

The Influence Of Green Human Resource Management And Work Motivation On Employee Job Satisfaction At Two Adventist Institutions In Bandung

Pengaruh Green Human Resource Management Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Kepada Dua Lembaga Advent Di Bandung

Mutiara Br Hotang¹, Rolyana Ferinia^{2*}, Lenita Waty³

Universitas Advent Indonesia^{1,2,3}

2231028@unai.edu¹, rolyana.pintauli@unai.edu², lenita.waty@unai.edu³

**Corresponding Author*

ABSTRAK

This study was motivated by the phenomenon of suboptimal employee job satisfaction, along with increasing organizational performance demands and environmental concerns. This study aims to analyze the effect of Green Human Resource Management (Green HRM) on employee job satisfaction, both directly and through work motivation as a mediating variable. This study uses a quantitative approach with a correlational research design and a descriptive approach. The sampling technique used is saturated sampling, involving the entire population of employees at the Bandung Adventist Institution as research respondents, resulting in 70 respondents. Data collection was conducted through the distribution of questionnaires using a Likert scale. Data analysis was performed through descriptive analysis and Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS) with the help of SmartPLS software. The results showed that Green HRM did not have a significant effect on employee job satisfaction. However, Green HRM has a positive and significant effect on work motivation, and work motivation has a positive and significant effect on employee job satisfaction. In addition, work motivation was found to mediate the effect of Green HRM on employee job satisfaction. These findings indicate that the implementation of Green HRM does not directly increase job satisfaction, but plays a role through increasing employee work motivation.

Keywords: *Green Human Resource Management, Job Satisfaction, Work Motivation*

ABSTRAK

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh fenomena kepuasan kerja karyawan yang belum optimal, seiring dengan meningkatnya tuntutan kinerja organisasi dan kepedulian terhadap lingkungan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Green Human Resource Management (Green HRM) terhadap kepuasan kerja karyawan, baik secara langsung maupun melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain penelitian korelasional dan pendekatan deskriptif. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah sampel jenuh, dengan melibatkan seluruh populasi karyawan Lembaga Advent Bandung sebagai responden penelitian, sehingga diperoleh 70 responden. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner dengan skala Likert. Analisis data dilakukan melalui analisis deskriptif dan Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Green HRM tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Namun, Green HRM berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, serta motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Selain itu, motivasi kerja terbukti memediasi pengaruh Green HRM terhadap kepuasan kerja karyawan. Temuan ini mengindikasikan bahwa penerapan Green HRM tidak secara langsung meningkatkan kepuasan kerja, tetapi berperan melalui peningkatan motivasi kerja karyawan.

Kata Kunci: Manajemen Sumber Daya Manusia Berkelanjutan, Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja

1. Pendahuluan

Karyawan memiliki peran yang sangat penting dalam menjalankan dan mempertahankan keberlangsungan suatu perusahaan. Mereka bukan hanya sekadar orang yang menjalankan perintah atau menyelesaikan pekerjaan harian, tetapi juga merupakan bagian inti yang mendorong pertumbuhan, stabilitas, dan daya saing perusahaan di tengah persaingan pasar yang semakin ketat. Karyawan yang bekerja dengan semangat dan loyalitas akan memberikan dampak besar terhadap produktivitas dan citra perusahaan. Selain itu, mereka juga membawa ide-ide baru, inovasi, serta menjaga komunikasi yang baik baik secara internal maupun eksternal, yang semuanya sangat dibutuhkan untuk membangun reputasi yang positif. Menurut *Nusawork (2019)* karyawan yang diberdayakan dan dihargai akan lebih termotivasi untuk memberikan kontribusi maksimal dalam pekerjaannya. Ini menunjukkan bahwa ketika perusahaan menyadari karyawan sebagai aset berharga, maka pengembangan potensi mereka melalui pelatihan dan pembinaan bukan lagi sekadar pilihan, melainkan sebuah keharusan. Selanjutnya, dalam artikel Ibnu Riyanto (2015) dijelaskan bahwa karyawan memiliki peran penting dalam keberlangsungan bisnis karena merekalah yang menjalankan proses operasional sehari-hari. Oleh karena itu, menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan memberikan perhatian terhadap kesejahteraan karyawan menjadi langkah penting agar mereka tetap semangat dan loyal.

