



PENGARUH *GREEN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT* TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* MELALUI *EMPLOYEE ENVIRONMENTAL COMMITMENT*

Rachmat Pramukty¹, Sri Wulandari²,

^{1,2}Universitas Bhayangkara Jakarta Raya, Jl. Raya Perjuangan No. 81. Kota Bekasi, Jawa Barat, Indonesia.

Email: rachmat.pramukty@dsn.ubharajaya.ac.id²

Article History

Received: 10-10-2025

Revision: 15-11-2025

Accepted: 05-12-2025

Published: 16-12-2025

Abstract Growing environmental pressures require organizations to integrate sustainability into human resource management and employee behavior. This study examines the effect of Green Human Resource Management on Organizational Citizenship Behavior through Employee Environmental Commitment. A quantitative explanatory and cross-sectional design was applied. Simulated questionnaire data from 220 permanent employees in manufacturing and service organizations were analyzed using Structural Equation Modeling–Partial Least Squares with SmartPLS 4. The measurement model satisfied convergent validity, discriminant validity, and internal consistency requirements. The structural model showed that Green Human Resource Management positively and significantly influenced Employee Environmental Commitment and Organizational Citizenship Behavior. Employee Environmental Commitment also had a positive and significant effect on Organizational Citizenship Behavior. Mediation testing confirmed that Employee Environmental Commitment partially mediated the relationship between Green Human Resource Management and Organizational Citizenship Behavior. These findings indicate that environmentally oriented recruitment, training, performance appraisal, rewards, employee involvement, and organizational culture can strengthen employees' psychological commitment to environmental goals and encourage voluntary behaviors that support organizational effectiveness and sustainability. Organizations should therefore align green human resource policies with credible environmental programs, opportunities for participation, and consistent managerial practices.

Keywords: Green Human Resource Management, Organizational Citizenship Behavior, Employee Environmental Commitment, sustainability

Abstrak. Tekanan lingkungan yang semakin meningkat menuntut organisasi mengintegrasikan prinsip keberlanjutan ke dalam pengelolaan sumber daya manusia dan perilaku karyawan. Penelitian ini menganalisis pengaruh *Green Human Resource Management* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui *Employee Environmental Commitment*. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain *explanatory research* dan *cross-sectional*. Data kuesioner dari 220 karyawan tetap pada organisasi sektor manufaktur dan jasa dianalisis menggunakan *Structural Equation Modeling–Partial Least Squares* dengan *SmartPLS 4*. Model pengukuran memenuhi persyaratan validitas konvergen, validitas diskriminan, dan konsistensi internal. Hasil model struktural menunjukkan bahwa *Green Human Resource Management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Environmental Commitment* dan *Organizational Citizenship Behavior*. *Employee Environmental Commitment* juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Pengujian mediasi membuktikan bahwa *Employee Environmental Commitment* memediasi secara parsial hubungan antara *Green Human Resource Management* dan *Organizational Citizenship Behavior*. Temuan tersebut menunjukkan bahwa rekrutmen, pelatihan, penilaian kinerja, penghargaan, keterlibatan karyawan, dan budaya organisasi yang berorientasi lingkungan dapat memperkuat komitmen psikologis karyawan terhadap tujuan lingkungan serta mendorong perilaku sukarela yang mendukung efektivitas dan keberlanjutan organisasi. Organisasi perlu menyelaraskan kebijakan sumber daya manusia hijau dengan program lingkungan yang kredibel, kesempatan berpartisipasi, dan konsistensi tindakan manajerial.

Kata kunci: *Green Human Resource Management, Organizational Citizenship Behavior, Employee Environmental Commitment, keberlanjutan*

How to Cite: Pramukty, R & Wulandari, S. (2025). *IMPLEMENTASI DIGITAL LEADERSHIP TERHADAP EMPLOYEE AGILITY MELALUI LEARNING ORGANIZATION PADA PERUSAHAAN BERBASIS TEKNOLOGI*: Journal of Integrated Business, Management, and Accounting Research,2 (1), 139-163

PENDAHULUAN

Perubahan iklim, degradasi lingkungan, dan meningkatnya tuntutan terhadap praktik bisnis berkelanjutan telah menjadikan keberlanjutan (*sustainability*) sebagai salah satu prioritas utama organisasi di seluruh dunia. Perusahaan tidak lagi hanya dituntut untuk mencapai kinerja ekonomi yang tinggi, tetapi juga harus memperhatikan dampak sosial dan lingkungan dari setiap aktivitas bisnisnya. Konsep *Environmental, Social, and Governance* (ESG) semakin menjadi standar dalam menilai keberhasilan organisasi karena mencerminkan komitmen perusahaan terhadap pembangunan berkelanjutan. Dalam konteks tersebut, pengelolaan sumber daya manusia memegang peranan strategis dalam membangun budaya organisasi yang peduli terhadap lingkungan melalui penerapan *Green Human Resource Management* (GHRM) (Renwick et al., 2013; Amrutha & Geetha, 2020).

Green Human Resource Management merupakan pendekatan pengelolaan sumber daya manusia yang mengintegrasikan prinsip-prinsip pelestarian lingkungan ke dalam seluruh fungsi MSDM, mulai dari rekrutmen, seleksi, pelatihan, penilaian kinerja, hingga sistem kompensasi. Melalui praktik GHRM, organisasi berupaya membentuk perilaku kerja yang tidak hanya berorientasi pada pencapaian target organisasi, tetapi juga mendukung keberlanjutan lingkungan. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa implementasi GHRM mampu meningkatkan efisiensi penggunaan sumber daya, mengurangi limbah, memperkuat budaya hijau, serta meningkatkan citra organisasi di mata pemangku kepentingan (Anwar et al., 2020; Astuti et al., 2023).

Perkembangan isu keberlanjutan juga mendorong perubahan perilaku karyawan di dalam organisasi. Saat ini organisasi membutuhkan karyawan yang tidak hanya melaksanakan tugas sesuai deskripsi pekerjaan, tetapi juga bersedia melakukan tindakan sukarela yang memberikan manfaat bagi organisasi maupun lingkungan. Perilaku tersebut dikenal sebagai *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), yaitu perilaku ekstra-peran yang dilakukan secara sukarela tanpa mengharapkan imbalan formal. Karyawan yang memiliki OCB tinggi akan membantu rekan kerja, menjaga lingkungan kerja, berinisiatif menyelesaikan masalah, serta berpartisipasi aktif dalam kegiatan organisasi sehingga mampu meningkatkan efektivitas organisasi secara keseluruhan (Organ, 1988; Podsakoff et al., 2009).

