

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Kajian Pustaka

1. Teori AMO (*Abilities, Motivation, and Opportunities*)

Teori AMO (*Abilities, Motivation, and Opportunities*) pertama kali dikemukakan oleh Appelbaum pada tahun 2000 lalu dan telah menjadi salah satu kerangka teoritis yang paling banyak digunakan dalam penelitian manajemen sumber daya manusia. Teori ini menyatakan bahwa kinerja individu merupakan fungsi dari tiga elemen mendasar, yaitu: kemampuan (*abilities*), motivasi (*motivation*), dan kesempatan (*opportunities*) untuk berkontribusi. Ketiga elemen ini saling berinteraksi dalam membentuk perilaku dan kinerja karyawan secara keseluruhan. Dalam konteks *Green Human Resource Management* (GHRM), teori AMO memberikan kerangka yang komprehensif untuk memahami bagaimana praktik-praktik SDM yang berorientasi lingkungan mampu mendorong terbentuknya perilaku pro-lingkungan dan komitmen lingkungan karyawan (Melinawaty *et al.*, 2024). Elemen kemampuan (*abilities*) merujuk pada kapasitas dan kompetensi karyawan untuk menjalankan tugas-tugas yang berorientasi lingkungan.

Praktik GHRM seperti *green recruitment and selection* dan *green training and development* secara langsung berkontribusi pada peningkatan kemampuan lingkungan karyawan, baik dari sisi

pengetahuan, keterampilan, maupun sikap (Iftikar *et al.*, 2022). Melalui pelibatan aktif dalam berbagai inisiatif hijau, seperti program daur ulang, kampanye hemat energi, atau kegiatan sosial lingkungan, karyawan merasa lebih termotivasi dan memiliki rasa kepemilikan terhadap tujuan keberlanjutan perusahaan (Agoestian *et al.*, 2025). Dalam konteks GHRM, motivasi karyawan terhadap isu-isu lingkungan didorong oleh adanya sistem penghargaan dan kompensasi hijau (*Green Pay and Reward*), pengakuan atas kontribusi lingkungan, serta dukungan kebijakan organisasi yang konsisten terhadap tujuan lingkungan (Bangwal *et al.*, 2025).

Sistem insentif yang dirancang dengan baik akan mendorong karyawan untuk secara aktif terlibat dalam kegiatan pelestarian lingkungan dan mengintegrasikan nilai-nilai hijau ke dalam praktik kerja sehari-hari. Elemen kesempatan (*opportunities*) mengacu pada kondisi lingkungan kerja yang memfasilitasi karyawan untuk mengaplikasikan kemampuan dan motivasi lingkungan yang mereka miliki. Kesempatan ini diciptakan melalui partisipasi aktif karyawan dalam program-program lingkungan organisasi, penyediaan platform dan infrastruktur yang mendukung perilaku ramah lingkungan, serta penciptaan iklim organisasi yang kondusif bagi ekspresi dan aktualisasi nilai-nilai hijau karyawan (Sinaga & Sihombing, 2024). Penerapan teori AMO dalam penelitian GHRM dan komitmen lingkungan telah mendapat dukungan empiris yang signifikan.

Penggunaan kerangka AMO bersama *Social Exchange Theory* untuk membuktikan bahwa GHRM secara signifikan mendorong munculnya perilaku pro-lingkungan karyawan (*Proactive dan task-related*) yang pada akhirnya meningkatkan *Employee Environmental commitment* (Bangwal *et al.*, 2025). Hal serupa juga dibuktikan oleh Iftikar *et al.*, (2022) yang menerapkan lensa AMO untuk menjelaskan mekanisme hubungan antara praktik GHRM dan *pro-environmental Behavior* dalam konteks industri manufaktur di Pakistan.

2. Teori Pertukaran Sosial (*Social Exchange Theory*)

Social Exchange Theory (SET) dikemukakan oleh Emerson pada tahun 1976 dan menjadi salah satu teori yang paling berpengaruh dalam memahami perilaku organisasi. Teori ini berargumen bahwa hubungan sosial pada dasarnya dibangun atas dasar prinsip pertukaran timbal balik (*reciprocity*), di mana individu cenderung membalas perlakuan baik yang diterimanya dengan memberikan kontribusi positif sebagai bentuk imbal balik (Muttaqien, 2023). Ketika organisasi memberikan dukungan melalui pelatihan lingkungan, keterlibatan dalam pengambilan keputusan ekologis, dan sistem kompensasi hijau, karyawan mempersepsikan hal tersebut sebagai komitmen organisasi yang melampaui kepentingan profit semata. Sebagai bentuk balas budi atas "pertukaran sosial" yang positif ini, karyawan cenderung membalasnya dengan meningkatkan komitmen

afektif serta menunjukkan *Organizational citizenship Behavior for the Environment*, yaitu perilaku sukarela dalam menjaga kelestarian lingkungan di tempat kerja yang pada akhirnya mendorong pencapaian kinerja lingkungan perusahaan secara berkelanjutan (Bolino *et al.*, 2024).

Dalam konteks penelitian ini, SET digunakan untuk menjelaskan mekanisme psikologis yang menghubungkan praktik GHRM dengan komitmen lingkungan karyawan. Ketika organisasi menginvestasikan sumber daya dalam praktik GHRM seperti pelatihan lingkungan yang intensif, rekrutmen berbasis nilai hijau, dan pemberian penghargaan atas kinerja lingkungan, karyawan akan mempersepsi hal tersebut sebagai sinyal bahwa organisasi peduli terhadap isu lingkungan dan memberikan dukungan nyata bagi upaya pelestarian lingkungan (Makarim, 2021). Persepsi dukungan organisasi ini kemudian memunculkan rasa kewajiban moral pada diri karyawan untuk merespons dengan cara yang positif, antara lain melalui peningkatan komitmen lingkungan dan partisipasi aktif dalam kegiatan pro-lingkungan (Sari & Muna, 2024).

Mekanisme pertukaran sosial dalam hubungan GHRM dan komitmen lingkungan ini bersifat tidak langsung dan dimediasi oleh perilaku pro-lingkungan karyawan. Karyawan yang merasakan manfaat dari praktik GHRM akan lebih terdorong untuk menunjukkan perilaku pro-lingkungan, baik yang bersifat proaktif (*Proactive Pro-*

environmental Behavior) maupun yang terkait langsung dengan pelaksanaan tugas (*Task-Related Pro-environmental Behavior*). Perilaku-perilaku inilah yang kemudian memperkuat dan mengkonsolidasikan komitmen lingkungan karyawan secara keseluruhan (Nurulfadhilah & Emilisa, 2023).

3. **Variabel *Green Human Resource Management***

GHRM mencakup serangkaian kebijakan dan praktik HRM yang dirancang untuk mendukung organisasi sekaligus mengurangi dampak buruk dari perilaku yang merusak lingkungan di tempat kerja (Aboramadan & Karatepe, 2021; S. Agrawal & Pradhan, 2023). Aspek penting dari GHRM adalah meningkatkan kesadaran lingkungan, efisiensi, partisipasi, dan komitmen karyawan melalui inisiatif pelatihan ramah lingkungan (Bangwal *et al.*, 2025). Kondisi ini termasuk membantu karyawan mengenali masalah lingkungan di dalam organisasi mereka dan memberdayakan mereka untuk mengatasi masalah ini menggunakan teknik HRM hijau, yang telah terbukti sangat efektif dalam mempromosikan tindakan yang bertanggung jawab terhadap lingkungan. Perlu dicatat, perkembangan GHRM yang relatif baru mencakup berbagai praktik baru, dimulai dari titik masuk proses - perekrutan dan seleksi hijau.

Hal ini mencakup peningkatan kesadaran lingkungan melalui pelatihan dan pengembangan ramah lingkungan, serta pemberian penghargaan atas inisiatif ramah lingkungan melalui sistem

pembayaran dan penghargaan yang ramah lingkungan. Semua praktik ini sangat penting untuk mempromosikan tempat kerja yang sadar lingkungan (Veerasamy *et al.*, 2023). Menurut teori AMO, prosedur SDM dikategorikan menjadi tiga faktor utama yaitu kemampuan, motivasi, dan kesempatan (Bangwal *et al.*, 2025). Landasan kemampuan diciptakan oleh metode yang memastikan seseorang memiliki keterampilan dan kemampuan yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas-tugas lingkungan tertentu, termasuk rekrutmen hijau, dan pelatihan & pengembangan hijau.

Dalam penelitian ini terdapat 3 (tiga) faktor yang menjadi terbentuknya GHRM antara lain:

a. *Green Recruitment and Selection (GRS)*

Rekrutmen karyawan yang ramah lingkungan, pelatihan, dan gaji & penghargaan dalam konteks praktik GHRM diidentifikasi sebagai faktor kunci dalam mempromosikan Pro-EB karyawan (TPEB & PAEB) (Iftikar *et al.*, 2022). Meskipun banyak sarjana manajemen lingkungan telah meneliti perilaku yang bertanggung jawab terhadap lingkungan, termasuk pengurangan limbah di industri perhotelan, penelitian yang mengeksplorasi pengaruh GHRM pada dua bentuk utama pro-EB yang ditunjukkan oleh staf perhotelan masih terbatas. Kedua bentuk ini TPEB & PAEB

telah diidentifikasi sebagai indikator kunci dalam menilai efek GHRM (Chaudhary, 2019).

