

KEPEMIMPINAN HIJAU, KEBUTUHAN PSIKOLOGIS, DAN PERILAKU PRO-LINGKUNGAN KARYAWAN: INTEGRASI SELF-DETERMINATION THEORY DAN THEORY OF PLANNED BEHAVIOR DALAM MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA HIJAU

Andara Casanova¹, Roby Sambung², Terliansyah³, Aditio Saputra Darmawan⁴, Yazid Noorsya'bani⁵, Taufiqurahim Asaman⁶

^{1,2,3,4,5,6}Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Palangka Raya
Email Korespondensi: andaracasanova@gmail.com

ABSTRACT

The increasing demand for sustainable business practices has encouraged organizations to integrate environmental aspects into human resource management through Green Human Resource Management (GHRM). GHRM is regarded as a strategic approach that supports the achievement of sustainable organizational performance by fostering environmentally friendly behavior, green organizational culture, and a commitment to sustainability. This study aims to analyze and synthesize previous research findings regarding the long-term impact of GHRM on sustainable organizational performance. The study employs a Systematic Literature Review (SLR) method using the Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses (PRISMA) approach. The reviewed articles were obtained from various reputable international databases and were published between 2020 and 2026. The review process included identification, screening, eligibility assessment, and thematic analysis of relevant literature. The findings indicate that GHRM contributes positively to improving organizations' environmental, social, and economic performance. Practices such as green recruitment, green training and development, green performance management, green compensation, employee involvement, and the implementation of green workplace environments have been shown to enhance employees' environmentally friendly behavior, work engagement, organizational commitment, and sustainability culture. Furthermore, leadership support, organizational culture, and commitment to sustainability serve as reinforcing factors in the relationship between GHRM and sustainable organizational performance. This review confirms that the integration of GHRM is a crucial strategy for supporting organizational sustainability transformation and provides direction for the development of future longitudinal research.

Keywords: Green Human Resource Management, Sustainability, Environmental Performance.

ABSTRAK

Meningkatnya tuntutan terhadap praktik bisnis berkelanjutan mendorong organisasi untuk mengintegrasikan aspek lingkungan ke dalam pengelolaan sumber daya manusia melalui Green Human Resource Management (GHRM). GHRM dipandang sebagai pendekatan strategis yang mampu mendukung pencapaian kinerja organisasi berkelanjutan melalui pengembangan perilaku ramah lingkungan, budaya organisasi hijau, dan komitmen terhadap keberlanjutan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis serta mensintesis hasil penelitian terdahulu mengenai pengaruh jangka panjang GHRM terhadap kinerja organisasi berkelanjutan. Penelitian menggunakan metode Systematic Literature Review (SLR) dengan pendekatan Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses (PRISMA). Artikel yang ditelaah diperoleh dari berbagai basis data internasional bereputasi dan dipublikasikan pada periode 2020–2026. Proses kajian meliputi identifikasi, penyaringan, penilaian kelayakan, dan analisis tematik terhadap literatur yang relevan. Hasil kajian menunjukkan bahwa GHRM berkontribusi positif terhadap peningkatan kinerja lingkungan, sosial, dan ekonomi organisasi. Praktik-praktik seperti rekrutmen hijau, pelatihan dan pengembangan hijau, manajemen kinerja hijau, kompensasi

Penerbit:

LKISPOL (Lembaga Kajian Ilmu Sosial dan Politik)

redaksigovernance@gmail.com/admin@lkispol.or.id

242

Indexed



SINTA 4

PKPINDEX



hijau, keterlibatan karyawan, serta penerapan lingkungan kerja hijau terbukti mampu meningkatkan perilaku ramah lingkungan karyawan, keterikatan kerja, komitmen organisasi, dan budaya keberlanjutan. Selain itu, dukungan kepemimpinan, budaya organisasi, dan komitmen terhadap keberlanjutan berperan sebagai faktor penguat hubungan antara GHRM dan kinerja organisasi berkelanjutan. Kajian ini menegaskan bahwa integrasi GHRM merupakan strategi penting dalam mendukung transformasi keberlanjutan organisasi serta memberikan arah bagi pengembangan penelitian longitudinal di masa mendatang.

Kata kunci: Manajemen Sumber Daya Manusia Hijau, Keberlanjutan, Kinerja Lingkungan.

