



Pengaruh Implementasi *Green HRM* Terhadap Keberlanjutan Organisasi Dengan Kebermaknaan Pekerjaan, Kepuasan Kerja Karyawan, dan Kinerja Pekerjaan Hijau Sebagai Variabel Mediasi

Fina Zumrotus Sa'adah¹, Soepatini²

^{1,2}Manajemen, Universitas Muhammadiyah Surakarta, Indonesia

Correspondence: E-mail: b100220288@student.ums.ac.id

ABSTRAK

Keberlanjutan organisasi menjadi tantangan strategis global, termasuk bagi perguruan tinggi yang berperan dalam mendorong praktik ramah lingkungan. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh implementasi Green Human Resource Management (Green HRM) terhadap keberlanjutan organisasi pada institusi pendidikan tinggi di Jawa Tengah, dengan mempertimbangkan peran mediasi kebermaknaan pekerjaan, kepuasan kerja karyawan, dan kinerja pekerjaan hijau. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif melalui penyebaran kuesioner daring kepada dosen dan tenaga kependidikan di berbagai perguruan tinggi negeri dan swasta. Sampel berjumlah 120 responden yang dipilih menggunakan teknik purposive sampling. Analisis data dilakukan menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis *Partial Least Square* dengan bantuan SmartPLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi Green HRM berpengaruh positif dan signifikan terhadap keberlanjutan organisasi, serta terhadap kebermaknaan pekerjaan, kepuasan kerja, dan kinerja pekerjaan hijau. Selain itu, ketiga variabel tersebut terbukti berperan sebagai mediator yang memperkuat hubungan antara Green HRM dan keberlanjutan organisasi. Temuan ini menegaskan bahwa integrasi prinsip lingkungan dalam praktik SDM mampu meningkatkan komitmen dan kinerja karyawan, sehingga mendukung tercapainya keberlanjutan organisasi secara berkelanjutan.

ARTICLE INFO

Article History:

Submitted/Received 13 April 2026

First Revised 15 April 2026

Accepted 16 April 2026

First Available online 17 April 2026

Publication Date 17 April 2026

Keyword:

green hrm, keberlanjutan organisasi, kebermaknaan pekerjaan, kepuasan kerja karyawan.

1. PENDAHULUAN

Keberlanjutan Organisasi adalah masalah yang semakin strategis yang saat ini menjadi tantangan, terutama dalam tantangan lingkungan global dan kebutuhan efisiensi sumber daya. Pembentukan universitas sebagai lembaga pendidikan memainkan peran penting dalam mempromosikan penciptaan organisasi berkelanjutan menggunakan pedoman ramah lingkungan dan manajemen sumber daya manusia yang efektif. Organisasi berkelanjutan tidak hanya didasarkan pada pencapaian tujuan jangka pendek, tetapi juga memperhatikan efek sosial dan ekologis untuk berlanjut dalam jangka panjang (Zahrani, 2024). Keberlanjutan Organisasi di perguruan tinggi dapat terealisasi dalam berbagai cara, salah satunya dengan mengurangi dampak lingkungan dari kegiatan operasional kampus. Hal ini mencakup pengelolaan limbah, penggunaan energi yang efisien, serta penghematan sumber daya alam, termasuk kertas.

Penggunaan kertas yang berlebihan di perguruan tinggi merupakan masalah yang perlu diatasi. Dosen dan tenaga kependidikan (tendik) seringkali menggunakan kertas untuk berbagai keperluan, seperti mencetak materi kuliah, laporan administrasi, dan dokumen lainnya. Hal ini tidak hanya berdampak pada biaya operasional, tetapi juga berkontribusi terhadap deforestasi dan emisi gas rumah kaca. Untuk mengatasi masalah tersebut, diperlukan pendekatan yang komprehensif dan berkelanjutan. Salah satu pendekatan yang menjanjikan adalah implementasi Green Human Resource Management (Green HRM) (Vadithe et al., 2025). Green HRM merupakan serangkaian praktik dan kebijakan SDM yang dirancang untuk mendukung Keberlanjutan Organisasi. Melalui praktik integrasi ramah lingkungan seperti rekrutmen, pelatihan, dan sistem kompensasi berbasis kinerja hijau organisasi berupaya menjembatani kesenjangan antara kebijakan lingkungan dan perilaku nyata karyawan di lapangan (Dumont et al., 2017).

Penelitian terdahulu telah menunjukkan bahwa Implementasi Green HRM secara signifikan meningkatkan output lingkungan dan Keberlanjutan Organisasi di bidang industri dan universitas. Penelitian Zahrani (2024) menyoroti bahwa kinerja lingkungan dan karyawan keterlibatan hijau memiliki efek Green HRM pada keberlanjutan universitas. Artinya, keberhasilan Green HRM dalam meningkatkan keberlanjutan sangat dipengaruhi oleh seberapa besar karyawan terlibat dan berkomitmen terhadap tujuan lingkungan. Hal ini sejalan dengan temuan (Manzoor dan Usman, 2023) yang menunjukkan bahwa kinerja lingkungan secara parsial memediasi hubungan antara Green HRM dan Keberlanjutan Organisasi di sektor manufaktur.

Implementasi Green HRM, terutama di fasilitas pendidikan tinggi di Jawa Tengah, sangat penting untuk mendukung pencapaian Keberlanjutan Organisasi. Di Jawa Tengah, urgensi ini semakin nyata mengingat provinsi ini menempati posisi keempat nasional dengan jumlah perguruan tinggi terbanyak, berjumlah 241 lembaga (Badan Pusat Statistik, 2024). Implementasi Green HRM secara berkesinambungan diproyeksikan mampu meminimalisir penggunaan sumber daya yang tidak efisien, khususnya kertas, dengan cara memberikan skema apresiasi bagi tenaga pendidik serta staf yang aktif mendukung upaya tersebut. Hal ini konsisten dengan tren global eko-efisiensi dan tanggung jawab dalam mengelola lembaga pendidikan (Rachmadian et al., 2025).

Namun, menggambarkan kenyataan di lapangan bahwa masih ada kesenjangan antara harapan dan implementasi. Penggunaan kertas oleh dosen dan tenaga kependidikan di perguruan tinggi Jawa Tengah relatif tinggi untuk tujuan manajemen, pembelajaran dan

pelaporan. Faktanya, penggunaan kertas yang berlebihan memengaruhi pemborosan sumber daya, peningkatan limbah, dan melanggar prinsip-prinsip keberlanjutan. Sebuah studi oleh (Gitaya dan Waskito, 2024) telah membuktikan bahwa Green HRM memiliki efek positif pada kinerja lingkungan, tetapi implementasi dan tantangan budaya di tempat kerja yang tidak sepenuhnya mendukung perilaku ramah lingkungan tidak secara signifikan meningkatkan Keberlanjutan Organisasi.

Dalam konteks ini, penelitian bertujuan untuk menganalisis pengaruh implementasi Green HRM terhadap Keberlanjutan Organisasi di perguruan tinggi daerah Jawa Tengah, dengan fokus pada dosen dan tenaga kependidikan sebagai subjek penelitian. Penelitian ini akan menguji peran mediasi dari variabel-variabel seperti Kebermaknaan Pekerjaan, Kepuasan Kerja Karyawan, dan Kinerja Pekerjaan Hijau dalam hubungan antara Green HRM dan Keberlanjutan Organisasi. Selain itu, penelitian ini akan mengkaji bagaimana implementasi Green HRM dapat berkontribusi terhadap penggunaan kertas oleh dosen dan tenaga kependidikan.

Laporan Triwulan I Tahun Anggaran 2025 dari Balai Besar Standardisasi dan Kebijakan Jasa Industri Selulosa yang mencatat kapasitas produksi kertas di Indonesia meningkat dari 18,2 juta ton pada 2021 menjadi 20,86 juta ton per tahun (Balai Besar Standardisasi dan Kebijakan Jasa Industri Selulosa, 2025). Kondisi ini menegaskan urgensi pengembangan kebijakan dan teknologi digitalisasi guna mengurangi ketergantungan pada penggunaan kertas dan memaksimalkan efisiensi sumber daya.

Penelitian ini penting karena memberikan kontribusi bagi pengembangan praktik Green HRM di perguruan tinggi di Indonesia. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan informasi yang untuk stakeholder di sektor pendidikan dalam merancang dan mengimplementasikan kebijakan dan program yang mendukung Keberlanjutan Organisasi. Solusi untuk masalah ini menawarkan manfaat komprehensif seperti menghemat biaya operasional, meningkatkan citra agensi, kepatuhan terhadap peraturan lingkungan, dan peningkatan moral serta keterlibatan karyawan (Indra et al., 2023). Selain itu, keberhasilan implementasi Green HRM dapat menjadi model bagi lembaga pendidikan lainnya di Indonesia yang mendukung agenda pembangunan berkelanjutan.

1.2. Tinjauan Pustaka

Teori Resource Based View

Teori Resource-Based View (RBV) yang diperkenalkan oleh Barney (1991) menekankan bahwa keunggulan kompetitif berkelanjutan berasal dari sumber daya internal yang memenuhi kriteria VRIN, yaitu *valuable*, *rare*, *inimitable*, dan *non-substitutable*. Dalam konteks manajemen sumber daya manusia, karyawan dan praktik SDM dipandang sebagai aset strategis yang mampu menciptakan nilai unik bagi organisasi. Green Human Resource Management (Green HRM) sebagai integrasi prinsip lingkungan dalam pengelolaan SDM tidak hanya meningkatkan efisiensi operasional, tetapi juga membentuk budaya organisasi yang berkelanjutan dan meningkatkan keterlibatan karyawan dalam isu lingkungan. Sesuai dengan pandangan Barney, Green HRM dapat menjadi sumber daya yang memenuhi kriteria VRIN karena sulit ditiru tanpa komitmen dan budaya yang kuat, sehingga berperan penting dalam mendorong keberlanjutan organisasi secara ekonomi, sosial, dan lingkungan.

Green Human Resource Management (Green HRM)

Green Human Resource Management (Green HRM) merupakan konsep yang mengintegrasikan prinsip keberlanjutan dan lingkungan dalam praktik manajemen SDM, yang menurut (Renwick et al., 2013) mencakup kebijakan dan praktik untuk mendukung pengelolaan lingkungan yang berkelanjutan dalam organisasi. Nijhawan (2014) mengelompokkan praktik Green HRM ke dalam enam dimensi, yaitu *green recruitment* (seleksi kandidat yang memiliki visi lingkungan), *green training and development* (pengembangan kompetensi berorientasi keberlanjutan), *green performance management and appraisal* (penilaian kinerja berbasis kontribusi lingkungan), *green compensation* (insentif atas perilaku ramah lingkungan), *green employee relations* (budaya kerja berkelanjutan seperti 3R dan pengurangan emisi), serta *green exit* (sanksi dan perlindungan terhadap pelanggaran lingkungan). Implementasi Green HRM tidak hanya meningkatkan efisiensi sumber daya dan mengurangi limbah, tetapi juga membangun budaya organisasi yang berorientasi pada keberlanjutan melalui keterlibatan aktif karyawan, sehingga mampu meningkatkan kesadaran, perilaku pro-lingkungan, kepuasan kerja, dan loyalitas karyawan (Freire dan Pieta, 2022).