Diperkirakan bahwa praktik GHRM akan memiliki efek langsung pada pro-EB karyawan yang terkait dengan tugas karena keselarasan perilaku ramah lingkungan dengan strategi operasional organisasi, dan potensi pengakuan dan penghargaan publik. Sebaliknya, pro-EB proaktif mungkin tidak langsung dipengaruhi oleh praktik GHRM karena perilaku ini seringkali tidak diakui secara formal oleh organisasi dan mungkin terjadi di luar proses organisasi rutin.

b. *Green Training and Development (GTD)*

Budaya hijau suatu organisasi dapat memengaruhi perilaku karyawan. Faktor-faktor seperti keakraban karyawan dengan budaya hijau organisasi, pelatihan yang mereka terima tentang praktik ramah lingkungan, motivasi pribadi, kesadaran lingkungan, dan kedekatan mereka dengan lingkungan dapat memengaruhi perilaku proaktif yang melampaui cakupan pedoman perusahaan (Nisar *et al.*, 2021). *Green training* sebagai variabel intervening mampu memediasi pengaruh *Green recruitment* terhadap *sustainable performance* (Odelia *et al.*, 2025). Temuan ini mengindikasikan bahwa *Green training* tidak hanya berdampak langsung pada perilaku lingkungan karyawan, tetapi juga berperan sebagai jembatan yang menghubungkan

proses rekrutmen berbasis lingkungan dengan kinerja berkelanjutan yang diharapkan.

Sustainability-oriented training merupakan salah satu strategi esensial dalam mengembangkan budaya keberlanjutan dan komitmen karyawan terhadap tujuan lingkungan organisasi (Papademetriou *et al.*, 2025). Indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur *Green training and development* dalam penelitian ini adalah pelatihan pengelolaan dan pengurangan limbah produksi, pelatihan efisiensi energi dan konservasi sumber daya, pelatihan pemahaman regulasi dan kebijakan lingkungan, pengembangan keterampilan lingkungan multi-talenta, evaluasi dan umpan balik pasca pelatihan lingkungan (Bangwal *et al.*, 2025).

c. *Green Pay and Reward (GPR)*

Tujuan dari penerapan sistem penghargaan hijau adalah untuk mencapai, mempertahankan, dan memotivasi orang untuk berkinerja baik dan menyadari pentingnya perlindungan lingkungan (Bangwal *et al.*, 2025). *Green pay and reward* (GPR) merupakan sistem kompensasi dan penghargaan yang dirancang secara khusus untuk memberikan insentif kepada karyawan atas kontribusi nyata mereka dalam mendukung pencapaian tujuan-tujuan lingkungan organisasi (Junaidi *et al.*, 2025). Sesuai dengan prinsip *Social Exchange Theory*, ketika

karyawan menerima penghargaan yang nyata atas upaya dan kontribusi mereka terhadap tujuan lingkungan, mereka akan semakin termotivasi untuk mempertahankan dan meningkatkan perilaku pro-lingkungan tersebut (Ngadi *et al.*, 2024). Sistem penghargaan dan kompensasi hijau juga berperan dalam membangun norma dan budaya organisasi yang mendukung perilaku ramah lingkungan, karena dengan adanya penghargaan, perilaku pro-lingkungan mendapat legitimasi dan pengakuan formal dari organisasi.

Pada industri keuangan di Indonesia menemukan bahwa partisipasi karyawan dalam program lingkungan yang didukung oleh sistem penghargaan yang memadai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja berkelanjutan organisasi (Permata *et al.*, 2024). *Green compensation* menunjukkan efek yang paling kuat terhadap keterlibatan karyawan dalam konteks industri pariwisata Indonesia (Sinaga & Sihombing, 2024). Ini mengindikasikan bahwa insentif finansial maupun non-finansial yang dikaitkan dengan pencapaian lingkungan memiliki peran yang sangat signifikan dalam mendorong dan mempertahankan perilaku pro-lingkungan karyawan.

Indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur *green pay and reward* dalam penelitian ini menggunakan pemberian bonus/insentif finansial atas pencapaian target

lingkungan, pengakuan publik dan penghargaan non-finansial atas kontribusi lingkungan, integrasi indikator lingkungan dalam sistem evaluasi kinerja formal, program promosi dan pengembangan karir berbasis kinerja lingkungan, pemberian fasilitas dan benefit tambahan bagi karyawan pro-lingkungan (Bangwal *et al.*, 2025).

4. *Proactive Pro-environmental Behavior (PAEB)*

Proactive pro-environmental behavior merupakan proses penyusunan rencana keberlanjutan yang sukses untuk tempat kerja, yang dapat dicapai dengan melakukan upaya sadar untuk mengurangi dampak negatif karyawan terhadap lingkungan dan ekosistem buatan (Alam *et al.*, 2023). Hal ini mengacu pada upaya staf yang bertujuan untuk mengurangi dampak buruk dari perilaku karyawan, seperti daur ulang, pengurangan sampah, penghematan air, dan pengurangan penggunaan energy (Nisar *et al.*, 2021). PAEB pada karyawan terdiri dari pro-EB terkait tugas (TPEB) dan pro-EB proaktif (PAEB). PAEB mencerminkan kemauan karyawan untuk melampaui tanggung jawab pekerjaan mereka dalam hal perilaku ramah lingkungan (Veerasamy *et al.*, 2023). Bentuk perilaku ini disebabkan oleh partisipasi pribadi dalam menghadapi situasi yang tidak terduga, bukan oleh lingkungan kerja atau definisi pekerjaan.

5. *Task-Related Pro-environmental Behavior (TPEB)*

Perilaku yang secara eksplisit diamanatkan oleh organisasi dan ditentukan terkait dengan tanggung jawab karyawan disebut sebagai TPEB. TPEB mengacu pada seberapa baik karyawan melaksanakan tugas yang ditugaskan kepada mereka dengan cara yang ramah lingkungan. Oleh karena itu, fokus khusus diberikan pada proporsi pekerja yang melaksanakan tugas organisasi utama mereka dengan cara yang mendorong perlindungan lingkungan dan sumber daya alam (Bissing-Olson *et al.*, 2013). PAEB dalam penelitian Ahmed *et al.*, 2021; Tian *et al.*, 2020, yang kurang mendapat perhatian penelitian, merupakan konsep penting dalam studi kami, karena menggabungkan pendekatan kerja yang didukung dan proaktif. Ini termasuk mengidentifikasi masalah lingkungan, mempertimbangkan perubahan yang diperlukan, mencari cara untuk menyelesaikan masalah tersebut, dan memberikan dukungan lingkungan.

6. *Employee Environmental Commitment (EEC)*

Komitmen dapat didefinisikan sebagai janji atau sumpah untuk menunjukkan perilaku tertentu. EEC dapat didefinisikan sebagai pola pikir dan disposisi internal, di mana kondisi psikologis mencerminkan rasa tanggung jawab bersama dan tanggung jawab terhadap isu-isu lingkungan di tempat kerja (Bahuguna *et al.*, 2022; Rubel *et al.*, 2023). Pada gilirannya, EEC mengarah pada kepuasan terhadap lingkungan, keterlibatan dalam perilaku ekologis spektrum

luas, dan keinginan untuk mengambil tindakan demi kesejahteraan lingkungan (Yu *et al.*, 2019). Orang-orang dengan dedikasi lingkungan yang kuat, juga dikenal sebagai nilai-nilai biosfer, bersedia mengambil langkah apa pun untuk memastikan kesejahteraan lingkungan (Afsar & Umrani, 2019). Akibatnya, karyawan cenderung lebih memperhatikan dan mendukung masalah-masalah organisasi yang menjadi prioritas tinggi.

Tampaknya masuk akal untuk percaya bahwa seorang karyawan menunjukkan kepedulian lingkungan ketika ia ingin berbagi, mengidentifikasi, dan mendukung kepedulian lingkungan organisasinya. Karyawan yang bersemangat tentang isu-isu lingkungan akan berkontribusi pada inisiatif pro-lingkungan dan mendorong orang lain untuk melakukan hal yang sama (Paillé & Valéau, 2020). Setelah termotivasi, karyawan akan dengan sukarela terlibat dalam kegiatan pro-lingkungan tanpa perlu diingatkan atau didorong oleh atasan atau manajemen. Sebuah studi yang dilakukan oleh Oreg dan Katz-Gerro pada 2006 mendukung klaim ini dengan menggunakan sampel besar peserta dari dua puluh tujuh negara yang beragam untuk mengukur kepedulian lingkungan dengan mengaitkan isu-isu lingkungan dengan beberapa kegiatan pro-lingkungan seperti daur ulang, kewarganegaraan lingkungan, dan menghindari penggunaan mobil.