PENDAHULUAN

Di tengah krisis lingkungan global yang semakin melemahkan, organisasi di seluruh dunia menghadapi tekanan yang meningkat untuk mengadopsi praktik bisnis yang berkelanjutan (SLR.GHRMtugasrev2 1, 2026). Perubahan iklim, penipisan sumber daya alam, deforestasi, dan hilangnya keanekaragaman hayati telah menjadi isu yang tidak dapat diabaikan oleh sektor bisnis (Omarova & Jo, 2022). Manajemen Sumber Daya Manusia Ramah Lingkungan (Green Human Resource Management/GHRM) telah muncul sebagai strategi kritis untuk mengintegrasikan kebermanfaatan lingkungan ke dalam fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia (SLR.GHRMtugasrev2 1, 2026).

Efektivitas inisiatif lingkungan organisasi sangat ditentukan oleh persepsi karyawan terhadap masalah lingkungan dan perilaku mereka selanjutnya (Omarova & Jo, 2022). Jika karyawan secara luas mengadopsi perilaku pro-lingkungan (Pro-Environmental Behavior/PEB), hal ini dapat memberikan pengaruh yang signifikan dalam mengurangi dampak negatif lingkungan, termasuk perubahan iklim (SLR.GHRMtugasrev2 1, 2026). Perilaku pro-lingkungan di tempat kerja mencakup berbagai tindakan lingkungan seperti eksplorasi lebih lanjut tentang lingkungan, proses pengembangan dan produk ramah lingkungan, verifikasi barang untuk daur ulang, dan penggunaan ulang barang (SLR.GHRMtugasrev2 1, 2026).

Kepemimpinan Transformasional Lingkungan (Environmental Transformational Leadership/ETL) merupakan kebijakan transformasional yang berfokus pada mempengaruhi kewajiban lingkungan perusahaan (SLR.GHRMtugasrev2 1, 2026). Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang dinamis dan efektif yang ditandai oleh empat perilaku terkait: pengaruh ideal yang fokus pada dan menginspirasi perilaku etis, motivasi inspirasional yang meningkatkan motivasi dan optimisme karyawan, stimulasi intelektual yang mendorong karyawan untuk mencakup pendekatan baru, dan pertimbangan individu yang menunjukkan situasi terkait keinginan individu (SLR.GHRMtugasrev2 1, 2026).

Ketika pengikut menemukan lingkungan kerja yang suportif dan kurang mengontrol yang diciptakan oleh pemimpin transformasional lingkungan, mereka lebih mungkin bekerja secara kreatif dan mengambil minat yang tulus dalam kesejahteraan organisasi dengan komitmen pada tujuan keinginan jangka panjang organisasi (SLR.GHRMtugasrev2 1, 2026). Self-Determination Theory (SDT) menyediakan kerangka komprehensif untuk memahami motivasi manusia berdasarkan tiga kebutuhan psikologis dasar: otonomi, kompetensi, dan keterkaitan. Dalam konteks perilaku lingkungan, SDT menjelaskan bagaimana kepemimpinan dapat memfasilitasi atau menghambat motivasi intrinsik karyawan untuk terlibat dalam praktik berkelanjutan (SLR.GHRMtugasrev2 1, 2026).

Meskipun penelitian tentang Kepemimpinan Transformasional Lingkungan (ETL) dan dampaknya terhadap perilaku hijau karyawan telah berkembang, terdapat temuan inkonsistensi yang memerlukan penjelasan lebih lanjut (SLR.GHRMtugasrev2 1, 2026). Penelitian terbaru oleh Hadi (2026) memberikan pencerahan dengan identifikasi bahwa efek langsung ETL terhadap motivasi lingkungan otonom secara statistik tidak signifikan, sebaliknya ETL berasosiasi dengan pemenuhan kebutuhan psikologis karyawan untuk otonomi, kompetensi, dan keterkaitan, yang kemudian dikaitkan dengan tingkat motivasi lingkungan otonom yang lebih tinggi (SLR.GHRMtugasrev2 1, 2026).

METODE

Penelitian ini menggunakan metode Systematic Literature Review (SLR) untuk mengidentifikasi, menelaah, dan mensintesis hasil penelitian terdahulu mengenai Green Human Resource Management (GHRM) dan kaitannya dengan kinerja organisasi yang berkelanjutan. Artikel yang dianalisis dipilih berdasarkan kriteria inklusi yang telah ditetapkan, yaitu relevan dengan topik penelitian, memiliki data empiris, dan dipublikasikan dalam jurnal ilmiah yang kredibel. Proses kajian dilakukan secara sistematis untuk memperoleh gambaran komprehensif mengenai perkembangan penelitian, pendekatan metodologis, serta temuan utama yang berkaitan dengan implementasi GHRM dalam berbagai konteks organisasi.

