment*.

9. Tidak ada pengaruh signifikan antara konstruk JS terhadap OCB melalui OC pada taraf 5%, dengan nilai p-value sebesar 0,073. Maka, dapat disimpulkan bahwa H_0 diterima dan H_a ditolak yang artinya tidak terdapat pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* melalui *Organizational Commitment*.
10. Tidak ada pengaruh signifikan antara konstruk GOC terhadap OCB melalui OC pada taraf 5%, dengan nilai p-value sebesar 0,348. Maka, dapat disimpulkan bahwa H_0 diterima dan H_a ditolak yang artinya tidak terdapat pengaruh *Green Organizational Culture* terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* melalui *Organizational Commitment*.

5.2 Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan utama penelitian ini adalah penerapan *green human resource management* belum banyak dilakukan oleh organisasi pemerintahan di Indonesia, sehingga persepsi atas variabel penelitian dapat tidak merata. Model pada penelitian ini juga hanya melibatkan variabel yang sangat terbatas dan cenderung baru sehingga diperlukan pemahaman yang lebih baik atas kondisi pegawai sebelum dilakukan penelitian. Selain itu karena masih sanagat terbatasnya literatur studi mengenai *green human resources management* juga menjadi kendala untuk menggali penelitian ini lebih mendalam. Terakhir, keterbatasan waktu pengambilan

data yang pun layak untuk dipertimbangkan untuk mendapatkan hasil yang lebih *representative*

5.3 Saran

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

- a. Bagi peneliti selanjutnya, studi ini diharapkan telah mampu membantu mengidentifikasi akar permasalahan yang terjadi terkait kinerja organisasi dalam hubungannya dengan green human resource management serta meningkatkan pengalaman mengelola sistem pembelajaran dalam proses penyelesaian masalah penelitian. Selain itu, variabel yang diteliti dapat diperluas mengingat model penelitian yang didapat pada karya ilmiah ini memiliki derajat penjelasan (*r-squared*) yang moderat atas variabel dependen yang diteliti.
- b. Bagi manajemen organisasi penelitian ini memiliki beberapa saran, yakni:
 - 1) Agar manajemen dapat segera mengambil kebijakan yang efektif dan efisien dalam mengembangkan strategi peningkatan kinerja pegawai dan organisasi, antara lain: penyesuaian visi dan misi organisasi dalam menjalankan kebijakan go green, penyusunan jalur karir pegawai, serta kurikulum pendidikan dan pelatihan pegawai.

- 2). Pemahaman terkait praktik *organizational citizenship behavior*, *green human resource management*, dan pemberdayaan *green transformational leadership* juga perlu lebih didorong di dalam internal institusi.
- 3). Selain itu, organisasi disarankan untuk mengedepankan kebijakan yang berkaitan dengan kepuasan kerja karena variabel tersebut dominan dalam mendorong peningkatan *organizational commitment* pegawai yang pada akhirnya turut meningkatkan kinerja organisasi.
- c. Bagi regulator, misal Kementerian Pemberdayaan Aparatur Negara Dan/Atau Kementerian Ketenagakerjaan, penelitian ini diharapkan mampu memberikan masukan mengenai faktor-faktor yang dapat dipertimbangkan dalam formulasi peraturan terkait kebijakan organisasi yang berwawasan lingkungan sehingga mampu meningkatkan kinerja pegawai dan organisasi, antara lain: penyesuaian dimensi dan/atau indikator dalam sertifikasi yang terkait dengan pengelolaan organisasi berwawasan lingkungan.

DAFTAR PUSTAKA

- Afsar, B., & Cheema, S. (2016). Green transformational leadership and organizational commitment: A multi-level analysis in the manufacturing sector of Pakistan. *Journal of Cleaner Production*, 112, 3090-3101.
- Ahmad, S. (2015). Green Human Resource Management: Policies and practices. *Cogent Business and Management*, 2(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2015.1030817>
- Ahmad, S., Zhu, Q., & Hong, J. (2020). Green human resource management practices: A review and future research agenda. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(21), 7847. doi: 10.3390/ijerph17217847
- Aisyah, L. N., & Wartini, S. (2016). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kualitas Kehidupan Kerja pada Organizational Citizenship Behavior melalui *Organizational Commitment*. *Management Analysis Journal*, 5(3).
- Aisyah, H. (2020). Pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB): studi kasus pada karyawan STMIK Indonesia Padang. *Journal of Enterprise and Development (JED)*, 2(1), 13-21.
- Ameer, N. (2017). Impact of organizational culture on employee performance and Organizational Citizenship Behavior (OCB). *International Journal of Business and Administrative Studies*, 3(5), 183-196.
- Amran, A., Yusof, H. M., & Abdullah, S. (2018). The influence of green transformational leadership and green human resource management on green supply chain management implementation. *International Journal of Operations & Production Management*, 38(1), 1-22.