Berdasarkan penelitian Bangwal, Chaudhary, *et al.*, (2025) terdapat beberapa indikator pengukuran pada setiap variabel diantaranya:

1) *Green Recruitment and Selection (GRS)*

Indikator *green recruitment and selection (GRS)* mencakup berbagai aspek strategis, dimulai dari pencantuman kriteria kepedulian lingkungan secara eksplisit dalam persyaratan lowongan kerja serta penggunaan media rekrutmen digital yang ramah lingkungan untuk meminimalkan dampak ekologis. Dalam proses seleksi, perusahaan melakukan penilaian kompetensi melalui pengujian pengetahuan isu lingkungan serta mengevaluasi nilai dan sikap pro-lingkungan calon karyawan melalui skenario wawancara yang terukur. Selain itu, transparansi menjadi elemen penting di mana perusahaan melakukan sosialisasi kebijakan serta komitmen lingkungan kepada pelamar sejak tahap awal rekrutmen. Langkah ini memastikan bahwa organisasi mendapatkan talenta yang tidak hanya kompeten secara teknis, tetapi juga memiliki keselarasan nilai terhadap visi keberlanjutan perusahaan. Dengan menyaring individu yang memiliki etika lingkungan sejak awal, perusahaan dapat membangun fondasi budaya kerja hijau yang lebih solid dan autentik.

2) *Green Training and Development (GTD)*

Pelaksanaan *green training and development* (GTD) mencakup penyelenggaraan pelatihan berkala mengenai teknik pengelolaan, pengurangan, serta daur ulang limbah produksi untuk meminimalkan dampak lingkungan. Karyawan juga dibekali dengan pelatihan efisiensi energi dan konservasi sumber daya alam dalam operasional harian, serta diberikan pemahaman mendalam mengenai regulasi lingkungan yang berlaku beserta implikasinya terhadap praktik kerja. Selain itu, program pengembangan ini fokus pada penguatan keterampilan lingkungan lintas fungsi guna mendukung inovasi hijau di berbagai aspek operasional perusahaan. Sebagai penutup rangkaian program, perusahaan melakukan evaluasi efektivitas pelatihan secara rutin dan memberikan umpan balik konstruktif untuk memastikan peningkatan kompetensi lingkungan karyawan yang berkelanjutan. Investasi pada pengembangan kapasitas ini sangat krusial untuk menjembatani kesenjangan pengetahuan teknis terkait teknologi ramah lingkungan yang terus berkembang.

3) *Green Pay and Reward (GPR).*

Indikator *green pay and rewards* (GPR) mencakup integrasi pencapaian lingkungan ke dalam sistem evaluasi kinerja formal sebagai komponen penilaian yang setara dengan

target bisnis lainnya. Perusahaan memberikan apresiasi melalui pemberian bonus atau insentif finansial bagi karyawan yang berhasil melampaui target kinerja lingkungan, serta menyediakan fasilitas dan benefit tambahan bagi mereka yang menunjukkan komitmen tinggi. Selain aspek materi, penghargaan juga diberikan dalam bentuk pengakuan publik dan apresiasi non-finansial atas kontribusi nyata terhadap kelestarian lingkungan. Terakhir, rekam jejak kinerja lingkungan yang positif dijadikan sebagai salah satu pertimbangan utama dalam program promosi dan pengembangan karier karyawan di dalam organisasi. Sistem penghargaan yang terintegrasi ini berfungsi sebagai stimulan kuat untuk mendorong perubahan perilaku karyawan menuju praktik kerja yang lebih berkelanjutan.

4) *Employee Environmental Commitment (EEC)*

Indikator *employee environmental commitment* (EEC) mencakup partisipasi aktif dan konsisten dalam program lingkungan organisasi tanpa perlu diingatkan, serta keterlibatan sukarela dalam berbagai inisiatif keberlanjutan yang bahkan di luar deskripsi pekerjaan utama mereka. Selain itu, indikator ini mencerminkan kesadaran dan kepedulian yang tinggi terhadap dampak lingkungan dari aktivitas pekerjaan sehari-hari, dukungan kuat dalam mengimplementasikan serta mendorong kepatuhan terhadap kebijakan lingkungan perusahaan, hingga

adanya motivasi jangka panjang untuk terus berkontribusi pada pencapaian tujuan lingkungan organisasi meskipun tanpa pengawasan langsung. Komitmen ini menunjukkan bahwa nilai-nilai pribadi karyawan telah selaras dengan visi hijau yang diusung oleh organisasi.

5) *Proactive Pro-Environmental Behaviour (PAEB)*

Indikator *proactive pro-environmental behaviour* (PAEB) mencerminkan inisiatif sukarela dalam mengusulkan dan menginisiasi program lingkungan baru tanpa menunggu instruksi manajemen, serta keaktifan dalam menyumbangkan ide-ide inovatif untuk mengurangi dampak negatif operasional organisasi. Selain itu, karyawan berperan dalam mendorong dan menginspirasi rekan kerja untuk mengadopsi perilaku ramah lingkungan, serta secara proaktif mencari dan berbagi informasi mengenai praktik lingkungan terkini yang relevan dengan pekerjaan.

Indikator ini mencakup antusiasme karyawan untuk terlibat secara sukarela dalam berbagai kegiatan pelestarian lingkungan baik di dalam maupun di luar jam kerja normal. Sikap proaktif ini menandakan peran karyawan sebagai agen perubahan yang mampu mentransformasi tantangan lingkungan menjadi peluang inovasi bagi perusahaan. Melalui kolaborasi dan pertukaran informasi ini, tercipta lingkungan kerja dinamis

yang terus beradaptasi dengan standar keberlanjutan global yang terus berkembang.

6) *Task Related Pro-Environmental Behaviour* (TPEB)

Indikator *task related pro-environmental behaviour* (TPEB) mencakup lima aspek utama yang berfokus pada keberlanjutan operasional. Hal ini meliputi konsistensi karyawan dalam menghemat energi seperti listrik dan bahan bakar saat menjalankan tugas, serta keaktifan dalam menerapkan teknik pengurangan dan pengelolaan limbah sesuai prosedur produksi. Selain itu, karyawan juga diharapkan memprioritaskan penggunaan bahan baku yang ramah lingkungan, menunjukkan kedisiplinan dalam mematuhi seluruh prosedur kerja hijau yang telah ditetapkan perusahaan, dan menerapkan praktik konservasi serta efisiensi penggunaan air dalam setiap kegiatan operasional yang menjadi tanggung jawabnya.

B. Penelitian Terdahulu

Sebagai bahan pendukung penelitian, di bawah ini tersaji tabel penelitian terdahulu.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Judul	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1	<i>Green HRM, Employee pro-environmental Behavior, and environmental commitment</i>	X1: GHRM Y: <i>Employee pro-environmental commitment</i>	Penelitian ini mengumpulkan data dari karyawan hotel bersertifikasi ramah lingkungan di India utara yang menerapkan praktik GHRM. Kami	GHRM mendorong <i>pro-EB</i> di antara karyawan industri perhotelan untuk meningkatkan komitmen lingkungan. Studi ini mengadopsi

No	Judul	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	(Bangwal et al., 2025)	Mediasi 1: <i>Proactive pro-environmental behaviour</i> Mediasi 2: <i>Task related pro-environmental behaviour</i>	menghubungi manajer SDM di empat hotel terpilih untuk menjelaskan tujuan penelitian. Dengan teknik <i>purposive sampling</i> , diperoleh 281 tanggapan lengkap dari 425 kuesioner yang disebarakan (April–Juli 2023), dengan tingkat respons 66%, sementara sisanya dikeluarkan karena tidak lengkap.	pendekatan unik terhadap GHRM dengan mempertimbangkan pengaruh perilaku proaktif dan terkait tugas karyawan dalam meningkatkan komitmen lingkungan mereka di sektor perhotelan.
2	<i>Employee Green Behavior In Hotels: The Role Of Green Human Resource Management, Green Transformational Leadership And Value Congruence</i> (S. Agrawal & Pradhan, 2023)	X1: <i>Green Human Resource Management</i> X2: <i>Green Transformational Leadership</i> X3: <i>Value Congruence</i> Y: <i>Employee Green Behavior In Hotels</i>	Respons dikumpulkan dari 480 karyawan yang bekerja di berbagai hotel di India menggunakan desain survei dua gelombang. Data dianalisis menggunakan <i>Smart PLS 4</i> .	Temuan tersebut melaporkan asosiasi tidak langsung yang signifikan antara GHRM dan GTL di satu sisi, dan perilaku ramah lingkungan dalam peran serta perilaku ramah lingkungan di luar peran di sisi lain melalui EVC.
3	<i>When and How Green Human Resource Management Practices Turn to Employees' ProEnvironme ntal Behavior of Hotel Employees in</i>	X1: <i>Green Human Resource Management Practices</i> Y: <i>Employees' Pro-Environmental</i>	Makalah ini menggunakan data dyad bawahan–supervisor (305 bawahan, 135 supervisor) dari hotel di Nigeria untuk menganalisis pengaruh <i>Green HRM</i> terhadap	Studi ini menunjukkan bahwa HRMP hijau adalah salah satu taktik untuk memunculkan sikap dan perilaku tersebut; sebagai hasilnya, hotel harus memasukkan