Hasil tinjauan menunjukkan bahwa sebagian besar penelitian GHRM menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode pengumpulan data berupa survei menggunakan kuesioner. Teknik analisis yang paling banyak digunakan adalah Structural Equation Modeling (SEM) dan Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM), yang diterapkan pada lebih dari 80% studi empiris karena mampu menguji hubungan antarvariabel secara simultan. Ukuran sampel dalam penelitian yang ditinjau umumnya berkisar antara 150 hingga 700 responden, yang terdiri atas karyawan, manajer, maupun praktisi sumber daya manusia dari berbagai sektor organisasi. Temuan ini menunjukkan bahwa penelitian GHRM didominasi oleh pendekatan kuantitatif yang berorientasi pada pengujian hubungan kausal antara praktik GHRM dan berbagai dimensi kinerja organisasi berkelanjutan.

PEMBAHASAN

Analisis bibliometrik mengungkapkan pertumbuhan eksponensial dalam publikasi yang berkaitan dengan Manajemen Sumber Daya Manusia Hijau (GHRM) dan kepemimpinan hijau sejak tahun 2019 (SLR.GHRMtugasrev2 1, 2026). Tinjauan sistematis ini menganalisis 184 artikel dari Scopus, Web of Science, dan Google Scholar, yang menunjukkan peningkatan signifikan dalam perhatian akademis terhadap dimensi perilaku dan organisasi dari keberlanjutan lingkungan dalam organisasi. Munculnya tema-tema penelitian baru sangat menonjol sejak tahun 2022, dengan meningkatnya perhatian akademis terhadap kepemimpinan, budaya organisasi, integrasi teknologi, dan konteks lintas budaya (SLR.GHRMtugasrev2 1, 2026).

Studi empiris terbaru yang komprehensif dilakukan oleh Omarova & Jo (2022) di Kazakhstan menggambarkan metodologi penelitian yang sangat representatif (Omarova & Jo, 2022). Penelitian ini menyelidiki dampak kepemimpinan transformasional lingkungan terhadap perilaku pro-lingkungan karyawan menggunakan survei online cross-sectional dengan 268 karyawan Kazakhstan dari organisasi publik dan swasta. Structural equation modeling digunakan untuk menguji model yang didorong oleh teori.

Tabel 1: Karakteristik Demografis Responden

| Karakteristik | Jumlah (N=218) | Persentase |
|----------------------|----------------|------------|
| Jenis Kelamin | | |
| Wanita | 164 | 75.2% |
| Pria | 54 | 24.8% |
| Kelompok Usia | | |
| 18-25 tahun | 23 | 10.5% |
| 26-35 tahun | 64 | 29.4% |
| 36-45 tahun | 54 | 24.8% |
| 46-55 tahun | 39 | 17.9% |
| 56+ tahun | 38 | 17.4% |
| Pendidikan | | |
| SMA | 6 | 2.8% |
| Diploma/D3 | 12 | 5.5% |
| Sarjana/S1 | 177 | 81.2% |

| | | |
|-------------------|----|-------|
| Magister/S2 | 22 | 10.1% |
| Doktor/S3 | 1 | 0.4% |
| Masa Kerja | | |
| <2 tahun | 29 | 13.3% |
| 2-5 tahun | 54 | 24.8% |
| 6-10 tahun | 39 | 17.9% |
| 11-20 tahun | 40 | 18.4% |
| >20 tahun | 56 | 25.6% |

Berdasarkan Tabel Karakteristik Responden, penelitian ini melibatkan 218 karyawan yang memiliki latar belakang demografis yang beragam. Dari aspek jenis kelamin, mayoritas responden adalah wanita sebanyak 164 orang (75,2%), sedangkan pria berjumlah 54 orang (24,8%). Dominasi responden wanita menunjukkan bahwa persepsi mengenai kepemimpinan hijau, pemenuhan kebutuhan psikologis, dan perilaku pro-lingkungan dalam penelitian ini lebih banyak direpresentasikan oleh perspektif karyawan perempuan. Dalam konteks Green Human Resource Management (GHRM), kondisi ini dapat menjadi faktor yang mendukung karena beberapa penelitian menunjukkan bahwa perempuan cenderung memiliki kepedulian lingkungan dan sensitivitas sosial yang lebih tinggi, sehingga lebih mudah menerima nilai-nilai keberlanjutan yang ditanamkan melalui kepemimpinan hijau.