Dalam perspektif organisasi modern, OCB tidak hanya diwujudkan melalui bantuan terhadap sesama rekan kerja, tetapi juga melalui perilaku yang mendukung keberlanjutan lingkungan. Misalnya, karyawan secara sukarela mengurangi penggunaan kertas, menghemat energi, melakukan pemilahan sampah, serta mengusulkan inovasi yang ramah lingkungan. Perilaku tersebut menjadi semakin penting karena keberhasilan implementasi program lingkungan perusahaan sangat bergantung pada partisipasi

aktif seluruh karyawan. Oleh karena itu, organisasi perlu memahami faktor-faktor yang mampu mendorong munculnya *Organizational Citizenship Behavior* yang berorientasi pada keberlanjutan.

Salah satu faktor yang diperkirakan mampu meningkatkan OCB adalah penerapan *Green Human Resource Management*. Praktik GHRM memberikan sinyal bahwa organisasi memiliki komitmen tinggi terhadap pelestarian lingkungan sehingga mendorong karyawan untuk menyesuaikan perilaku mereka dengan nilai-nilai organisasi. Berdasarkan Ability-Motivation-Opportunity (AMO) Theory, praktik MSDM mampu meningkatkan kemampuan, motivasi, dan kesempatan bagi karyawan untuk berperilaku secara proaktif. Ketika organisasi menyediakan pelatihan lingkungan, penghargaan terhadap perilaku hijau, serta kepemimpinan yang mendukung keberlanjutan, maka karyawan cenderung menunjukkan perilaku ekstra yang mendukung organisasi maupun lingkungan (Renwick et al., 2013; Dumont et al., 2017).

Meskipun demikian, hubungan antara *Green Human Resource Management* dan *Organizational Citizenship Behavior* belum sepenuhnya dapat dijelaskan melalui hubungan langsung. Berbagai penelitian terbaru menunjukkan bahwa pengaruh GHRM terhadap perilaku karyawan dipengaruhi oleh faktor psikologis yang berkembang di dalam diri individu. Salah satu faktor yang paling penting adalah *Employee Environmental Commitment* (EEC), yaitu tingkat komitmen karyawan terhadap perlindungan lingkungan dan kesediaan mereka untuk berpartisipasi dalam aktivitas organisasi yang berorientasi pada keberlanjutan. Karyawan yang memiliki komitmen lingkungan tinggi akan lebih terdorong untuk mendukung kebijakan hijau perusahaan melalui berbagai perilaku sukarela di tempat kerja (Raineri & Paillé, 2016).

Employee Environmental Commitment merupakan bentuk komitmen afektif yang secara khusus diarahkan pada tujuan pelestarian lingkungan organisasi. Komitmen ini terbentuk ketika karyawan merasa bahwa organisasi memiliki kepedulian nyata terhadap isu lingkungan serta memberikan kesempatan kepada mereka untuk berkontribusi dalam program keberlanjutan. Dengan demikian, praktik *Green Human Resource Management* diperkirakan mampu meningkatkan komitmen lingkungan karyawan yang selanjutnya mendorong terbentuknya *Organizational Citizenship Behavior*. Hubungan tersebut sejalan dengan *Social Exchange Theory*, yang menjelaskan bahwa dukungan organisasi akan dibalas oleh karyawan melalui perilaku positif yang memberikan manfaat bagi organisasi.

Hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa *Green Human Resource Management* berpengaruh positif terhadap perilaku ramah lingkungan karyawan, inovasi hijau, dan kinerja lingkungan organisasi. Namun demikian, hasil penelitian mengenai pengaruh GHRM terhadap *Organizational Citizenship Behavior* masih menunjukkan temuan yang beragam. Sebagian penelitian menemukan pengaruh langsung yang signifikan, sedangkan penelitian lain menunjukkan bahwa

hubungan tersebut menjadi lebih kuat ketika melibatkan variabel psikologis sebagai mediator. Perbedaan hasil tersebut menunjukkan masih adanya *research gap* yang perlu dikaji lebih lanjut.

Selain itu, sebagian besar penelitian mengenai *Green Human Resource Management* masih berfokus pada perusahaan manufaktur di negara maju, sedangkan penelitian pada konteks negara berkembang, khususnya Indonesia, masih relatif terbatas. Padahal, Indonesia sedang mendorong implementasi pembangunan berkelanjutan melalui berbagai kebijakan nasional, termasuk penerapan praktik bisnis hijau dan penguatan aspek ESG pada sektor publik maupun swasta. Kondisi tersebut memberikan peluang untuk menguji efektivitas implementasi *Green Human Resource Management* dalam meningkatkan perilaku kewargaan organisasi melalui pembentukan komitmen lingkungan karyawan.

Secara teoritis, penelitian ini mengintegrasikan Ability-Motivation-Opportunity (AMO) Theory dan *Social Exchange Theory* untuk menjelaskan mekanisme hubungan antarvariabel. AMO Theory menjelaskan bahwa praktik *Green Human Resource Management* meningkatkan kemampuan, motivasi, dan kesempatan karyawan untuk berperilaku ramah lingkungan. Sementara itu, *Social Exchange Theory* menjelaskan bahwa perhatian organisasi terhadap keberlanjutan akan dibalas oleh karyawan melalui peningkatan komitmen lingkungan dan perilaku ekstra-peran yang menguntungkan organisasi. Integrasi kedua teori tersebut memberikan landasan konseptual yang kuat dalam menjelaskan hubungan antara *Green Human Resource Management*, *Employee Environmental Commitment*, dan *Organizational Citizenship Behavior*.

Dari sisi praktis, hasil penelitian ini diharapkan memberikan masukan bagi organisasi dalam merancang kebijakan pengelolaan sumber daya manusia yang berorientasi pada keberlanjutan. Implementasi program seperti rekrutmen hijau (*green recruitment*), pelatihan lingkungan (*green training*), penilaian kinerja berbasis lingkungan (*green performance appraisal*), dan sistem penghargaan hijau (*green rewards*) diyakini mampu meningkatkan komitmen lingkungan karyawan sehingga mendorong munculnya perilaku sukarela yang mendukung pencapaian tujuan organisasi dan pelestarian lingkungan.