Keberlanjutan Organisasi

Keberlanjutan organisasi yang dalam entitas bisnis sering diidentikkan dengan keberlanjutan korporat merupakan kemampuan organisasi untuk bertahan dan berkembang dengan menyeimbangkan aspek ekonomi, sosial, dan lingkungan (Dyllick dan Hockerts, 2002), yang selaras dengan konsep Triple Bottom Line meliputi *people*, *planet*, dan *profit* (Elkington, 1997). Dalam konteks ini, Green HRM berperan penting dalam mendukung keberlanjutan melalui pilar *planet* dengan mendorong perilaku ramah lingkungan dan efisiensi sumber daya, pilar *people* dengan meningkatkan loyalitas, kepuasan, dan keterlibatan karyawan, serta pilar *profit* melalui efisiensi operasional dan penguatan reputasi organisasi. Secara keseluruhan, implementasi Green HRM tidak hanya mengurangi dampak negatif terhadap lingkungan, tetapi juga meningkatkan produktivitas karyawan serta memperkuat daya saing dan keberlanjutan jangka panjang organisasi.

Kebermaknaan Pekerjaan

Steger et al. (2012) mendefinisikan kebermaknaan pekerjaan sebagai persepsi karyawan bahwa pekerjaannya memiliki arti penting, mendukung pertumbuhan pribadi, dan berkontribusi pada kebaikan bersama, sementara teori Job Characteristics Model oleh (Hackman dan Oldham, 1976) menjelaskan bahwa kebermaknaan tersebut dipengaruhi oleh variasi keterampilan, identitas tugas, dan signifikansi tugas. Dalam konteks Green HRM, kebermaknaan pekerjaan meningkat karena karyawan merasa kontribusinya tidak hanya berdampak pada hasil kerja, tetapi juga pada pelestarian lingkungan dan keberlanjutan organisasi, sehingga mendorong peningkatan motivasi, keterlibatan, dan komitmen kerja.

Kepuasan Kerja Karyawan

Kepuasan kerja merupakan perasaan positif karyawan terhadap pekerjaannya yang mencakup kondisi kerja, hubungan interpersonal, pengakuan, dan pencapaian (Robbins dan Judge, 2019). Dalam Teori Dua-Faktor, Herzberg et al. (1959) membedakan faktor intrinsik seperti pencapaian dan pengakuan yang berperan dalam menciptakan kepuasan kerja yang mendalam, serta faktor ekstrinsik sebagai pendukung. Implementasi Green HRM dapat meningkatkan kepuasan kerja dengan mengintegrasikan nilai lingkungan dalam aktivitas organisasi, sehingga karyawan merasa pekerjaannya lebih bermakna dan berdampak positif. Hal ini didukung oleh temuan (Sudin, 2011) dan (Sathyapriya et al., 2013) yang menunjukkan

bahwa Green HRM berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kepuasan kerja melalui keterlibatan karyawan dalam kegiatan ramah lingkungan dan pemberian pengakuan atas perilaku hijau.

Kinerja Pekerjaan Hijau

Kinerja Pekerjaan Hijau merupakan tingkat efektivitas dan efisiensi karyawan dalam mendukung tujuan keberlanjutan organisasi melalui penghematan energi, pemanfaatan sumber daya secara bijak, serta pengelolaan limbah untuk meminimalkan dampak ekologis (Bharathi, 2024). Berdasarkan Theory of Planned Behavior, perilaku tersebut dipengaruhi oleh sikap, norma subjektif, dan persepsi kontrol perilaku (Ajzen, 1991). Dalam hal ini, Green HRM berperan memperkuat ketiga faktor tersebut melalui pelatihan, pembentukan norma lingkungan, serta penyediaan dukungan dan sumber daya, sehingga karyawan lebih termotivasi dan mampu menerapkan perilaku kerja hijau secara konsisten.

Pengembangan Hipotesis

Pengaruh Implementasi *Green HRM* terhadap Keberlanjutan Organisasi

Praktik *Green HRM*, yang meliputi rekrutmen hijau, pelatihan hijau, manajemen kinerja berbasis lingkungan, dan sistem penghargaan hijau, dapat meningkatkan kesadaran dan komitmen karyawan terhadap kelestarian lingkungan sehingga mendukung tujuan Keberlanjutan Organisasi secara menyeluruh, baik dari aspek lingkungan, sosial, maupun ekonomi. Dalam penelitian (Renwick et al., 2013) mereka menyatakan bahwa *Green HRM* merupakan strategi penting dalam membangun budaya kerja ramah lingkungan dan meningkatkan keterlibatan karyawan yang pada akhirnya berkontribusi pada Keberlanjutan Organisasi. Penelitian terbaru oleh (Palupiningtyas, 2024) juga menegaskan bahwa keterlibatan karyawan yang dipicu oleh praktik *Green HRM* berperan penting dalam meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan dan mendukung keberlanjutan. Oleh karena itu, hipotesis yang dapat diajukan adalah bahwa Implementasi *Green HRM* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap Keberlanjutan Organisasi. Untuk sektor *IT*, penerapan praktik *Green HRM* memiliki efek positif pada Keberlanjutan Organisasi yang dicetuskan oleh (Vadithe et al., 2025).

H₁: Implementasi *Green HRM* berpengaruh positif terhadap Keberlanjutan Organisasi

Pengaruh Implementasi *Green HRM* terhadap Kebermaknaan Pekerjaan

Implementasi *Green Human Resource Management (Green HRM)* semakin diakui sebagai strategi yang tidak hanya mendorong Keberlanjutan Organisasi, tetapi juga memberikan dampak positif terhadap persepsi karyawan terhadap pekerjaan mereka. Praktik *Green HRM* seperti pelatihan lingkungan, rekrutmen berbasis nilai keberlanjutan, serta penilaian dan penghargaan atas perilaku ramah lingkungan dapat meningkatkan rasa keterhubungan karyawan dengan tujuan yang lebih besar dari sekadar tugas rutin (Ren et al., 2023). Ketika organisasi menunjukkan komitmen terhadap kelestarian lingkungan melalui *Green HRM*, karyawan cenderung merasakan bahwa pekerjaan mereka memiliki kontribusi yang lebih bermakna, karena berperan dalam menciptakan dampak sosial dan ekologis yang positif (Yusliza et al., 2021).

H₂: Implementasi *Green HRM* berpengaruh positif terhadap Kebermaknaan Pekerjaan

Pengaruh Implementasi *Green HRM* terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Implementasi *Green Human Resource Management (Green HRM)* tidak hanya berfokus pada pencapaian tujuan Keberlanjutan Organisasi, tetapi juga berdampak signifikan terhadap aspek psikologis karyawan, khususnya kepuasan kerja. Praktik-praktik *Green HRM* seperti *green recruitment*, *green training*, *green performance appraisal*, dan keterlibatan dalam inisiatif lingkungan menciptakan lingkungan kerja yang lebih bermakna dan selaras dengan nilai-nilai pribadi karyawan (Almahairah et al., 2024). Studi Khan et al. (2024) menunjukkan bahwa ketika atasan menerapkan praktik *Green HRM* secara konsisten dan komunikatif, persepsi positif karyawan terhadap kebijakan tersebut akan mendorong peningkatan kepuasan kerja. Temuan ini diperkuat oleh penelitian (Maharasi dan Emily, 2025) yang menemukan bahwa keterlibatan dalam program pelatihan dan evaluasi kinerja ramah lingkungan memberikan rasa dihargai dan meningkatkan motivasi intrinsik karyawan.

H₃: Implementasi *Green HRM* berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Pengaruh Implementasi *Green HRM* terhadap Kinerja Pekerjaan Hijau

Implementasi *Green Human Resource Management (Green HRM)* telah terbukti memainkan peran penting dalam mendorong Kinerja Pekerjaan Hijau karyawan. Berbagai praktik *Green HRM*, seperti rekrutmen berbasis lingkungan, pelatihan hijau, penilaian kinerja ramah lingkungan, serta pemberian penghargaan atas perilaku pro-lingkungan, secara signifikan meningkatkan keterlibatan karyawan dalam perilaku kerja yang mendukung keberlanjutan. Studi oleh Gomes et al. (2024) di sektor pariwisata Portugal menunjukkan bahwa praktik *Green HRM* mendorong perilaku ramah lingkungan dan meningkatkan kinerja hijau melalui komitmen afektif. Sementara itu, Khan et al. (2025) menemukan bahwa *Green HRM* memiliki dampak langsung dan tidak langsung terhadap *Green Innovative Work Behaviour* melalui mediasi *Green Perceived Organizational Support (GPOS)* dan *Organizational Citizenship Behavior for the Environment (OCBE)*. Penelitian lain oleh Huo et al. (2022) di sektor manufaktur menunjukkan bahwa *Green HRM* berkontribusi terhadap kinerja hijau melalui penguatan iklim kerja hijau dan keterlibatan kerja karyawan.

H₄: Implementasi *Green HRM* berpengaruh positif terhadap Kinerja Pekerjaan Hijau

Pengaruh Kebermaknaan Pekerjaan terhadap Keberlanjutan Organisasi

Pengalaman Kebermaknaan Pekerjaan yang tinggi (*meaningfulness of work*) karyawan telah terbukti menjadi pendorong utama Keberlanjutan Organisasi. Albrecht et al. (2021) menemukan bahwa saat karyawan merasakan pekerjaan mereka bermakna dan tersedia sumber daya pekerjaan yang mendukung, keterlibatan (*engagement*) mereka meningkat secara signifikan, menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan berkelanjutan. Kemudian, penelitian longitudinal dalam (Gürbüz et al., 2024) menegaskan bahwa ketika pekerja mampu mewujudkan nilai-nilai yang mereka anggap penting melalui pekerjaan, mereka tidak hanya lebih puas dan bertahan, tetapi juga menunjukkan komitmen dan inovasi yang berkepanjangan-crucial untuk strategi keberlanjutan perusahaan.