Ditinjau dari kelompok usia, responden didominasi oleh kelompok usia produktif, yaitu 26–35 tahun sebanyak 64 orang (29,4%), diikuti kelompok usia 36–45 tahun dan 46–55 tahun masing-masing sebanyak 54 orang (24,8%) dan 39 orang (17,9%). Sementara itu, kelompok usia 56 tahun ke atas berjumlah 38 orang (17,4%) dan usia 18–25 tahun sebanyak 23 orang (10,5%). Komposisi usia yang relatif merata menunjukkan bahwa penelitian mencakup berbagai generasi karyawan dengan pengalaman dan pola pikir yang berbeda terhadap isu lingkungan. Dalam perspektif Self-Determination Theory (SDT), perbedaan usia dapat memengaruhi tingkat kebutuhan psikologis dasar, seperti otonomi, kompetensi, dan keterhubungan, yang pada akhirnya berkontribusi terhadap motivasi intrinsik dalam melakukan perilaku pro-lingkungan. Sementara itu, dalam Theory of Planned Behavior (TPB), usia dapat memengaruhi pembentukan sikap, norma subjektif, dan persepsi kontrol perilaku terkait tindakan ramah lingkungan di tempat kerja.

Dari segi pendidikan, mayoritas responden memiliki tingkat pendidikan Sarjana (S1) sebanyak 177 orang (81,2%), disusul Magister (S2) sebanyak 22 orang (10,1%), Diploma (D3) sebanyak 12 orang (5,5%), SMA sebanyak 6 orang (2,8%), dan Doktor (S3) sebanyak 1 orang (0,4%). Tingginya proporsi responden berpendidikan tinggi menunjukkan bahwa sebagian besar responden memiliki kapasitas untuk memahami konsep keberlanjutan dan kebijakan lingkungan organisasi dengan baik. Dalam konteks kepemimpinan hijau, tingkat pendidikan yang tinggi berpotensi meningkatkan efektivitas internalisasi nilai-nilai lingkungan yang disampaikan oleh pemimpin, sehingga kebutuhan psikologis karyawan lebih mudah terpenuhi dan mendorong munculnya perilaku pro-lingkungan secara sukarela.

Berdasarkan masa kerja, responden dengan pengalaman kerja lebih dari 20 tahun merupakan kelompok terbesar, yaitu 56 orang (25,6%), diikuti kelompok 2–5 tahun sebanyak 54 orang (24,8%), 11–20 tahun sebanyak 40 orang (18,4%), 6–10 tahun sebanyak 39 orang (17,9%), dan kurang dari 2 tahun sebanyak 29 orang (13,3%). Variasi masa kerja ini menunjukkan bahwa penelitian mencakup karyawan dengan tingkat keterikatan organisasi yang berbeda. Menurut SDT, karyawan yang memiliki masa kerja lebih lama cenderung memiliki kebutuhan keterhubungan (relatedness) yang lebih kuat terhadap organisasi, sehingga lebih mudah menerima pengaruh kepemimpinan hijau. Selain itu, dalam kerangka TPB, pengalaman kerja yang lebih panjang dapat meningkatkan persepsi kontrol perilaku karena karyawan memiliki pemahaman yang lebih baik mengenai prosedur dan budaya organisasi yang mendukung praktik-praktik ramah lingkungan. Dengan demikian, karakteristik responden dalam penelitian ini memberikan landasan yang memadai untuk mengkaji hubungan antara kepemimpinan hijau, kebutuhan psikologis dasar, dan perilaku pro-lingkungan karyawan dalam perspektif integrasi Self-Determination Theory dan Theory of Planned

Behavior.

Tabel 2: Statistik Deskriptif Dan Korelasi Antar Variabel Penelitian

| Variabel | Mean | SD | ETL | PEB | EA | GHRM |
|----------|------|------|---------|--------|--------|------|
| ETL | 3,50 | 0,94 | 1,00 | | | |
| PEB | 3,95 | 0,60 | 0,48** | 1,00 | | |
| EA | 4,27 | 0,46 | 0,46** | 0,69** | 1,00 | |
| GHRM | 3,38 | 0,95 | -0,18** | 0,23** | 0,48** | 1,00 |

Hasil analisis korelasi menunjukkan bahwa kesadaran lingkungan (Environmental Awareness/EA) memiliki hubungan paling kuat dengan perilaku pro-lingkungan karyawan (Pro-Environmental Behavior/PEB) dengan nilai korelasi sebesar $r = 0,69$ ($p < 0,01$). Nilai korelasi tersebut menunjukkan adanya hubungan positif yang kuat, yang berarti semakin tinggi tingkat kesadaran lingkungan yang dimiliki karyawan, maka semakin tinggi pula kecenderungan mereka untuk melakukan tindakan-tindakan yang mendukung kelestarian lingkungan di tempat kerja. Tindakan tersebut dapat berupa penghematan energi, pengurangan penggunaan kertas, pemilahan sampah, penggunaan kembali material yang masih layak, serta partisipasi aktif dalam program lingkungan organisasi. Temuan ini mengindikasikan bahwa kesadaran lingkungan merupakan faktor penting yang mendorong munculnya perilaku pro-lingkungan secara sukarela di kalangan karyawan.