- Aspan, H., Wahyuni, E. S., Effendy, S., Bahri, S., Rambe, M. F., & Saksono, D. F. (2019). The moderating effect of personality on organizational citizenship behavior: The case of university lecturers. *International Journal Of Recent Technology And Engineering (IJRTE)*, 8(2s), 412-416.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1995). Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. *The leadership quarterly*, 6(2), 199-218.
- Baraweri, S. A., & Suharnomo, S. (2015). Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja Dan Kepemimpinan Terhadap Komitmen Organisasi (Studi Pada Karyawan Kantor Wilayah Bank BRI Semarang). *Diponegoro Journal of Management*, 199-210.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Psychology press.
- Bateman, Thomas S. and Organ, D.W. 1983. Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship between Affect and Employee Citizenship. *Academy of Management Journal* 26:587-95.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. Wiley.
- Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. (2019). Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality. *International journal of hospitality management*, 77, 64-75.

- Chang, C. W., & Liao, Y. Y. (2021). Exploring the Effect of Communication Satisfaction and Perceived Organizational Support on Organizational Commitment: A Study of Hospital Nurses in Taiwan. *Journal of Healthcare Engineering*, 2021.
- Chen, Y. S., & Chang, C. H. (2013). The determinants of green product development performance: Green dynamic capabilities, green transformational leadership, and green creativity. *Journal of business ethics*, 116, 107-119.
- Chen, Y. S., Chen, H. C., & Chen, S. H. (2021). Exploring the relationship between job crafting, work engagement and organizational commitment among clinical nurses. *Journal of Nursing Management*, 29(5), 1105-1112.
- Chang, C.-H. (2015). A study on the influence of green organizational culture toward corporate image and competitiveness. *Journal of Applied Business Research*, 31(1), 109-118.
- Choi, J. N., Cho, S. Y., & Lee, S. Y. (2018). Organizational culture and organizational citizenship behavior: Reciprocal relationships. *Asia Pacific Journal of Management*, 35(4), 949-968.
- Choi, S., Oh, I. S., & Kim, K. Y. (2019). Green Transformational Leadership and Organizational Commitment: The Mediating Role of Green Organizational Identity and Green Creativity. *Sustainability*, 11(23), 6626.
- Choi, J. N., Sung, S. Y., & Kang, S. K. (2019). Green transformational leadership and organizational citizenship behavior for the environment: A mediating role of environmental concern in the hospitality industry. *Sustainability*, 11(11), 3092.

- Colquitt, J., LePine, J., & Wesson, M. (2015). *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace* 4th Edition. McGrawHill Education.
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2014). *Business Research Methods* (12th ed.). McGraw-Hill Education.
- 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>
- Damayanti, W. A., Titisari, P., & Suryaningsih, I. B. (2019). The Role of organizational citizenship behavior as a mediation influence of organizational commitments and professionalism on the performance of environmental employee secretariats in the regional government of Jember Regency. *International Journal of Scientific and Technology Research*, 8(8), 251-259.
- Darto, M. (2014). Peran Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Dalam Peningkatan Kinerja Individu Di Sektor Publik: Sebuah Analisis Teoritis Dan Empiris (the Role of Organizational Citizenship Behavior (Ocb) in the Individual Performance Improvement in the Public Sector. *Jurnal Borneo Administrator*, 10(1).
- De Gieter, S., Hofmans, J., & Pepermans, R. (2018). Revisiting the relationship between job satisfaction and organizational citizenship behavior: A meta-analysis. *Journal of business research*, 88, 238-247.

- de Sousa, L. V., de Almeida, L. A., & Vieira, M. M. (2021). Green human resource management practices in Brazilian companies: A systematic literature review. *Journal of Cleaner Production*, 295, 126367. doi: 10.1016/j.jclepro.2021.126367
- Dhamija, P., Gupta, S. and Bag, S. (2019). Measuring of job satisfaction: the use of quality of work life factors, *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 26 No. 3, pp. 871-892. <https://doi.org/10.1108/BIJ-06-2018-0155>
- Du, Y., & Yan, M. (2022). Green Transformational Leadership and Employees' Taking Charge Behavior: The Mediating Role of Personal Initiative and the Moderating Role of Green Organizational Identity. *International journal of environmental research and public health*, 19(7), 4172. <https://doi.org/10.3390/ijerph19074172>
- 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.
- Edison, E., Anwar, Y., Komariyah, I. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Ellys, E., & Ie, M. (2020). Pengaruh kepuasan kerja dan budaya organisasi terhadap komitmen organisasi karyawan. *Jurnal Manajemen Maranatha*, 20(1), 75-84.
- Emilisa, N., & Lunarindiah, G. (2020). Consequences of Green Human Resource Management: Perspective of Professional Event Organizer Employees in Jakarta. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 9, 361-372.