H₅: Kebermaknaan Pekerjaan berpengaruh positif terhadap Keberlanjutan Organisasi

Pengaruh Kebermaknaan Pekerjaan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Pengalaman Kebermaknaan Pekerjaan (*meaningfulness of work*) telah terbukti secara signifikan meningkatkan kepuasan kerja. Studi Russo et al. (2024) mengungkap bahwa Kebermaknaan Pekerjaan secara efektif menjembatani hubungan antara kondisi kerja yang layak (*decent work*) dan hasil kerja karyawan, termasuk keterlibatan dan kepuasan kerja (*job*

satisfaction). Temuan ini sejalan dengan penelitian (Charles-Leija et al., 2023) yang menyatakan bahwa rasa dihargai dan menikmati tugas sehari-hari, inti dari makna kerja secara signifikan meningkatkan kebahagiaan dan kepuasan di tempat kerja. Rasa bermakna dalam pekerjaan adalah elemen kunci dalam model desain kerja yang efektif dan mendukung kesejahteraan serta kepuasan kerja (Albrecht et al., (2021).

H₆: Kebermaknaan Pekerjaan berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Pengaruh Kinerja Pekerjaan Hijau terhadap Keberlanjutan Organisasi

Kinerja Pekerjaan Hijau (*Green Job Performance*) dipahami sebagai pelaksanaan tugas kerja yang secara aktif mendorong lingkungan dalam organisasi. Di sektor perhotelan di China dan Pakistan, menunjukkan bahwa praktik *Green HRM* meningkatkan perilaku inovatif ramah lingkungan (*Green Innovative Work Behavior*), yang pada gilirannya memperkuat kinerja lingkungan organisasi (K. Khan et al., 2025). Penelitian Islam et al. (2025) mengungkap bahwa implementasi *Green Human Resource Management (Green HRM)* melalui pelatihan, inovasi hijau, dan keterlibatan karyawan secara signifikan meningkatkan kinerja individu dan produktivitas organisasi, yang berdampak langsung pada keberlanjutan bisnis. Di samping itu, (Jamil et al., 2023) melaporkan bahwa *green recruitment* dan seleksi secara positif berkorelasi dengan performa organisasi yang berkelanjutan. Sejalan dengan itu, (Ismail dan Imran, 2024) menemukan bahwa perilaku hijau karyawan serta inovasi lingkungan secara signifikan berkontribusi terhadap peningkatan kinerja lingkungan organisasi, dengan inovasi hijau sebagai mediator utama.

H₇: Kinerja Pekerjaan Hijau berpengaruh positif terhadap Keberlanjutan Organisasi

Pengaruh Kinerja Pekerjaan Hijau terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Kinerja Pekerjaan Hijau (*Green Job Performance*), yang meliputi pelaksanaan tugas kerja berorientasi lingkungan seperti pengurangan limbah, efisiensi energi, dan partisipasi dalam praktik hijau organisasi, diyakini meningkatkan Kepuasan Kerja Karyawan. Studi oleh Al-Sabi et al. (2024) menunjukkan bahwa praktik *Green HRM* meliputi pemberdayaan karyawan (*green empowerment*) dan pelatihan hijau secara signifikan meningkatkan Kepuasan Kerja, yang selanjutnya mendorong perilaku pro-lingkungan dan performa lingkungan positif dalam industri perhotelan. Temuan ini sejalan dengan penelitian (Susanto, 2023) di industri manufaktur di Indonesia, yang menemukan hubungan positif signifikan antara *Green HRM* dan Kepuasan Kerja, serta peran mediasi dari *green work engagement*.

H₈: Kinerja Pekerjaan Hijau berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Pengaruh Kepuasan Kerja Karyawan terhadap Keberlanjutan Organisasi

Penelitian Lange (2021) menyimpulkan bahwa karyawan yang puas lebih efisien dalam memanfaatkan sumber daya, yang pada gilirannya mendukung keberlanjutan keuangan dan operasional organisasi. Selain itu, (Lee et al., 2025) dalam studinya menemukan bahwa Kepuasan Kerja dipengaruhi oleh budaya organisasi, otonomi kerja, serta kesejahteraan berkontribusi positif terhadap praktik Keberlanjutan Organisasi dalam industri IT Amerika Serikat dan Korea Selatan. Penelitian Kim et al. (2025) menunjukkan bahwa di industri makanan Korea, Kepuasan Kerja tidak hanya meningkatkan keterlibatan dan kesejahteraan karyawan, tetapi juga berkontribusi signifikan pada keberlanjutan pekerja dan organisasi secara keseluruhan.

H₉: Kepuasan Kerja Karyawan berpengaruh positif terhadap Keberlanjutan Organisasi

Kebermaknaan Pekerjaan memediasi pengaruh Implementasi *Green HRM* terhadap Keberlanjutan Organisasi

Studi Vadithe et al (2025) yang melibatkan 344 karyawan sektor TI di India menunjukkan bahwa Implementasi *Green HRM* termasuk pelatihan hijau, rekrutmen berbasis nilai lingkungan, dan evaluasi kinerja ramah lingkungan meningkatkan *meaningfulness of work*, yang selanjutnya secara signifikan memediasi hubungan antara *Green HRM* dan Keberlanjutan Organisasi. Studi Khan et al. (2025) menguji pengaruh *Green HRM* terhadap perilaku inovatif ramah lingkungan (*GIWB*) pada industri perhotelan. Temuan utama mengidentifikasi konstruk psikologis seperti *Green Perceived Organizational Support (GPOS)* dan *Organizational Citizenship Behavior Toward Environment (OCBE)* sebagai mediator. Meskipun tidak menyebut istilah “Kebermaknaan Pekerjaan” secara eksplisit, mekanisme ini menunjukkan bagaimana kondisi psikologis dan pengalaman karyawan (yang erat kaitannya dengan *meaningfulness*) menjembatani *Green HRM* ke inovasi berkelanjutan.

H₁₀: Kebermaknaan Pekerjaan memediasi pengaruh Implementasi *Green HRM* terhadap Keberlanjutan Organisasi

Kepuasan Kerja Karyawan memediasi pengaruh Implementasi *Green HRM* terhadap Keberlanjutan Organisasi

Implementasi *Green HRM* termasuk pelatihan, rekrutmen, penghargaan, dan evaluasi ramah lingkungan telah terbukti meningkatkan Kepuasan Kerja Karyawan, yang selanjutnya memediasi pengaruh *Green HRM* terhadap Keberlanjutan Organisasi. Studi oleh Naseer et al. (2023) dalam berbagai industri di Pakistan menemukan bahwa Kepuasan Kerja (*job satisfaction*) secara parsial memediasi hubungan antara *Green HRM* dan *job performance*, yang merupakan komponen kunci dalam keberlanjutan performa organisasi. Penelitian Islam et al. (2025) menunjukkan bahwa *Green HRM* meningkatkan *green innovation* dan *Pro-Environmental Behavior (PEB)*, sedangkan *job satisfaction* berperan sebagai mediator antara inovasi hijau dan kinerja ramah lingkungan, yang merupakan tolak ukur Keberlanjutan Organisasi.

H₁₁: Kepuasan Kerja Karyawan memediasi pengaruh Implementasi *Green HRM* terhadap Keberlanjutan Organisasi

Kinerja Pekerjaan Hijau memediasi pengaruh Implementasi *Green HRM* terhadap Keberlanjutan Organisasi

Implementasi *Green HRM* meliputi perekrutan hijau, pelatihan ramah lingkungan, penghargaan dan evaluasi kinerja hijau dapat mendorong kinerja pekerjaan hijau yang mencakup inovasi hijau, budaya kerja pro-lingkungan, dan perilaku ramah lingkungan. *Green HRM* mendorong perilaku ramah lingkungan yang menghasilkan kinerja biaya yang efisien yang merupakan bagian dari kinerja pekerjaan hijau dan akhirnya memperkuat Keberlanjutan Organisasi (Ha et al., 2025). Kinerja Pekerjaan Hijau mencerminkan sejauh mana karyawan berkontribusi pada tujuan lingkungan organisasi melalui tugas-tugas formal maupun perilaku sukarela. Ketika organisasi menerapkan praktik *Green HRM*, karyawan memiliki rasa tanggung jawab moral dan teknis untuk beroperasi secara efisien. Hal ini menghasilkan efisiensi biaya yang signifikan melalui pengurangan limbah, penghematan energi, dan optimalisasi sumber daya (Renwick et al., 2013). Organisasi yang mampu membuktikan bahwa sumber daya manusianya bekerja dengan standar lingkungan yang tinggi akan mendapatkan legitimasi sosial dan keunggulan kompetitif. Sebagaimana ditegaskan oleh (Joong et al., 2019),

keterlibatan karyawan dalam kinerja hijau bertindak sebagai penggerak utama yang mentransformasi niat strategis manajemen menjadi realistis keberlanjutan yang konkret, terukur dan mampu bertahan dalam persaingan masa depan.

H₁₂: Kinerja Pekerjaan Hijau memediasi pengaruh Implementasi *Green HRM* terhadap Keberlanjutan Organisasi.

2. METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif untuk menganalisis hubungan antar variabel secara objektif dan sistematis dalam menguji hipotesis yang telah dirumuskan. Variabel yang diteliti meliputi Green Human Resource Management (Green HRM) sebagai variabel independen, Keberlanjutan Organisasi sebagai variabel dependen, serta Kebermaknaan Pekerjaan, Kepuasan Kerja Karyawan, dan Kinerja Pekerjaan Hijau sebagai variabel mediasi, yang seluruhnya diukur melalui indikator yang relevan. Data yang digunakan terdiri dari data primer yang diperoleh melalui kuesioner berbasis Google Form serta data sekunder dari berbagai literatur. Populasi penelitian adalah dosen dan tenaga kependidikan perguruan tinggi di wilayah Jawa Tengah, dengan teknik purposive sampling berdasarkan kriteria tertentu sehingga diperoleh sampel sebanyak 120 responden. Pengumpulan data menggunakan skala Likert 5 poin, sedangkan analisis data dilakukan dengan metode *Partial Least Square-Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) menggunakan SmartPLS, yang mencakup evaluasi model pengukuran dan model struktural serta pengujian hipotesis melalui teknik bootstrapping untuk mengetahui hubungan antar variabel secara signifikan.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Objek Penelitian

Objek penelitian ini adalah sumber daya manusia, yaitu dosen dan tenaga kependidikan pada perguruan tinggi di Jawa Tengah yang berperan penting dalam implementasi kebijakan organisasi, khususnya dalam mendukung konsep Green Campus. Peran keduanya menjadi krusial karena terlibat langsung dalam aktivitas akademik maupun administratif yang menentukan arah kebijakan operasional institusi.