No	Judul	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	<i>Nigeria: The Role of Employee Green Commitment and Green Self-Efficacy</i> (Alam et al., 2023)	<i>Behavior</i> Mediasi 1: <i>Employee Green Commitment</i> Mediasi 2: <i>Green Self-Efficacy</i>	perilaku <i>pro</i> -lingkungan karyawan, dengan komitmen hijau sebagai mediator dan efikasi diri hijau sebagai moderator, menggunakan SEM SmartPLS 3.3.3.	kebijakan "hijau" yang efektif dalam kerangka kerja HRM mereka untuk mencapai perilaku <i>pro</i> -lingkungan karyawan.
4	<i>How does green human resource management foster employees' environmental commitment: A sequential mediation analysis</i> (Alshahrani & Iqbal, 2024)	X1: GHRM Y: <i>Employees' Environmental Commitment</i> Z1: <i>Organizational Pride</i> Z2: <i>Organizational Identification</i>	Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan survei terhadap 267 karyawan perusahaan telekomunikasi di Pakistan. Data dianalisis menggunakan metode PLS-SEM dengan bantuan <i>software Smart PLS</i> untuk menguji pengaruh Green HRM terhadap komitmen lingkungan karyawan melalui mediasi <i>organizational pride</i> dan <i>organizational identification</i> .	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>Green Human Resource Management</i> (GHRM) berpengaruh positif terhadap komitmen lingkungan karyawan. GHRM meningkatkan <i>organizational pride</i> yang kemudian memperkuat <i>organizational identification</i> , sehingga pada akhirnya meningkatkan <i>employee environmental commitment</i> .
5	<i>Greening Human Resource Management And Employee Commitment Towards The Environment: An Interaction Model</i>	X: <i>Greening Human Resource Management</i> Y: <i>Employee Commitment Towards the Environment</i>	Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif melalui survei terhadap 209 responden untuk menganalisis pengaruh praktik <i>Green Human Resource Management</i> (GHRM), yaitu green	Hasil penelitian menunjukkan bahwa ketiga praktik GHRM berpengaruh positif terhadap komitmen lingkungan karyawan. Interaksi antara <i>green training</i> dan <i>green organizational culture</i> juga terbukti

No	Judul	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	(Pham <i>et al.</i> , 2019)		<i>training, green reward, dan green organizational culture</i> , terhadap komitmen lingkungan karyawan. Penelitian didasarkan pada <i>Ability-Motivation-Opportunity Theory</i> dan <i>Social Exchange Theory</i> dengan fokus pada efek interaksi antarpraktik GHRM.	meningkatkan komitmen lingkungan, terutama pada tingkat budaya organisasi hijau yang tinggi dan sedang. Selain itu, interaksi tiga variabel (<i>green training, green reward, dan green organizational culture</i>) semakin memperkuat komitmen karyawan terhadap lingkungan, sedangkan interaksi antara <i>green training</i> dan <i>green reward</i> tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan.
6	<i>Different Shades of Green? The Role of Green HRM and Its Authenticity in Cultivating Employee Commitment to Environment and Organization</i> (Waeyenberg & Semeijn, 2026)	X: <i>Green HRM</i> Y1: <i>Employee Environmental commitment</i> Y2: <i>Affective organizational commitment</i>	Penelitian ini menggunakan dua pendekatan: (1) <i>vignette experiment</i> (eksperimen skenario) untuk menguji bagaimana persepsi karyawan terhadap <i>Green HRM</i> dan keasliannya memengaruhi perilaku dan sikap mereka, serta (2) <i>time-lagged field survey</i> (survei lapangan dengan jeda waktu) untuk memperkuat hasil secara lebih realistis di lingkungan kerja. Data dianalisis untuk melihat hubungan antara <i>Green HRM</i> , persepsi autentisitas, perilaku <i>pro-lingkungan</i> , dan komitmen organisasi.	Hasil menunjukkan bahwa <i>Green HRM</i> berpengaruh positif terhadap perilaku <i>pro-lingkungan</i> karyawan dan komitmen afektif terhadap organisasi, terutama ketika <i>Green HRM</i> dianggap autentik (asli dan benar-benar diterapkan). Selain itu, perilaku <i>pro-lingkungan</i> yang muncul dari <i>Green HRM</i> juga meningkatkan keterikatan karyawan terhadap organisasi, menunjukkan adanya efek “ <i>spillover</i> ” dari perilaku lingkungan ke sikap kerja yang

No	Judul	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
				lebih luas.
7	<i>How Do Developmental and Accommodative HRM Enhance Employee Engagement and Commitment? The Role of Psychological Contract and SOC Strategies</i> (Bal et al., 2013)	X1: <i>Developmental HRM</i> X2: <i>Accommodative HRM</i> Y1: <i>Employee Engagement</i> Y2: <i>Employee Commitment</i>	Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain <i>multilevel study</i> pada 1.058 karyawan yang berasal dari 17 unit layanan kesehatan. Penelitian bertujuan menganalisis pengaruh <i>developmental HRM</i> dan <i>accommodative HRM</i> terhadap <i>work engagement</i> dan <i>affective commitment</i> , dengan <i>psychological contract</i> serta <i>SOC strategies (selection, optimization, compensation)</i> sebagai variabel perantara.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>developmental HRM</i> berpengaruh positif terhadap keterikatan kerja dan komitmen afektif melalui <i>psychological contract</i> . Selain itu, <i>accommodative HRM</i> juga terbukti memengaruhi hasil kerja karyawan melalui strategi <i>selection</i> dan <i>compensation</i> , namun tidak melalui <i>optimization strategy</i> . Penelitian ini menegaskan bahwa HRM dapat memengaruhi <i>outcome</i> karyawan melalui jalur universal maupun kontingen.
8	<i>The Impact of Green Human Resource Management on IT Employees' Environmentally Eco-friendly Performance and Behavior: The Mediating Role of Organizational Commitment</i> (Prasad et al., 2025)	X: GHRM Y1: <i>Employers' eco-friendly behaviour</i> Y2: <i>Organizations' environmental performance</i> . Mediasi: <i>Organizational Commitment</i>	Penelitian kuantitatif dengan pengumpulan data melalui kuesioner terstruktur kepada karyawan teknologi informasi (IT). Penelitian menggunakan teknik <i>convenience sampling</i> dengan jumlah 500 responden valid. Uji normalitas data serta reliabilitas instrumen dilakukan menggunakan <i>Cronbach's Alpha</i> . Analisis data dilakukan melalui <i>exploratory factor analysis (EFA)</i> , <i>confirmatory factor</i>	<i>Green human resource management (GHRM)</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku ramah lingkungan karyawan serta kinerja lingkungan organisasi. Perilaku <i>eco-friendly</i> karyawan juga berpengaruh positif terhadap <i>environmental performance</i> organisasi IT. Selain itu, <i>organizational commitment</i> terbukti memediasi secara parsial hubungan

No	Judul	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
			<i>analysis</i> (CFA), dan <i>structural equation modeling</i> (SEM) untuk menguji hubungan antarvariabel dan efek mediasi <i>organizational commitment</i> .	antara GHRM dengan perilaku ramah lingkungan dan kinerja lingkungan organisasi. Penelitian ini menegaskan pentingnya praktik GHRM dalam meningkatkan komitmen karyawan dan mendukung keberlanjutan lingkungan perusahaan.
9	Pengaruh <i>Green Human Resource Management</i> terhadap Kinerja Lingkungan yang Dimediasi oleh Komitmen Organisasional : Studi Kasus pada PT Bank Boyolali (Iswantoro & Irmawati, 2024)	X1: GHRM Y: Kinerja Lingkungan Mediasi: Komitmen Organisasi	Populasi penelitian ini adalah Karyawan PT Bank Boyolali. Sampel yang terkumpul dalam penelitian ini yaitu sebanyak 73 responden. Data yang digunakan adalah data primer dimana data diperoleh dari jawaban responden melalui kuesioner yang telah diberikan.	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa <i>Green Human Resource Management</i> tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja Lingkungan. <i>Green Human Resource Management</i> memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasional. Komitmen Organisasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Lingkungan. Komitmen Organisasional dapat memediasi hubungan antara GHRM terhadap kinerja lingkungan.
10	<i>Green Human Resources Management on Business</i>	X: GHRM	Metode kuantitatif dengan pendekatan survei terhadap manajer perusahaan	<i>Green Human Resource Management</i> (GHRM)

No	Judul	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	<i>Performance: The Mediating Role of Green Product Innovation and Environmental Commitment</i> (Setyaningrum & Muafi, 2023)	Y: <i>Business Performance</i> Mediasi 1: <i>Green Product Innovation</i> Mediasi 2: <i>Environmental Commitment</i>	industri kreatif di DKI Jakarta, Indonesia. Data dikumpulkan melalui 275 kuesioner yang disebar, namun hanya 209 kuesioner yang valid dan dapat dianalisis lebih lanjut. Analisis data dilakukan menggunakan <i>Structural Equation Model</i> (SEM) berbasis <i>Partial Least Squares</i> (PLS) dengan bantuan <i>software PLS 23</i> untuk menguji hubungan antar variabel.	berpengaruh positif terhadap <i>Business Performance</i> (BP), <i>Environmental Commitment</i> (EC), dan <i>Green Product Innovation</i> (GPI). Selain itu, <i>Environmental Commitment</i> dan <i>Green Product Innovation</i> juga berpengaruh positif terhadap <i>Business Performance</i> . Temuan lainnya menunjukkan bahwa EC dan GPI mampu memediasi pengaruh GHRM terhadap <i>Business Performance</i> , sehingga GHRM tidak hanya berpengaruh langsung tetapi juga melalui peningkatan komitmen lingkungan dan inovasi produk hijau.
11	<i>Green HRM Practices and Knowledge Sharing Improve Environmental Performance by Raising Employee Commitment to the Environment</i> (Ahmad et al.,	X1: <i>Green HRM Practices</i> X2: <i>Knowledge Sharing</i> Y: <i>Environmental Performance</i> Mediasi: <i>Employee Commitment to</i>	Metode kuantitatif dengan pendekatan survei daring terhadap 155 staf akademik dari 25 universitas yang terdaftar dalam UI <i>Green Metric</i> 2021. Data dikumpulkan menggunakan instrumen yang telah tervalidasi sebelumnya untuk mengukur variabel	<i>Green HRM practices</i> (kompetensi, motivasi, dan keterlibatan) berpengaruh signifikan terhadap <i>employee environmental commitment</i> dan <i>environmental performance</i> . <i>Employee environmental commitment</i> terbukti