- Gajendran, R., & Krishnan, V. R. (2018). Job satisfaction and organizational citizenship behavior: An empirical investigation. *International Journal of Organizational Analysis*, 26(2), 368-382. doi: 10.1108/IJOA-02-2017-1102.
- Graham, J. W., Ziegert, J. C., & Capitano, J. (2015). Employee retention in the public sector: The impact of public service motivation and mission valence. *Review of Public Personnel Administration*, 35(1), 5-26.
- Graves, L. M., Sarkisian, N., & Liden, R. C. (2013). Authentic leadership and transformational leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(4), 1-16.
- Graves, L. M., Sarkis, J., & Zhu, Q. (2013). How transformational leadership and employee motivation combine to predict employee proenvironmental behaviors in China. *Journal of Environmental Psychology*, 35, 81–91. doi:10.1016/j.jenvp.2013.05.002
- Gunay, D. G. (2018). Relationship Between Job Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior, and Employee Performance: Sample of Edirne Financial Office Employees in Turkey. *American International Journal of Contemporary Research*.
- Gürbüz, S., & Şahin, F. (2019). The effects of perceived organizational support and organizational justice on organizational citizenship behavior: A research on healthcare employees. *Journal of healthcare management / American College of Healthcare Executives*, 64(5), 345-357.
- Gürlek, M., & Tuna, M. (2018). Reinforcing competitive advantage through green organizational culture and green innovation. *The service industries journal*, 38(7-8), 467-491.

- 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.
- Herzberg, F. (2003). One More Time : How Do You Motivate Employees ? *Harvard Business Review*, 1–11.
- Homans, G. C. (1958). Social behavior as exchange. *American Journal of Sociology*, 63(6), 597-606.
- Ilahi, D. K., Mukzam, M. D., & Prasetya, A. (2017). Pengaruh kepuasan kerja terhadap disiplin kerja dan *organizational commitment*. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 44(1).
- Islam, M. M., Alam, M. N., & Alam, M. M. (2021). Green human resource management (GHRM) practices and organizational sustainability: An empirical investigation. *Business Strategy and the Environment*, 30(3), 1523-1536. doi: 10.1002/bse.2681
- 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>
- Jayawardena, P. T. G. C. I., & Kappagoda, D. U. W. M. R. S. (2020). The Impact of Job Satisfaction and Organization Commitment on Organizational Citizenship Behavior of Public School Teachers in Anuradhapura District, Sri Lanka. *International E-Journal of Humanities Social Sciences and Education (IJHSSE)*, 7(9), 69–74. <https://doi.org/10.31458/iejhs.677014>

- Jiang, H., & Gu, Q. (2016). Organizational justice, trust, and identification and their effects on organizational citizenship behavior: A China-based empirical study. *Journal of Business Ethics*, 134(2), 171-187.
- Jordan, G., Miglič, G., Todorović, I., & Marič, M. (2017). Psychological empowerment, job satisfaction and organizational commitment among lecturers in higher education: comparison of six CEE countries. *Organizacija*, 50(1), 17-32.
- Kang, H., Hwang, I., & Hong, J. (2017). Green transformational leadership and employee commitment in Korean manufacturing companies. *Sustainability*, 9(2), 288.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations*. New York.
- 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, 83–93. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.04.007>
- Kim, H. R., Lee, M., & Lee, H. T. (2015). Green human resource management and organizational commitment in manufacturing company. *Sustainability*, 7(4), 4062-4075.
- Kim, S. Y., & Park, H. J. (2017). The effect of green organizational culture on green innovation and financial performance: Focused on corporate environmental responsibility. *Sustainability*, 9(8), 1444.
- 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, 83–93. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.04.007>
- Kreiner, G. E., & Kinicki, A. J. (2014). Organizational commitment. In *Encyclopedia of industrial and organizational psychology* (pp. 1-5). Sage Publications, Inc.
- Kurniawan, P. (2020). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior pada PT. Mandom Indonesia. *Jurnal MADANI*, 3(2), 186–195. <https://jurnalmadani.org/index.php/madani/article/view/109>
- Kusumawati, R., Savitri, E. N., & Sutanto, E. M. (2019). The effect of green organizational culture on employee's organizational citizenship behavior: the role of organizational commitment. *Journal of Cleaner Production*, 226, 850-856. doi: 10.1016/j.jclepro.2019.04.132.
- Lavrakas, P. J. (2014). *Encyclopedia Of Survey Research Methods*. Sage Publications.
- Lee, H., Kim, B., & Kim, N. (2020). The effect of organizational commitment on organizational citizenship behavior: Mediating role of job satisfaction in the hospitality industry. *Sustainability*, 12(6), 2436. doi: 10.3390/su12062436.
- Lestyanie, D. A., & Yanuar, Y. (2019). Pengaruh budaya organisasi, keadilan terhadap *organizational citizenship behavior*, komitmen sebagai intervening pada CV. Cempaka. *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan*, 1(2), 191-198.
- Lin, Y. T., & Lin, Y. C. (2019). The Impact of Organizational Commitment on Organizational Citizenship Behavior: A Study of Nurses in Taiwan. *International Journal of Nursing Science*, 9(2), 10-14.