Temuan tersebut sejalan dengan Theory of Planned Behavior (TPB) yang dikembangkan oleh Icek Ajzen. Dalam teori ini dijelaskan bahwa perilaku individu dipengaruhi oleh niat perilaku yang terbentuk dari sikap terhadap perilaku, norma subjektif, dan persepsi kontrol perilaku. Kesadaran lingkungan berperan dalam membentuk sikap positif terhadap isu-isu lingkungan sehingga individu lebih terdorong untuk melakukan tindakan yang mendukung keberlanjutan. Dengan kata lain, ketika karyawan memahami pentingnya menjaga lingkungan dan menyadari konsekuensi dari kerusakan lingkungan, mereka akan memiliki kecenderungan yang lebih kuat untuk menerapkan perilaku ramah lingkungan dalam aktivitas kerja sehari-hari. Oleh karena itu, peningkatan kesadaran lingkungan melalui edukasi, pelatihan, dan kampanye lingkungan menjadi strategi yang efektif untuk meningkatkan perilaku pro-lingkungan karyawan.

Selain itu, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional lingkungan (Environmental Transformational Leadership/ETL) memiliki hubungan positif dengan perilaku pro-lingkungan karyawan dengan nilai korelasi sebesar $r = 0,48$ ($p < 0,01$). Meskipun kekuatan hubungannya berada pada kategori sedang, hasil ini menunjukkan bahwa peran pemimpin tetap menjadi faktor penting dalam membentuk perilaku lingkungan karyawan. Pemimpin yang menunjukkan komitmen terhadap keberlanjutan lingkungan, memberikan visi yang jelas mengenai pentingnya pelestarian lingkungan, serta secara konsisten menerapkan praktik-praktik ramah lingkungan akan mampu memengaruhi perilaku bawahannya. Semakin kuat persepsi karyawan terhadap kepemimpinan hijau yang diterapkan organisasi, semakin tinggi kecenderungan mereka untuk berpartisipasi dalam berbagai aktivitas pro-lingkungan.

Dalam perspektif Self-Determination Theory (SDT) dan Social Learning Theory (SLT), pengaruh kepemimpinan hijau terhadap perilaku pro-lingkungan dapat dijelaskan melalui proses pembelajaran sosial dan internalisasi nilai. Pemimpin berfungsi sebagai role model yang memberikan contoh nyata mengenai perilaku yang diharapkan organisasi. Ketika karyawan melihat pemimpinnya secara aktif mendukung program lingkungan, menghemat sumber daya, dan menunjukkan kepedulian terhadap isu keberlanjutan, mereka cenderung meniru perilaku tersebut. Selain itu, kepemimpinan hijau juga dapat memenuhi kebutuhan psikologis dasar karyawan berupa otonomi, kompetensi, dan keterhubungan sebagaimana dijelaskan dalam SDT. Pemenuhan kebutuhan psikologis ini akan meningkatkan motivasi intrinsik karyawan untuk berkontribusi pada tujuan lingkungan organisasi, sehingga perilaku pro-lingkungan tidak hanya dilakukan karena tuntutan organisasi, tetapi juga karena adanya kesadaran dan komitmen pribadi terhadap keberlanjutan lingkungan.

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa kesadaran lingkungan merupakan faktor yang

paling dominan dalam mendorong perilaku pro-lingkungan karyawan, sementara kepemimpinan hijau berperan sebagai faktor pendorong yang membantu membentuk kesadaran, nilai, dan budaya kerja yang mendukung keberlanjutan. Temuan ini memperkuat argumentasi bahwa keberhasilan implementasi Green Human Resource Management (GHRM) tidak hanya bergantung pada kebijakan organisasi, tetapi juga pada kemampuan pemimpin dalam menanamkan nilai-nilai lingkungan serta meningkatkan kesadaran lingkungan karyawan secara berkelanjutan. Dengan demikian, organisasi perlu mengintegrasikan pengembangan kepemimpinan hijau dan program peningkatan kesadaran lingkungan sebagai strategi utama untuk menciptakan perilaku pro-lingkungan yang berkelanjutan di tempat kerja.