No	Judul	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
2023)	<i>the Environment</i>	<i>green practices, employee environmental commitment, green knowledge sharing, dan environmental performance.</i>	HRM data Analisis dilakukan untuk menguji hubungan antar variabel serta efek mediasi dan moderasi dalam model penelitian.	menjadi variabel mediasi yang menjembatani pengaruh <i>green HRM practices</i> terhadap <i>environmental performance</i> . Selain itu, <i>green knowledge sharing</i> memperkuat hubungan tersebut, sehingga semakin tinggi praktik <i>green HRM</i> dan berbagi pengetahuan hijau, semakin tinggi pula komitmen karyawan dan kinerja lingkungan universitas dalam mencapai tujuan keberlanjutan.
12	<i>I Don't Owe You, But I Am Committed": Does Felt Obligation Matter on the Effect of Green Training on Employee Environmental Commitment?</i> (Paillé & Valéau, 2020)	X1: <i>Green Training</i> Y: <i>Employee Environmental Commitment</i> Moderasi: <i>Felt Obligation</i>	Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif <i>cross-sectional</i> pada 384 karyawan dan dianalisis dengan analisis mediasi dan moderasi untuk menguji pengaruh <i>green training</i> terhadap <i>employee environmental commitment</i> melalui <i>perceived organizational support for the environment</i> dengan <i>felt obligation</i> sebagai moderator.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>green training</i> meningkatkan <i>employee environmental commitment</i> melalui <i>perceived organizational support for the environment</i> . Efek ini lebih kuat ketika <i>felt obligation</i> rendah, sedangkan pada karyawan dengan <i>felt obligation</i> tinggi, pengaruh tambahan dari <i>green training</i> menjadi tidak signifikan.
13	<i>Impact Of Green HRM Practices On Employee</i>	X1: <i>Green HRM Practices</i>	Penelitian ini menggunakan metode <i>mixed-methods</i> , yaitu kombinasi	Hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan positif yang kuat antara

No	Judul	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	<i>Environmental Commitment And Organizational Sustainability</i> (P. Agrawal & Sachan, 2026)	Y1: <i>Employee Environmental Commitment</i> Y2: <i>Organizational Sustainability</i>	pendekatan kuantitatif dan kualitatif. Secara kuantitatif, data dikumpulkan melalui survei terhadap 500 karyawan dari berbagai industri untuk mengukur hubungan antara <i>Green Human Resource Management</i> (GHRM), <i>employee environmental commitment</i> , dan <i>organizational sustainability</i> . Sementara itu, pendekatan kualitatif dilakukan melalui wawancara terhadap 20 manajer HR untuk memperdalam pemahaman mengenai implementasi GHRM dalam organisasi.	GHRM <i>practices</i> dan <i>employee environmental commitment</i> dengan nilai korelasi $r = 0,78$ ($p < 0,001$), yang berarti semakin baik penerapan GHRM maka semakin tinggi komitmen lingkungan karyawan. Selain itu, organisasi yang menerapkan GHRM secara komprehensif memiliki skor <i>sustainability</i> yang lebih tinggi dibandingkan organisasi yang minim atau tidak menerapkan GHRM. Temuan ini menegaskan bahwa GHRM berperan penting dalam meningkatkan komitmen lingkungan karyawan sekaligus mendukung peningkatan keberlanjutan organisasi.
14	<i>The Effect of Perceived Green Human Resources Management on Perceived Environmental Performance with Employer Environmental Commitment and Green Lifestyle As an Intervening Variable</i>	X1: <i>Perceived Green Human Resources Management</i> Y: <i>Perceived Environmental Performance</i> Mediasi 1: <i>Employer Environmental Commitment</i> Mediasi 2:	Metode kuantitatif dengan pengumpulan data melalui kuesioner <i>online</i> menggunakan <i>Google Form</i> kepada perusahaan di Indonesia yang memiliki sertifikasi ISO 14001 dan penghargaan PROPER dari Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan Republik Indonesia. Teknik <i>sampling</i>	<i>Perceived green human resource management</i> berpengaruh positif terhadap <i>employer environmental commitment</i> dan <i>green lifestyle</i> . Selain itu, <i>green lifestyle</i> juga berpengaruh positif terhadap <i>perceived environmental performance</i> . Namun, <i>perceived green human resource management</i> tidak berpengaruh langsung terhadap <i>perceived</i>

No	Judul	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	(Khairunnisak & Suharnomo, 2022)	<i>Green Lifestyle</i>	yang digunakan adalah <i>nonprobability sampling</i> dengan <i>purposive sampling</i> . Analisis data dilakukan menggunakan metode <i>Partial Least Square (PLS)</i> dengan bantuan <i>software SmartPLS</i> untuk menguji hubungan antar variabel.	<i>environmental performance</i> , dan <i>employer environmental commitment</i> juga tidak berpengaruh signifikan terhadap <i>perceived environmental performance</i> . Dengan demikian, dari lima hipotesis yang diuji, tiga hipotesis diterima dan dua hipotesis ditolak.
15	<i>Green HRM and Ecofriendly Behavior of Employees: Relevance of Proecological Climate and Environmental Knowledge</i> (Tirno et al., 2023)	X1: <i>Green HRM</i> Y: <i>Ecofriendly Behavior of Employees</i>	Studi ini menggunakan pendekatan dua tahap pemodelan persamaan struktural (SEM).	Temuan dari penelitian ini mengungkapkan bahwa pengetahuan lingkungan tidak memperkuat hubungan antara SDM hijau dan perilaku ramah lingkungan karyawan di luar peran. Selain itu, iklim proekologis dan keterlibatan hijau memiliki peran penting dalam membentuk aktivitas ramah lingkungan karyawan.
16	<i>Green Human Resource Management Practices and Employee Green Behaviour</i> (Veerasamy et al., 2023)	X1: <i>Green Human Resource Management Practices</i> Y: <i>Employee Green Behaviour</i>	Sebuah model konseptual yang melibatkan dua moderasi ganda dikembangkan dan diuji dengan data yang dikumpulkan dari 397 responden dari berbagai industri di India. Makro <i>PROCESS</i> Hayes digunakan dalam menguji hipotesis.	Hasil menunjukkan bahwa interaksi tiga arah yang signifikan antara GRS, pelatihan dan pengembangan hijau karyawan (E-GTD), dan partisipasi dan keterlibatan hijau karyawan (EGPI) memengaruhi EGB. Temuan juga menunjukkan bahwa interaksi tiga arah antara GII,

No	Judul	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
				manajemen kinerja hijau karyawan, penilaian (E-GPMA), kompensasi hijau karyawan, dan penghargaan (E-GCR) yang memengaruhi EGB adalah signifikan.
17	<i>Green Human Resource Management</i> Dalam Rekrutmen dan Pelatihan Karyawan (Raharjo & Wening, 2023)	X1: <i>Green Human Resource Management</i> Y1: Rekrutmen karyawan Y2: Pelatihan karyawan	Metode penelitian ini menggunakan <i>literature review</i> melalui <i>database</i> EBSCO, <i>ScienceDirect</i> , dan <i>ProQuest</i> . Dari 939 artikel (2015–2023) dengan kata kunci “penilaian kinerja”, dipilih 53 yang relevan dan disaring menjadi 10 artikel berkualitas.	Manajemen sumber daya hijau dapat menghasilkan individu yang mampu mendukung adanya perilaku yang peduli terhadap lingkungan sebab dari manajemen sumber daya hijau para individu di dalamnya akan terbentuk perilaku yang mementingkan kelestarian alam tanpa merusak ekosistem. Rekrutmen dan pelatihan hijau meningkatkan kemampuan pekerja untuk mengidentifikasi masalah mengenai lingkungan, memiliki pengetahuan yang luas mengenai masalah-masalah sulit yang dihadapi oleh lingkungan.
18	<i>Fostering Employee Commitment In Pharmaceutical Company Through Green</i>	X1: <i>Employer Branding</i> X2: GHRM	Metode kuantitatif dengan pendekatan survei terhadap 238 karyawan tetap di industri farmasi yang telah bekerja minimal	<i>Employer branding</i> dan GHRM berpengaruh positif terhadap <i>corporate reputation</i> . Selain itu, <i>corporate reputation</i>

