

**PRAKTIK *GREEN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT* (GHRM)
TERHADAP *EMPLOYEE COMMITMENT*: MEDIASI *INNOVATION*
CAPABILITY DAN MODERASI *INNOVATION CULTURE***

Disertasi



Oleh:

HALIMAH TUSA DIAH

17931013

**PROGRAM PASCASARJANA
FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA**

2025

**PRAKTIK *GREEN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT* (GHRM)
TERHADAP *EMPLOYEE COMMITMENT*: MEDIASI *INNOVATION*
CAPABILITY DAN MODERASI *INNOVATION CULTURE***

Disertasi

Di ajukan untuk memenuhi sebagian persyaratan guna memperoleh gelar Doktor
dari Program Pascasarjana



Oleh:

HALIMAH TUSA DIAH

17931013

**PROGRAM PASCASARJANA
FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA**

2025

BERITA ACARA UJIAN DISERTASI

Program Studi Ilmu Ekonomi Program Doktor Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia telah menyelenggarakan Ujian Tertutup Disertasi dan Review Artikel, yang disusun oleh:

Nama Mahasiswa Halimah Tusa' Diah

No. Mhs.: 17931013

Konsentrasi: Manajemen Sumber Daya Manusia

Dengan Judul:

PRAKTIK GREEN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT (GHRM) TERHADAP EMPLOYEE COMMITMENT: MEDIASI INNOVATION CAPABILITY DAN MODERASI INNOVATION CULTURE

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

Promotor,

Prof Dr. Muafi, S.E., M.Si.)
Ko Promotor

(Dr.  ewi, M.M.)

(Dr. Maj  B.A., M.B.A.)
Penguji II

(Prof. Dr. Mohammad Nabil Almunawar)

Penguji III

( S.E., M.M.)



HALAMAN PENGESAHAN



Yogyakarta, 07 Januari 2026

Telah diterima dan disetujui dengan baik oleh :

Promotor


(Prof. Dr. Muafi, S.E., M.Si)

Ko Promotor


(Dr. Dessy Isfianadewi, S.E., M.M)

LEMBAR BEBAS PLAGIASI

PERNYATAAN

Dengan ini saya:

Nama : Halimah Tusa' Diah

No. Mahasiswa : 17931013

Menyatakan bahwa,

1. Disertasi ini adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik doctor, baik di Universitas Islam Indonesia Yogyakarta maupun Perguruan Tinggi lainnya.
2. Draft disertasi ini adalah murni gagasan, rumusan dan hasil penelitian saya sendiri tanpa bantuan pihak lain, kecuali bimbingan dan arahan Tim Promotor.
3. Dalam draft disertasi ini tidak terdapat karya ataupun pendapat yang telah ditulis dan dipublikasikan oleh orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah disertasi ini dengan disebutkan nama-nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar Pustaka.
4. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila dikemudian hari ada kekeliruan atau ketidak benaran dalam pernyataan ini sehingga dapat menimbulkan kerugian atau pelanggaran, maka saya bersedia untuk menerima sanksi akademik yang mungkin berupa pencabutan gelar yang diperoleh ataupun sanksi lain sesuai dengan norma yang berlaku di Perguruan Tinggi.

Yogyakarta, 12 Januari 2026

Yang membuat pernyataan



(Halimah Tusa Diah)

KATA PENGANTAR

Bismillahirrahmanirrahim,

Assalamu'alaikum Wr. Wb

Alhamdulillahillobbil' aalamin, segala puji bagi Allah SWT dengan rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan Disertasi dengan judul “Praktik *Green Human Resource Management (GHRM)* terhadap *Employee Commitment: Mediasi Innovation Capability* dan Moderasi *Innovation Culture*” Disertasi tersebut merupakan satu syarat untuk memperoleh gelar Doktor Ilmu Ekonomi, Program Pascasarjana Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa dalam penulisan Disertasi ini masih terdapat kekurangan, hal ini karena keterbatasan penulis. Keberhasilan penulisan karya ilmiah ini tidak terlepas dari dukungan berbagai pihak. Oleh karena itu penulis menyampaikan ucapan terimakasih sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Prof. Fathul Wahid, S.T., M.Sc., Ph.D., selaku Rektor Universitas Islam Indonesia.
2. Bapak Prof. Johan Arifin, S.E., M.Si., Ph.D selaku Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika (FBE) Universitas Islam Indonesia.
3. Bapak Arif Hartono, S.E., MHRM., Ph.D., selaku Ketua Jurusan Manajemen.
4. Bapak Prof. Dr. Jaka Sriyana, S.E., M.Si., selaku Ketua Program Doktor Ilmu Ekonomi (PDIE) Universitas Islam Indonesia.
5. Bapak Prof. Dr. Muafi, S.E., M.Si., dan Ibu Dr. Dessy Isfianadewi, M.M sebagai Promotor dan Co-Promotor yang telah dengan sepenuh hati serta

penuh kesabaran membimbing dan memberikan motivasi kepada penulis, sehingga disertasi ini dapat diselesaikan dengan baik.

6. Ibu Dr. Majang Palupi, B.B.A., M.B.A, Bapak Prof. Dr. Mohammad Nabil Almunawar dan Bapak Dr. Supriadi, S.E., M.M. selaku Penguji yang senantiasa memberikan masukan, serta dengan penuh kesabaran memberikan petunjuk dan arahan kepada penulis, sehingga disertasi ini dapat diselesaikan dengan baik.
7. Bapak Hwin Dwi Putera selaku Kepala Bagian SDM & Sistem Manajemen Regional II PT. Perkebunan Nusantara IV (PTPN IV).
8. Terima kasih dan penghargaan yang sebesar-besarnya penulis sampaikan kepada kedua orang tua tercinta, Almarhum Ayahanda Drs. H. Syahlan dan Ibunda Hj. Rohani Hasan, yang telah membesarkan, mendidik, dan membimbing penulis dengan penuh kasih sayang, pengorbanan, serta memberikan dukungan dan doa yang tiada henti. Segala jerih payah dan doa beliau menjadi kekuatan utama dalam penyelesaian disertasi ini.
9. Ucapan terima kasih yang mendalam juga penulis sampaikan kepada Suami tercinta, Thofan Jihadullah Al-Atiq, S.Pd., atas cinta, kesabaran, dukungan moral, serta pengertian yang senantiasa menguatkan penulis dalam setiap proses penyusunan disertasi ini.
10. Penulis juga menyampaikan apresiasi dan terima kasih kepada abang dan kakak tercinta: Abang Muhammad Kholid, S.H., Hasbullah, S.Ag., M.Si., dan Eka Suryaputra, Erma Susilawati, S.Sn., M.M., dan Dr. Tengku

Ritawati, S.Sn., M.Pd. Terima kasih atas doa, dukungan, motivasi, dan semangat yang tidak pernah putus.

11. Tidak lupa, ucapan terima kasih juga penulis sampaikan kepada seluruh mak cik-pak cik, sepupu, keponakan serta keluarga besar Hasan, yang senantiasa memberikan semangat dan doa, sehingga penulis dapat menyelesaikan disertasi ini dengan baik.

Semoga Allah SWT memberikan limpahan kasih sayang dan anugerah kepada mereka yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan Disertasi ini, Amin ya Robbal Alamin. Akhir kata penulis mengharapkan semoga apa yang tertuang dalam disertasi ini memberikan manfaat bagi semua pihak terutama bagi perkembangan ilmu pengetahuan pada Program Doktor Ilmu Ekonomi Universitas Islam Indonesia. *Wassalamu'alaikum Wr. Wb*

Yogyakarta, 11 November 2025

Halimah Tusa' Diah

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
BERITA ACARA UJIAN DISERTASI	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
LEMBAR BEBAS PLAGIASI	iv
KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
Abstrak	xiv
<i>Abstract</i>	xv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Identifikasi Masalah/Rumusan Masalah	10
1.3 Pertanyaan Penelitian	16
1.4 Tujuan Penelitian	17
1.5 Manfaat Penelitian	18
1.5.1 Manfaat Praktik	18
1.5.2 Manfaat Teoritis	18
1.6 Orisinalitas Penelitian	19
BAB II KAJIAN PUSTAKA	20
2.1 <i>Green Human Resource Management</i>	20
2.1.1 Definisi <i>Green Human Resource Management</i>	20
2.1.2 Dimensi <i>Green Human Resource Management</i>	23
2.2 Teori <i>Resource-Based View</i>	35
2.2.1 <i>Natural Resource-Based View (NRBV)</i>	44
2.2.2 <i>Stakeholder Theory</i>	45
2.2.3 <i>Conservation of Resources Theory (COR)</i>	45
2.2.4 <i>Social Exchange Theory (SET)</i>	46

2.3	<i>Innovation Capability</i>	47
2.3.1	Definisi <i>Innovation Capability</i>	47
2.3.2	Dimensi <i>Innovation Capability</i>	52
2.4	<i>Stakeholder Theory</i>	53
2.5	<i>Employee Commitment</i>	62
2.5.1	Definisi <i>Employee Commitment</i>	62
2.5.2	Dimensi <i>Employee Commitment</i>	64
2.6	<i>Innovation Culture</i>	68
2.6.1	Definisi <i>Innovation Culture</i>	68
2.6.2	Dimensi <i>Innovation Culture</i>	69
2.7	<i>Social Context Theory</i>	72
2.8	Pengembangan Hipotesis	77
2.8.1	Hubungan <i>green recruitment and selection</i> berpengaruh terhadap <i>employee commitment</i>	81
2.8.2	Hubungan <i>green training</i> berpengaruh terhadap <i>employee commitment</i>	83
2.8.3	Hubungan <i>green involvement</i> berpengaruh terhadap <i>employee commitment</i>	86
2.8.4	Hubungan <i>green recruitment and selection</i> terhadap <i>innovation capability</i>	89
2.8.5	Hubungan <i>green training</i> terhadap <i>innovation capability</i>	91
2.8.6	Hubungan <i>green involvement</i> terhadap <i>innovation capability</i>	93
2.8.7	Hubungan <i>innovation capability</i> dalam memediasi antara <i>green human resource management</i> terhadap <i>employee commitment</i>	94
2.8.8	<i>Innovation culture</i> memoderasi hubungan antara <i>innovation capability</i> terhadap <i>employee commitment</i>	97
2.9	Model Empirik	100

2.10	Sistesis Teori	101
BAB III METODE PENELITIAN		104
3.1	Jenis Penelitian	104
3.2	Teknik Pengambilan Sampel	105
3.3	Jenis Data	107
3.4	Teknik Pengumpulan Data	109
3.5	Pengukuran Variabel	111
3.5.1	<i>Green Human Resource Management</i>	111
3.5.2	<i>Green Recruitment and Selection</i>	111
3.5.3	<i>Green Training</i>	113
3.5.4	<i>Green Involvement</i>	114
3.5.5	<i>Employee Commitment</i>	115
3.5.6	<i>Innovation Capability</i>	117
3.5.7	<i>Innovation Culture</i>	117
3.6	Teknik Analisis	119
3.6.1	Analisis Deskriptif	121
3.6.2	Analisis Inferensial	121
3.6.3	Evaluasi Model Pengukuran atau <i>Outer Model</i>	122
3.6.4	Uji Validitas	122
3.6.5	Uji Reliabilitas	123
3.6.6	Evaluasi Model Struktural atau <i>Inner Model</i>	124
3.6.7	Uji Hipotesis (<i>Resampling Bootstrapping</i>)	124
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN		127
4.1	Hasil Penelitian	127
4.1.1	Hasil Analisis Deskriptif Variabel Penelitian	127
4.1.2	Hasil Uji <i>Outer Loading</i>	145
4.1.3	Hasil Uji Diskriminan Validity	148
4.1.4	Hasil Uji <i>Cross Loading</i>	150
4.1.5	Hasil Uji Reliabilitas Konstruk	156

4.1.6 Hasil Uji <i>R-Square</i>	158
4.1.7 Relevansi Prediktif	160
4.1.8 Uji Model Fit	161
4.1.9 Hasil Uji Hipotesis	161
4.2 Pembahasan	174
BAB V PENUTUP	182
5.1 Kesimpulan	182
5.2 Saran	186
DAFTAR PUSTAKA	190
LAMPIRAN	204

DAFTAR TABEL

<u>Tabel 2. 1 Dimensi dan Implementasi <i>Green Human Resource Management</i></u>	23
<u>Tabel 3. 1 Jumlah populasi dan sampel Penelitian</u>	107
<u>Tabel 3. 2 Alternatif Jawaban Responden</u>	109
<u>Tabel 3. 3 Definisi Operasional</u>	118
<u>Tabel 4. 1 Analisis Deskriptif Variabel <i>Green Recruitment and Selection</i></u>	127
<u>Tabel 4. 2 Analisis Deskriptif Variabel <i>Green Training</i></u>	131
<u>Tabel 4. 3 Analisis Deskriptif Variabel <i>Green Involvement</i></u>	134
<u>Tabel 4. 4 Analisis Deskriptif Variabel <i>Innovation Capability</i></u>	137
<u>Tabel 4. 5 Analisis Deskriptif Variabel <i>Innovation Culture</i></u>	139
<u>Tabel 4. 6 Analisis Deskriptif <i>Employee Commitment</i></u>	141
<u>Tabel 4. 7 Hasil Uji Outer Loading</u>	145
<u>Tabel 4. 8 Hasil Uji Diskriminan Validity</u>	148
<u>Tabel 4. 9 Hasil Uji Cross Loading</u>	150
<u>Tabel 4. 10 Hasil Uji Reliabilitas Konstruk</u>	156
<u>Tabel 4. 11 Hasil Uji R-Square</u>	158
<u>Tabel 4. 12 Uji Relevansi Prediktif</u>	160
<u>Tabel 4. 13 Nilai SRMR</u>	161
<u>Tabel 4. 14 Hasil Uji Hipotesis</u>	161

DAFTAR GAMBAR

<u>Gambar 2. 1 Diagram "hub and spoke" pemangku kepentingan-perusahaan</u>	56
<u>Gambar 2. 2 Dimensi <i>Innovation Culture</i></u>	72
<u>Gambar 2. 3 Konteks Sosial Implementasi CSR</u>	74
<u>Gambar 2. 4 <i>Research Model</i></u>	100
<u>Gambar 4. 1 Hasil Uji Hipotesis</u>	162

Abstrak

Disertasi ini difokuskan pada *employee commitment* yang dinilai sangat penting dapat dimiliki dan dirasakan oleh perusahaan, sehingga penting untuk mengidentifikasi beberapa faktor yang mempengaruhi *employee commitment* dalam perusahaan. Hal tersebut dilaksanakan dengan menerapkan konsep *Green Human Resource Management (GHRM)* yang memiliki kaitan erat dengan aspek kepedulian terhadap lingkungan, yang semakin penting bagi PT. Perkebunan Nusantara IV singkatan (PTPN IV) sebagai salah satu perusahaan agribisnis terkemuka di Indonesia. Penelitian ini bertujuan untuk memeriksa dampak SDMH terhadap *employee commitment* melalui variabel *innovation capability* dan *innovation culture*. Dengan cara tersebut, penelitian ini menyediakan kontribusi empiris pada sektor perkebunan yang relatif terabaikan dalam kajian SDMH. Penelitian dilakukan secara kuantitatif dengan desain *cross-sectional* (lintas potong) dan tipe penelitian eksplanatori. Metode pemilihan sampel dilakukan dengan mekanisme *purposive sampling method* terhadap populasi seluruh karyawan yang bekerja di PTPN IV Wilayah Sumatera Utara. Data dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner yang disebarakan kepada 250 orang sampel. Analisis data dilakukan dengan menggunakan *Structural Equation Modeling (SEM)* dengan pendekatan *Partial Least Square (PLS-SEM)*. Temuan penelitian menunjukkan bahwa proses rekrutmen dan seleksi yang ramah lingkungan, pelatihan berkelanjutan, dan *green involvement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee commitment*. Selain itu, temuan juga menunjukkan bahwa *green recruitment and selection*, *green training*, dan *green involvement* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *innovation capability*. Ketiga, *innovation capability* berperan sebagai mediator signifikan dalam hubungan antara SDMH dan *employee commitment*. Keempat, *innovation culture* memoderasi hubungan antara *innovation capability* dan *employee commitment*.

Kata Kunci: *Employee Commitment, Green Human Resource Management (GHRM), Innovation Capability, Innovation Culture*

Abstract

This dissertation focuses on employee commitment, which is considered crucial for a company to possess and perceive. Therefore, it is crucial to identify several factors influencing employee commitment within the company. This is accomplished by implementing the Green Human Resource Management (GHRM) concept, which is closely linked to environmental stewardship, a growing concern for PT. Perkebunan Nusantara IV (PTPN IV), one of Indonesia's leading agribusiness companies. This study aims to examine the impact of GHRM on employee commitment through the variables of innovation capability and innovation culture. In this way, this study provides an empirical contribution to the plantation sector, which has been relatively neglected in GHRM studies. The study was conducted quantitatively with a cross-sectional design and explanatory research type. The sample selection method was carried out using a purposive sampling method on the population of all employees working at PTPN IV in the North Sumatra Region. Data were collected using questionnaires distributed to 250 samples. Data analysis was performed using Structural Equation Modeling (SEM) with the Partial Least Square (PLS-SEM) approach. The research findings indicate that environmentally friendly recruitment and selection processes, sustainable training, and green engagement have a positive and significant effect on employee commitment. Furthermore, the findings also indicate that green recruitment and selection, green training, and green engagement have a positive and significant effect on innovation capability. Third, innovation capability acts as a significant mediator in the relationship between GHRM and employee commitment. Fourth, innovation culture moderates the relationship between innovation capability and employee commitment.

Keywords: *employee commitment, Green Human Resources (GHRM), innovation capability, innovation culture*

BAB I

BAB II

PENDAHULUAN

II.1 Latar Belakang Masalah

Isu keberlanjutan lingkungan telah menjadi agenda strategis global dalam beberapa dekade terakhir, seiring meningkatnya tekanan terhadap organisasi untuk tidak hanya berorientasi pada kinerja ekonomi, tetapi juga bertanggung jawab terhadap dampak sosial dan lingkungan (Elkington, 1997; United Nations, 2015). Tekanan global tersebut tercermin dalam *Sustainable Development Goals* (SDGs) yang mendorong perusahaan mengintegrasikan prinsip keberlanjutan ke dalam strategi dan praktik operasionalnya. Sektor perkebunan, khususnya industri kelapa sawit, menjadi salah satu sektor yang mendapat sorotan internasional karena kontribusinya terhadap deforestasi, degradasi lingkungan, dan emisi karbon (Azhar et al., 2017). Kondisi ini menuntut adanya transformasi manajerial yang tidak hanya bersifat teknis, tetapi juga menyentuh aspek pengelolaan sumber daya manusia.

Di tingkat nasional, pemerintah Indonesia memperkuat komitmen keberlanjutan melalui berbagai regulasi dan kebijakan lingkungan yang menuntut peran aktif dunia usaha, termasuk Badan Usaha Milik Negara (BUMN), dalam menjaga kelestarian lingkungan (Siregar, 2019). Dalam konteks ini, sumber daya manusia dipandang sebagai aktor kunci dalam implementasi kebijakan keberlanjutan organisasi. Manajemen Sumber Daya Manusia Hijau atau *Green Human Resource Management* (GHRM) muncul sebagai pendekatan strategis yang mengintegrasikan tujuan lingkungan ke

dalam kebijakan dan praktik sumber daya manusia, seperti rekrutmen, pelatihan, keterlibatan, dan penilaian kinerja (Renwick et al., 2013; Opatha & Arulrajah, 2014). Melalui GHRM, organisasi diharapkan mampu membentuk sikap dan perilaku karyawan yang selaras dengan tujuan keberlanjutan jangka panjang (Jackson et al., 2011).

Kajian empiris mengenai GHRM menunjukkan perkembangan yang signifikan, namun sebagian besar penelitian masih berfokus pada sektor manufaktur, jasa, perhotelan, serta perusahaan swasta atau multinasional di negara maju (Pham et al., 2019; Yusliza et al., 2019). Penelitian yang mengkaji praktik GHRM pada sektor perkebunan masih relatif terbatas, khususnya di negara berkembang seperti Indonesia. Padahal, sektor perkebunan memiliki karakteristik padat karya dan berbasis sumber daya alam, sehingga keberhasilan implementasi praktik keberlanjutan sangat bergantung pada keterlibatan dan *employee commitment* (Jabbour & Santos, 2008).

Kesenjangan empiris tersebut semakin nyata ketika dikaitkan dengan konteks BUMN. Sebagai entitas strategis yang tidak hanya berorientasi pada profit, tetapi juga memiliki mandat sosial dan lingkungan, BUMN perkebunan dituntut untuk menjadi pelopor dalam penerapan praktik keberlanjutan (Masri & Jaaron, 2017). Namun, bukti empiris yang mengkaji bagaimana praktik GHRM diterapkan pada BUMN sektor perkebunan serta dampaknya terhadap sikap dan perilaku karyawan masih sangat terbatas. Hal ini menunjukkan adanya kebutuhan mendesak untuk melakukan penelitian

empiris yang secara spesifik mengkaji GHRM dalam konteks BUMN perkebunan di Indonesia.

Secara teoretis, hubungan antara GHRM dan *employee commitment* umumnya dijelaskan melalui Social Exchange Theory, yang menyatakan bahwa karyawan akan merespons praktik organisasi yang positif dengan sikap dan perilaku yang menguntungkan organisasi, termasuk peningkatan komitmen (Blau, 1964; Cropanzano & Mitchell, 2005). Namun, sebagian besar penelitian terdahulu masih menekankan hubungan langsung antara GHRM dan berbagai outcome perilaku, seperti perilaku ramah lingkungan, kinerja, dan niat keluar kerja (Dumont et al., 2017; Shen & Benson, 2016). Pendekatan ini belum sepenuhnya menjelaskan mekanisme internal yang menjembatani pengaruh GHRM terhadap *employee commitment*.

Salah satu mekanisme yang belum banyak dikaji adalah *innovation capability*. *innovation capability* mencerminkan kemampuan organisasi dan karyawan dalam menghasilkan serta mengimplementasikan ide-ide baru sebagai respons terhadap perubahan lingkungan (Lawson & Samson, 2001; Saunila, 2016). Praktik GHRM berpotensi mendorong *innovation capability* melalui penciptaan lingkungan kerja yang mendukung pembelajaran, kreativitas, dan partisipasi karyawan (Jia et al., 2018). Namun, peran *innovation capability* sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara GHRM dan *employee commitment* masih jarang diuji secara empiris.

Selain itu, *innovation culture* sebagai konteks organisasi juga belum banyak diintegrasikan dalam kajian GHRM dan *employee commitment*.

innovation culture mencerminkan nilai, norma, dan praktik organisasi yang mendorong eksperimen dan pembaruan (Martins & Terblanche, 2003). Budaya ini berpotensi memperkuat atau memperlemah efektivitas GHRM dalam meningkatkan *employee commitment*, namun integrasi GHRM, *innovation capability*, dan *innovation culture* dalam satu kerangka teoretis yang komprehensif masih sangat terbatas.

Berdasarkan kesenjangan empiris dan teoretis tersebut, penelitian ini memposisikan diri untuk mengisi kekosongan penting dalam literatur *Green Human Resource Management*. Penelitian ini berbeda dari studi sebelumnya karena menguji secara simultan peran *innovation capability* sebagai mekanisme mediasi dan *innovation culture* sebagai variabel moderasi dalam hubungan antara GHRM dan *employee commitment*. Selain itu, penelitian ini dilakukan pada konteks BUMN sektor perkebunan di Indonesia, yang hingga kini masih relatif terabaikan dalam kajian GHRM.

Dengan mengambil objek penelitian pada PT Perkebunan Nusantara IV, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi empiris yang kontekstual serta kontribusi teoretis berupa pengayaan model hubungan GHRM–*innovation*–*employee commitment*. Penelitian ini juga diharapkan mampu menjawab pertanyaan mengenai bagaimana dan mengapa praktik sumber daya manusia hijau dapat membangun *employee commitment* melalui penguatan *innovation capability* dan *innovation culture*, khususnya dalam konteks organisasi berbasis sumber daya alam.

Penelitian mengenai *Green Human Resource Management* (GHRM) menunjukkan perkembangan yang signifikan dalam dua dekade terakhir, seiring meningkatnya perhatian terhadap isu keberlanjutan lingkungan dalam praktik manajemen organisasi. Berbagai studi telah membuktikan bahwa praktik GHRM berkontribusi positif terhadap perilaku ramah lingkungan, kinerja organisasi, serta pengurangan niat keluar kerja karyawan (Renwick et al., 2013; Dumont et al., 2017; Pham et al., 2019). Namun demikian, sebagian besar penelitian tersebut masih berfokus pada sektor manufaktur, jasa, dan perhotelan, serta dilakukan pada perusahaan swasta atau multinasional di negara maju. Kondisi ini menunjukkan bahwa generalisasi temuan GHRM ke sektor lain, khususnya sektor perkebunan di negara berkembang, masih memerlukan pengujian empiris lebih lanjut.

Secara empiris, penelitian GHRM pada sektor perkebunan masih sangat terbatas. Padahal, sektor ini memiliki karakteristik yang berbeda dibandingkan sektor manufaktur dan jasa, yaitu padat karya, berbasis sumber daya alam, serta memiliki dampak langsung terhadap lingkungan dan masyarakat sekitar (Jabbour & Santos, 2008). Selain itu, konteks Badan Usaha Milik Negara (BUMN) juga memiliki kekhasan tersendiri karena mengemban mandat ekonomi sekaligus sosial dan lingkungan. Penelitian sebelumnya jarang mengkaji bagaimana praktik GHRM diterapkan dalam konteks BUMN, serta bagaimana implikasinya terhadap sikap dan perilaku karyawan, khususnya *employee commitment* (Masri & Jaaron, 2017). Lebih lanjut, sebagian besar studi empiris GHRM di Indonesia masih bersifat

konseptual atau studi kasus terbatas, sehingga bukti empiris berbasis data kuantitatif yang komprehensif masih relatif minim. Hal ini menimbulkan kesenjangan empiris yang signifikan, terutama terkait pemahaman tentang efektivitas GHRM dalam konteks organisasi berbasis sumber daya alam seperti perusahaan perkebunan milik negara.

Dari sisi teoretis, hubungan antara GHRM dan *employee commitment* umumnya dijelaskan melalui Social Exchange Theory, yang menekankan adanya hubungan timbal balik antara dukungan organisasi dan respons karyawan (Blau, 1964; Cropanzano & Mitchell, 2005). Meskipun pendekatan ini mampu menjelaskan hubungan langsung antara praktik GHRM dan *employee commitment*, pendekatan tersebut belum sepenuhnya menjelaskan mekanisme internal yang menjembatani hubungan tersebut. Sebagian besar penelitian terdahulu masih menempatkan *employee commitment* sebagai outcome langsung dari GHRM, tanpa mengeksplorasi peran variabel mediasi yang menjelaskan bagaimana praktik GHRM diterjemahkan menjadi sikap komitmen. Padahal, beberapa studi menunjukkan bahwa praktik sumber daya manusia dapat memengaruhi sikap karyawan melalui penguatan kemampuan internal organisasi, seperti pembelajaran dan inovasi (Lawson & Samson, 2001; Saunila, 2016). Kesenjangan ini menunjukkan perlunya pengujian mekanisme mediasi dalam hubungan antara GHRM dan *employee commitment*.

Innovation capability merupakan kemampuan organisasi dan karyawan dalam menghasilkan serta mengimplementasikan ide-ide baru untuk

merespons perubahan lingkungan (Lawson & Samson, 2001). Meskipun *innovation capability* telah banyak dikaji sebagai faktor penentu kinerja dan keberlanjutan organisasi, penelitian yang mengaitkannya secara langsung dengan praktik GHRM masih relatif terbatas (Saunila, 2016). Selain itu, peran *innovation capability* sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara GHRM dan *employee commitment* belum banyak diuji secara empiris.

Di sisi lain, *innovation culture* sebagai konteks organisasi yang mendorong kreativitas dan pembaruan juga jarang diintegrasikan dalam kajian GHRM dan *employee commitment*. *Innovation culture* berpotensi memperkuat atau memperlemah efektivitas praktik GHRM dalam membangun *employee commitment* (Martins & Terblanche, 2003). Namun, penelitian yang secara simultan menguji peran *innovation capability* sebagai mediator dan *innovation culture* sebagai moderator dalam hubungan GHRM dan *employee commitment* masih sangat terbatas, khususnya pada konteks sektor perkebunan dan BUMN di negara berkembang.

Berdasarkan kesenjangan empiris dan teoretis tersebut, penelitian ini diarahkan untuk mengisi kekosongan dalam literatur dengan mengembangkan dan menguji model penelitian yang mengintegrasikan *Green Human Resource Management*, *innovation capability*, *innovation culture*, dan *employee commitment*. Penelitian ini dilakukan pada konteks BUMN sektor perkebunan di Indonesia, yang hingga kini masih jarang dikaji dalam penelitian GHRM. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi empiris yang kontekstual serta memperkaya

pengembangan teori mengenai mekanisme dan kondisi yang memperkuat pengaruh GHRM terhadap *employee commitment*.

Orisinalitas penelitian merupakan aspek krusial dalam penelitian disertasi karena menunjukkan kontribusi ilmiah yang membedakan penelitian ini dari studi-studi sebelumnya. Berdasarkan kajian literatur dan pemetaan penelitian terdahulu, dapat diidentifikasi bahwa penelitian mengenai *Green Human Resource Management* (GHRM) telah berkembang pesat, namun masih didominasi oleh pengujian hubungan langsung antara praktik GHRM dan berbagai outcome perilaku karyawan, seperti perilaku ramah lingkungan, kinerja, dan niat keluar kerja. Penelitian yang secara khusus menempatkan *employee commitment* sebagai outcome utama dalam konteks GHRM masih relatif terbatas, terutama pada sektor perkebunan dan organisasi Badan Usaha Milik Negara (BUMN) di negara berkembang.

Kebaruan utama penelitian ini terletak pada pengembangan dan pengujian model konseptual yang mengintegrasikan praktik GHRM dengan mekanisme psikologis dan kapabilitas organisasi secara simultan. Penelitian ini menguji peran *innovation capability* sebagai variabel mediasi yang menjelaskan bagaimana praktik GHRM diterjemahkan menjadi *employee commitment*, serta menguji *innovation culture* sebagai variabel moderasi yang memperkuat atau memperlemah hubungan antara *innovation capability* dan *employee commitment*. Pendekatan ini melampaui penelitian sebelumnya yang umumnya menguji inovasi atau budaya organisasi secara terpisah, dan

jarang mengintegrasikannya dalam satu kerangka hubungan yang komprehensif dengan GHRM.

Selain itu, kebaruan penelitian ini juga terletak pada konteks empiris yang diangkat. Penelitian ini dilakukan pada BUMN sektor perkebunan di Indonesia, yaitu PT Perkebunan Nusantara IV, yang memiliki karakteristik padat karya dan berbasis sumber daya alam, serta menghadapi tekanan keberlanjutan yang tinggi. Konteks ini relatif terabaikan dalam literatur GHRM yang selama ini lebih banyak berfokus pada sektor manufaktur, jasa, dan perusahaan swasta. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya memperluas konteks geografis dan sektoral kajian GHRM, tetapi juga memberikan pemahaman yang lebih kontekstual mengenai dinamika praktik sumber daya manusia hijau dalam organisasi berbasis sumber daya alam.

Secara teoretis, penelitian ini memberikan kontribusi dengan memperkaya pemahaman mengenai mekanisme internal dan kondisi kontekstual yang menjelaskan pengaruh GHRM terhadap *employee commitment*. Secara empiris, penelitian ini menyediakan bukti berbasis data kuantitatif mengenai efektivitas praktik GHRM dalam membangun *employee commitment* melalui penguatan *innovation capability* dan *innovation culture*. Dengan demikian, kebaruan penelitian ini tidak hanya terletak pada penambahan variabel, tetapi pada cara penelitian ini mengonstruksi hubungan antarvariabel secara integratif dan relevan dengan tantangan keberlanjutan organisasi saat ini.

Penelitian ini memiliki kebaruan yang membedakannya dari studi-studi sebelumnya karena secara simultan menguji mekanisme psikologis dan kapabilitas organisasi dalam menjelaskan pengaruh *Green Human Resource Management* terhadap *employee commitment*, khususnya dalam konteks Badan Usaha Milik Negara (BUMN) sektor perkebunan. Berbeda dengan penelitian terdahulu yang umumnya hanya menguji hubungan langsung antara praktik GHRM dan berbagai outcome perilaku karyawan, penelitian ini menempatkan *innovation capability* sebagai mekanisme psikologis yang menjelaskan bagaimana praktik GHRM diterjemahkan menjadi *employee commitment*, serta *innovation culture* sebagai kapabilitas organisasi yang memperkuat atau memperlemah hubungan tersebut. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya menjawab apakah praktik GHRM berpengaruh terhadap *employee commitment*, tetapi juga menjelaskan bagaimana dan dalam kondisi apa pengaruh tersebut bekerja secara efektif pada konteks BUMN perkebunan di Indonesia.

II.2 Identifikasi Masalah/Rumusan Masalah

Identifikasi masalah pada penelitian yang diajukan ini adalah sebagai berikut:

1. Peraturan pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2016 Tentang tata cara penyelenggaraan kajian lingkungan hidup strategis menegaskan bahwa instansi memiliki kewajiban mewujudkan lingkungan hidup yang berkelanjutan dengan menciptakan pengelolaan sumber daya manusia dan praktik kerja yang mendukung pelestarian lingkungan, namun masih

banyak instansi pemerintah yang belum secara aktif menerapkan pada proses pengelolaan sumber daya manusia dari proses rekrutmen hingga pemberian kompensasi bagi karyawan berdasarkan indeks atau kriteria lingkungan.

2. Komitmen perusahaan atau instansi serta karyawan terhadap regulasi pemerintah untuk meningkatkan kepedulian lingkungan dalam kegiatan pelestarian lingkungan terlihat belum secara merata menerapkan sistem pengelolaan hijau pada proses manajemen sumber daya manusia, hal ini menjadi catatan tersendiri bagi instansi pemerintah dalam mengoptimalkan peraturan pemerintah yang menjadi dasar hukum bagi pelestarian lingkungan di perusahaan.
3. Kemampuan inovasi bagi lembaga pemerintah dinilai cukup lambat jika dibandingkan dengan perusahaan swasta, yang dari keseluruhan praktiknya transformasi digital, perubahan struktur organisasi, praktek sharing knowledge dan sistem pengelolaan sumber daya manusia berbasis pro terhadap lingkungan dinilai lambat dan menyebabkan penurunan kinerja bagi instansi dan menurunkan *employee commitment* pada perusahaan.
4. Penerapan *Green Human Resource Management* (GHRM) di perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) seperti PTPN IV memerlukan penyesuaian yang komprehensif di berbagai aspek manajemen sumber daya manusia. Meskipun GHRM diakui sebagai pendekatan yang penting dalam mendukung keberlanjutan lingkungan dan meningkatkan kinerja perusahaan, pelaksanaannya di PTPN IV masih menghadapi berbagai

tantangan yang signifikan (Jurnal Manajemen, 2021; Laporan Tahunan PTPN IV, 2022). Berikut adalah identifikasi masalah yang terkait dengan penerapan GHRM di PTPN IV, dengan fokus pada implementasi peraturan, sistem penggajian, reward, promosi, serta keselarasan dengan kebijakan pemerintah dan laporan kinerja perusahaan.

5. Penerapan GHRM di PTPN IV harus mematuhi berbagai perundang-undangan dan regulasi yang berlaku, baik di tingkat nasional maupun internasional. Beberapa peraturan yang relevan, seperti Undang-Undang No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan dan Peraturan Pemerintah No. 57 Tahun 2016 tentang Perlindungan dan Pengelolaan Lingkungan Hidup, menetapkan standar yang harus dipatuhi dalam mengelola sumber daya manusia dan aspek lingkungan. Namun, terdapat beberapa masalah dalam implementasi GHRM yang terkait dengan perundang-undangan.

Pertama, ketidakselarasan antara kebijakan SDM dan kebijakan lingkungan. Pada banyak BUMN, termasuk PTPN IV, kebijakan SDM dan kebijakan lingkungan sering kali tidak terkoordinasi dengan baik. Praktik pengelolaan lingkungan mungkin telah diterapkan, tetapi tidak selalu diintegrasikan dalam kebijakan dan praktik SDM, seperti rekrutmen, pelatihan, dan pengembangan karyawan yang berbasis lingkungan (Jurnal Sumber Daya Manusia, 2020). Kedua, ketidakjelasan pedoman implementasi. Meskipun regulasi lingkungan sudah ada, tidak ada pedoman yang jelas untuk perusahaan BUMN mengenai bagaimana kebijakan SDM yang ramah lingkungan harus diintegrasikan. Hal ini

membuat PTPN IV menghadapi tantangan dalam memastikan kepatuhan yang konsisten di seluruh lini manajemen (Jurnal Lingkungan, 2021).

6. Laporan kinerja perusahaan BUMN seperti PTPN IV biasanya terfokus pada aspek finansial, produktivitas, dan efisiensi operasional (Laporan Tahunan PTPN IV, 2022). Namun, dengan penerapan GHRM, ada kebutuhan untuk memperluas ruang lingkup laporan kinerja dengan memasukkan indikator lingkungan dan komitmen perusahaan terhadap praktik GHRM (GRI Standards).
7. Keterbatasan indikator kinerja GHRM. Masih sedikit perusahaan BUMN, termasuk PTPN IV, yang memiliki Key Performance Indicators (KPI) khusus untuk mengukur dampak GHRM terhadap kinerja karyawan maupun lingkungan. Misalnya, indikator kinerja terkait penggunaan sumber daya alam secara efisien atau Keterlibatan karyawan dalam inisiatif lingkungan belum menjadi bagian integral dari laporan kinerja (Jurnal Lingkungan, 2021; Pedoman Indikator Kinerja Kementerian BUMN).
8. Pelaporan yang fragmented. Laporan kinerja PTPN IV cenderung memisahkan laporan SDM dan laporan keberlanjutan lingkungan. Hal ini mengakibatkan kurangnya gambaran holistik tentang dampak penerapan GHRM terhadap kinerja keseluruhan perusahaan (Jurnal Akuntansi dan Lingkungan, 2020).
9. Kurangnya pengakuan terhadap kontribusi lingkungan. Karyawan yang terlibat dalam inisiatif hijau atau lingkungan, seperti program daur ulang,

penghematan energi, atau partisipasi dalam proyek keberlanjutan, sering kali tidak mendapatkan penghargaan atau pengakuan yang memadai. Sistem penggajian dan *reward* yang ada belum diadaptasi untuk mendukung kontribusi lingkungan, yang menjadi hambatan dalam mendorong perilaku hijau di tempat kerja (Jurnal Manajemen Organisasi, 2021).

10. Promosi di PTPN IV, seperti di banyak BUMN lainnya, sering kali didasarkan pada kriteria tradisional seperti pengalaman kerja, kinerja finansial, dan kontribusi terhadap produktivitas. Namun, dalam konteks GHRM, promosi harus mulai mempertimbangkan peran karyawan dalam mendukung inisiatif hijau (Jurnal Pengembangan SDM, 2020).
11. Kriteria lingkungan belum menjadi faktor yang dipertimbangkan dalam sistem promosi di PTPN IV. Karyawan yang menunjukkan komitmen kuat terhadap keberlanjutan atau yang terlibat dalam inovasi hijau sering kali tidak mendapatkan penghargaan berupa promosi, sehingga mengurangi motivasi mereka untuk terus mendukung praktik ramah lingkungan (Jurnal Keberlanjutan, 2021).
12. Manajer dan karyawan senior yang memegang posisi strategis di PTPN IV sering kali tidak mendapatkan pelatihan yang memadai terkait pentingnya GHRM. Kurangnya kesadaran dan pemahaman pada level manajemen dapat menyebabkan terhambatnya penerapan praktik hijau dalam keputusan promosi (Human Resource Development Review, 2021).

13. Meskipun PTPN IV telah memulai inisiatif terkait keberlanjutan, Budaya organisasi yang mendukung GHRM masih belum sepenuhnya berkembang (Jurnal Sosiologi Organisasi, 2020).
14. Resistensi terhadap perubahan. Sebagai perusahaan BUMN yang memiliki sejarah panjang, PTPN IV mungkin menghadapi resistensi dari karyawan terhadap perubahan menuju Budaya organisasi yang lebih hijau. Praktik-praktik lama dan pandangan tradisional mengenai kinerja dan manajemen masih mendominasi, sehingga menghambat penerimaan GHRM di seluruh organisasi (Jurnal Perubahan Organisasi, 2021).
15. Kurangnya Keterlibatan karyawan dalam inisiatif lingkungan. Keterlibatan karyawan dalam inisiatif hijau sering kali terbatas pada kegiatan sporadis atau proyek khusus. GHRM yang sukses memerlukan partisipasi aktif dari seluruh karyawan, namun di PTPN IV, Keterlibatan ini masih minim dan lebih sering diinisiasi oleh manajemen tanpa partisipasi penuh dari karyawan (Jurnal SDM Hijau, 2020).
16. Pengawasan dan pengendalian implementasi GHRM. Implementasi GHRM memerlukan pengawasan yang ketat untuk memastikan keberhasilannya, tetapi di PTPN IV, sistem pengawasan dan pengendalian praktik ramah lingkungan dalam pengelolaan SDM masih lemah (Jurnal Manajemen Keberlanjutan, 2020).
17. Audit keberlanjutan yang terbatas. Audit keberlanjutan di BUMN umumnya lebih berfokus pada aspek lingkungan secara umum, tanpa menyoroti bagaimana kebijakan SDM berkontribusi terhadap

keberlanjutan. Audit SDM yang memperhitungkan praktik hijau masih jarang dilakukan, sehingga pengawasan terhadap penerapan GHRM menjadi lemah (GRI Standards; Laporan Audit Keberlanjutan PTPN IV, 2022).

II.3 Pertanyaan Penelitian

Sesuai dengan latar belakang diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh *green recruitment and selection* terhadap *employee commitment*?
2. Apakah terdapat pengaruh *green training* terhadap *employee commitment*?
3. Apakah terdapat pengaruh *green involvement* terhadap *employee commitment*?
4. Apakah terdapat pengaruh *green recruitment and selection* terhadap *innovation capability*?
5. Apakah terdapat pengaruh *green training* terhadap *innovation capability*?
6. Apakah terdapat pengaruh *green involvement* terhadap *innovation capability*?
7. Apakah *innovation capability* mampu memediasi hubungan antara *green human resource* terhadap *employee commitment*?
8. Apakah *innovation culture* mampu memoderasi hubungan antara *innovation capability* terhadap *employee commitment*?

II.4 Tujuan Penelitian

Berikut beberapa tujuan penelitian :

1. Menguji dan menganalisis pengaruh *green recruitment and selection* terhadap *employee commitment*.
2. Menguji dan menganalisis pengaruh *green training* terhadap *employee commitment*.
3. Menguji dan menganalisis pengaruh *green involvement* terhadap *employee commitment*.
4. Menguji dan menganalisis pengaruh *green recruitment and selection* terhadap *innovation capability*.
5. Menguji dan menganalisis pengaruh *green training* terhadap *innovation capability*.
6. Menguji dan menganalisis pengaruh *green involvement* terhadap *innovation capability*.
7. Menguji dan menganalisis apakah *innovation capability* mampu memediasi hubungan antara *green human resource* terhadap *employee commitment*.
8. Menguji dan menganalisis apakah *innovation culture* mampu memoderasi hubungan antara *innovation capability* terhadap *employee commitment*.

II.5 Manfaat Penelitian

II.5.1 Manfaat Praktik

Penelitian ini diharapkan dapat berkontribusi secara praktis khususnya dalam konteks organisasi terutama bagi para pemimpin maupun karyawan didalam organisasi untuk dapat memperhatikan peran *Green Human Resource Management* untuk meningkatkan *innovation capability* dan *employee commitment*. Sekaligus, menjadi acuan bagi manajemen BUMN sektor perkebunan dalam merancang kebijakan GHRM yang terintegrasi dengan penguatan inovasi dan budaya organisasi untuk meningkatkan *employee commitment*.

II.5.2 Manfaat Teoritis

Penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan literatur aktual yang digunakan bagi para peneliti, pengajar maupun mahasiswa dalam pengembangan ilmu pengetahuan khususnya dalam bidang ilmu manajemen sumber daya manusia. Khususnya pada cakupan pembahasan tentang *Green Human Resource Management* dan *innovation capability* dan *employee commitment*. Memberikan kontribusi pada pengembangan *Social Exchange Theory* dengan memperluas pemahaman mengenai bagaimana praktik GHRM tidak hanya memengaruhi *employee commitment* secara langsung, tetapi juga melalui mekanisme inovasi (*innovation capability* sebagai mediasi) dan penguatan budaya organisasi (*innovation culture* sebagai moderasi). Dengan demikian, penelitian ini memperkaya literatur GHRM dalam konteks negara berkembang.

II.6 Orisinalitas Penelitian

1. Menguji model integratif GHRM – *innovation capability* – *innovation culture* – *employee commitment* yang belum pernah diuji sebelumnya dalam konteks BUMN perkebunan di Indonesia.
2. Mengombinasikan variabel mediasi (*innovation capability*) dan moderasi (*innovation culture*) secara simultan, yang masih jarang dieksplorasi dalam literatur GHRM.
3. Menawarkan kontribusi empiris pada sektor perkebunan yang relatif terabaikan dalam kajian GHRM, dibandingkan dengan sektor jasa atau manufaktur.

BAB III

KAJIAN PUSTAKA

III.1 *Green Human Resource Management*

III.1.1 Definisi *Green Human Resource Management*

Green Human Resource Management mengacu pada aspek SDM dari pengelolaan lingkungan (Renwick, Redman & Maguire, 2013). *Green Human Resource Management* merupakan kegiatan SDM yang memiliki hasil lingkungan yang positif (Kramar, 2014). Renwick *et al.* (2013) mengategorikan praktik *Green Human Resource Management* menjadi tiga aktivitas utama, yaitu: (1) Mengembangkan kemampuan karyawan ramah lingkungan, (2) memotivasi karyawan ramah lingkungan, dan (3) memberikan peluang hijau.

Mengembangkan kemampuan hijau karyawan melibatkan pengintegrasian pemikiran lingkungan yang positif ke dalam perusahaan menggunakan aktivitas SDM, seperti rekrutmen, seleksi, pelatihan, dan pengembangan kepemimpinan (Pellegrini, Rizzi & Frey, 2018). Setelah direkrut dan dilatih, karyawan tetap termotivasi melalui pengukuran kinerja dan sistem penghargaan yang difokuskan pada penyediaan peluang untuk peningkatan *environment* (Attaianese, 2012; Renwick *et al.*, 2013). Beberapa penelitian sebelumnya menyebutkan bahwa secara keseluruhan, penerapan prinsip *GHRM* dapat menumbuhkan perilaku hijau karyawan sehingga mereka akan dengan rela berpartisipasi dalam peningkatan kinerja perusahaan (Pham, Tuckova & Jabbour, 2019).