Tabel 3: Pengujian Hipotesis

| Hipotesis | Jalur | β | p-value | Status |
|-----------|-------------------------------------|---------|---------|------------------|
| H1 | ETL \rightarrow PEB | 0,16 | <0,001 | Didukung |
| H2 | ETL \rightarrow EA | -0,25 | <0,01 | Tidak Didukung |
| H3 | EA \rightarrow PEB | 0,44 | <0,001 | Didukung |
| H4 | ETL \times GHRM \rightarrow PEB | 0,08 | <0,05 | Didukung Parsial |

Pengaruh Kepemimpinan Hijau terhadap Perilaku Pro-Lingkungan Karyawan (H1)

Hasil analisis menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional Lingkungan (ETL) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Perilaku Pro-Lingkungan Karyawan (PEB) dengan nilai koefisien $\beta = 0,16$ dan $p < 0,001$. Hasil ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi penerapan kepemimpinan hijau dalam organisasi, maka semakin tinggi pula perilaku pro-lingkungan yang ditunjukkan oleh karyawan. Dengan demikian, Hipotesis 1 diterima.

Temuan ini memperkuat pandangan bahwa pemimpin memiliki peran penting dalam membentuk perilaku lingkungan karyawan melalui pemberian visi, motivasi, inspirasi, dan keteladanan dalam praktik keberlanjutan. Dalam perspektif Social Learning Theory, karyawan cenderung mengamati dan meniru perilaku pemimpinnya. Oleh karena itu, ketika pemimpin menunjukkan komitmen terhadap pelestarian lingkungan, karyawan akan lebih terdorong untuk menerapkan perilaku ramah lingkungan dalam aktivitas kerja sehari-hari. Hasil ini juga mendukung berbagai penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa kepemimpinan hijau merupakan salah satu prediktor utama perilaku pro-lingkungan di tempat kerja.

Pengaruh Kepemimpinan Hijau terhadap Kesadaran Lingkungan (H2)

Hipotesis kedua menguji pengaruh Kepemimpinan Transformasional Lingkungan terhadap Kesadaran Lingkungan karyawan. Hasil analisis menunjukkan koefisien $\beta = -0,25$ dengan tingkat signifikansi $p < 0,01$. Meskipun hubungan tersebut signifikan secara statistik, arah hubungan yang ditemukan bersifat negatif dan berlawanan dengan hipotesis yang diajukan. Oleh karena itu, Hipotesis 2 tidak didukung. Temuan ini merupakan hasil yang menarik karena sebagian besar penelitian sebelumnya menemukan hubungan positif antara kepemimpinan hijau dan kesadaran lingkungan. Kondisi tersebut mengindikasikan adanya kemungkinan faktor kontekstual yang memengaruhi hubungan kedua variabel tersebut, seperti budaya organisasi, karakteristik industri, tingkat kematangan implementasi GHRM, maupun kondisi sosial budaya negara tempat penelitian dilakukan. Dalam konteks Kazakhstan, misalnya, penerapan kebijakan lingkungan yang masih relatif baru dapat menyebabkan karyawan memandang inisiatif lingkungan sebagai tuntutan organisasi, bukan sebagai kesadaran yang muncul dari diri sendiri. Oleh karena itu, diperlukan penelitian lanjutan untuk menjelaskan fenomena ini secara lebih mendalam.

Pengaruh Kesadaran Lingkungan terhadap Perilaku Pro-Lingkungan Karyawan (H3)

Hipotesis ketiga menguji pengaruh Kesadaran Lingkungan terhadap Perilaku Pro-Lingkungan Karyawan. Hasil analisis menunjukkan koefisien $\beta = 0,44$ dengan $p < 0,001$, yang berarti hubungan tersebut

positif dan signifikan. Dengan demikian, Hipotesis 3 diterima.

Nilai koefisien yang relatif tinggi menunjukkan bahwa kesadaran lingkungan merupakan faktor yang sangat penting dalam mendorong perilaku pro-lingkungan karyawan. Temuan ini mendukung Theory of Planned Behavior (TPB) yang menjelaskan bahwa sikap dan keyakinan individu terhadap suatu perilaku akan memengaruhi niat serta perilaku aktual yang ditampilkan. Karyawan yang memiliki pemahaman dan kepedulian tinggi terhadap isu lingkungan akan lebih terdorong untuk menghemat energi, mengurangi limbah, melakukan daur ulang, dan berpartisipasi dalam program keberlanjutan organisasi. Dengan kata lain, peningkatan kesadaran lingkungan merupakan strategi yang efektif untuk membentuk perilaku pro-lingkungan secara berkelanjutan.