No	Judul	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	<i>Human Resources Management</i> (Anindita & Rapih, 2023)	Y: <i>Employee Commitment</i> Mediasi: <i>Company Reputation</i>	satu tahun dan memahami penerapan <i>Green Human Resources Management</i> (GHRM). Data dikumpulkan melalui kuesioner <i>online</i> dan dianalisis menggunakan <i>Structural Equation Modeling-Partial Least Square</i> (SEM-PLS) untuk menguji hubungan antar variabel <i>employer branding</i> , GHRM, <i>corporate reputation</i> , dan <i>employee commitment</i> .	dan GHRM juga berpengaruh positif terhadap <i>employee commitment</i> . Namun, <i>employer branding</i> tidak berpengaruh langsung terhadap <i>employee commitment</i> . Temuan ini menunjukkan bahwa penerapan GHRM dapat membantu perusahaan meningkatkan komitmen karyawan melalui keterlibatan dan perhatian terhadap lingkungan kerja yang lebih baik.
19	Pengaruh <i>Green Human Resource Management</i> Terhadap Komitmen Karyawan, <i>Eco-Friendly Behavior</i> Dan Kinerja Lingkungan Pada Karyawan Hotel Bintang 4 Di Surabaya (Satria & Resmawa, 2022)	X1: GHRM Y1: Komitmen Karyawan Y2: <i>Eco-Friendly Behavior</i> Y3: Kinerja Lingkungan	Penelitian ini dilakukan di 13 hotel bintang 4 yang berada pada Surabaya. Pengambilan data memakai cara informasi lapangan dengan menggunakan teknik <i>snowball sampling</i> . Kriteria responden artinya karyawan hotel dengan minimal pengalaman bekerja selama 1 tahun. Penelitian ini memperoleh 150 responden menggunakan <i>survey online</i> . Pengujian contoh yang diajukan menggunakan PLS	(1) <i>Green Human Resource Management</i> terbukti berpengaruh positif pada Komitmen Karyawan. Hal ini berarti, menggunakan adanya <i>Green Human Resource Management</i> bisa mensugesti taraf komitmen karyawan; (2) <i>Green Human Resource Management</i> terbukti berpengaruh positif pada <i>Eco-Friendly Behavior</i> . Hal ini berarti menggunakan adanya <i>Green Human Resource Management</i> dapat meningkatkan <i>Eco-Friendly Behavior</i> ;

No	Judul	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
				(3) Komitmen Karyawan terbukti berpengaruh positif di <i>Eco-Friendly Behavior</i> . Hal ini berarti komitmen karyawan akan memperngaruhi <i>Eco-Friendly Behavior</i> secara positif
				(4) <i>Green Human Resource Management</i> terbukti berpengaruh positif di Kinerja Lingkungan. Hal ini berarti <i>Green Human Resource Management</i> akan menaikkan kinerja lingkungan secara positif;
				(5) <i>Eco-Friendly Behavior</i> tidak terbukti berpengaruh positif pada Kinerja Lingkungan. Hal ini berarti, <i>Eco-Friendly Behavior</i> tak mensugesti Kinerja Lingkungan;
				(6) <i>Eco-Friendly Behavior</i> tidak memediasi efek <i>Green Human Resource Management</i> pada Kinerja Lingkungan;
				(7) <i>Eco-Friendly Behavior</i> tidak memediasi imbas Komitmen Karyawan pada

No	Judul	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
				Kinerja Lingkungan.
20	<i>The role of green human resource management in driving hotel's environmental performance: Interaction and mediation analysis</i> (Pham et al., 2020)	X1: <i>Green Human Resource Management</i> (GHRM) Y1: <i>Employee environmental commitment</i> Y2: <i>Organisational citizenship behavior for the environment</i> Y3: <i>Corporate environmental performance</i>	Metode kuantitatif dengan pendekatan survei terhadap 220 responden yang bekerja di hotel. Data dianalisis menggunakan kerangka teori <i>Ability–Motivation–Opportunity</i> (AMO) untuk menguji pengaruh langsung, tidak langsung (mediasi), dan interaksi antara praktik <i>Green Human Resource Management</i> (GHRM) terhadap kinerja lingkungan hotel. Variabel yang diuji meliputi pelatihan, keterlibatan karyawan, <i>performance management</i> , OCBE, dan <i>environmental performance</i> .	Bahwa pelatihan dan keterlibatan karyawan berperan penting dalam meningkatkan <i>employee commitment</i> , <i>Organizational Citizenship Behavior toward Environment</i> (OCBE), dan <i>environmental performance</i> hotel. OCBE terbukti memediasi pengaruh pelatihan dan <i>performance management</i> terhadap <i>environmental performance</i> . Selain itu, interaksi antara pelatihan dan keterlibatan karyawan memperkuat kinerja lingkungan. Namun, <i>performance management</i> tidak berpengaruh signifikan secara langsung maupun interaktif, dan <i>employee environmental commitment</i> tidak terbukti sebagai variabel mediasi dalam hubungan GHRM terhadap <i>environmental performance</i> .
21	<i>The Influence Of Green Human</i>	X1: <i>Green Human Resource</i>	Metode kuantitatif dengan pengumpulan data melalui	GHRM berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>innovation</i>

No	Judul	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	<i>Resource Management (Ghrm) On Employee Commitment: The Role Of Innovation Capabilities And Culture Of Innovation</i> (Diah et al., 2025)	<i>Management (GHRM)</i> Y: <i>Employee Commitment</i> Mediasi <i>Innovation Capabilities</i> Mediasi <i>Culture Of Innovation</i>	kuesioner yang disebarkan kepada 250 karyawan di industri perkebunan. Data yang diperoleh dianalisis menggunakan <i>Structural Equation Modeling (SEM)</i> dan <i>path analysis</i> untuk menguji pengaruh langsung, mediasi, dan moderasi antara variabel <i>Green Human Resource Management (GHRM)</i> , <i>innovation capability</i> , <i>culture of innovation</i> , dan <i>employee commitment</i> .	<i>capability</i> , yang kemudian berpengaruh terhadap <i>employee commitment</i> . <i>Innovation capability</i> juga terbukti sebagai variabel mediasi antara GHRM dan <i>employee commitment</i> . Selain itu, <i>culture of innovation</i> berperan sebagai variabel moderasi yang memperkuat hubungan antara <i>innovation capability</i> dan <i>employee commitment</i> . Temuan ini menegaskan bahwa penerapan GHRM yang didukung budaya inovasi dapat meningkatkan kemampuan inovasi dan komitmen karyawan secara signifikan.
22	Pengaruh <i>Green Human Resource Management</i> Terhadap Kinerja Karyawan Dan Kinerja Lingkungan Perusahaan (Anandari et al., 2026)	X1: <i>Green Human Resource Management</i> Y 1: Kinerja Karyawan Y 2: Kinerja Lingkungan Perusahaan	Studi literatur dengan pendekatan deskriptif kualitatif. Data penelitian diperoleh dari berbagai sumber literatur seperti artikel jurnal ilmiah, buku, serta hasil penelitian terdahulu yang relevan dengan topik <i>Green Human Resource Management</i> . Analisis dilakukan dengan mengkaji	Penerapan <i>Green Human Resource Management</i> memiliki pengaruh positif terhadap peningkatan kinerja karyawan dan kinerja lingkungan perusahaan. Melalui berbagai praktik seperti pelatihan lingkungan, sistem penilaian kinerja berbasis keberlanjutan, serta

No	Judul	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
			berbagai konsep, teori, serta temuan penelitian terkait GHRM pengaruh kinerja karyawan dan kinerja lingkungan perusahaan.	kebijakan kerja yang ramah lingkungan, organisasi mampu meningkatkan kesadaran serta partisipasi karyawan dalam menjaga lingkungan. Selain itu, penerapan GHRM juga dapat meningkatkan efisiensi penggunaan sumber daya serta memperkuat citra perusahaan sebagai organisasi yang bertanggung jawab terhadap lingkungan.
23	Pengaruh <i>Green Human Resource Management</i> Terhadap Komitmen Karyawan, <i>Eco-Friendly Behavior</i> Dan Kinerja Lingkungan Pada Karyawan Hotel Bintang 4 Di Surabaya (Satria & Resmawa, 2022)	X1: <i>Green Human Resource Management</i> Y: Komitmen Karyawan Mediasi 1: <i>Eco-Friendly Behavior</i> Mediasi 2: Kinerja lingkungan	Penelitian ini dilakukan di 13 hotel bintang 4 yang berada pada Surabaya. Pengambilan data memakai cara informasi lapangan online dengan menggunakan teknik <i>snowball sampling</i> . Kriteria responden artinya karyawan hotel dengan minimal pengalaman bekerja selama 1 tahun. Penelitian ini memperoleh 150 responden menggunakan menggunakan survei online. Pengujian contoh yg diajukan menggunakan PLS.	(1) <i>Green Human Resource Management</i> terbukti berpengaruh positif pada Komitmen Karyawan. (2) <i>Green Human Resource Management</i> terbukti berpengaruh positif pada <i>Eco Friendly Behavior</i> . (3) Komitmen Karyawan terbukti berpengaruh positif di <i>Eco Friendly Behavior</i> . (4) <i>Green Human Resource Management</i> terbukti berpengaruh positif di Kinerja Lingkungan. (5) <i>Eco-Friendly Behavior</i> tidak