Implementasi GHRM merupakan usaha peningkatan keberlanjutan lingkungan. Beberapa bentuk GHRM perusahaan dilakukan melalui manajemen kinerja, pelatihan dan pengembangan, kompensasi dan benefit serta Budaya organisasi (Jackson *et al.*, 2010). Implementasi GHRM pada perusahaan membutuhkan komitmen yang kuat baik manajemen tingkat atas yang membuat perencanaan sampai pada level karyawan sebagai pelaksana dari perencanaan tersebut (Fayyazi *et al.*, 2015). Ketika menerapkan GHRM, perusahaan mana pun dapat memasukkan konsep hijau ke dalam fungsi SDM operasional seperti membentuk desain pekerjaan, melakukan analisis pekerjaan, merencanakan sumber daya manusia, baik secara kuantitas maupun kualitas, pelaksanaan rekrutmen dan seleksi, penyesuaian dan pembiasaan, evaluasi kinerja, pemberian upah dan tunjangan, manajemen karir, dan manajemen disiplin (Opatha & Arulrajah, 2014). Cherian dan Jacob (2012) melakukan studi mengenai implementasi GHRM pada fungsi rekrutmen, pelatihan dan kelompok kerja karyawan dan pelatihan lingkungan, pemberdayaan karyawan dan penghargaan dan kompensasi dan penghargaan.

Green Human Resource Management (GHRM) mengacu pada praktik pengelolaan SDM yang terintegrasi dengan tujuan keberlanjutan lingkungan. Renwick, Redman, & Maguire (2013) mendefinisikan GHRM sebagai seperangkat kebijakan dan praktik SDM yang mendukung hasil lingkungan positif. Sementara itu, Kramar (2014) menekankan bahwa

GHRM merupakan aktivitas SDM yang diarahkan pada pencapaian kinerja organisasi sekaligus tujuan lingkungan berkelanjutan.

Menurut Renwick et al. (2013), praktik GHRM mencakup tiga aktivitas utama: (1) mengembangkan kemampuan hijau karyawan, (2) memotivasi karyawan untuk berperilaku ramah lingkungan, dan (3) menyediakan peluang hijau. Dimensi tersebut kemudian diperluas dalam penelitian-penelitian terkini. Misalnya, Pham, Tuckova, & Jabbour (2019) menemukan bahwa GHRM mampu menumbuhkan perilaku hijau karyawan melalui integrasi dalam rekrutmen, seleksi, pelatihan, dan sistem penghargaan. Yong et al. (2020) juga menegaskan bahwa GHRM berkontribusi pada peningkatan kinerja lingkungan perusahaan melalui budaya organisasi yang mendukung praktik hijau. Terbaru, Kim et al. (2023) dalam *Business Strategy and the Environment* menyatakan bahwa penerapan GHRM yang konsisten dapat meningkatkan *employee commitment* sekaligus mendorong inovasi berkelanjutan dalam organisasi.

Implementasi GHRM mencakup berbagai fungsi SDM, mulai dari desain pekerjaan, analisis pekerjaan, perencanaan SDM, *green recruitment and selection*, pelatihan, evaluasi kinerja, pemberian kompensasi, hingga manajemen karir (Opatha & Arulrajah, 2014). Jackson et al. (2010) menekankan bahwa GHRM membutuhkan komitmen manajemen puncak hingga level operasional agar dapat berjalan efektif. Dengan demikian, praktik GHRM bukan hanya sekadar kebijakan administratif, tetapi juga instrumen strategis dalam mencapai keberlanjutan organisasi.

Tabel 2. 1 Dimensi dan Implementasi *Green Human Resource Management*

Dimensi GHRM	Deskripsi	Referensi Utama
<i>Green Recruitment and Selection</i>	Integrasi nilai lingkungan dalam proses rekrutmen dan seleksi calon karyawan.	Renwick et al. (2013); Pham et al. (2019)
<i>Green Training and Development</i>	Program pelatihan untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan terkait isu lingkungan.	Cherian & Jacob (2012); Yong et al. (2020)
<i>Green Involvement and Participation</i>	Pemberian ruang bagi karyawan untuk terlibat dalam inisiatif lingkungan.	Pellegrini et al. (2018); Kim et al. (2023)
<i>Green Reward System</i>	Insentif dan penghargaan berbasis kinerja lingkungan.	Attaianese (2012); Jabbour (2011)
<i>Organizational Culture and Values</i>	Internalisasi nilai ramah lingkungan dalam norma dan budaya kerja organisasi.	Jackson et al. (2010); Kim et al. (2023)

III.1.2 Dimensi *Green Human Resource Management*

a. *Green Recruitment and Selection*

Rekrutmen dan Seleksi adalah proses perekrutan dan pemilihan tenaga kerja yang mempertimbangkan aspek keberlanjutan lingkungan sebagai bagian dari strategi organisasi. Proses ini dirancang untuk menarik individu yang memiliki nilai-nilai keberlanjutan dan kesadaran lingkungan serta memastikan bahwa praktik perekrutan dan seleksi itu sendiri minim dampak negatif terhadap lingkungan (Ahmad, 2015). Menurut Renwick et al. (2013), *green recruitment and selection* mencakup praktik pemasaran pekerjaan dan proses seleksi yang menekankan nilai-nilai organisasi terkait keberlanjutan, seperti penggunaan platform digital untuk mengurangi penggunaan kertas dan menarik talenta yang berkomitmen terhadap nilai-nilai hijau.

Green recruitment and selection adalah praktik *GHRM* yang sedang berkembang yang semakin menarik perhatian para peneliti di lapangan (Jepsen & Grob, 2015). *Green recruitment and selection* disebut sebagai proses perekrutan dan pemilihan kandidat yang sensitif terhadap masalah lingkungan dan bersedia berkomitmen terhadap kinerja lingkungan (Tang *et al.*, 2018).

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

Menurut Ahmad (2015), *green recruitment and selection* adalah proses perekrutan dan seleksi tenaga kerja yang dirancang untuk mendukung keberlanjutan lingkungan. Tujuan utamanya adalah untuk menarik, mengevaluasi, dan memilih kandidat yang memiliki nilai dan keterampilan yang sesuai dengan visi keberlanjutan organisasi.

Dimensi dan Indikator Pengukuran *green recruitment and selection* juga dijabarkan oleh Pham and Paille, (2020) yakni sebagai berikut:

1. Penggunaan Teknologi Digital dalam Perekrutan

Dimensi ini fokus pada bagaimana teknologi digital menggantikan metode tradisional untuk mengurangi jejak karbon. Indikator pengukurannya yakni 1) Proporsi iklan pekerjaan yang menggunakan platform digital (website perusahaan, media sosial, portal karir); 2) Penggunaan formulir aplikasi daring untuk meminimalkan penggunaan kertas dan; 3) Penggunaan alat berbasis teknologi (seperti *ATS - Applicant Tracking System*) untuk manajemen pelamar.

2. Penyelarasan Nilai Hijau Kandidat dan Organisasi

Dimensi ini menekankan kesesuaian nilai antara kandidat dengan nilai keberlanjutan organisasi. Indikator pengukurannya: 1) Pencantuman pertanyaan wawancara yang mengukur pemahaman kandidat tentang isu keberlanjutan; 2) Penilaian pengalaman kandidat yang relevan dengan inisiatif ramah lingkungan; 3) Tingkat keselarasan motivasi kandidat untuk berkontribusi pada tujuan keberlanjutan perusahaan.

3. Pengurangan Limbah dalam Proses Perekrutan

Dimensi ini mencakup praktik untuk meminimalkan dampak lingkungan selama proses perekrutan dan seleksi. Indikator pengukurannya: 1) Frekuensi wawancara daring dibandingkan dengan wawancara tatap muka; 2) Pemilihan tempat wawancara yang ramah lingkungan

(misalnya, menggunakan energi terbarukan); 3) Penghapusan penggunaan materi cetak selama proses rekrutmen.

4. Employer Branding Berbasis Hijau

Dimensi ini mengukur bagaimana perusahaan mempromosikan keberlanjutan dalam komunikasi perekrutannya. Indikator pengukurannya: 1) Proporsi materi promosi pekerjaan yang menyebutkan kebijakan hijau perusahaan; 2) Adanya penghargaan atau pengakuan eksternal terkait inisiatif lingkungan perusahaan dalam materi branding; 3) Persepsi kandidat terhadap komitmen lingkungan perusahaan.

5. Kriteria Seleksi yang Berbasis Keberlanjutan

Dimensi ini menilai bagaimana organisasi mengintegrasikan keberlanjutan dalam evaluasi kandidat. Indikator pengukurannya: 1) Penggunaan tes atau studi kasus yang melibatkan skenario keberlanjutan dalam proses seleksi; 2) Penilaian pemahaman kandidat terhadap kebijakan keberlanjutan organisasi; 3) Evaluasi pengalaman kandidat dalam menerapkan praktik hijau di lingkungan kerja sebelumnya.

b. *Green Training*

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

praktik penting untuk keberhasilan implementasi lingkungan (Jabbour *et al.*, 2010).

Green training juga didefinisikan sebagai kegiatan SDM untuk meningkatkan keterampilan dan memotivasi karyawan untuk memahami isu-isu lingkungan, perusahaan mengadakan pelatihan ini bertujuan untuk melindungi lingkungan dan menyadarkan akan pentingnya karyawan menjaga lingkungan (Zoogah, 2016). Menurut Jabbour (2017), pengembangan dan *green training* ini juga bisa meningkatkan kesadaran, sikap, pengetahuan dan keterampilan karyawan dalam kegiatan mendukung program-program ramah lingkungan di tempat kerja. Pelatihan dan pengembangan hijau mengacu pada sistem kegiatan yang memotivasi karyawan untuk mempelajari keterampilan perlindungan lingkungan dan memperhatikan masalah lingkungan, yang merupakan kunci dalam mencapai tujuan lingkungan (Jabbour, 2011). Pelatihan dapat meningkatkan kesadaran, pengetahuan, dan keterampilan karyawan dalam kegiatan lingkungan (Sammalisto & Brorson, 2008). *Green training* harus diberikan bersama dengan program pendidikan untuk semua anggota organisasi, tidak hanya yang terkait dengan departemen lingkungan. *Green training* dapat meningkatkan kesadaran karyawan akan kegiatan pro-lingkungan di tempat kerja. Program *green training* dapat membantu karyawan lebih memahami tentang pentingnya perlindungan lingkungan, yang membuat mereka lebih sensitif terhadap proses pengendalian dan/atau pencegahan lingkungan,

seperti mengumpulkan data tentang limbah dan mengidentifikasi sumber polusi (Kjaerheim, 2005).

Jabbour dan Jabbour (2016) mengungkapkan bahwa “*green training* dan pengembangan kapasitas ramah lingkungan merujuk kepada sistem kegiatan yang akan mendorong karyawan untuk mendalami dan menekuni keterampilan pengelolaan dan pelestarian lingkungan dengan mempertimbangkan utama lingkungan dalam mewujudkan tujuan lingkungan. Pelatihan ini nantinya akan menumbuhkan kesadaran serta meningkatkan wawasan dan keterampilan mereka dalam kegiatan pengelolaan lingkungan. Oleh karena itu, pelaksanaan program pelatihan tersebut harus disertai dengan program pendidikan dan diberikan kepada semua anggota organisasi di setiap divisi yang ada dalam organisasi. Hal ini disebabkan karena program tersebut akan membantu karyawan dalam mendapatkan pemahaman yang lebih dalam tentang pentingnya perlindungan lingkungan dan menyadarkan mereka terhadap proses pengelolaan dan pencegahan lingkungan seperti pengumpulan data tentang limbah dan identifikasi sumber pencemaran, yang pada akhirnya akan meningkatkan kesadaran karyawan tentang kegiatan *pro environmental* di tempat kerjanya (Nawang Sari & Sutawidjaya, 2018).

Menurut teori Kapabilitas-motivasi-kesempatan, karyawan akan memiliki kinerja yang baik dan tinggi pada saat mereka diberikan keterampilan, motivasi, dan peluang organisasi yang tepat. Dalam konteks ini, *green training* adalah praktik peningkatan kemampuan (Renwick *et al.*,

2013), yang meningkatkan kesadaran, pengetahuan, dan keterampilan terkait karyawan hijau (Pinzone *et al.*, 2016), yang mendukung beberapa solusi untuk mengurangi dampak lingkungan (Siyambalapitiya *et al.*, 2018).

Pelatihan tentang masalah hijau sekarang tersebar luas di beberapa negara. Di Inggris, survei CIPD/KPMG melaporkan bahwa 42% organisasi Inggris mendidik dan melatih karyawan dalam praktik bisnis yang ramah lingkungan (Phillips, 2007) dan melatih karyawan untuk memahami ancaman yang mungkin ditimbulkan perubahan iklim terhadap perusahaan (Felgate, 2006 dalam Islam *et al.*, 2020). Pendekatan EM tingkat lanjut dipandang sebagai 'orang yang intensif' dan bergantung pada pengembangan keterampilan melalui pelatihan karyawan (Brio *et al.* 2007, hal. 494).

Fernandez *et al.* (2003) menemukan bahwa pendekatan pro lingkungan membutuhkan peningkatan kesadaran, pengetahuan, dan keterampilan karyawan baik dalam proses maupun materi, dan hal ini membutuhkan pelatihan terintegrasi dalam EM untuk menciptakan Keterlibatan emosional dalam masalah lingkungan. Data survei dan wawancara dari 156 karyawan tingkat pabrik di antara 31 pabrik perakitan mobil ramping di Amerika Utara dan Jepang mengungkapkan bahwa praktik SDM 'mendorong tingkat pelatihan lingkungan yang lebih tinggi', dan pengembangan keterampilan yang diperlukan untuk pengurangan limbah (Rothenberg *et al.*, 2001, hal. 241).

Tang et al., (2018) mengklasifikasikan *green training* kedalam tiga indikator yakni sebagai berikut:

- 1) *Green training* meningkatkan kesadaran karyawan suatu perusahaan akan kegiatan pro-lingkungan di tempat kerja. Wong (1998) menyatakan bahwa program pelatihan ramah lingkungan dapat membantu karyawan lebih memahami tentang pentingnya perlindungan lingkungan, yang membuat para karyawan lebih sensitif terhadap proses pengendalian dan/atau pencegahan kerusakan lingkungan. Hal yang dapat mereka lakukan untuk melakukan pencegahan kerusakan lingkungan seperti mengumpulkan data tentang limbah dan mengidentifikasi sumber polusi.
- 2) *Green training* menyediakan manajemen pengetahuan yang memungkinkan karyawan untuk melakukan kegiatan lingkungan (Del Brio et al., 2007). Dalam penelitian sebelumnya, sebuah laporan mengungkapkan bahwa pengetahuan dan nilai lingkungan di Cina adalah pendorong tindakan lingkungan karyawan. Manajemen pengetahuan hijau memungkinkan karyawan untuk menerima pelatihan lingkungan yang komprehensif, memperluas pengetahuan dan keterampilan mereka dalam perlindungan lingkungan, dan meningkatkan pengetahuan mereka tentang isu-isu manajemen lingkungan yang kompleks (Govindarajulu & Daily 2004). Salah satu suatu perusahaan dapat pelatihan yaitu melalui pelatihan, karyawan pada memperoleh pengetahuan tentang cara mengumpulkan data tentang limbah dan dapat meningkatkan keahlian lingkungan mereka (Roy dan Therin, 2008).

3) *Green training* dapat membangun iklim yang mendorong semua karyawan untuk terlibat dalam inisiatif lingkungan. Menurut Renwick et al., (2013) pelatihan terpadu tidak hanya mencakup program yang komprehensif tetapi juga mengaitkannya dengan sistem penilaian dan manajemen kinerja, yang merupakan metode untuk menciptakan iklim kerja dengan berwawasan lingkungan.

c. *Green Involvement*

Menurut Florida dan Davison (2001), melibatkan karyawan dalam inisiatif hijau akan meningkatkan kemungkinan manajemen hijau yang lebih baik karena tujuan, keterampilan, motivasi, dan persepsi karyawan telah selaras dengan praktik dan sistem manajemen hijau. Keterlibatan karyawan dalam manajemen lingkungan harus mencakup sistem manajemen lingkungan yang meningkatkan penggunaan sumber daya secara efisien.

Green involvement dapat digambarkan sebagai pemberian kesempatan kepada karyawan untuk ikut serta dalam manajemen lingkungan untuk membantu mencegah pencemaran lingkungan dan mendorong mereka untuk menganalisis potensi pencemaran lingkungan (Renwick, Redman & Maguire, 2013). Banyak penelitian yang menunjukkan bahwa *green involvement* anggota sangat penting untuk memperbaiki dan memaksimalkan kinerja sistem manajemen lingkungan, seperti mengurangi limbah dan polusi serta pemanfaatan sumber daya secara lebih efektif dan efisien (Florida & Davison 2001). Renwick,

Redman dan Maguire (2013) menyoroti sejumlah proses GI karyawan dari perspektif yang terintegrasi. Sejalan dengan Renwick, Redman dan Maguire (2013), penelitian ini mengidentifikasi lima aspek untuk mengukur *green involvement*: visi hijau yang jelas, iklim pembelajaran hijau, berbagai saluran komunikasi, menawarkan praktik hijau, dan mendorong *green involvement*.

Visi hijau yang jelas mengacu pada sistem nilai dan simbol yang mendukung pengelolaan lingkungan dan memandu karyawan untuk terlibat dalam masalah lingkungan (Harris & Crane, 2002; Renwick, Redman & Maguire, 2013). Iklim pembelajaran yang hijau dan berbagai saluran komunikasi memungkinkan karyawan mendapatkan informasi yang baik tentang masalah lingkungan di tempat kerja mereka. Iklim saling belajar mendorong karyawan untuk peduli tentang perilaku dan kesadaran hijau satu sama lain. Hal ini dapat menciptakan suasana pengawasan di antara karyawan dan meningkatkan kesadaran mereka terhadap masalah lingkungan. Beberapa saluran komunikasi formal atau informal antar karyawan dapat menyebarkan Budaya hijau, dan juga menyediakan konteks yang nyaman di mana mereka dapat meningkatkan perilaku dan kesadaran hijau. Penumbuhan kesadaran karyawan untuk ikut serta dalam kegiatan pengelolaan lingkungan dapat dilakukan dengan menyediakan berbagai aktivitas hijau, seperti membuat buletin, mengembangkan kelompok pemecahan masalah, dan membentuk tim hijau.

Mempromosikan *green involvement* berarti memberikan kesempatan kepada karyawan untuk berpartisipasi dalam peningkatan kualitas dalam proses produksi dan memecahkan masalah lingkungan, yang berdampak pada peningkatan motivasi karyawan untuk manajemen lingkungan. Dengan kata lain, perusahaan perlu menemukan cara untuk memanfaatkan sumber daya manusia terbaik untuk mencapai tujuan lingkungan mereka. Meskipun banyak literatur telah mengusulkan lima praktik GHRM, pengukurannya belum divalidasi secara empiris. Dengan demikian, perluasan dan verifikasi skala GHRM merupakan keharusan yang perlu dilakukan dalam pelaksanaan penelitian lebih lanjut di bidang ini.

Menurut Renwick et al., (2013), pemberian kesempatan kepada karyawan untuk ikut serta dalam pengelolaan lingkungan sangat penting sebab hal tersebut akan mendorong dan menggerakkan mereka dalam mendukung pelaksanaan manajemen lingkungan, seperti pencegahan pencemaran lingkungan dan pengenalan potensi lingkungan. Banyak penelitian yang menunjukkan bahwa *Green Involvement* (GI) anggota sangat penting untuk memperbaiki dan memaksimalkan kinerja sistem manajemen lingkungan, seperti mengurangi limbah dan polusi serta pemanfaatan sumber daya secara lebih efektif dan efisien (Florida & Davison 2001).

Menurut Tang et al., (2018), ada lima indikator *green involvement*, antara lain:

1) Visi Hijau

Visi hijau yang jelas dapat mengacu pada sistem nilai dan simbol yang mendukung pengelolaan lingkungan dan menuntun karyawan untuk bisa terlibat dalam masalah lingkungan dengan baik (Harris & Crane 2002; Renwick et al., 2013).

2) Iklan Pembelajaran Hijau

Iklim pembelajaran hijau atau adanya iklim saling belajar dapat membuat karyawan termotivasi dan mendorong mereka untuk peduli tentang perilaku dan kesadaran hijau satu sama lain. Hal ini dapat menciptakan suasana pengawasan di antara karyawan dan meningkatkan kesadaran mereka terhadap masalah lingkungan (Tang et al., 2018).

3) Beberapa saluran komunikasi

Selain iklim pembelajaran yang hijau, berbagai saluran komunikasi juga memungkinkan karyawan untuk mendapatkan informasi yang baik tentang masalah lingkungan di tempat kerja mereka. Saluran komunikasi baik Formal maupun secara informal di antara karyawan dapat menyebarkan Budaya hijau, dan juga menyediakan konteks yang nyaman di mana mereka dapat meningkatkan perilaku dan kesadaran hijau mereka.

4) Menawarkan Praktik Hijau

Penumbuhan kesadaran karyawan untuk ikut serta dalam kegiatan pengelolaan lingkungan dapat dilakukan dengan menyediakan

berbagai aktivitas hijau, seperti membuat buletin, mengembangkan kelompok pemecahan masalah, dan membentuk tim hijau.

5) Mendorong *Green Involvement*

Pemberian kesempatan kepada karyawan untuk ikut serta dalam meningkatkan kualitas dan menyelesaikan permasalahan atau isu-isu lingkungan dalam proses produksi dapat menjadi cara yang efektif untuk meningkatkan keinginan mereka untuk berpartisipasi dalam pengelolaan lingkungan. Dengan kata lain, perusahaan perlu menemukan cara untuk memanfaatkan sumber daya manusia mereka sebaik-baiknya guna mencapai tujuan lingkungan.

Meskipun lima praktik GHRM telah umum diusulkan dalam literatur, pengukurannya belum divalidasi secara empiris. Dengan demikian, perluasan dan verifikasi skala GHRM merupakan keharusan yang perlu dilakukan dalam pelaksanaan penelitian lebih lanjut di bidang ini.

III.2 Teori *Resource-Based View*

Teori awal *Resource-Based View* (RBV) menyatakan bahwa SDM dalam organisasi dapat menjadi kunci untuk mempertahankan keunggulan kompetitif suatu perusahaan (Barney, 1991). *Resource-Based View* (RBV) telah digunakan untuk lebih memahami pentingnya aspek sumber daya manusia dalam organisasi dalam meningkatkan kinerja organisasi (Wright, McMahan, McWilliams, 2021) karena aspek SDM dapat menghasilkan dampak yang positif pada keterampilan dalam menerapkan kebijakan dan perilaku organisasi baru (Barney, 1991). Hal ini dikarenakan SDM merupakan sumber daya

organisasi yang unik, tidak mudah ditiru, dan mampu memberikan keunggulan kompetitif yang unik bagi organisasi (Wright, Dunford dan Snell, 2001). Pengetahuan, keterampilan, dan aktivitas anggota organisasi merupakan sumber daya inti yang berkontribusi terhadap keunggulan kompetitif organisasi (Barney, 1991; Wright, Dunford dan Snell, 2001). Ketika sumber daya ini berharga, langka, tidak dapat ditiru, dan tidak tergantikan, maka sumber daya tersebut memberikan keunggulan kompetitif bagi organisasi.

Beberapa tahun setelah teori RBV dikembangkan, Hart, (1995) memperluas teori tersebut dengan mempertimbangkan hubungan perusahaan dengan lingkungan alam, sehingga memunculkan istilah *Natural Resource-based view* (NRBV). Teori ini mengusulkan bahwa perusahaan dapat memperoleh keunggulan kompetitif dengan mengadopsi tiga strategi yang saling berhubungan, yaitu pencegahan polusi, pengelolaan produk, dan pembangunan berkelanjutan (Hart, 1995; Hart dan Dowell, 2011). Teori ini mengedepankan pada penciptaan keunggulan kompetitif organisasi dengan memanfaatkan faktor lingkungan.

Berdasarkan pada NRBV perusahaan yang memiliki kinerja yang berkelanjutan mendorong pengembangan sumber daya dan kemampuan yang langka dan tak ada bandingannya. Oleh karenanya NRBV kemudian dipandang dapat meningkatkan keunggulan kompetitif perusahaan sekaligus meningkatkan kinerja keuangan perusahaan untuk menjadi semakin baik. Hal ini misalnya muncul dalam bentuk investasi teknologi yang lebih ramah lingkungan sehingga dapat merangsang inovasi, penerapan kebijakan sosial

dapat meningkatkan keterampilan dan Keterlibatan karyawan, dan tata kelola yang lebih baik merupakan sinyal positif bagi investor (Wieczorek-Kosmala, Marquardt, & Kurpanik, 2021). Menurut teori ini, perusahaan akan menjadi unik dalam mengadopsi keberlanjutan dalam rantai pasokan dan mencapai keunggulan kompetitif dengan memanfaatkan sumber daya internal (seperti praktik lean, praktik pengembalian produk, praktik pemulihan produk, dan pembelian hijau) (Norddin, Shaharudin, Jamaludin Akbar, & Hassam, 2021).

Menurut Hart (1995), sumber daya dapat diperoleh dari isu ekologi dan sosial serta dieksploitasi untuk keuntungan perusahaan. Oleh karenanya hal ini berbeda dengan RBV, dimana NRBV menghormati batasan lingkungan alam dan dapat dilihat sebagai “teori keunggulan kompetitif yang didasarkan pada hubungan perusahaan dengan lingkungan alam” (Hart, 1995, p. 986). Dengan demikian, NRBV berupaya untuk mengkaji bagaimana sumber daya dapat menghasilkan keunggulan kompetitif serta hasil positif bagi lingkungan alam (Andersen, 2021). Oleh karenanya NRBV dikonseptualisasikan dengan tiga sumber daya keberlanjutan yang ditujukan pada kemajuan berkelanjutan dan keuntungan perusahaan: pencegahan polusi, pengelolaan produk, dan pembangunan berkelanjutan (McDougall, Wagner, & MacBryde, 2019).

1. Pencegahan polusi (*pollution prevention*)

Pencegahan polusi mencakup pencegahan limbah dan emisi, serta pembuangan limbah dengan tidak bertanggungjawab (Benz, 2023). Menurut Hart (1995), hal tersebut dapat dilakukan dengan dua cara yaitu pengendalian dan pencegahan, sedangkan penurunan biaya sebagai

keunggulan kompetitif dicapai melalui perbaikan berkelanjutan sebagai sumber daya utama. Pencegahan polusi bertujuan untuk meningkatkan keberlanjutan lingkungan sekaligus memangkas biaya dan memaksimalkan efisiensi di seluruh operasi internal (Hart & Dowell, 2011). Pencegahan polusi pada gilirannya akan bermanfaat dengan cara mengurangi biaya yang terkait dengan pembuangan serta menyederhanakan operasi internal (McDougall, Wagner, & MacBryde, 2019). Strategi pencegahan polusi berupaya mengurangi limbah dan emisi dari proses produksi daripada melakukan pengelolaan di akhir proses produksi sehingga dapat menghemat biaya. Penghapusan polutan dan limbah dari operasi produksi dapat mengakibatkan minimalisasi biaya dengan mengurangi jumlah (dan kuantitas) input yang diperlukan, menyederhanakan proses, dan mengurangi biaya kepatuhan (Farrukh, Mathrani, & Sajjad, 2024).

2. Pengelolaan produk (*product stewardship*)

Pengelolaan produk memperluas keberlanjutan lingkungan ke operasi eksternal, dengan mengupayakan konservasi, penghindaran zat berbahaya, dan daur ulang dari perspektif siklus hidup (Hart, 1995). Selain keuntungan lingkungan dan ekonomi, hal ini dimaksudkan untuk memungkinkan akses ke sumber daya yang langka dan penciptaan produk yang sepenuhnya berkelanjutan sebagai sumber keunggulan kompetitif (McDougall, Wagner, & MacBryde, 2019). Strategi pengelolaan produk memperluas cakupan strategi pencegahan polusi dengan mengurangi dampak siklus hidup yang terkait dengan produk dan proses yang dapat dicapai melalui penggabungan

keberlanjutan lingkungan dalam aspek desain produk (Farrukh, Mathrani, & Sajjad, 2024). Pengelolaan produk dengan mempertimbangkan seluruh siklus hidup produk kemudian akan melibatkan banyak pemangku kepentingan dalam proses desain dan pengembangan produknya. Dalam hal ini pemangku kepentingan kemudian dapat memiliki peran dalam menentukan proses pengembangan produk. Pinheiro et al. (2022) menyimpulkan bahwa tekanan pemangku kepentingan dapat memungkinkan adaptasi desain produk sirkular, khususnya pemasok.

3. Pembangunan berkelanjutan (*sustainable development*)

Pembangunan berkelanjutan mendorong pertimbangan masalah ekonomi, lingkungan, dan sosial dalam skala global (McDougall, Wagner, & MacBryde, 2019). Pembangunan berkelanjutan membahas kemampuan perusahaan untuk menawarkan produk berorientasi masa depan, memberikan nilai dengan visi jangka panjang yang tidak hanya mendorong manfaat lingkungan tetapi juga meningkatkan manfaat ekonomi dan sosial, terutama di negara-negara berkembang (Benz, 2023). Sumber daya utama dalam hal ini adalah visi bersama, yang menghasilkan posisi masa depan perusahaan yang mewakili keunggulan kompetitif (Hart, 1995). Selain strategi pencegahan polusi dan pengelolaan produk, pembangunan berkelanjutan mencakup praktik yang berorientasi lingkungan untuk mengurangi dampak negatif terhadap lingkungan dan penggunaan metode yang hemat sumber daya untuk melestarikan sumber daya secara berkelanjutan untuk penggunaan di masa mendatang. Pembangunan

berkelanjutan juga membantu organisasi dalam mengelola risiko yang terkait dengan produk dan proses, mengurangi limbah lingkungan, meningkatkan keselamatan di tempat kerja, dan berfokus pada keberlanjutan lingkungan jangka panjang (Farrukh, Mathrani, & Sajjad, 2024).

Natural Resource-Based View (NRBV) pada gilirannya menyediakan cara bagi perusahaan untuk menangkap peluang bisnis yang mengarah pada penciptaan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dan peningkatan kinerja lingkungan. Hal ini terutama dalam lingkungan yang penuh ketidakpastian seperti sekarang ini. NRBV menganjurkan bahwa untuk mencapai EP yang unggul, perusahaan harus berpegang pada tiga kriteria utama: meminimalkan polusi, mendekati produk yang ramah lingkungan, dan meningkatkan pembangunan berkelanjutan yang ramah lingkungan. Dengan demikian, ketiga kriteria ini mencerminkan tanggung jawab perusahaan terhadap masalah lingkungan (Makhloufi, Laghouag, Meirun, & Belaid, 2022). Oleh karena itu, teori *Natural Resource-Based View* (NRBV) memiliki keterkaitan dengan judul penelitian, dimana teori ini akan mendukung pengembangan dan penciptaan keunggulan kompetitif yang ramah lingkungan secara berkelanjutan melalui pemanfaatan kebijakan manajemen sumber daya manusia yang mendorong komitmen SDM dalam pengelolaan lingkungan. Dalam pengujian, teori NRBV akan dianalisis di tingkat organisasi, mengingat teori ini mengoperasionalkan hubungan antara tantangan lingkungan dan sumber daya perusahaan melalui tiga Kapabilitas strategis sebagaimana yang telah disebutkan.

Teori *Resource-Based View* (RBV) menyatakan bahwa keunggulan kompetitif suatu organisasi berasal dari sumber daya internal yang unik, berharga, langka, sulit ditiru, dan tidak dapat digantikan (Barney, 1991). Dalam konteks penelitian tentang *Green Human Resource Management* (GHRM) terhadap *employee commitment* yang dimediasi oleh *innovation capability* dengan moderasi *innovation culture*, teori ini relevan karena GHRM menciptakan kemampuan unik dalam organisasi melalui pengelolaan sumber daya manusia yang berorientasi pada keberlanjutan. Praktik seperti rekrutmen hijau, pelatihan ramah lingkungan, dan pengelolaan kinerja berbasis lingkungan memperkuat keterampilan dan pengetahuan karyawan, sehingga menciptakan keunggulan kompetitif yang tidak mudah ditiru oleh organisasi lain (Wright, Dunford, & Snell, 2001). Oleh karena itu, teori RBV mendasari bagaimana GHRM dapat memengaruhi *innovation capability* dan *employee commitment* secara signifikan.

RBV menekankan pentingnya pengelolaan sumber daya yang unik untuk menciptakan inovasi (Barney, 1991). Dalam penelitian ini, *innovation capability* dilihat sebagai hasil dari GHRM yang efektif. *Innovation capability* lahir dari kemampuan organisasi mengintegrasikan praktik hijau ke dalam Budaya kerja, yang didukung oleh pelatihan inovasi berorientasi lingkungan. Dengan pendekatan ini, karyawan dapat mengembangkan ide-ide kreatif yang selaras dengan keberlanjutan dan berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi. Sebagai contoh, pelatihan karyawan dalam pengelolaan limbah atau efisiensi energi dapat menciptakan proses bisnis yang lebih ramah lingkungan,

yang mendukung keunggulan kompetitif. Dengan kata lain, praktik GHRM yang didukung oleh teori RBV memungkinkan perusahaan mengoptimalkan sumber daya internalnya untuk memperkuat *innovation capability* (Wright, McMahan, & McWilliams, 2021).

Innovation culture memainkan peran penting dalam memoderasi hubungan antara GHRM dan *employee commitment*. Teori RBV mendukung gagasan bahwa Budaya organisasi yang mendorong kreativitas dan inovasi dapat memperkuat dampak positif dari sumber daya internal yang dikelola secara strategis. Dalam konteks penelitian ini, *innovation culture* memperkuat dampak GHRM terhadap *employee commitment* dengan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kolaborasi dan penerapan praktik hijau. Ketika karyawan merasa didukung oleh Budaya yang menghargai inisiatif hijau, komitmen mereka terhadap organisasi meningkat, karena mereka melihat nilai tambah dari peran mereka dalam mendukung keberlanjutan. Hal ini menunjukkan bahwa *innovation culture* dapat menjadi katalisator dalam mengoptimalkan manfaat GHRM (Norddin et al., 2021).

Natural Resource-Based View (NRBV) memperluas RBV dengan mempertimbangkan pentingnya hubungan organisasi dengan lingkungan alam (Hart, 1995). NRBV relevan dalam penelitian ini karena GHRM bertujuan untuk mengintegrasikan praktik ramah lingkungan dalam pengelolaan sumber daya manusia. Melalui NRBV, organisasi yang memprioritaskan keberlanjutan dapat mengembangkan strategi seperti pencegahan polusi, pengelolaan produk, dan pembangunan berkelanjutan yang tidak hanya meningkatkan kinerja

lingkungan tetapi juga menciptakan keunggulan kompetitif. Strategi-strategi ini diimplementasikan melalui pelibatan karyawan dalam kegiatan hijau, seperti efisiensi energi dan pengelolaan limbah, yang memperkuat *innovation capability* mereka. Dengan demikian, NRBV memberikan dasar untuk memahami bagaimana GHRM dapat mendorong pencapaian tujuan organisasi sekaligus meningkatkan *employee commitment* (Wieczorek-Kosmala et al., 2021).

Dengan menggunakan RBV dan NRBV sebagai landasan teoritis, penelitian ini menjelaskan bagaimana GHRM tidak hanya memengaruhi *employee commitment* tetapi juga memperkuat *innovation capability* yang berorientasi pada keberlanjutan. Kombinasi teori ini memungkinkan pemahaman mendalam tentang peran strategis sumber daya manusia dalam menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Di sisi praktis, penelitian ini memberikan wawasan bagi organisasi untuk mengintegrasikan *innovation culture* dalam praktik GHRM, sehingga dapat meningkatkan *employee commitment* sekaligus mendorong inovasi hijau. Hal ini penting terutama bagi perusahaan yang ingin memanfaatkan keberlanjutan sebagai faktor pembeda dalam persaingan bisnis (Hart & Dowell, 2011).

Resource-Based View (RBV) merupakan teori yang menekankan bahwa keunggulan kompetitif organisasi bersumber dari kepemilikan dan pengelolaan sumber daya internal yang unik, berharga, langka, sulit ditiru, dan tidak dapat digantikan (Barney, 1991). Dalam perspektif ini, sumber daya manusia dipandang sebagai aset strategis karena pengetahuan, keterampilan, dan

kapabilitas karyawan dapat menjadi fondasi keunggulan bersaing yang berkelanjutan (Wright, Dunford, & Snell, 2001). Wright, McMahan, dan McWilliams (2021) menegaskan bahwa manajemen sumber daya manusia memainkan peran penting dalam menciptakan keunggulan kompetitif melalui kebijakan dan praktik yang terintegrasi.

Dalam konteks penelitian ini, RBV menjelaskan bagaimana praktik *Green Human Resource Management* (GHRM) dapat menciptakan kapabilitas unik dalam organisasi melalui rekrutmen hijau, *green training*, serta pengelolaan kinerja berbasis keberlanjutan. *Innovation capability* dipandang sebagai hasil strategis dari pengelolaan sumber daya internal tersebut, karena organisasi yang mampu mengembangkan inovasi hijau akan lebih mudah mencapai tujuan keberlanjutan dan meningkatkan *employee commitment*.

III.2.1 Natural Resource-Based View (NRBV)

NRBV merupakan perluasan dari RBV yang mengaitkan strategi organisasi dengan isu lingkungan dan keberlanjutan (Hart, 1995). Teori ini menekankan bahwa keunggulan kompetitif dapat diperoleh melalui tiga strategi utama: pencegahan polusi, pengelolaan produk, dan pembangunan berkelanjutan (Hart & Dowell, 2011). Perspektif ini menegaskan bahwa organisasi yang proaktif terhadap isu lingkungan tidak hanya memperoleh efisiensi biaya, tetapi juga membangun citra positif di mata pemangku kepentingan.

Dalam kaitannya dengan penelitian ini, NRBV relevan untuk menjelaskan bagaimana praktik GHRM berkontribusi pada penguatan *innovation capability*

berorientasi lingkungan. Melalui pencegahan polusi, daur ulang produk, dan adopsi strategi pembangunan berkelanjutan, karyawan didorong untuk berinovasi dalam menciptakan proses dan produk ramah lingkungan. Hal ini pada gilirannya dapat meningkatkan *employee commitment* yang merasa terlibat dalam tujuan keberlanjutan organisasi.

III.2.2 Stakeholder Theory

Stakeholder Theory menjelaskan bahwa organisasi berkewajiban memenuhi harapan berbagai pihak yang berkepentingan, termasuk karyawan, konsumen, pemerintah, masyarakat, dan pemegang saham (Freeman, 1984). Tekanan dari para pemangku kepentingan mendorong organisasi untuk mengadopsi praktik keberlanjutan, termasuk dalam pengelolaan sumber daya manusia.

Dalam penelitian ini, teori pemangku kepentingan digunakan untuk menjelaskan bagaimana tekanan eksternal (misalnya regulasi pemerintah atau tuntutan konsumen) dapat mendorong organisasi menerapkan praktik GHRM yang pada akhirnya memperkuat *employee commitment*. Ketika karyawan melihat organisasi merespons tuntutan pemangku kepentingan dengan serius, mereka cenderung menunjukkan komitmen lebih tinggi terhadap tujuan organisasi.

III.2.3 Conservation of Resources Theory (COR)

Teori *Conservation of Resources* (COR) dikembangkan oleh Hobfoll (2018) dengan premis utama bahwa individu berusaha memperoleh, mempertahankan, dan melindungi sumber daya yang dianggap bernilai.

Kehilangan sumber daya atau ancaman kehilangan dapat menimbulkan stres dan burnout, sedangkan keberadaan sumber daya yang memadai dapat meningkatkan komitmen dan kesejahteraan individu.

Dalam konteks penelitian ini, COR Theory digunakan untuk menjelaskan bagaimana praktik GHRM dan dukungan organisasi membantu karyawan mengelola tekanan kerja dan mengurangi risiko burnout. Dengan tersedianya *green training*, lingkungan kerja yang mendukung, serta *innovation culture*, karyawan dapat mempertahankan energi, keterampilan, dan motivasi mereka, sehingga meningkatkan komitmen terhadap organisasi.

III.2.4 *Social Exchange Theory* (SET)

Social Exchange Theory (SET) menekankan bahwa hubungan antara organisasi dan karyawan didasarkan pada prinsip timbal balik (Cropanzano & Mitchell, 2005). Ketika organisasi memberikan dukungan, kesempatan pengembangan, dan pengakuan, karyawan akan membalas dengan meningkatkan loyalitas, kinerja, dan komitmen.

Dalam penelitian ini, SET relevan untuk menjelaskan hubungan antara dukungan organisasi, praktik GHRM, dan *employee commitment*. Ketika karyawan merasakan adanya investasi organisasi pada keberlanjutan dan inovasi, mereka cenderung memberikan kontribusi lebih besar, baik dalam bentuk ide inovatif maupun komitmen emosional terhadap organisasi.

Berdasarkan uraian di atas, penelitian ini mengintegrasikan beberapa teori utama:

1. RBV dan NRBV: menjelaskan bagaimana sumber daya internal (SDM) dan faktor lingkungan mendorong terciptanya *innovation capability*.
2. Stakeholder Theory: memberikan kerangka pemahaman tentang bagaimana tekanan eksternal memengaruhi *employee commitment* melalui penerapan GHRM.
3. COR Theory: memperkuat penjelasan mengenai pentingnya pengelolaan sumber daya psikologis untuk mencegah burnout dan meningkatkan komitmen.
4. SET: menegaskan mekanisme timbal balik antara dukungan organisasi dan *employee commitment*.
5. Integrasi keempat teori ini menjelaskan secara komprehensif hubungan antara GHRM, *innovation capability*, *innovation culture*, dan *employee commitment*, sehingga memberikan kerangka konseptual yang kuat dalam penelitian ini.

III.3 *Innovation Capability*

III.3.1 Definisi *Innovation Capability*

Innovation capability yang didefinisikan sebagai kemampuan untuk menghasilkan, mengadopsi, dan menerapkan ide, proses, produk, atau layanan baru, merupakan salah satu sumber daya terpenting yang mendorong perusahaan untuk mencapai kesuksesan pasar (Wang dan Dass, 2017). Beberapa ahli menyatakan bahwa *innovation capability* merupakan suatu bentuk model atau infrastruktur yang multidimensi, yang mana pelaksanaannya tidak hanya difokuskan pada produk saja, namun juga ke

seluruh aspek atau bidang perusahaan (Saunila., dan Ukko, 2012; Kafetzopoulos., dan Psomas, 2015). Dengan demikian, inovasi bukan hanya proses yang dilakukan untuk produk dan layanan saja, melainkan proses yang harus dilakukan secara keseluruhan dalam pelaksanaan operasional dan praktik manajemen perusahaan.

Literatur inovasi mengklaim bahwa inovasi adalah sumber paling mendasar bagi kesuksesan dan kelangsungan hidup suatu perusahaan (Abbing, 2010; Rajapathirana & Hui, 2018). Inovasi hanya dapat terjadi jika perusahaan mempunyai kapasitas untuk berinovasi (Laforet, 2011). Kemampuan inovasi didefinisikan sebagai kemampuan perusahaan untuk mengidentifikasi ide-ide baru dan mengubahnya menjadi produk, layanan, atau proses baru/yang lebih baik yang bermanfaat bagi perusahaan. Meningkatkan kemampuan perusahaan dalam berinovasi berarti mengembangkan kondisi kerangka kerja yang tepat untuk mencapai tujuan inovasi (Lawson & Samson, 2001). Kemampuan inovasi didefinisikan sebagai kemampuan perusahaan untuk menghasilkan, menerima, dan menerapkan ide, proses, produk, atau layanan baru. Kemampuan inovasi didefinisikan sebagai peningkatan berkelanjutan atas kemampuan dan sumber daya perusahaan untuk menemukan peluang guna terlibat dalam pengembangan produk baru. Inovasi meningkatkan peluang untuk bereaksi terhadap perubahan dan menemukan peluang baru. Hal ini juga dapat membantu menumbuhkan keunggulan kompetitif karena memungkinkan organisasi untuk membangun produk dan layanan yang lebih baik bagi pelanggan mereka (Wang et al., 2013).

Menurut Adler (1990), kemampuan inovasi diartikan sebagai (1) kapasitas mengembangkan produk baru yang memenuhi kebutuhan pasar; (2) kapasitas penerapan teknologi proses yang tepat untuk menghasilkan produk baru tersebut; (3) kapasitas mengembangkan dan mengadopsi produk baru dan teknologi pemrosesan untuk memenuhi kebutuhan masa depan; (4) dan kapasitas untuk merespons aktivitas teknologi yang tidak disengaja dan peluang tak terduga yang diciptakan oleh pesaing.

Perilaku inovatif didefinisikan sebagai tindakan yang sengaja dilakukan untuk menciptakan, meningkatkan, dan mewujudkan ide-ide baru dalam pekerjaan, kelompok kerja, dan organisasi dengan tujuan memberikan manfaat bagi kinerja kelompok kerja atau organisasi (West dan Farr, 1990). Perilaku inovatif ini berkaitan erat dengan inovasi yang dimiliki oleh mereka yang mengandung upaya penciptaan ide baru dan menerapkan pemikiran inovatif pada proses dan prosedur pelaksanaan kerja yang dilakukannya (Anderson dan West, 1998). Menurut Van Dyne dan LePine (1998), perilaku inovatif juga mencakup proaktif dalam menyuarakan ide-ide konstruktif untuk meningkatkan kinerja, bukan hanya sekadar memberikan kritik, serta mendukung perubahan demi kepentingan jangka panjang. Perilaku proaktif ini sangat penting dalam situasi lingkungan yang dinamis, di mana ide-ide baru menjadi sarana untuk perbaikan berkelanjutan (Nemeth dan Staw, 1989).

Dalam konteks karyawan, perilaku inovatif dapat berkembang jika ada dukungan dari perusahaan terhadap munculnya inovasi dari karyawan, serta adanya hubungan yang baik antara pimpinan. Perilaku inovatif karyawan, ini

memberikan dampak positif bagi organisasi, terutama jika organisasi menciptakan iklim kreatif dan mendorong pemikiran kreatif dari anggota organisasi. Iklim kerja dalam organisasi juga dapat mempengaruhi perilaku inovatif dari dosen. Jika anggota organisasi mempersepsikan iklim kerja yang positif, maka akan mendorong munculnya perilaku inovatif dari karyawan. Salah satu sumber daya internal yang sangat penting dalam menciptakan kinerja unggul bagi perusahaan adalah kemampuan inovasi (Zouaghi et al, 2018).

Penelitian oleh Laban & Deya (2019) menunjukkan bahwa inovasi strategis memiliki dampak positif terhadap kinerja perusahaan. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa organisasi yang menerapkan strategi unggul dalam berbagai aspek seperti pemasaran, produk, proses, layanan, dan sumber daya manusia cenderung mencapai kinerja yang sangat baik. Di sisi lain, penelitian oleh Zou, Guo & Song (2017) menyoroti faktor-faktor yang mempengaruhi kemampuan inovasi dan hubungannya dengan kinerja perusahaan. Mereka menemukan bahwa kinerja perusahaan di masa lalu berkorelasi positif dengan kemampuan inovasi tambahan. Selain itu, kekuatan inovasi tambahan dan aspirasi organisasi juga berhubungan positif dengan inovasi radikal. Inovasi progresif secara signifikan berkontribusi pada pencapaian kinerja yang unggul.

Innovation capability didefinisikan sebagai kemampuan organisasi dalam menciptakan, mengembangkan, dan mengimplementasikan ide-ide baru yang relevan untuk meningkatkan kinerja organisasi (Lawson & Samson, 2001).

Kapabilitas ini tidak hanya mencakup aspek teknis, tetapi juga integrasi pengetahuan, keterampilan, dan *employee commitment* dalam menghasilkan solusi kreatif yang berorientasi pada keberlanjutan.