Selain itu, hasil uji mediasi menggunakan teknik bootstrapping menunjukkan bahwa kesadaran lingkungan berperan sebagai mediator dalam hubungan antara kepemimpinan hijau dan perilaku pro-lingkungan. Temuan ini mengindikasikan bahwa pengaruh kepemimpinan hijau terhadap perilaku karyawan sebagian terjadi melalui peningkatan kesadaran lingkungan yang dimiliki karyawan.

Peran Moderasi Green Human Resource Management (H4)

Hipotesis keempat menguji apakah Green Human Resource Management (GHRM) memperkuat hubungan antara Kepemimpinan Transformasional Lingkungan dan Perilaku Pro-Lingkungan Karyawan. Hasil analisis menunjukkan koefisien interaksi $\beta = 0,08$ dengan $p < 0,05$, sehingga Hipotesis 4 memperoleh dukungan parsial.

Hasil ini menunjukkan bahwa praktik-praktik GHRM, seperti pelatihan lingkungan, sistem penghargaan hijau, penilaian kinerja berbasis lingkungan, dan keterlibatan karyawan dalam program keberlanjutan, mampu memperkuat pengaruh kepemimpinan hijau terhadap perilaku pro-lingkungan karyawan. Namun demikian, kekuatan efek moderasi yang relatif kecil menunjukkan bahwa GHRM belum sepenuhnya menjadi faktor penentu utama dalam hubungan tersebut.

Temuan ini mengindikasikan bahwa keberhasilan implementasi kepemimpinan hijau tidak hanya bergantung pada kualitas pemimpin, tetapi juga pada dukungan sistem manajemen sumber daya manusia yang berorientasi lingkungan. Organisasi yang mampu mengintegrasikan nilai-nilai keberlanjutan ke dalam seluruh praktik MSDM akan lebih efektif dalam membangun budaya organisasi hijau dan meningkatkan perilaku pro-lingkungan karyawan. Dengan demikian, GHRM dapat dipandang sebagai mekanisme pendukung yang memperkuat efektivitas kepemimpinan hijau dalam mencapai tujuan keberlanjutan organisasi.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil systematic literature review, penelitian ini menegaskan bahwa Kepemimpinan Transformasional Lingkungan (Environmental Transformational Leadership/ETL) memiliki peran penting dalam meningkatkan perilaku pro-lingkungan karyawan. Pengaruh tersebut tidak hanya terjadi secara langsung, tetapi juga melalui mekanisme psikologis berupa pemenuhan kebutuhan otonomi, kompetensi, dan keterhubungan yang mendorong motivasi otonom karyawan untuk berperilaku ramah lingkungan. Integrasi Self-Determination Theory (SDT) dan Theory of Planned Behavior (TPB) memberikan kerangka yang lebih komprehensif dalam menjelaskan bagaimana kepemimpinan hijau membentuk perilaku pro-lingkungan melalui proses motivasional dan pembentukan sikap terhadap lingkungan.

Selain itu, Green Human Resource Management (GHRM) terbukti berperan sebagai faktor pendukung yang memperkuat hubungan antara kepemimpinan hijau dan perilaku pro-lingkungan karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi keberlanjutan organisasi tidak hanya bergantung pada peran pemimpin, tetapi juga pada dukungan sistem manajemen sumber daya manusia yang berorientasi lingkungan. Secara praktis, pengembangan kepemimpinan hijau dan penerapan praktik GHRM dapat menjadi strategi efektif untuk meningkatkan kinerja lingkungan organisasi. Penelitian selanjutnya disarankan menggunakan desain longitudinal dan pendekatan mixed-methods serta

mengeksplorasi peran teknologi digital dan faktor psikologis lainnya agar diperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai perilaku pro-lingkungan karyawan dalam konteks keberlanjutan organisasi.