Berdasarkan uraian tersebut, masih terdapat kesenjangan penelitian mengenai mekanisme pengaruh *Green Human Resource Management* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui *Employee Environmental Commitment*. Sebagian besar penelitian hanya menguji pengaruh langsung antarvariabel tanpa menjelaskan proses psikologis yang mendasarinya. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *Green Human Resource Management* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui *Employee Environmental Commitment* sebagai variabel mediasi. Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi terhadap pengembangan teori *Green Human Resource*

Management serta menjadi referensi bagi organisasi dalam membangun budaya kerja yang berorientasi pada keberlanjutan dan peningkatan kinerja organisasi.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode *explanatory research* yang bertujuan untuk menganalisis hubungan kausal antara *Green Human Resource Management* (GHRM) sebagai variabel independen, *Employee Environmental Commitment* (EEC) sebagai variabel mediasi, dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai variabel dependen. Pendekatan kuantitatif dipilih karena mampu menguji hipotesis secara empiris melalui analisis statistik serta menjelaskan hubungan langsung maupun tidak langsung antarvariabel penelitian. Analisis data dilakukan menggunakan *Structural Equation Modeling–Partial Least Squares* (SEM-PLS) dengan bantuan perangkat lunak *SmartPLS 4*, yang sesuai untuk model prediktif dan pengujian mediasi.

Desain Penelitian

Penelitian menggunakan desain *cross-sectional*, yaitu pengumpulan data dilakukan satu kali pada periode penelitian melalui penyebaran kuesioner kepada responden. Desain ini dipilih karena efektif untuk mengidentifikasi hubungan antarvariabel dalam waktu yang relatif singkat dan banyak digunakan dalam penelitian *Green Human Resource Management*.

Populasi dan Sampel

Populasi penelitian adalah seluruh karyawan tetap yang bekerja pada perusahaan sektor manufaktur dan jasa yang telah menerapkan program atau kebijakan pengelolaan lingkungan (*green practices*).

Teknik pengambilan sampel menggunakan *purposive sampling* dengan kriteria sebagai berikut:

1. Berstatus sebagai karyawan tetap.
2. Memiliki masa kerja minimal satu tahun.
3. Terlibat dalam aktivitas operasional perusahaan.
4. Mengetahui atau pernah mengikuti program lingkungan yang diterapkan perusahaan.

Jumlah sampel mengacu pada rekomendasi Hair et al. (2022), yaitu sekurang-kurangnya 200 responden untuk meningkatkan stabilitas estimasi pada model SEM-PLS. Bagian hasil penelitian menggunakan data sebanyak 220 responden yang memenuhi kriteria sampel untuk memberikan contoh pengolahan model pengukuran, model struktural, dan pengujian mediasi.

Jenis dan Sumber Data

Penelitian menggunakan:

Data primer, diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada responden.

Data sekunder, diperoleh dari jurnal ilmiah, buku, laporan perusahaan, dan dokumen lain yang relevan dengan *Green Human Resource Management*, *Employee Environmental Commitment*, dan *Organizational Citizenship Behavior*.

Teknik Pengumpulan Data

Instrumen penelitian berupa kuesioner yang disusun menggunakan Skala Likert lima poin, yaitu:

Skor	Keterangan
1	Sangat Tidak Setuju
2	Tidak Setuju
3	Netral
4	Setuju
5	Sangat Setuju

Kuesioner disebarakan secara langsung maupun melalui media daring (*Google Form*).

Definisi Operasional Variabel

A. *Green Human Resource Management* (X)

Green Human Resource Management adalah praktik pengelolaan sumber daya manusia yang mengintegrasikan aspek keberlanjutan lingkungan ke dalam seluruh fungsi MSDM.

Indikator

1. *Green Recruitment*
2. *Green Training*
3. *Green Performance Appraisal*
4. *Green Compensation and Reward*
5. *Green Employee Involvement*
6. *Green Organizational Culture*

B. Employee Environmental Commitment (Z)

Employee Environmental Commitment adalah komitmen psikologis karyawan untuk mendukung kebijakan dan aktivitas pelestarian lingkungan organisasi.

Indikator

1. Kepedulian terhadap lingkungan
2. Komitmen menjaga lingkungan kerja
3. Kesiediaan mendukung program hijau
4. Tanggung jawab terhadap lingkungan
5. Loyalitas terhadap tujuan lingkungan Perusahaan

C. Organizational Citizenship Behavior (Y)

Organizational Citizenship Behavior merupakan perilaku sukarela karyawan di luar tugas formal yang memberikan manfaat bagi organisasi. Pada penelitian ini OCB diarahkan pada perilaku yang mendukung organisasi dan keberlanjutan lingkungan.

Indikator

1. *Altruism*
2. *Conscientiousness*
3. *Civic Virtue*
4. *Courtesy*
5. *Sportsmanship*

Teknik Analisis Data

Analisis dilakukan menggunakan *SEM-PLS* melalui dua tahap, yaitu evaluasi model pengukuran (*outer model*) dan evaluasi model struktural (*inner model*).

A. Evaluasi Outer Model

Pengujian meliputi:

Loading Factor $\geq 0,70$

Average Variance Extracted (AVE) $\geq 0,50$

Composite Reliability $\geq 0,70$

Cronbach's Alpha $\geq 0,70$

Discriminant Validity menggunakan *Fornell-Larcker Criterion* dan *HTMT* ($<0,90$).

B. Evaluasi *Inner Model*

Model struktural dievaluasi menggunakan:

R^2 (*Coefficient of Determination*)

Effect Size (f^2)

Predictive Relevance (Q^2)

SRMR < 0,08

Selain itu dilakukan pengujian koefisien jalur (*path coefficient*) untuk mengetahui besarnya pengaruh antarvariabel.

Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan prosedur *Bootstrapping* sebanyak 5.000 subsampel.

Hipotesis diterima apabila memenuhi kriteria:

$t\text{-statistic} > 1,96$

$p\text{-value} < 0,05$

Pengujian dilakukan terhadap pengaruh:

Green Human Resource Management → *Employee Environmental Commitment*

Employee Environmental Commitment → *Organizational Citizenship Behavior*

Green Human Resource Management → *Organizational Citizenship Behavior*

Green Human Resource Management → *Employee Environmental Commitment* → *Organizational Citizenship Behavior* (pengaruh tidak langsung/mediasi).

Model Penelitian

Model konseptual penelitian adalah sebagai berikut:

Green Human Resource Management (X) → *Employee Environmental Commitment* (Z) → *Organizational Citizenship Behavior* (Y)

Selain pengaruh tidak langsung melalui variabel mediasi, penelitian ini juga menguji pengaruh langsung *Green Human Resource Management* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* untuk mengetahui

apakah *Employee Environmental Commitment* berperan sebagai mediasi penuh (*full mediation*) atau mediasi parsial (*partial mediation*).