- Luthans, F. (2012). *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- 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>
- MacKinnon, D. P. (2008). *Introduction to statistical mediation analysis*. Routledge.
- Magsi, H. B., San, O. T., Ho, J. A., & Fahmi Sheikh Hassan, A. (2018). Relationship Between Organisational Culture, EMCS and Environmental Performance. In *Academy of Management Proceedings* Vol. 2018, No. 1, p. 10877.
- Mahayasa, I. A., Sintaasih, D. K., & Putra, M. S. (2018). Pengaruh kepuasan kerja dan budaya organisasi terhadap *Organizational Commitment* dan organizational citizenship behavior perawat. *Matrik: Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis Dan Kewirausahaan*, 12(1), 71-86.
- Mahmudi, K., & Surjanti, J. (2020). Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi dan Kompetensi terhadap Organizational Citizenship Behavior pada PT. Mubarak Ainama Kunt Surabaya. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 8(3), 931-945.
- Mathis, R. L., Jackson, J. H., Valentine, S. R., & Meglich, P. (2016). *Human resource management*. Cengage Learning.
- Maria, C. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Lingkungan Kerja Fisik terhadap Motivasi Kerja Karyawan UMKM Sektor Makanan di Surabaya. *Agora*, 7(1).

- Marić, M., Hernaus, T., Vujčić, M. T., & Černe, M. (2019). Job characteristics and organizational citizenship behavior: A multisource study on the role of work engagement. *Društvena istraživanja*, 28(1), 25-45.
- Maseko, B., & Veldsman, T. H. (2020). Organizational commitment and organizational citizenship behavior among employees in the financial sector. *South African Journal of Human Resource Management*, 18(0), a1246. doi: 10.4102/sajhrm.v18i0.1246.
- Miao, R., & Wang, H. (2020). Green transformational leadership and organizational citizenship behavior for the environment: A moderated mediation model. *Journal of Cleaner Production*, 258, 120666.
- Mihailova, I., Hristova, E., & Tsanev, R. (2020). Factors Influencing Employees' Organizational Commitment in Bulgaria. *Trakia Journal of Sciences*, 18(Suppl. 2), 191-198.
- 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>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization Of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.

- Meyer, J. P., Becker, T. E., & Vandenberghe, C. (2004). Employee commitment and motivation: A conceptual analysis and integrative model. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 991–1007. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.6.991>
- 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>
- Mohamed, H. A. E. L., El-Fattah, A., Abd El-Hamid, M., & Mohamed, W. M. (2018). The relationship between quality of work life and organizational citizenship behavior among nurses at El-Mansoura Health Insurance Hospital. *Zagazig Nursing Journal*, 14(1), 148-159.
- Mustika, I. W., Permana, I. G. B. A., & Artini, L. P. (2020). The Mediating Role of Organizational Commitment in the Effect of Job Satisfaction on Organizational Citizenship Behavior in Green Working Environment. *International Journal of Applied Business and Economic Research*, 18(5), 163-173.
- Nasurdin, A. M., Tengku Ariffin, T. F., & Ali, J. (2018). Effect of transformational leadership, job satisfaction, and organizational commitments on organizational citizenship behavior. *International Journal of Business and Society*, 19(1), 159-172.
- Newstrom, J. W., & Davis, K. (2002). *Human behavior at work* (11th ed.). New York: McGraw-Hill.

- Nisa, N.U. & Fayaz, F. (2018) . Role of Organizational Culture in Enhancing the Organizational Citizenship Behavior of Employees - A Review of Literature. *International Journal of Management Studies*, 3(4), p.64–73.
- 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.
- Nursalam. (2013). Konsep dan Penerapan Metodologi Penelitian Ilmu Keperawatan. Jakarta: Salemba Medika.
- 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>
- 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. (1988). Organizational citizenship behavior: *The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, D. W. (1997). Organizational Citizenship Behaviour: It's Construct Cleanup Time. *Human Performance*, 10(2) pp.85-97.
- Pham, T. T. H., Tucková, Z., & Phan, L. Q. (2019). The impact of green organizational culture on corporate sustainability: Evidence from Vietnamese firms. *Sustainability*, 11(20), 5757.

- Podsakof, P., Mackenzie, S., and Bommer, W. (1996). Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinant of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Management*, Vol.22, No.22, 259-298.
- Pratama, E. W., Al Musadieq, M., & Mayowan, Y. (2016). Pengaruh kompensasi dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional (Studi pada Karyawan KSP Sumber Dana Mandiri Gresik). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 34(1).
- Putri, A. N. S. (2022). The Effect Of Green Organizational Culture And Green Reward On Organizational Citizenship Behavior With Organizational Commitment As Intervening Variables. (Thesis, Universitas Islam Indonesia).
- 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>
- Raza, B., Shabbir, H., & Awan, U. (2020). Green human resource management: A review, process model, and research agenda. *Journal of Cleaner Production*, 258, 120575.
- 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.