Perguruan tinggi di wilayah ini menghadapi tantangan transformasi digital sekaligus tuntutan keberlanjutan, sehingga mendorong adanya perubahan menuju sistem kerja yang lebih efisien dan ramah lingkungan. Kondisi ini menuntut institusi untuk mengadopsi inovasi berbasis teknologi guna meningkatkan efektivitas sekaligus mengurangi dampak lingkungan dari aktivitas operasional.

Sebagai respons, berbagai institusi mulai mengintegrasikan sistem administrasi digital, seperti penerapan e-office, penggunaan Learning Management System untuk pengumpulan tugas, serta digitalisasi arsip kepegawaian. Upaya ini tidak hanya meningkatkan efisiensi operasional, tetapi juga mencerminkan tanggung jawab lingkungan, sehingga mendukung tercapainya keberlanjutan organisasi dari aspek ekonomi, lingkungan, dan reputasi institusi.

Deskripsi Karakteristik Partisipan

Karakteristik partisipan penelitian yang meliputi jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, pekerjaan, masa kerja, tempat kerja, serta keterlibatan dalam kegiatan Green HRM disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Karakteristik Partisipan Penelitian

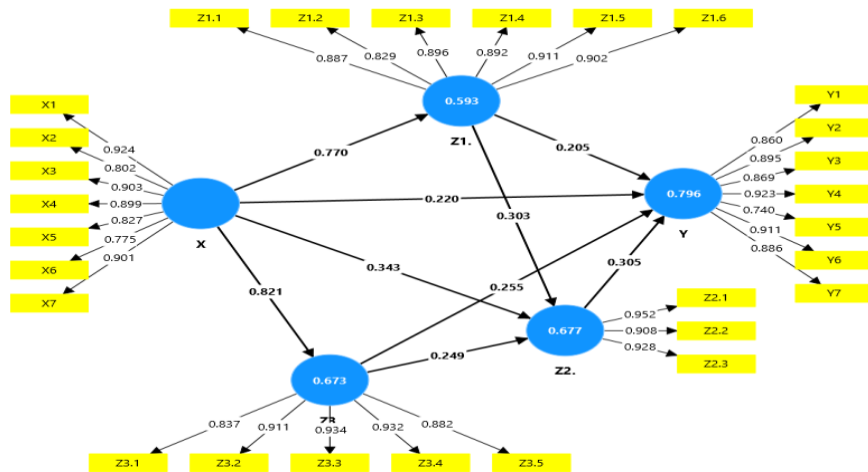
Karakteristik	Kategori	Frekuensi	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Laki-laki	73	60,8
	Perempuan	47	39,2
Usia	18–25 tahun	24	20,0
	26–35 tahun	54	45,0
	> 35 tahun	42	35,0
Pendidikan	S1	45	37,5
	S2	54	45,0
	S3	21	17,5
Pekerjaan	Dosen	68	56,7
	Tendik	52	43,3
Masa Kerja	< 3 tahun	26	21,7
	3–7 tahun	50	41,7
	8–12 tahun	17	14,2
	> 12 tahun	27	22,5
Tempat Kerja	Politeknik Negeri Semarang	22	18,3
	Universitas Negeri Sebelas Maret	22	18,3
	Universitas Diponegoro	21	17,5
	Universitas Jenderal Soedirman	21	17,5
	Universitas Negeri Semarang	21	17,5
	Lainnya	13	< 6% masing-masing
Kegiatan Green HRM	Green Recruitment	40	33,3
	Green Training & Development	43	35,8
	Green Performance Appraisal	38	31,7
	Green Compensation	41	34,2
	Green Employee Relation	43	35,8
	Green Exit	27	22,5
Total Responden		120	100%

Berdasarkan Tabel 1, partisipan penelitian didominasi oleh laki-laki, berusia 26–35 tahun, berpendidikan S2, serta berprofesi sebagai dosen dengan masa kerja mayoritas 3–7 tahun. Partisipan tersebar cukup merata di berbagai perguruan tinggi di Jawa Tengah, dengan kontribusi terbesar berasal dari beberapa institusi utama. Selain itu, keterlibatan partisipan dalam praktik Green HRM tergolong cukup tinggi dan beragam, terutama pada aspek pelatihan, hubungan karyawan, dan kompensasi berbasis lingkungan. Hal ini menunjukkan bahwa responden memiliki karakteristik yang relevan, berpengalaman, dan memiliki pemahaman yang baik terhadap implementasi Green HRM, sehingga data yang diperoleh dinilai representatif untuk mendukung tujuan penelitian.

Analisis Data

Evaluasi *Outer Model*

Evaluasi outer model dilakukan untuk menguji validitas dan reliabilitas konstruk penelitian yang diukur melalui indikator-indikator reflektif. Pengujian ini meliputi uji validitas konvergen, validitas diskriminan, serta reliabilitas konstruk. Hasil pengujian outer model yang menggambarkan hubungan antara variabel laten dan indikatornya disajikan pada Gambar 1.



Gambar 1. Diagram *Outer Model*

Sumber: Data primer diolah (2026)

Convergent Validity (*Outer Loading*)

Validitas konvergen dinilai berdasarkan nilai *outer loading*, indikator dinyatakan valid apabila memiliki nilai > 0,70. Terlihat pada Tabel 2 berikut :

Tabel 2. Hasil *Outer Loading*

	X	Y	Z1.	Z2.	Z3.
X1	0.924				
X2	0.802				
X3	0.903				
X4	0.899				
X5	0.827				
X6	0.775				
X7	0.901				
Y1		0.860			
Y2		0.895			
Y3		0.869			
Y4		0.923			
Y5		0.740			
Y6		0.911			
Y7		0.886			
Z1.1			0.887		
Z1.2			0.829		
Z1.3			0.896		
Z1.4			0.892		
Z1.5			0.911		
Z1.6			0.902		
Z2.1				0.952	
Z2.2				0.908	
Z2.3				0.928	
Z3.1					0.837
Z3.2					0.911
Z3.3					0.934
Z3.4					0.932
Z3.5					0.882

Sumber: Data primer diolah (2026)

Berdasarkan pada Tabel 2 hasil *outer loading*, seluruh indikator pada variabel *Green Human Resource Management*, Keberlanjutan Organisasi, Kebermaknaan Pekerjaan, Kepuasan Kerja Karyawan dan Kinerja Pekerjaan Hijau memiliki nilai *loading factor* diatas 0,70. Hal ini menunjukkan bahwa setiap indikator mampu merepresentasikan konstruk yang diukur secara baik dan memenuhi kriteria validitas konvergen.

Uji Validitas

Validitas konstruk dievaluasi melalui nilai *Average Variance Extracted (AVE)*, dengan kriteria $AVE > 0,50$. Apabila nilai AVE masing-masing konstruk $> 0,50$ maka konstruk dinyatakan valid dan layak untuk dianalisis lebih lanjut. Terlihat pada Tabel 3 berikut :

Tabel 3. Hasil Uji Validitas

	Average variance extracted (AVE)
X	0.745
Y	0.758
Z1.	0.786
Z2.	0.864
Z3.	0.810

Sumber: Data primer diolah (2026)

Berdasarkan Tabel 3 hasil uji validitas nilai AVE pada seluruh variabel berada di atas 0,50, dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa seluruh konstruk dalam model penelitian ini dapat dikatakan valid.

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas mengukur konsistensi internal konstruk. Konstruk dinyatakan reliabel jika *composite reliability* $> 0,70$. Hasilnya disajikan pada Tabel 4:

Tabel 4. Hasil Uji Reliabilitas

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_c)
X	0.942	0.953
Y	0.946	0.956
Z1.	0.945	0.957
Z2.	0.921	0.950
Z3.	0.941	0.955

Sumber: Data primer diolah (2026)

Berdasarkan Tabel 4. hasil pengujian reliabilitas, seluruh variabel dalam penelitian ini memiliki nilai *composite reliability* (ρ_c) diatas 0,70. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel dinyatakan reliabel.

Uji Multikolinearitas

Hasil uji multikolinearitas dapat dilihat pada Tabel 5 berikut :

Tabel 5. Hasil Uji Multikolinearitas

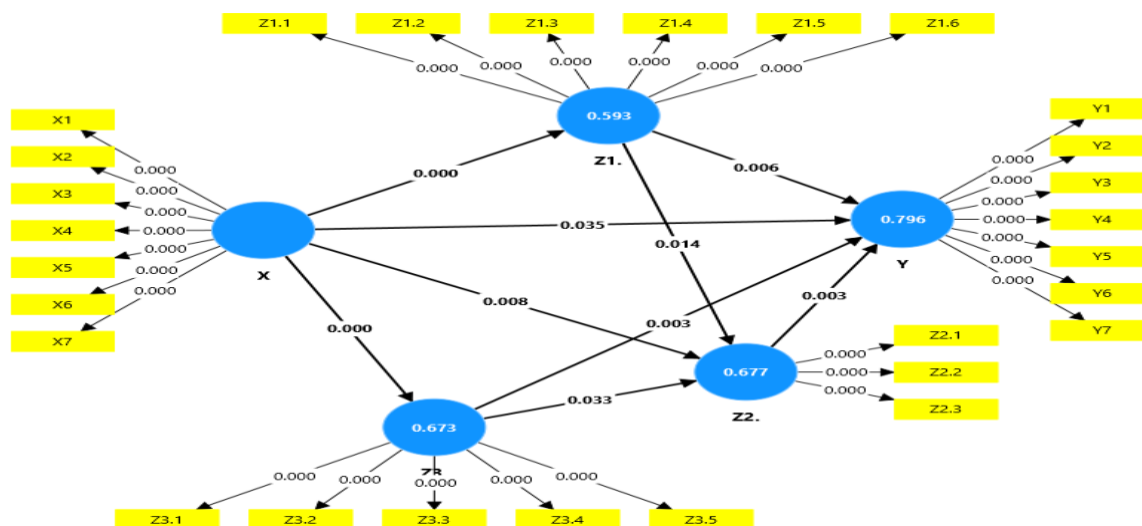
	X	Y	Z1.	Z2.	Z3.
Y					
Z1.		2.816		2.533	
X		4.383	1.000	4.018	1.000
Z2.		3.092			
Z3.		3.343		3.151	

Sumber: Data primer diolah (2026)

Berdasarkan Tabel 5 hasil uji multikolinieritas nilai VIF < 5, sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat gejala multikolinieritas dalam model penelitian.

Evaluasi Inner Model

Evaluasi inner model dilakukan untuk melihat hubungan struktural antar variabel laten dalam model penelitian. Hasil pengujian tersebut divisualisasikan dalam bentuk diagram inner model yang disajikan pada Gambar 2.