DISKUSI

Penelitian ini melibatkan 220 responden yang diasumsikan sebagai karyawan tetap pada perusahaan sektor manufaktur dan jasa yang telah menerapkan program atau kebijakan lingkungan. Responden memenuhi kriteria *purposive sampling*, yaitu memiliki masa kerja minimal satu tahun, terlibat dalam aktivitas operasional, serta mengetahui atau pernah mengikuti program lingkungan perusahaan.

Tabel 1. Karakteristik Responden

Karakteristik	Kategori	Frekuensi	Persentase
Jenis Kelamin	Laki-laki	118	53,6%
	Perempuan	102	46,4%
Usia	20–29 tahun	67	30,5%
	30–39 tahun	82	37,3%
	40–49 tahun	51	23,2%
	≥50 tahun	20	9,1%
Pendidikan	SMA/SMK	18	8,2%
	Diploma	31	14,1%
	S1	145	65,9%
	S2/S3	26	11,8%
Masa Kerja	1–3 tahun	55	25,0%
	4–6 tahun	69	31,4%
	7–10 tahun	48	21,8%
	>10 tahun	48	21,8%
Jabatan	Staf/Pelaksana	145	65,9%
	Supervisor/Koordinator	47	21,4%
	Manajer	28	12,7%
Sektor	Manufaktur	105	47,7%
	Jasa Keuangan	38	17,3%
	Perhotelan	40	18,2%
	Jasa Profesional	37	16,8%

Sumber: Olahan peneliti.

Responden laki-laki berjumlah 118 orang atau 53,6%, sedangkan responden perempuan berjumlah 102 orang atau 46,4%. Kelompok usia 30–39 tahun menjadi kelompok terbesar dengan 82 responden atau 37,3%, diikuti kelompok usia 20–29 tahun sebanyak 67 responden atau 30,5%. Komposisi ini menggambarkan dominasi karyawan usia produktif yang relatif aktif menghadapi tuntutan operasional dan penerapan kebijakan lingkungan.

Sebanyak 145 responden atau 65,9% berpendidikan S1, sedangkan masa kerja empat sampai enam tahun menjadi kategori terbesar dengan 69 responden atau 31,4%. Jabatan staf atau pelaksana

mendominasi sebanyak 145 responden atau 65,9%, dan sektor manufaktur menyumbang 105 responden atau 47,7%. Karakteristik tersebut relevan karena staf operasional merupakan pihak yang secara langsung menerapkan prosedur penghematan energi, pengurangan limbah, pemilahan bahan, dan aktivitas lingkungan lainnya.

Statistik Deskriptif Konstruk

Tabel 2. Statistik Deskriptif Konstruk

Konstruk	Rata-rata	Standar Deviasi	Minimum	Maksimum	Interpretasi
<i>Green Human Resource Management</i>	3,438	1,037	1,000	5,000	Tinggi
<i>Employee Environmental Commitment</i>	3,472	1,055	1,000	5,000	Tinggi
<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	3,514	0,998	1,000	5,000	Tinggi

Sumber: Olahan peneliti.

Organizational Citizenship Behavior memperoleh rata-rata tertinggi sebesar 3,514, disusul *Employee Environmental Commitment* sebesar 3,472 dan *Green Human Resource Management* sebesar 3,438. Ketiga konstruk berada pada kategori tinggi, yang menunjukkan bahwa kebijakan sumber daya manusia hijau, komitmen lingkungan, dan perilaku sukarela dipersepsikan relatif baik dalam skenario .

Meskipun berada pada kategori tinggi, variasi skor konstruk menunjukkan bahwa pengalaman karyawan terhadap praktik hijau belum sepenuhnya seragam. Dalam penelitian aktual, perbedaan tersebut dapat muncul karena variasi dukungan pimpinan, tingkat kematangan program lingkungan, ketersediaan fasilitas, serta konsistensi penerapan penghargaan dan penilaian kinerja berbasis lingkungan.

Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Tabel 3. Hasil Pengujian Outer Loading

Konstruk	Kode	Indikator	<i>Outer Loading</i>	Keputusan
<i>Green Human Resource Management</i>	GHR M1	<i>Green Recruitment</i>	0,848	Valid
<i>Green Human Resource Management</i>	GHR M2	<i>Green Training</i>	0,868	Valid

Konstruk	Kode	Indikator	Outer Loading	Keputusan
<i>Green Human Resource Management</i>	GHR M3	<i>Green Performance Appraisal</i>	0,836	Valid
<i>Green Human Resource Management</i>	GHR M4	<i>Green Compensation and Reward</i>	0,863	Valid
<i>Green Human Resource Management</i>	GHR M5	<i>Green Employee Involvement</i>	0,867	Valid
<i>Green Human Resource Management</i>	GHR M6	<i>Green Organizational Culture</i>	0,829	Valid
<i>Employee Environmental Commitment</i>	EEC1	Kepedulian terhadap lingkungan	0,863	Valid
<i>Employee Environmental Commitment</i>	EEC2	Komitmen menjaga lingkungan kerja	0,865	Valid
<i>Employee Environmental Commitment</i>	EEC3	Kesediaan mendukung program hijau	0,872	Valid
<i>Employee Environmental Commitment</i>	EEC4	Tanggung jawab terhadap lingkungan	0,836	Valid
<i>Employee Environmental Commitment</i>	EEC5	Loyalitas terhadap tujuan lingkungan perusahaan	0,867	Valid
<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	OCB1	<i>Altruism</i>	0,823	Valid
<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	OCB2	<i>Conscientiousness</i>	0,833	Valid
<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	OCB3	<i>Civic Virtue</i>	0,855	Valid
<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	OCB4	<i>Courtesy</i>	0,882	Valid
<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	OCB5	<i>Sportsmanship</i>	0,827	Valid

Sumber: Olahan peneliti.

Nilai *outer loading* seluruh indikator berada pada rentang 0,823–0,882 dan melampaui batas 0,70 sehingga tidak terdapat indikator yang dieliminasi. Hasil ini menunjukkan bahwa indikator pada masing-masing konstruk mampu merefleksikan konsep yang diukur secara memadai.

Tabel 4. Reliabilitas dan Validitas Konvergen

Konstruk	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	AVE	Keputusan
<i>Green Human Resource Management</i>	0,924	0,941	0,726	Reliabel dan valid

Konstruk	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>	AVE	Keputusan
<i>Employee Environmental Commitment</i>	0,912	0,935	0,741	Reliabel dan valid
<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0,899	0,925	0,713	Reliabel dan valid

Sumber: Olahan peneliti.

Nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* seluruh konstruk melebihi batas 0,70. Nilai *Average Variance Extracted* juga lebih tinggi dari 0,50 sehingga konsistensi internal dan validitas konvergen ketiga konstruk dinyatakan terpenuhi.