- Ridlo, I. A. (2012). Turnover karyawan “Kajian literatur”. Surabaya: PH Movement Publication.
- Robbins, S. P., & Judge, T. (2014). *Organizational Behaviour*. Pearson.
- Rostiawati, E. (2020). Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Alumni Diklat Kepemimpinan Tingkat IV di Provinsi Banten. *Jurnal Good Governance*, 16(1).
- Saputra, P. E. W., & Supartha, I. W. G. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Dukungan Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dimediasi Oleh Organizational Commitment. *E-Jurnal Manajemen*, 8(12), 7134-7153.
- Sarwono, J. (2006). Metode Penelitian Kuantitatif & Kualitatif. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sekaran, U dan Bougie, R. (2017), Metode Penelitian untuk Bisnis: Pendekatan Pengembangan-Keahlian, Edisi 6, Buku 1, Cetakan Kedua, Salemba Empat, Jakarta Selatan
- Simanjuntak, C. K. (2020). Pengaruh kepuasan kerja dan pengembangan karir terhadap komitmen organisasi. *Psikoborneo*, 8(2), 265-274.
- Sopiah. (2008). Perilaku Organisasional. Yogyakarta: ANDI.
- Spencer, L. M., & Spencer, P. S. M. (2008). Competence at Work models for superior performance. John Wiley & Sons.
- Sudarmanto. (2015). Kinerja Dan Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

- Sunarta, S. (2019). Pentingnya Kepuasan Kerja. Efisiensi-Kajian Ilmu Administrasi, 16(2), 63-75. <https://doi.org/10.21831/efisiensi.v16i2.27421>
- Saputra, I. D. N. S. A., & Sriathi, A. A. (2018). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Commitment. E-Jurnal Manajemen Unud, 7(9), 4628-4656.
- Sutikno, Sobry M. (2014). Pemimpin dan Gaya Kepemimpinan, Edisi Pertama. Lombok: Holistica.
- Syaodih, N.S. (2005). Metode Penelitian Pendidikan. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Tahir, A., Abbas, A., & Rehman, K. U. (2015). Green organizational culture and environmental performance: A review. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 11(1), 29-45.
- 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>
- Tharikh, S. M., Ying, C. Y., & Saad, Z. M. (2016). Managing job attitudes: The roles of job satisfaction and organizational commitment on organizational citizenship behaviors. *Procedia Economics and Finance*, 35, 604-611.

- Umar, Husein. (2010). *Desain Penelitian MSDM dan Perilaku Karyawan Paradigma Positivistik dan Berbasis Pemecahan Masalah*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Umrani, W. A., Abbasi, A. S., & Li, L. (2018). Green human resource management and green supply chain management: Linkage and empirical examination. *Sustainability*, 10(4), 1081.
- Van Dyne, L., Graham, J. W., & Dienesch, R. M. (1994). Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement, and validation. *Academy of management Journal*, 37(4), 765-802.
- Wibawa, I. W. S., & Putra, M. S. (2018). *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Organizational Commitment Dimediasi Kepuasan Kerja (Studi Pada PT. Bening Badung-Bali)* (Doctoral dissertation, Udayana University).
- Wursanto, (2011). *Manajemen Kepegawaian 2*. Jogjakarta: Kanisius.
- Yang, C. C., Chou, L. F., & Yang, Y. F. (2017). The relationship between job stress and organizational citizenship behavior among Taiwanese nurses: a questionnaire survey. *International journal of nursing studies*, 69, 54-60.
- 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>
- Zaki, M. S., Abdulsalam, M. A., & Alkubaisi, N. M. (2021). The role of job satisfaction and organizational commitment in predicting organizational citizenship behavior

among academic staff in Malaysian private universities. *Journal of Asia Business Studies*, 15(1), 28-45.

Zhang, S., Huang, X., & Huang, Y. (2021). How work environment affects organizational commitment: An empirical study in China. *Journal of Business Research*, 129, 540-550.

Zhang, Y., Zhang, X., Chen, Y., & Ma, H. (2021). Green Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Role of Organizational Commitment in China's Manufacturing Industry. *Sustainability*, 13(3), 1464.

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).

Zoggah, D. B. (2011). The dynamics of green HRM behaviors: A cognitive social information processing approach. *Zeitschrift Für Personalforschung (ZfP)*, Rainer Hampp Verlag, Mering, 25(2), 117–139. <https://doi.org/10.1688/1862-0000>.

LAMPIRAN



SURAT PENGANTAR KUESIONER

Responden yang terhormat,

Saya Novita Nurfitriyana, mahasiswi jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Indonesia Yogyakarta. Saat ini saya sedang mengadakan penelitian yang berjudul:

"PENGARUH GREEN ORGANIZATIONAL CULTURE, GREEN TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP, dan KEPUASAN KERJA TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR: PERAN MEDIASI KOMITMEN ORGANISASIONAL"

Penelitian ini menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data primer. Oleh karena itu, saya mohon bantuan Bapak/Ibu untuk berkenan meluangkan waktu mengisi/memberikan jawaban atas beberapa pertanyaan terkait dengan penelitian ini. Apapun yang Bapak/Ibu jawab di kuesioner ini tidak ada jawaban yang salah, namun saya mohon agar Bapak/Ibu menjawab semua pertanyaan secara lengkap sesuai ketentuan. Semua jawaban yang Bapak/Ibu berikan, akan terjaga kerahasiaannya dan hanya akan digunakan untuk penelitian saja.