No	Judul	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
				terbukti berpengaruh positif pada Kinerja Lingkungan.
				(6) <i>Eco-Friendly Behavior</i> tidak memediasi efek <i>Green Human Resource Management</i> pada Kinerja Lingkungan.
				(7) <i>Eco-Friendly Behavior</i> tidak memediasi imbas Komitmen Karyawan pada Kinerja Lingkungan.
24	Pengaruh <i>Green Human Resource Management</i> dan <i>Green Organizational Culture</i> terhadap <i>Employee Green Behavior</i> (Ngadi <i>et al.</i> , 2024)	X1: <i>Green Human Resource Management</i> X2: <i>Green Organizational Culture</i> Y: <i>Employee Green Behavior</i>	Metode yang digunakan dalam pengambilan sampel adalah teknik simple random sampling sebanyak 105 responden. Pengumpulan data primer dilakukan dengan metode kuesioner yang telah teruji validitas dan reliabilitasnya. Analisis dalam penelitian ini menggunakan metode analisis jalur.	<i>Green Human Resource Management</i> mempunyai pengaruh langsung dan signifikan terhadap <i>Employee Green Behavior</i> , selain itu <i>Green Human Resource Management</i> mempunyai pengaruh tidak langsung dan signifikan terhadap <i>Employee Green Behavior</i> melalui <i>Green Knowledge Sharing</i> .
25	<i>How green human resource management affects employee voluntary workplace green</i>	X1: <i>Green human resource management</i> Y: <i>Employee environmental</i>	Metode kuantitatif dengan pendekatan path analysis berdasarkan dua studi yang dilakukan pada karyawan di Tiongkok. Data dikumpulkan untuk menguji model	GHRM memiliki efek ganda terhadap VWGB. Secara positif, GHRM meningkatkan <i>voluntary workplace green behavior</i> melalui <i>employee environmental</i>

No	Judul	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	<i>behaviour: An integrated model</i> (Yuan et al., 2023)		hubungan antara <i>Green Human Resource Management (GHRM)</i> , <i>employee environmental commitment</i> , <i>emotional exhaustion</i> , dan <i>voluntary workplace green behavior (VWGB)</i> . Analisis dilakukan menggunakan teori <i>Conservation of Resources</i> untuk melihat pengaruh langsung, tidak langsung, serta efek moderasi dalam model penelitian.	<i>commitment</i> . Namun, di sisi lain, GHRM juga dapat menurunkan VWGB melalui peningkatan <i>emotional exhaustion</i> . Selain itu, <i>supervisory support for environmental behavior</i> terbukti dapat mengurangi dampak negatif GHRM terhadap <i>emotional exhaustion</i> serta memperlemah hubungan tidak langsung antara GHRM dan VWGB melalui <i>emotional exhaustion</i> .

C. Kerangka Berpikir

Berdasarkan kerangka teoritis teori AMO dan SET, serta literatur yang ada, model penelitian ini dikembangkan dan merumuskan hipotesis seperti yang diberikan pada kerangka berpikir. Seperti yang diberikan dalam model penelitian, GHRM, yang dianggap sebagai variabel laten eksogen, diwakili oleh pelatihan dan pengembangan hijau (*Green Training and Development*), perekrutan dan seleksi hijau (*Green Recruitment and Selection*), dan pembayaran dan penghargaan hijau (*Green Pay and Reward*). *Employee Environmental commitment* adalah variabel laten endogen dan dua variabel mediasi, yaitu perilaku proaktif pro-lingkungan

(PAEB) dan perilaku pro-lingkungan terkait tugas (TPEB) (Bangwal *et al.*, 2025).

Kerangka berpikir merupakan perlengkapan peneliti untuk menganalisa perencanaan dan beragumentasi kecenderungan asumsi ke mana akan dilabuhkan, penelitian kuantitatif kecenderungan akhirnya adalah diterima atau ditolak hipotesis penelitian tersebut (Syahputri *et al.*, 2023). Sedangkan penelitian yang berebentuk pernyataan atau narasi-narasi peneliti bertolak dari data dan memanfaatkan teori yang digunakan sebagai bahan penjelasan dan berakhir dengan pembaharuan suatu pernyataan atau hipotesa. Kerangka berpikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan beragam aspek yang sudah diidentifikasi. Kerangka berpikir penelitian ialah dasar pemikiran dari penelitian yang disintesiskan dari fakta-fakta, observasi dan telaah kepustakaan.

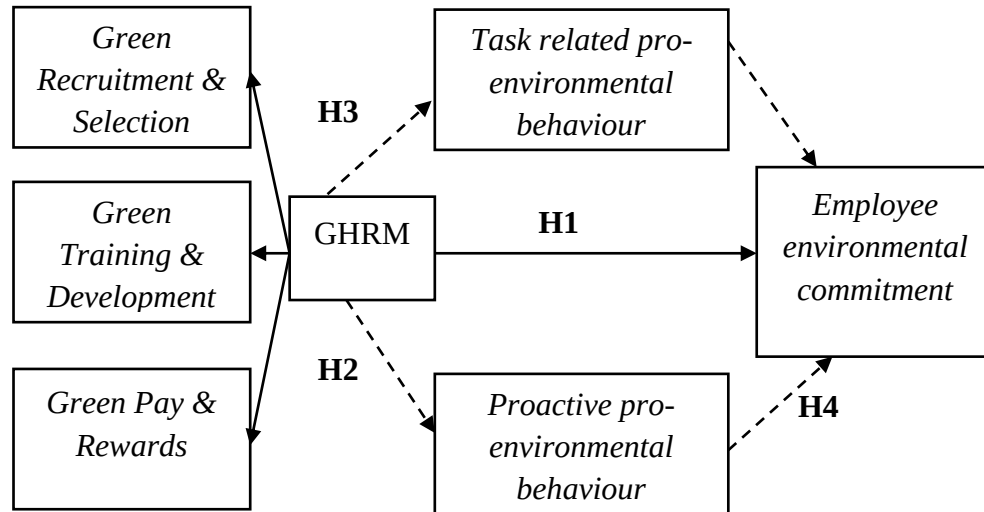
Pada penelitian Huberman & Miles (1992) tentang *Qualitative Data Analysis* menyatakan bahwa meski kerangka konseptual sangat berguna dalam menentukan pengumpulan data, menentukan mana yang penting dan tidak. Kerangka konseptual terkait dengan konseptualisasi penelitian dan penting dalam pengumpulan dan analisis data bagi setiap anggota penelitian kelompok, bahkan kerangka konseptual juga digunakan untuk mengembangkan teori (Guntur, 2019). Dari tujuan dan teori yang telah dibahas sebelumnya, maka diperoleh kerangka berpikir dari Peran *Green Human Resource Management* Dalam Membangun *Employee*

Environmental commitment Pada Pabrik Gula Rejo Agung Kota Madiun sebagai berikut. *Employee Environmental commitment* (Y), *Proactive pro-environmental behaviour* (Z).

Fungsi utama dari kerangka berpikir adalah untuk memberikan struktur yang sistematis dalam penelitian. Melalui kerangka berpikir, peneliti dapat merumuskan hipotesis yang spesifik dan dapat diuji, serta menentukan variabel mana yang akan diukur dan bagaimana cara mengukurnya. Kerangka berpikir juga membantu peneliti dalam merancang instrumen penelitian dan memilih metode analisis data yang sesuai. Dengan adanya kerangka berpikir, penelitian menjadi lebih terarah dan terorganisir, sehingga memudahkan peneliti dalam menjalankan dan menyelesaikan penelitian (Abdillah *et al.*, 2024). Pada variabel mediasi kerangka berpikir menjelaskan mekanisme atau proses melalui mana variabel independen mempengaruhi variabel dependen.

Membangun kerangka berpikir sering timbul kecenderungan bahwa pernyataan-pernyataan yang disusun tidak merujuk pada sumber kepustakaan, karena sudah habis terpakai di dalam menyusun kerangka teoritis. Hal ini tidaklah benar, sebab justru dalam menyusun kerangka berpikir inilah sangat diperlukan argumentasi ilmiah yang dipilih dari teori-teori yang relevan. Agar argumentasi kita dapat diterima sesama ilmuwan, maka kerangka berpikir harus disusun secara logis dan sistematis. Oleh karenanya teori yang digunakan dalam berargumentasi harus dikuasai

sepenuhnya sesuai perkembangan teori yang mutakhir (Syahputri *et al.*, 2023).



Gambar 2.1 Kerangka Berpikir

Sumber : Replikasi dari (Bangwal *et al.*, 2025)

D. Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian yang masih perlu dibuktikan kebenarannya secara empiris melalui pengumpulan dan analisis data (Nur *et al.*, 2025). Berdasarkan data dan definisi dari setiap variabel yang telah dijelaskan di atas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. *Green Human Resource Management terhadap Employee Environmental commitment*

GHRM yang komprehensif dan konsisten telah terbukti secara empiris mampu mendorong terbentuknya komitmen lingkungan yang kuat pada diri karyawan. Mekanisme ini bekerja melalui berbagai jalur, mulai dari seleksi karyawan berbasis nilai lingkungan yang memastikan kesesuaian antara nilai individu dan nilai organisasi,

hingga pemberian penghargaan yang memperkuat dan mempertahankan perilaku pro-lingkungan karyawan dalam jangka panjang. Penelitian Bangwal *et al.*, (2025) secara empiris membuktikan bahwa praktik GHRM berpengaruh signifikan dan positif terhadap *Employee Environmental commitment* dalam konteks industri perhotelan India.