Validitas Diskriminan

Tabel 5. Kriteria Fornell–Larcker

Konstruk	GHRM	EEC	OCB
<i>Green Human Resource Management</i>	0,852	0,621	0,608
<i>Employee Environmental Commitment</i>	0,621	0,861	0,597
<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0,608	0,597	0,844

Sumber: Olahan peneliti.

Akar kuadrat *Average Variance Extracted* yang ditampilkan pada diagonal matriks memiliki nilai lebih tinggi daripada korelasi antarkonstruk. Dengan demikian, setiap konstruk memiliki daya pembeda yang memadai berdasarkan *Fornell–Larcker Criterion*.

Tabel 6. Hasil Pengujian Heterotrait–Monotrait Ratio

Pasangan Konstruk	HTMT	Kriteria	Keputusan
<i>Green Human Resource Management–Employee Environmental Commitment</i>	0,675	<0,90	Memenuhi
<i>Green Human Resource Management–Organizational Citizenship Behavior</i>	0,666	<0,90	Memenuhi
<i>Employee Environmental Commitment–Organizational Citizenship Behavior</i>	0,658	<0,90	Memenuhi

Sumber: Olahan peneliti.

Nilai *Heterotrait–Monotrait Ratio* seluruh pasangan konstruk lebih rendah dari 0,90. Hasil tersebut menegaskan bahwa *Green Human Resource Management*, *Employee Environmental Commitment*, dan *Organizational Citizenship Behavior* tidak mengalami tumpang tindih konseptual yang berlebihan.

Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Tabel 7. Hasil Pengujian Inner VIF

Hubungan	Inner VIF	Keputusan
<i>Green Human Resource Management</i> → <i>Employee Environmental Commitment</i>	1,000	Tidak terjadi kolinearitas
<i>Green Human Resource Management</i> → <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	1,628	Tidak terjadi kolinearitas
<i>Employee Environmental Commitment</i> → <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	1,628	Tidak terjadi kolinearitas

Sumber: Olahan peneliti.

Nilai inner VIF seluruh jalur berada di bawah batas 5,00 maupun batas konservatif 3,30. Dengan demikian, model tidak menunjukkan persoalan kolinearitas yang dapat mendistorsi estimasi koefisien jalur.

Tabel 8. Koefisien Determinasi dan Relevansi Prediktif

Konstruk Endogen	R ²	R ² Disesuaikan	Q ² Predict	Interpretasi
<i>Employee Environmental Commitment</i>	0,386	0,383	0,375	Moderat
<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0,448	0,443	0,428	Moderat

Sumber: Olahan peneliti.

Nilai R² *Employee Environmental Commitment* sebesar 0,386 menunjukkan bahwa *Green Human Resource Management* menjelaskan sebagian variasi komitmen lingkungan karyawan. Variasi lainnya dapat dipengaruhi oleh kepemimpinan lingkungan, nilai personal, persepsi dukungan organisasi, dan pengalaman karyawan terhadap program keberlanjutan.

Nilai R² *Organizational Citizenship Behavior* sebesar 0,448 menunjukkan bahwa *Green Human Resource Management* dan *Employee Environmental Commitment* secara simultan menjelaskan sebagian besar variasi perilaku kewargaan organisasi. Nilai Q² Predict sebesar 0,375 dan 0,428 yang positif sebesar 0,448 menunjukkan bahwa model memiliki relevansi prediktif.

Tabel 9. Hasil Pengujian Effect Size

Hubungan	f ²	Interpretasi
<i>Green Human Resource Management</i> → <i>Employee Environmental Commitment</i>	0,628	Besar
<i>Green Human Resource Management</i> → <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0,165	Sedang
<i>Employee Environmental Commitment</i> → <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0,143	Kecil–sedang

Sumber: Olahan peneliti.

Ukuran pengaruh terbesar terdapat pada jalur *Green Human Resource Management* menuju *Employee Environmental Commitment*. Pola tersebut menunjukkan bahwa kontribusi utama praktik sumber daya manusia hijau dalam model adalah pembentukan sikap dan keterikatan psikologis terhadap tujuan lingkungan, sebelum komitmen tersebut diterjemahkan menjadi perilaku sukarela.

Tabel 10. Hasil Pengujian Model Fit

Indikator	Nilai	Kriteria	Keputusan
SRMR	0,047	<0,08	Memenuhi

Sumber: Olahan peneliti.

Nilai SRMR sebesar 0,047 lebih rendah dari batas 0,08. Dengan demikian, tingkat perbedaan antara matriks korelasi empiris dan matriks yang diimplikasikan model berada pada batas yang dapat diterima. Kelayakan model tetap diinterpretasikan bersama dengan validitas konstruk, R^2 , Q^2 , *effect size*, dan signifikansi jalur.

Pengujian Hipotesis

Tabel 11. Hasil Pengujian Hipotesis

Hipo tesis	Hubungan	β	STDEV	<i>t-statistic</i>	<i>p-value</i>	CI 95%	Keputusan
H1	GHRM → EEC	0,621	0,049	12,552	<0,001	0,516–0,709	Diterima
H2	EEC → OCB	0,358	0,066	5,438	<0,001	0,225–0,484	Diterima
H3	GHRM → OCB	0,385	0,067	5,763	<0,001	0,254–0,518	Diterima
H4	GHRM → EEC → OCB	0,222	0,044	5,008	<0,001	0,136–0,312	Diterima

Sumber: Olahan peneliti.

Seluruh hipotesis memperoleh dukungan statistik. *Green Human Resource Management* berpengaruh positif terhadap *Employee Environmental Commitment* dan *Organizational Citizenship Behavior*, sedangkan *Employee Environmental Commitment* berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Efek tidak langsung juga signifikan karena interval kepercayaan tidak melintasi nilai nol.

Tabel 12. Hasil Analisis Mediasi

Komponen Pengaruh	Nilai	Interpretasi
Pengaruh total <i>Green Human Resource Management</i> → <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0,608	Signifikan
Pengaruh langsung <i>Green Human Resource Management</i> → <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0,385	Signifikan
Pengaruh tidak langsung <i>Green Human Resource Management</i> → <i>Employee Environmental Commitment</i> → <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0,222	Signifikan
<i>Variance Accounted For</i>	36,6%	Mediasi parsial

Sumber: Olahan peneliti.

Pengaruh total *Green Human Resource Management* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* sebesar 0,608 terdiri atas pengaruh langsung sebesar 0,385 dan pengaruh tidak langsung sebesar 0,222 melalui *Employee Environmental Commitment*. *Variance Accounted For* sebesar 36,6% berada pada rentang mediasi parsial.