REFERENSI

- Ababneh, O. M. A. (2021). How do green HRM practices affect employees' green behaviors? The role of employee engagement and personality attributes. *Journal of Environmental Planning and Management*, 64(7), 1204–1226. DOI: 10.1080/09640568.2020.1814708.
- Zafar, H., & Suseno, Y. (2024). Examining the Effects of Green Human Resource Management Practices, Green Psychological Climate, and Organizational Pride on Employees' Voluntary Pro-Environmental Behavior. *Journal of Management Inquiry*. DOI: 10.1177/10860266241241532.
- Pham, N. T., Tučková, Z., & Jabbour, C. J. C. (2021). Green human resource management and supervisor pro-environmental behavior: The role of green work climate perceptions. *Journal of Cleaner Production*, 313. DOI: 10.1016/j.jclepro.2021.127669.
- Hadi, N. U. (2026). Environmental transformational leadership and employee green behavior through psychological mechanisms. *Scientific Reports*, 16(1). DOI: 10.1038/s41598-026-39812-w.
- Maco, M., & Kwon, J. (2023). Fostering Pro-Environmental Behavior at Work: A Self-Determination Theory Perspective. *Academy of Management Proceedings*. DOI: 10.5465/AMPROC.2023.15075abstract
- Iftikar, T., Hussain, S., Malik, M. I., Hyder, S., Kaleem, M., & Saqib, A. (2022). Green human resource management and pro-environmental behaviour nexus with the lens of AMO theory. *Cogent Business & Management*, 9(1). DOI: 10.1080/23311975.2022.2124603.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. DOI: 10.1207/S15327965PLI1104_01.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2020). Intrinsic and Extrinsic Motivation from a Self-Determination Theory Perspective. *Contemporary Educational Psychology*, 61. DOI: 10.1016/j.cedpsych.2020.101860.
- Ajzen, I. (1991). The Theory of Planned Behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179–211. DOI: 10.1016/0749-5978(91)90020-T.
- Norton, T. A., Parker, S. L., Zacher, H., & Ashkanasy, N. M. (2015). Employee Green Behavior. *Organizational Dynamics*, 44(1), 103–111. DOI: 10.1016/j.orgdyn.2014.11.005.
- Robertson, J. L., & Barling, J. (2013). Greening Organizations Through Leaders' Influence on Employees' Pro-Environmental Behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 34(2), 176–194. DOI: 10.1002/job.1820.
- Robertson, J. L., & Carleton, E. (2018). Uncovering How and When Environmental Leadership Affects Employees' Voluntary Pro-Environmental Behavior. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 25(2), 197–210. DOI: 10.1177/1548051817738940.
- Graves, L. M., Sarkis, J., & Zhu, Q. (2013). How Transformational Leadership and Employee Motivation Combine to Predict Employee Proenvironmental Behaviors. *Journal of Environmental Psychology*, 35, 81–91. DOI: 10.1016/j.jenvp.2013.05.002.
- Dumont, J., Shen, J., & Deng, X. (2017). Effects of Green HRM Practices on Employee Workplace Green Behavior. *Human Resource Management*, 56(4), 613–627. DOI: 10.1002/hrm.21792.
- Saeed, B. B., Afsar, B., Hafeez, S., Khan, I., Tahir, M., & Afridi, M. A. (2019). Promoting Employee's Proenvironmental Behavior Through Green Human Resource Management Practices. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(2), 424–438. DOI: 10.1002/csr.1694.
- Afsar, B., Masood, M., & Umrani, W. A. (2019). The Role of Job Crafting and Knowledge Sharing on the Effect of Transformational Leadership on Innovative Work Behavior. *Personnel Review*. DOI: 10.1108/PR-04-2018-0133.
- Kim, A., Kim, Y., Han, K., Jackson, S. E., & Ployhart, R. E. (2017). Multilevel Influences on Voluntary Workplace Green Behavior. *Journal of Management*, 43(5), 1335–1358. DOI: 10.1177/0149206314547386.

Penerbit:

LKISPOL (Lembaga Kajian Ilmu Sosial dan Politik)

redaksigovernance@gmail.com/admin@lkispol.or.id

249

Indexed



SINTA 4



GOVERNANCE: Jurnal Ilmiah Kajian Politik Lokal dan Pembangunan

ISSN: 2406-8721 (Media Cetak) dan ISSN: 2406-8985 (Media Online)

Volume 13 Nomor 7 Juli 2026

- Paillé, P., Chen, Y., Boiral, O., & Jin, J. (2014). The Impact of Human Resource Management on Environmental Performance. *International Journal of Human Resource Management*, 25(3), 451–466. DOI: 10.1080/09585192.2013.777934.
- Lamm, E., Tosti-Kharas, J., & King, C. E. (2015). Empowering Employee Sustainability. *Journal of Business Ethics*, 126(2), 207–220. DOI: 10.1007/s10551-013-1938-2.
- Boiral, O., & Paillé, P. (2012). Organizational Citizenship Behaviour for the Environment. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 29(4), 431–445. DOI: 10.1002/cjas.221.
- Omarova, L., & Jo, S.-J. (2022). Employee pro-environmental behavior: The impact of environmental transformational leadership and GHRM. *Sustainability*. <https://doi.org/10.3390/su14042046>