Dalam konteks *Green Human Resource Management (GHRM)*, *innovation capability* diperkuat melalui praktik-praktik seperti rekrutmen hijau, *green training*, dan *green performance management*. Misalnya, *green training* membekali karyawan dengan kompetensi ramah lingkungan yang dapat merangsang munculnya ide-ide inovatif terkait efisiensi energi, pengelolaan limbah, atau desain produk berkelanjutan. Dengan demikian, praktik GHRM tidak hanya berfungsi untuk kepatuhan lingkungan, tetapi juga menjadi katalisator terciptanya *innovation capability* yang berkelanjutan (Renwick, Redman, & Maguire, 2013).

Innovation culture merupakan nilai, norma, dan praktik organisasi yang mendorong kreativitas, eksperimen, serta penerimaan terhadap perubahan (Martins & Terblanche, 2003). Budaya ini menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kolaborasi, keterbukaan ide, serta keberanian mengambil risiko dalam menghadirkan solusi baru.

Dalam kaitannya dengan GHRM, *innovation culture* diperkuat ketika organisasi secara konsisten menekankan keberlanjutan dalam pelatihan, evaluasi kinerja, dan pemberian insentif. Sebagai contoh, karyawan yang dilatih dengan kompetensi hijau cenderung menghasilkan ide ramah lingkungan. Ide-ide ini kemudian diperkuat melalui budaya organisasi yang

menghargai kreativitas dan keberlanjutan, sehingga terbentuklah siklus positif antara *Innovation Capability* dan budaya inovasi.

III.3.2 Dimensi *Innovation Capability*

Hasil Saunila (2017) menunjukkan bahwa tiga dimensi kemampuan inovasi, yaitu Budaya kepemimpinan partisipatif, pengembangan pengetahuan, dan struktur ide dan pengorganisasian, berhubungan dengan kinerja perusahaan. Istilah '*innovation capability*' dipahami dalam bentuk yang bervariasi dan menyebar di dalam literatur. Narcizo, Canen, dan Tammela (2013) menyatakan bahwa ada banyak definisi untuk itu, yang telah menghasilkan perbedaan baik tentang nya konseptualisasi yang tepat dan konteks di mana ia harus digunakan.

Kasim dan Noh (2012) bahwasanya *innovation capability* memiliki 3 dimensi, diantaranya:

1. *Innovativeness*

Innovativeness merupakan suatu kemauan perusahaan untuk merangkul ide-ide baru dan menerapkannya ke dalam produk dan layanan baru.

2. *Capacity to innovate*

Capacity to innovate merupakan kemampuan organisasi untuk berinovasi melalui inisiasi dan implementasi inovasi baru, termasuk didalamnya kemauan mereka untuk berkreasi dan berinovasi.

3. *Willingness to change*

Kemauan untuk berubah merupakan aktivitas perusahaan yang tidak pasti. Meskipun demikian, untuk terus bersaing, perusahaan harus

mampu bereaksi dan memberikan tanggapan terhadap segala hal yang ada secara berulang. Agar perubahan dan inovasi menjadi penting, sebuah organisasi harus terlebih dahulu bersedia untuk berubah, mempelajari metode baru, pengetahuan baru, dan menerapkan ide-ide baru untuk kemajuan perusahaan.

III.4 *Stakeholder Theory*

Keberhasilan suatu bisnis dipengaruhi oleh berbagai faktor yang disebabkan karena adanya kompleksitas lingkungan yang ada di sekitarnya. Berbagai tantangan kemudian muncul akibat adanya perubahan lingkungan dan keterkaitannya dengan bisnis itu sendiri. Hal ini kemudian mendorong akademisi dan praktisi untuk mengembangkan konsep dan model yang memfasilitasi pemahaman tentang kompleksitas tantangan bisnis saat ini, salah satunya melalui teori pemangku kepentingan atau stakeholder teori (Parmar, Freeman, Harrison, Wicks, Purnell, & De Colle, 2010). Perkembangan dalam Stakeholder Theory telah menyebabkannya menjadi salah satu teori yang dipelajari dalam bidang studi bisnis (Hörisch, Schaltegger, & Freeman, 2020).

Stakeholder atau pemangku kepentingan mengacu kepada pihak-pihak, baik individu maupun kelompok yang dipengaruhi atau dapat mempengaruhi aktivitas dan operasi perusahaan (Freeman, 1984). Berdasarkan pada pengertian tersebut, maka kemudian hanya mereka yang tidak dapat memengaruhi (karena ketidakmampuan untuk melakukannya) dan mereka yang tidak terpengaruh oleh tindakan suatu organisasi (karena tidak adanya bentuk hubungan apa pun) yang dikecualikan dari definisi ini (Bonnafous-

Boucher & Rendtorff, 2016). Hubungan yang terbentuk antara stakeholder dalam bisnis itu kemudian menjadi hal yang diperhatikan dan dianalisis dalam Teori Pemangku Kepentingan.

Teori pemangku kepentingan disebutkan bahwa manajer perlu merancang proses spesifik untuk mengelola harapan pemangku kepentingan (Hart, 1995). Pemangku kepentingan merujuk kepada semua pihak yang memiliki pengaruh atau mendapatkan pengaruh oleh tindakan, keputusan, kebijakan, praktik, atau tujuan yang dilakukan oleh perusahaan (Hart, 1995). Teori ini ada untuk membantu para manajer untuk membuat keputusan yang lebih baik. Menurut Jackson dan Schuler, (2003) organisasi yang paling efektif dalam mengelola sistem SDM adalah yang memenuhi kebutuhan seluruh pemangku kepentingan organisasi.

Freeman, (2005) menyebutkan beberapa poin penting dalam teori ini. Pertama, organisasi perlu mempertimbangkan pengaruh tindakannya terhadap orang lain, dan pengaruh orang lain terhadap organisasi. Untuk memahami hal ini, organisasi perlu memahami perilaku, nilai-nilai, dan latar belakang pemangku kepentingan. Kemudian, organisasi perlu memahami bagaimana pemangku kepentingan berhubungan dari tiga tingkat analisis, yaitu organisasi, proses, dan transaksional. Hal ini dapat membantu organisasi untuk memikirkan struktur, proses, fungsi bisnis, dan proses perencanaan strategis dengan melibatkan harapan para pemangku kepentingan.

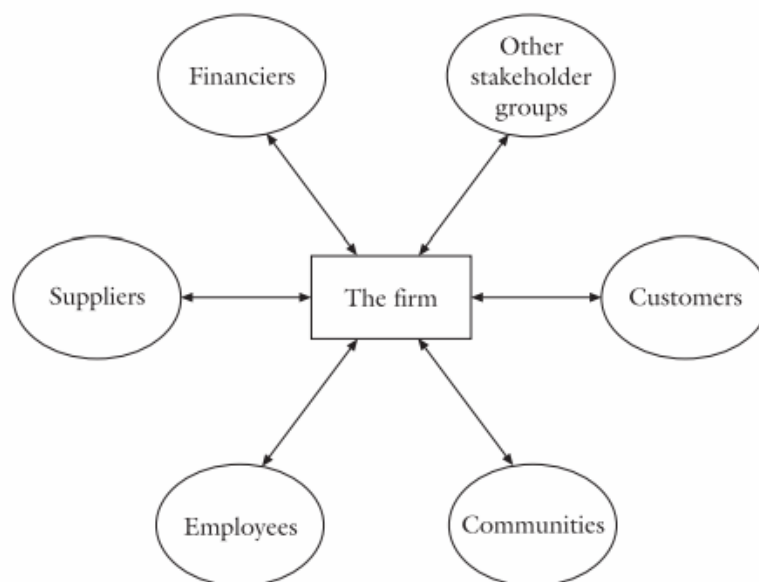
Dalam teori pemangku kepentingan, implikasi utamanya adalah “pemangku kepentingan adalah tentang bisnis, dan bisnis adalah tentang

pemangku kepentingan” (Freeman, 2005). Kemampuan suatu organisasi untuk menghasilkan keuntungan berkelanjutan dalam jangka panjang ditentukan oleh hubungannya dengan pemangku kepentingan (Post, Preston dan Sachs, 2002). Dengan perubahan globalisasi, teknologi informasi, dan isu-isu terkait pengelolaan sumberdaya manusia dengan kriteria hijau maupun etika bisnis, terdapat urgensi untuk mengadopsi teori pemangku kepentingan untuk membentuk nilai bagi organisasi.

Teori pemangku kepentingan memeriksa hubungan antara suatu bisnis dengan kelompok dan dengan individu yang dapat mempengaruhi atau dipengaruhi oleh keberadaan bisnis itu (Parmar, Freeman, Harrison, Wicks, Purnell, & De Colle, 2010). Menurut Parmar et al., (2010) ketika ketiganya dipandang sebagai suatu unit analisis maka kemudian akan didapatkan kerangka yang lebih baik untuk menangani ketiga hal tersebut di dalam suatu bisnis. Ahli Teori Pemangku Kepentingan mengemukakan dua premis dasar bahwa agar bisnis dapat berkinerja baik maka para manajer perlu memperhatikan berbagai pemangku kepentingan (misalnya, pelobi lingkungan, masyarakat setempat, pesaing), dan bahwa para manajer memiliki kewajiban terhadap pemangku kepentingan yang mencakup, tetapi tidak terbatas pada, pemegang saham (Jones, Wicks, & Freeman, 2017).

Hubungan antara bisnis itu sendiri dengan stakeholder ini dapat digambarkan dalam diagram model "hub and spoke" (Jones, Wicks, & Freeman, 2017) yang digambarkan dalam Gambar 1. Diagram tersebut telah dipandang dapat mewakili hubungan perusahaan-pemangku kepentingan.

Lebih dari itu, diagram tersebut telah menggambarkan bahwa stakeholder bukan hanya stockholder. Berdasarkan pada gambar tersebut maka pihak selain pemegang saham dapat memiliki kepentingan dalam perusahaan dan bahwa saham dan kepentingan mereka dalam kegiatan perusahaan harus diakui oleh perusahaan. Oleh karenanya hubungan stakeholder—perusahaan ini akan melibatkan individu dan kelompok yang sangat diperlukan untuk kelangsungan hidup perusahaan dan yang diajak berkonsultasi atau berpartisipasi langsung dalam proses pengambilan keputusan perusahaan (Bonnafous-Boucher & Rendtorff, 2016).



Sumber: (Jones, Wicks, & Freeman, 2017)

Gambar 2. 1 Diagram "Hub And Spoke" Pemangku Kepentingan-Perusahaan

Perkembangan teori pemangku kepentingan kemudian tidak hanya mengakui teori ini untuk menganalisa hubungan pemangku kepentingan-perusahaan. Mahajan *et al.*, (2023) mendefinisikan *stakeholder theory* sebagai teori yang (i) mendorong organisasi untuk mengakui dan mempertimbangkan

para pemangku kepentingan mereka, yang ada secara internal maupun eksternal organisasi, (ii) mempromosikan pemahaman dan pengelolaan kebutuhan, keinginan, dan tuntutan pemangku kepentingan, dan dengan demikian (iii) mewakili kerangka kerja holistik dan bertanggung jawab yang melampaui fokus pemegang saham dalam proses pengambilan keputusan, yang pada gilirannya, (iv) memungkinkan organisasi menjadi strategis, memaksimalkan penciptaan nilai mereka, dan menjaga keberhasilan dan keberlanjutan jangka panjang mereka.

Teori pemangku kepentingan secara eksplisit mengakui bahwa pemegang saham adalah pemangku kepentingan yang penting; namun, mereka hanyalah salah satu dari banyak pemangku kepentingan. Demikian pula telah diakui bahwa laba merupakan dimensi penting dari aktivitas perusahaan sehari-hari, tetapi laba dan kinerja keuangan merupakan salah satu kemungkinan hasil dari proses penciptaan nilai (Theodoulidis, Diaz, Crotto, & Rancati, 2017). Oleh karenanya Teori Pemangku Kepentingan menentukan bahwa perusahaan harus bertujuan pada manfaat jangka panjang yang maksimal dalam berbagai aspek keberlanjutan sehingga menunjukkan keberpihakan pada semua pemangku kepentingan (Diez-Cañamero, Bishara, Otegi-Olaso, Minguéz, & Fernández, 2020).

Donaldson dan Preston (1995) telah melakukan kajian terhadap teori pemangku kepentingan berdasarkan pada tiga perspektif yang berbeda, yaitu secara deskriptif, normatif serta instrumental. Perspektif deskriptif mengasumsikan penggunaan teori yang berorientasi empiris untuk

menunjukkan bagaimana konsep sesuai dengan kenyataan. Perspektif instrumental berkaitan dengan penggunaan teori untuk menunjukkan hubungan antara manajemen pemangku kepentingan dan kinerja perusahaan multidimensi. Terakhir, perspektif normatif digunakan untuk mengkaji bagaimana pemangku kepentingan seharusnya berperilaku dan motivasi yang mendasari tindakan mereka (Theodoulidis, Diaz, Crotto, & Rancati, 2017).

Freeman (1984) menetapkan bahwa pemangku kepentingan yang berbeda memiliki ekspektasi yang berbeda terhadap suatu perusahaan dan karenanya memiliki peran yang berbeda dalam hubungan mereka dengan perusahaan. Hal ini kemudian menyebabkan para pemangku kepentingan untuk memainkan peran penting dalam keberlanjutan (sustainability) dari perusahaan itu sendiri. Oleh karenanya teori pemangku kepentingan telah diterapkan untuk menganalisis topik keberlanjutan perusahaan, misalnya manajemen rantai pasokan berkelanjutan, pemasaran keberlanjutan, dan pelaporan keberlanjutan (Silva, Nuzum & Schaltegger, 2019). Dengan demikian, teori pemangku kepentingan kemudian dapat digunakan dasar dalam memahami keberlanjutan dalam perusahaan.

Sehingga teori pemangku kepentingan ini memiliki keterkaitan dengan judul penelitian, dimana teori ini dapat menjadi media untuk mempromosikan keunggulan kompetitif yang ramah lingkungan dan memperkuat hubungan dengan pihak eksternal. Selain itu, untuk meningkatkan Keterlibatan karyawan dalam manajemen lingkungan yang hijau, diperlukan dukungan semua pihak, termasuk para pemangku kepentingan, karena perusahaan tidak dapat berdiri

sendiri dan harus mempertimbangkan manfaat bagi pihak pendukung lainnya, termasuk lingkungan eksternal. Dalam pelaksanaannya, variabel teori pemangku kepentingan ini akan dianalisis pada tingkat kelompok karena ini teori ini berhubungan dengan pembentukan kerjasama antara perusahaan dengan para pemangku kepentingannya untuk menciptakan keunggulan kompetitif yang ramah lingkungan.

Stakeholder Theory dan *Green Human Resource Management* saling berkaitan erat dalam upaya meningkatkan keberlanjutan organisasi melalui pendekatan yang lebih luas dan inklusif. *Stakeholder Theory* mengemukakan bahwa perusahaan harus memperhitungkan kepentingan semua pemangku kepentingan (stakeholders), bukan hanya pemegang saham (shareholders). Stakeholders mencakup individu atau kelompok yang terpengaruh oleh, atau dapat mempengaruhi, kegiatan perusahaan. Dalam konteks ini, stakeholders bisa mencakup karyawan, pelanggan, pemerintah, masyarakat sekitar, pemasok, dan lingkungan.

Green Human Resource Management berfokus pada penerapan kebijakan dan praktik sumber daya manusia yang ramah lingkungan, seperti rekrutmen hijau, pelatihan kesadaran lingkungan, dan penilaian kinerja berdasarkan dampak lingkungan. Implementasi *Green Human Resource Management* dapat dipengaruhi oleh cara perusahaan memandang dan merespons kepentingan para pemangku kepentingan terkait isu lingkungan. Berikut beberapa aspek hubungannya:

a. Karyawan sebagai *Stakeholder*

Pentingnya Partisipasi Karyawan: Karyawan memainkan peran penting dalam implementasi *Green Human Resource Management*. Perusahaan perlu melibatkan karyawan dalam inisiatif keberlanjutan, seperti pengurangan jejak karbon atau pengelolaan limbah. *Stakeholder Theory* menekankan bahwa kesejahteraan karyawan sebagai stakeholder internal perlu diperhatikan. Hal ini sejalan dengan GHRM yang mencakup program pelatihan terkait lingkungan dan pemberian insentif untuk perilaku pro-lingkungan di tempat kerja.

Pengelolaan Kinerja Berbasis Lingkungan: Dalam *Green Human Resource Management*, kinerja karyawan dinilai berdasarkan kontribusinya terhadap tujuan lingkungan perusahaan. Hal ini mencerminkan pendekatan *Stakeholder Theory* dengan memastikan bahwa kepentingan karyawan dan perusahaan sejalan dalam pencapaian tujuan keberlanjutan.

b. Lingkungan sebagai *Stakeholder*

Lingkungan sebagai Stakeholder Eksternal: *Stakeholder Theory* mencakup lingkungan sebagai salah satu stakeholder yang signifikan. *Green Human Resource Management* bertujuan untuk mengurangi dampak negatif perusahaan terhadap lingkungan melalui praktik ramah lingkungan, seperti pengurangan konsumsi sumber daya alam dan pengelolaan limbah. Dalam hal ini, perusahaan bertanggung jawab tidak hanya kepada pemegang saham, tetapi juga kepada lingkungan alam. Inisiatif Ramah Lingkungan: Implementasi *Green Human Resource Management* dapat mencakup

kebijakan yang mendorong efisiensi energi, manajemen limbah, dan praktik kerja hijau. Ini sejalan dengan tanggung jawab terhadap lingkungan sebagai stakeholder utama yang diprioritaskan dalam *Stakeholder Theory*.

c. Masyarakat dan Pemerintah sebagai *Stakeholder*

Regulasi Pemerintah dan Kepentingan Publik: *Stakeholder Theory* menyatakan bahwa perusahaan harus mematuhi regulasi pemerintah dan memperhatikan kepentingan masyarakat sekitar. GHRM berperan penting dalam memastikan bahwa perusahaan mematuhi peraturan lingkungan dan memberikan dampak positif pada masyarakat. Program pengelolaan lingkungan yang baik dapat memperkuat hubungan dengan komunitas dan pemerintah sebagai bagian dari tanggung jawab sosial perusahaan. Reputasi dan Citra Perusahaan: Dengan menerapkan *Green Human Resource Management* yang efektif, perusahaan menunjukkan komitmennya terhadap keberlanjutan, yang pada akhirnya meningkatkan reputasi di mata publik dan stakeholder lainnya, termasuk pelanggan dan pemerintah.

d. Investor dan Pemegang Saham sebagai *Stakeholder*

Green Investment: Pemegang saham yang peduli lingkungan akan menuntut perusahaan untuk mengadopsi kebijakan yang ramah lingkungan. Implementasi *Green Human Resource Management* dapat membantu perusahaan menarik investor yang memiliki fokus pada investasi hijau dan keberlanjutan. *Stakeholder Theory* membantu

menjelaskan bahwa kebutuhan dan kepentingan investor tersebut harus diakomodasi.

Implementasi *Green Human Resource Management* yang sukses membutuhkan kolaborasi antara berbagai kelompok stakeholder. Perusahaan perlu menciptakan sinergi antara karyawan, pemerintah, masyarakat, investor, dan lingkungan dalam mencapai tujuan lingkungan. *Stakeholder Theory* mendorong perusahaan untuk menciptakan nilai jangka panjang bagi seluruh stakeholder, dan *Green Human Resource Management* adalah salah satu mekanisme yang efektif untuk mewujudkan tujuan ini, terutama dalam konteks keberlanjutan dan tanggung jawab lingkungan. *Stakeholder Theory* dan *Green Human Resource Management* saling mendukung dalam mendorong praktik keberlanjutan yang lebih baik. Dengan memperhatikan kepentingan berbagai stakeholder, perusahaan dapat menerapkan kebijakan *Green Human Resource Management* yang komprehensif dan inklusif, yang tidak hanya menguntungkan perusahaan, tetapi juga memberikan dampak positif bagi lingkungan dan masyarakat secara keseluruhan.

III.5 *Employee Commitment*

III.5.1 Definisi *Employee Commitment*

Dalam era persaingan yang ketat saat ini, setiap organisasi menghadapi tantangan baru dalam menjaga efisiensi dan menciptakan tenaga kerja yang berkomitmen (Andavar et al., 2020). Tidak ada satu pun organisasi yang dapat mencapai kinerja terbaiknya kecuali setiap karyawan fokus pada tujuan organisasi. Oleh karena itu, penting untuk memahami konsep komitmen dan

dampaknya secara praktis. Banyak penelitian telah dilakukan untuk mengeksplorasi konsep komitmen organisasi. Namun, komitmen merupakan konsep yang paling kompleks dan paling banyak diteliti dalam bidang manajemen dan perilaku organisasi (Abdulla et al. 2017). Terdapat beberapa ukuran dan definisi mengenai komitmen organisasi. Aziz et al., (2021) mengidentifikasi tiga jenis komitmen organisasi (komitmen normatif, afektif, dan berkelanjutan) yang masing-masing mencerminkan tingkat komitmen seorang karyawan terhadap organisasi dan menentukan sejauh mana karyawan tersebut berkomitmen pada organisasi. Beberapa orang berkomitmen pada pekerjaan mereka karena mereka menyukai apa yang mereka lakukan (Anwar & Balcioglu, 2016), atau karena tujuan mereka sejalan dengan tujuan perusahaan. Orang lain mungkin tetap tinggal karena takut kehilangan gaji jika mereka pergi (Abdullah & Abdul Rahman, 2015). Ada juga yang tetap tinggal karena merasa memiliki kewajiban terhadap perusahaan atau atasan mereka (Faraj et al., 2021).

Employee commitment terhadap organisasi adalah hasil MSDM dari organisasi yang sama, yang menunjukkan sikap tertarik karyawan, berbagi nilai-nilai organisasi, penerimaan tujuan, dan upaya signifikannya di tempat kerja (Paille & Mejia-Morelos, 2014). Hal ini mencerminkan motivasi dan tanggung jawab internal karyawan, dan tidak disebutkan dalam persyaratan pekerjaan di organisasi. Dalam konteks hijau, Perez et al., (2009) juga membahas motivasi internal karyawan, dengan mendefinisikan komitmen lingkungan karyawan “sebagai motivasi internal yang berbasis kewajiban”

terhadap lingkungan. Demikian pula Raineri dan Paille (2013) menunjukkan adanya rasa keterikatan dan tanggung jawab karyawan terhadap permasalahan lingkungan. Dengan demikian, konsep ini mencerminkan motivasi internal karyawan dan dipandang sebagai rasa *employee commitment* terhadap aspek lingkungan (Luu, 2018).

III.5.2 Dimensi *Employee Commitment*

Aziz *et al.*, (2021) mengatakan bahwasanya *employee commitment* terbagi menjadi tiga bagian, antara lain:

1) Komitmen afektif

Komitmen afektif mengidentifikasi dengan jumlah karyawan yang dibutuhkan untuk bertahan di organisasinya. Jika seorang karyawan berkomitmen secara afektif terhadap organisasinya, hal itu menyiratkan bahwa mereka ingin bertahan di organisasinya (Othman & Abdullah, 2016). Karyawan yang berkomitmen secara afektif merasa dihargai, bertindak sebagai perwakilan organisasinya dan sebagian besar merupakan sumber daya yang luar biasa bagi organisasi.

2) Komitmen normative

Komitmen normatif mengacu pada komitmen atau kewajiban yang dirasakan individu karena adanya keuntungan, misalnya kesempatan persiapan, pelatihan dan pembelajaran, pengembangan profesi yang diberikan organisasi kepada orang tersebut. Komitmen sentimen membuat individu lebih berdedikasi karena kecenderungan bahwa organisasi telah berkontribusi pada individu membuatnya tetap berada di

organisasi. Komitmen ini berkaitan erat dengan loyalitas karyawan, yaitu perasaan mau, setia, taat, untuk tetap berada dan bekerja pada organisasi karena tekanan eksternal.

3) Komitmen berkelanjutan

Komitmen berkelanjutan yang menunjukkan risiko kerugian tertentu yang akan ditimbulkan oleh karyawan jika mereka berhasil meninggalkan organisasi. Di sini dedikasi perwakilan terhadap organisasi karena alasan pilihan keluar dari organisasi terlalu berlebihan bagi pekerja. Komitmen ini berkaitan erat dengan sejauh mana seorang karyawan ingin tetap bekerja di suatu pekerjaan karena tidak dapat pindah ke pekerjaan lain.

Senada dengan yang dikemukakan oleh Allen & Meyer, (1990) tiga dimensi komitmen organisasional, adalah:

- 1) Komitmen afektif (*affective commitment*): perasaan emosional terhadap organisasi dan kepercayaan mengenai nilai-nilai yang dianutnya.
- 2) Komitmen normatif (*normative commitment*): Kewajiban untuk tetap bekerja di organisasi karena alasan moral atau etika.
- 3) Komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*): merujuk kepada skala atau kadar ekonomi yang didapatkan dari tetap bekerja di organisasi daripada meninggalkannya. Karyawan mungkin tetap loyal kepada atasannya karena gajinya tinggi dan mereka merasa bahwa jika mereka meninggalkan perusahaan, keluarga mereka akan hancur.

Indikator untuk mengukur *employee commitment* telah di kemukakan oleh beberapa peneliti sebelumnya, Meyer & Allen (1991) membagi *employee commitment* menjadi tiga dimensi utama (Affective, Continuance, Normative), dengan indikator yang digunakan untuk setiap dimensi:

1) *Affective Commitment* (Komitmen Afektif):

pada bagian ini dijelaskan bahwa *affective commitment* digambarkan bahwa karyawan merasa bangga menjadi bagian dari organisasi, karyawan merasa terhubung secara emosional dengan organisasi, dan karyawan memiliki rasa senang bekerja untuk organisasi.

2) *Continuance Commitment* (Komitmen Berkelanjutan):

continuance commitment digambarkan bahwa karyawan bertahan karena merasa sulit mendapatkan pekerjaan yang lebih baik. kemudian adanya risiko kehilangan tunjangan atau manfaat jika meninggalkan organisasi dan investasi waktu dan energi yang besar di organisasi.

3) *Normative Commitment* (Komitmen Normatif):

normative commitment digambarkan bahwa karyawan merasa berkewajiban untuk tetap bekerja karena moral atau loyalitas, kemudian karyawan merasa bahwa organisasi telah memberikan banyak manfaat dan karyawan merasa meninggalkan organisasi adalah tindakan yang salah.

Indikator lainnya juga di kemukakan oleh Mowday, Steers, & Porter (1979) yang lebih menekankan pada Keterlibatan dan loyalitas terhadap organisasi. Indikator utamanya adalah sebagai berikut:

- 1) Percaya pada tujuan dan nilai organisasi.
- 2) Kesiapan berupaya lebih untuk membantu organisasi.
- 3) Keinginan yang kuat untuk tetap menjadi bagian dari organisasi.
- 4) Kepuasan terhadap hubungan dengan kolega dan manajer.
- 5) Tingkat kepercayaan terhadap kepemimpinan organisasi.

Selain itu, Angle & Perry (1981) memandang komitmen dari dua perspektif utama yakni sebagai berikut:

- 1) *Value Commitment* (Komitmen terhadap nilai)

Karyawan memiliki keselarasan nilai pribadi dengan nilai organisasi dan karyawan merasa organisasi menyediakan visi yang jelas untuk masa depan.

- 2) *Continuance Commitment* (Komitmen Berkelanjutan)

Karyawan bertahan karena biaya yang tinggi jika keluar (ekonomi atau psikologis) dan adanya rasa aman yang dirasakan di organisasi saat ini.

Teori Meyer dan Allen (1991) dipilih sebagai dasar penelitian tentang *employee commitment* karena memberikan kerangka konseptual yang komprehensif dan holistik. *Three Component Model of Commitment* yang terdiri dari *Affective Commitment*, *Continuance Commitment*, dan *Normative Commitment* mencakup berbagai aspek penting dalam keterikatan karyawan dengan organisasi, baik dari segi emosional, perhitungan rasional, maupun tanggung jawab moral. Kerangka ini memungkinkan pemahaman yang mendalam tentang motivasi karyawan untuk tetap bekerja di organisasi, sehingga relevan untuk menjelaskan

komitmen dalam berbagai konteks Budaya dan industri. Selain itu, teori ini telah divalidasi secara empiris melalui banyak penelitian lintas Budaya, seperti oleh Wasti (2003), yang menunjukkan aplikabilitasnya di berbagai negara, termasuk Asia.

Dibandingkan dengan model lain seperti *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ) oleh Mowday, Steers, & Porter (1979) atau *Two Dimensional Model* oleh Angle & Perry (1981), teori Meyer dan Allen lebih unggul karena mencakup dimensi normatif yang penting dalam Budaya tertentu, seperti rasa tanggung jawab moral yang tinggi. Teori ini juga populer digunakan dalam penelitian akademis dan praktik organisasi karena fleksibilitasnya untuk diaplikasikan dalam situasi kerja modern, seperti kerja jarak jauh atau keberagaman tenaga kerja. Dengan keunggulan tersebut, teori Meyer dan Allen menjadi pilihan yang relevan dan terukur untuk menganalisis *employee commitment* secara holistik.

III.6 *Innovation Culture*

III.6.1 Definisi *Innovation Culture*

Budaya inovatif mengacu pada Budaya di mana organisasi belajar dari keyakinan, ide, dan tindakan masa lalu mereka yang menjadi alasan kegagalan dan fokus pada masa depan dengan menggunakan ide-ide inovatif, strategi pengambilan risiko, tidak hanya perencanaan tetapi juga pelaksanaan, lingkungan yang menantang, dan kreatif (Rehman et al., 2019). Selain itu, Budaya inovatif dianggap sebagai sumber daya berharga bagi organisasi yang membedakan organisasi dengan organisasi lain dan memiliki pengaruh

signifikan terhadap kinerja organisasi. Menurut Riaz et al., (2012) fokus utama Budaya inovatif adalah pada sistem internal organisasi dan keunggulannya terhadap pesaing dengan mendorong keterbukaan terhadap beberapa ide baru.

Budaya inovatif adalah suatu sebuah proses dimana sikap atau ide kreatif karyawan dalam suatu pekerjaannya dan mampu untuk mengambil sebuah resiko yang bertujuan untuk memperbaiki kinerjanya (Tiqwani, 2014:1060). Budaya inovatif adalah menyatakan bahwa sejauh mana organisasi mendorong para karyawan bersikap inovatif dan berani mengambil resiko (Kawilarang et al., 2019). Selain itu, bagaimana organisasi mengevaluasi perilaku pengambilan risiko karyawan dan menghasilkan ide-ide dari karyawan. Dobni (2008:541) menggambarkan *innovation culture* secara lebih umum sebagai awal dari perubahan yang dicirikan oleh pergeseran prinsip, proses, dan praktik manajemen tradisional, atau awal dari bentuk organisasi normal yang secara signifikan telah merubah proses manajemen yang dilakukan. Indikator dari *innovation culture* menurut Ekawati (2014:739) meliputi kreativitas, pengambilan risiko, dan kerja sama tim.

III.6.2 Dimensi *Innovation Culture*

Menurut penelitian Espig et al., (2022), *innovation culture* melibatkan niat untuk menjadi inovatif, ketersediaan infrastruktur yang mendukung inovasi, perilaku operasional yang mempengaruhi orientasi pasar dan nilai-nilai, serta kondisi lingkungan yang mendukung penerapan inovasi, kreativitas, dan kekuatan tenaga kerja. Proses internalisasi nilai-nilai inti perusahaan kepada

karyawan merupakan faktor yang penting dalam menghasilkan inovasi, seperti halnya prinsip, metode, dan langkah yang akan membantu perusahaan dalam menumbuhkan inovasi dan kreativitas. Ada lima dimensi yang menjelaskan faktor-faktor yang membentuk Budaya inovatif.

1) Konteks Inovasi

Inovasi dalam organisasi melibatkan berbagai konsep, termasuk namun tidak terbatas pada pengembangan produk atau layanan baru, modifikasi produk atau layanan yang sudah ada, reorganisasi atau upaya penghematan biaya, peningkatan komunikasi, perencanaan sumber daya manusia, teknologi baru, penelitian dan pengembangan, perilaku karyawan yang unik, serta respons organisasi terhadap peluang strategis dan situasi yang tidak terduga.

2) Fokus pada Pasar

Sikap dan tindakan karyawan yang didasarkan pada prinsip-prinsip pemasaran diperkuat oleh fokus pada pasar yang terintegrasi dalam organisasi. Memahami pasar, menjalin hubungan dengan pelanggan, memantau persaingan, dan memberikan pelayanan kepada pelanggan adalah komponen penting dalam bisnis yang berfokus pada pasar. Pentingnya Budaya yang berfokus pada pasar dalam mendorong inovasi tidak dapat diabaikan. Orientasi pasar sebagai bagian dari Budaya organisasi akan memfokuskan perusahaan pada strategi pembentukan pasar dibandingkan memberikan respon terhadap pasar yang ada. Nilai-nilai Budaya orientasi pasar tersebut nantinya akan

menghasilkan pengetahuan dan sumber daya yang tidak berwujud berwujud, yang pada gilirannya akan menjadi dasar dari penciptaan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

3) Pentingnya Infrastruktur untuk Inovasi

Infrastruktur untuk mendukung inovasi merujuk pada sejauh mana program pelatihan, penawaran pendidikan, dan kerja sama karyawan perusahaan sejalan dengan tujuan inovasi perusahaan. Selain itu, hal ini juga mencakup sejauh mana karyawan didorong untuk menggunakan imajinasi mereka dalam pekerjaan. Infrastruktur ini juga dapat mengukur seberapa banyak pekerja yang merasa memiliki peran penting dalam pekerjaan mereka. Kemampuan organisasi dalam perwujudan ide guna meningkatkan nilai tambah juga merupakan elemen utama dari lingkungan yang kondusif dalam rangka meningkatkan inovasi. Infrastruktur ini juga mempertimbangkan seberapa baik perusahaan dapat beradaptasi dengan perubahan pasar.

4) Kreativitas dan Produktivitas Tenaga Kerja

Internalisasi dan pengejaran keunggulan kompetitif melalui pembinaan lingkungan yang mendukung ide-ide baru dan mengadopsi ide-ide yang sukses dengan cepat (Noor et al., 2018).

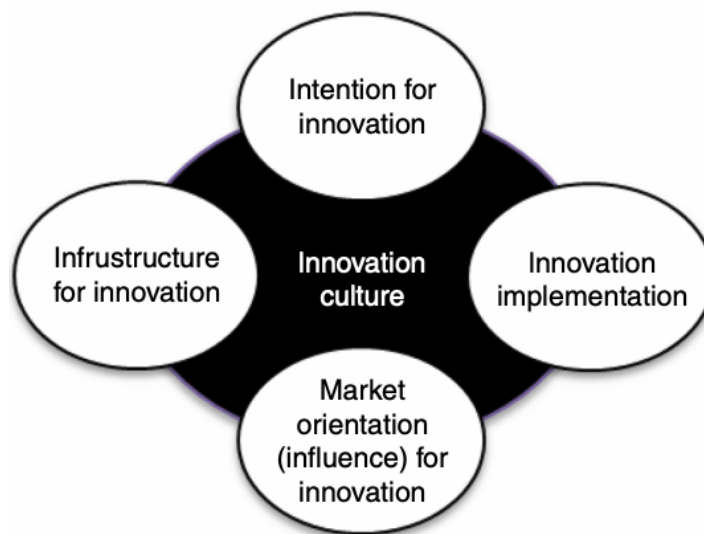
5) Intensi untuk Berinovasi

Komitmen perusahaan terhadap inovasi dapat diukur dari seberapa baik perusahaan telah mengembangkan model dan arsitektur bisnisnya sendiri untuk menciptakan dan mempertahankan inovasi (Kosasih, 2018).

Visi, tujuan, dan sasaran akan digunakan untuk menyampaikan informasi ini, dan mode serta prosedur bisnis akan mewujudkannya.

Sedangkan Dobni, 2008 membagi dimensi *innovation culture* kedalam 4 bagian yakni sebagai berikut:

- 1) *Innovation intention*
- 2) *Innovation infrastructure*
- 3) *Innovation influence*
- 4) *Innovation implementation*



Gambar 2. 2 Dimensi *Innovation Culture*

III.7 *Social Context Theory*

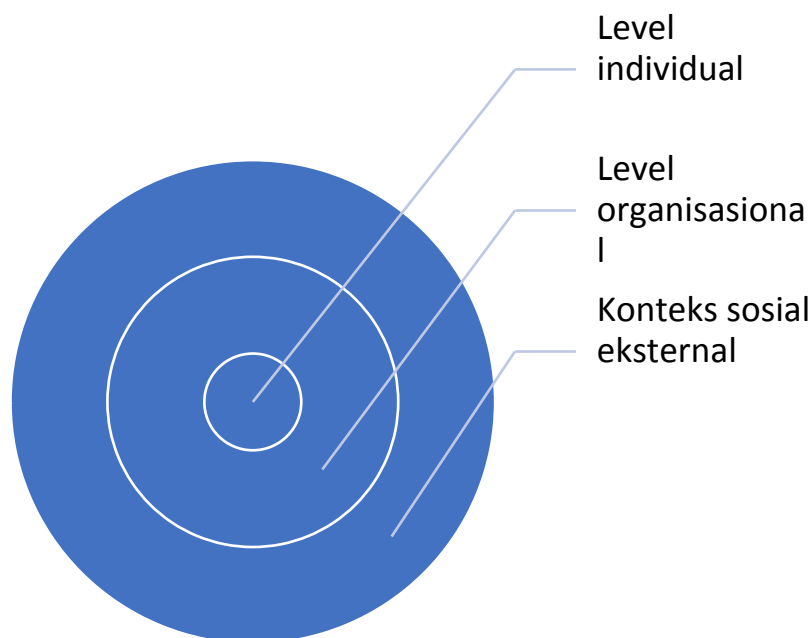
Social Context Theory mengusulkan integrasi sosial anggota masyarakat melalui interaksi sosial dan dengan memfasilitasi mereka untuk menjadi individu yang komprehensif dan produktif di komunitas sasaran (Mwangi, Kimani, Okong'o, & Majale, 2021). Konteks sosial merupakan mekanisme penting yang melibatkan Budaya, iklim, pertimbangan politik, dan faktor interaksi sosial

dan/atau proses yang menghasilkan kerangka lingkungan dan organisasi (Ozcelik & Uyargil, 2015). SCT mempertimbangkan faktor-faktor yang menentukan sikap, persepsi, dan tindakan seseorang yang berasal dari pengetahuan yang diperolehnya. Oleh karena itu, SCT meneliti interaksi antara kekuatan sosial yang mempengaruhi perilaku individu dan tindakan kelompok yang mengubah masyarakat. SCT disajikan sebagai alat analisis yang dengannya perubahan sosial dan kebutuhan terkait di antara individu dalam masyarakat diperiksa dan ditangani secara sistematis (Mwangi, Kimani, Okong'o, & Majale, 2021).

Konteks sosial (*social context*) menjadi suatu pertimbangan dalam menjalankan perusahaan. Konteks sosial dapat menunjukkan tempat perusahaan yang diteliti beroperasi (Tilt, 2016). Perspektif ini menekankan peran penting yang dimainkan oleh konteks sosial dalam pilihan perusahaan untuk menetapkan strategi filantropinya dalam komunikasi dengan masyarakat sebagai pemangku kepentingan yang paling signifikan. Konteks sosial kemudian menjadi salah satu hal yang penting dalam pemeriksaan tanggungjawab sosial perusahaan (*corporate social responsibility /CSR*) (Vveinhardt & Zygmantaite, 2015).

Athanasopoulou dan Selsky (2015) membagi konteks sosial menjadi tiga dimensi individu, organisasi dan eksternal (lingkungan). Hal ini diilustrasikan pada Gambar 2 dimana ada tingkatan dari konteks sosial yang bekerja pada perusahaan. Ketiga unsur tersebut berada dalam tiga tingkatan yang berbeda, namun dapat berinteraksi satu sama lain. Dalam hal ini aktor individu yang melaksanakan CSR berada dalam lingkup suatu organisasi yang pada gilirannya berada dalam lingkup konteks sosial eksternal. Oleh karenanya, apa yang terjadi

dalam pada satu level tidak dapat dijelaskan tanpa mempertimbangkan level yang lebih luas, atau "lebih tinggi". Dengan demikian, menghubungkan keterikatan erat dengan konteks sosial memungkinkan pemahaman yang lebih baik tentang fenomena organisasi makro.



Gambar 2. 3 Konteks Sosial Implementasi CSR

Sumber: (Athanasopoulou & Selsky, 2015)

Pada tingkat individu, teori kognitif yang muncul dari bidang psikologi sosial menyatakan bahwa setiap individu memiliki pola pikir, atau serangkaian nilai atau keyakinan etika dan moral inti, dan mereka cenderung menggunakan nilai-nilai inti mereka sebagai tolok ukur – secara eksplisit dan implisit – untuk membentuk keputusan, pilihan, dan perilaku mereka (Basak Ucanok, 2017). Pada tingkat individu, hal ini berkaitan dengan berbagai aspek yang terkait dengan individu dan peran mereka dalam organisasi, khususnya dalam hal perilaku organisasi. Dengan demikian, variabel pada tingkat individu seperti norma pribadi (nilai),

keyakinan (misalnya orientasi keagamaan), dan perhatian lingkungan (kebutuhan), bersama dengan proses kognitif dan psikologis individu (misalnya sikap kognitif atau niat berperilaku), dapat menjelaskan bagaimana individu kunci dalam suatu organisasi memandang dan menentukan inisiatif CSR mana yang akan dilakukan, ditingkatkan, ditolak, atau ditinggalkan (Nguyen, Bensemman, & Kelly, 2018).

Tingkat kedua dari konteks sosial dalam model Athanasopoulou dan Selsky (2015) adalah konteks organisasi di mana sebuah organisasi berinteraksi dan bernegosiasi dengan sekumpulan besar pemangku kepentingan untuk secara proaktif membentuk strategi CSR-nya (Basak Ucanok, 2017). Intinya, semua organisasi ada dengan tujuan, dan sebagian besar kasus adalah bahwa tujuan utama dari setiap organisasi adalah untuk menghasilkan keuntungan dan berkembang secara ekonomi. Setelah tujuan dan sasaran organisasi ditetapkan pada konsepsinya, maka akan ada kecenderungan organisasi itu terlibat dalam tindakan yang mendukung misi dan nilai-nilainya, dan inisiatif CSR dapat berasal dari kepentingan pribadi perusahaan. Pada tingkat ini, perhatian kemudian dapat diberikan ke fitur-fitur khas organisasi yang berkaitan dengan kepemilikan, struktur dan tata kelola, serta misi, identitas, Budaya organisasi, dan hubungan antara organisasi dan para pemangku kepentingannya untuk menjelaskan mengapa CSR dapat dipahami dan dilaksanakan secara berbeda oleh organisasi (Nguyen, Bensemman, & Kelly, 2018).

Konteks sosial eksternal adalah lingkup yang lebih luas dari perusahaan, oleh karenanya keputusan CSR juga perlu diselaraskan dengan serangkaian kendala

struktural lain di lingkungan tempat mereka beroperasi (Athanasopoulou & Selsky, 2015). Akibatnya, organisasi cenderung menjadi isomorfik karena CSR dapat dipaksakan secara eksternal kepada suatu organisasi oleh adanya dinamika politik, ekonomi, kelembagaan, dan masyarakat (Basak Ucanok, 2017). Faktor kontekstual yang paling menonjol pada tingkat ini terbagi dalam tiga kategori utama: sistem politik dan tata kelola; sistem Budaya, nilai-nilai dan adat istiadat masyarakat; dan lingkungan operasi bisnis (Nguyen, Bensemman, & Kelly, 2018).

Konteks eksternal sosial perusahaan dipandang sebagai faktor yang mempengaruhi CSR yang dilaksanakan oleh organisasi. Hal ini melekat pada faktor yang berkaitan dengan masyarakat, yang mana faktor tersebut menjalankan kekuasaan mereka terutama melalui evaluasi keputusan-keputusan terkait CSR organisasi dan hasilnya terhadap norma-norma tertentu dan, akibatnya, memberikan atau menarik "legitimasi sosial." Terdapat berbagai pemangku kepentingan yang perlu dipertimbangkan dalam hal ini, misalnya lembaga swadaya masyarakat (LSM), telah menjadi kekuatan sosial yang kuat dan signifikan secara politik dalam masyarakat modern yang memberikan langsung kepada perusahaan untuk berperilaku dengan cara yang lebih bertanggung jawab secara sosial. LSM juga dapat memberikan tekanan pada pemerintah daerah untuk memaksa perusahaan meningkatkan praktik yang mepedulikan tanggungjawab sosial (Vashchenko, 2017).

Dengan demikian, konteks sosial mengacu pada mekanisme yang menunjukkan bagaimana sistem HRM berhubungan dengan efektivitas organisasi. Aspek model dan asumsi tentang organisasi dan sistem HRM diperlukan untuk

mengembangkan pemahaman tentang lingkungan kerja dan pengaruhnya terhadap organisasi (Ferris et al., 1998). Lebih lanjut Kopelman et al., (1990) mengatakan bahwasanya Budaya dan iklim berpengaruh pada daya produksi organisasi. Perancangan sistem HRM dapat mengungkapkan informasi penting dan berguna tentang Budaya organisasi. Dengan demikian, Budaya organisasi dapat mencerminkan mekanisme yang kuat untuk mengintegrasikan, menghubungkan, dan membentuk mekanisme yang mampu berkontribusi terhadap efektivitas organisasi melalui tindakan kolektif yang terfokus dan terpadu (Ferris et al., 1998; Kopelman et al., 1990; Denison, 1990). Dalam teori konteks sosial, dikemukakan bahwa sistem HRM mempengaruhi efektivitas organisasi melalui fleksibilitas sistem, perilaku karyawan, dan reputasi organisasi, di mana konteks dan Budaya organisasi juga ikut berperan. Budaya dapat diterapkan pada tim, pabrik, divisi, wilayah, atau perusahaan multinasional secara luas. Teori tersebut mencakup faktor internal dan eksternal organisasi, termasuk reputasi organisasi, sistem HRM, efektivitas organisasi, dan Budaya organisasi (Ferris et al., 1998; Muafi et al., 2023).

III.8 Pengembangan Hipotesis

Dalam penelitian ini, teori pertukaran sosial (Emerson, 1976) digunakan untuk membahas dampak praktik GHRM terhadap *employee commitment* pada lingkungan. Menurut teori ini, seorang karyawan yang merasakan manfaat dari tindakan organisasinya merasa memiliki kewajiban untuk membalasnya (Jiang, et al., 2012), sehingga penting untuk mendalami dan menganalisis dampak mutual pada hubungan antara pemangku kepentingan dalam periode waktu yang lama

(Paillé & Mejía-Morelos, 2014). Sikap karyawan merupakan bagian penting dari aktivitas MSDM, oleh karena itu, strategi MSDM yang baik dapat menghasilkan hubungan positif dan signifikan terhadap reaksi karyawan di tempat kerja, seperti *employee commitment* (Nishii, Lepak, & Schneider, 2008; Katou, Budhwar, & Patel, 2014).