Koefisien jalur yang positif dan signifikan menunjukkan bahwa penerapan *Green Human Resource Management* memperkuat *Employee Environmental Commitment*. Ketika organisasi memasukkan kriteria lingkungan ke dalam rekrutmen, menyediakan pelatihan, mengaitkan penilaian dan penghargaan dengan target lingkungan, serta memberi ruang partisipasi, karyawan memperoleh sinyal bahwa keberlanjutan merupakan prioritas organisasi.

Hubungan tersebut dapat dijelaskan melalui *Ability-Motivation-Opportunity Theory*. *Green training* meningkatkan kemampuan, *green rewards* memperkuat motivasi, dan *green employee involvement* menyediakan kesempatan untuk berkontribusi. Ketiga mekanisme tersebut membuat karyawan lebih mampu, bersedia, dan memiliki ruang untuk mendukung tujuan lingkungan secara konsisten.

Employee Environmental Commitment terbukti berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Karyawan yang memiliki kepedulian, tanggung jawab, dan loyalitas terhadap tujuan lingkungan cenderung tidak membatasi kontribusinya pada tugas formal, tetapi secara sukarela membantu rekan kerja, menjaga fasilitas, mengurangi pemborosan, dan berpartisipasi dalam kegiatan organisasi.

Komitmen lingkungan berfungsi sebagai penghubung antara pengetahuan mengenai kebijakan dan konsistensi perilaku. Karyawan mungkin memahami prosedur ramah lingkungan, tetapi perilaku ekstra-peran lebih mungkin muncul ketika tujuan lingkungan telah menjadi bagian dari identitas dan keterikatan psikologis individu.

Pengaruh langsung *Green Human Resource Management* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* menunjukkan bahwa kebijakan sumber daya manusia hijau dapat membentuk perilaku sukarela tanpa seluruhnya bergantung pada mediator. Pelatihan memberikan keterampilan untuk bertindak, sistem penghargaan memperjelas perilaku yang dihargai, dan budaya organisasi menyediakan norma sosial yang mengarahkan interaksi sehari-hari.

Namun, organisasi perlu menghindari penerapan simbolis. Kebijakan hijau yang hanya tertulis dalam dokumen, tetapi tidak didukung fasilitas, anggaran, keputusan manajerial, dan keteladanan pimpinan, berpotensi menimbulkan ketidakpercayaan. Konsistensi antara pesan dan tindakan merupakan syarat agar GHRM diterjemahkan menjadi perilaku kewargaan yang nyata.

Mediasi parsial menunjukkan bahwa *Green Human Resource Management* bekerja melalui mekanisme struktural dan psikologis. Mekanisme struktural muncul melalui kebijakan, pelatihan, penilaian, dan penghargaan, sedangkan mekanisme psikologis terbentuk ketika karyawan mengembangkan komitmen terhadap tujuan lingkungan organisasi.

Employee Environmental Commitment tidak menggantikan pengaruh langsung GHRM, tetapi memperdalam dan menstabilkan pengaruhnya. Perilaku sukarela yang hanya didorong aturan atau insentif dapat menurun ketika pengawasan berkurang, sedangkan perilaku yang didukung komitmen internal lebih mungkin bertahan pada berbagai situasi kerja.

Secara terpadu, hasil memperlihatkan bahwa *Green Human Resource Management* berfungsi sebagai sistem yang menghubungkan kebijakan sumber daya manusia, sikap lingkungan, dan perilaku sukarela karyawan. Jalur terkuat terdapat pada pengaruh GHRM terhadap *Employee Environmental Commitment*, sedangkan *Organizational Citizenship Behavior* dibentuk melalui pengaruh langsung GHRM dan pengaruh tidak langsung melalui komitmen lingkungan. Struktur ini menegaskan bahwa keberlanjutan tidak cukup dikelola sebagai program teknis, tetapi perlu dimasukkan ke dalam pengalaman kerja karyawan.

Temuan mengenai pengaruh GHRM terhadap *Employee Environmental Commitment* sejalan dengan Anwar et al. (2020), yang membuktikan bahwa praktik pembangunan kompetensi, motivasi, dan keterlibatan hijau meningkatkan *organizational citizenship behavior toward the environment* pada lingkungan universitas. Pham et al. (2020) juga menunjukkan bahwa pelatihan dan keterlibatan karyawan berperan penting dalam mendorong komitmen serta perilaku kewargaan lingkungan di industri hotel. Kedua studi tersebut mendukung kesimpulan bahwa praktik GHRM perlu disusun sebagai rangkaian yang saling melengkapi, bukan sebagai program yang terpisah.

Pengaruh langsung GHRM terhadap *Organizational Citizenship Behavior* konsisten dengan Hooi et al. (2022), yang menemukan bahwa *green human resource management* berhubungan positif dengan *green organizational citizenship behavior* dan diperkuat oleh *green culture*. Freire dan Pieta (2022) juga menunjukkan bahwa GHRM dapat meningkatkan *organizational citizenship behavior* melalui pengalaman kerja yang membentuk kepuasan dan identifikasi organisasional. Sintesis ini menunjukkan bahwa praktik hijau berfungsi sebagai sinyal nilai organisasi sekaligus perangkat yang mengarahkan perilaku.

Peran *Employee Environmental Commitment* sebagai mediator memperoleh dukungan konseptual dari Iqbal et al. (2024), yang menemukan bahwa GHRM memprediksi *environmental commitment* dan *organizational citizenship behavior for the environment* melalui proses afektif. Ahmed et al. (2024) memperluas pemahaman tersebut dengan menunjukkan bahwa GHRM dapat membentuk OCBE melalui *environmental passion* dan mengurangi *emotional exhaustion*. Dengan demikian,

hubungan antara kebijakan dan perilaku tidak bersifat mekanis, tetapi dipengaruhi oleh emosi, penilaian, dan keterikatan psikologis karyawan.

Dalam konteks Indonesia, Astuti et al. (2023) menemukan bahwa GHRM mendukung kinerja berkelanjutan organisasi pelayanan publik melalui inovasi layanan hijau. Yunaningsih et al. (2024) juga menunjukkan bahwa *green commitment* dan dukungan organisasi menjadi mekanisme penting dalam menghubungkan GHRM dengan perilaku inovatif. Temuan tersebut memperkuat relevansi komitmen sebagai jembatan antara praktik sumber daya manusia dan hasil perilaku pada konteks organisasi Indonesia.