Atas perhatian dan waktu yang telah diberikan untuk mengisi/memberikan jawaban, Saya ucapkan terima kasih.

Hormat Saya,

Novita Nurfitriyana, BSM.

PETUNJUK PENGISIAN KUESIONER

1. Pengisian ini dilakukan dengan cara memberikan tanda silang (X) pada salah satu jawaban yang menurut anda paling tepat.

2. Adapun jawaban tersebut terdiri dari :

- Sangat Tidak Setuju (STS),
- Tidak Setuju (TS),
- Agak Tidak Setuju (ATS),
- Netral (N),
- Agak Setuju (AS),
- Setuju (S),
- Sangat Setuju (SS)

3. Setiap pertanyaan hanya memiliki satu jawaban.

4. Setelah mengisi jawaban pada kuisisioner ini, mohon diperiksa kembali agar pertanyaan yang belum terisi tidak terlewat atau kosong.

Identitas Responden

- Nama (boleh inisial) :
- Unit Satuan Kerja :
Setdijen PSKL
Direktorat PKPS
Direktorat PKTHA
Direktorat PUPS
Direktorat KL
- Status Kepegawaian :
PNS
Non PNS
- Masa Kerja :
Lebih dari 1 tahun
Kurang dari 1 tahun

PERTANYAAN PENELITIAN

Green Organizational Culture : seperangkat nilai, simbol, asumsi, dan artefak organisasi yang mencerminkan kewajiban atau keinginan untuk mencoba menjadi organisasi yang ramah lingkungan (Harris & Crane, 2002).

| No | Pertanyaan | STS | TS | ATS | N | AS | S | SS |
|----|---|-----|----|-----|---|----|---|----|
| 1 | Saya merasa kinerja lingkungan diprioritaskan oleh organisasi | | | | | | | |
| 2 | Saya merasa visi dan misi organisasi berwawasan lingkungan | | | | | | | |
| 3 | Saya merasa didukung oleh manajemen 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 | | | | | | | |

Kepuasan Kerja : suatu sikap umum terhadap ekerjaan seseorang sebagai perbedaan antara banyaknya ganjaran yang diterima karyawan dengan banyaknya ganjaran yang diyakini seharusnya diterima (Robbins *et al.*, 2014)

| No | Pertanyaan | STS | TS | ATS | N | AS | S | SS |
|----|---|-----|----|-----|---|----|---|----|
| 1 | Kompensasi yang saya terima sesuai dengan kompetensi saya | | | | | | | |
| 2 | Kompensasi organisasi memberikan kepastian dimasa depan | | | | | | | |

| | | | | | | | | |
|----|--|--|--|--|--|--|--|--|
| 3 | Saya memiliki kesempatan promosi dalam prestasi | | | | | | | |
| 4 | Saya memiliki kesempatan mengembangkan pengetahuan dan keterampilan | | | | | | | |
| 5 | Atasan saya mampu mengambil keputusan dengan baik | | | | | | | |
| 6 | Atasan memberi pujian ketika pekerjaan yang dilakukan berhasil dengan baik | | | | | | | |
| 7 | Saya bersedia membantu pekerjaan rekan kerja yang lain | | | | | | | |
| 8 | Saya merasa ada keterbukaan dalam hubungan kerja | | | | | | | |
| 9 | Saya memiliki kesempatan melakukan pekerjaan beragam | | | | | | | |
| 10 | Saya melakukan hal yang tidak bertentangan dengan prinsip | | | | | | | |

Green Transformational Leadership : perilaku pemimpin yang memotivasi pengikutnya dalam mencapai tujuan lingkungan dan menginspirasi pengikut untuk melakukan tindakan di luar target yang diharapkan dari kinerja lingkungan (Chen et al., 2013)

| No | Pertanyaan | STS | TS | ATS | N | AS | S | SS |
|----|---|-----|----|-----|---|----|---|----|
| 1 | Menurut saya, pemimpin mampu meningkatkan target, <i>mindset</i> , <i>knowledge</i> | | | | | | | |

| | | | | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|--|--|--|
| | dan <i>skill</i> terkait perilaku ramah lingkungan | | | | | | | |
| 2 | Menurut saya, pemimpin mampu mendorong pegawai untuk selalu inovatif menyelesaikan pekerjaan yang berkaitan dengan program ramah lingkungan | | | | | | | |
| 3 | Menurut saya, pemimpin mampu menghadapi keberagaman budaya dan karakteristik karyawan untuk mencapai tujuan lingkungan | | | | | | | |
| 4 | Menurut saya, pemimpin mampu menghadapi permasalahan global lingkungan dari berbagai sudut pandang | | | | | | | |
| 5 | Menurut saya, pemimpin mampu bertanggung jawab memastikan pekerjaan karyawan di bidang lingkungan dengan memberikan pelatihan dan pengembangan | | | | | | | |
| 6 | Menurut saya, pemimpin mampu mendampingi, mendengarkan ide dan menjadi pusat untuk setiap karyawan dalam | | | | | | | |