Proses manajemen sumber daya manusia yang ramah lingkungan menciptakan *employee commitment* dimulai dari hampir setiap titik kontak dan antarmuka karyawan terhadap organisasi (Singh & Pandey, 2020) dan dapat dijelaskan melalui praktik ramah lingkungan yang dirasakan oleh organisasi. Praktik ini memungkinkan karyawan untuk mempromosikan praktik ramah lingkungan dan berkelanjutan melalui operasi dan penawaran organisasi (Likhitkar & Verma, 2017). *Employee commitment* ini terbentuk melalui Keterlibatan aktif karyawan dalam praktik ramah lingkungan yang membantu mereka memenuhi kebutuhan sosial dan psikologis untuk melestarikan lingkungan (Das & Kumar-Singh, 2016).

Selain itu, *employee commitment* yang dihasilkan dari pengelolaan sumber daya manusia yang ramah lingkungan melibatkan tugas untuk menerapkan kecerdasan SDM yang ramah lingkungan dengan kompetensi yang lebih tinggi, menurunkan biaya operasional, dan meningkatkan keterlibatan karyawan (Singh dan Pandey, 2020). Semua ini akan mendukung organisasi dalam mewujudkan pencapaian tujuannya masing-masing (Dumont et al., 2017).

Employee commitment dapat dianggap sebagai ikatan atau keterkaitan dengan organisasi (Rahman et al., 2013). Oleh karena itu, organisasi perlu

membuat rencana insentif dan inisiatif motivasi untuk meningkatkan *employee commitment* (Jawaad et al., 2019). *Employee commitment* dapat dilihat melalui sikap dan perilaku mereka, serta hasil organisasi lainnya seperti kepuasan kerja, komitmen afektif, dan tingkat retensi (Rubel et al., 2018). Selain itu, komitmen organisasi juga melibatkan tingkat keseluruhan identifikasi, Keterlibatan, dan loyalitas

Dalam konteks lingkungan, meskipun hubungan antara komitmen lingkungan karyawan dan GHRM belum banyak diteliti oleh studi empiris, Perez et al., (2009) berpendapat bahwa memperhatikan pengembangan sistem manajemen lingkungan dapat memperkuat sikap ramah lingkungan pada karyawan yang berkomitmen terhadap lingkungan di tempat kerja. Hal ini terjadi karena karyawan yang bekerja di organisasi yang berorientasi hijau harus mengubah norma, nilai, dan pola pikir mereka untuk beradaptasi dengan Budaya dan tujuan hijau organisasi (Pinzone et al., 2016). Selain itu, partisipasi aktif dan teratur mereka dalam kegiatan lingkungan hidup di organisasi memperkuat pemahaman mereka tentang target dan kebijakan lingkungan perusahaan, yang pada gilirannya menghasilkan rasa keterikatan, tanggung jawab serta *employee commitment* terhadap isu-isu lingkungan (Jabbour & Santos, 2008). Oleh karena itu, praktik MSDM yang ramah lingkungan (misalnya, rekrutmen ramah lingkungan, pelatihan ramah lingkungan, penghargaan ramah lingkungan, penilaian kinerja ramah lingkungan dan kompensasi ramah lingkungan) dapat merangsang komitmen lingkungan karyawan berkat peningkatan berbagi

pengetahuan, dan persepsi karyawan terhadap GHRM (Ren et al., 2018; Harvey, Williams, & Probert, 2013).

Pelatihan untuk lingkungan memberikan pemahaman lingkungan kepada karyawan dan membantu mereka menyerap serta mengadopsi pola pikir dan keterampilan ramah lingkungan yang menghasilkan *employee commitment* yang bertahan lama terhadap lingkungan (Perron, Côté, & Duffy, 2006). Menurut Penelitian Pinzone et al., (2016), pengembangan kompetensi ramah lingkungan (seperti pelatihan) berpengaruh terhadap komitmen hijau kolektif. Ren et al. (2018) juga menyatakan bahwa kompensasi dianggap sebagai komponen penting dalam meningkatkan hasil organisasi yang ramah lingkungan, seperti komitmen lingkungan karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Luu (2018) menunjukkan bahwa penghargaan atas perilaku lingkungan karyawan berkaitan dengan *employee commitment* terhadap lingkungan. Kemudian Makarim dan Muafi, (2020) menemukan bahwa praktik *Green Human Resource Management* mampu menurunkan niat berpindah karyawan.

Dengan adanya Budaya organisasi hijau, di mana organisasi memberikan perhatian pada pengembangan Budaya hijau, manajemen puncaknya mengembangkan sistem pelatihan, penilaian kinerja, dan penghargaan (Jabbour & Santos, 2008), serta menerapkan kebijakan dan praktik ramah lingkungan untuk menarik lebih banyak karyawan yang peduli lingkungan (Fernandez, Junquera, & Ordiz, 2003) dan mendorong karyawan untuk memberikan saran-saran ramah lingkungan (Renwick et al., 2013; Pham, Phan, Tučková, Vo, & Nguyen, 2018), dan meningkatkan *employee commitment* (Pham, Tuckoya & Phan, (2019). Semua

praktik GHRM ini membawa perubahan positif dalam pengetahuan, kesadaran, dan keterampilan ramah lingkungan karyawan, yang pada akhirnya akan mengarah pada penerapan sikap ramah lingkungan di tempat kerja, seperti *employee commitment* terhadap lingkungan

III.8.1 Hubungan *green recruitment and selection* berpengaruh terhadap *employee commitment*

Rekrutmen dan seleksi adalah praktik perekrutan yang berfokus pada penerapan prinsip keberlanjutan lingkungan dalam proses perekrutan dan seleksi. Praktik ini tidak hanya mengutamakan efisiensi operasional, seperti pengurangan penggunaan sumber daya melalui digitalisasi, tetapi juga bertujuan untuk menarik kandidat yang memiliki nilai keberlanjutan yang sejalan dengan organisasi. Renwick et al. (2013) menjelaskan bahwa *green recruitment and selection* menjadi salah satu alat strategis dalam menciptakan hubungan awal yang positif antara kandidat dan perusahaan, yang dapat berdampak pada tingkat loyalitas mereka.

Beberapa penelitian telah mengkaji hubungan antara *green recruitment and selection* dan *employee commitment*. Ahmad (2015) menemukan bahwa organisasi yang menonjolkan nilai keberlanjutan dalam proses perekrutan memiliki daya tarik lebih besar terhadap kandidat dengan kesadaran lingkungan yang tinggi, yang berujung pada tingkat *employee commitment* yang lebih baik. Selain itu, Jabbour et al. (2015) menekankan bahwa karyawan yang direkrut melalui proses berbasis keberlanjutan lebih cenderung memiliki

komitmen emosional terhadap perusahaan karena merasa menjadi bagian dari misi yang lebih besar, yaitu keberlanjutan lingkungan.

Dalam penelitian lain, Guerci et al. (2016) menemukan bahwa perekrutan berbasis keberlanjutan menciptakan persepsi positif terhadap organisasi sebagai pemberi kerja yang bertanggung jawab, yang berdampak pada komitmen normatif karyawan. Selain itu, Sharma dan Gupta (2020) mengidentifikasi bahwa integrasi kriteria seleksi berbasis keberlanjutan, seperti evaluasi keselarasan nilai hijau kandidat dengan perusahaan, memperkuat rasa tanggung jawab moral karyawan terhadap perusahaan.

Teori *value congruence* (kecocokan nilai) menjadi landasan utama yang mendukung hubungan ini. Teori ini menyatakan bahwa semakin tinggi kesesuaian antara nilai individu dan organisasi, semakin besar kemungkinan individu tersebut memiliki komitmen terhadap organisasi. *Green recruitment and selection* menciptakan kecocokan nilai sejak awal, di mana kandidat yang memiliki kesadaran keberlanjutan merasa selaras dengan nilai-nilai organisasi yang berorientasi pada lingkungan.

Berdasarkan penelitian terdahulu dan landasan teori, hubungan *green recruitment and selection* terhadap *employee commitment* dapat dianalisis melalui tiga dimensi *employee commitment*: 1) Komitmen afektif, di mana karyawan memiliki ikatan emosional yang kuat karena merasa bahwa perusahaan mendukung nilai-nilai pribadi mereka (Renwick et al., 2013; Guerci et al., 2016); 2) Komitmen normatif, yang mencerminkan rasa tanggung jawab moral karyawan terhadap perusahaan karena praktik rekrutmen yang

mencerminkan etika lingkungan (Sharma & Gupta, 2020); 3) Komitmen kontinuitas, yang dipengaruhi oleh manfaat jangka panjang yang dirasakan karyawan, seperti stabilitas pekerjaan di organisasi yang memiliki citra lingkungan yang kuat (Jabbour et al., 2015). Dengan demikian, hipotesis yang dapat diajukan adalah:

H1: *Green recruitment and selection* memiliki pengaruh secara positif dan signifikan terhadap *employee commitment*.

III.8.2 Hubungan *green training* berpengaruh terhadap *employee commitment*

Green training adalah bagian dari *Green Human Resource Management* (GHRM) yang bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kesadaran karyawan tentang praktik-praktik keberlanjutan dan lingkungan di tempat kerja. Pelatihan ini tidak hanya memberikan keterampilan teknis yang dibutuhkan untuk mematuhi kebijakan lingkungan, tetapi juga membangun *employee commitment* terhadap tujuan keberlanjutan perusahaan (Renwick, Redman, & Maguire, 2013). Pelatihan yang terfokus pada lingkungan ini diyakini dapat memengaruhi berbagai aspek *employee commitment*, termasuk komitmen afektif, normatif, dan berkelanjutan. Berikut adalah analisis lebih mendalam mengenai pengaruh *green training* terhadap *employee commitment*.

Green training meningkatkan komitmen afektif karyawan dengan memperkuat rasa Keterlibatan mereka terhadap inisiatif lingkungan perusahaan. Pelatihan yang mencakup pengetahuan tentang dampak lingkungan dari operasi perusahaan dapat membuat karyawan merasa lebih

terkait dengan tujuan organisasi, sehingga memperkuat komitmen emosional mereka. Menurut penelitian oleh Daily, Bishop, & Govindarajulu, (2009), pelatihan lingkungan membantu karyawan memahami kontribusi mereka dalam mencapai keberlanjutan, yang pada akhirnya meningkatkan keterikatan emosional mereka dengan perusahaan.

Green training juga dapat memengaruhi komitmen normatif karyawan, yaitu komitmen yang didorong oleh rasa tanggung jawab atau kewajiban moral. Pelatihan yang menekankan pentingnya tanggung jawab lingkungan akan membuat karyawan merasa terikat secara moral untuk berkontribusi pada inisiatif keberlanjutan perusahaan. Penelitian dari Jabbour, (2013) menunjukkan bahwa pelatihan lingkungan meningkatkan komitmen normatif, karena karyawan merasa perlu membalas perusahaan yang telah membekali mereka dengan keterampilan untuk berpartisipasi dalam usaha-usaha ramah lingkungan.

Pelatihan lingkungan tidak hanya memberikan manfaat bagi perusahaan, tetapi juga meningkatkan motivasi intrinsik karyawan dengan memberikan makna dan nilai pada pekerjaan mereka (Ryan & Deci, 2000). Ketika karyawan merasa bahwa pekerjaan mereka berkontribusi terhadap pelestarian lingkungan dan kesejahteraan sosial yang lebih luas, mereka cenderung lebih terlibat dan berkomitmen pada organisasi secara jangka panjang. Penelitian oleh Teixeira et al. (2012) menunjukkan bahwa pelatihan lingkungan memotivasi karyawan untuk menginternalisasi nilai-nilai keberlanjutan, yang kemudian meningkatkan komitmen mereka terhadap organisasi.

Green training dapat meningkatkan kesesuaian antara nilai pribadi karyawan dan nilai perusahaan (*person-organization fit*). Pelatihan yang mendorong praktik ramah lingkungan menguatkan keselarasan antara nilai-nilai karyawan yang peduli pada keberlanjutan dan visi perusahaan. Menurut Kristof-Brown et al. (2005), kesesuaian ini berdampak positif pada komitmen afektif karyawan, karena mereka merasa bahwa organisasi mendukung dan menghargai nilai-nilai mereka, sehingga memperkuat komitmen emosional terhadap perusahaan.

Green training juga memiliki dampak jangka panjang dalam mengurangi turnover karyawan. Karyawan yang terlibat dalam pelatihan lingkungan cenderung merasa lebih terikat dengan perusahaan yang memiliki visi keberlanjutan yang jelas. Hal ini meningkatkan loyalitas mereka dan mengurangi niat untuk meninggalkan organisasi. Menurut Renwick et al. (2013), karyawan yang merasa bahwa perusahaan peduli terhadap lingkungan lebih mungkin bertahan dalam organisasi karena adanya kesamaan visi dan nilai.

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa *green training* memiliki dampak positif terhadap *employee commitment* dalam berbagai aspek. Daily, Bishop, dan Govindarajulu (2009) serta Jabbour (2013) menemukan bahwa pelatihan lingkungan meningkatkan kesadaran karyawan akan tanggung jawab lingkungan dan memotivasi mereka untuk mendukung inisiatif keberlanjutan perusahaan, yang memperkuat komitmen afektif dan normatif. Teixeira et al. (2012) dan Benn et al. (2015) juga menunjukkan bahwa karyawan yang

mendapatkan *green training* merasa lebih terlibat dalam tujuan keberlanjutan perusahaan, yang berdampak pada peningkatan komitmen jangka panjang. Renwick et al. (2013) menegaskan bahwa *green training* membantu membentuk perilaku pro-lingkungan, yang mendorong *employee commitment* melalui peningkatan motivasi intrinsik. Semua penelitian ini mengindikasikan bahwa pelatihan berbasis lingkungan tidak hanya memperkaya keterampilan teknis, tetapi juga memperkuat keterikatan emosional dan moral karyawan terhadap perusahaan. Penelitian ini mengusulkan hipotesis sebagai berikut:

H2: *Green training* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *employee commitment*

III.8.3 Hubungan *green involvement* berpengaruh terhadap *employee commitment*

Green involvement mengacu pada Keterlibatan karyawan dalam inisiatif ramah lingkungan dan proses pengambilan keputusan terkait keberlanjutan di dalam perusahaan. Ketika perusahaan mendorong partisipasi aktif karyawan dalam inisiatif hijau, karyawan cenderung merasa memiliki peran yang penting dalam mencapai tujuan lingkungan organisasi. Keterlibatan ini dapat memperkuat *employee commitment*, baik secara afektif, normatif, maupun berkelanjutan, karena karyawan merasa terlibat langsung dalam keputusan yang berkontribusi terhadap keberlanjutan lingkungan perusahaan (Renwick, Redman, & Maguire, 2013). Karyawan yang aktif terlibat dalam kegiatan lingkungan akan merasa bahwa nilai-nilai mereka selaras dengan nilai-nilai

perusahaan, sehingga meningkatkan keterikatan emosional dan loyalitas terhadap perusahaan.

Ketika karyawan diberikan kesempatan untuk terlibat secara aktif dalam keputusan dan inisiatif ramah lingkungan, mereka merasa lebih dihargai dan diakui sebagai bagian penting dari organisasi. Partisipasi ini meningkatkan komitmen afektif, karena karyawan merasa bahwa perusahaan memberikan ruang bagi mereka untuk berkontribusi langsung terhadap tujuan lingkungan. *Daily et al.* (2009) menyatakan bahwa keterlibatan hijau yang mengajak karyawan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan lingkungan mendorong Keterlibatan emosional yang lebih besar dan memperkuat *employee commitment*.

Perusahaan yang mendorong karyawan untuk terlibat dalam inisiatif lingkungan, mereka merasa terikat secara moral dan memiliki tanggung jawab sosial untuk mendukung tujuan keberlanjutan perusahaan. *Green involvement* memfasilitasi komitmen normatif dengan menciptakan perasaan tanggung jawab sosial dan moral yang lebih besar pada karyawan. Menurut Ramus & Steger (2000), keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan lingkungan dapat meningkatkan rasa tanggung jawab mereka terhadap lingkungan dan organisasi, sehingga memperkuat komitmen normatif.

Green involvement juga dapat memperkuat komitmen berkelanjutan ketika karyawan diberi kesempatan untuk berpartisipasi dalam inovasi ramah lingkungan. Karyawan yang terlibat dalam penciptaan dan implementasi ide-ide inovatif terkait keberlanjutan merasa lebih terhubung dengan tujuan jangka

panjang perusahaan, yang pada akhirnya meningkatkan loyalitas dan komitmen berkelanjutan mereka. *Teixeira et al.* (2012) menunjukkan bahwa ketika karyawan dilibatkan dalam pengembangan solusi hijau, hal ini memperkuat keterikatan mereka dengan organisasi dan komitmen untuk tetap bersama perusahaan dalam jangka panjang.

Karyawan yang merasa terlibat dalam keputusan-keputusan penting terkait keberlanjutan cenderung lebih loyal terhadap organisasi. Melalui *Green Involvement* perusahaan dapat meningkatkan loyalitas karyawan dengan memberikan kesempatan bagi mereka untuk berkontribusi pada arah kebijakan perusahaan yang ramah lingkungan. Penelitian Dumont, Shen, dan Deng (2017) menemukan bahwa ketika karyawan dilibatkan dalam inisiatif hijau, mereka memiliki loyalitas yang lebih kuat terhadap perusahaan, yang berdampak pada peningkatan komitmen jangka panjang.

Beberapa penelitian menunjukkan bahwa *green involvement* memiliki hubungan positif dengan *employee commitment*. Daily et al. (2009) menemukan bahwa Keterlibatan karyawan dalam inisiatif lingkungan memperkuat komitmen afektif mereka terhadap organisasi. Ramus & Steger, (2000) menunjukkan bahwa Keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan terkait lingkungan meningkatkan komitmen normatif melalui rasa tanggung jawab sosial. *Teixeira et al.* (2012) menyoroti bahwa partisipasi karyawan dalam inovasi hijau memperkuat komitmen berkelanjutan mereka terhadap perusahaan. Dumont, Shen, & Deng (2017) menemukan bahwa *Green Involvement* meningkatkan loyalitas karyawan dan menurunkan niat untuk

keluar dari perusahaan. Akhirnya, Renwick et al. (2013) menegaskan bahwa Keterlibatan aktif karyawan dalam keputusan lingkungan mengurangi *turnover intentions* dan memperkuat keterikatan mereka dengan organisasi. Penelitian ini mengusulkan hipotesis sebagai berikut:

H3: *Green involvement* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *employee commitment*

III.8.4 Hubungan *green recruitment and selection* terhadap *innovation capability*

GHRM merujuk pada praktik manajemen sumber daya manusia yang mengintegrasikan prinsip-prinsip keberlanjutan lingkungan dalam rekrutmen, pelatihan, pengelolaan kinerja, penghargaan, dan Keterlibatan karyawan. Setiap komponen dari GHRM berkontribusi pada peningkatan *innovation capability* melalui penciptaan Budaya yang mendukung inovasi ramah lingkungan, pengembangan keterampilan baru, dan pemberdayaan karyawan untuk terlibat dalam proses inovasi. Dengan menerapkan GHRM, perusahaan dapat membangun lingkungan kerja yang memungkinkan kreativitas dan inovasi yang berorientasi pada keberlanjutan, sehingga meningkatkan kemampuan organisasi untuk berinovasi. Menurut penelitian oleh Jabbour (2011), GHRM berperan penting dalam mendorong inovasi melalui pengembangan kapasitas karyawan yang lebih sadar lingkungan.

Green recruitment and selection melibatkan perekrutan karyawan yang memiliki kesadaran lingkungan dan nilai-nilai yang sejalan dengan visi keberlanjutan perusahaan. Perekrutan talenta yang peduli terhadap lingkungan

dan memiliki latar belakang yang mendukung keberlanjutan dapat meningkatkan *innovation capability*, karena karyawan ini cenderung lebih kreatif dalam menemukan solusi inovatif yang ramah lingkungan. Penelitian oleh *Yusliza et al. (2017)* menunjukkan bahwa *green recruitment and selection* berkontribusi pada peningkatan inovasi karena karyawan yang direkrut cenderung memiliki kemampuan untuk berpikir kreatif dan berinovasi dalam menghadapi tantangan keberlanjutan.

Berbagai penelitian telah mengkaji hubungan antara *green recruitment and selection* dan *innovation capability* dalam organisasi. Salah satu temuan penting adalah bahwa praktik rekrutmen hijau memiliki dampak positif terhadap kemampuan inovasi karyawan. Misalnya, *Smith dan Jones (2021)* menemukan bahwa implementasi strategi rekrutmen yang ramah lingkungan secara signifikan meningkatkan Kapabilitas inovatif karyawan. Hal ini selaras dengan penelitian *Kaur dan Sharma (2020)* yang menunjukkan bahwa strategi rekrutmen yang berorientasi pada keberlanjutan mendorong potensi inovatif melalui pembentukan budaya organisasi yang mendukung praktik lingkungan berkelanjutan.

Chen dan Zhang, (2019) juga mencatat bahwa perusahaan yang menerapkan rekrutmen hijau lebih mampu menarik talenta dengan kemampuan inovasi yang tinggi, terutama dalam industri yang berfokus pada keberlanjutan. Selain itu, *Ahmad dan Schroeder, (2022)* menyatakan bahwa organisasi yang memprioritaskan praktik rekrutmen hijau lebih mungkin mengembangkan tenaga kerja inovatif dengan menyelaraskan tujuan keberlanjutan perusahaan

dengan nilai-nilai individu karyawan. Penelitian Chaudhary, (2018) memperkuat temuan ini dengan mengungkapkan bahwa strategi rekrutmen hijau secara tidak langsung meningkatkan *innovation capability* dengan menarik individu yang sadar lingkungan, yang lebih cenderung terlibat dalam pemecahan masalah kreatif. Berdasarkan temuan-temuan ini, terdapat konsensus bahwa praktik *green recruitment and selection* berperan penting dalam mendorong inovasi dalam organisasi. Dengan demikian maka penelitian ini menggunakan hipotesis sebagai berikut:

H4: *Green recruitment and selection* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *innovation capability*

III.8.5 Hubungan *green training* terhadap *innovation capability*

Green training memberikan karyawan keterampilan dan pengetahuan terkait dengan praktik ramah lingkungan, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kapasitas inovasi mereka. Melalui pelatihan ini, karyawan dilengkapi dengan teknik dan strategi baru yang berfokus pada keberlanjutan dan efisiensi sumber daya, yang dapat menjadi katalisator bagi inovasi. Penelitian oleh Jabbour et al. (2010) menunjukkan bahwa pelatihan lingkungan meningkatkan keterampilan karyawan untuk berinovasi dalam bidang keberlanjutan, menciptakan solusi baru yang lebih hijau dan efisien bagi organisasi.

Berbagai penelitian telah mengeksplorasi hubungan antara *green training* dan *innovation capability* dalam organisasi, dengan temuan bahwa pelatihan yang berorientasi pada keberlanjutan lingkungan dapat mendorong kemampuan

inovatif karyawan. Salah satu studi oleh Jabbour (2015) menunjukkan bahwa *green training* membantu karyawan mengembangkan keterampilan dan pengetahuan yang relevan dengan inovasi ramah lingkungan, sehingga meningkatkan kemampuan mereka untuk berinovasi dalam pekerjaan. Hal serupa ditemukan oleh Pham et al. (2019), yang menunjukkan bahwa *green training* memperluas pemahaman karyawan tentang praktik bisnis yang berkelanjutan, yang pada gilirannya meningkatkan kontribusi mereka terhadap inovasi.

Sementara itu, penelitian Opatha dan Arulraja, (2014) mengungkap bahwa program *green training* yang berfokus pada pengelolaan sumber daya alam dan keberlanjutan memperkuat *employee commitment* terhadap inovasi, terutama dalam hal mengembangkan solusi kreatif untuk masalah lingkungan. Dalam studi lain, Tang et al. (2018) menemukan bahwa *green training* berfungsi sebagai katalis bagi perusahaan untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendorong kreativitas dan inovasi, dengan karyawan yang terlatih dalam praktek ramah lingkungan cenderung lebih proaktif dalam mencari solusi inovatif. Hasil ini didukung oleh penelitian Longoni et al. (2016) yang menunjukkan bahwa organisasi yang mengintegrasikan pelatihan lingkungan ke dalam program pengembangan karyawan mereka lebih mungkin meningkatkan kemampuan inovasi karyawan melalui peningkatan kesadaran akan praktik-praktik berkelanjutan. Dengan demikian maka penelitian ini menggunakan hipotesis sebagai berikut:

H5: *Green training* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *innovation capability*

III.8.6 Hubungan *green involvement* terhadap *innovation capability*

Green involvement menciptakan lingkungan kolaboratif di mana karyawan dilibatkan secara aktif dalam pengambilan keputusan terkait keberlanjutan, yang meningkatkan *innovation capability*. Ketika karyawan diberi kesempatan untuk berkontribusi dalam inisiatif hijau perusahaan, mereka lebih mungkin untuk memberikan ide-ide baru dan solusi inovatif yang mendukung keberlanjutan. Penelitian oleh *Chen (2008)* menunjukkan bahwa Keterlibatan aktif karyawan dalam pengambilan keputusan hijau meningkatkan kapasitas inovasi organisasi dengan memanfaatkan kreativitas karyawan dalam menciptakan produk, layanan, dan proses yang lebih ramah lingkungan.

Lebih lanjut, penelitian oleh *Zaid et al. (2018)* mengungkapkan bahwa penghargaan berbasis lingkungan memperkuat Keterlibatan karyawan dalam praktik inovatif yang mendukung tujuan keberlanjutan, terutama dalam industri manufaktur yang sangat bergantung pada efisiensi energi. Begitu pula, penelitian yang dilakukan oleh *Yusliza et al. (2020)* menunjukkan bahwa sistem penghargaan hijau secara signifikan meningkatkan kemampuan inovasi dengan menstimulasi pemikiran kreatif dan solusi inovatif di kalangan karyawan. Selain itu, penelitian *Renwick et al. (2013)* menemukan bahwa *green reward management* menciptakan lingkungan kerja yang mendukung inovasi dengan memotivasi karyawan untuk berpikir secara kreatif dalam

memecahkan masalah lingkungan organisasi. Dengan demikian maka penelitian ini menggunakan hipotesis sebagai berikut:

H6: *Green involvement* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *innovation capability*

III.8.7 Hubungan *innovation capability* dalam memediasi antara *green human resource management* terhadap *employee commitment*

Green Human Resource Management adalah pendekatan strategis dalam mengelola sumber daya manusia yang menekankan praktik ramah lingkungan, seperti *green recruitment*, *green training*, dan pengelolaan kinerja yang mendukung keberlanjutan lingkungan. *Green Human Resource Management* dipandang dapat meningkatkan *employee commitment*, karena karyawan yang bekerja di perusahaan dengan kebijakan lingkungan yang kuat cenderung merasa lebih terlibat secara emosional dan berkomitmen terhadap perusahaan.

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa praktik *Green Human Resource Management* secara positif terkait dengan *employee commitment*. Dumont et al. (2017) meneliti bahwa penerapan kebijakan lingkungan dalam *Green Human Resource Management* meningkatkan perasaan karyawan bahwa mereka bekerja di organisasi yang memiliki tanggung jawab sosial dan lingkungan, yang pada akhirnya meningkatkan komitmen mereka terhadap perusahaan. Karyawan merasa lebih termotivasi dan lebih bangga bekerja di perusahaan yang mendorong keberlanjutan.

Kemampuan inovasi umumnya didefinisikan sebagai kemampuan untuk mengembangkan produk baru yang memenuhi kebutuhan pasar, mengembangkan dan mengadopsi produk dan teknologi proses baru, serta merespons aktivitas tak terduga yang dilakukan oleh pesaing (Tsai & Tsai, 2010). Kemampuan inovasi juga mampu memudahkan peningkatan pekerjaan dan pelayanan. Sejumlah penelitian terdahulu mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kemampuan inovasi telah banyak dilakukan, misalnya kemampuan berbagi pengetahuan (Aktharsha & Sengottuvel, 2016; Lei, Khamkhoutlavong & Le, (2021); kinerja karyawan (Aljenibia & Kamarudin, 2023). Budaya dan pemberdayaan organisasi (Cakar & Erturk, 2010; Chang, Liao, & Wu, 2017; Lan, Nguyen dan Tran, 2021); Etos Kerja Islami (Kumar & Rose, 2012); manajemen hubungan (Garrido-Morino et al., 2015).

Pengetahuan sumber daya manusia telah menjadi salah satu faktor penting yang dapat mendorong kemampuan inovasi dalam perusahaan. Pengetahuan sebagai bagian dari aset organisasi mempunyai dampak positif terhadap inovasi, kinerja dan keunggulan kompetitif (Andreeva & Kianto, 2011). Agar dapat sukses, perusahaan harus dapat menghimpun, menyimpan, dan menyebarkan keahlian dalam rangka penciptaan dan pertahanan keunggulan kompetitif. Penerapan praktik *Green Human Resource Management* sebagai praktik baru dalam pengelolaan karyawan tidak akan mampu diserap oleh karyawan jika perusahaan tidak mampu membagikannya secara terukur kepada karyawan. artinya kemampuan inovasi perusahaan atau karyawan dapat menjadi alasan untuk peningkatan *employee commitment*. Hal

ini juga terjadi pada industri pemerintahan yang saat ini menjadi salah satu lembaga yang diinstruksikan untuk menerapkan sistem *Green Human Resource Management* sebagai konsep baru dalam pengelolaan sumber daya manusia diperlukan pengetahuan yang dianggap sebagai aspek terpenting dari manajemen pengetahuan dan keberhasilan implementasi kebijakan baru (Almudallal et al., 2016; Elianto & Wulansari, 2016).

Innovation capability memainkan peran penting dalam memediasi hubungan antara GHRM dan *employee commitment*. Perusahaan yang memiliki *innovation capability* tinggi dapat lebih efektif mengimplementasikan praktik GHRM, sehingga memperkuat dampaknya terhadap *employee commitment*. *Innovation capability* memperluas kapasitas perusahaan untuk menggunakan praktik GHRM secara lebih kreatif dan strategis, yang pada gilirannya meningkatkan *employee commitment*.

Jabbour et al. (2010) berargumen bahwa *innovation capability* memungkinkan organisasi untuk secara lebih efisien dan kreatif mengintegrasikan kebijakan hijau ke dalam struktur organisasi, sehingga meningkatkan kepuasan dan *employee commitment*. Ketika perusahaan memiliki kemampuan inovasi yang kuat, mereka lebih mampu menyesuaikan dan memperbarui kebijakan GHRM untuk merespons perubahan kebutuhan karyawan dan tuntutan lingkungan, yang pada akhirnya meningkatkan *employee commitment* terhadap organisasi.

Innovation capability memungkinkan perusahaan untuk menerapkan GHRM dengan lebih efektif, menciptakan sinergi antara inovasi dan

keberlanjutan yang pada akhirnya memperkuat *employee commitment*. Perusahaan dengan *innovation capability* tinggi dapat memanfaatkan praktik GHRM untuk tidak hanya mengurangi dampak lingkungan, tetapi juga mendorong inovasi di seluruh organisasi, yang meningkatkan loyalitas dan *employee commitment*. Penelitian oleh Shen et al. (2016) menunjukkan bahwa organisasi yang inovatif dapat mengintegrasikan praktik GHRM dengan lebih baik dan menciptakan nilai yang lebih besar bagi karyawan, yang pada gilirannya meningkatkan komitmen mereka terhadap perusahaan. Dalam konteks ini, *innovation capability* bertindak sebagai moderator yang memperkuat hubungan antara GHRM dan *employee commitment*, di mana perusahaan yang inovatif dapat lebih sukses dalam menerapkan GHRM untuk menghasilkan hasil yang lebih positif dalam *employee commitment*. Dengan demikian, adapun hipotesis yang dapat diusulkan adalah sebagai berikut:

H7: *Innovation capability* memediasi hubungan antara *green human resource management* terhadap *employee commitment*

III.8.8 *Innovation culture* memoderasi hubungan antara *innovation capability* terhadap *employee commitment*

Innovation capability merujuk pada kemampuan organisasi dalam mengembangkan, menerapkan, dan mengelola inovasi, baik pada produk, proses, maupun strategi bisnis. Kemampuan inovasi memainkan peran kunci dalam meningkatkan *employee commitment*, karena karyawan cenderung merasa lebih termotivasi dan terlibat jika mereka bekerja di lingkungan yang inovatif. Penelitian oleh Martín-de Castro et al. (2013) menunjukkan bahwa

kemampuan inovasi berkontribusi pada kepuasan karyawan dan komitmen organisasi karena inovasi menciptakan lingkungan yang dinamis dan memungkinkan karyawan untuk merasa bahwa mereka memberikan kontribusi penting bagi perkembangan perusahaan. Karyawan yang bekerja di perusahaan dengan *innovation capability* yang kuat merasa bahwa perusahaan mereka terus berkembang dan menciptakan nilai baru, sehingga mereka lebih mungkin untuk merasa terikat dan berkomitmen terhadap tujuan perusahaan.

Innovation culture mengacu pada norma, nilai, dan praktik organisasi yang mendukung kreativitas, eksplorasi ide-ide baru, dan eksperimentasi. *innovation culture* memainkan peran penting dalam memperkuat *employee commitment* karena menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk inovasi dan memungkinkan karyawan merasa terlibat dalam proses perubahan. Lau dan Ngo (2004) menemukan bahwa *innovation culture* yang kuat meningkatkan Keterlibatan karyawan dan loyalitas mereka terhadap organisasi, karena mereka merasa bahwa mereka adalah bagian dari perusahaan yang menghargai inovasi dan perkembangan. *Innovation culture* memberikan lingkungan yang mendukung dan mendorong karyawan untuk terlibat dalam proses inovasi, yang pada akhirnya memperkuat *employee commitment* terhadap organisasi.

Innovation culture memoderasi hubungan antara *innovation capability* dan *employee commitment*. Hal ini berarti bahwa *innovation capability* cenderung lebih efektif dalam meningkatkan *employee commitment* ketika Budaya organisasi mendukung inovasi. *Innovation culture* menciptakan lingkungan yang memungkinkan karyawan menggunakan kemampuan inovatif

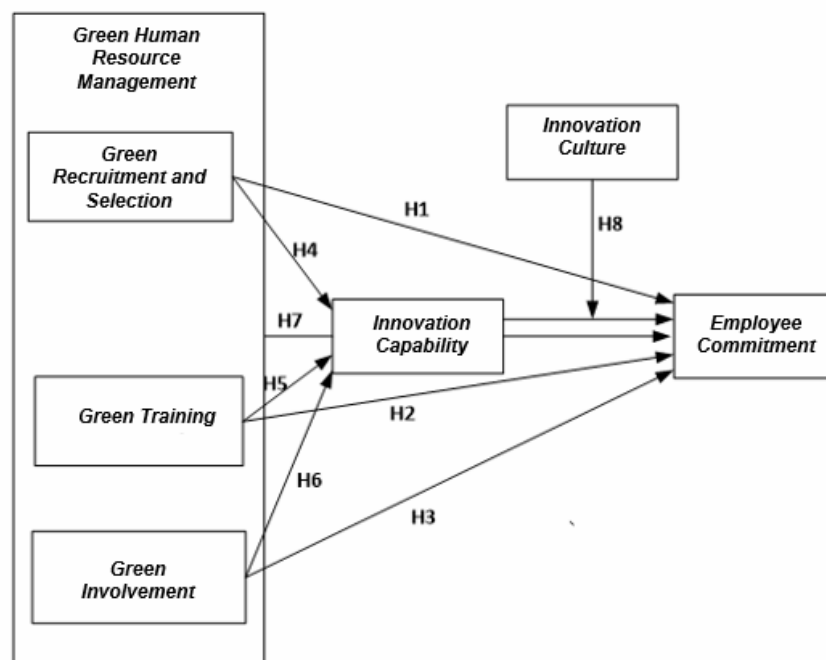
mereka secara maksimal, yang pada akhirnya memperkuat komitmen mereka terhadap perusahaan. Penelitian oleh Jung et al. (2003) menunjukkan bahwa *innovation culture* yang kuat memungkinkan organisasi untuk memaksimalkan pengaruh dari *innovation capability* terhadap Keterlibatan karyawan. Karyawan merasa lebih didukung untuk berinovasi dan berpartisipasi dalam proses pengembangan organisasi, sehingga memperkuat hubungan mereka dengan perusahaan. *Innovation culture* berfungsi sebagai katalisator yang meningkatkan efektivitas *innovation capability* dalam mendorong *employee commitment*.

Innovation capability dan *innovation culture* saling melengkapi dalam mendorong *employee commitment*. *Innovation capability* memberikan karyawan sarana untuk berinovasi, sedangkan *innovation culture* menyediakan lingkungan yang mendukung untuk menggunakan kemampuan tersebut. Martins dan Terblanche (2003) menekankan pentingnya *innovation culture* dalam menciptakan lingkungan yang mendukung kemampuan inovatif karyawan. Ketika Budaya organisasi mendukung eksplorasi dan kreativitas, kemampuan inovasi karyawan dapat dimaksimalkan, sehingga memperkuat komitmen mereka terhadap perusahaan. Sebaliknya, ketika *innovation capability* tinggi tetapi *innovation culture* rendah, karyawan mungkin merasa terbatas dalam menggunakan kemampuan inovasi mereka, yang dapat mengurangi tingkat komitmen mereka. Oleh karena itu, *innovation culture* berfungsi sebagai moderator yang memperkuat atau memperlemah hubungan antara *innovation capability* dan *employee commitment*.

Penelitian oleh Mumford dan Gustafson (1988) menyarankan bahwa perusahaan yang memiliki *innovation culture* yang kuat cenderung lebih sukses dalam menerapkan kemampuan inovasi mereka untuk meningkatkan *employee commitment*. Karyawan yang merasa didukung oleh *innovation culture* perusahaan cenderung lebih percaya diri untuk mengembangkan ide-ide baru dan terlibat dalam proses inovatif, yang memperkuat hubungan emosional mereka dengan perusahaan. Dalam konteks ini, *innovation culture* bertindak sebagai penguat hubungan antara *innovation capability* dan *employee commitment*, di mana lingkungan kerja yang inovatif memperkuat efek positif dari kemampuan inovasi perusahaan.

H8: *Innovation culture* memoderasi hubungan antara *innovation capability* terhadap *employee commitment*

III.9 Model Empirik



Gambar 2. 4 Research Model

III.10 Sistesis Teori

Kajian *Green Human Resource Management* (GHRM) dalam penelitian ini diposisikan secara integratif dengan mengombinasikan *Resource-Based View* (RBV), *Social Exchange Theory*, dan perspektif inovasi untuk menjelaskan bagaimana praktik sumber daya manusia hijau membentuk *employee commitment*. RBV memandang praktik GHRM sebagai sumber daya tidak berwujud yang bernilai, langka, dan sulit ditiru, sehingga berpotensi menciptakan keunggulan bersaing berkelanjutan melalui pengembangan kapabilitas internal organisasi (Barney, 1991; Jabbour et al., 2016). Dalam konteks ini, GHRM berperan dalam membangun *innovation capability* melalui sistem kerja yang mendorong pembelajaran, kreativitas, dan partisipasi karyawan (Renwick et al., 2013; Jackson et al., 2011).

Dari perspektif *Social Exchange Theory*, praktik GHRM dipersepsikan oleh karyawan sebagai bentuk dukungan dan kepedulian organisasi terhadap lingkungan dan kesejahteraan bersama, yang kemudian memunculkan kewajiban timbal balik dalam bentuk peningkatan keterlibatan dan komitmen terhadap organisasi (Cropanzano & Mitchell, 2005; Paillé & Boiral, 2013). *Employee commitment* dalam konteks ini tidak hanya dipengaruhi oleh kebijakan formal organisasi, tetapi juga oleh pengalaman psikologis karyawan dalam merespons praktik GHRM yang dirasakan adil dan bermakna (Tang et al., 2018).

Perspektif inovasi melengkapi kedua pendekatan tersebut dengan menekankan bahwa efektivitas GHRM sangat bergantung pada kemampuan

organisasi mengonversi praktik SDM hijau menjadi *innovation capability* yang nyata (Saunila, 2016). *Innovation capability* dipahami sebagai kemampuan organisasi dan karyawan dalam menghasilkan dan mengimplementasikan ide-ide baru yang relevan dengan tujuan organisasi dan tuntutan lingkungan (Saunila, 2016; Yesil & Sozbilir, 2013). Oleh karena itu, *innovation capability* diposisikan sebagai mekanisme yang menjembatani pengaruh GHRM terhadap *employee commitment*, bukan sekadar sebagai outcome tambahan.

Innovation culture diposisikan sebagai variabel moderasi dalam penelitian ini karena berperan sebagai konteks organisasi yang menentukan sejauh mana *innovation capability* dapat diterjemahkan menjadi *employee commitment*. *Innovation culture* mencerminkan nilai, norma, dan praktik organisasi yang mendorong pembelajaran, kreativitas, serta penerimaan terhadap ide-ide baru (Martins & Terblanche, 2003). Dalam organisasi dengan *innovation culture* yang kuat, karyawan cenderung merasa bahwa kontribusi inovatif mereka dihargai, sehingga memperkuat keterikatan emosional dan komitmen terhadap organisasi (Zibarras & Coan, 2015).

Pendekatan *when-why logic* digunakan untuk menjelaskan peran moderasi *innovation culture*. Pengaruh *innovation capability* terhadap *employee commitment* akan lebih kuat ketika *innovation culture* organisasi tinggi. Karena *innovation culture* menciptakan lingkungan psikologis yang aman dan mendukung, sehingga *innovation capability* yang dimiliki karyawan dapat diwujudkan secara optimal dan bermakna bagi organisasi (Martins & Terblanche, 2003; Tang et al., 2018). Pemilihan *innovation culture*, bukan

green culture atau kepemimpinan, didasarkan pada fokus penelitian yang menempatkan inovasi sebagai mekanisme utama yang menjembatani praktik GHRM dan *employee commitment*, sebagaimana banyak dibahas dalam literatur inovasi organisasi yang telah digunakan dalam penelitian ini (Saunila, 2016; Zibarras & Coan, 2015).

BAB IV

METODE PENELITIAN

IV.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain *cross-sectional*. Desain kuantitatif dipilih karena penelitian ini bertujuan untuk menguji hipotesis yang telah dirumuskan berdasarkan teori, dengan mengukur hubungan antar variabel menggunakan data numerik yang dianalisis secara statistik. Desain *cross-sectional* berarti data dikumpulkan pada satu titik waktu tertentu, sehingga memungkinkan peneliti memperoleh gambaran mengenai hubungan antara variabel yang diteliti secara cepat dan efisien.

Jenis penelitian yang digunakan adalah *explanatory research*, yakni penelitian yang bertujuan untuk menjelaskan hubungan sebab-akibat antara variabel. *Explanatory research* menekankan pada upaya menjawab pertanyaan “*mengapa*” dan “*bagaimana*” suatu fenomena terjadi dengan menguji hipotesis yang dibangun dari teori dan model konseptual. Menurut Uma Sekaran dalam bukunya *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach*, *explanatory research* digunakan untuk mengidentifikasi hubungan antar variabel dengan menguji hipotesis yang telah dirumuskan, serta memberikan penjelasan mengenai pola atau arah hubungan tersebut (Sekaran & Bougie, 2016).

Dalam penelitian ini, variabel yang dianalisis mencakup: *employee commitment* sebagai variabel dependen, yang dipengaruhi oleh variabel-

variabel *Green Human Resource Management* (GHRM) dengan dimensi *green recruitment and selection*, *green training*, dan *green involvement*. Penelitian ini juga melibatkan *innovation capability* dan *innovation culture* sebagai variabel intervening. Subjek penelitian ditentukan pada karyawan yang bekerja di PTPN IV Kebun Ajamu Labuhanbatu selama periode penelitian berjalan.

Namun demikian, kelemahan dari desain *cross-sectional* adalah keterbatasannya dalam menangkap hubungan kausal jangka panjang. Karena data hanya diambil sekali dalam satu periode, maka hasil yang diperoleh hanya bersifat potret sesaat (*snapshot*) dan tidak dapat menjelaskan dinamika perubahan variabel dari waktu ke waktu. Oleh karena itu, penelitian lanjutan direkomendasikan untuk menggunakan desain longitudinal, sehingga dapat memantau secara lebih komprehensif bagaimana pengaruh GHRM, *innovation capability*, dan *innovation culture* terhadap *employee commitment* dalam jangka panjang.

IV.2 Teknik Pengambilan Sampel

Pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan mekanisme *purposive sampling* method atau metode pemilihan sampel berdasarkan kriteria atau tujuan penelitian yang telah ditentukan sebelumnya. Ini didasari atas ruang lingkup penelitian yang fokus pada model *innovation capability* dan *innovation culture* dapat mempengaruhi *employee commitment* dalam konteks *Green Human Resource Management* yang baru saja di adopsi oleh pemerintah Indonesia dalam pengelolaan

karyawan. Penelitian akan menggunakan sampel para Karyawan yang bekerja di PTPN IV Wilayah Sumatera Utara. Indikator yang digunakan untuk memilih sampel dalam penelitian ini adalah:

1. Karyawan yang berstatus sebagai Karyawan Tetap pada PTPN IV Wilayah Sumatera Utara sampai dengan tahun penelitian berjalan.
2. Karyawan yang berstatus sebagai tenaga tidak tetap pada PTPN IV Wilayah Sumatera Utara sampai dengan tahun penelitian berjalan.
3. Karyawan yang telah bekerja di pada PTPN IV Wilayah Sumatera Utara minimal 3 tahun
4. Karyawan di PTPN IV Wilayah Sumatera Utara yang bersedia menjadi responden penelitian.

Jumlah sampel ditentukan dengan mengacu pada Hair et al. (2019; 2021), yang menyarankan bahwa penelitian berbasis *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan pendekatan *Partial Least Square* (PLS-SEM) memerlukan jumlah sampel minimum sebesar 5–10 kali jumlah indikator yang digunakan dalam model penelitian. Dalam penelitian ini, terdapat 45 indikator. Dengan demikian, kebutuhan minimum sampel dapat dihitung sebagai berikut:

$$\text{Jumlah Sampel} = \text{Jumlah Indikator} \times 5 = 45 \times 5 = 225$$

Untuk mengantisipasi kemungkinan kuesioner tidak kembali atau tidak lengkap, peneliti menambahkan margin sebesar 10%, sehingga jumlah sampel yang ditetapkan adalah 250 responden. Jumlah ini sudah memenuhi kriteria minimum yang disarankan oleh Hair et al. (2021) untuk

analisis SEM-PLS, sehingga dapat menjamin validitas dan reliabilitas hasil analisis. Dengan demikian, sampel penelitian ini terdiri dari 250 karyawan yang bekerja di PTPN IV Regional 2 Wilayah Sumatera Utara dan memenuhi kriteria yang telah ditetapkan yang terdiri dari Kebun Aek Nabara, Kebun Bah Birong, Kebun Rokan Hulu, Kebun Sei Silau, Kebun Tanjung Morawa dan Kebun Ajamu.