Gambar 2. Diagram Inner Model

Sumber: Data primer diolah (2026)

Koefisien determinasi (R²)

Koefisien determinasi bertujuan untuk mengukur seberapa besar kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen dalam model struktural. Nilai R² menunjukkan proporsi varians variabel endogen yang dapat dijelaskan oleh variabel eksogen. Berdasarkan kriteria penelitian ini, nilai R² dikategorikan kuat apabila > 0,67, sedang apabila berada pada rentang 0,33-0,67, dan lemah apabila < 0,33. Hasil uji dapat dilihat pada Tabel 6 berikut :

Tabel 6. Hasil Koefisien Determinasi

	R-square	R-square adjusted
Z1.	0.593	0.590
Z2.	0.677	0.668
Z3.	0.673	0.670
Y	0.796	0.789

Sumber: Data primer diolah (2026)

Berdasarkan Tabel 6, nilai R-square menunjukkan bahwa Kebermaknaan Pekerjaan (Z1) dipengaruhi oleh Implementasi Green HRM (X) sebesar 0,593 atau 59,3%, sementara sisanya 40,7% dipengaruhi faktor lain di luar penelitian. Kepuasan Kerja Karyawan (Z2) memiliki nilai R-square sebesar 0,677, yang berarti 67,7% dipengaruhi oleh Implementasi Green HRM (X), Kebermaknaan Pekerjaan (Z1), dan Kinerja Pekerjaan Hijau (Z3), sedangkan 32,3% dipengaruhi variabel lain. Kinerja Pekerjaan Hijau (Z3) menunjukkan nilai R-square sebesar 0,673 atau 67,3% dipengaruhi oleh Implementasi Green HRM (X), dengan sisanya 32,7% oleh faktor lain. Sementara itu, Keberlanjutan Organisasi (Y) memiliki nilai R-square tertinggi sebesar 0,796, yang menunjukkan bahwa 79,6% dipengaruhi oleh Implementasi Green HRM

(X), Kebermaknaan Pekerjaan (Z1), Kepuasan Kerja Karyawan (Z2), dan Kinerja Pekerjaan Hijau (Z3), sedangkan 20,4% dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian.

Uji Kebaikan

Pengukuran *goodness of fit* dilakukan melalui analisis nilai Q^2 (*Q-Square Predictive Relevance*). Angka Q^2 berada pada rentang antara 0 hingga 1. Kualitas prediksi model dinilai semakin optimal apabila nilai Q^2 yang dihasilkan mendekati angka 1.

$$\text{Nilai } Q^2 = 1 - (1 - R^2) (1 - R^2) (1 - R^2) (1 - R^2)$$

$$\begin{aligned} \text{Nilai } Q^2 &= 1 - (1 - 0.593) \times (1 - 0.677) \times (1 - 0.673) \times (1 - 0.796) \\ &= 0.991 \end{aligned}$$

Dari hasil perhitungan diketahui nilai Q^2 sebesar 0.991, artinya besarnya keragaman dari data penelitian yang dapat dijelaskan oleh model struktural adalah sebesar 99,1%, sedangkan sisanya 0,9% dijelaskan oleh faktor lain di luar model. Berdasarkan hasil ini, model struktural pada penelitian dapat dikatakan telah memiliki *goodness of fit* yang baik.

Uji Hipotesis

Uji hipotesis dilakukan untuk mengetahui signifikansi hubungan antar variabel laten dengan melihat nilai *path coefficient* sebagai arah dan besarnya pengaruh serta *t-statistic* untuk menguji signifikansi. Hubungan dinyatakan signifikan apabila nilai *t-statistic* > 1,96 pada tingkat signifikansi 5% ($\alpha = 0,05$), yang menjadi dasar dalam menerima atau menolak hipotesis. Hasil uji dapat dilihat pada Tabel 7 berikut :

Tabel 7. Hasil Uji Pengaruh Langsung

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDE)	P values
X -> Y	0.220	0.219	0.104	2.112	0.035
X -> Z1.	0.770	0.772	0.040	19.395	0.000
X -> Z2.	0.343	0.341	0.129	2.654	0.008
X -> Z3.	0.821	0.823	0.035	23.182	0.000
Z1. -> Y	0.205	0.205	0.074	2.768	0.006
Z1. -> Z2.	0.303	0.302	0.123	2.467	0.014
Z3. -> Y	0.255	0.259	0.087	2.942	0.003
Z3. -> Z2.	0.249	0.251	0.117	2.134	0.033
Z2. -> Y	0.305	0.303	0.103	2.969	0.003

Sumber: Data primer diolah (2026)

Berdasarkan Tabel 7, hasil uji pengaruh langsung seluruh hipotesis (H1–H9) diterima dengan nilai P Values < 0,05, yang menunjukkan bahwa Implementasi Green HRM berpengaruh positif dan signifikan terhadap Keberlanjutan Organisasi, Kebermaknaan Pekerjaan, Kepuasan Kerja Karyawan, dan Kinerja Pekerjaan Hijau. Selain itu, Kebermaknaan Pekerjaan dan Kinerja Pekerjaan Hijau juga berpengaruh positif signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan dan Keberlanjutan Organisasi, serta Kepuasan Kerja Karyawan berpengaruh positif signifikan terhadap Keberlanjutan Organisasi. Selanjutnya, pengaruh tidak langsung variabel terhadap Keberlanjutan Organisasi melalui variabel mediasi dianalisis menggunakan uji Bootstrapping. Pengujian pengaruh tidak langsung antar variabel dalam penelitian ini disajikan secara rinci pada Tabel 8.

Tabel 8. Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
X -> Z1. -> Y	0.158	0.159	0.059	2.674	0.008
X -> Z2. -> Y	0.105	0.101	0.051	2.051	0.040
X -> Z3. -> Y	0.209	0.213	0.074	2.832	0.005

Sumber: Data primer diolah (2026)

Berdasarkan Tabel 8 di dapatkan hasil uji pengaruh tidak langsung antar variabel dalam penelitian ini menunjukkan bahwa H10, H11, dan H12 diterima dengan masing-masing *P Values* < 0,05. Dapat disimpulkan bahwa variabel Kebermaknaan Pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan dalam memediasi Implementasi *Green HRM* terhadap Keberlanjutan Organisasi. Variabel Kepuasan Kerja Karyawan berpengaruh positif dan signifikan dalam memediasi Implementasi *Green HRM* terhadap Keberlanjutan Organisasi. Variabel Kinerja Pekerjaan Hijau berpengaruh positif dan signifikan dalam memediasi Implementasi *Green HRM* terhadap Keberlanjutan Organisasi.

Pembahasan

Pengujian Hipotesis 1 (Implementasi *Green HRM* berpengaruh signifikan terhadap Keberlanjutan Organisasi)

Hasil pengujian hipotesis pertama menunjukkan bahwa hubungan variabel Implementasi *Green HRM* (X) dengan Keberlanjutan Organisasi (Y) menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0,220 dengan nilai t sebesar 2,112. Nilai tersebut lebih besar dari t Tabel (1,960). Hasil ini berarti bahwa Implementasi *Green HRM* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Keberlanjutan Organisasi yang berarti sesuai dengan hipotesis pertama bahwa Implementasi *Green HRM* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Keberlanjutan Organisasi. Hal ini berarti Hipotesis 1 diterima.

Hasil riset ini memberikan gambaran bahwa pengintegrasian prinsip-prinsip ramah lingkungan ke dalam manajemen SDM dapat meningkatkan level kepedulian serta dedikasi pegawai dalam menjaga kelestarian ekosistem. Komitmen tersebut menjadi fondasi utama bagi organisasi dalam mencapai tujuan keberlanjutan yang mencakup dimensi lingkungan, sosial, dan ekonomi secara menyeluruh.

Penelitian ini juga memperkuat landasan teoritis dari (Renwick et al., 2013) yang memposisikan *Green HRM* sebagai strategi vital dalam membangun budaya kerja ramah lingkungan dan meningkatkan keterlibatan karyawan. Selain itu, hasil ini sejalan dengan studi terbaru oleh (Palupiningtyas, 2024) yang menegaskan pentingnya keterlibatan karyawan hasil dari praktik *Green HRM* dalam memacu kinerja organisasi. Secara spesifik pada sektor pendidikan, temuan ini mendukung penelitian (Vadithe et al., 2025). Meskipun penelitian dilakukan pada industri IT, hasilnya menunjukkan pola yang serupa bahwa integrasi praktik hijau memberikan kontribusi nyata terhadap Keberlanjutan Organisasi jangka panjang.

Pengujian Hipotesis 2 (Implementasi *Green HRM* berpengaruh signifikan terhadap Kebermaknaan Pekerjaan)

Hasil pengujian hipotesis kedua menunjukkan bahwa hubungan variabel Implementasi *Green HRM* (X) dengan Kebermaknaan Pekerjaan (Z1) menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0,770 dengan nilai t hitung sebesar 19,395. Nilai tersebut lebih besar dari t Tabel (1,960). Hasil ini berarti bahwa Implementasi *Green HRM* memiliki pengaruh yang positif dan

signifikan terhadap Kebermaknaan Pekerjaan yang berarti sesuai dengan hipotesis kedua bahwa Implementasi *Green HRM* berpengaruh signifikan terhadap Kebermaknaan Pekerjaan. Hal ini berarti Hipotesis 2 diterima.

Penerapan *Green HRM* mulai dari rekrutmen yang selektif terhadap nilai-nilai hijau hingga sistem penghargaan atas perilaku ramah lingkungan mampu mengubah persepsi karyawan terhadap peran mereka. Karyawan tidak lagi memandang tugas rutin mereka sebagai kewajiban profesional semata, melainkan sebagai kontribusi nyata terhadap kelestarian ekosistem global. Rasa keterhubungan dengan tujuan yang lebih besar (*higher purpose*) inilah yang meningkatkan rasa kebermaknaan mereka dalam bekerja.

Hal ini sejalan dengan penelitian (Ren et al., 2023) dan (Yusliza et al., 2021), yang menyatakan bahwa komitmen organisasi terhadap isu ekologis menciptakan lingkungan kerja yang inspiratif. Secara manajerial, hasil ini menunjukkan bahwa investasi pada praktik *Green HRM* adalah investasi pada jiwa organisasi, yang pada akhirnya dapat meningkatkan loyalitas dan kepuasan kerja karena karyawan merasa menjadi bagian dari solusi atas krisis lingkungan saat ini.