Menurut Aditya *et al.*, (2025) dalam penelitiannya pada hotel-hotel di Bali juga menemukan bahwa GHRM berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi yang ramah lingkungan, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja lingkungan hotel. Praktik GHRM mampu membangun tim hijau (*Green team*) yang memiliki komitmen bersama terhadap tujuan lingkungan organisasi (Sari & Muna, 2024). Pada penelitian Lawter & Garnjost, (2025) dalam *systematic review* mereka juga menemukan bahwa mayoritas studi yang dikaji menunjukkan pengaruh positif yang konsisten antara GHRM dan berbagai ukuran komitmen dan kinerja lingkungan. Penelitian Permata *et al.*, (2024) juga turut membuktikan bahwa implementasi GHRM yang efektif, mencakup rekrutmen, pelatihan, dan partisipasi karyawan, berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja berkelanjutan yang merupakan cerminan dari komitmen lingkungan kolektif organisasi.

Penelitian ini merupakan replikasi dari Bangwal, Chaudhary, *et al.*, (2025), menyatakan bahwa *green human resource management* berpengaruh terhadap *employee environmental commitment*.

H1: *Green Human Resource Management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Environmental commitment* pada karyawan Pabrik Gula Rejo Agung Kota Madiun

2. *Green Human Resource Management* terhadap *Proactive Pro-environmental Behavior*

Pada penelitian yang dilakukan oleh Agustia *et al.*, (2026) menunjukkan bahwa *Green Human Resource Management* (GHRM) berpengaruh negatif yang signifikan terhadap *pro-environmental behaviour*. Hal ini terjadi karena penerapan GHRM di lapangan belum berjalan secara konsisten, belum sepenuhnya dipahami oleh karyawan. Ketika kebijakan ramah lingkungan hanya bersifat formalitas atau tidak disosialisasikan dengan baik, karyawan cenderung tidak melihat manfaat maupun urgensi dari program tersebut. Akibatnya, upaya organisasi untuk mendorong perilaku hijau tidak menghasilkan perubahan perilaku yang signifikan.

Riset studi oleh Bangwal *et al.*, (2025) secara empiris membuktikan bahwa GHRM berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Proactive Pro-environmental Behavior* pada karyawan hotel di India. Penelitian Liaquat *et al.*, (2024) juga mengonfirmasi bahwa faktor-faktor motivasional yang terwujud melalui praktik GHRM

secara signifikan mendorong karyawan untuk menginisiasi tindakan lingkungan secara proaktif dan sukarela. Dalam konteks teori AMO, GHRM meningkatkan kemampuan (*abilities*) dan motivasi (*motivation*) karyawan untuk berperilaku pro-lingkungan, sekaligus menciptakan kesempatan (*opportunities*) bagi karyawan untuk mengekspresikan kepedulian lingkungan mereka melalui berbagai inisiatif proaktif (Iftikar *et al.*, 2022). Dimensi-dimensi GHRM berpengaruh signifikan terhadap keterlibatan dan perilaku pro-lingkungan karyawan dalam konteks industri pariwisata Indonesia (Sinaga & Sihombing, 2024).

Penelitian ini merupakan replikasi dari Bangwal, Chaudhary, *et al.*, (2025), menyatakan bahwa *green human resource management* berpengaruh terhadap *proactive pro-environmental behavior*.

H2: *Green Human Resource Management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Proactive Pro-environmental Behavior* pada karyawan Pabrik Gula Rejo Agung Kota Madiun.

3. *Green Human Resource Management* terhadap *Task-Related Pro-environmental Behavior*

Pengaruh GHRM terhadap *Task-Related Pro-environmental Behavior* (TPEB) bersifat lebih langsung dan eksplisit dibandingkan pengaruhnya terhadap PAEB. Hal ini karena TPEB merupakan perilaku *in-role* yang secara langsung dapat dibentuk melalui desain tugas, prosedur kerja, dan sistem penilaian kinerja yang ramah

lingkungan yang mana semua merupakan komponen integral dari praktik GHRM. *Green training* yang berfokus pada teknik-teknik operasional ramah lingkungan secara langsung membentuk cara karyawan menjalankan tugas-tugas operasional mereka. Sistem penilaian kinerja yang mencakup indikator lingkungan mendorong karyawan untuk mengintegrasikan pertimbangan lingkungan ke dalam setiap aspek pelaksanaan tugas mereka (Bangwal *et al.*, 2025).

Riset studi yang dilakukan oleh Nurulfadhilah & Emilisa, (2023) membuktikan bahwa GHRM berpengaruh signifikan terhadap *Task-Related Pro-environmental Behavior* pada karyawan perusahaan di Jakarta. Pelatihan dan pengembangan SDM yang berorientasi lingkungan secara signifikan meningkatkan kemampuan karyawan untuk menjalankan tugas-tugas operasional dengan cara yang lebih ramah lingkungan (Permata *et al.*, 2024). Pada kerangka teori AMO, *Green training (ability)*, *Green reward (motivation)*, dan partisipasi dalam program lingkungan (*opportunity*) secara bersinergi menciptakan kondisi optimal bagi munculnya dan terpeliharanya TPEB yang konsisten pada diri karyawan. Hal ini juga didukung oleh Yafi *et al.*, (2021) yang membuktikan bahwa *Green training* memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja lingkungan melalui peningkatan kompetensi dan motivasi karyawan.

Penelitian ini merupakan replikasi dari Bangwal, Chaudhary, *et al.*, (2025), menyatakan bahwa *green human resource management* berpengaruh terhadap *task-related pro-environmental behavior*.

H3: *Green Human Resource Management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Task-Related Pro-environmental Behavior* pada karyawan Pabrik Gula Rejo Agung Kota Madiun.

4. *Proactive Pro-environmental Behavior* memediasi *Green Human Resource Management* terhadap *Employee Environmental commitment*

Hubungan antara PAEB dan *Employee Environmental commitment* (EEC) dapat dipahami melalui perspektif konsistensi sikap-perilaku dan proses internalisasi nilai. Ketika karyawan secara konsisten menunjukkan perilaku pro-lingkungan yang proaktif, perilaku tersebut secara bertahap mengkonsolidasikan dan memperkuat sistem nilai, identitas, dan komitmen lingkungan mereka. Proses ini sejalan dengan prinsip *cognitive consistency* yang menyatakan bahwa individu cenderung menyelaraskan sikap dan komitmen mereka dengan perilaku yang telah mereka tunjukkan (Bangwal *et al.*, 2025).

Proactive Pro-environmental Behavior berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Environmental commitment* dalam konteks industri perhotelan yang dibuktikan pada penelitian (Bangwal *et al.*, 2025). Selain itu karyawan yang merasakan *sense of obligation*

terhadap lingkungan yang termanifestasi melalui PAEB cenderung menginternalisasi komitmen lingkungan yang lebih kuat dan berkelanjutan (Paillé & Valéau, 2020). Hal ini juga diperkuat oleh Liaquat *et al.*, (2024) yang menemukan bahwa perilaku pro-lingkungan yang bersifat proaktif merupakan indikator sekaligus penguat dari komitmen lingkungan karyawan yang mendalam.

Penelitian ini merupakan replikasi dari Bangwal, Chaudhary, *et al.*, (2025), menyatakan bahwa *proactive pro-environmental behavior* berpengaruh terhadap *employee environmental commitment*.

H4: *Proactive Pro-environmental Behavior* memediasi *Green Human Resource Management* terhadap *Employee Environmental commitment* pada karyawan Pabrik Gula Rejo Agung Kota Madiun.

5. *Task-Related Pro-environmental Behavior* memediasi *Green Human Resources Management* terhadap *Employee Environmental commitment*

Hubungan antara TPEB dan *Employee Environmental commitment* (EEC) dapat dijelaskan melalui perspektif habituasi dan internalisasi nilai melalui pengulangan perilaku. Ketika karyawan secara rutin dan konsisten menjalankan tugas-tugas pekerjaan mereka dengan cara yang ramah lingkungan, perilaku tersebut secara gradual menjadi bagian dari identitas profesional dan sistem nilai mereka

(Hameed *et al.*, 2022). Proses habituasi ini pada akhirnya menghasilkan komitmen lingkungan yang lebih mendalam dan autentik karena didasarkan pada pengalaman nyata dan refleksi atas praktik kerja sehari-hari (Bangwal *et al.*, 2025).

Observasi yang dilakukan oleh Bangwal *et al.*, (2025) secara empiris membuktikan bahwa *Task-Related Pro-environmental Behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Environmental commitment*. Pada penelitian Nurulfadhilah & Emilisa, (2023) juga menemukan hubungan yang signifikan antara TPEB dan kinerja lingkungan organisasi, yang merupakan cerminan dari komitmen lingkungan kolektif. Studi yang dilakukan oleh Sendawula *et al.*, (2020) dalam penelitiannya pada UKM manufaktur di Uganda menyimpulkan bahwa praktik-praktik lingkungan yang terintegrasi dalam operasional sehari-hari merupakan prediktor yang kuat bagi komitmen lingkungan jangka panjang. Karyawan yang secara rutin menjalankan tugas dengan cara yang ramah lingkungan akan mengembangkan attachment yang lebih kuat terhadap nilai-nilai dan tujuan lingkungan organisasi, yang pada akhirnya memperkuat komitmen lingkungan mereka secara keseluruhan (Kurniawan *et al.*, 2024).

Penelitian ini merupakan replikasi dari Bangwal, Chaudhary, *et al.*, (2025), menyatakan bahwa *task-related pro-environmental*

behavior berpengaruh terhadap *employee environmental commitment*.

H5: *Proactive Pro-environmental Behavior* memediasi *Green Human Resource Management* terhadap *Employee Environmental commitment* pada karyawan Pabrik Gula Rejo Agung Kota Madiun.