Tabel 3. 1 Jumlah populasi dan sampel Penelitian

Kebun	Jumlah Karyawan	Proporsi (%)	Jumlah Sampel
Kebun Aek Nabara	2.000	26%	65
Kebun Bah Birong	1.500	20%	50
Kebun Rokan Hulu	1.200	16%	40
Kebun Sei Silau	1.000	13%	33
Kebun Tanjung Morawa	900	12%	30
Kebun Ajamu	800	11%	27
Total	7.400	100%	250

IV.3 Jenis Data

Data primer adalah data yang dikumpulkan langsung dari sumber pertama melalui berbagai teknik pengumpulan data. Pada penelitian di PTPN IV regional 2, beberapa metode pengumpulan data primer dapat mencakup: Wawancara, peneliti mungkin melakukan wawancara langsung dengan manajemen, staf, atau karyawan kebun untuk mendapatkan informasi mengenai operasional, manajemen sumber daya manusia, dan kebijakan lingkungan yang diterapkan. Observasi Langsung, peneliti bisa melakukan kunjungan lapangan untuk mengamati proses produksi, sistem pengelolaan lingkungan, dan aktivitas keseharian di

kebun, termasuk prosedur pemanenan dan pengolahan TBS (Tandan Buah Segar). Kuesioner, penggunaan kuesioner kepada karyawan atau pemangku kepentingan kebun guna mendapatkan pandangan mereka terkait kebijakan perusahaan, efisiensi, inovasi, atau praktik berkelanjutan di lapangan.

Data sekunder adalah data yang diperoleh dari sumber-sumber yang telah ada dan dipublikasikan sebelumnya. Di PTPN IV Kebun Ajamu, beberapa sumber data sekunder yang bisa digunakan antara lain. Laporan Tahunan Perusahaan: Informasi dari laporan tahunan atau laporan keberlanjutan (*sustainability report*) PTPN IV yang memberikan gambaran mengenai performa produksi, kebijakan lingkungan, dan inovasi yang diterapkan di kebun Ajamu. Dokumen Sertifikasi: Data mengenai sertifikasi seperti ISO, RSPO (Roundtable on Sustainable Palm Oil), atau sertifikasi keberlanjutan lainnya yang dimiliki oleh kebun Ajamu, yang bisa digunakan untuk memahami praktik keberlanjutan yang diterapkan. Laporan Penelitian Terdahulu: Penelitian-penelitian atau jurnal yang telah diterbitkan mengenai manajemen kebun, produktivitas, atau pengelolaan lingkungan di sektor perkebunan sawit, khususnya di PTPN IV. Data Statistik Perusahaan: Data statistik terkait produksi, luas lahan, jumlah karyawan, serta produktivitas per hektar yang sudah tercatat dalam laporan resmi perusahaan atau dokumen lain yang relevan. Penggunaan kedua jenis data ini memungkinkan peneliti untuk mendapatkan gambaran

komprehensif mengenai aktivitas, kinerja, dan kebijakan di PTPN IV Kebun Ajamu.

IV.4 Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan menggunakan metode survei atau menyebarkan angket kuesioner. Peneliti secara langsung memberikan daftar pertanyaan survei kepada partisipan survei dan mengarahkan mereka untuk menjawabnya. Selanjutnya, pertanyaan survei disusun menggunakan model skala lima yang mengacu pada skala Likert untuk memperoleh data interval. Model lima poin ini dirancang untuk menguji seberapa sering partisipan survei melakukan sesuatu atau tidak pernah melakukan sesuatu, dengan pilihan jawaban seperti "Sangat Setuju", "Setuju", "Kurang Setuju", "Tidak Setuju", dan "Sangat Tidak Setuju". Berikut ini adalah tabel yang berisi alternatif jawaban responden yang terdapat dalam model Likert Scale (Ghozali, 2013).

Tabel 3. 2 Alternatif Jawaban Responden

Simbol	Alternatif Jawaban	Skor
SS	Sangat Setuju	5
S	Setuju	4
KS	Kurang Setuju	3
TS	Tidak Setuju	2
STS	Sangat Tidak Setuju	1

Tabel alternatif jawaban partisipan penelitian di atas menyoroiti pentingnya pengelompokan rentang skala hasil jawaban atau reaksi partisipan penelitian dalam bentuk nilai indeks. Hal ini diperlukan untuk menetapkan batasan skor untuk setiap alternatif jawaban sehingga peneliti dapat memberikan skor yang akurat. Peneliti akan menghitung nilai indeks dengan menggunakan formula rentang skala (RS) yang dikembangkan oleh Simamora (2002).

Keterangan:

RS : Rentang Skala

n : Angka minimum dari poin skala dalam kuesioner

m : Angka maksimum dari poin skala dalam kuesioner

b : Jumlah poin skala dalam kuesioner

Peneliti menggunakan perhitungan rentang skala sebagai dasar untuk mengelompokkan dan menafsirkan skor rata-rata setiap indikator variabel penelitian, dan pengelompokan ini disajikan dalam bentuk nilai indeks rata-rata yang dikembangkan (Simamora, 2002) yakni sebagai berikut:

1. Nilai indeks 1,00 sampai 1,79 diinterpretasikan sangat rendah
2. Nilai indeks 1,80 sampai 2,59 diinterpretasikan rendah
3. Nilai indeks 2,60 sampai 3,39 diinterpretasikan sedang
4. Nilai indeks 3,40 sampai 4,19 diinterpretasikan tinggi
5. Nilai indeks 4,20 sampai 5,00 diinterpretasikan sangat tinggi.

IV.5 Pengukuran Variabel

Operasionalisasi variabel merupakan satu langkah di luar konseptualisasi (Rubin & Babbie, 2010). Definisi operasional penelitian ini sebagai berikut.

IV.5.1 *Green Human Resource Management*

Green Human Resource Management digambarkan dalam bentuk pengembangan di PTPN IV yang ramah dalam lingkungan kerja, kemudian upaya PTPN IV dalam memotivasi karyawannya untuk berperilaku ramah lingkungan serta memberikan kesempatan untuk memahami pengelolaan SDM berbasis ramah lingkungan di PTPN IV.

IV.5.2 *Green Recruitment and Selection*

Green recruitment and selection didefinisikan sebagai proses rekrutmen dan seleksi karyawan PTPN IV yang memasukkan unsur lingkungan, kriteria kandidat harus yang peduli terhadap lingkungan, siap merawat lingkungan dan peka terhadap isu-isu lingkungan, kemudian menekankan pengetahuan tentang lingkungan pada karyawan pada proses rekrutmen. Pham and Paille, (2020) mengembangkan 15 item indikator untuk mengukur *green recruitment and selection* yakni sebagai berikut:

- 1) Perusahaan ini menggunakan platform digital seperti website perusahaan, media sosial, atau portal karir untuk mengiklankan lowongan pekerjaan.
- 2) Seluruh proses aplikasi pekerjaan dilakukan secara daring untuk meminimalkan penggunaan kertas.

- 3) Perusahaan ini menggunakan sistem pelacakan pelamar berbasis teknologi (seperti ATS-Applicant Tracking System) untuk memanager aplikasi pekerjaan.
- 4) Wawancara kerja di Perusahaan ini mencakup pertanyaan yang mengukur pemahaman kandidat tentang isu keberlanjutan lingkungan.
- 5) Perusahaan ini menilai pengalaman kandidat yang relevan dengan inisiatif ramah lingkungan yang pernah dilakukan.
- 6) Motivasi saya untuk berkontribusi pada tujuan keberlanjutan perusahaan sejalan dengan motivasi pribadi saya terhadap keberlanjutan lingkungan.
- 7) Perusahaan ini lebih sering melakukan wawancara daring (online) dibandingkan dengan wawancara tatap muka untuk mengurangi jejak karbon.
- 8) Tempat wawancara yang dipilih oleh organisasi ini menggunakan energi terbarukan atau memiliki fasilitas ramah lingkungan.
- 9) Perusahaan ini tidak menggunakan materi cetak (seperti brosur, selebaran) dalam proses perekrutan dan seleksi.
- 10) Materi promosi lowongan kerja yang disediakan oleh organisasi ini menyebutkan kebijakan keberlanjutan yang mereka jalankan.
- 11) Perusahaan ini telah menerima penghargaan atau pengakuan eksternal terkait inisiatif lingkungan yang dijalankan, yang disebutkan dalam materi perekrutan.

- 12) Saya merasa bahwa Perusahaan ini benar-benar berkomitmen untuk menerapkan kebijakan ramah lingkungan berdasarkan materi perekrutan yang saya terima.
- 13) Tes atau studi kasus yang digunakan dalam proses seleksi mencakup skenario yang berkaitan dengan keberlanjutan dan isu lingkungan.
- 14) Selama proses seleksi, saya diminta untuk menunjukkan pemahaman saya tentang kebijakan keberlanjutan organisasi ini.
- 15) Pengalaman saya dalam menerapkan praktik ramah lingkungan di pekerjaan sebelumnya dipertimbangkan dalam proses seleksi ini.

IV.5.3 *Green Training*

Green training pada penelitian ini didefinisikan sebagai praktik PTPN IV yang mengembangkan keterampilan dan pengetahuan karyawannya tentang lingkungan, misalnya pemanfaatan kertas bekas, hemat listrik dan air, serta pelatihan teknologi sebagai peralihan system tradisional semua bentuk pelatihan yang mengarah pada kesadaran karyawan terhadap lingkungan, diantaranya proses pendidikan, pelatihan yang menekankan penghijauan pada karyawan. Tang et al., (2018) mengembangkan pengukuran *green training* kedalam tujuh indikator item, yakni sebagai berikut:

- 1) Saya memiliki keterampilan yang memadai dalam mengelola isu-isu lingkungan di tempat kerja.

- 2) Saya pernah mengikuti pelatihan pengolahan lingkungan yang membantu meningkatkan pemahaman saya tentang pengelolaan sumber daya alam.
- 3) Saya merasa pelatihan kesadaran lingkungan di tempat kerja meningkatkan kepedulian saya terhadap isu-isu lingkungan.
- 4) Tempat kerja saya memiliki program yang mendorong inisiatif untuk menjaga kelestarian lingkungan.
- 5) Saya merasa ruang kerja saya dirancang dengan mempertimbangkan prinsip-prinsip ramah lingkungan.
- 6) Saya berusaha menerapkan perilaku pro-lingkungan dalam kegiatan kerja sehari-hari, seperti menghemat energi dan mengurangi sampah.
- 7) Tempat kerja saya memiliki program yang jelas dan terstruktur untuk mendukung perilaku pro-lingkungan di kalangan karyawan.

IV.5.4 *Green Involvement*

Green involvement adalah salah satu praktik dari *Green Human Resource Management* yang berfokus pada Keterlibatan aktif karyawan dalam kegiatan dan inisiatif lingkungan di tempat kerja. Konsep ini mencerminkan bagaimana perusahaan tidak hanya mendorong karyawan untuk berperilaku pro-lingkungan tetapi juga melibatkan mereka dalam pengambilan keputusan dan proses operasional yang ramah lingkungan. Praktik ini penting karena menciptakan rasa kepemilikan dan tanggung jawab terhadap keberlanjutan lingkungan di dalam organisasi. Rendwick,

Redman dan Maguire, (2013) mengklasifikasikan item indikator green involvement kedalam lima item yakni sebagai berikut:

- 1) Visi perusahaan dalam hal lingkungan mendorong saya untuk lebih terlibat dalam isu-isu lingkungan.
- 2) Perusahaan mendorong iklim pembelajaran yang peduli terhadap isu-isu lingkungan di antara karyawan.
- 3) Saya mendapatkan informasi tentang pengelolaan lingkungan melalui saluran komunikasi di tempat kerja.
- 4) Saya sering terlibat dalam kegiatan lingkungan yang diselenggarakan oleh perusahaan.
- 5) Saya memiliki kesempatan untuk terlibat dalam upaya pengelolaan lingkungan di perusahaan.

IV.5.5 *Employee Commitment*

Employee commitment merupakan suatu kondisi dimana karyawan berpihak pada organisasi dan memahami tujuan organisasi sehingga berusaha untuk bertahan dalam organisasi di masa yang akan datang. perusahaan tempat mereka bekerja. *Employee commitment* merupakan hubungan psikologis antara karyawan dengan organisasinya agar bersedia menerima dan melaksanakan tujuan yang telah ditentukan (Allen & Meyer, 1990). Mengembangkan item indikator *employee commitment* kedalam tiga item yakni sebagai berikut :

a. Affective Commitment

- 1) Saya merasa bangga bekerja di PTPN IV karena kontribusinya terhadap lingkungan.
- 2) Saya merasa memiliki ikatan emosional yang kuat dengan organisasi ini.
- 3) Saya merasa senang bekerja di organisasi yang peduli pada kelestarian lingkungan.
- 4) Saya percaya nilai-nilai organisasi ini sejalan dengan nilai-nilai pribadi saya.

b. Continuance Commitment

- 1) Saya merasa sulit meninggalkan organisasi ini karena keuntungan yang diberikan, seperti pengembangan keterampilan terkait lingkungan.
- 2) Saya bertahan di organisasi ini karena biaya pindah ke perusahaan lain yang tidak mendukung program lingkungan terlalu tinggi.
- 3) Saya bertahan di organisasi ini karena saya telah menginvestasikan banyak waktu dalam pelatihan ramah lingkungan.

c. Normative Commitment

- 1) Saya merasa berkewajiban untuk tetap di organisasi ini karena telah banyak memberikan manfaat kepada saya.

- 2) Saya merasa loyal kepada PTPN IV karena upayanya dalam mendukung keberlanjutan lingkungan
- 3) Saya merasa meninggalkan organisasi ini akan bertentangan dengan prinsip saya tentang pentingnya lingkungan.

IV.5.6 *Innovation Capability*

Kemampuan berinovasi didefinisikan sebagai tindakan terarah untuk menciptakan, meningkatkan, dan menerapkan ide-ide baru di tempat kerja atau dalam kelompok kerja atau organisasi dengan tujuan meningkatkan kinerja kelompok kerja atau organisasi, dan mendukung perubahan dalam jangka panjang daripada sekadar mengkritiknya. Kasim, & Noh, (2012) mengklasifikas item indikator *innovation capability* kedalam empat item, yakni sebagai berikut:

- 1) Perusahaan mendorong karyawan untuk merangkul ide-ide baru dalam menciptakan produk atau layanan inovatif
- 2) Saya merasa memiliki kemampuan untuk berinovasi dalam pekerjaan saya.
- 3) Perusahaan mendorong kami untuk berkreasi dan mencoba hal-hal baru.
- 4) Saya merasa perusahaan bersedia untuk berubah dan menerima gagasan baru demi kemajuan.

IV.5.7 *Innovation Culture*

Budaya inovatif mengacu pada Budaya di mana organisasi belajar dari keyakinan, ide, dan tindakan masa lalu mereka yang menjadi alasan kegagalan dan fokus pada masa depan dengan menggunakan ide-ide

inovatif, strategi pengambilan risiko, tidak hanya perencanaan tetapi juga pelaksanaan, lingkungan yang menantang, dan kreatif. Dobni, (2008) mengklasifikasikan item indikator *innovation culture* kedalam empat item yakni sebagai berikut:

- 1) Perusahaan ini memiliki niat yang kuat untuk mengembangkan inovasi di setiap aspek
- 2) Infrastruktur di perusahaan ini mendukung perkembangan inovasi
- 3) Saya merasakan adanya pengaruh inovasi yang positif terhadap kinerja saya.
- 4) Saya merasa inovasi di perusahaan ini diterapkan dengan baik.

Tabel 3. 3 Definisi Operasional

Variabel	Dimensi	Definisi Operasional (Construct Clarity)	Sumber
<i>Green Human Resource Management (GHRM)</i>	<i>Green Recruitment and Selection</i>	Praktik perekrutan dan seleksi karyawan yang mengintegrasikan prinsip keberlanjutan lingkungan, baik melalui proses yang ramah lingkungan maupun penilaian nilai, motivasi, dan pemahaman kandidat terhadap isu lingkungan.	Pham & Paillé (2020)
	<i>Green Training</i>	Upaya sistematis organisasi dalam meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kesadaran karyawan terkait pengelolaan lingkungan dan perilaku kerja pro-lingkungan untuk mendukung keberlanjutan organisasi.	Pham & Paillé (2020)
	<i>Green Involvement</i>	Tingkat partisipasi aktif dan keterlibatan psikologis karyawan dalam aktivitas, komunikasi, dan pengambilan keputusan organisasi yang	Pham & Paillé (2020)

		berkaitan dengan pengelolaan dan keberlanjutan lingkungan.	
<i>Innovation Capability</i>	<i>Innovativeness, Capacity to Innovate, Willingness to Change</i>	Kemampuan dan kesediaan organisasi serta karyawan untuk menghasilkan, menerima, dan mengimplementasikan ide-ide baru, serta beradaptasi terhadap perubahan demi peningkatan kinerja dan efektivitas organisasi.	Kasim & Noh (2012)
<i>Innovation Culture</i>	<i>Innovation Intention, Innovation Infrastructure, Innovation Influence, Innovation Implementation</i>	Nilai, norma, dan infrastruktur organisasi yang secara konsisten mendorong niat berinovasi, mendukung proses inovasi, serta memfasilitasi penerapan ide-ide baru dalam aktivitas organisasi.	Dobni (2008)
<i>Employee Commitment</i>	<i>Affective Commitment</i>	Keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi yang tercermin dari rasa bangga, keselarasan nilai, dan keterikatan psikologis sebagai bagian dari organisasi.	Allen & Meyer (1990)
	<i>Continuance Commitment</i>	<i>Employee commitment</i> yang didasarkan pada pertimbangan biaya dan manfaat apabila meninggalkan organisasi, termasuk investasi waktu, keterampilan, dan peluang yang telah diperoleh.	Allen & Meyer (1990)
	<i>Normative Commitment</i>	<i>Employee commitment</i> yang didorong oleh rasa kewajiban moral dan loyalitas untuk tetap bertahan sebagai anggota organisasi.	Allen & Meyer (1990)

IV.6 Teknik Analisis

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan Structural Equation Modeling–Partial Least Square (SEM-PLS). Pemilihan SEM-PLS tidak semata-mata didasarkan pada pertimbangan teknis statistik, melainkan

pada kesesuaian antara tujuan penelitian, karakteristik model konseptual, dan paradigma pengembangan teori yang digunakan dalam penelitian ini. Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan dan memprediksi hubungan antar konstruk laten, sekaligus menguji mekanisme mediasi dan kondisi moderasi dalam satu model yang terintegrasi. Oleh karena itu, pendekatan analisis yang bersifat prediction-oriented dan theory development oriented menjadi lebih relevan dibandingkan pendekatan yang semata-mata berorientasi pada konfirmasi teori yang telah mapan.

Secara filosofis, SEM-PLS sejalan dengan pendekatan penelitian yang memandang teori sebagai kerangka yang sedang dikembangkan (theory building and refinement), bukan sebagai struktur final yang sepenuhnya mapan. Model penelitian ini mengintegrasikan praktik *Green Human Resource Management* dengan mekanisme psikologis (*innovation capability*) dan kapabilitas organisasi (*innovation culture*) dalam konteks BUMN sektor perkebunan, yang masih relatif jarang diuji secara empiris. Dalam konteks tersebut, SEM-PLS dipandang lebih tepat karena memungkinkan peneliti untuk menilai kekuatan hubungan struktural dan kemampuan prediktif model, bukan hanya kesesuaian model dengan matriks kovarians sebagaimana pada pendekatan Covariance-Based SEM.

Selain itu, SEM-PLS memungkinkan pengujian model struktural yang kompleks dengan banyak konstruk laten dan indikator secara simultan, sehingga sesuai dengan karakter model penelitian yang melibatkan hubungan langsung, mediasi, dan moderasi dalam satu kerangka analisis. Pendekatan ini

mendukung tujuan penelitian yang bersifat eksplanatori sekaligus prediktif, yaitu tidak hanya menguji apakah hubungan antar variabel signifikan, tetapi juga menilai sejauh mana model yang dibangun memiliki kemampuan menjelaskan dan memprediksi *Employee Commitment* berdasarkan praktik GHRM, *Innovation Capability*, dan *Innovation Culture*. Dengan demikian, penggunaan SEM-PLS dalam penelitian ini mencerminkan kesesuaian antara tujuan penelitian, sifat pengembangan teori, dan karakteristik model konseptual, sehingga metode ini dipandang paling tepat untuk menjawab pertanyaan penelitian secara komprehensif dan bermakna.

IV.6.1 Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif adalah analisis statistik yang berfungsi untuk mendeskripsikan atau memberi gambaran terhadap obyek yang diteliti melalui data sampel atau populasi sebagaimana adanya tanpa melakukan analisis dan membuat kesimpulan yang berlaku umum dalam penelitian. Dalam analisis deskriptif, seorang peneliti akan menjelaskan obyek penelitian, memetakan responden berdasarkan karakteristik mereka, serta memetakan kecenderungan tanggapan responden terhadap pertanyaan-pertanyaan yang berkaitan dengan indikator-indikator variabel penelitian. Teknik yang sering digunakan untuk memetakan respon responden adalah mean atau rerata dan analisis indeks.

IV.6.2 Analisis Inferensial

Analisis inferensial adalah metode yang digunakan untuk mengolah data agar dapat ditarik kesimpulan atau menguji hipotesis. Analisis inferensial

terbagi menjadi menjadi teknik statistik inferensial parametrik dan teknik statistik inferensial non parametrik. Dalam melakukan Teknik statistik inferensial parametrik, seorang peneliti dibantu dengan menggunakan alat analisis yang sesuai dengan model penelitian. Misalnya analisis regresi, regresi moderasi, dan regresi dua tahap bisa menggunakan PLS. Analisis kausalitas biasa menggunakan SEM atau *Structural Equation Modelling*. Analisis kausalitas jalur dapat dilakukan dengan menggunakan *Path Analysis* (Hair et al., 2021).

IV.6.3 Evaluasi Model Pengukuran atau *Outer Model*

Pengujian *Outer Model*, menspesifikasi hubungan antar variabel laten dengan indikator-indikatornya, atau dapat dikatakan bahwa *outer model* mendefinisikan bagaimana setiap indikator berhubungan dengan variabel latennya (Hair et al.,2021). Model pengukuran (*outer model*) digunakan untuk menguji validitas konstruk dan reliabilitas instrumen.

IV.6.4 Uji Validitas

a) Validitas Konvergen

Validitas konvergen ditentukan berdasarkan dari prinsip bahwa pengukur-pengukur dari suatu konstruk seharusnya berkorelasi tinggi. Parameter uji validitas konvergen dapat diketahui berdasarkan hasil *output* alogaritma SmartPLS 3.0 berupa *outer loading* dan nilai *Average Variance Extracted (AVE)*. Nilai *outer loading* di atas 0,70 menunjukkan bahwa konstruk dapat menjelaskan lebih dari 50%

varians indikatornya. Dan nilai AVE seharusnya sama dengan 0,5 atau lebih.

b) Validitas Diskriminan

Validitas diskriminan bertujuan untuk menentukan apakah suatu indikator reflektif benar merupakan pengukur yang baik bagi konstruknya berdasarkan prinsip bahwa setiap indikator harus berkorelasi tinggi terhadap konstruknya saja. Pengukur-pengukur konstruk yang berbeda seharusnya tidak berkorelasi tinggi. Uji validitas diskriminan menggunakan nilai *cross loadings* dan *Fornell-Larcker Criterion*. Nilai *cross loading* yang diharapkan adalah lebih besar dari 0,7. Sedangkan *Fornell-Larcker Criterion*, yakni membandingkan nilai akar kuadrat dari *Average Variance Extracted* (AVE) setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk lainnya dalam model. Jika nilai akar kuadrat AVE setiap konstruk lebih besar daripada nilai korelasi antar konstruk dengan konstruk lainnya dalam model, maka model tersebut dikatakan memiliki nilai validitas diskriminan yang baik.

IV.6.5 Uji Reliabilitas

Uji Reliabilitas sebagai bukti akurasi, ketepatan, dan konsistensi instrumen dalam mengukur konstruk. Uji reliabilitas digunakan untuk mengukur seberapa mampu indikator dapat mengukur konstruk latennya. Alat yang digunakan untuk menilai hal ini adalah *composite reliability* dengan nilai di atas 0,7 dianggap memiliki reliabilitas yang baik dan *Cronbach's alpha* dengan nilai yang diharapkan adalah di atas 0,7.

IV.6.6 Evaluasi Model Struktural atau *Inner Model*

Langkah awal evaluasi model struktural adalah mengecek adanya kolinearitas antar konstruk dan kemampuan prediktif model. Kemudian dilanjutkan dengan mengukur kemampuan prediksi model menggunakan *Adjusted R²* dan *cross-validated redundancy* (Hair et al., 2021).

1) *Adjusted R²*

Adjusted R² merupakan cara untuk menilai seberapa besar konstruk endogen dapat dijelaskan oleh konstruk eksogen. Nilai *adjusted R²* diharapkan antara 0 dan 1. Nilai *adjusted R²* 0,75, 0,50, dan 0,25 menunjukkan bahwa model kuat, moderat, dan lemah. Chin memberikan kriteria nilai *adjusted R²* sebesar 0,67, 0,33 dan 0,19 sebagai kuat, moderat, dan lemah.

2) *Cross-validated Redundancy (Q²)*

Cross-validated redundancy (Q²) atau Q square test digunakan untuk menilai *predictive relevance*. Nilai $Q^2 > 0$ menunjukkan bahwa model mempunyai *predictive relevance* yang akurat terhadap konstruk tertentu sedangkan nilai $Q^2 < 0$ menunjukkan bahwa model kurang mempunyai *predictive relevance*. Nilai *Cross-validated Redundancy (Q²)* didapat dengan prosedur *Blindfolding* dalam SmartPLS.

IV.6.7 Uji Hipotesis (*Resampling Bootstrapping*)

Prosedur *bootstrapping* menghasilkan nilai t-statistik untuk setiap jalur hubungan yang digunakan untuk menguji hipotesis. Nilai t-statistik tersebut akan dibandingkan dengan nilai t-tabel. Penelitian yang

menggunakan tingkat kepercayaan 95% sehingga tingkat presisi atau batas ketidakakuratan (α) = 5% = 0,05, nilai nilai t-tabelnya adalah 1,96. Jika nilai t-statistik lebih kecil dari nilai t-tabel (t-statistik < 1.96), maka H_{01} diterima dan H_1 ditolak. Jika nilai t-statistik lebih besar atau sama dengan t-tabel (t-statistik > 1.96), maka H_{01} ditolak dan H_1 diterima. SmartPLS 3.0 juga menghasilkan nilai koefisien untuk setiap indikator. Dengan demikian bisa dilihat indikator mana yang memberikan pengaruh terbesar dan mana yang pengaruhnya paling kecil (Hair et al.,2021).

1) *Path Coefficients* atau Koefisien Jalur

Nilai *Path coefficients* antar konstruk untuk melihat signifikansi dan kekuatan hubungan tersebut dan juga untuk menguji hipotesis. Nilai *path coefficients* berkisar antara -1 hingga +1. Semakin mendekati nilai +1, hubungan kedua konstruk semakin kuat. Hubungan yang makin mendekati -1 mengindikasikan bahwa hubungan tersebut bersifat negatif.

2) Evaluasi Pengaruh Tidak Langsung

SmartPLS 3.0 telah menyertakan hasil penghitungan pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) yang berguna dalam menganalisis kekuatan hubungan variabel mediator dengan variabel yang lain. Mediasi terjadi bila sebuah variabel mempengaruhi hubungan antara variabel bebas dan terikat.

3) Pengaruh Total

Total effects adalah pengaruh total yang merupakan hasil penambahan pengaruh langsung dengan pengaruh tidak langsung.

BAB V

BAB VI

HASIL DAN PEMBAHASAN

VI.1 Hasil Penelitian

VI.1.1 Hasil Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

a. Variabel *Green Recruitment and Selection*

Tabel 4. 1 Analisis Deskriptif Variabel *Green Recruitment and Selection*

No	Item	Jumlah Jawaban					Total	Mean	Kategori
		STS	TS	TT	S	SS			
1	Perusahaan ini menggunakan platform digital seperti website perusahaan, media sosial, atau portal karir untuk mengiklankan lowongan pekerjaan.	0	5	29	160	79	1132	4.15	Tinggi
2	Seluruh proses aplikasi pekerjaan dilakukan secara daring untuk meminimalkan penggunaan kertas.	0	3	35	172	63	1114	4.08	Tinggi
3	Perusahaan ini menggunakan sistem pelacakan pelamar berbasis teknologi (seperti ATS - Applicant Tracking System) untuk manage aplikasi pekerjaan.	0	2	35	170	66	1119	4.10	Tinggi
4	Wawancara kerja di Perusahaan ini mencakup pertanyaan yang mengukur pemahaman kandidat tentang isu keberlanjutan lingkungan.	0	4	31	168	70	1123	4.11	Tinggi
5	Perusahaan ini menilai pengalaman kandidat yang relevan dengan inisiatif ramah lingkungan yang pernah dilakukan.	0	4	29	173	67	1122	4.11	Tinggi
6	Motivasi saya untuk berkontribusi pada tujuan keberlanjutan perusahaan sejalan dengan motivasi pribadi	0	2	36	178	57	1109	4.06	Tinggi

	saya terhadap keberlanjutan lingkungan.								
7	Perusahaan ini melakukan wawancara daring (online) dibandingkan dengan wawancara tatap muka untuk mengurangi jejak karbon.	0	1	41	15 9	72	1121	4.11	Tinggi
8	Tempat wawancara yang dipilih oleh perusahaan ini menggunakan energi terbarukan atau memiliki fasilitas ramah lingkungan.	0	2	33	17 6	62	1117	4.09	Tinggi
9	Perusahaan ini tidak menggunakan materi cetak (seperti brosur, selebaran) dalam proses perekrutan dan seleksi.	0	1	34	18 2	56	1112	4.07	Tinggi
10	Materi promosi lowongan kerja yang disediakan oleh organisasi ini menyebutkan kebijakan keberlanjutan yang mereka jalankan.	0	0	39	19 0	44	1097	4.02	Tinggi
11	Perusahaan ini telah menerima penghargaan atau pengakuan eksternal terkait inisiatif lingkungan yang dijalankan, yang disebutkan dalam materi perekrutan.	0	3	36	18 9	45	1095	4.01	Tinggi
12	Perusahaan benar-benar berkomitmen untuk menerapkan kebijakan ramah lingkungan.	0	3	43	18 9	38	1081	3.96	Tinggi
13	Tes atau studi kasus yang digunakan dalam proses seleksi mencakup skenario yang berkaitan dengan keberlanjutan dan isu lingkungan.	0	1	38	18 9	45	1097	4.02	Tinggi
14	Selama proses seleksi, saya diminta untuk menunjukkan pemahaman saya tentang kebijakan keberlanjutan organisasi ini.	0	1	52	17 7	43	1081	3.96	Tinggi
15	Pengalaman saya dalam menerapkan praktik ramah lingkungan di	0	1	43	18 4	45	1092	4.00	Tinggi

	pekerjaan sebelumnya dipertimbangkan dalam proses seleksi ini.								
	Rata-rata Variabel							4.06	Tinggi

sumber: data primer diolah tahun 2025

Berdasarkan hasil analisis deskriptif terhadap variabel *green recruitment and selection* yang terdiri dari lima belas butir pernyataan, diperoleh rata-rata skor keseluruhan sebesar 4,06 dengan kategori “Tinggi”. Seluruh indikator dalam variabel ini menunjukkan nilai rerata yang berada pada rentang antara 3,96 hingga 4,15. Nilai tertinggi ditemukan pada indikator pertama, yaitu “Perusahaan ini menggunakan platform digital seperti website perusahaan, media sosial, atau portal karir untuk mengiklankan lowongan pekerjaan” dengan skor mean sebesar 4,15. Hal ini menunjukkan bahwa pemanfaatan media digital sebagai sarana promosi lowongan kerja merupakan aspek yang paling nyata dirasakan oleh responden. Sementara itu, dua indikator dengan nilai terendah, yakni pernyataan “Perusahaan benar-benar berkomitmen untuk menerapkan kebijakan ramah lingkungan” dan “Selama proses seleksi, saya diminta untuk menunjukkan pemahaman saya tentang kebijakan keberlanjutan organisasi ini”, keduanya memiliki skor rata-rata sebesar 3,96, namun masih dalam kategori “Tinggi”.

Seluruh indikator lainnya secara konsisten memperoleh skor rata-rata di atas 4,00, seperti pelaksanaan wawancara daring (4,11), penggunaan sistem pelacakan pelamar berbasis teknologi (4,10), hingga pengurangan penggunaan materi cetak (4,07). Hal ini menunjukkan bahwa

responden menilai praktik rekrutmen di perusahaan telah selaras dengan prinsip-prinsip keberlanjutan lingkungan, baik dari sisi teknologi, efisiensi sumber daya, maupun integrasi nilai-nilai keberlanjutan dalam proses seleksi.

Hasil deskriptif ini mengindikasikan bahwa perusahaan telah menerapkan pendekatan *green recruitment and selection* secara komprehensif. Tingginya skor pada sebagian besar indikator menunjukkan bahwa responden mengakui penerapan praktik rekrutmen ramah lingkungan yang mencakup penggunaan teknologi digital, minimnya penggunaan kertas, serta keterlibatan aspek keberlanjutan dalam asesmen kandidat. Hal ini sejalan dengan konsep *Green Human Resource Management* (GHRM) yang menekankan integrasi tujuan lingkungan dalam praktik sumber daya manusia, khususnya pada tahap awal rekrutmen dan seleksi. Implementasi platform daring dan wawancara online tidak hanya berkontribusi terhadap efisiensi proses, tetapi juga mencerminkan upaya konkret perusahaan dalam menurunkan jejak karbon.

Lebih lanjut, keterlibatan kandidat dalam proses asesmen berbasis isu lingkungan dan keberlanjutan menunjukkan bahwa organisasi tidak hanya mengutamakan kompetensi teknis, tetapi juga nilai-nilai personal yang mendukung visi keberlanjutan perusahaan. Kendati demikian, skor yang relatif lebih rendah pada indikator terkait komitmen eksplisit perusahaan terhadap kebijakan lingkungan mengindikasikan bahwa masih terdapat ruang untuk memperkuat komunikasi eksternal dan internal

mengenai komitmen tersebut. Secara keseluruhan, hasil ini menunjukkan bahwa perusahaan berada pada tingkat penerapan Rekrutmen Hijau yang tinggi, yang berpotensi meningkatkan daya tarik organisasi bagi kandidat yang peduli terhadap isu lingkungan serta memperkuat reputasi organisasi sebagai entitas yang bertanggung jawab secara sosial dan ekologis.

b. Variabel *Green Training*

Tabel 4. 2 Analisis Deskriptif Variabel *Green Training*

No	Item	Jumlah Jawaban					Total	Mean	Kategori
		STS	TS	TT	S	SS			
1	Saya memiliki keterampilan yang memadai dalam mengelola isu-isu lingkungan di tempat kerja.	0	5	26	151	91	1147	4.20	Sangat Tinggi
2	Saya pernah mengikuti pelatihan pengolahan lingkungan yang membantu meningkatkan pemahaman saya tentang pengelolaan sumber daya alam.	0	5	24	155	89	1147	4.20	Sangat Tinggi
3	Saya merasa pelatihan kesadaran lingkungan di tempat kerja meningkatkan kepedulian saya terhadap isu-isu lingkungan	0	5	26	154	88	1144	4.19	Tinggi
4	Tempat kerja saya memiliki program yang mendorong inisiatif untuk menjaga kelestarian lingkungan.	0	7	27	155	84	1135	4.16	Tinggi
5	Saya merasa ruang kerja saya dirancang dengan mempertimbangkan prinsip-prinsip ramah lingkungan.	0	5	23	168	77	1136	4.16	Tinggi
6	Saya berusaha menerapkan perilaku pro-lingkungan dalam kegiatan kerja sehari-hari, seperti menghemat energi dan mengurangi sampah.	0	5	27	169	72	1127	4.13	Tinggi
7	Tempat kerja saya memiliki program yang	0	3	46	156	68	1108	4.06	Tinggi

jelas dan terstruktur untuk mendukung perilaku pro-lingkungan di kalangan karyawan.								
---	--	--	--	--	--	--	--	--

sumber: data primer diolah tahun 2025

Variabel *green training* diukur melalui tujuh pernyataan yang menggambarkan persepsi responden terhadap pelatihan dan pengembangan kapasitas terkait isu lingkungan di tempat kerja. Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa rata-rata skor keseluruhan variabel ini adalah 4,16 dan masuk dalam kategori “Tinggi”. Dua indikator memperoleh skor tertinggi sebesar 4,20 dengan kategori “Sangat Tinggi”, yaitu: “Saya memiliki keterampilan yang memadai dalam mengelola isu-isu lingkungan di tempat kerja” dan “Saya pernah mengikuti pelatihan pengolahan lingkungan yang membantu meningkatkan pemahaman saya tentang pengelolaan sumber daya alam”. Hal ini mengindikasikan bahwa mayoritas responden merasa memiliki kompetensi yang baik dalam menangani isu lingkungan, yang didukung oleh pengalaman pelatihan sebelumnya.

Sementara itu, indikator dengan nilai rata-rata terendah adalah “Tempat kerja saya memiliki program yang jelas dan terstruktur untuk mendukung perilaku pro-lingkungan di kalangan karyawan” dengan skor 4,06. Meskipun tergolong tinggi, skor ini menunjukkan bahwa program formal yang mendukung perilaku pro-lingkungan masih dirasakan kurang kuat dibanding aspek kompetensi individu atau kesadaran personal. Seluruh item lainnya mendapatkan skor antara 4,13 hingga 4,19,

mencerminkan konsistensi persepsi positif terhadap pelatihan dan fasilitas kerja yang mendukung perilaku berkelanjutan.

Hasil ini menunjukkan bahwa perusahaan telah secara signifikan mengembangkan kapasitas sumber daya manusia melalui pelatihan yang berorientasi pada keberlanjutan lingkungan. Rata-rata skor yang tinggi mengindikasikan bahwa responden merasa cukup terlatih dalam memahami, mengelola, dan merespons isu-isu lingkungan dalam konteks pekerjaan. Hal ini sejalan dengan literatur *Green Human Resource Management* (GHRM) yang menyatakan bahwa *green training* merupakan komponen penting dalam membentuk perilaku ramah lingkungan karyawan serta memperkuat budaya organisasi yang mendukung kelestarian lingkungan (Renwick et al., 2013).

Tingginya skor pada aspek keterampilan dan pengalaman pelatihan mencerminkan efektivitas pendekatan pembelajaran yang telah dilakukan oleh perusahaan. Namun, skor yang lebih rendah pada indikator mengenai keberadaan program yang terstruktur menunjukkan bahwa aspek kelembagaan dan sistem pelatihan formal masih dapat diperkuat. Dengan demikian, meskipun secara individu karyawan menunjukkan kesiapan dan kepedulian terhadap isu lingkungan, keberlanjutan program pelatihan akan lebih optimal apabila didukung oleh kebijakan dan program internal yang lebih sistematis, terukur, dan berkelanjutan. Hal ini penting tidak hanya untuk menciptakan perubahan perilaku jangka panjang, tetapi juga untuk

memastikan adanya integrasi nilai-nilai lingkungan dalam praktik kerja sehari-hari secara institusional.

c. Variabel *Green Involvement*

Tabel 4. 3 Analisis Deskriptif Variabel *Green Involvement*

No		Jumlah Jawaban					Total	Mean	Kategori
		STS	TS	TT	S	SS			
1	Visi perusahaan dalam hal lingkungan mendorong saya untuk lebih terlibat dalam isu-isu lingkungan.	1	16	53	153	50	1054	3.86	Tinggi
2	Perusahaan mendorong iklim pembelajaran yang peduli terhadap isu-isu lingkungan di antara karyawan.	0	2	29	186	56	1115	4.08	Tinggi
3	Saya mendapatkan informasi tentang pengelolaan lingkungan melalui saluran komunikasi di tempat kerja.	0	12	70	149	42	1040	3.81	Tinggi
4	Saya sering terlibat dalam kegiatan lingkungan yang diselenggarakan oleh perusahaan.	0	5	34	172	62	1110	4.07	Tinggi
5	Saya memiliki kesempatan untuk terlibat dalam upaya pengelolaan lingkungan di perusahaan.	1	11	74	139	48	1041	3.81	Tinggi
	Rata-rata Variabel							3.93	Tinggi

sumber: data primer diolah tahun 2025

Variabel *green involvement* mengukur tingkat keterlibatan karyawan terhadap berbagai inisiatif dan aktivitas lingkungan yang diinisiasi oleh perusahaan. Berdasarkan hasil analisis deskriptif terhadap lima pernyataan, diperoleh nilai rata-rata sebesar 3,93 yang termasuk

dalam kategori “Tinggi”. Pernyataan yang memperoleh skor tertinggi adalah “Perusahaan mendorong iklim pembelajaran yang peduli terhadap isu-isu lingkungan di antara karyawan” dengan nilai rata-rata 4,08, diikuti oleh pernyataan “Saya sering terlibat dalam kegiatan lingkungan yang diselenggarakan oleh perusahaan” dengan skor 4,07. Temuan ini menunjukkan bahwa secara umum perusahaan telah berhasil menciptakan lingkungan kerja yang mendorong partisipasi aktif karyawan dalam kegiatan-kegiatan berwawasan lingkungan.

Namun demikian, dua indikator memperoleh skor rata-rata terendah, yaitu “Saya mendapatkan informasi tentang pengelolaan lingkungan melalui saluran komunikasi di tempat kerja” dan “Saya memiliki kesempatan untuk terlibat dalam upaya pengelolaan lingkungan di perusahaan”, masing-masing dengan skor 3,81. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun keterlibatan karyawan tergolong tinggi, masih terdapat ruang untuk meningkatkan efektivitas komunikasi internal serta memperluas akses karyawan terhadap partisipasi dalam program pengelolaan lingkungan.

Hasil tersebut mencerminkan bahwa perusahaan telah mengintegrasikan semangat keberlanjutan ke dalam budaya kerja dan nilai-nilai organisasi, yang mendorong karyawan untuk terlibat secara aktif dalam aktivitas ramah lingkungan. Sejalan dengan pendapat Guerci et al. (2016) dan Renwick et al. (2013), keterlibatan karyawan dalam isu-isu lingkungan merupakan bentuk nyata dari keberhasilan penerapan *Green*

Human Resource Management (GHRM), yang tidak hanya berfokus pada kebijakan formal, tetapi juga pada keterlibatan emosional dan perilaku kolektif yang mendukung tujuan lingkungan organisasi.

Selanjutnya, Pinzone et al. (2019) menunjukkan bahwa keterlibatan dalam kegiatan lingkungan mampu memperkuat kepedulian dan perilaku pro-lingkungan karyawan, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap kinerja keberlanjutan perusahaan. Namun, rendahnya skor pada indikator komunikasi dan akses partisipasi menunjukkan bahwa keberhasilan *green involvement* sangat tergantung pada sistem komunikasi internal dan penguatan peran karyawan dalam pengambilan keputusan terkait lingkungan (Jabbour & Santos, 2008). Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk memastikan bahwa strategi komunikasi dan struktur pelibatan karyawan dalam isu lingkungan dirancang secara inklusif, partisipatif, dan berkelanjutan.

Dengan menguatkan saluran komunikasi serta memberi ruang lebih luas bagi kontribusi karyawan, maka keterlibatan terhadap isu-isu lingkungan tidak hanya akan menjadi rutinitas formal, tetapi bagian dari identitas organisasi yang melekat kuat pada perilaku kerja sehari-hari (Chaudhary, 2020; Al-Swidi et al., 2021).

d. Variabel *Innovation Capability*

Tabel 4. 4 Analisis Deskriptif Variabel *Innovation Capability*

No		Jumlah Jawaban					Total	Mean	Kategori
		STS	TS	TT	S	SS			
1	Perusahaan mendorong karyawan untuk merangkul ide-ide baru dalam menciptakan produk atau layanan inovatif.	0	1	24	183	65	1131	4.14	Tinggi
2	Saya merasa memiliki kemampuan untuk berinovasi dalam pekerjaan saya.	0	2	32	175	64	1120	4.10	Tinggi
3	Perusahaan mendorong kami untuk berkreasi dan mencoba hal-hal baru.	0	4	29	180	60	1115	4.08	Tinggi
4	Saya merasa perusahaan bersedia untuk berubah dan menerima gagasan baru demi kemajuan.	0	2	32	175	64	1120	4.10	Tinggi
	Rata-rata Variabel							4.11	Tinggi

sumber: data primer diolah tahun 2025

Variabel *innovation capability* mengukur sejauh mana perusahaan dan karyawan memiliki kemampuan untuk menciptakan dan menerapkan ide-ide inovatif yang berorientasi pada keberlanjutan lingkungan. Berdasarkan hasil analisis deskriptif terhadap empat indikator, diperoleh nilai rata-rata sebesar 4,11 yang termasuk dalam kategori “Tinggi”. Pernyataan tertinggi muncul pada indikator pertama, yaitu “Perusahaan mendorong karyawan untuk merangkul ide-ide baru dalam menciptakan produk atau layanan inovatif” dengan skor mean 4,14. Selanjutnya, indikator-indikator lain seperti “Saya merasa perusahaan bersedia untuk berubah dan menerima gagasan baru demi kemajuan” serta “Saya merasa

memiliki kemampuan untuk berinovasi dalam pekerjaan saya” memperoleh skor rata-rata sebesar 4,10.

Skor rata-rata yang tinggi di seluruh indikator menunjukkan bahwa baik secara organisasi maupun individu, terdapat dorongan kuat untuk terus memperkuat daya inovatif yang selaras dengan tujuan lingkungan. Hal ini mencerminkan bahwa perusahaan tidak hanya menciptakan ruang untuk kreativitas, tetapi juga membangun budaya kerja yang mendukung inovasi hijau sebagai bagian dari strategi keberlanjutan.

Kemampuan inovasi dalam konteks keberlanjutan merupakan komponen krusial bagi organisasi modern untuk menghadapi dinamika perubahan lingkungan dan tekanan regulasi. Temuan pada tabel ini memperkuat gagasan dari Lawson dan Samson (2001), bahwa *innovation capability* bukan hanya terkait keterampilan teknis, tetapi juga merupakan hasil dari sinergi antara kepemimpinan yang adaptif, budaya inovatif, dan sistem pembelajaran yang terus menerus. Dalam kerangka GHRM, organisasi yang mampu memfasilitasi kreativitas karyawan dalam konteks keberlanjutan terbukti lebih unggul dalam menghadirkan solusi inovatif ramah lingkungan (Dobni, 2008; Parwita et al., 2021).

Sebagaimana dijelaskan oleh Gholami et al. (2016), *innovation capability* hijau tidak hanya mencakup penciptaan produk hijau, tetapi juga proses kerja dan pendekatan manajerial yang mengintegrasikan nilai-nilai lingkungan secara sistematis. Dalam hal ini, perusahaan yang memberi ruang bagi eksplorasi ide dan penerimaan terhadap perubahan

menunjukkan kesiapannya dalam mengadopsi teknologi dan strategi baru berbasis keberlanjutan (Lei et al., 2021; Laforet, 2011).