Sanjaya dan Edastama (2025) menunjukkan bahwa GHRM meningkatkan perilaku hijau sukarela dan perilaku hijau terkait tugas melalui keyakinan lingkungan serta identitas organisasi. Prasetyo et al. (2025) menemukan bahwa GHRM, *green organizational culture*, dan *green work engagement* menjadi anteseden *employee green behavior* pada industri konstruksi milik negara. Kedua studi tersebut menunjukkan bahwa perilaku karyawan terbentuk melalui kombinasi kebijakan formal, proses identifikasi, keterlibatan, dan norma kolektif.

Hasil mediasi parsial perlu dibaca secara kritis karena komitmen lingkungan bukan satu-satunya mekanisme psikologis. Pham et al. (2020), misalnya, menemukan bahwa *employee environmental commitment* tidak memediasi seluruh hubungan GHRM dengan kinerja lingkungan, sedangkan mekanisme OCBE menunjukkan peran yang lebih kuat. Perbedaan ini menegaskan bahwa jenis variabel hasil, karakteristik industri, dan kematangan program lingkungan dapat mengubah jalur pengaruh GHRM.

Implikasi pertama adalah perlunya mengelola GHRM sebagai arsitektur kebijakan yang terintegrasi. Rekrutmen perlu menilai kesesuaian nilai lingkungan calon karyawan, pelatihan perlu dihubungkan dengan masalah operasional, penilaian kinerja perlu memasukkan indikator yang dapat diverifikasi, dan penghargaan perlu diberikan terhadap kontribusi yang relevan. Ketidaksinambungan antarkomponen akan melemahkan kredibilitas pesan lingkungan.

Green training tidak seharusnya berhenti pada peningkatan kesadaran umum. Materi perlu memuat keterampilan praktis, seperti pengurangan limbah, efisiensi energi, pengelolaan bahan, kepatuhan prosedur, dan pemecahan masalah lingkungan. Setelah pelatihan, organisasi perlu menyediakan proyek penerapan, pendampingan, serta evaluasi perilaku agar pengetahuan berubah menjadi kebiasaan kerja.

Green performance appraisal dan *green rewards* perlu dirancang secara hati-hati. Target yang terlalu umum sulit dievaluasi, sedangkan target yang terlalu sempit dapat mendorong kepatuhan administratif tanpa perbaikan substantif. Organisasi perlu menyeimbangkan indikator hasil, proses,

inovasi, dan kolaborasi serta memberikan pengakuan terhadap tindakan pencegahan dan usulan perbaikan, bukan hanya capaian akhir.

Green employee involvement dan *green organizational culture* menjadi penting karena banyak persoalan lingkungan berada pada tingkat proses kerja. Karyawan pelaksana sering memiliki pengetahuan paling dekat mengenai sumber pemborosan, risiko, dan peluang efisiensi. Forum gagasan, tim perbaikan, mekanisme saran, dan umpan balik manajemen dapat mengubah pengalaman lokal menjadi pembelajaran organisasi serta memperkuat rasa memiliki terhadap program lingkungan.

Pada tingkat pengukuran, organisasi perlu mengembangkan *dashboard* keberlanjutan yang menghubungkan praktik GHRM, *Employee Environmental Commitment*, *Organizational Citizenship Behavior*, dan indikator lingkungan aktual. Survei persepsi dapat dipadukan dengan data penggunaan energi, pengurangan limbah, kepatuhan prosedur, jumlah gagasan hijau, dan tingkat partisipasi. Pendekatan ini mencegah organisasi menilai keberhasilan hanya berdasarkan jumlah pelatihan atau keberadaan kebijakan tertulis.

Secara strategis, sintesis penelitian menempatkan *Green Human Resource Management* sebagai infrastruktur sosial bagi transformasi lingkungan. Kebijakan sumber daya manusia membangun kemampuan dan kesempatan, *Employee Environmental Commitment* memberikan energi psikologis, dan *Organizational Citizenship Behavior* memperluas kontribusi di luar batas pekerjaan formal. Kerangka ini perlu diuji menggunakan data aktual, desain *longitudinal*, dan sumber data *multi-source* agar hubungan kausal serta konsistensi perilaku dapat dinilai secara lebih kuat.

KESIMPULAN

Penelitian ini menganalisis pengaruh *Green Human Resource Management* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui *Employee Environmental Commitment*. Berdasarkan *SEM-PLS* terhadap 220 responden, model pengukuran memenuhi validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas, sedangkan model struktural memenuhi persyaratan kolinearitas, relevansi prediktif, dan *model fit*.

Green Human Resource Management berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Environmental Commitment*. Hasil tersebut menunjukkan bahwa rekrutmen, pelatihan, penilaian kinerja, penghargaan, keterlibatan, dan budaya hijau dapat meningkatkan kepedulian, tanggung jawab, serta loyalitas karyawan terhadap tujuan lingkungan organisasi. Koefisien jalur yang diperoleh sebesar 0,621.

Employee Environmental Commitment berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Komitmen lingkungan mendorong karyawan memberikan

kontribusi sukarela, membantu rekan kerja, menjaga sumber daya, menaati norma organisasi, dan berpartisipasi dalam aktivitas yang mendukung efektivitas serta keberlanjutan. Koefisien jalur yang diperoleh sebesar 0,358.

Green Human Resource Management juga memiliki pengaruh langsung yang positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Praktik GHRM memberikan kemampuan, motivasi, kesempatan, dan norma perilaku yang memungkinkan karyawan menjalankan tindakan ekstra-peran yang bermanfaat bagi organisasi. Koefisien jalur yang diperoleh sebesar 0,385.

Employee Environmental Commitment memediasi secara parsial hubungan *Green Human Resource Management* dan *Organizational Citizenship Behavior*. Pola tersebut menunjukkan bahwa GHRM bekerja melalui mekanisme struktural dan psikologis secara bersamaan. Pengaruh tidak langsung sebesar 0,222 dengan *Variance Accounted For* sebesar 36,6%.

Nilai R^2 memperlihatkan bahwa model menjelaskan 38,6% variasi *Employee Environmental Commitment* dan 44,8% variasi *Organizational Citizenship Behavior*. Seluruh angka merupakan hasil data sehingga kesimpulan ini merupakan contoh interpretasi metodologis dan harus diverifikasi dengan data responden aktual sebelum digunakan sebagai bukti empiris.

REKOMENDASI

Organisasi disarankan mengintegrasikan prinsip lingkungan ke dalam seluruh siklus pengelolaan sumber daya manusia, mulai dari perencanaan tenaga kerja, rekrutmen, orientasi, pelatihan, penilaian kinerja, penghargaan, hingga pengembangan karier. Integrasi diperlukan agar pesan keberlanjutan tidak terfragmentasi dan memiliki konsekuensi nyata dalam pekerjaan sehari-hari.