Pengujian Hipotesis 3 (Implementasi *Green HRM* berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan)

Hasil pengujian hipotesis ketiga menunjukkan bahwa hubungan variabel Implementasi *Green HRM* (X) dengan Kepuasan Kerja Karyawan (Z2) menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0,343 dengan nilai t sebesar 2,654. Nilai tersebut lebih besar dari t Tabel (1,960). Hasil ini berarti bahwa Implementasi *Green HRM* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan yang berarti sesuai dengan hipotesis ketiga bahwa Implementasi *Green HRM* berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. Hal ini berarti Hipotesis 3 diterima.

Secara empiris, hasil ini mengonfirmasi bahwa penerapan praktik manajemen sumber daya manusia berbasis lingkungan tidak hanya menasar target ekologis, tetapi juga menyentuh aspek psikologis karyawan. Praktik seperti rekrutmen, pelatihan, dan evaluasi kinerja yang ramah lingkungan mampu menciptakan lingkungan kerja yang lebih bermakna serta selaras dengan nilai-nilai pribadi karyawan, yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan mereka.

Dukungan terhadap temuan ini juga diperkuat oleh studi Khan et al. (2024) yang menyatakan bahwa konsistensi dan komunikasi atasan dalam menjalankan kebijakan hijau akan membangun persepsi positif yang mendorong kepuasan kerja. Lebih lanjut, penelitian oleh (Maharasi dan Emily, 2025) menekankan bahwa keterlibatan aktif karyawan dalam program pelatihan dan sistem evaluasi berbasis lingkungan memberikan rasa dihargai serta memicu motivasi intrinsik yang lebih tinggi. Dengan demikian, optimalisasi penyelarasan nilai-nilai keberlanjutan ke dalam setiap fungsi MSDM akan berbanding lurus dengan peningkatan kepuasan kerja di kalangan staf.

Pengujian Hipotesis 4 (Implementasi *Green HRM* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pekerjaan Hijau)

Hasil pengujian hipotesis keempat menunjukkan bahwa hubungan variabel Implementasi *Green HRM* (X) dengan Kinerja Pekerjaan Hijau (Z3) menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0,821 dengan nilai t sebesar 23,182. Nilai tersebut lebih besar dari t Tabel (1,960). Hasil ini berarti bahwa Implementasi *Green HRM* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kinerja Pekerjaan Hijau yang berarti sesuai dengan hipotesis keempat bahwa

Implementasi *Green HRM* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pekerjaan Hijau. Hal ini berarti Hipotesis 4 diterima.

Temuan ini mengonfirmasi bahwa efektivitas praktik manajemen sumber daya manusia berbasis lingkungan seperti rekrutmen hijau, pelatihan lingkungan, hingga sistem penghargaan pro-lingkungan menjadi pendorong utama dalam meningkatkan keterlibatan serta perilaku kerja karyawan yang mendukung Keberlanjutan Organisasi secara operasional.

Secara teoritis, hasil penelitian ini sejalan dengan studi oleh (Gomes et al., 2024) yang menyatakan bahwa praktik *Green HRM* mampu menumbuhkan komitmen afektif yang mendorong perilaku ramah lingkungan di tempat kerja. Selain itu, temuan ini memperkuat penelitian (Khan et al., 2024) yang menunjukkan bahwa *Green HRM* memberikan dampak signifikan terhadap *Green innovative work behaviour* melalui dukungan organisasi dan perilaku kewargaan lingkungan (*OCBE*). Konsistensi hasil ini juga ditemukan pada penelitian (Huo et al., 2022) *Green HRM* terbukti berkontribusi langsung terhadap kinerja hijau dengan cara memperkuat iklim kerja yang kondusif bagi penerapan nilai-nilai kelestarian lingkungan oleh seluruh karyawan.

Pengujian Hipotesis 5 (Kebermaknaan Pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap Keberlanjutan Organisasi)

Hasil pengujian hipotesis kelima menunjukkan bahwa hubungan variabel Kebermaknaan Pekerjaan (Z1) dengan Keberlanjutan Organisasi (Y) menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0,205 dengan nilai t sebesar 2,768. Nilai tersebut lebih besar dari t Tabel (1,960). Hasil ini berarti bahwa Kebermaknaan Pekerjaan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Keberlanjutan Organisasi yang berarti sesuai dengan hipotesis kelima bahwa Kebermaknaan Pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Keberlanjutan Organisasi. Hal ini berarti Hipotesis 5 diterima.

Hasil riset ini memberikan gambaran bahwa ketika karyawan merasakan makna yang mendalam dalam pekerjaan mereka (*work meaningfulness*), hal tersebut menjadi pendorong psikologis utama yang mendukung Keberlanjutan Organisasi dalam jangka panjang. Pengalaman kerja yang bermakna menciptakan keselarasan antara nilai-nilai pribadi karyawan dengan tujuan organisasi, yang pada akhirnya memperkuat fondasi keberlanjutan dari aspek sumber daya manusia.

Secara teoritis, temuan ini sejalan dengan studi oleh (Albrecht et al., 2021) yang menyatakan bahwa Kebermaknaan Pekerjaan yang didukung oleh sumber daya yang memadai akan meningkatkan keterlibatan (*engagement*) karyawan secara signifikan, sehingga tercipta lingkungan kerja yang produktif. Selain itu, hasil penelitian ini memperkuat temuan longitudinal dari (Gürbüz et al., 2024) yang menegaskan bahwa kemampuan karyawan untuk mewujudkan nilai-nilai penting melalui pekerjaan mereka tidak hanya meningkatkan kepuasan, tetapi juga memicu komitmen dan inovasi yang berkelanjutan. Dengan demikian, Kebermaknaan Pekerjaan terbukti menjadi aset strategis bagi universitas untuk mempertahankan kinerja dan inovasi yang krusial bagi strategi Keberlanjutan Organisasi.

Pengujian Hipotesis 6 (Kebermaknaan Pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan)

Hasil pengujian hipotesis keenam menunjukkan bahwa hubungan variabel Kebermaknaan Pekerjaan (Z1) dengan Kepuasan Kerja Karyawan (Z2) menunjukkan nilai koefisien jalur

sebesar 0,303 dengan nilai t sebesar 2,467. Nilai tersebut lebih besar dari t Tabel (1,960). Hasil ini berarti bahwa Kebermaknaan Pekerjaan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan yang berarti sesuai dengan hipotesis keenam bahwa Kebermaknaan Pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. Hal ini berarti Hipotesis 6 diterima.

Temuan ini menegaskan bahwa persepsi karyawan terhadap Kebermaknaan Pekerjaan (*meaningfulness of work*) merupakan faktor determinan yang kuat dalam menentukan tingkat kepuasan kerja mereka di dalam organisasi.

Secara teoritis, hasil penelitian ini memperkuat studi oleh (Russo et al., 2024) yang mengungkapkan bahwa Kebermaknaan Pekerjaan secara efektif menjembatani hubungan antara kondisi kerja yang layak dengan hasil kerja yang positif, termasuk peningkatan kepuasan. Temuan ini juga sejalan dengan penelitian (Charles-Leija et al., 2023), yang menyatakan bahwa rasa dihargai dan kemampuan untuk menikmati tugas sehari-hari sebagai inti dari makna kerja dapat meningkatkan kebahagiaan serta kepuasan di tempat kerja secara signifikan. Lebih lanjut, Kebermaknaan Pekerjaan terbukti menjadi elemen kunci dalam model desain kerja yang efektif untuk mendukung kesejahteraan dan Kepuasan Kerja Karyawan secara berkelanjutan (Albrecht et al., 2021).

Pengujian Hipotesis 7 (Kinerja Pekerjaan Hijau berpengaruh signifikan terhadap Keberlanjutan Organisasi)

Hasil pengujian hipotesis ketujuh menunjukkan bahwa hubungan variabel Kinerja Pekerjaan Hijau (Z3) dengan Keberlanjutan Organisasi (Y) menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0,255 dengan nilai t sebesar 2,942. Nilai tersebut lebih besar dari t Tabel (1,960). Hasil ini berarti bahwa Kinerja Pekerjaan Hijau memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Keberlanjutan Organisasi yang berarti sesuai dengan hipotesis ketujuh bahwa Kinerja Pekerjaan Hijau berpengaruh positif dan signifikan terhadap Keberlanjutan Organisasi. Hal ini berarti Hipotesis 7 diterima.

Hasil riset ini memberikan gambaran bahwa semakin baik karyawan melaksanakan tugas-tugas yang berorientasi lingkungan seperti efisiensi sumber daya dan partisipasi dalam inisiatif hijau maka akan semakin kuat pula fondasi Keberlanjutan Organisasi secara menyeluruh.

Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan (Khan et al., 2025) di sektor perhotelan China dan Pakistan, yang menunjukkan bahwa praktik *Green HRM* mampu memicu perilaku inovatif karyawan yang pada gilirannya memperkuat kinerja lingkungan organisasi secara kolektif. Senada dengan hal tersebut, (Islam et al., 2025) mengungkapkan bahwa implementasi strategi hijau melalui pelatihan dan keterlibatan karyawan secara signifikan meningkatkan produktivitas organisasi yang berdampak langsung pada keberlanjutan bisnis jangka panjang. Dukungan empiris juga diberikan oleh (Ismail dan Imran, 2024) menegaskan bahwa perilaku hijau karyawan merupakan kontributor utama dalam peningkatan kinerja lingkungan, terutama ketika didorong oleh inovasi hijau sebagai mediator. Secara keseluruhan, temuan ini mempertegas bahwa keberlanjutan organisasi bukan sekedar kebijakan tingkat manajerial, melainkan hasil akumulasi dari kinerja individu yang berorientasi pada pelestarian lingkungan dalam aktivitas kerja sehari-hari.

Pengujian Hipotesis 8 (Kinerja Pekerjaan Hijau berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan)

Hasil pengujian hipotesis kedelapan menunjukkan bahwa hubungan variabel Kinerja Pekerjaan Hijau (Z3) dengan Kepuasan Kerja Karyawan (Z2) menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0,249 dengan nilai t sebesar 2,134. Nilai tersebut lebih besar dari t Tabel (1,960). Hasil ini berarti bahwa Kinerja Pekerjaan Hijau memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan yang berarti sesuai dengan hipotesis kedelapan bahwa Kinerja Pekerjaan Hijau berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. Hal ini berarti Hipotesis 8 diterima.

Hal ini mengindikasikan bahwa ketika karyawan mampu melaksanakan tugas-tugas yang berorientasi lingkungan seperti pengurangan limbah dan efisiensi energi hal tersebut memberikan dampak positif terhadap kepuasan kerja mereka secara personal maupun profesional.