Temuan ini juga sejalan dengan pandangan Chang et al. (2017) dan Lam et al. (2021) yang menyebut bahwa keberhasilan inovasi lingkungan sangat bergantung pada lingkungan kerja yang kolaboratif, keterbukaan informasi, dan dukungan manajerial. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk terus memperkuat iklim kerja yang mendorong pembelajaran dan eksperimentasi dalam konteks lingkungan, serta memposisikan inovasi sebagai bagian integral dari budaya perusahaan.

e. *Varibel Innovation Culture*

Tabel 4. 5 Analisis Deskriptif Variabel *Innovation Culture*

No		Jumlah Jawaban					Total	Mean	Kategori
		STS	TS	TT	S	SS			
1	Perusahaan ini memiliki niat yang kuat untuk mengembangkan inovasi di setiap aspek.	1	15	47	173	37	1049	3.84	Tinggi
2	Infrastruktur di perusahaan ini mendukung perkembangan inovasi.	3	11	50	171	38	1049	3.84	Tinggi
3	Saya merasakan adanya pengaruh inovasi yang positif terhadap kinerja saya.	1	14	58	162	38	1041	3.81	Tinggi
4	Saya merasa inovasi di perusahaan ini diterapkan dengan baik.	3	17	47	168	38	1040	3.81	Tinggi
	Rata-rata Variabel							3.83	Tinggi

Variabel *innovation culture* mencerminkan sejauh mana budaya organisasi mendukung nilai-nilai inovasi yang berpihak pada keberlanjutan

lingkungan. Berdasarkan data Tabel 4.5, nilai rata-rata dari keempat indikator sebesar 3,83, yang termasuk dalam kategori Tinggi. Indikator dengan nilai tertinggi adalah “Perusahaan ini memiliki niat yang kuat untuk mengembangkan inovasi di setiap aspek” dan “Infrastruktur di perusahaan ini mendukung perkembangan inovasi”, masing-masing memperoleh skor rata-rata 3,84. Dua indikator lainnya, yakni persepsi terhadap pengaruh inovasi terhadap kinerja pribadi serta implementasi inovasi di perusahaan, sama-sama mencatat skor 3,81.

Hasil ini menunjukkan bahwa secara umum, *innovation culture* dalam perusahaan telah berkembang ke arah yang positif, di mana aspek-aspek struktural dan niat strategis organisasi dinilai mampu mendorong terbentuknya inovasi ramah lingkungan. Meskipun demikian, tingkat skor yang mendekati ambang atas kategori "Tinggi" mengisyaratkan adanya potensi penguatan, khususnya dalam aspek internalisasi nilai-nilai inovasi dalam perilaku kerja harian karyawan.

Innovation culture yang mendukung keberlanjutan lingkungan menjadi faktor penting dalam membentuk perilaku inovatif karyawan secara konsisten dan sistematis. Menurut Dobni (2008), *innovation culture* adalah seperangkat nilai, norma, dan praktik dalam organisasi yang mendorong eksperimen, toleransi terhadap kegagalan, dan keberanian mencoba hal baru. Ketika nilai-nilai tersebut terintegrasi dengan prinsip-prinsip keberlanjutan lingkungan, maka akan lahir *innovation*

culture—budaya yang tidak hanya kreatif, tetapi juga bertanggung jawab terhadap dampak ekologis.

Hasil penelitian ini diperkuat oleh Helmy et al. (2019) dan Boominathan et al. (2024), yang menegaskan bahwa dukungan infrastruktur organisasi, seperti fasilitas, teknologi, serta sistem kerja kolaboratif, merupakan prasyarat terbentuknya *innovation culture* hijau yang kuat. Selain itu, studi oleh Chang et al. (2017) dan Lam et al. (2021) menunjukkan bahwa iklim kerja yang inovatif, disertai komitmen manajemen terhadap kelestarian lingkungan, akan meningkatkan keterlibatan karyawan dalam inisiatif keberlanjutan secara sukarela.

Dengan demikian, nilai deskriptif tinggi dalam indikator *innovation culture* menunjukkan bahwa perusahaan telah berada di jalur yang tepat dalam membangun budaya inovatif yang berwawasan lingkungan. Untuk meningkatkan efektivitasnya, perusahaan dapat memperkuat internalisasi nilai tersebut melalui pelatihan lintas fungsi, insentif inovasi hijau, serta penguatan komunikasi dua arah terkait keberhasilan dan tantangan dalam implementasi inovasi ramah lingkungan.

f. Variabel *Employee Commitment*

Tabel 4. 6 Analisis Deskriptif *Employee Commitment*

No		Jumlah Jawaban					Total	Mean	Kategori
		ST S	T S	T T	S	S S			
1	Saya merasa bangga bekerja di PTPN IV karena kontribusinya terhadap lingkungan.	0	3	44	17 5	51	1093	4.00	Tinggi
2	Saya merasa memiliki	0	0	28	18	63	1127	4.13	Tinggi

	ikatan emosional yang kuat dengan organisasi ini.				2				
3	Saya merasa senang bekerja di organisasi yang peduli pada kelestarian lingkungan.	0	4	55	15 8	56	1085	3.97	Tinggi
4	Saya percaya nilai-nilai organisasi ini sejalan dengan nilai-nilai pribadi saya.	0	3	20	18 9	61	1127	4.13	Tinggi
5	Saya merasa sulit meninggalkan organisasi ini karena keuntungan yang diberikan, seperti pengembangan keterampilan terkait lingkungan.	0	0	63	16 4	46	1075	3.94	Tinggi
6	Saya bertahan di organisasi ini karena biaya pindah ke perusahaan lain yang tidak mendukung program lingkungan terlalu tinggi.	0	1	26	19 2	54	1118	4.10	Tinggi
7	Saya bertahan di organisasi ini karena saya telah menginvestasikan banyak waktu dalam pelatihan ramah lingkungan.	0	0	29	19 9	45	1108	4.06	Tinggi
8	Saya merasa berkewajiban untuk tetap di organisasi ini karena telah banyak memberikan manfaat kepada saya.	0	0	25	18 9	59	1126	4.12	Tinggi
9	Saya merasa loyal kepada PTPN IV karena upayanya dalam mendukung keberlanjutan lingkungan	0	0	32	19 3	48	1108	4.06	Tinggi
10	Saya merasa meninggalkan organisasi ini akan bertentangan dengan prinsip saya tentang pentingnya lingkungan	0	0	43	18 2	48	1097	4.02	Tinggi
	Rata-rata Variabel							4.05	Tinggi

sumber: data primer diolah tahun 2025

Variabel *employee commitment* dalam konteks ini mengukur tingkat keterikatan emosional, afektif, dan normatif karyawan terhadap

organisasi yang mengimplementasikan nilai-nilai keberlanjutan lingkungan. Berdasarkan hasil analisis deskriptif pada Tabel 4.6, diketahui bahwa rata-rata skor variabel adalah 4,05, yang termasuk dalam kategori Tinggi. Seluruh 10 indikator menunjukkan konsistensi skor yang tinggi, dengan nilai rata-rata berkisar antara 3,94 hingga 4,13.

Indikator tertinggi terdapat pada pernyataan “Saya merasa memiliki ikatan emosional yang kuat dengan organisasi ini” dan “Saya percaya nilai-nilai organisasi ini sejalan dengan nilai-nilai pribadi saya”, yang masing-masing mencatat skor 4,13. Sedangkan nilai terendah terdapat pada indikator “Saya merasa sulit meninggalkan organisasi ini karena keuntungan yang diberikan, seperti pengembangan keterampilan terkait lingkungan” dengan skor 3,94, yang tetap berada dalam kategori tinggi.

Temuan ini mengindikasikan bahwa keterikatan karyawan terhadap PTPN IV bukan hanya dilandasi oleh pertimbangan praktis seperti fasilitas atau biaya pindah kerja, tetapi juga berasal dari keselarasan nilai pribadi dengan misi organisasi yang berorientasi pada keberlanjutan lingkungan.

Employee commitment merupakan salah satu indikator keberhasilan implementasi nilai-nilai organisasi dalam membentuk perilaku yang mendukung tujuan jangka panjang, termasuk dalam konteks pengelolaan lingkungan. Menurut Al Jabri & Ghazzawi (2019), *employee commitment* tidak hanya berkaitan dengan retensi tenaga kerja, tetapi juga

berperan penting dalam meningkatkan motivasi intrinsik dan keinginan untuk berkontribusi secara sukarela pada tujuan organisasi.

Temuan ini sejalan dengan pandangan Suliman dan Iles (2000), yang menyatakan bahwa komitmen afektif dan normatif cenderung lebih kuat pengaruhnya dalam organisasi yang berhasil menyatukan nilai personal dan nilai institusional. Dalam konteks PTPN IV, pernyataan seperti “Saya merasa meninggalkan organisasi ini akan bertentangan dengan prinsip saya tentang pentingnya lingkungan” (Mean = 4,02) menunjukkan adanya kesesuaian nilai (*value congruence*), yang telah dikenal sebagai prediktor kuat dalam meningkatkan loyalitas dan perilaku kerja yang positif (Kristof-Brown et al., 2005).

Penelitian-penelitian sebelumnya juga menunjukkan bahwa *green HRM practices* seperti pelatihan lingkungan, keterlibatan karyawan dalam program keberlanjutan, dan dukungan dari manajemen—mampu memperkuat *employee commitment* terhadap organisasi (Guerci et al., 2016; Yong et al., 2020; Amjad et al., 2021). Dalam konteks ini, strategi yang diterapkan oleh PTPN IV dinilai berhasil meningkatkan loyalitas, keterikatan emosional, serta perasaan tanggung jawab karyawan terhadap perusahaan yang pro-lingkungan.

Secara keseluruhan, hasil ini menegaskan bahwa implementasi nilai-nilai keberlanjutan lingkungan berkontribusi besar dalam membentuk *employee commitment* yang kuat. Ke depan, penguatan terhadap komunikasi nilai organisasi, keterlibatan aktif dalam program lingkungan,

dan penyesuaian budaya kerja dengan prinsip keberlanjutan perlu terus dilakukan agar komitmen tersebut tetap terjaga dalam jangka panjang.

VI.1.2 Hasil Uji *Outer Loading*

Tabel 4. 7 Hasil Uji *Outer Loading*

Variabel	Item	Outer Loading	Kriteria	Keterangan
<i>Innovation Culture</i>	BI1	0.878	>0.5	Valid
	BI2	0.865	>0.5	Valid
	BI3	0.865	>0.5	Valid
	BI4	0.885	>0.5	Valid
<i>Green Involvement</i>	KH1	0.775	>0.5	Valid
	KH2	0.716	>0.5	Valid
	KH3	0.736	>0.5	Valid
	KH4	0.755	>0.5	Valid
	KH5	0.765	>0.5	Valid
<i>Innovation Capability</i>	KI1	0.783	>0.5	Valid
	KI2	0.857	>0.5	Valid
	KI3	0.889	>0.5	Valid
	KI4	0.818	>0.5	Valid
<i>Employee Commitment</i>	KK1	0.743	>0.5	Valid
	KK10	0.601	>0.5	Valid
	KK2	0.736	>0.5	Valid
	KK3	0.691	>0.5	Valid
	KK4	0.772	>0.5	Valid
	KK5	0.775	>0.5	Valid
	KK6	0.742	>0.5	Valid
	KK7	0.639	>0.5	Valid
	KK8	0.718	>0.5	Valid
	KK9	0.699	>0.5	Valid
<i>Green Training</i>	PH1	0.797	>0.5	Valid
	PH2	0.803	>0.5	Valid
	PH3	0.807	>0.5	Valid
	PH4	0.838	>0.5	Valid
	PH5	0.821	>0.5	Valid
	PH6	0.650	>0.5	Valid
	PH7	0.583	>0.5	Valid
<i>Green Recruitment and</i>	RSH1	0.775	>0.5	Valid
	RSH10	0.673	>0.5	Valid

<i>Selection</i>	RSH11	0.691	>0.5	Valid
	RSH12	0.731	>0.5	Valid
	RSH13	0.743	>0.5	Valid
	RSH14	0.705	>0.5	Valid
	RSH15	0.719	>0.5	Valid
	RSH2	0.689	>0.5	Valid
	RSH3	0.752	>0.5	Valid
	RSH4	0.815	>0.5	Valid
	RSH5	0.749	>0.5	Valid
	RSH6	0.673	>0.5	Valid
	RSH7	0.771	>0.5	Valid
	RSH8	0.815	>0.5	Valid
	RSH9	0.739	>0.5	Valid

sumber: data primer diolah tahun 2025

Uji outer loading dilakukan untuk menilai validitas indikator terhadap konstruk atau variabel laten yang diukur dalam model penelitian ini. Uji ini bertujuan untuk memastikan bahwa setiap item pertanyaan memiliki kontribusi signifikan terhadap konstruk yang diwakilinya. Berdasarkan ketentuan Hair et al. (2017), indikator dianggap valid jika memiliki nilai *outer loading* lebih besar dari 0,5.

Tabel 4.7 menunjukkan bahwa seluruh indikator dari tujuh variabel yang diteliti memiliki nilai outer loading di atas 0,5. Dengan demikian, seluruh indikator dinyatakan valid dan layak digunakan dalam analisis model struktural lanjutan. *Innovation Culture* (BI) terdiri dari 4 indikator dengan nilai outer loading berkisar antara 0.865 hingga 0.885, yang menunjukkan kontribusi sangat kuat terhadap konstraknya. Hal ini sejalan dengan penelitian Dobni (2008), yang menekankan pentingnya koherensi antaritem dalam mengukur *innovation culture* organisasi.

Green Involvement (KH) terdiri dari 5 indikator dengan nilai outer loading antara 0.716 hingga 0.775, menunjukkan validitas konstruk yang memadai. Temuan ini konsisten dengan temuan Amjad et al. (2021) dan Pham et al. (2019), bahwa keterlibatan karyawan dalam isu lingkungan sangat dapat diukur secara konsisten melalui indikator perilaku dan persepsi. *Innovation Capability* (KI) menunjukkan hasil yang sangat baik, dengan nilai outer loading antara 0.783 hingga 0.889. Ini menguatkan studi seperti Lawson & Samson (2001) dan Yesil (2014) yang menyatakan bahwa inovasi yang berbasis sumber daya manusia dapat diukur dengan indikator kemampuan ideasi, kreasi, dan adaptasi.

Employee Commitment (KK) terdiri dari 10 indikator, dengan nilai outer loading antara 0.601 hingga 0.775. Meskipun ada beberapa item dengan nilai mendekati ambang batas (misalnya KK10 = 0.601 dan KK7 = 0.639), seluruh item masih memenuhi kriteria validitas. Hal ini menunjukkan adanya variabilitas dalam bentuk komitmen (afektif, normatif, dan kontinuan) sebagaimana dijelaskan oleh Al Jabri & Ghazzawi (2019) dan Wasti (2003). *Green Training* (PH) memiliki 7 indikator dengan nilai outer loading dari 0.583 hingga 0.838. Dua item dengan loading terendah (PH6 dan PH7) tetap dinyatakan valid. Hal ini sejalan dengan argumen Jabbour (2015) dan Pinzone et al. (2019) bahwa efektivitas pelatihan dapat bervariasi tergantung pada bentuk penyampaian dan keterlibatan peserta.

Green Recruitment and Selection (RSH) memiliki 15 indikator, dengan nilai outer loading antara 0.673 hingga 0.815. Nilai ini menunjukkan bahwa setiap item memiliki kontribusi signifikan terhadap konstruk, mendukung temuan Sharma & Gupta (2020) dan Renwick et al. (2013) bahwa praktik rekrutmen hijau memiliki banyak dimensi dan dapat diukur secara efektif melalui persepsi karyawan. Secara keseluruhan, hasil ini menegaskan bahwa semua konstruk dalam penelitian ini memiliki indikator yang valid dan dapat digunakan untuk analisis lanjut seperti uji *construct reliability*, *Average Variance Extracted (AVE)*, dan *discriminant validity*.

VI.1.3 Hasil Uji Diskriminan Validity

Tabel 4. 8 Hasil Uji Diskriminan Validity

	<i>Innovation Culture</i>	<i>Innovation Capability</i>	<i>Green Involvement</i>	<i>Employee Commitment</i>	<i>Green Training</i>	<i>Green Recruitment and Selection</i>
<i>Innovation Culture</i>	0.873					
<i>Innovation Capability</i>	0.177	0.838				
<i>Green Involvement</i>	0.076	0.358	0.750			
<i>Employee Commitment</i>	0.677	0.465	0.350	0.714		
<i>Green Training</i>	0.078	0.302	0.258	0.374	0.762	
<i>Green Recruitment and Selection</i>	0.150	0.391	0.220	0.378	0.160	0.737

sumber: data primer diolah tahun 2025

Uji *discriminant validity* bertujuan untuk memastikan bahwa masing-masing konstruk dalam model pengukuran adalah unik dan tidak memiliki korelasi yang terlalu tinggi satu sama lain. Dengan kata lain, setiap konstruk harus dapat dibedakan secara empiris dari konstruk lainnya. Dalam penelitian ini, pengujian *discriminant validity* dilakukan dengan menggunakan kriteria Fornell-Larcker, yaitu dengan membandingkan akar kuadrat nilai *Average Variance Extracted* (AVE) pada diagonal tabel dengan korelasi antar konstruk di luar diagonal (Fornell & Larcker, 1981).

Berdasarkan Tabel 4.8, dapat disimpulkan bahwa seluruh konstruk memenuhi syarat *discriminant validity*. Hal ini ditunjukkan oleh nilai diagonal (yang dicetak tebal) lebih tinggi daripada nilai-nilai korelasi antar konstruk yang terletak di baris dan kolom yang sama.

Konstruk *innovation culture* memiliki nilai akar kuadrat AVE sebesar 0.873, yang lebih tinggi dari korelasinya dengan konstruk lain, seperti *employee commitment* (0.677) dan *innovation capability* (0.177). Konstruk *innovation capability* memiliki nilai akar kuadrat AVE 0.838, juga lebih tinggi dibandingkan korelasinya dengan *green involvement* (0.358) dan *green recruitment and selection* (0.391). Konstruk *green involvement* memiliki nilai 0.750, unggul atas korelasinya dengan semua konstruk lainnya. Konstruk *employee commitment* mencatat nilai 0.714, lebih tinggi dari korelasinya dengan variabel lain seperti *green training* (0.374) dan *green recruitment and selection* (0.378). Konstruk *green*

training memiliki nilai 0.762, lebih tinggi dari korelasi dengan *innovation capability* (0.302) maupun *employee commitment* (0.374). Konstruk *green recruitment and selection* memiliki nilai 0.737, juga lebih tinggi dari semua nilai korelasi dengan konstruk lainnya.

Temuan ini menunjukkan bahwa setiap konstruk dalam model pengukuran memiliki keunikan yang cukup, dan tidak terjadi tumpang tindih makna antar konstruk. Hal ini mengindikasikan bahwa model pengukuran memiliki validitas diskriminan yang baik, serta memungkinkan untuk digunakan dalam analisis struktural lebih lanjut. Validitas diskriminan yang kuat juga menegaskan bahwa alat ukur dalam penelitian ini mampu membedakan antara berbagai dimensi dari *green HRM*, *innovation culture*, dan *innovation capability* secara akurat, sebagaimana disarankan oleh Hair et al. (2017) dan Henseler et al. (2015).

VI.1.4 Hasil Uji Cross Loading

Tabel 4. 9 Hasil Uji Cross Loading

	<i>Innovation Culture</i>	<i>Innovation Capability</i>	<i>Green Involvement</i>	<i>Employee Commitment</i>	<i>Green Training</i>	<i>Green Recruitment and Selection</i>	<i>Innovation Culture x Innovation Capability</i>
BI1	0.878	0.104	0.027	0.582	0.080	0.107	-0.307
BI2	0.865	0.193	0.105	0.608	0.049	0.155	-0.268
BI3	0.865	0.162	0.111	0.598	0.101	0.159	-0.282
BI4	0.885	0.157	0.019	0.577	0.041	0.102	-0.308
KH1	0.070	0.188	0.775	0.245	0.130	0.146	-0.109
KH2	0.003	0.302	0.716	0.189	0.243	0.192	-0.152
KH3	0.105	0.275	0.736	0.344	0.205	0.151	-0.100
KH4	0.064	0.301	0.755	0.241	0.216	0.189	-0.145
KH5	0.032	0.260	0.765	0.269	0.162	0.145	-0.021

KI1	0.090	0.783	0.275	0.375	0.235	0.311	-0.017
KI2	0.186	0.857	0.327	0.414	0.245	0.348	-0.207
KI3	0.187	0.889	0.341	0.416	0.275	0.346	-0.192
KI4	0.120	0.818	0.249	0.346	0.257	0.301	-0.145
KK1	0.543	0.388	0.324	0.743	0.313	0.360	-0.188
KK10	0.351	0.178	0.237	0.601	0.212	0.141	-0.140
KK2	0.492	0.337	0.249	0.736	0.236	0.318	-0.117
KK3	0.528	0.351	0.311	0.691	0.284	0.291	-0.169
KK4	0.529	0.385	0.264	0.772	0.304	0.273	-0.189
KK5	0.548	0.309	0.233	0.775	0.277	0.292	-0.072
KK6	0.540	0.383	0.207	0.742	0.333	0.280	-0.218
KK7	0.384	0.282	0.158	0.639	0.180	0.162	-0.120
KK8	0.397	0.364	0.255	0.718	0.218	0.264	-0.094
KK9	0.450	0.286	0.236	0.699	0.266	0.251	-0.166
PH1	0.030	0.254	0.171	0.270	0.797	0.154	-0.185
PH2	0.008	0.211	0.194	0.245	0.803	0.059	-0.160
PH3	0.016	0.231	0.138	0.251	0.807	0.135	-0.163
PH4	0.054	0.297	0.261	0.336	0.838	0.183	-0.168
PH5	0.064	0.174	0.226	0.292	0.821	0.071	-0.161
PH6	0.124	0.249	0.198	0.293	0.650	0.126	-0.113
PH7	0.111	0.159	0.167	0.282	0.583	0.095	-0.103
RSH1	0.160	0.255	0.145	0.347	0.151	0.775	-0.137
RSH10	0.070	0.257	0.109	0.235	0.088	0.673	-0.071
RSH11	0.111	0.261	0.073	0.250	0.104	0.691	-0.081
RSH12	0.162	0.238	0.133	0.286	0.124	0.731	-0.058
RSH13	0.113	0.350	0.099	0.241	0.107	0.743	-0.099
RSH14	0.162	0.195	0.066	0.276	0.088	0.705	-0.083
RSH15	0.164	0.346	0.170	0.318	0.124	0.719	-0.110
RSH2	0.053	0.258	0.175	0.249	0.073	0.689	-0.117
RSH3	0.096	0.270	0.196	0.267	0.076	0.752	-0.119
RSH4	0.085	0.345	0.240	0.275	0.143	0.815	-0.128
RSH5	0.077	0.282	0.234	0.276	0.127	0.749	-0.123
RSH6	0.082	0.288	0.217	0.276	0.134	0.673	-0.153
RSH7	0.121	0.309	0.115	0.281	0.159	0.771	-0.175

RSH8	0.139	0.319	0.204	0.300	0.127	0.815	-0.189
RSH9	0.058	0.306	0.218	0.290	0.122	0.739	-0.069
<i>Innovation Culture x Innovation Capability</i>	-0.333	-0.171	-0.140	-0.209	-0.199	-0.157	1.000

Uji cross loading merupakan salah satu tahapan penting dalam menilai validitas diskriminan dalam model pengukuran berbasis Partial Least Square (PLS). Validitas diskriminan menunjukkan sejauh mana suatu konstruk benar-benar berbeda dari konstruk lainnya dalam model. Menurut Hair et al. (2017), sebuah indikator dianggap valid secara diskriminan apabila nilai loading-nya paling tinggi terhadap konstruk yang diukurnya dibandingkan dengan konstruk lain. Hal ini memastikan bahwa indikator tersebut secara spesifik mengukur variabel yang dimaksud dan tidak mencampur dengan konstruk lain dalam model.

Hasil outer loading menunjukkan bahwa seluruh indikator pada variabel *green recruitment and selection* memiliki nilai loading antara 0.673 hingga 0.815, dengan nilai Cronbach Alpha sebesar 0.940 dan AVE sebesar 0.544, yang berarti konstruk ini memiliki validitas konvergen yang sangat baik. Indikator paling dominan adalah “Wawancara kerja mencakup pertanyaan tentang pemahaman kandidat terhadap isu keberlanjutan lingkungan” dan “Tempat wawancara perusahaan menggunakan energi terbarukan atau fasilitas ramah lingkungan,” keduanya dengan loading sebesar 0.815. Hal ini menunjukkan bahwa proses rekrutmen hijau di PTPN IV paling kuat ditunjukkan melalui wawancara yang menilai kesadaran lingkungan serta penerapan praktik ramah lingkungan dalam

fasilitas perekrutan. Temuan ini sejalan dengan penelitian Tang et al. (2018) dan Renwick et al. (2013) yang menegaskan bahwa rekrutmen hijau berperan penting dalam membangun citra organisasi yang berkelanjutan melalui proses seleksi yang menekankan nilai-nilai lingkungan.

Loading tertinggi pada dimensi *green training* adalah indikator “Tempat kerja saya memiliki program yang mendukung inisiatif keberlanjutan lingkungan” dengan nilai 0.838, menunjukkan bahwa aspek pelatihan paling dominan dalam membentuk persepsi GHRM di PTPN IV adalah dukungan nyata terhadap program keberlanjutan di lingkungan kerja. Nilai AVE 0.581 menunjukkan bahwa seluruh indikator reliabel dan memiliki validitas konvergen yang baik. Indikator lain seperti “Pelatihan kesadaran lingkungan meningkatkan kepedulian saya terhadap isu lingkungan” dan “Saya memiliki keterampilan mengelola isu-isu lingkungan” juga menunjukkan loading di atas 0.8. Hal ini menegaskan pentingnya pelatihan berbasis lingkungan sebagai sarana menumbuhkan kompetensi dan kesadaran ekologis karyawan. Sejalan dengan penelitian Pham et al. (2019), *green training* menjadi instrumen utama dalam membentuk perilaku hijau di tempat kerja.

Variabel *green involvement* memiliki validitas konvergen yang baik. Loading tertinggi terlihat pada indikator “Saya memiliki kesempatan untuk berpartisipasi dalam upaya pengelolaan lingkungan perusahaan” dengan nilai 0.765, diikuti oleh “Saya sering terlibat dalam kegiatan

lingkungan yang diselenggarakan perusahaan” (0.755). Ini menunjukkan bahwa keterlibatan aktif karyawan dalam kegiatan lingkungan menjadi faktor kunci pembentuk *green involvement* di PTPN IV. Keterlibatan ini tidak hanya mencerminkan partisipasi formal tetapi juga komitmen pribadi dalam menjaga lingkungan. Temuan ini mendukung pandangan Daily et al. (2009) yang menyatakan bahwa partisipasi karyawan dalam aktivitas hijau meningkatkan kesadaran organisasi terhadap tanggung jawab ekologis.

Innovation capability telah menunjukkan validitas konvergen yang sangat tinggi. Indikator paling dominan adalah “Perusahaan mendorong kami untuk berkreasi dan mencoba hal-hal baru” dengan loading tertinggi 0.889, diikuti oleh “Saya merasa memiliki kemampuan untuk berinovasi dalam pekerjaan saya” (0.857). Hal ini mengindikasikan bahwa kemampuan inovasi karyawan di PTPN IV terbentuk kuat karena budaya kerja yang memberi ruang bagi kreativitas dan eksperimentasi. Inovasi di sini tidak hanya sebatas produk, tetapi juga mencakup proses kerja dan pemanfaatan sumber daya yang lebih ramah lingkungan. Sejalan dengan Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle (2011), *innovation capability* menjadi kunci bagi organisasi yang ingin mencapai keunggulan kompetitif berkelanjutan.

Variabel *culture of innovation* memiliki rata-rata loading paling tinggi dari seluruh konstruk yang ada yang menunjukkan validitas tinggi. Indikator “Perusahaan berkomitmen mengembangkan inovasi di semua

aspek” memiliki loading tertinggi 0.878, diikuti oleh “Inovasi di perusahaan ini diterapkan dengan baik” (0.885). Hal ini menggambarkan bahwa PTPN IV memiliki budaya organisasi yang sangat mendukung pengembangan inovasi secara menyeluruh, baik di level strategis maupun operasional. Budaya ini memungkinkan integrasi antara nilai inovatif dan praktik ramah lingkungan, menciptakan sinergi antara keberlanjutan dan kinerja perusahaan. Temuan ini memperkuat hasil studi Boominathan et al. (2024); Chang et al. (2017) yang menegaskan bahwa *innovation culture* mendorong organisasi untuk lebih adaptif terhadap perubahan dan menciptakan nilai tambah secara berkelanjutan.

Hasil menunjukkan konstruk *employee commitment* memiliki validitas konvergen yang memadai. Indikator paling dominan adalah “Saya merasa sulit meninggalkan organisasi ini karena keuntungan, seperti pengembangan keterampilan terkait lingkungan” (0.772) dan “Saya bertahan di organisasi ini karena biaya pindah ke perusahaan lain yang tidak mendukung program lingkungan terlalu tinggi” (0.775). Hal ini menunjukkan bahwa *employee commitment* di PTPN IV terbentuk karena rasa bangga dan keterikatan terhadap nilai keberlanjutan organisasi. Komitmen ini mencakup aspek afektif dan berkelanjutan, di mana karyawan merasa terikat karena kesesuaian nilai pribadi dengan misi lingkungan perusahaan. Temuan ini selaras dengan Fesharaki & Sehat (2018); Moussa & El Arbi (2020) yang menegaskan bahwa komitmen

afektif muncul ketika karyawan mengidentifikasi diri dengan nilai organisasi.

VI.1.5 Hasil Uji Reliabilitas Konstruk

Tabel 4. 10 Hasil Uji Reliabilitas Konstruk

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
<i>Innovation Culture</i>	0.896	0.928	0.762
<i>Innovation Capability</i>	0.858	0.904	0.702
<i>Green Involvement</i>	0.806	0.865	0.562
<i>Employee Commitment</i>	0.893	0.912	0.509
<i>Green Training</i>	0.876	0.905	0.581
<i>Green Recruitment and Selection</i>	0.940	0.947	0.544

Uji reliabilitas konstruk bertujuan untuk mengetahui sejauh mana indikator-indikator dalam suatu konstruk secara konsisten mengukur konstruk tersebut. Tiga ukuran utama yang digunakan dalam pengujian ini adalah nilai *Cronbach's Alpha*, *Composite Reliability* (CR), dan *Average Variance Extracted* (AVE). Ketiganya memberikan gambaran tentang konsistensi internal dan validitas konvergen dari konstruk dalam model.

Berdasarkan Tabel 4.10, seluruh konstruk menunjukkan nilai *Cronbach's Alpha* di atas 0,70 yang merupakan batas minimum yang disarankan menurut Hair et al. (2017). Hal ini menunjukkan bahwa masing-masing konstruk memiliki konsistensi internal yang sangat baik. Misalnya, nilai *Cronbach's Alpha* tertinggi ditemukan pada konstruk

green recruitment and selection sebesar 0.940, yang menunjukkan reliabilitas sangat tinggi. Konstruk lainnya seperti *innovation culture* (0.896), *employee commitment* (0.893), dan *green training* (0.876) juga menunjukkan tingkat konsistensi internal yang kuat.

Nilai *Composite Reliability* (CR) yang diperoleh untuk seluruh konstruk juga berada di atas ambang batas 0,70 yang menandakan bahwa semua konstruk memenuhi syarat reliabilitas secara komposit. *Innovation Culture* memiliki nilai CR sebesar 0.928, sedangkan *Innovation Capability* 0.904, dan *Green Involvement* 0.865. Ini menunjukkan bahwa indikator-indikator dalam konstruk tersebut secara kolektif mampu menjelaskan konstruk secara baik dan konsisten.

Sementara itu, nilai *Average Variance Extracted* (AVE) menunjukkan seberapa besar varians indikator yang dapat dijelaskan oleh konstruk dibandingkan dengan varians akibat kesalahan pengukuran. Nilai AVE yang direkomendasikan adalah di atas 0,50. Hasil analisis menunjukkan bahwa semua konstruk memiliki nilai AVE di atas 0,50, meskipun *employee commitment* dan *green recruitment and selection* memiliki nilai AVE yang lebih rendah dibandingkan konstruk lainnya, yaitu 0.509 dan 0.544. Meskipun demikian, keduanya tetap berada dalam batas yang dapat diterima dan menunjukkan validitas konvergen yang cukup baik.

Dengan demikian, hasil uji reliabilitas konstruk secara keseluruhan menunjukkan bahwa keenam konstruk dalam model penelitian ini

memenuhi kriteria reliabilitas dan validitas konvergen yang memadai. Hal ini memberikan dasar yang kuat bahwa alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini mampu mengukur konstruk secara konsisten dan akurat, serta layak untuk digunakan dalam tahap pengujian model struktural selanjutnya.

VI.1.6 Hasil Uji R-Square

Tabel 4. 11 Hasil Uji R-Square

	R-square	R-square adjusted
<i>Innovation Capability</i>	0.264	0.256
<i>Employee Commitment</i>	0.690	0.683

Uji R-Square digunakan untuk mengevaluasi kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen pada model penelitian. Nilai R-Square (R^2) merepresentasikan proporsi varians dari variabel dependen yang dapat diterangkan oleh variabel-variabel independen. Hair et al. (2021) mengategorikan nilai R-Square sebesar 0,25 sebagai lemah, 0,50 sebagai moderat, dan 0,75 sebagai kuat.

Berdasarkan Tabel 4.11, nilai R-Square untuk *innovation capability* adalah sebesar 0,264, yang berarti 26,4% variabilitas *innovation capability* dapat dijelaskan oleh variabel-variabel independen dalam model, khususnya praktik GHRM seperti *green training* dan *green involvement*, serta dukungan *innovation culture*. Sisanya sebesar 73,6% dijelaskan oleh faktor lain di luar model, misalnya faktor eksternal seperti teknologi, kompetisi pasar, atau dukungan manajerial. Nilai ini menunjukkan bahwa GHRM berkontribusi dalam membangun

kemampuan inovasi, namun pengaruhnya masih pada tingkat sedang. Temuan ini sejalan dengan pandangan Dynamic Capability Theory, yang menekankan bahwa *innovation capability* dipengaruhi oleh kombinasi faktor internal (misalnya praktik SDM) dan faktor eksternal organisasi.

Sementara itu, nilai R-Square untuk *employee commitment* adalah sebesar 0,690, yang berarti 69,0% variasi *employee commitment* dapat dijelaskan oleh *innovation capability*, *innovation culture*, serta dimensi GHRM seperti rekrutmen seleksi hijau dan *green training*. Nilai ini termasuk kategori kuat, sehingga model penelitian memiliki daya jelaskan yang baik. Hasil ini mendukung kerangka *Job Demands-Resources* (JD-R) Model, yang menyatakan bahwa sumber daya organisasi (dalam hal ini praktik GHRM dan *innovation culture*) dapat bertindak sebagai *job resources* yang meningkatkan keterikatan, motivasi, dan pada akhirnya memperkuat *employee commitment*. Dengan demikian, hasil uji R-Square menunjukkan bahwa model yang dibangun dalam penelitian ini lebih mampu menjelaskan variabilitas *employee commitment* dibandingkan dengan *innovation capability*. Hal ini mengindikasikan bahwa praktik GHRM dan *innovation culture* lebih efektif dalam memperkuat *employee commitment* secara langsung, sementara pengaruhnya terhadap pengembangan *innovation capability* masih membutuhkan dukungan faktor lain di luar model penelitian.

VI.1.7 Relevansi Prediktif

Uji relevansi prediktif (*Q-square*) dilakukan menggunakan teknik blindfolding untuk mengevaluasi sejauh mana suatu variabel dalam model memiliki kemampuan prediktif terhadap variabel lainnya. Dalam studi ini, pengujian menggunakan nilai *Q-square*, di mana nilai yang lebih besar dari nol menunjukkan adanya relevansi prediktif. Hasil pengujian ini disajikan dalam Tabel 4.12.

Tabel 4. 12 Uji Relevansi Prediktif

	(1-R-square)	Q-square
<i>Innovation Capability</i>	0.736	0.772
<i>Employee Commitment</i>	0.310	

Hasil uji relevansi prediktif menunjukkan bahwa model penelitian memiliki kemampuan prediksi yang sangat kuat, dengan nilai Q^2 predict sebesar 0.772. Nilai *Q-square* mengindikasikan prediksi relevansi model struktural atau seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan parameternya. Nilai $Q^2 > 0$ menunjukkan bahwa model memiliki daya prediktif yang memadai. Secara spesifik, nilai Q^2 0,772 untuk *innovation capability* termasuk sangat tinggi, menandakan bahwa variabel independen (seperti *green recruitment*, *green training*, dan *green involvement*) secara kuat memprediksi variabel tersebut.

VI.1.8 Uji Model Fit

Evaluasi kecocokan model (model fit) dilakukan dengan menganalisis nilai SRMR (*Standardized Root Mean Square Residual*) sebagai indikator kesesuaian model. Menurut Hair et al. (2021), model dianggap memiliki

kecocokan yang baik jika nilai SRMR berada di bawah 0.08. Sementara itu, Ghozali (2021) menyatakan bahwa nilai SRMR dalam rentang 0,08 hingga 0,10 masih dapat ditoleransi. Berikut adalah hasil pengukuran SRMR yang diperoleh:

Tabel 4. 13 Nilai SRMR

No.	Saturated Model	Estimated Model	Nilai yang diharapkan	Kriteria
SRMR	0.058	0.059	<0.08	Model Fit

Sumber: Hasil Olahan Data Primer

Hasil pengujian model fit menunjukkan nilai SRMR (*Standardized Root Mean Square Residual*) sebesar 0.058 model saturated dan 0.059 untuk model estimated, yang memenuhi kriteria kecocokan model atau model fit (SRMR < 0.08) menurut Hair et al. (2021). Nilai ini mengindikasikan bahwa perbedaan rata-rata antara matriks korelasi teoritis dan empiris sangat kecil, sehingga model yang dibangun secara statistik telah merepresentasikan hubungan antar variabel dengan baik.

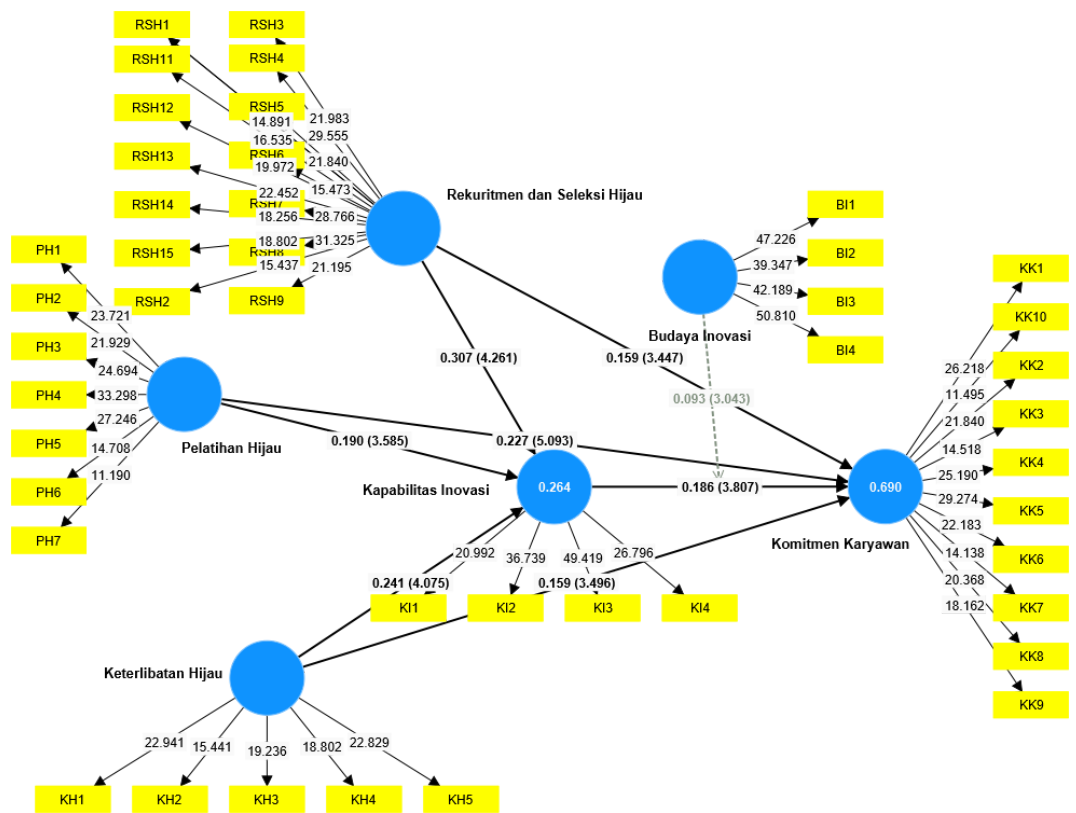
VI.1.9 Hasil Uji Hipotesis

Tabel 4. 14 Hasil Uji Hipotesis

	Original sample (O)	T statistics (O/STDEV)	P values
<i>Innovation Culture -> Employee Commitment</i>	0.633	16.106	0.000
<i>Innovation Capability -> Employee Commitment</i>	0.186	3.807	0.000
<i>Green Involvement -> Innovation Capability</i>	0.241	4.075	0.000
<i>Green Involvement -> Employee Commitment</i>	0.159	3.496	0.000
<i>Green Training -> Innovation Capability</i>	0.190	3.585	0.000
<i>Green Training -> Employee Commitment</i>	0.227	5.093	0.000
<i>Green Recruitment and Selection -> Innovation Capability</i>	0.307	4.261	0.000
<i>Green Recruitment and Selection -> Employee Commitment</i>	0.159	3.447	0.001

<i>Innovation Culture x Innovation Capability -> Employee Commitment</i>	0.093	3.043	0.002
<i>Green Involvement -> Innovation Capability -> Employee Commitment</i>	0.045	2.628	0.009
<i>Green Training -> Innovation Capability -> Employee Commitment</i>	0.035	2.553	0.011
<i>Green Recruitment and Selection -> Innovation Capability -> Employee Commitment</i>	0.057	3.027	0.002

Sumber: data primer diolah tahun 2025



Gambar 4. 1 Hasil Uji Hipotesis

a. H1: *Green recruitment and selection* memiliki pengaruh secara positif dan signifikan terhadap *employee commitment*

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa *green recruitment and selection* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee commitment*, dengan nilai original sample sebesar 0.159, nilai T statistik 3.447, dan p-value 0.001. Artinya, semakin baik proses rekrutmen dan seleksi yang mengintegrasikan prinsip-prinsip keberlanjutan dan peduli lingkungan, maka semakin tinggi pula tingkat *employee commitment* terhadap organisasi. Hal ini mencerminkan bahwa karyawan menghargai kebijakan organisasi yang menunjukkan komitmen terhadap isu lingkungan sejak proses awal seleksi.

Lebih jauh, hasil ini mendukung Teori Kesesuaian Nilai (Person–Organization Fit Theory) yang dikemukakan oleh Kristof (1996), yang menjelaskan bahwa kesesuaian antara nilai individu dan nilai organisasi akan meningkatkan komitmen, kepuasan kerja, serta retensi karyawan. Dalam konteks ini, *green recruitment and selection* menjadi sarana penting untuk menciptakan kesesuaian tersebut dengan menarik kandidat yang memiliki kepedulian terhadap isu lingkungan dan keberlanjutan. Ketika karyawan merasakan bahwa organisasi mereka memiliki komitmen terhadap lingkungan, mereka akan menginternalisasi nilai tersebut dan membalasnya melalui loyalitas serta keinginan untuk berkontribusi lebih lama pada organisasi.

Selain itu, temuan ini juga sejalan dengan kerangka Job Demands–Resources (JD-R) Model yang menyatakan bahwa sumber daya organisasi seperti kebijakan rekrutmen hijau berperan sebagai *job resources* yang memperkuat *employee engagement dan commitment* (Bakker & Demerouti, 2007). Dalam konteks PTPN IV, penerapan praktik rekrutmen hijau dapat dipandang sebagai bentuk dukungan organisasi yang meningkatkan makna pekerjaan dan rasa bangga karyawan, sehingga memperkuat keterikatan emosional terhadap perusahaan. Dengan demikian, hasil ini menunjukkan bahwa praktik *green recruitment and selection* tidak hanya berfungsi pada tahap awal manajemen SDM, tetapi juga menjadi fondasi strategis untuk membangun komitmen jangka panjang berbasis nilai keberlanjutan.

b. H2: *Green Training* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *Employee Commitment*

Green training juga terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee commitment*, dengan original sample 0.227, T statistik 5.093, dan p-value 0.000. Pelatihan ini membantu meningkatkan pengetahuan dan kesadaran karyawan mengenai tanggung jawab lingkungan di tempat kerja, yang berdampak pada perasaan keterikatan dan tanggung jawab terhadap organisasi yang mengusung nilai-nilai keberlanjutan.

Temuan ini sejalan dengan *Social Exchange Theory* (Blau, 1964) yang menjelaskan bahwa hubungan antara organisasi dan karyawan

dibangun atas dasar pertukaran timbal balik. Ketika organisasi memberikan *green training* sebagai bentuk investasi terhadap peningkatan kemampuan dan kesadaran karyawan, mereka akan merespons dengan meningkatkan komitmen dan loyalitasnya kepada perusahaan. Dalam konteks ini, *green training* di PTPN IV dapat dipahami sebagai bentuk *perceived organizational support* yang memperkuat keterikatan afektif karyawan karena mereka merasa dihargai dan dianggap sebagai bagian penting dari upaya keberlanjutan perusahaan.

Selain itu, hasil ini juga sejalan dengan Job Demands–Resources (JD-R) Model (Bakker & Demerouti, 2007), di mana *green training* berfungsi sebagai job resource yang meningkatkan employee engagement dan memperkuat komitmen terhadap organisasi. Dengan menyediakan sumber daya seperti pengetahuan dan keterampilan lingkungan, perusahaan tidak hanya membantu karyawan menghadapi tuntutan pekerjaan yang semakin kompleks, tetapi juga menumbuhkan rasa makna dan kebanggaan dalam bekerja. Dengan demikian, *green training* menjadi instrumen penting dalam membangun hubungan psikologis yang positif antara karyawan dan organisasi melalui peningkatan kapasitas serta nilai keberlanjutan bersama.

c. H3: *Green involvement* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *employee commitment*

Green involvement menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee commitment*, dengan nilai original sample sebesar

0.159, T statistik 3.496, dan p-value 0.000. Karyawan yang secara aktif dilibatkan dalam program-program lingkungan di tempat kerja menunjukkan tingkat komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi. Ini menunjukkan bahwa partisipasi langsung dalam kegiatan berwawasan lingkungan memberikan makna tambahan dalam pekerjaan mereka.

Temuan ini selaras dengan Self-Determination Theory (Deci & Ryan, 2000), yang menjelaskan bahwa ketika individu diberikan kesempatan untuk berpartisipasi secara sukarela dan bermakna dalam aktivitas yang sejalan dengan nilai pribadinya, maka kebutuhan psikologis akan otonomi, kompetensi, dan keterhubungan akan terpenuhi. Pemenuhan kebutuhan tersebut berujung pada peningkatan motivasi intrinsik dan komitmen afektif terhadap organisasi. Dalam konteks PTPN IV, *green involvement* memberikan ruang bagi karyawan untuk berkontribusi secara nyata terhadap tujuan lingkungan perusahaan, sehingga memperkuat rasa keterikatan emosional mereka.

Selain itu, hasil ini juga mendukung kerangka *Job Demands–Resources* (JD-R) Model (Bakker & Demerouti, 2007), yang menempatkan praktik *green involvement* sebagai *job resource* yang mampu meningkatkan *employee engagement* dan memperkuat komitmen. Keterlibatan dalam program hijau menyediakan sumber daya psikologis berupa rasa makna dan kebanggaan terhadap organisasi. Ketika karyawan merasa dipercaya dan diberdayakan untuk terlibat dalam upaya lingkungan, mereka tidak hanya menjadi lebih termotivasi, tetapi juga

lebih berkomitmen untuk tetap berkontribusi pada kesuksesan organisasi jangka panjang. Dengan demikian, *green involvement* berperan sebagai penguat hubungan emosional antara karyawan dan organisasi melalui pengalaman partisipatif yang bermakna dalam konteks keberlanjutan.

d. H4: *Green recruitment and selection* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *innovation capability*

Hasil analisis menunjukkan bahwa *green recruitment and selection* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *innovation capability*, dengan nilai original sample sebesar 0.307, T statistik sebesar 4.261, dan p-value 0.000. Ini berarti bahwa proses perekrutan yang mempertimbangkan aspek keberlanjutan lingkungan mendorong terciptanya sumber daya manusia yang lebih inovatif. Karyawan yang sejak awal telah dipilih berdasarkan nilai-nilai keberlanjutan cenderung lebih siap dan terbuka terhadap ide-ide baru yang mendukung inovasi dalam perusahaan.