| | | | | | | | | |
|----|--|--|--|--|--|--|--|--|
| | menjalankan KPI lingkungan | | | | | | | |
| 7 | Menurut saya, pemimpin mampu mempengaruhi karyawan dengan menjadikannya sebagai panutan di bidang lingkungan | | | | | | | |
| 8 | Menurut saya, pemimpin mampu memberi solusi kepada skala prioritas antara kepentingan individu dengan target lingkungan organisasi | | | | | | | |
| 9 | Menurut saya, pemimpin mampu menanamkan rasa bangga selama bergabung bersamanya dalam upaya menjaga keberlanjutan kelestarian lingkungan | | | | | | | |
| 10 | Menurut saya, pemimpin mampu memberi motivasi melalui tindakan yang berbeda seperti merancang masa depan visioner di bidang lingkungan | | | | | | | |
| 11 | Menurut saya, pemimpin mampu mendorong percaya diri/ antusiasme karyawan untuk melakukan apa yang | | | | | | | |

| | | | | | | | | |
|----|---|--|--|--|--|--|--|--|
| | perlu dicapai di bidang lingkungan | | | | | | | |
| 12 | Menurut saya, pemimpin mampu melakukan komunikasi tentang pekerjaan dengan jelas terkait upaya ramah lingkungan | | | | | | | |

Organizational Citizenship Behavior : perilaku individu yang *discretionary*, yang tidak secara langsung atau eksplisit termasuk dalam sistem imbalan, dan secara keseluruhan akan meningkatkan efektivitas fungsi organisasi (Organ, 1988)

| No | Pertanyaan | STS | TS | ATS | N | AS | S | SS |
|----|--|-----|----|-----|---|----|---|----|
| 1 | Saya bersedia membantu rekan kerja yang sedang sibuk | | | | | | | |
| 2 | Saya bersedia membimbing pegawai baru | | | | | | | |
| 3 | Saya mematuhi peraturan organisasi meskipun tidak ada yang mengawasi | | | | | | | |
| 4 | Saya selalu membuat daftar rencana kerja agar dapat menyelesaikan pekerjaan saya dengan baik | | | | | | | |
| 5 | Saya pernah diskusi dengan rekan kerja diluar jam kerja | | | | | | | |
| 6 | Saya mengingatkan teman agar tidak lupa menyelesaikan pekerjaannya | | | | | | | |

| | | | | | | | | |
|---|---|--|--|--|--|--|--|--|
| 7 | Saya mengikuti semua kebijakan dari organisasi | | | | | | | |
| 8 | Saya dapat mentoleransi sikap rekan kerja walaupun tidak menyenangkan | | | | | | | |
| 9 | Jika organisasi memberlakukan kebijakan baru dan tidak sesuai dengan pendapat saya, Saya akan menyesuaikan diri dan melaksanakan kebijakan tersebut | | | | | | | |

Organizational Commitment : bentuk perilaku yang mengacu pada respon emosional individu kepada keseluruhan organisasi sehingga dapat langsung mempengaruhi kinerja individu (Ridlo, 2012).

| No | Pertanyaan | STS | TS | ATS | N | AS | S | SS |
|----|---|-----|----|-----|---|----|---|----|
| 1 | Saya berkomitmen untuk menjadi anggota organisasi | | | | | | | |
| 2 | Saya merasa memiliki keterlibatan dalam mencapai tujuan organisasi | | | | | | | |
| 3 | Saya merasa masalah yang terjadi di organisasi menjadi permasalahan saya juga | | | | | | | |
| 4 | Saya bangga memperkenalkan organisasi saya kepada orang lain | | | | | | | |
| 5 | Ada perasaan bersalah jika saya meninggalkan organisasi | | | | | | | |
| 6 | Saya memikirkan pendapat orang lain jika keluar dari organisasi | | | | | | | |
| 7 | Saya tetap bertahan dan setia dalam organisasi merupakan kewajiban | | | | | | | |

| | | | | | | | | |
|----|--|--|--|--|--|--|--|--|
| 8 | Saya memiliki rasa tanggung jawab terhadap organisasi | | | | | | | |
| 9 | Saya berharap mendapatkan keuntungan apabila bertahan di organisasi | | | | | | | |
| 10 | Saya sulit meninggalkan organisasi ini karena takut tidak mendapatkan kesempatan kerja ditempat lain | | | | | | | |
| 11 | Saya merasa rugi jika meninggalkan organisasi | | | | | | | |
| 12 | Sulit mendapatkan pekerjaan dengan penghasilan yang bagus seperti pekerjaan saya sekarang | | | | | | | |