Secara teoritis, keterlibatan aktif dalam praktik hijau menciptakan rasa pencapaian bagi karyawan yang peduli terhadap lingkungan. Temuan ini sejalan dengan studi oleh (Al-Sabi et al., 2024) yang menunjukkan bahwa pemberdayaan dan pelatihan hijau tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja, tetapi juga mendorong perilaku pro-lingkungan yang lebih kuat. Selain itu, hasil penelitian ini memperkuat temuan (Susanto, 2023) pada industri manufaktur di Indonesia, yang menegaskan adanya hubungan positif signifikan antara manajemen sumber daya manusia berbasis lingkungan dengan kepuasan kerja melalui mekanisme keterikatan kerja hijau (*green work engagement*). Dengan demikian, Kinerja Pekerjaan Hijau menjadi faktor kunci yang meningkatkan kesejahteraan psikologis dan kepuasan karyawan di tempat kerja.

Pengujian Hipotesis 9 (Kepuasan Kerja Karyawan berpengaruh signifikan terhadap Keberlanjutan Organisasi)

Hasil pengujian hipotesis kesembilan menunjukkan bahwa hubungan variabel Kepuasan Kerja Karyawan (Z2) dengan Keberlanjutan Organisasi (Y) menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0,305 dengan nilai t sebesar 2,969. Nilai tersebut lebih besar dari t Tabel (1,960). Hasil ini berarti bahwa Kepuasan Kerja Karyawan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Keberlanjutan Organisasi yang berarti sesuai dengan hipotesis kesembilan bahwa Kepuasan Kerja Karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Keberlanjutan Organisasi. Hal ini berarti Hipotesis 9 diterima.

Hasil riset ini memberikan gambaran bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan oleh karyawan, maka semakin kuat pula kontribusi mereka dalam mendukung keberlangsungan organisasi secara jangka panjang.

Secara teoritis, hasil ini sejalan dengan penelitian (Lange, 2021) yang menyimpulkan bahwa karyawan yang puas cenderung bekerja lebih efisien dalam memanfaatkan sumber daya, yang pada gilirannya mendukung keberlanjutan keuangan dan operasional organisasi. Dukungan serupa ditemukan dalam studi (Lee et al., 2025) pada industri IT di Amerika Serikat dan Korea Selatan, yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja yang dipengaruhi oleh budaya organisasi dan kesejahteraan berkontribusi positif terhadap praktik keberlanjutan.

Lebih lanjut, penelitian (Kim et al., 2025) di industri makanan Korea memperkuat temuan ini dengan menegaskan bahwa kepuasan kerja tidak hanya meningkatkan keterlibatan karyawan, tetapi juga menjadi elemen krusial bagi keberlanjutan pekerja dan organisasi secara menyeluruh. Dengan demikian, organisasi yang mampu menciptakan kepuasan kerja akan memiliki pondasi SDM yang lebih tangguh untuk mencapai tujuan keberlanjutan.

Pengujian Hipotesis 10 (pengaruh Implementasi Green HRM terhadap Keberlanjutan Organisasi melalui Kebermaknaan Pekerjaan)

Hasil pengujian hipotesis kesepuluh menunjukkan bahwa hubungan variabel Implementasi Green HRM dengan Keberlanjutan Organisasi (Y) melalui Kebermaknaan Pekerjaan menunjukkan nilai koefisien jalur tidak langsung sebesar 0,158 dengan nilai t sebesar 2,674. Nilai tersebut lebih besar dari t Tabel (1,960). Hasil ini berarti bahwa Kebermaknaan Pekerjaan memiliki pengaruh yang signifikan dalam menjembatani Implementasi *Green HRM* terhadap Keberlanjutan Organisasi. Hal ini berarti Hipotesis 10 diterima.

Temuan ini menegaskan bahwa praktik manajemen sumber daya manusia berbasis lingkungan tidak hanya berdampak langsung pada organisasi, tetapi juga bekerja melalui jalur psikologis dengan meningkatkan rasa kebermaknaan kerja di benak karyawan.

Temuan ini selaras dengan studi oleh (Vadithe et al., 2025) pada sektor TI di India, yang mengungkapkan bahwa integrasi nilai-nilai lingkungan dalam pelatihan dan rekrutmen meningkatkan *meaningfulness of work*, yang pada gilirannya memperkuat Keberlanjutan Organisasi. Meskipun penelitian oleh (Khan et al., 2025) menggunakan konstruk berbeda seperti *Green Perceived Organizational Support* (GPOS), mekanisme yang ditemukan menunjukkan pola serupa: kebijakan *Green HRM* membutuhkan jembatan berupa kondisi psikologis dan pengalaman positif karyawan untuk bertransformasi menjadi inovasi dan keberlanjutan yang nyata.

Secara esensial, ketika karyawan merasa bahwa pekerjaan mereka berkontribusi pada kelestarian lingkungan (melalui praktik *Green HRM*), mereka akan merasakan makna kerja yang lebih tinggi. Rasa bermakna inilah yang kemudian memicu komitmen dan perilaku pro-lingkungan yang menjadi motor utama tercapainya tujuan Keberlanjutan Organisasi secara jangka panjang.

Pengujian Hipotesis 11 (pengaruh Implementasi Green HRM terhadap Keberlanjutan Organisasi melalui Kepuasan Kerja Karyawan)

Hasil pengujian hipotesis kesebelas menunjukkan bahwa hubungan variabel Implementasi Green HRM dengan Keberlanjutan Organisasi (Y) melalui Kepuasan Kerja Karyawan menunjukkan nilai koefisien jalur tidak langsung sebesar 0,105 dengan nilai t sebesar 2,051. Nilai tersebut lebih besar dari t Tabel (1,960). Hasil ini berarti bahwa Kepuasan Kerja Karyawan memiliki pengaruh yang signifikan dalam menjembatani Implementasi *Green HRM* terhadap Keberlanjutan Organisasi. Hal ini berarti Hipotesis 11 diterima.

Hasil ini menunjukkan bahwa praktik *Green HRM* yang diterapkan universitas mampu menciptakan kepuasan kerja bagi karyawan, yang pada akhirnya menjadi pendorong bagi tercapainya Keberlanjutan Organisasi secara menyeluruh.

Secara teoritis, temuan ini sejalan dengan studi oleh (Naseer et al., 2023) yang menemukan bahwa kepuasan kerja memediasi hubungan antara *Green HRM* dan kinerja pekerjaan komponen vital dalam keberlanjutan performa organisasi. Penelitian dari (Islam et al., 2025) juga memperkuat argumen ini dengan menunjukkan bahwa kepuasan kerja bertindak sebagai mediator yang menghubungkan inovasi hijau dengan kinerja ramah lingkungan sebagai tolok ukur keberlanjutan.

Secara keseluruhan, hasil ini memberikan bukti empiris bahwa kebijakan lingkungan universitas tidak hanya berfokus pada hasil fisik, tetapi juga memerlukan kepuasan psikologis karyawan sebagai mekanisme perantara untuk menghasilkan dampak keberlanjutan yang signifikan dan berjangka panjang.

Pengujian Hipotesis 12 (pengaruh Implementasi Green HRM terhadap Keberlanjutan Organisasi melalui Kinerja Pekerjaan Hijau)

Hasil pengujian hipotesis keduabelas menunjukkan bahwa hubungan variabel Implementasi *Green HRM* dengan Keberlanjutan Organisasi (Y) melalui Kinerja Pekerjaan Hijau menunjukkan nilai koefisien jalur tidak langsung sebesar 0,209 dengan nilai t sebesar 2,832. Nilai tersebut lebih besar dari t Tabel (1,960). Hasil ini berarti bahwa Kinerja Pekerjaan Hijau memiliki pengaruh yang signifikan dalam menjembatani Implementasi *Green HRM* terhadap Keberlanjutan Organisasi. Hal ini berarti Hipotesis 12 diterima.

Temuan ini membuktikan bahwa praktik manajemen sumber daya manusia berbasis lingkungan tidak hanya berpengaruh secara administratif, tetapi secara efektif meningkatkan perilaku dan output kerja nyata karyawan yang mendukung kelestarian lingkungan.

Secara teoritis, implementasi *Green HRM* yang mencakup perekrutan hijau, pelatihan lingkungan, serta sistem penghargaan dan evaluasi kinerja hijau berfungsi sebagai katalis bagi terciptanya budaya kerja pro-lingkungan dan inovasi hijau di tingkat individu. Peningkatan Kinerja Pekerjaan Hijau ini kemudian bertransformasi menjadi efisiensi biaya dan operasional yang merupakan komponen inti dari Keberlanjutan Organisasi. Sejalan dengan studi (Ha et al., 2025) praktik Green HRM mendorong perilaku ramah lingkungan yang menghasilkan efisiensi kinerja, yang pada akhirnya memperkuat daya saing dan Keberlanjutan Organisasi secara menyeluruh.

Lebih lanjut, kinerja pekerjaan hijau mencerminkan dedikasi karyawan dalam berkontribusi pada tujuan lingkungan organisasi, baik melalui tugas formal maupun inisiatif sukarela. Ketika organisasi berhasil menerapkan standar *Green HRM*, muncul rasa tanggung jawab moral dan teknis pada diri karyawan untuk beroperasi secara lebih efisien. Fenomena ini, sebagaimana dijelaskan oleh (Renwick et al., 2013) menghasilkan reduksi limbah dan optimalisasi energi yang signifikan. Pada akhirnya, keterlibatan aktif karyawan dalam kinerja hijau menjadi penggerak strategis yang menurut (Joong et al., 2019) mampu mentransformasi niat manajemen menjadi realitas keberlanjutan yang konkret. Dengan membuktikan standar lingkungan yang tinggi melalui kinerja SDM-nya, organisasi akan memperoleh legitimasi sosial dan keunggulan kompetitif yang kuat untuk bertahan dalam persaingan masa depan.

4. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, implementasi Green HRM terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap keberlanjutan organisasi, kebermaknaan pekerjaan, kepuasan kerja karyawan, dan kinerja pekerjaan hijau, serta ketiga variabel tersebut juga berpengaruh positif signifikan terhadap keberlanjutan organisasi dan kepuasan kerja. Selain itu, kebermaknaan pekerjaan, kepuasan kerja, dan kinerja pekerjaan hijau mampu memediasi pengaruh Green HRM terhadap keberlanjutan organisasi. Namun, penelitian ini memiliki keterbatasan, antara lain hanya berfokus pada variabel tertentu, sampel terbatas pada perguruan tinggi di Jawa Tengah, potensi bias subjektivitas responden, serta tidak menggambarkan dampak jangka panjang. Oleh karena itu, disarankan agar institusi pendidikan terus meningkatkan

implementasi Green HRM melalui pelatihan dan kebijakan yang mendukung, serta penelitian selanjutnya diharapkan dapat mengembangkan model dengan menambahkan variabel lain seperti green corporate culture, sustainable supply chain management, dan ethical leadership agar hasilnya lebih komprehensif.