Green recruitment perlu menilai pengetahuan, pengalaman, dan kesesuaian nilai lingkungan calon karyawan. Informasi mengenai target lingkungan organisasi sebaiknya disampaikan sejak proses rekrutmen dan orientasi agar ekspektasi perilaku terbentuk secara jelas sejak awal hubungan kerja.

Green training perlu berorientasi pada kompetensi praktis dan diikuti kesempatan penerapan. Organisasi dapat menggunakan studi kasus, proses, proyek pengurangan limbah, pendampingan, dan evaluasi pascapelatihan untuk memastikan bahwa pengetahuan lingkungan diterjemahkan menjadi tindakan kerja.

Sistem *green performance appraisal* dan *green rewards* perlu menggunakan indikator yang objektif, dapat ditelusuri, dan sesuai dengan kewenangan karyawan. Penghargaan dapat diberikan dalam bentuk insentif, pengakuan pimpinan, kesempatan memimpin proyek, publikasi internal, atau pengembangan karier bagi karyawan yang memberikan kontribusi lingkungan.

Employee Environmental Commitment perlu dipantau melalui survei berkala dan dialog dengan karyawan. Hasil pengukuran dapat digunakan untuk mengidentifikasi kesenjangan antara kebijakan, dukungan pimpinan, fasilitas, keadilan sistem, dan persepsi karyawan terhadap kredibilitas program keberlanjutan.

Organisasi perlu membangun mekanisme *green employee involvement* melalui forum gagasan, tim lintas fungsi, sistem saran, dan umpan balik yang memiliki tindak lanjut. Partisipasi tidak boleh bersifat simbolis karena masukan yang tidak pernah ditanggapi dapat menurunkan kepercayaan dan komitmen karyawan.

Penelitian berikutnya disarankan menggunakan ukuran sampel yang memadai, desain *longitudinal*, dan sumber data *multi-source*. Model dapat diperluas dengan *green leadership*, *green psychological climate*, *green work engagement*, *perceived organizational support*, *environmental passion*, atau *green organizational identity* sebagai mediator maupun moderator.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis menyampaikan terima kasih kepada rekan sejawat, dan seluruh pihak yang memberikan masukan terhadap penyusunan kerangka konseptual, pengembangan instrumen, pengolahan data, dan penyempurnaan manuskrip. Setiap saran berkontribusi terhadap peningkatan ketepatan metodologis dan kejelasan argumentasi penelitian.

Apresiasi juga disampaikan kepada pihak yang membantu penataan dokumen, pemeriksaan bahasa, dan persiapan naskah. Ucapan terima kasih secara khusus ditujukan kepada responden yang nantinya berpartisipasi dalam pengumpulan data aktual karena keterbukaan dan kesediaan mereka menjadi dasar untuk menguji hubungan *Green Human Resource Management*, *Employee Environmental Commitment*, dan *Organizational Citizenship Behavior* secara empiris.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmed, Z., Khosa, M., Nguyen, N. T., Faqera, A. F. O., Ibikunle, A. K., & Raza, S. (2024). Double-edged sword effects of green HRM on employee organizational citizenship behavior for the environment: Interactive effects and mediation mechanisms. *Business Process Management Journal*, 30(5), 1369–1398. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-11-2023-0889>
- Amrutha, V. N., & Geetha, S. N. (2020). A systematic review on green human resource management: Implications for social sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 247, 119131. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.119131>

- Anwar, N., Mahmood, N. H. N., Yusliza, M. Y., Ramayah, T., Faezah, J. N., & Khalid, W. (2020). Green human resource management for organisational citizenship behaviour towards the environment and environmental performance on a university campus. *Journal of Cleaner Production*, 256, 120401. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.120401>
- Astuti, S. D., Riyanto, F., & Demircioglu, A. (2023). How does green human resource management improve sustainable organizational performance in public services? *Jurnal Manajemen Bisnis*, 14(2), 238–256. <https://doi.org/10.18196/mb.v14i2.18160>
- Dumont, J., Shen, J., & Deng, X. (2017). Effects of green HRM practices on employee workplace green behavior: The role of psychological green climate and employee green values. *Human Resource Management*, 56(4), 613–627. <https://doi.org/10.1002/hrm.21792>
- Freire, C., & Pieta, P. (2022). The impact of green human resource management on organizational citizenship behaviors: The mediating role of organizational identification and job satisfaction. *Sustainability*, 14(13), 7557. <https://doi.org/10.3390/su14137557>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Hooi, L. W., Liu, M.-S., & Lin, J. J. J. (2022). Green human resource management and green organizational citizenship behavior: Do green culture and green values matter? *International Journal of Manpower*, 43(3), 763–785. <https://doi.org/10.1108/IJM-05-2020-0247>
- Iqbal, R., Shahzad, K., & Chaudhary, R. (2024). Green human resource management practices as a strategic choice for enhancing employees' environmental outcomes: An affective events theory perspective. *International Journal of Manpower*, 45(4), 801–819. <https://doi.org/10.1108/IJM-09-2022-0445>
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books.
- Pham, N. T., Vo Thanh, T., Tučková, Z., & Thuy, V. T. N. (2020). The role of green human resource management in driving hotel's environmental performance: Interaction and mediation analysis. *International Journal of Hospitality Management*, 88, 102392. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102392>
- Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., & Blume, B. D. (2009). Individual- and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 122–141. <https://doi.org/10.1037/a0013079>
- Prasetyo, D. W., Maula, I. S. F., Margaliu, M. F., & Rohman, A. (2025). Green organizational culture, green work engagement, and green human resources management as the antecedents of employee

green behavior in Indonesia's state-owned construction industry. *Management Analysis Journal*, 14(1), 112–124. <https://doi.org/10.15294/maj.v14i1.24894>

Raineri, N., & Paillé, P. (2016). Linking corporate policy and supervisory support with environmental citizenship behaviors: The role of employee environmental beliefs and commitment. *Journal of Business Ethics*, 137(1), 129–148. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2548-x>

Renwick, D. W. S., Redman, T., & Maguire, S. (2013). Green human resource management: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 15(1), 1–14. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00328.x>

Sanjaya, N. B., & Edastama, P. (2025). The mediating effect of green motivation between GHRM and voluntary green behavior in Indonesia's companies and organizations. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 16(1), 135–157. <https://doi.org/10.18196/mb.v16i1.23670>

Yunaningsih, A., Johan, A., & Rahmayanti, R. (2024). Fostering innovation through green HRM: The mediating role of organizational support and green commitment. *Asian Management and Business Review*, 4(2), 293–307. <https://doi.org/10.20885/AMBR.vol4.iss2.art8>