Demografi Responden

| Unit Satuan Kerja | Status Kepegawaian | Masa Kerja |
|--------------------------|---------------------------|---------------------|
| Direktorat PKPS | Pegawai Negeri Sipil | Lebih dari 1 tahun |
| Direktorat PKTHA | Pegawai Negeri Sipil | Kurang dari 1 tahun |
| Direktorat PKPS | Pegawai Negeri Sipil | Lebih dari 1 tahun |
| Direktorat PKPS | Non Pegawai Negeri Sipil | Lebih dari 1 tahun |
| Direktorat PKPS | Pegawai Negeri Sipil | Lebih dari 1 tahun |
| Direktorat PKPS | Non Pegawai Negeri Sipil | Lebih dari 1 tahun |
| Setditjen PSKL | Pegawai Negeri Sipil | Lebih dari 1 tahun |
| Balai PSKL | Pegawai Negeri Sipil | Lebih dari 1 tahun |
| Balai PSKL | Pegawai Negeri Sipil | Lebih dari 1 tahun |
| Balai PSKL | Pegawai Negeri Sipil | Lebih dari 1 tahun |
| Balai PSKL | Pegawai Negeri Sipil | Lebih dari 1 tahun |
| Balai PSKL | Pegawai Negeri Sipil | Lebih dari 1 tahun |
| Balai PSKL | Pegawai Negeri Sipil | Lebih dari 1 tahun |
| Balai PSKL | Pegawai Negeri Sipil | Lebih dari 1 tahun |
| Direktorat PKPS | Pegawai Negeri Sipil | Lebih dari 1 tahun |
| Setditjen PSKL | Pegawai Negeri Sipil | Kurang dari 1 tahun |
| Direktorat PUPS | Pegawai Negeri Sipil | Lebih dari 1 tahun |
| Direktorat KL | Pegawai Negeri Sipil | Lebih dari 1 tahun |
| Setditjen PSKL | Pegawai Negeri Sipil | Kurang dari 1 tahun |
| Direktorat PKTHA | Non Pegawai Negeri Sipil | Kurang dari 1 tahun |
| Direktorat PKPS | Pegawai Negeri Sipil | Lebih dari 1 tahun |
| Setditjen PSKL | Pegawai Negeri Sipil | Lebih dari 1 tahun |
| Direktorat PKTHA | Pegawai Negeri Sipil | Lebih dari 1 tahun |
| Direktorat PKTHA | Non Pegawai Negeri Sipil | Lebih dari 1 tahun |
| Direktorat KL | Pegawai Negeri Sipil | Kurang dari 1 tahun |
| Direktorat PUPS | Pegawai Negeri Sipil | Lebih dari 1 tahun |
| Direktorat PKTHA | Pegawai Negeri Sipil | Lebih dari 1 tahun |
| Direktorat KL | Pegawai Negeri Sipil | Lebih dari 1 tahun |

| | | |
|------------------|--------------------------|---------------------|
| Direktorat PKPS | Pegawai Negeri Sipil | Lebih dari 1 tahun |
| Direktorat KL | Non Pegawai Negeri Sipil | Lebih dari 1 tahun |
| Direktorat PKTHA | Pegawai Negeri Sipil | Lebih dari 1 tahun |
| Setditjen PSKL | Non Pegawai Negeri Sipil | Lebih dari 1 tahun |
| Direktorat PUPS | Pegawai Negeri Sipil | Lebih dari 1 tahun |
| Direktorat PKPS | Non Pegawai Negeri Sipil | Lebih dari 1 tahun |
| Direktorat PKPS | Pegawai Negeri Sipil | Lebih dari 1 tahun |
| Direktorat PKPS | Pegawai Negeri Sipil | Lebih dari 1 tahun |
| Setditjen PSKL | Pegawai Negeri Sipil | Lebih dari 1 tahun |
| Direktorat KL | Pegawai Negeri Sipil | Lebih dari 1 tahun |
| Direktorat PUPS | Pegawai Negeri Sipil | Lebih dari 1 tahun |
| Setditjen PSKL | Pegawai Negeri Sipil | Lebih dari 1 tahun |
| Setditjen PSKL | Pegawai Negeri Sipil | Lebih dari 1 tahun |
| Direktorat KL | Non Pegawai Negeri Sipil | Kurang dari 1 tahun |
| Direktorat PKPS | Pegawai Negeri Sipil | Lebih dari 1 tahun |
| Direktorat PUPS | Pegawai Negeri Sipil | Lebih dari 1 tahun |
| Direktorat PUPS | Pegawai Negeri Sipil | Lebih dari 1 tahun |
| Balai PSKL | Pegawai Negeri Sipil | Lebih dari 1 tahun |
| Setditjen PSKL | Pegawai Negeri Sipil | Lebih dari 1 tahun |
| Balai PSKL | Non Pegawai Negeri Sipil | Lebih dari 1 tahun |
| Direktorat PKTHA | Pegawai Negeri Sipil | Lebih dari 1 tahun |
| Balai PSKL | Pegawai Negeri Sipil | Lebih dari 1 tahun |
| Direktorat PUPS | Non Pegawai Negeri Sipil | Lebih dari 1 tahun |