5. REFERENCES

- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179–211. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90020-T](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T)
- Al-Sabi, S. M., Al-Ababneh, M. M., Al Qsssem, A. H., Afaneh, J. A. A., & Elshaer, I. A. (2024). Green human resource management practices and environmental performance: the mediating role of job satisfaction and pro-environmental behavior. *Cogent Business and Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2328316>
- Albrecht, S. L., Green, C. R., & Marty, A. (2021). Meaningful Work, Job Resources, and Employee Engagement. *Sustainability (Switzerland)*, 13(7), 1–14. <https://doi.org/10.3390/su13074045>
- Almahairah, M. S., Mahanta, D., & Uddin, S. M. R. (2024). *Investigating The Impact Of Green HRM On Employee Engagement And Job Satisfaction*. 30(7), 103–108. <https://doi.org/10.53555/kuey.v30i7.6486>
- Barney, J. (1991). Firm Resource and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Bharathi, R. (2024). GREEN JOB PERFORMANCE : ORGANIZATIONS SIMPLE GUIDE. *International Journal of Research Publication and Reviews*, 5(11), 7123–7127.
- Charles-Leija, H., Castro, C. G., Toledo, M., & Ballesteros-Valdés, R. (2023). Meaningful Work, Happiness at Work, and Turnover Intentions. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(4). <https://doi.org/10.3390/ijerph20043565>
- 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>
- Gitaya, R. V. S., & Waskito, J. (2024). Pengaruh Green Human Resources Management Dan Employee Eco Friendly Behavior Terhadap Keberlanjutan Organisasi Yang Dimediasi Oleh Kinerja Lingkungan Pada Perusahaan Pdam Surakarta. *Jurnalbinabangsaekonomika*, 17(1), 629–647. <https://jbbe.lppmbinabangsa.id/index.php/jbbe/article/view/515>
- Gomes, D. R., Ribeiro, N., Gomes, G., Ortega, E., & Semedo, A. (2024). Green HRM's Effect on Employees' Eco-Friendly Behavior and Green Performance: A Study in the Portuguese Tourism Sector. *Sustainability (Switzerland)*, 16(22), 1–17. <https://doi.org/10.3390/su162210005>
- Gürbüz, S., Bakker, A. B., Joosen, M. C. W., Noordik, E., Kok, R. N., Penders, G. B. S., & Brouwers, E. P. M. (2024). Sustainable employability and work outcomes : a

prospective study. *BMC Public Health*, 24, 3103.

- Ha, T. P. D., Tran, M. D., Duong, T. V. A., Pham, K. X., Dao, T. H., Phi, V. T., Nguyen, T. L. A., Truong, V. T., Diep, N. T. T., Tran, N. D., & Ha, D. H. (2025). The Effect of Green Human Resources Management on Employees' Environmentally Friendly Behavior and Hotel's Environmental Cost Performance: a Governance and Sustainability Outlook. *Corporate Governance and Sustainability Review*, 9(1), 106–114. <https://doi.org/10.22495/cgsrv9i1p9>
- Huo, X., Azhar, A., Rehman, N., & Majeed, N. (2022). The Role of Green Human Resource Management Practices in Driving Green Performance in the Context of Manufacturing SMEs. *Sustainability (Switzerland)*, 14(24). <https://doi.org/10.3390/su142416776>
- Indra, I. P., Sudiro, A., & Rofiq, A. (2023). Organizational and Supervisor Support on Turnover Intention Mediated by Affective Commitment. *Interdisciplinary Social Studies*, 2(4), 1816–1828. <https://doi.org/10.55324/iss.v2i4.381>
- Islam, M. F., Masud, A. Al, & Shuvro, R. A. (2025). Integrating green HRM for productivity and sustainability : green innovation , engagement and pro - environmental behavior as key mediators. *Future Business Journal*. <https://doi.org/10.1186/s43093-025-00433-w>
- Ismail, F., & Imran, M. (2024). Exploring the Impact of Employee Green Behaviour, and Green HRM on Environmental Performance? The Significance of Green Innovation and Moral Credit. *GATR Global Journal of Business Social Sciences Review*, 12(2), 56–66. [https://doi.org/10.35609/gjbssr.2024.12.2\(1\)](https://doi.org/10.35609/gjbssr.2024.12.2(1))
- Jamil, S., Zaman, S. I., Kayikci, Y., & Khan, S. A. (2023). The Role of Green Recruitment on Organizational Sustainability Performance: A Study within the Context of Green Human Resource Management. *Sustainability (Switzerland)*, 15(21). <https://doi.org/10.3390/su152115567>
- Joong, Y., Gon, W., Choi, H., & Phetvaroon, K. (2019). International Journal of Hospitality Management The effect of green human resource management on hotel employees' eco- friendly behavior and environmental performance. *International Journal of Hospitality Management*, 76(April 2018), 83–93. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.04.007>
- Khan, A., Yusliza, M. Y., Alkaf, A. R., & Nawangsari, L. C. (2024). The Influence of Supervisors' Perceived Green HRM on Job Satisfaction and Affective Commitment: The Mediating Role of Subordinates' Perceived Green HRM and the Moderating Role of HRM System Strength. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, 19(1), 331–346. <https://doi.org/10.18280/ijstdp.190132>
- Khan, K., Gogia, E. H., Shao, Z., Rehman, M. Z., & Ullah, A. (2025). The impact of green HRM practices on green innovative work behaviour: empirical evidence from the hospitality sector of China and Pakistan. *BMC Psychology*, 13(1), 96. <https://doi.org/10.1186/s40359-025-02417-5>
- Kim, J. W., Park, J., & Jeong, B. Y. (2025). Sustainable Work and Comparing the Impact of Organizational Trust on Work Engagement Among Office and Production Workers in the Korean Food Manufacturing Industry. *Sustainability (Switzerland)*, 17(8), 1–16. <https://doi.org/10.3390/su17083746>

- Lange, T. (2021). Job satisfaction and implications for organizational sustainability: A resource efficiency perspective. *Sustainability (Switzerland)*, 13(7).
<https://doi.org/10.3390/su13073794>
- Lee, B., Lee, E., & Kim, J. (2025). Analysis of Factors Affecting Job Satisfaction for Sustainable Workforce Development: Insights from IT Industry Employee Reviews. *Sustainability (Switzerland)*, 17(4), 1–23. <https://doi.org/10.3390/su17041689>
- Maharasi, M. I., & Emily, S. (2025). *Green Hrm And Employee Job Satisfaction : An Empirical Analysis In Sustainable Organizations*. 14(15), 377–387.
- Manzoor, A., & Usman, K. (2023). Exploring the Mediating Role of Environmental Performance in the Relationship between GHRM Practices and Organizational Sustainability in Manufacturing Industry. *Journal of Development and Social Sciences*, 4(IV), 740–752. [https://doi.org/10.47205/jdss.2023\(4-iv\)66](https://doi.org/10.47205/jdss.2023(4-iv)66)
- Naseer, S. A., Mukhtar, S., & Gul, M. (2023). Green Hrm & Job Performance: Unveiling Pathway Through Job Satisfaction. *Journal of Social Research Development*, 4(2), 410–419. <https://doi.org/10.53664/jsrd/04-02-2023-15-410-419>
- Nijhawan, G. (2014). Green Hrm-A Requirement For Sustainable Organization. *Indian Journal of Research*, 3(10), 69–70.
- Palupiningtyas, D. (2024). Engagement Green HRM : Strategi Praktik Bisnis Berkelanjutan dan Keterlibatan Karyawan. *Management Studies and Business Journal(Productivity)*, 1(3), 386–401.
- Rachmadian, R. H., Sumarmi, S., & Masrurroh, H. (2025). Implementasi Strategi Inovatif Perguruan Tinggi dalam Menanamkan Sustainability Awareness pada Sivitas Akademika melalui Program Green Campus. *Jurnal Ilmu Lingkungan*, 23(1), 10–22.
<https://doi.org/10.14710/jil.23.1.10-22>
- Ren, S., Fan, D., & Tang, G. (2023). Organizations' Management Configurations Towards Environment and Market Performances. In *Journal of Business Ethics* (Vol. 188, Issue 2).
<https://doi.org/10.1007/s10551-022-05299-4>
- 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>
- Russo, A., Zammitti, A., Catania, C., Magnano, P., & Santisi, G. (2024). Unlocking the power of meaningful work: elevating engagement and satisfaction in the realm of decent jobs. *International Journal of Organization Theory and Behavior*.
<https://doi.org/10.1108/IJOTB-05-2024-0092>
- Sathyapriya, J., Kanimozhi, R., & Adhilakshmi, V. (2013). Green HRMDelivering High Performance HR Systems. *International Journal of Marketing and Human Resource Mqanagement*, 4(2), 19–25.
- Steger, M. F., Dik, B. J., & Duffy, R. D. (2012). Measuring Meaningful Work : The Work and Meaning Inventory (WAMI). *Journal of Career Assessment*, 20(3), 322–337.
<https://doi.org/10.1177/1069072711436160>
- Sudin, S. (2011). Strategic Green HRM: A Proposed Model That Supports Corporate

Environmental Citizenship. *International Conference on Sociality Economics Development, IPEDR*, 10, 79–83.

Susanto, A. (2023). The Role of Green Human Resources Management (GHRM) on Job Satisfaction and Green Work Engagement (GWE): an Empirical Study on Manufacturing Industries. *Journal of Economics, Finance and Management Studies*, 06(03), 1123–1131. <https://doi.org/10.47191/jefms/v6-i3-11>

Vadithe, R. N., Chadha, R., & Kesari, B. (2025). Impact of Green HRM implementation on organizational sustainability in IT sector : A mediation analysis. *Sustainable Futures*, 100507. <https://doi.org/10.1016/j.sftr.2025.100507>

Yusliza, M. Y., Tanveer, M. I., Thurasamy, R., Kumar, S. C., Saputra, J., & Faezah, J. N. (2021). Perceived green human resource management among employees in manufacturing firms. *Polish Journal of Management Studies*, 23(1), 470–486. <https://doi.org/10.17512/pjms.2021.23.1.29>

Zahrani, A. A. (2024). The influence of green human resource management on university sustainability in higher education: the role of mediating environmental performance and green commitment. *PeerJ*, 12(9). <https://doi.org/10.7717/peerj.17966>