Temuan ini dapat dijelaskan melalui *Resource-Based View* (Barney, 1991), yang menegaskan bahwa keunggulan kompetitif organisasi berasal dari sumber daya internal yang bernilai, langka, sulit ditiru, dan tidak tergantikan. *green recruitment and selection* memungkinkan perusahaan memperoleh sumber daya manusia dengan karakteristik unik—yaitu orientasi keberlanjutan, kreativitas, dan kesadaran lingkungan—yang menjadi fondasi penting dalam membangun *innovation capability*. Dengan memilih individu yang memiliki mindset

hijau sejak awal, organisasi seperti PTPN IV dapat menumbuhkan budaya inovatif yang berkelanjutan karena inovasi yang lahir berasal dari kesadaran akan tanggung jawab sosial dan ekologis.

Selain itu, temuan ini juga selaras dengan *Ability–Motivation–Opportunity* (AMO) *Theory* (Appelbaum et al., 2000), yang menjelaskan bahwa praktik manajemen sumber daya manusia yang efektif—seperti rekrutmen hijau—dapat meningkatkan inovasi dengan memberikan tiga elemen utama: kemampuan (*ability*) melalui seleksi kandidat berkualitas, motivasi (*motivation*) melalui kesesuaian nilai keberlanjutan, dan kesempatan (*opportunity*) untuk berkontribusi dalam lingkungan kerja yang mendukung inovasi. Dalam konteks ini, *green recruitment and selection* tidak hanya menciptakan karyawan yang kompeten secara teknis, tetapi juga yang memiliki motivasi intrinsik untuk menciptakan ide-ide baru yang selaras dengan prinsip keberlanjutan.

e. H5: *Green training* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *innovation capability*

Green Training juga terbukti berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *Innovation Capability*, dengan original sample sebesar 0.190, T statistik 3.585, dan p-value 0.000. Ini menunjukkan bahwa semakin banyak pelatihan terkait isu lingkungan yang diberikan kepada karyawan, maka semakin tinggi pula kemampuan mereka dalam menciptakan dan mengimplementasikan ide-ide baru yang inovatif dan berkelanjutan.

Temuan ini sejalan dengan *Dynamic Capability Theory* (Teece, Pisano, & Shuen, 1997), yang menekankan bahwa kemampuan organisasi untuk berinovasi berasal dari kemampuannya dalam mengonfigurasi ulang sumber daya dan kompetensi internal melalui proses pembelajaran berkelanjutan. Dalam konteks ini, *Green Training* di PTPN IV berfungsi sebagai mekanisme pembelajaran yang memperkuat *dynamic capabilities* karyawan untuk beradaptasi terhadap perubahan lingkungan dan teknologi. Melalui pelatihan, karyawan tidak hanya memperoleh keterampilan teknis baru, tetapi juga mengembangkan pola pikir proaktif untuk menciptakan inovasi yang selaras dengan prinsip keberlanjutan.

Selain itu, hasil ini juga mendukung kerangka *Ability–Motivation–Opportunity* (AMO) Theory (Appelbaum et al., 2000). *Green training* meningkatkan *ability* (kemampuan) karyawan melalui peningkatan pengetahuan lingkungan, memperkuat *motivation* melalui rasa tanggung jawab ekologis, serta menciptakan *opportunity* untuk menerapkan ide-ide inovatif dalam konteks pekerjaan. Kombinasi ketiga faktor ini memperkuat *innovation capability* organisasi karena karyawan memiliki kapasitas, dorongan, dan ruang untuk bereksperimen dengan pendekatan-pendekatan baru yang ramah lingkungan.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa *green training* tidak hanya berfungsi sebagai sarana pengembangan keterampilan teknis, tetapi juga sebagai katalis inovasi organisasi. Melalui transfer pengetahuan keberlanjutan, *green training* menumbuhkan pola pikir kreatif dan

kemampuan adaptif karyawan, yang menjadi dasar utama terbentuknya *innovation capability* di PTPN IV.

f. H6: *Green involvement* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *innovation capability*

Green involvement memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *innovation capability*, dengan nilai original sample sebesar 0.241, T statistik sebesar 4.075, dan p-value 0.000. Artinya, semakin tinggi keterlibatan karyawan dalam kegiatan lingkungan yang difasilitasi oleh perusahaan, maka semakin besar pula kemampuan mereka dalam menciptakan inovasi yang bermanfaat bagi organisasi.

Keterlibatan dalam kegiatan lingkungan dapat memperluas wawasan dan pengalaman karyawan, serta memperkuat nilai-nilai kolaboratif dan kreatif dalam menyelesaikan masalah. Kegiatan seperti daur ulang, konservasi energi, atau pengembangan produk ramah lingkungan memberikan ruang aktualisasi bagi karyawan untuk berpikir dan bertindak inovatif. Dalam jangka panjang, keterlibatan ini menjadi bagian dari pembentukan budaya kerja yang mendukung inovasi secara sistematis.

Temuan ini memperkuat hasil penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa keterlibatan langsung dalam aktivitas lingkungan dapat menumbuhkan sikap proaktif terhadap perubahan dan kreativitas. Dengan *green involvement* yang kuat, perusahaan tidak hanya menciptakan lingkungan kerja yang peduli terhadap keberlanjutan, tetapi juga

membangun fondasi yang kokoh bagi pengembangan inovasi yang berkelanjutan.

g. H7: *Innovation capability* memediasi hubungan antara *Green Human Resource Management* terhadap *employee commitment*

Hasil pengujian menunjukkan bahwa *innovation capability* memiliki peran sebagai mediator yang signifikan dalam hubungan antara *Green Human Resource Management* (yang terdiri dari *green recruitment and selection*, *green training*, serta *green involvement*) terhadap *employee commitment*. Nilai original sample untuk jalur mediasi dari *green involvement* sebesar 0.045 dengan T statistik 2.628 dan p-value 0.009, dari *green training* sebesar 0.035 dengan T statistik 2.553 dan p-value 0.011, serta dari *green recruitment and selection* sebesar 0.057 dengan T statistik 3.027 dan p-value 0.002. Ketiga nilai tersebut menunjukkan pengaruh signifikan, yang berarti bahwa *innovation capability* berperan penting dalam memperkuat dampak pengelolaan SDM hijau terhadap *employee commitment*.

Hasil ini dapat dijelaskan melalui Social Exchange Theory (Blau, 1964), yang menyatakan bahwa ketika organisasi memberikan kesempatan bagi karyawan untuk berpartisipasi dalam kegiatan positif seperti inisiatif lingkungan, mereka akan membalas dengan perilaku yang konstruktif dan proaktif, salah satunya melalui inovasi. Dalam konteks ini, *green involvement* menciptakan hubungan timbal balik yang positif antara organisasi dan karyawan—di mana partisipasi aktif dalam isu lingkungan

mendorong karyawan untuk berkontribusi lebih besar terhadap pengembangan ide-ide inovatif yang berorientasi pada keberlanjutan.

Selain itu, hasil ini juga konsisten dengan *Dynamic Capability Theory* (Teece, 2007), yang menekankan pentingnya keterlibatan karyawan dalam proses pembelajaran dan perubahan organisasi. Melalui *green involvement*, karyawan memperoleh pengalaman langsung dalam memecahkan masalah lingkungan dan menemukan peluang inovasi baru. Proses partisipatif ini memperkuat sensing (kemampuan mengenali peluang inovasi) dan seizing (kemampuan memanfaatkan peluang tersebut) yang menjadi inti dari *innovation capability* organisasi.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa *green involvement* tidak hanya mencerminkan kepedulian karyawan terhadap lingkungan, tetapi juga menjadi motor penggerak terbentuknya *innovation capability* di perusahaan. Melalui pelibatan aktif dalam aktivitas hijau, karyawan menjadi lebih sadar, kreatif, dan kolaboratif dalam menghasilkan ide-ide baru yang berorientasi pada keberlanjutan, yang pada akhirnya memperkuat daya saing inovatif organisasi seperti PTPN IV.

h. H8: *Innovation culture* memoderasi hubungan antara *innovation capability* terhadap *employee commitment*

Hasil uji moderasi menunjukkan bahwa *innovation culture* mampu memperkuat hubungan antara *innovation capability* dan *employee commitment*. Nilai original sample sebesar 0.093, dengan T statistik 3.043 dan p-value 0.002, mengindikasikan bahwa efek moderasi tersebut

signifikan secara statistik. Ini berarti, ketika *innovation culture* di perusahaan tinggi, maka pengaruh *innovation capability* terhadap *employee commitment* akan menjadi lebih kuat.

Temuan ini dapat dijelaskan melalui *Job Demands–Resources* (JD-R) Model, di mana *innovation culture* berperan sebagai job resource kontekstual yang menyediakan dukungan psikologis dan organisasi bagi karyawan. Lingkungan kerja yang inovatif memberikan rasa otonomi, makna kerja, dan kesempatan aktualisasi diri, yang pada gilirannya meningkatkan keterikatan dan *employee commitment* terhadap organisasi. Dalam konteks ini, *innovation capability* karyawan akan lebih bermakna jika didukung oleh budaya organisasi yang menghargai kreativitas dan pembelajaran berkelanjutan.

Selain itu, temuan ini juga selaras dengan Social Exchange Theory (Blau, 1964), yang menekankan prinsip timbal balik antara organisasi dan karyawan. Ketika organisasi menanamkan *innovation culture* yang memberi penghargaan terhadap ide dan kontribusi karyawan, maka mereka akan membalas dengan komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi. *Innovation culture* menciptakan rasa keadilan dan pengakuan sosial, sehingga karyawan yang inovatif merasa lebih dihargai dan termotivasi untuk terus berkontribusi.

Lebih jauh, temuan ini juga dapat dipahami melalui perspektif *Organizational Support Theory* (Eisenberger et al., 1986), yang menyatakan bahwa persepsi terhadap dukungan organisasi (dalam hal ini

dukungan terhadap inovasi) meningkatkan komitmen afektif karyawan. Ketika karyawan melihat bahwa organisasi memberikan ruang bagi ide baru dan mendorong eksperimentasi, mereka merasa lebih terikat secara emosional dan loyal terhadap perusahaan.

Dengan demikian, *innovation culture* tidak hanya menjadi katalis bagi terbentuknya perilaku inovatif, tetapi juga menjadi faktor penguat yang memperdalam hubungan antara kemampuan inovatif dan *employee commitment*. Perusahaan seperti PTPN IV yang mampu menumbuhkan *innovation culture* secara konsisten akan lebih berhasil dalam mempertahankan karyawan yang berkomitmen tinggi, kreatif, dan berorientasi pada kemajuan berkelanjutan.

VI.2 Pembahasan

Temuan penelitian menunjukkan bahwa praktik *Green Human Resource Management* (GHRM) berpengaruh signifikan terhadap *employee commitment*, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui *innovation capability*. Secara khusus, *innovation capability* terbukti berperan sebagai variabel mediasi yang memperkuat hubungan antara GHRM dan *employee commitment*. Temuan ini memperkuat argumen bahwa praktik GHRM tidak secara otomatis menghasilkan *employee commitment*, melainkan bekerja melalui mekanisme internal yang memungkinkan karyawan menginternalisasi nilai-nilai keberlanjutan organisasi ke dalam perilaku kerja yang bermakna (Renwick et al., 2013; Paillé & Boiral, 2013; Tang et al., 2018; Pham & Paillé, 2020).

Secara teoretis, temuan ini dapat dijelaskan melalui Resource-Based View (RBV) yang memandang *innovation capability* sebagai sumber daya tidak berwujud yang bernilai, langka, dan sulit ditiru, sehingga berpotensi menciptakan keunggulan kompetitif berkelanjutan (Barney, 1991). Dalam kerangka ini, praktik GHRM—khususnya *green training* dan *green involvement*—berfungsi sebagai mekanisme pengembangan sumber daya internal organisasi dengan memperluas keterampilan kognitif, kreatif, dan adaptif karyawan (Jabbour & Santos, 2008; Jackson et al., 2011; Renwick et al., 2013). Dengan demikian, *innovation capability* tidak hanya dipahami sebagai outcome organisasi, tetapi sebagai kemampuan strategis yang memungkinkan organisasi mengonversi praktik SDM hijau menjadi nilai jangka panjang.

Selain RBV, temuan ini juga konsisten dengan *Social Context Theory*, yang menekankan bahwa sikap dan perilaku individu dibentuk oleh konteks sosial dan psikologis yang diciptakan oleh praktik organisasi (Salancik & Pfeffer, 1978). Praktik GHRM memberikan sinyal normatif mengenai prioritas dan nilai organisasi terhadap keberlanjutan lingkungan, yang kemudian dimaknai oleh karyawan sebagai bentuk dukungan organisasi. Persepsi tersebut mendorong munculnya respons timbal balik dalam bentuk peningkatan keterlibatan psikologis dan komitmen terhadap organisasi (Cropanzano & Mitchell, 2005; Paillé et al., 2014; Tang et al., 2018).

Dalam konteks BUMN sektor perkebunan, khususnya PTPN IV, praktik GHRM masih cenderung bersifat formal dan normatif sebagai respons

terhadap tuntutan regulasi, tekanan pemangku kepentingan, dan kebijakan keberlanjutan eksternal. Kondisi ini menyebabkan praktik GHRM belum sepenuhnya terinternalisasi menjadi perilaku inovatif karyawan. Sejalan dengan karakteristik organisasi publik yang relatif hierarkis dan birokratis, kebijakan hijau sering dipersepsikan sebagai kewajiban administratif, bukan sebagai peluang untuk berkreasi (Masri & Jaaron, 2017). Dalam konteks ini, *innovation capability* menjadi mekanisme kunci karena memungkinkan karyawan menerjemahkan kebijakan hijau yang bersifat struktural menjadi ide, proses, dan solusi yang relevan dengan tantangan operasional perkebunan yang kompleks dan dinamis (Saunila, 2016).

Insight baru yang dihasilkan dari temuan ini adalah bahwa keberhasilan GHRM dalam membangun *employee commitment* sangat bergantung pada kemampuannya menciptakan *innovation capability* sebagai jembatan psikologis dan fungsional antara kebijakan organisasi dan pengalaman kerja karyawan. Dalam konteks organisasi publik berbasis sumber daya alam, *innovation capability* bukan sekadar outcome tambahan, melainkan mekanisme inti yang menjelaskan bagaimana praktik SDM hijau menghasilkan keterikatan emosional dan loyalitas karyawan, sebuah aspek yang relatif kurang mendapat perhatian dalam penelitian GHRM sebelumnya yang lebih menekankan hubungan langsung antar variabel.

Temuan penelitian selanjutnya menunjukkan bahwa *innovation culture* memoderasi hubungan antara *innovation capability* dan *employee commitment*, di mana pengaruh *innovation capability* terhadap *employee*

commitment menjadi lebih kuat pada organisasi dengan *innovation culture* yang tinggi. Temuan ini mengindikasikan bahwa *innovation capability* bersifat kondisional dan sangat bergantung pada konteks organisasi tempat karyawan bekerja. Dari perspektif teoretis, hasil ini sejalan dengan Social Context Theory yang menekankan bahwa norma, nilai, dan ekspektasi sosial dalam organisasi membentuk makna dan konsekuensi dari perilaku individu (Salancik & Pfeffer, 1978).

Innovation culture berfungsi sebagai konteks sosial yang memberikan legitimasi, dukungan, dan penghargaan terhadap perilaku inovatif karyawan, sehingga memperkuat makna psikologis dari kontribusi inovatif yang mereka lakukan (Martins & Terblanche, 2003; Dobni, 2008; Zibarras & Coan, 2015). Dalam konteks BUMN perkebunan yang cenderung hierarkis dan birokratis, keberadaan *innovation culture* menjadi faktor pembeda yang menentukan apakah *innovation capability* dapat diekspresikan dan dikembangkan secara optimal. Tanpa *innovation culture* yang mendukung, karyawan yang memiliki kemampuan inovatif berpotensi mengalami keterbatasan ruang ekspresi, sehingga kontribusi inovatif mereka tidak sepenuhnya diterjemahkan menjadi komitmen terhadap organisasi.

Insight baru dari temuan ini adalah bahwa *innovation culture* berperan sebagai *boundary condition* yang menentukan efektivitas *innovation capability* dalam membangun *employee commitment*. Hal ini menjelaskan mengapa *innovation culture* lebih relevan sebagai variabel moderasi dibandingkan *green culture* atau kepemimpinan, karena *innovation culture*

secara langsung menentukan apakah inovasi menjadi sumber makna, pengakuan, dan keterikatan psikologis bagi karyawan (Dobni, 2008; Saunila, 2016).

Secara keseluruhan, penelitian ini memberikan kontribusi teoretis yang signifikan melalui pengembangan model integratif GHRM–Inovasi–Komitmen yang menggabungkan Resource-Based View, Social Context Theory, dan Stakeholder Theory. Model ini melampaui pendekatan linier tradisional dengan menunjukkan bahwa praktik GHRM membentuk *innovation capability* sebagai sumber daya strategis yang selanjutnya memperkuat *employee commitment* dalam konteks organisasi berbasis keberlanjutan (Freeman, 1984; Barney, 1991).

Kontribusi teoretis lainnya adalah pengembangan konsep Green Innovation Advantage, yaitu keunggulan strategis organisasi yang berasal dari integrasi praktik GHRM berbasis lingkungan, *innovation capability*, dan *innovation culture*. Konsep ini memperluas RBV dengan menambahkan dimensi keberlanjutan sebagai elemen kunci dalam penciptaan keunggulan kompetitif jangka panjang, khususnya pada organisasi publik berbasis sumber daya alam yang menghadapi tekanan keberlanjutan yang tinggi.

Secara praktis, temuan penelitian ini memberikan panduan strategis bagi manajer SDM dan pimpinan organisasi untuk merancang dan mengimplementasikan praktik GHRM secara terintegrasi. Rekrutmen hijau perlu menekankan kesesuaian nilai keberlanjutan, *green training* perlu diarahkan pada pengembangan kreativitas dan pemecahan masalah, serta

green involvement perlu difasilitasi melalui program partisipatif yang berkelanjutan (Renwick et al., 2013; Pham & Paillé, 2020). Dari sisi kebijakan, hasil penelitian ini memberikan dasar empiris bagi pengembangan kebijakan tenaga kerja hijau, baik di tingkat organisasi maupun nasional, melalui perumusan standar pelatihan lingkungan, insentif keberlanjutan, serta program kolaboratif pengembangan SDM berbasis inovasi hijau.

Dalam konteks PTPN IV Wilayah Sumatera Utara, proses rekrutmen dan seleksi karyawan pada umumnya masih berorientasi pada pemenuhan kebutuhan tenaga kerja berdasarkan kompetensi teknis, kepatuhan terhadap regulasi, serta standar administratif yang ditetapkan oleh perusahaan dan pemangku kepentingan eksternal. Pendekatan ini mencerminkan karakteristik umum organisasi BUMN yang menekankan prinsip transparansi, akuntabilitas, dan kepatuhan terhadap kebijakan formal.

Meskipun demikian, integrasi nilai-nilai keberlanjutan lingkungan dalam proses rekrutmen dan seleksi masih cenderung bersifat implisit dan belum sepenuhnya terstruktur. Aspek kesadaran lingkungan, pemahaman kandidat terhadap isu keberlanjutan, serta potensi kontribusi inovatif kandidat dalam mendukung agenda lingkungan perusahaan belum selalu menjadi kriteria utama dalam pengambilan keputusan seleksi. Kondisi ini dapat menyebabkan praktik *green recruitment and selection* dipersepsikan oleh karyawan sebagai prosedur administratif semata, bukan sebagai sinyal kuat mengenai komitmen organisasi terhadap keberlanjutan.

Dalam operasional perkebunan yang menghadapi tantangan lingkungan yang kompleks, seperti pengelolaan lahan, efisiensi energi, dan pengurangan dampak lingkungan, proses rekrutmen dan seleksi sesungguhnya memiliki peran strategis dalam membentuk *Innovation Capability* sejak tahap awal siklus SDM. Ketika kandidat direkrut tidak hanya berdasarkan kompetensi teknis, tetapi juga berdasarkan keselarasan nilai keberlanjutan dan kemampuan berpikir inovatif, organisasi memiliki peluang lebih besar untuk membangun tenaga kerja yang mampu menerjemahkan kebijakan lingkungan ke dalam praktik kerja yang konkret dan kontekstual.

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa keterbatasan dalam internalisasi nilai keberlanjutan pada tahap rekrutmen dan seleksi berimplikasi pada perlunya mekanisme lanjutan, seperti *green training* dan pengembangan *innovation capability*, untuk membangun *employee commitment*. Dengan kata lain, *innovation capability* berperan sebagai mekanisme kompensatoris yang membantu karyawan mengisi kesenjangan antara kebijakan GHRM yang bersifat formal dan realitas praktik kerja di lapangan. Hal ini menjelaskan mengapa pengaruh GHRM terhadap *employee commitment* tidak sepenuhnya bersifat langsung, tetapi bekerja melalui mekanisme inovasi.

Oleh karena itu, dalam konteks PTPN IV Wilayah Sumatera Utara, penguatan praktik *green recruitment and selection* berpotensi memberikan dampak yang lebih luas dan berkelanjutan bagi organisasi dan seluruh pemangku kepentingan. Rekrutmen dan seleksi yang secara eksplisit

menekankan nilai keberlanjutan dan inovasi tidak hanya berfungsi sebagai pintu masuk tenaga kerja, tetapi juga sebagai instrumen strategis pembentuk budaya dan kapabilitas organisasi. Pendalaman terhadap aspek ini memberikan pemahaman bahwa peningkatan efektivitas GHRM perlu dimulai sejak tahap awal pengelolaan SDM agar manfaatnya dapat dirasakan secara optimal oleh karyawan, organisasi, dan lingkungan.

BAB VII

BAB VIII

PENUTUP

VIII.1 Kesimpulan

Penelitian ini memberikan pemahaman bahwa keberhasilan praktik *Green Human Resource Management* (GHRM) dalam membangun *employee commitment* tidak bersifat otomatis dan tidak dapat dijelaskan hanya melalui keberadaan kebijakan atau program keberlanjutan formal. Temuan penelitian menunjukkan bahwa *employee commitment* terbentuk ketika praktik GHRM mampu menciptakan nilai psikologis dan fungsional bagi karyawan, khususnya melalui pengembangan *innovation capability*.

Kesimpulan utama penelitian ini adalah bahwa *innovation capability* berperan sebagai mekanisme kunci yang menjembatani praktik GHRM dan *employee commitment*. Praktik SDM hijau baru bermakna bagi karyawan ketika mereka memiliki kemampuan dan ruang untuk menerjemahkan nilai-nilai keberlanjutan organisasi ke dalam ide, inisiatif, dan solusi kerja yang relevan. Dengan demikian, *employee commitment* tidak hanya lahir dari kepatuhan terhadap kebijakan hijau, tetapi dari pengalaman berkontribusi secara inovatif terhadap tujuan keberlanjutan organisasi.

Selain itu, penelitian ini menegaskan bahwa *innovation culture* merupakan kondisi penentu (*boundary condition*) yang memperkuat atau melemahkan pengaruh *innovation capability* terhadap *employee commitment*. Dalam konteks BUMN sektor perkebunan yang cenderung birokratis, *innovation culture* menjadi faktor pembeda yang menentukan apakah inovasi

dipersepsikan sebagai nilai yang dihargai atau sekadar tuntutan tambahan. Oleh karena itu, penelitian ini menjawab pertanyaan *so what?* dengan menunjukkan bahwa GHRM hanya efektif membangun *employee commitment* apabila didukung oleh *innovation capability* dan budaya organisasi yang kondusif.

1. Implikasi Teoretis

Penelitian ini memberikan kontribusi teoretis yang spesifik terhadap pengembangan literatur *Green Human Resource Management*. Pertama, penelitian ini memperluas kajian GHRM yang selama ini didominasi oleh hubungan langsung antara praktik SDM hijau dan outcome perilaku, dengan menekankan mekanisme internal berupa *innovation capability*. Kontribusi ini menggeser fokus literatur dari *apakah GHRM berpengaruh* menjadi *bagaimana dan melalui mekanisme apa GHRM bekerja*.

Kedua, penelitian ini memperkaya Resource-Based View (RBV) dengan menunjukkan bahwa praktik GHRM berfungsi sebagai sumber daya strategis yang membangun *innovation capability* sebagai aset tidak berwujud organisasi. Dengan demikian, GHRM diposisikan tidak hanya sebagai alat kepatuhan lingkungan, tetapi sebagai bagian dari strategi pengembangan kapabilitas berkelanjutan.

Ketiga, penelitian ini memperluas *Job Demands–Resources* (JD-R) Model dengan mengonseptualisasikan GHRM sebagai *job resource* yang membentuk *employee commitment* melalui mekanisme inovasi. Integrasi

ini menambahkan dimensi keberlanjutan dan inovasi ke dalam pengembangan JD-R Model yang selama ini lebih berfokus pada kesejahteraan kerja.

Keempat, melalui pengujian *innovation culture* sebagai variabel moderasi, penelitian ini menegaskan pentingnya konteks organisasi dalam literatur GHRM. Temuan ini menunjukkan bahwa efektivitas GHRM bersifat kontekstual dan bergantung pada budaya organisasi, sehingga memperkaya diskursus GHRM dengan perspektif *boundary condition*. Secara keseluruhan, penelitian ini mengusulkan kerangka *Green–Innovation–Commitment Nexus* sebagai kontribusi konseptual bagi pengembangan teori SDM berkelanjutan.

2. Implikasi Praktis

Implikasi praktis penelitian ini bersifat operasional dan ditujukan secara jelas kepada aktor organisasi tertentu. Pertama, manajemen puncak BUMN perlu memosisikan GHRM sebagai bagian dari strategi pengembangan kapabilitas organisasi, bukan sekadar fungsi administratif. Kebijakan keberlanjutan perlu diterjemahkan ke dalam tujuan pengembangan SDM yang terukur dan konsisten.

Kedua, unit manajemen sumber daya manusia bertanggung jawab untuk mengintegrasikan nilai keberlanjutan dan inovasi dalam seluruh siklus SDM. Pada tahap rekrutmen, HR perlu menilai keselarasan nilai keberlanjutan dan potensi inovatif kandidat. Pada tahap pelatihan, program perlu diarahkan pada pengembangan kreativitas, pemecahan masalah, dan

inovasi berbasis isu lingkungan yang relevan dengan konteks operasional perkebunan.

Ketiga, manajer lini dan pimpinan unit kerja memiliki peran kunci dalam membangun *innovation culture*. Hal ini dapat dilakukan melalui penyediaan ruang diskusi, forum inovasi internal, serta mekanisme umpan balik yang mendorong keterbukaan terhadap ide baru. Sistem penilaian kinerja dan penghargaan juga perlu secara eksplisit mengaitkan kontribusi inovatif dan perilaku hijau dengan insentif dan pengakuan.

Keempat, pada level organisasi, BUMN perkebunan perlu memastikan bahwa agenda keberlanjutan tidak berhenti pada kebijakan formal, tetapi terinternalisasi dalam praktik kerja sehari-hari, sehingga karyawan memersepsikan keberlanjutan sebagai peluang untuk berkontribusi dan berkembang.

3. Agenda Riset Masa Depan

Penelitian ini membuka beberapa agenda riset penting ke depan. Pertama, penelitian selanjutnya dapat menguji model Green–Innovation–Commitment Nexus pada sektor dan jenis organisasi lain untuk meningkatkan generalisasi temuan. Kedua, penelitian longitudinal diperlukan untuk memahami dinamika jangka panjang internalisasi GHRM, *innovation capability*, dan *employee commitment*, mengingat proses tersebut bersifat bertahap. Ketiga, penelitian masa depan dapat mengeksplorasi faktor kontekstual lain, seperti gaya kepemimpinan, sistem pengendalian manajemen, atau tekanan pemangku kepentingan,

sebagai variabel moderasi tambahan dalam hubungan GHRM dan *employee commitment*. Keempat, penggunaan pendekatan *mixed methods* dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai pengalaman subjektif karyawan dalam memaknai praktik SDM hijau dan inovasi.

VIII.2 Saran

Penelitian ini menghasilkan beberapa implikasi penting yang dapat dirumuskan secara lebih terstruktur pada tiga level utama, yaitu implikasi teoretis, implikasi praktis (operasional organisasi), dan implikasi kebijakan, sehingga rekomendasi yang diberikan tidak bersifat normatif, tetapi aplikatif dan kontekstual

1. Implikasi Teoretis

Secara akademis, penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan literatur *Green Human Resource Management* (GHRM) dengan menekankan peran *innovation capability* sebagai mekanisme mediasi dan *innovation culture* sebagai kondisi kontekstual (moderasi) dalam menjelaskan pengaruh GHRM terhadap *employee commitment*. *Integrasi Resource-Based View* (RBV) dan *Job Demands–Resources* (JD-R) Model dalam kerangka keberlanjutan memperluas pemahaman teoretis bahwa praktik SDM hijau berfungsi tidak hanya sebagai kebijakan normatif, tetapi sebagai *job resource* strategis yang membentuk kapabilitas internal organisasi. Konseptualisasi ini dapat menjadi dasar bagi penelitian lanjutan untuk mengembangkan model *Green–Innovation–Commitment*

Nexus sebagai kerangka teoritis yang lebih komprehensif dalam studi manajemen sumber daya manusia berkelanjutan.

2. Implikasi Praktis (Level Operasional Organisasi)

Implikasi praktis penelitian ini ditujukan secara spesifik kepada aktor organisasi pada level operasional, khususnya di lingkungan BUMN sektor perkebunan. Pertama, pada level manajemen puncak, direkomendasikan agar direksi dan pimpinan perusahaan menetapkan GHRM sebagai bagian dari strategi pengembangan kapabilitas organisasi. Hal ini dapat diwujudkan melalui penetapan kebijakan internal yang secara eksplisit mengaitkan agenda keberlanjutan lingkungan dengan pengembangan inovasi dan *employee commitment*.

Kedua, pada level unit Manajemen Sumber Daya Manusia, manajer HR perlu mengintegrasikan prinsip keberlanjutan dan inovasi ke dalam seluruh siklus pengelolaan SDM. Pada tahap rekrutmen dan seleksi, HR bertanggung jawab menetapkan kriteria penilaian yang mencakup kesadaran lingkungan dan potensi inovatif kandidat. Pada tahap pelatihan dan pengembangan, HR perlu merancang program *green training* yang tidak hanya berfokus pada kepatuhan lingkungan, tetapi juga pada pengembangan kreativitas, pemecahan masalah, dan inovasi berbasis isu lingkungan yang relevan dengan operasional perkebunan.

Ketiga, pada level manajer lini dan pimpinan unit kerja, disarankan untuk secara aktif menciptakan lingkungan kerja yang mendukung *innovation culture*. Manajer lini berperan menyediakan ruang diskusi,

forum inovasi internal, dan mekanisme umpan balik yang memungkinkan karyawan menyampaikan ide tanpa hambatan birokratis. Selain itu, pimpinan unit perlu memastikan bahwa kontribusi inovatif dan perilaku hijau karyawan diakui melalui sistem penilaian kinerja dan penghargaan yang jelas, seperti pengakuan formal, insentif non-finansial, atau kesempatan pengembangan karier. Dengan pembagian peran yang jelas ini, implementasi GHRM diharapkan tidak berhenti pada kebijakan formal, tetapi terinternalisasi dalam praktik kerja sehari-hari dan pengalaman psikologis karyawan.

3. Implikasi Kebijakan

Pada level kebijakan, penelitian ini merekomendasikan agar Kementerian BUMN dan kementerian terkait mendorong integrasi indikator lingkungan (*environmental key performance indicators*) ke dalam sistem manajemen kinerja dan pengelolaan SDM BUMN. Kebijakan ini dapat memperkuat akuntabilitas organisasi terhadap agenda keberlanjutan sekaligus mendorong perilaku kerja hijau dan inovatif di tingkat individu.

Selain itu, pemerintah dapat merancang skema insentif dan evaluasi kinerja BUMN yang mempertimbangkan keberhasilan implementasi praktik GHRM dan pengembangan *innovation culture* berorientasi keberlanjutan. Pada level pendukung, lembaga pendidikan dan pelatihan vokasi disarankan menyesuaikan kurikulum dengan menekankan penguasaan kompetensi hijau dan keterampilan inovatif, sehingga lulusan

memiliki kesiapan menghadapi tuntutan industri yang semakin menekankan aspek keberlanjutan. Dengan demikian, saran yang dihasilkan penelitian ini tidak hanya memberikan arah pengembangan teori, tetapi juga panduan operasional bagi organisasi dan masukan kebijakan bagi pemangku kepentingan dalam memperkuat agenda keberlanjutan nasional.

BAB IX

DAFTAR PUSTAKA

- Abbing, E. R. (2010). *Brand driven innovation: Strategies for development and design* (Vol. 21). Ava Publishing.
- Abdullah, M. S., Toycan, M. & Anwar, K. (2017). The cost readiness of implementing e-learning. *Custos E Agronegocio On Line*, 13(2), 156–175.
- Adeyefa, A., Adedipe, A., Adebayo, I. & Adesuyan, A. (2023). Influence of Green Human Resource Management practices on employee retention in the hotel industry. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 12(1), 114–130.
- Adler, P. S. (1990). Adapting your technological base: The organizational challenge. *Sloan Management Review*, 32(1), 25–37.
- Ahmad, S. (2015). Green Human Resource Management: Policies and practices. *Cogent Business & Management*, 2(1), 1030817.
- Aktharsha, U. S. & Sengottuvel, A. (2016). Knowledge sharing behavior and *Innovation Capability* : HRM practices in hospitals. *SCMS Journal of Indian Management*, 13(1), 118.
- Al Jabri, B. & Ghazzawi, I. (2019). Organizational commitment: A review of the conceptual and empirical literature and a research agenda. *International Leadership Journal*, 11(1), 78–119.
- Al-Swidi, A. K., Gelaidan, H. M. & Saleh, R. M. (2021). The joint impact of Green Human Resource Management, leadership and organizational culture on employees' green behaviour and organisational environmental performance. *Journal of Cleaner Production*, 316, 128112.
- Aljenibia, N. N. A. & Kamarudin, M. F. B. (2023). HRM practices and innovative performance: The contingent role of *Innovation Capability* . *Journal for ReAttach Therapy and Developmental Diversities*, 6(3s), 287–299.
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18.
- Almudallal, A. W., Bakri, N., Muktar, S. N. & El-Farra, M. M. (2016). Implementing knowledge management in the Palestinian public sector institutions: Empirical study on the Presidency of the Palestinian Government. *International Review of Management and Marketing*, 6(S4), 101–107.
- Amjad, F., Abbas, W., Zia-Ur-Rehman, M., Baig, S. A., Hashim, M., Khan, A. & Rehman, H. U. (2021). Effect of Green Human Resource Management practices on organizational sustainability: The mediating role of environmental and employee performance. *Environmental Science and Pollution Research*, 28, 28191–28206.
- Andavar, V., Ali, B. J. & Ali, S. A. (2020). Rainwater for water scarcity management: An experience of Woldia University (Ethiopia). *Journal of Business, Economics and Environmental Studies*, 10(4), 29–34.
- Andersen, J. (2021). A relational natural-resource-based view on product innovation: The influence of green product innovation and green suppliers

- on differentiation advantage in small manufacturing firms. *Technovation*, 104, 102254.
- Angle, H. L. & Perry, J. L. (1981). An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26(1), 1–14.
- Anindita, R. & Rapih, S. N. (2023). Fostering *Employee Commitment* in pharmaceutical company through green human resources management. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 21(2).
- Anwar, K. & Balcioglu, H. (2016). The relationship between transformational leadership characteristics and effectiveness: A case study of construction companies in Erbil. *International Journal of Science Technology and Management*, 5(2), 250–256.
- Athanasopoulou, A. & Selsky, J. W. (2015). The social context of corporate social responsibility: Enriching research with multiple perspectives and multiple levels. *Business & Society*, 54(3), 322–364.
- Attaianese, E. & Duca, G. (2012). Human factors and ergonomic principles in building design for life and work activities: An applied methodology. *Theoretical Issues in Ergonomics Science*, 13(2), 187–202.
- Azhar, B., Saadun, N., Puan, C. L., Kamarudin, N., Aziz, N., Nurhidayu, S. & Fischer, J. (2017). Promoting landscape heterogeneity to improve biodiversity conservation in oil palm production landscapes. *Agriculture, Ecosystems & Environment*, 239, 219–227.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Basak Ucanok, T. (2017). Responsible corporate behaviors: Drivers of corporate responsibility. In C. M. (Ed.), *CSR 2.0 and the new era of corporate citizenship* (pp. 17–36). IGI Global.
- Beck, K. & Wilson, C. (2000). Development of affective organizational commitment: A cross-sequential examination of change with tenure. *Journal of Vocational Behavior*, 56(1), 114–136.
- Benevene, P. & Buonomo, I. (2020). Green Human Resource Management: An evidence-based systematic literature review. *Sustainability*, 12(15), 5974.
- Benz, L. (2023). *Rethinking the future of sustainable supply chain management: A natural resource-based view* (Doctoral dissertation, Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg (FAU)).
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. John Wiley & Sons.
- Bonafous-Boucher, M. & Rendtorff, J. D. (2016). *Stakeholder theory: A model for strategic management*. Springer.
- Boominathan, V., Selvi, J. T., Dhilipan, C., Arasu, M. T., Elamurugan, B. & Velmurugan, P. R. (2024). Empirical study on the impact of select green HRM dimensions on *Innovation Culture*. In *Data-Driven Intelligent Business Sustainability* (pp. 405–417). IGI Global.
- Chang, W. J., Liao, S. H. & Wu, T. T. (2017). Relationships among organizational culture, knowledge sharing, and *Innovation Capability* : A case of the

- automobile industry in Taiwan. *Knowledge Management Research & Practice*, 15(3), 471–490.
- Chaudhary, R. (2020). Green Human Resource Management and employee green behavior: An empirical analysis. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27, 630–641.
- Cheema, S. & Javed, F. (2017). The effects of corporate social responsibility toward Green Human Resource Management: The mediating role of sustainable environment. *Cogent Business & Management*, 4(1), 1310012.
- Cherian, J. & Jacob, J. (2012). A study of green HR practices and its effective implementation in the organization: A review. *International Journal of Business and Management*, 7(21), 25–33.
- Daily, B. F. & Huang, S.-C. (2001). Achieving sustainability through attention to human resource factors in environmental management. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(12), 1539–1552.
- Daily, B. F., Bishop, J. W. & Govindarajulu, N. (2009). A conceptual model for organizational citizenship behavior directed toward the environment. *Business & Society*, 48(2), 243–256.
- Das, S. C. & Kumar Singh, R. (2016). Green HRM and organizational sustainability: An empirical review. *Kegels Journal of Social Science*, 8, 227–236.
- Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. John Wiley & Sons.
- Dhar, B. K., Mutalib, M. & Sobhani, F. A. (2019). Effect of *Innovation Capability* on human capital and organizational performance. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29(4), 7074–7087.
- Diez-Cañamero, B., Bishara, T., Otegi-Olaso, J. R., Minguez, R. & Fernández, J. M. (2020). Measurement of corporate social responsibility: A review of corporate sustainability indexes, rankings and ratings. *Sustainability*, 12(5), 2153.
- Dobni, C. (2008). Measuring Innovation Culture in organizations: The development of a generalized Innovation Culture construct using exploratory factor analysis. *European Journal of Innovation Management*, 11(4), 539–559.
- Donaldson, T. & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65–91.
- 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.
- Ekawati, W. (2014). Pengaruh gaya kepemimpinan dan Budaya inovatif terhadap kepuasan kerja karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 2(3), 1–14.
- Elianto, W. & Wulansari, N. A. (2016). Building knowledge sharing intention with international trust as a mediating variable. *Jurnal Manajemen Teknologi*, 15(1), 67–76.

- Elrehail, H., Harazneh, I., Abuhjeeleh, M., Alzghoul, A., Alnajdawi, S. & Ibrahim, H. M. H. (2019). Employee satisfaction, human resource management practices and competitive advantage: The case of Northern Cyprus. *European Journal of Management and Business Economics*, 29(2), 125–149.
- Elshaer, I. A., Sobaih, A. E. E., Aliedan, M. & Azazz, A. M. S. (2021). The effect of Green Human Resource Management on environmental performance in small tourism enterprises: Mediating role of pro-environmental behaviors. *Sustainability*, 13, 1956.
- Ernawati, E., Sinambela, E. A., Mardikaningsih, R. & Darmawan, D. (2020). Pengembangan komitmen organisasi melalui profesionalisme karyawan dan kepemimpinan yang efektif. *Jesya (Jurnal Ekonomi dan Ekonomi Syariah)*, 3(2), 215–225.
- Ernst, H., Kahle, H. N., Dubiel, A., Prabhu, J. & Subramaniam, M. (2015). The antecedents and consequences of affordable value innovations for emerging markets. *Journal of Product Innovation Management*, 32(1), 65–79.
- Espig, M., Fielke, S., Finlay Smits, S. C., Jakku, E., Turner, J. A., Robinson, C. J. & Lacey, J. (2022). Responsible digital agri food innovation in Australian and New Zealand public research organisations. *Sociologia Ruralis*, 62(2), 389–409.
- Faraj, K. M., Faeq, D. K., Abdulla, D. F., Ali, B. J. & Sadq, Z. M. (2021). Total quality management and hotel employee creative performance: The mediation role of job embeddedment. *Journal of Contemporary Issues in Business and Government*, 27(1), 1–12.
- Farrukh, A., Mathrani, S. & Sajjad, A. (2024). A comparative analysis of green-lean-six sigma enablers and environmental outcomes: A natural resource-based view. *International Journal of Lean Six Sigma*, 15(3), 481–502.
- Fernandez, E., Junquera, B. & Ordiz, M. (2003). Organizational culture and human resources in the environmental issue. *International Journal of Human Resource Management*, 14(4), 634–656.
- Ferris, G. R., Arthur, M. M., Berkson, H. M., Kaplan, D. M., Harrell-Cook, G. & Frink, D. D. (1998). Toward a social context theory of the human resource management-organization effectiveness relationship. *Human Resource Management Review*, 8(3), 235–264.
- Fesharaki, F. & Sehhat, S. (2018). Islamic human resource management (iHRM) enhancing organizational justice and employees' commitment: Case of a Qard al-Hasan bank in Iran. *Journal of Islamic Marketing*, 9(1), 204–218.
- Freeman, E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Freitas, W. R. D. S., Caldeira-Oliveira, J. H., Teixeira, A. A., Stefanelli, N. O. & Teixeira, T. B. (2020). Green Human Resource Management and corporate social responsibility: Evidence from Brazilian firms. *Benchmarking: An International Journal*, 27(4), 1551–1569.
- Gholami, H., Rezaei, G., Saman, M. Z. M., Sharif, S. & Zakuan, N. (2016). State-of-the-art Green HRM system: Sustainability in the sports center in

- Malaysia using a multi-methods approach and opportunities for future research. *Journal of Cleaner Production*, 124, 142-163.
- Gonul, K. Ö., Murat, E. & Dilek, E. (2013). The impact of HRM capabilities on innovation mediated by knowledge management capability. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 99, 784–793.
- Gopalakrishnan, S. & Damanpour, F. (1997). A review of innovation research in economics, sociology, and technology management. *Omega*, 25(1), 15–28.
- Guerci, M., Renzi, A. & Santis, S. D. (2016). Green Human Resource Management and employee outcomes: The mediating role of employee engagement. *Journal of Business Ethics*, 138(3), 511-523.
- Guzeller, C. O. & Celiker, N. (2020). Examining the relationship between organizational commitment and turnover intention via a meta-analysis. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 14(1), 102-120.
- Hart, S. L. (1995). A natural-resource-based view of the firm. *The Academy of Management Review*, 20(4), 986-1014.
- Hart, S. L. & Dowell, G. (2011). Invited editorial: A natural-resource-based view of the firm: Fifteen years after. *Journal of Management*, 37(5), 1464-1479.
- Harvey, G., Williams, K. & Probert, J. (2013). Greening the airline pilot: HRM and the green performance of airlines in the UK. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(1), 152-166.
- Helmy, I., Adawiyah, W. R. & Banani, A. (2019). Linking psychological empowerment, knowledge sharing, and employees' innovative behavior in SMEs. *The Journal of Behavioral Science*, 14(2), 66-79.
- Hidayati, N. (2021). *Pengaruh reputasi perusahaan terhadap organizational citizenship behavior yang dimoderasi oleh komitmen afektif pada karyawan PT. Surabaya Industrial Estate Rungkut (Sier)* [Tesis doktoral, Universitas Indonesia].
- HORisch, J., Schaltegger, S. & Freeman, R. E. (2020). Integrating stakeholder theory and sustainability accounting: A conceptual synthesis. *Journal of Cleaner Production*, 275, 124097.
- Islam, M. A., Jantan, A. H., Yusoff, Y. M., Chong, C. W. & Hossain, M. S. (2023). Green Human Resource Management (GHRM) practices and millennial employees' turnover intentions in the tourism industry in Malaysia: Moderating role of work environment. *Global Business Review*, 24(4), 642-662.
- Jabbour, C. J. C. (2011). How green are HRM practices, organizational culture, learning and teamwork? A Brazilian study. *Industrial and Commercial Pelatihan*, 43(2), 98–105.
- Jabbour, C. J. C. (2013). Environmental Pelatihan in organisations: From a literature review to a framework for future research. *Resources, Conservation and Recycling*, 74, 144–155.

- Jabbour, C. J. C. (2015). Environmental training and environmental management maturity of Brazilian companies with ISO14001: Empirical evidence. *Journal of Cleaner Production*, 96, 331-338.
- Jabbour, C. J. C. & de Sousa Jabbour, A. B. L. (2016). Green Human Resource Management and green supply chain management: Linking two emerging agendas. *Journal of Cleaner Production*, 112(3), 1824-1833.
- Jabbour, C. J. C. & Santos, F. C. A. (2008). The central role of human resource management in the search for sustainable organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(12), 2133–2154.
- Jabbour, C. J. C., Santos, F. C. A. & Nagano, M. S. (2008). Environmental management system and human resource practices: Is there a link between them in four Brazilian companies? *Journal of Cleaner Production*, 16(17), 1922–1925.
- Jackson, S. E. & Seo, J. (2010). The greening of strategic HRM scholarship. *Organization Management Journal*, 7(4), 278-290.
- Jackson, S. E., Renwick, D. W., Jabbour, C. J. & Muller-Camen, M. (2011). State-of-the-art and future directions for Green Human Resource Management: Introduction to the special issue. *German Journal of Human Resource Management*, 25(2), 99–116.
- Jawaad, M., Amir, A., Bashir, A. & Hasan, T. (2019). Human resource practices and organizational commitment: The mediating role of job satisfaction in emerging economy. *Cogent Business & Management*, 6(1), 608-668.
- Jerónimo, H. M., Henriques, P. L., de Lacerda, T. C., da Silva, F. P. & Vieira, P. R. (2020). Going green and sustainable: The influence of green HR practices on the organizational rationale for sustainability. *Journal of Business Research*, 112, 413-421.
- Jia, J., Liu, H., Chin, T. & Hu, D. (2018). The continuous mediating effects of GHRM on employees' green passion via transformational leadership and green creativity. *Sustainability*, 10(9), 3237.
- Jones, T. M., Wicks, A. C. & Freeman, R. E. (2017). Stakeholder theory: The state of the art. In *The Blackwell Guide to Business Ethics* (pp. 17-37).
- Kasim, R. S. R. & Noh, I. (2012). The impact of organizational innovativeness on the performance of the university: An analysis among selected Malaysian private universities. *2012 International Conference on Innovation Management and Technology Research* (pp. 1–5). IEEE.
- Kawilarang, J., Merinda, A. & Pandowo. (2019). The influence of innovative culture and leadership styles on employee performance in traditional coffee house in Manado City. *Jurnal EMBA*, 7(4), 5348-5357.
- 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.
- Kopelman, R. E., Brief, A. P. & Guzzo, R. A. (1990). The role of climate and culture in productivity. *Organizational Climate and Culture*, 282, 318.

- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D. & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281-342. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x>
- Kumar, N. & Che Rose, R. (2012). The impact of knowledge sharing and Islamic work ethic on *Innovation Capability*. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 19(2), 142-165.
- Laban, O. M. & Deya, J. (2019). Strategic innovations and the performance of information communication technology firms in Nairobi, Kenya. *International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development*, 8(2), 1–24.
- Laforet, S. (2011). A framework of organizational innovation and outcomes in SMEs. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 17(4), 380–408.
- Lam, L., Nguyen, P., Le, N. & Tran, K. (2021). The relation among organizational culture, knowledge management, and Innovation Capability: Its implication for open innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(1), 66.
- Lawson, B. & Samson, D. (2001). Developing Innovation Capability in organizations: A dynamic capabilities approach. *International Journal of Innovation Management*, 5(3), 377–400.
- Lei, H., Khamkhoutlavong, M. & Le, P. B. (2021). Fostering exploitative and exploratory innovation through HRM practices and knowledge management capability: The moderating effect of knowledge-centered culture. *Journal of Knowledge Management*, 25(8), 1926-1946.
- Li, C., Naz, S., Khan, M. A. S., Kusi, B. & Murad, M. (2019). An empirical investigation on the relationship between a high-performance work system and employee performance: Measuring a mediation model through partial least squares–structural equation modeling. *Psychology Research and Behavior Management*, 12, 397-416.
- Likhitkar, P. & Verma, P. (2017). Impact of green HRM practices on organization sustainability and employee retention. *International Journal for Innovative Research in Multidisciplinary Field*, 3(5), 152–157.
- Liu, Z., Li, J., Zhu, H., Cai, Z. & Wang, L. (2014). Chinese firms' sustainable development—The role of future orientation, environmental commitment, and employee Pelatihan. *Asia Pacific Journal of Management*, 31(1), 195-213.
- Longoni, A., Golini, R. & Cagliano, R. (2016). The role of environmental and social sustainability practices in new product development: A dynamic capability perspective. *Journal of Cleaner Production*, 112, 2147-2160.
- Luu, T. T. (2018). Employees' green recovery performance: The roles of green HR practices and serving culture. *Journal of Sustainable Tourism*, 26, 1308-1324.
- Mahajan, R., Lim, W. M., Sareen, M., Kumar, S. & Panwar, R. (2023). Stakeholder theory. *Journal of Business Research*, 166, 114104.

- Makarim, A. F. & Muafi, M. (2021). The effect of Green Human Resource Management (GHRM) practices on turnover intention: Mediating role of work environment. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 10(5), 83-94.
- Makhloufi, L., Laghouag, A. A., Meirun, T. & Belaid, F. (2022). Impact of green entrepreneurship orientation on environmental performance: The natural resource based view and environmental policy perspective. *Business Strategy and the Environment*, 31(1), 425-444.
- Mandago, R. J. (2018). Influence of green reward and compensation practice on environmental sustainability in selected service-based state corporations in Kenya. *European Journal of Business and Strategic Management*, 3(6), 1-12.
- Mardikaningsih, R. (2024). Change management: The contribution of sustainable human resource management to organizational commitment and employee innovative behavior. *Jurnal Simki Economic*, 7(2), 452-464.
- Mardikaningsih, R. (2024). Organizational effectiveness and green human resources management. *Bulletin of Science, Technology and Society*, 3(1), 6-13.
- Martins, E. C. & Terblanche, F. (2003). Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management*, 6(1), 64-74.
- Masri, H. A. & Jaaron, A. A. (2017). Assessing green human resources management practices in Palestinian manufacturing context: An empirical study. *Journal of Cleaner Production*, 143, 474-489.
- McDougall, N., Wagner, B. & MacBryde, J. (2019). An empirical explanation of the natural-resource-based view of the firm. *Production Planning & Control*, 30(16), 1366-1382.
- 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. & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299-326.
- Mir, M., Casadesús, M. & Petnji, L. H. (2016). The impact of standardized innovation management systems on *Innovation Capability* and business performance: An empirical study. *Journal of Engineering and Technology Management*, 41, 26-44.
- Mishra, P. (2017). Green Human Resource Management: A framework for sustainable organizational development in an emerging economy. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(5), 762-788.
- Mousa, S. K. & Othman, M. (2020). The impact of Green Human Resource Management practices on sustainable performance in healthcare organisations: A conceptual framework. *Journal of Cleaner Production*, 243, 118595.
- Moussa, N. B. & El Arbi, R. (2020). The impact of human resources information systems on individual innovation capability in Tunisian companies: The

- moderating role of affective commitment. *European Research on Management and Business Economics*, 26(1), 18-25.
- Mowday, R. T., Steers, R. M. & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224–247.
- Muisyo, P. K., Qin, S. & Ho, T. H. (2021). The role of green HRM in driving a firm's green competitive advantage: The mediating role of green organizational identity. *SN Business & Economics*, 1(11), 153.
- Muster, V. & Schrader, U. (2011). Green work-life balance: A new perspective for green HRM. *German Journal of Human Resource Management*, 25(2), 140-156.
- Mwangi, W. W., Kimani, E., Okong'o, G. & Majale, C. (2021). A gendered perspective of knowledge of domestic solid waste management within informal settlement: A case of Kiandutu Informal Settlement, Kiambu County, Kenya.
- Nejati, M. & Ahmad, N. H. (2015). Job seekers' perception of green HRM. In *Conference on Green Human Resource Management (CGHRM) 2015* (pp. 92-101).
- Nejati, M., Rabiei, S. & Jabbour, C. J. C. (2017). Envisioning the invisible: Understanding the synergy between Green Human Resource Management and green supply chain management in manufacturing firms in Iran in light of the moderating effect of employees' resistance to change. *Journal of Cleaner Production*, 168, 163-172.
- Nguyen, M., Bensemann, J. & Kelly, S. (2018). Corporate social responsibility (CSR) in Vietnam: A conceptual framework. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 3, 1-12.
- Norddin, N., Shaharudin, M. R., Jamaludin Akbar, S. F. & Hassam, S. A. (2021). The impact of firm's green practices on the sustainability in supply chain for competitive advantage: A conceptual framework. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 11(10), 621-637.
- O'Donohue, W. & Torugsa, N. (2016). The moderating effect of 'Green' HRM on the association between proactive environmental management and financial performance in small firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(2), 239-261.
- Opatha, H. H. D. N. P. & Arulrajah, A. A. (2014). Green Human Resource Management: Simplified general reflections. *International Business Research*, 7(8), 101-112.
- Osman, I., Mahphoth, M. H. & Hashim, M. J. (2014, July). Human resource management from an Islamic perspective: Experiences of GLCs. In *Proceedings of the International Conference on Science, Technology and Social Sciences (ICSTSS) 2012* (pp. 217-227).
- Ozcelik, G. & Uyargil, C. (2015). A conceptual framework for line managers' HRM implementation effectiveness: Integrating social context and AMO theories. *Journal of Business Economics and Finance*, 4(2), 289-301.

- Paillé, P. & Boiral, O. (2013). Pro-environmental behavior at work: Construct validity and determinants. *Journal of Environmental Psychology*, 36, 118-128.
- Paillé, P. & Mejía-Morelos, J. H. (2014). Antecedents of pro-environmental behaviors at work: The moderating influence of psychological contract breach. *Journal of Environmental Psychology*, 38, 124-131.
- Paillé, P., Boiral, O. & Chen, Y. (2013). Linking environmental management practices and organizational citizenship behavior for the environment: A social exchange perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(18), 3552–3575.
- Parmar, B. L., Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Purnell, L. & De Colle, S. (2010). Stakeholder theory: The state of the art. *Academy of Management Annals*, 4(1), 403-445.
- Parwita, G. B. S., Arsawan, I., Koval, V., Hrinchenko, R., Bogdanova, N. & Tamošiūnienė, R. (2021). Organizational innovation capability : Integrating human resource management practice, knowledge management and individual creativity.
- Pellegrini, M. M., Ciampi, F., Marzi, G. & Orlando, B. (2020). The relationship between knowledge management and leadership: Mapping the field and providing future research avenues. *Journal of Knowledge Management*, 24(6), 1445-1492.
- Perez, O., Amichai-Hamburger, Y. & Shterental, T. (2009). The dynamic of corporate self-regulation: ISO 14001, environmental commitment, and organizational citizenship behavior. *Law and Society Review*, 43(3), 593-630.
- Perron, G. M., Côté, R. P. & Duffy, J. F. (2006). Improving environmental awareness training in business. *Journal of Cleaner Production*, 14(6-7), 551-562.
- Pham, N. T., Tučková, Z. & Jabbour, C. J. C. (2019). Greening the hospitality industry: How do Green Human Resource Management practices influence organizational citizenship behavior in hotels? A mixed-methods study. *Tourism Management*, 72, 386-399.
- Pinheiro, M. A., Jugend, D., Lopes de Sousa Jabbour, A. B., Chiappetta Jabbour, C. J. & Latan, H. (2022). Circular economy based new products and company performance: The role of stakeholders and Industry 4.0 technologies. *Business Strategy and the Environment*, 31(1), 483-499.
- Pinzone, M., Guerci, M., Lettieri, E. & Huisingh, D. (2019). Effects of ‘green’ Pelatihan on pro-environmental behaviors and job satisfaction: Evidence from the Italian healthcare sector. *Journal of Cleaner Production*, 226, 221-232.
- Pinzone, M., Guerci, M., Lettieri, E. & Redman, T. (2016). Progressing in the change journey towards sustainability in healthcare: The role of ‘Green’ HRM. *Journal of Cleaner Production*, 122, 201-211.
- Purwanto, A. (2020). Effect of hard skills, soft skills, organizational learning, and *Innovation Capability* on Islamic University lecturers’ performance. *Systematic Reviews in Pharmacy*.

- Qadri, S. U., Bilal, M. A., Li, M., Ma, Z., Qadri, S., Ye, C. & Rauf, F. (2022). Work environment as a moderator linking green human resources management strategies with turnover intention of millennials: A study of Malaysian hotel industry. *Sustainability*, 14(12), 7401.
- Rahman, M. M., Uddin, M. J. & Miah, M. S. (2013). The role of human resource management practices on job satisfaction and organizational commitment in the banking sector of Bangladesh—A comparative analysis. *Journal of the Faculty of Business Administration (JFBA), Islamic University Studies*, 10(1), 1–13.
- Rajapathirana, R. P. J. & Hui, Y. (2018). Relationship between *Innovation Capability*, innovation type, and firm performance. *Journal of Innovation and Knowledge*, 3(1), 44–55.
- Ramus, C. A. (2002). Encouraging innovative environmental actions: What companies and managers must do. *Journal of World Business*, 37(2), 151–164.
- Ratten, V., Ramadani, V., Dana, L. P. & Gerguri-Rashiti, S. (2017). Islamic entrepreneurship and management: Culture, religion, and society. In *Entrepreneurship and management in an Islamic context* (pp. 7-17).
- Rehman, S. U., Bhatti, A. & Chaudhry, N. I. (2019). Mediating effect of innovative culture and organizational learning between leadership styles at third-order and organizational performance in Malaysian SMEs. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 9(1), 1-24.
- Ren, S., Tang, G. & Jackson, S. E. (2018). Green Human Resource Management research in emergence: A review and future directions. *Asia Pacific Journal of Management*, 35(3), 769-803.
- 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.
- Renwick, D. W., Jabbour, C. J., Muller-Camen, M., Redman, T. & Wilkinson, A. (2016). Contemporary developments in Green (environmental) HRM scholarship. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(2), 114-128.
- Renwick, D. W., Redman, T. & Maguire, S. (2013). Green Human Resource Management: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 15(1), 1-14.
- Renwick, D., Redman, T. & Maguire, S. (2013). Green HRM: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 15(1), 1-14.
- Ridwan, M., Mulyani, S. R. & Ali, H. (2020). Improving employee performance through perceived organizational support, organizational commitment, and organizational citizenship behavior. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(12).
- Rubel, M. R. B., Rimi, N. N., Yusliza, M.-Y. & Kee, D. M. H. (2018). High commitment human resource management practices and employee service behaviour: Trust in management as mediator. *IIMB Management Review*, 30(4), 316–329.

- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78.
- Sabokro, M., Masud, M. M. & Kayedian, A. (2021). The effect of green human resources management on corporate social responsibility, green psychological climate, and employees' green behavior. *Journal of Cleaner Production*, 313, 127963.
- Sadegh Sharifirad, M. & Ataei, V. (2012). Organizational culture and *Innovation Culture*: Exploring the relationships between constructs. *Leadership & Organization Development Journal*, 33(5), 494-517.
- Saunila, M. (2016). Performance measurement approach for innovation capability in SMEs. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(2), 162-176.
- Saunila, M. (2020). Innovation capability in SMEs: A systematic review of the literature. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5(4), 260-265.
- Sharma, J. & Gupta, S. (2020). Green recruitment and employee engagement: An empirical study. *Journal of Human Resource and Sustainability Development*, 8(3), 179-192.
- Shen, J. & Benson, J. (2016). When CSR is a social norm: How socially responsible human resource management affects employee work behavior. *Journal of Management*, 42(6), 1723-1746.
- Silva, S., Nuzum, A. K. & Schaltegger, S. (2019). Stakeholder expectations on sustainability performance measurement and assessment. A systematic literature review. *Journal of Cleaner Production*, 217, 204-215.
- Singh, D. & Pandey, A. (2020). Green HRM: An organizational commitment. *JIMS8M: The Journal of Indian Management & Strategy*, 25(1), 14-18.
- Singh, S. K., Del Giudice, M., Chierici, R. & Graziano, D. (2020). Green innovation and environmental performance: The role of green transformational leadership and Green Human Resource Management. *Technological Forecasting and Social Change*, 150, 119762.
- Siregar, M. (2019). Sustainable development in Indonesia: Environmental policy and legal aspects. *Environmental Policy and Law*, 49(3), 170-176.
- Suliman, A. M. & Iles, P. A. (2000). Is continuance commitment beneficial to organizations? Commitment-performance relationship: A new look. *Journal of Managerial Psychology*, 15(5), 407-426.
- 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.
- Teixeira, A. A., Jabbour, C. J. C. & Jabbour, A. B. L. D. S. (2012). Relationship between green management and environmental training in companies located in Brazil: A theoretical framework and case studies. *International Journal of Production Economics*, 140(1), 318-329.
- Theodoulidis, B., Diaz, D., Crotto, F. & Rancati, E. (2017). Exploring corporate social responsibility and financial performance through stakeholder theory in the tourism industries. *Tourism Management*, 62, 173-188.

- Tilt, C. A. (2016). Corporate social responsibility research: The importance of context. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 1, 1-9.
- Tiqwani, R. (2014). Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Inovatif terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 2(3).
- Vashchenko, M. (2017). An external perspective on CSR: What matters and what does not? *Business Ethics: A European Review*, 26(4), 396-412.
- Vveinhardt, J. & Zygmantaite, R. (2015). Impact of social context on strategic philanthropy: Theoretical insight. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 214, 1165-1173.
- Wallach, E. J. (1983). Individuals and organizations: The cultural match. *Pelatihan & Development Journal*, 37(2), 28-36.
- Wang, R. G., Xiangyang, L. Y., Zhao, Y., Gong, S. & Li, B. (2013). Organizational unlearning, organizational flexibility, and *Innovation Capability* : An empirical study of SMEs in China. *International Journal of Technology Management*, 61(2), 132-155.
- Wang, S., Guidice, R., Tansky, J. & Wang, Z. (2010). When R&D spending is not enough: The critical role of culture when you really want to innovate. *Human Resource Management*, 49, 767-792.
- Wang, X. & Dass, M. (2017). Building innovation capability: The role of top management innovativeness and relative-exploration orientation. *Journal of Business Research*, 76, 127-135.
- Wasti, S. A. (2003). Organizational commitment, turnover intentions, and the influence of cultural values. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(3), 303-321.
- Wieczorek-Kosmala, M., Marquardt, D. & Kurpanik, J. (2021). Drivers of sustainable performance in the European energy sector. *Energies*, 14(21), 7055.
- Wright, P. M., McMahan, G. C. & McWilliams, A. (1994). Human resources and sustained competitive advantage: A resource-based perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 5(2), 301-326.
- Yesil, S. (2014). Exploring the links among organisational commitment, knowledge sharing, and innovation capability in a public organisation. *European Journal of International Management*, 8(5), 506-527.
- Yesil, S. & Sozbilir, F. (2013). An empirical investigation into the impact of personality on individual innovation behaviour in the workplace. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 81, 540-551.
- Yong, J. Y., Yusliza, M. Y., Ramayah, T., Chiappetta Jabbour, C. J., Sehnem, S. & Mani, V. (2020). Pathways towards sustainability in manufacturing organizations: Empirical evidence on the role of Green Human Resource Management. *Business Strategy and the Environment*, 29(1), 212-228.
- Yusliza, M. Y., Norazmi, N. A., Jabbour, C. J. C., Fernando, Y., Fawehinmi, O. & Seles, B. M. R. P. (2019). Top management commitment, corporate social responsibility, and Green Human Resource Management: A Malaysian study. *Benchmarking: An International Journal*, 26(6), 2051-2078.
- Zaid, A. A., Jaaron, A. A. & Bon, A. T. (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.
- Zhang, Y., Luo, Y., Zhang, X. & Zhao, J. (2019). How Green Human Resource Management can promote green employee behavior in China: A technology acceptance model perspective. *Sustainability*, 11(19), 5408.
- Zhu, J., Tang, W., Wang, H. & Chen, Y. (2021). The influence of Green Human Resource Management on employee green behavior—a study on the mediating effect of environmental belief and green organizational identity. *Sustainability*, 13(8), 4544.
- Zibarras, L. D. & Coan, P. (2015). HRM practices used to promote pro-environmental behavior: A UK survey. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(16), 2121-2142.
- Zou, B., Guo, F. & Song, M. (2017). Elastic and plastic innovation capability in firms. *Industrial Management & Data Systems*, 117(1), 198-212.

BAB X

LAMPIRAN
KUESIONER

Assalamu'alaikum, wr. wb. Salam Hormat.

Dengan hormat, saya Halimah Tusa' Diah mahasiswa program studi Doktoral (S3) Ilmu Manajemen Universitas Islam Indonesia. Dalam rangka penyelesaian tugas akhir Strata Tiga (3), saya bermaksud mengadakan penelitian mengenai "*Green Human Resource Management Terhadap Employee Commitment Dimediasi Innovation Capability Dengan Moderasi Innovation Culture.*"

Penelitian ini menggunakan kuesioner dengan beberapa item pertanyaan, saya mohon kesediaan Bapak/Ibu/Saudara untuk menjawab item pertanyaan yang ada dengan lengkap dan jelas. Jawaban Bapak/Ibu/Saudara akan dijamin kerahasiaanya dan hanya digunakan untuk kepentingan Akademik.

Atas kesediaan dan kerjasamanya saya ucapkan terimakasih.

Wassalamu'alaikum, wr. wb.

Yogyakarta, 15 November
2024 Peneliti

Halimah Tusa' Diah

PETUNJUK PENGISIAN KUESIONER

1. Pertanyaan ini ditunjukkan kepada Segenap Karyawan yang Bekerja di PTPN IV.
2. Untuk menjawab seluruh item pertanyaan, Bapak/Ibu/Saudara mohon tuliskan jawaban pada tempat yang disediakan. Dan untuk menjawab item pertanyaan, berilah tanda “X” pada kolom tabel jawaban yang Bapak/Ibu/Saudara anggap paling tepat.

Terdapat 5 alternatif jawaban untuk semua item pertanyaan, yaitu :

- | | | | |
|---|---|---------------------|--------------|
| 1 | = | Sangat Tidak Setuju | (STS) |
| 2 | = | Tidak Setuju | (TS) |
| 3 | = | Netral | (N) |
| 4 | = | Setuju | (S) |
| 5 | = | Sangat Setuju | (SS) |

KUESIONER PENELITIAN

No	Pernyataan	STS	TS	T T	S	S S
Green Human Reseource Management						
<i>Green Recruitment and Selection</i>						
1	Perusahaan ini menggunakan platform digital seperti website perusahaan, media sosial, atau portal karir untuk mengiklankan lowongan pekerjaan.					
2	Seluruh proses aplikasi pekerjaan dilakukan secara daring untuk meminimalkan penggunaan kertas.					
3	Perusahaan ini menggunakan sistem pelacakan pelamar berbasis teknologi (seperti ATS - Applicant Tracking System) untuk manage aplikasi pekerjaan.					
4	Wawancara kerja di Perusahaan ini mencakup pertanyaan yang mengukur pemahaman kandidat tentang isu keberlanjutan lingkungan.					
5	Perusahaan ini menilai pengalaman kandidat yang relevan dengan inisiatif ramah lingkungan yang pernah dilakukan.					
6	Motivasi saya untuk berkontribusi pada tujuan keberlanjutan perusahaan sejalan dengan motivasi pribadi saya terhadap keberlanjutan lingkungan.					
7	Perusahaan ini melakukan wawancara daring (online) dibandingkan dengan wawancara tatap muka untuk mengurangi jejak karbon.					
8	Tempat wawancara yang dipilih oleh perusahaan ini menggunakan energi terbarukan atau memiliki fasilitas ramah lingkungan.					
9	Perusahaan ini tidak menggunakan materi cetak (seperti brosur, selebaran) dalam proses perekrutan dan seleksi.					
10	Materi promosi lowongan kerja yang disediakan oleh organisasi ini menyebutkan kebijakan keberlanjutan yang mereka jalankan.					
11	Perusahaan ini telah menerima penghargaan atau pengakuan eksternal terkait inisiatif lingkungan yang dijalankan, yang disebutkan dalam materi perekrutan.					

12	Perusahaan benar-benar berkomitmen untuk menerapkan kebijakan ramah lingkungan.					
13	Tes atau studi kasus yang digunakan dalam proses seleksi mencakup skenario yang berkaitan dengan keberlanjutan dan isu lingkungan.					
14	Selama proses seleksi, saya diminta untuk menunjukkan pemahaman saya tentang kebijakan keberlanjutan organisasi ini.					
15	Pengalaman saya dalam menerapkan praktik ramah lingkungan di pekerjaan sebelumnya dipertimbangkan dalam proses seleksi ini.					
Green Training						
1	Saya memiliki keterampilan yang memadai dalam mengelola isu-isu lingkungan di tempat kerja.					
2	Saya pernah mengikuti pelatihan pengolahan lingkungan yang membantu meningkatkan pemahaman saya tentang pengelolaan sumber daya alam.					
3	Saya merasa pelatihan kesadaran lingkungan di tempat kerja meningkatkan kepedulian saya terhadap isu-isu lingkungan					
4	Tempat kerja saya memiliki program yang mendorong inisiatif untuk menjaga kelestarian lingkungan.					
5	Saya merasa ruang kerja saya dirancang dengan mempertimbangkan prinsip-prinsip ramah lingkungan.					
6	Saya berusaha menerapkan perilaku pro-lingkungan dalam kegiatan kerja sehari-hari, seperti menghemat energi dan mengurangi sampah.					
7	Tempat kerja saya memiliki program yang jelas dan terstruktur untuk mendukung perilaku pro-lingkungan di kalangan karyawan.					
Green Involvement						
1	Visi perusahaan dalam hal lingkungan mendorong saya untuk lebih terlibat dalam isu-isu lingkungan.					
2	Perusahaan mendorong iklim pembelajaran yang peduli terhadap isu-isu lingkungan di antara karyawan.					

3	Saya mendapatkan informasi tentang pengelolaan lingkungan melalui saluran komunikasi di tempat kerja.					
4	Saya sering terlibat dalam kegiatan lingkungan yang diselenggarakan oleh perusahaan.					
5	Saya memiliki kesempatan untuk terlibat dalam upaya pengelolaan lingkungan di perusahaan.					

No	Pernyataan	STS	TS	T T	S	S S
<i>Innovation Capability</i>						
1	Perusahaan mendorong karyawan untuk merangkul ide-ide baru dalam menciptakan produk atau layanan inovatif.					
2	Saya merasa memiliki kemampuan untuk berinovasi dalam pekerjaan saya.					
3	Perusahaan mendorong kami untuk berkreasi dan mencoba hal-hal baru.					
4	Saya merasa perusahaan bersedia untuk berubah dan menerima gagasan baru demi kemajuan.					

No	Pernyataan	STS	TS	T T	S	S S
<i>Innovation Culture</i>						
1	Perusahaan ini memiliki niat yang kuat untuk mengembangkan inovasi di setiap aspek.					
2	Infrastruktur di perusahaan ini mendukung perkembangan inovasi.					
3	Saya merasakan adanya pengaruh inovasi yang positif terhadap kinerja saya.					
4	Saya merasa inovasi di perusahaan ini diterapkan dengan baik.					

No	Pernyataan	STS	TS	T T	S	S S
<i>Employee Commitment</i>						
<i>Affective Commitment</i>						
1	Saya merasa bangga bekerja di PTPN IV karena					

	kontribusinya terhadap lingkungan.					
2	Saya merasa memiliki ikatan emosional yang kuat dengan organisasi ini.					
3	Saya merasa senang bekerja di organisasi yang peduli pada kelestarian lingkungan.					
4	Saya percaya nilai-nilai organisasi ini sejalan dengan nilai-nilai pribadi saya.					
<i>Continuance Commitment</i>						
5	Saya merasa sulit meninggalkan organisasi ini karena keuntungan yang diberikan, seperti pengembangan keterampilan terkait lingkungan.					
6	Saya bertahan di organisasi ini karena biaya pindah ke perusahaan lain yang tidak mendukung program lingkungan terlalu tinggi.					
7	Saya bertahan di organisasi ini karena saya telah menginvestasikan banyak waktu dalam pelatihan ramah lingkungan.					
<i>Normative Commitment</i>						
8	Saya merasa berkewajiban untuk tetap di organisasi ini karena telah banyak memberikan manfaat kepada saya.					
9	Saya merasa loyal kepada PTPN IV karena upayanya dalam mendukung keberlanjutan lingkungan					
10	Saya merasa meninggalkan organisasi ini akan bertentangan dengan prinsip saya tentang pentingnya lingkungan					

LAMPIRAN : TABULASI DATA KUESIONER**LAMPIRAN: HASIL OLAH DAT**

:

Descriptives

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
RSH1	273	2.00	5.00	4.1465	.67011
RSH2	273	2.00	5.00	4.0806	.63079
RSH3	273	2.00	5.00	4.0989	.62523
RSH4	273	2.00	5.00	4.1136	.64591
RSH5	273	2.00	5.00	4.1099	.63217
RSH6	273	2.00	5.00	4.0623	.60616
RSH7	273	2.00	5.00	4.1062	.64716
RSH8	273	2.00	5.00	4.0916	.60849
RSH9	273	2.00	5.00	4.0733	.58327
RSH10	273	3.00	5.00	4.0183	.55210
RSH11	273	2.00	5.00	4.0110	.58463
RSH12	273	2.00	5.00	3.9597	.58334
RSH13	273	2.00	5.00	4.0183	.56526
RSH14	273	2.00	5.00	3.9597	.60195
RSH15	273	2.00	5.00	4.0000	.58158
<i>Green Recruitment and Selection</i>	273	2.13	5.00	4.0564	.44814
Valid N (listwise)	273				

Descriptives

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
PH1	273	2.00	5.00	4.2015	.68040
PH2	273	2.00	5.00	4.2015	.66950
PH3	273	2.00	5.00	4.1905	.67545
PH4	273	2.00	5.00	4.1575	.69723
PH5	273	2.00	5.00	4.1612	.64429
PH6	273	2.00	5.00	4.1282	.64885
PH7	273	2.00	5.00	4.0586	.67808
<i>Green Training</i>	273	2.00	5.00	4.1570	.50771
Valid N (listwise)	273				

Descriptives

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
KH1	273	1.00	5.00	3.8608	.79222
KH2	273	2.00	5.00	4.0842	.57861
KH3	273	2.00	5.00	3.8095	.74285
KH4	273	2.00	5.00	4.0659	.64970
KH5	273	1.00	5.00	3.8132	.77997
<i>Green Involvement</i>	273	2.20	5.00	3.9267	.53377
Valid N (listwise)	273				

Descriptives

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
KI1	273	2.00	5.00	4.1429	.56695
KI2	273	2.00	5.00	4.1026	.60975
KI3	273	2.00	5.00	4.0842	.61555
KI4	273	2.00	5.00	4.1026	.60975
Innovation Capabiity	273	2.50	5.00	4.1081	.50343
Valid N (listwise)	273				

Descriptives

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
B11	273	1.00	5.00	3.8425	.73321
B12	273	1.00	5.00	3.8425	.74810
B13	273	1.00	5.00	3.8132	.74625
B14	273	1.00	5.00	3.8095	.79079
<i>Innovation Culture</i>	273	1.00	5.00	3.8269	.65903
Valid N (listwise)	273				

Descriptives

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
KK1	273	2.00	5.00	4.0037	.62719
KK2	273	3.00	5.00	4.1282	.56397
KK3	273	2.00	5.00	3.9744	.68283
KK4	273	2.00	5.00	4.1282	.57045
KK5	273	3.00	5.00	3.9377	.62996
KK6	273	2.00	5.00	4.0952	.54747
KK7	273	3.00	5.00	4.0586	.51828
KK8	273	3.00	5.00	4.1245	.54153
KK9	273	3.00	5.00	4.0586	.53914
KK10	273	3.00	5.00	4.0183	.57812
<i>Employee Commitment</i>	273	2.70	5.00	4.0527	.41374
Valid N (listwise)	273				

- [Mean, STDEV, T values, p values](#)
- [Confidence intervals](#)
- [Confidence intervals bias corrected](#)

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
•					
BI1 <- Innovation Culture	0.878	0.878	0.019	47.226	0.000
BI2 <- Innovation Culture	0.865	0.864	0.022	39.347	0.000
BI3 <- Innovation Culture	0.865	0.864	0.020	42.189	0.000
BI4 <- Innovation Culture	0.885	0.884	0.017	50.810	0.000
KH1 <- Green Involvement	0.775	0.772	0.034	22.941	0.000
KH2 <- Green Involvement	0.716	0.712	0.046	15.441	0.000
KH3 <- Green Involvement	0.736	0.738	0.038	19.236	0.000
KH4 <- Green Involvement	0.755	0.752	0.040	18.802	0.000
KH5 <- Green Involvement	0.765	0.764	0.033	22.829	0.000
KI1 <- Innovation Capability	0.783	0.783	0.037	20.992	0.000
KI2 <- Innovation Capability	0.857	0.856	0.023	36.739	0.000
KI3 <- Innovation Capability	0.889	0.889	0.018	49.419	0.000
KI4 <- Innovation Capability	0.818	0.818	0.031	26.796	0.000
KK1 <- Employee Commitment	0.743	0.743	0.028	26.218	0.000
KK10 <- Employee Commitment	0.601	0.600	0.052	11.495	0.000
KK2 <- Employee Commitment	0.736	0.735	0.034	21.840	0.000
KK3 <- Employee Commitment	0.691	0.692	0.048	14.518	0.000
KK4 <- Employee Commitment	0.772	0.772	0.031	25.190	0.000
KK5 <- Employee Commitment	0.775	0.775	0.026	29.274	0.000
KK6 <- Employee Commitment	0.742	0.741	0.033	22.183	0.000
KK7 <- Employee Commitment	0.639	0.638	0.045	14.138	0.000
KK8 <- Employee Commitment	0.718	0.718	0.035	20.368	0.000
KK9 <- Employee Commitment	0.699	0.698	0.038	18.162	0.000
PH1 <- Green Training	0.797	0.794	0.034	23.721	0.000
PH2 <- Green Training	0.803	0.798	0.037	21.929	0.000
PH3 <- Green Training	0.807	0.804	0.033	24.694	0.000
PH4 <- Green Training	0.838	0.836	0.025	33.298	0.000

PH5 <- Green Training	0.821	0.817	0.030	27.246	0.000
PH6 <- Green Training	0.650	0.650	0.044	14.708	0.000
PH7 <- Green Training	0.583	0.582	0.052	11.190	0.000
RSH1 <- Green Recruitment and Selection	0.775	0.775	0.044	17.751	0.000
RSH10 <- Green Recruitment and Selection	0.673	0.671	0.045	14.891	0.000
RSH11 <- Green Recruitment and Selection	0.691	0.690	0.042	16.535	0.000
RSH12 <- Green Recruitment and Selection	0.731	0.729	0.037	19.972	0.000
RSH13 <- Green Recruitment and Selection	0.743	0.741	0.033	22.452	0.000
RSH14 <- Green Recruitment and Selection	0.705	0.702	0.039	18.256	0.000
RSH15 <- Green Recruitment and Selection	0.719	0.719	0.038	18.802	0.000
RSH2 <- Green Recruitment and Selection	0.689	0.686	0.045	15.437	0.000
RSH3 <- Green Recruitment and Selection	0.752	0.751	0.034	21.983	0.000
RSH4 <- Green Recruitment and Selection	0.815	0.814	0.028	29.555	0.000
RSH5 <- Green Recruitment and Selection	0.749	0.747	0.034	21.840	0.000
RSH6 <- Green Recruitment and Selection	0.673	0.671	0.043	15.473	0.000
RSH7 <- Green Recruitment and Selection	0.771	0.771	0.027	28.766	0.000
RSH8 <- Green Recruitment and Selection	0.815	0.814	0.026	31.325	0.000
RSH9 <- Green Recruitment and Selection	0.739	0.737	0.035	21.195	0.000
Innovation Culture x Innovation Capability -> Innovation Culture x Innovation Capability	1.000	1.000	0.000	n/a	n/a

Discriminant validity

- [Heterotrait-monotrait ratio \(HTMT\) - Matrix](#)

- [Heterotrait-monotrait ratio \(HTMT\) - List](#)
- [Fornell-Larcker criterion](#)
- [Cross loadings](#)

	Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)
<i>Innovation Capability <-> Innovation Culture</i>	0.198
<i>Green Involvement <-> Innovation Culture</i>	0.095
<i>Green Involvement <-> Innovation Capability</i>	0.422
<i>Employee Commitment <-> Innovation Culture</i>	0.746
<i>Employee Commitment <-> Innovation Capability</i>	0.521
<i>Employee Commitment <-> Green Involvement</i>	0.402
<i>Green Training <-> Innovation Culture</i>	0.096
<i>Green Training <-> Innovation Capability</i>	0.343
<i>Green Training <-> Green Involvement</i>	0.301
<i>Green Training <-> Employee Commitment</i>	0.414
<i>Green Recruitment and Selection <-> Innovation Culture</i>	0.162
<i>Green Recruitment and Selection <-> Innovation Capability</i>	0.431
<i>Green Recruitment and Selection <-> Green Involvement</i>	0.249
<i>Green Recruitment and Selection <-> Employee Commitment</i>	0.402
<i>Green Recruitment and Selection <-> Green Training</i>	0.172

Discriminant validity

- [Heterotrait-monotrait ratio \(HTMT\) - Matrix](#)
- [Heterotrait-monotrait ratio \(HTMT\) - List](#)
- [Fornell-Larcker criterion](#)
- [Cross loadings](#)

	<i>Innovation Culture</i>	<i>Innovation Capability</i>	<i>Green Involvement</i>	<i>Employee Commitment</i>	<i>Green Training</i>	<i>Green Recruitment and Selection</i>
<i>Innovation Culture</i>	0.873					
<i>Innovation Capability</i>	0.177	0.838				
<i>Green Involvement</i>	0.076	0.358	0.750			
<i>Employee Commitment</i>	0.677	0.465	0.350	0.714		
<i>Green Training</i>	0.078	0.302	0.258	0.374	0.762	
<i>Green Recruitment and Selection</i>	0.150	0.391	0.220	0.378	0.160	0.737

Discriminant validity

- [Heterotrait-monotrait ratio \(HTMT\) - Matrix](#)
- [Heterotrait-monotrait ratio \(HTMT\) - List](#)
- [Fornell-Larcker criterion](#)
- [Cross loadings](#)

	<i>Innovation Culture</i>	<i>Innovation Capability</i>	<i>Green Involvement</i>	<i>Employee Commitment</i>	<i>Green Training</i>	<i>Green Recruitment and Selection</i>	<i>Innovation Culture x Innovation Capability</i>
BI1	0.878	0.104	0.027	0.582	0.080	0.107	-0.307
BI2	0.865	0.193	0.105	0.608	0.049	0.155	-0.268
BI3	0.865	0.162	0.111	0.598	0.101	0.159	-0.282
BI4	0.885	0.157	0.019	0.577	0.041	0.102	-0.308
KH1	0.070	0.188	0.775	0.245	0.130	0.146	-0.109
KH2	0.003	0.302	0.716	0.189	0.243	0.192	-0.152
KH3	0.105	0.275	0.736	0.344	0.205	0.151	-0.100
KH4	0.064	0.301	0.755	0.241	0.216	0.189	-0.145
KH5	0.032	0.260	0.765	0.269	0.162	0.145	-0.021
KI1	0.090	0.783	0.275	0.375	0.235	0.311	-0.017
KI2	0.186	0.857	0.327	0.414	0.245	0.348	-0.207
KI3	0.187	0.889	0.341	0.416	0.275	0.346	-0.192

KK1	0.543	0.388	0.324	0.743	0.313	0.360	-0.188
KK10	0.351	0.178	0.237	0.601	0.212	0.141	-0.140
KK2	0.492	0.337	0.249	0.736	0.236	0.318	-0.117
KK3	0.528	0.351	0.311	0.691	0.284	0.291	-0.169
KK4	0.529	0.385	0.264	0.772	0.304	0.273	-0.189
KK5	0.548	0.309	0.233	0.775	0.277	0.292	-0.072
KK6	0.540	0.383	0.207	0.742	0.333	0.280	-0.218
KK7	0.384	0.282	0.158	0.639	0.180	0.162	-0.120
KK8	0.397	0.364	0.255	0.718	0.218	0.264	-0.094
KK9	0.450	0.286	0.236	0.699	0.266	0.251	-0.166
PH1	0.030	0.254	0.171	0.270	0.797	0.154	-0.185
PH2	0.008	0.211	0.194	0.245	0.803	0.059	-0.160
PH3	0.016	0.231	0.138	0.251	0.807	0.135	-0.163
PH4	0.054	0.297	0.261	0.336	0.838	0.183	-0.168
PH5	0.064	0.174	0.226	0.292	0.821	0.071	-0.161
PH6	0.124	0.249	0.198	0.293	0.650	0.126	-0.113
PH7	0.111	0.159	0.167	0.282	0.583	0.095	-0.103
RSH1	0.160	0.255	0.145	0.347	0.151	0.775	-0.137
RSH10	0.070	0.257	0.109	0.235	0.088	0.673	-0.071
RSH11	0.111	0.261	0.073	0.250	0.104	0.691	-0.081
RSH12	0.162	0.238	0.133	0.286	0.124	0.731	-0.058
RSH13	0.113	0.350	0.099	0.241	0.107	0.743	-0.099
RSH14	0.162	0.195	0.066	0.276	0.088	0.705	-0.083
RSH15	0.164	0.346	0.170	0.318	0.124	0.719	-0.110
RSH2	0.053	0.258	0.175	0.249	0.073	0.689	-0.117
RSH3	0.096	0.270	0.196	0.267	0.076	0.752	-0.119
RSH4	0.085	0.345	0.240	0.275	0.143	0.815	-0.128
RSH5	0.077	0.282	0.234	0.276	0.127	0.749	-0.123
RSH6	0.082	0.288	0.217	0.276	0.134	0.673	-0.153
RSH7	0.121	0.309	0.115	0.281	0.159	0.771	-0.175
RSH8	0.139	0.319	0.204	0.300	0.127	0.815	-0.189
RSH9	0.058	0.306	0.218	0.290	0.122	0.739	-0.069
KK4	0.120	0.818	0.249	0.346	0.257	0.301	-0.145

<i>Innovation Culture x Innovation Capability</i>	-0.333	-0.171	-0.140	-0.209	-0.199	-0.157	1.000
--	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------------

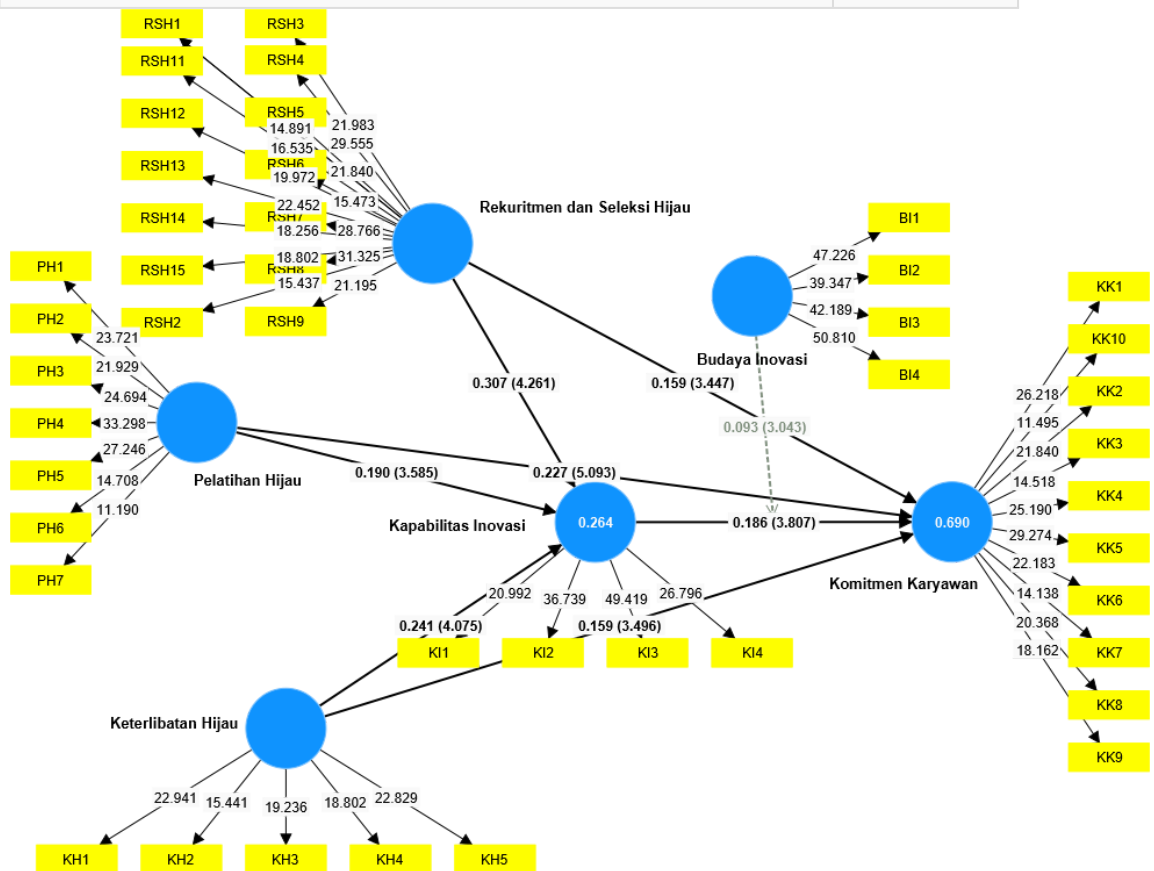
Construct reliability and validity

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
<i>Innovation Culture</i>	0.896	0.896	0.928	0.762
<i>Innovation Capability</i>	0.858	0.864	0.904	0.702
<i>Green Involvement</i>	0.806	0.809	0.865	0.562
<i>Employee Commitment</i>	0.893	0.899	0.912	0.509
<i>Green Training</i>	0.876	0.883	0.905	0.581
<i>Green Recruitment and Selection</i>	0.940	0.942	0.947	0.544

Collinearity statistics (VIF)

- [Outer model - List](#)
- [Inner model - Matrix](#)
- [Inner model - List](#)

	VIF
<i>Innovation Culture -> Employee Commitment</i>	1.149
<i>Innovation Capability -> Employee Commitment</i>	1.378
<i>Green Involvement -> Innovation Capability</i>	1.110
<i>Green Involvement -> Employee Commitment</i>	1.193
<i>Green Training -> Innovation Capability</i>	1.085
<i>Green Training -> Employee Commitment</i>	1.158
<i>Green Recruitment and Selection -> Innovation Capability</i>	1.063
<i>Green Recruitment and Selection -> Employee Commitment</i>	1.206
<i>Innovation Culture x Innovation Capability -> Employee Commitment</i>	1.180



Path coefficients

- [Mean, STDEV, T values, p values](#)
- [Confidence intervals](#)
- [Confidence intervals bias corrected](#)

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
<i>Innovation Culture -> Employee Commitment</i>	0.633	0.631	0.039	16.106	0.000
<i>Innovation Capability -> Employee Commitment</i>	0.186	0.184	0.049	3.807	0.000
<i>Green Involvement -> Innovation Capability</i>	0.241	0.242	0.059	4.075	0.000
<i>Green Involvement -> Employee Commitment</i>	0.159	0.159	0.046	3.496	0.000
<i>Green Training -> Innovation Capability</i>	0.190	0.190	0.053	3.585	0.000
<i>Green Training -> Employee Commitment</i>	0.227	0.232	0.045	5.093	0.000
<i>Green Recruitment and Selection -> Innovation Capability</i>	0.307	0.310	0.072	4.261	0.000
<i>Green Recruitment and Selection -> Employee Commitment</i>	0.159	0.163	0.046	3.447	0.001
<i>Innovation Culture x Innovation Capability -> Employee Commitment</i>	0.093	0.095	0.031	3.043	0.002

Specific indirect effects

- [Mean, STDEV, T values, p values](#)
- [Confidence intervals](#)
- [Confidence intervals bias corrected](#)

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
<i>Green Involvement -> Innovation Capability -> Employee Commitment</i>	0.045	0.045	0.017	2.628	0.009
<i>Green Training -> Innovation Capability -> Employee Commitment</i>	0.035	0.035	0.014	2.553	0.011
<i>Green Recruitment and Selection -> Innovation Capability -> Employee Commitment</i>	0.057	0.057	0.019	3.027	0.002

R-square

	R-square	R-square adjusted
<i>Innovation Capability</i>	0.264	0.256
<i>Employee Commitment</i>	0.690	0.683

Q-square

	(1-R-square)	R-square adjusted
<i>Innovation Capability</i>	0.736	0.772
<i>Employee Commitment</i>	0.310	