Sejalan dengan itu, *Danamon Bankers Trainee (2021)* menegaskan bahwa perusahaan yang memahami dan menghargai karyawan sebagai aset strategis akan mampu menciptakan tim yang solid dan berkelanjutan. Dengan pendekatan yang tepat, perusahaan tidak hanya mendapatkan hasil kerja yang baik, tetapi juga membangun fondasi sumber daya manusia yang kuat dan siap menghadapi tantangan masa depan. Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor krusial yang tidak dapat diabaikan dalam upaya mencapai efektivitas dan efisiensi dalam suatu perusahaan. Karyawan yang merasakan kepuasan terhadap pekerjaannya cenderung akan menunjukkan kinerja yang lebih baik, lebih produktif, serta memiliki loyalitas dan komitmen tinggi terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Seperti yang dijelaskan oleh Sunarta (2019) kepuasan kerja tidak hanya berdampak pada perilaku kerja yang positif, seperti disiplin, motivasi, dan kerjasama, tetapi juga membantu mengendalikan perilaku negatif seperti ketidakhadiran, konflik, bahkan niat untuk keluar dari pekerjaan. Selain itu, Andora (2018) karyawan yang puas dengan lingkungan kerja, kompensasi, serta hubungan interpersonal di tempat kerja akan memiliki semangat yang lebih besar untuk berkontribusi secara maksimal dalam pekerjaannya. Mereka akan lebih mudah terlibat secara emosional dan psikologis dalam setiap proses kerja yang dijalankan, sehingga berdampak positif terhadap pertumbuhan dan stabilitas perusahaan. Di sisi lain Ayu (2018) menekankan bahwa kepuasan kerja juga sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti isi pekerjaan itu sendiri, sistem manajemen, lingkungan kerja, kompensasi, peluang promosi, dan pelatihan yang diberikan perusahaan. Semakin banyak aspek yang sesuai dengan harapan dan nilai yang dianut oleh karyawan, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan yang mereka rasakan. Oleh karena itu, perusahaan yang ingin membangun sistem kerja yang sehat dan berkelanjutan wajib memperhatikan tingkat kepuasan kerja para karyawannya. Bukan hanya demi kenyamanan individu, tetapi juga untuk menciptakan budaya kerja yang positif, meningkatkan produktivitas, serta menjaga daya saing perusahaan di tengah persaingan bisnis yang terus berkembang.

Salah satu penyebab utama menurunnya kepuasan kerja karyawan adalah kurangnya komunikasi yang efektif dalam lingkungan kerja. Ketika saluran komunikasi tidak berjalan dengan baik, karyawan sering merasa tidak mendapatkan informasi yang cukup atau tidak dilibatkan dalam pengambilan keputusan yang berdampak pada pekerjaan mereka. Situasi ini menciptakan rasa ketidakpastian, memperburuk hubungan antar rekan kerja dan atasan, serta

menurunkan semangat kerja secara keseluruhan (Pratama, 2022). Selain itu, gaya kepemimpinan yang terlalu kaku dan otoriter juga turut menjadi pemicu utama ketidakpuasan. Kepemimpinan semacam ini cenderung membatasi partisipasi karyawan, mengabaikan masukan dari bawah, dan menciptakan jarak emosional antara pemimpin dan anggota tim (Ferinia, 2022). Dalam jangka panjang, kondisi ini bisa menimbulkan kelelahan psikologis, penurunan loyalitas, dan keinginan untuk meninggalkan perusahaan. Penelitian juga menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang minim penghargaan dan peluang pengembangan karier dapat memperburuk situasi tersebut (Dawolo 2024). Ketika karyawan merasa kontribusinya tidak dihargai atau tidak ada ruang untuk berkembang, maka motivasi internal mereka pun akan menurun drastis. Ranthi Larasati (2020) mengungkapkan bahwa rendahnya kepuasan kerja sering kali menjadi akar dari berbagai masalah serius dalam organisasi, seperti meningkatnya ketidakhadiran, mogok kerja, hingga pergantian karyawan yang tinggi. Ketidakpuasan kerja karyawan merupakan isu serius yang dapat memengaruhi stabilitas dan produktivitas organisasi. Studi kasus di J4 Hotel Legian Kuta Bali bahkan menegaskan bahwa gaya kepemimpinan dan keterbukaan komunikasi memiliki pengaruh langsung terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan (Diah Pramesti et al 2022).

Berbagai studi di Indonesia menunjukkan bahwa faktor-faktor seperti komunikasi yang tidak efektif, gaya kepemimpinan yang otoriter, kurangnya penghargaan, serta lingkungan kerja yang tidak mendukung berkontribusi terhadap rendahnya kepuasan kerja. Sebagai contoh, penelitian oleh Pawesti & Wikansari (2020) menemukan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan negatif yang signifikan terhadap intensi turnover karyawan di *Petro China International Companies* in Indonesia, dengan koefisien korelasi sebesar -0,832. Artinya, semakin rendah kepuasan kerja, semakin tinggi keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan. Studi lain oleh Rahman & Oemar (2023) di Bank Syariah Indonesia Area Pekanbaru menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*, dengan pengaruh sebesar 78,9%. Hal ini menegaskan bahwa ketidakpuasan kerja dapat mendorong karyawan untuk mencari peluang di tempat lain. Secara keseluruhan, berbagai penelitian ini menekankan pentingnya perusahaan untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, dengan komunikasi yang efektif, kepemimpinan yang adaptif, dan penghargaan yang sesuai, guna meningkatkan kepuasan kerja dan mengurangi tingkat turnover karyawan. Oleh karena itu, organisasi harus mulai meninjau kembali praktik manajerial dan membangun iklim kerja yang lebih terbuka, suportif, serta berorientasi pada pertumbuhan karyawan agar produktivitas dan loyalitas dapat terus meningkat.

Menurut Anis Fitria (2024) *Green HRM* merupakan kebijakan pengelolaan sumber daya manusia secara berkelanjutan yang melibatkan aspek lingkungan di seluruh aktivitas perusahaan, mulai dari rekrutmen hingga kompensasi. Konsep ini bertujuan membentuk tenaga kerja yang tidak hanya produktif, tetapi juga memiliki kesadaran terhadap pentingnya pelestarian lingkungan. Sementara itu, penelitian yang dilakukan oleh Adonia Siburian (2022) menunjukkan bahwa penerapan *Green HRM* pada perusahaan pertambangan berdampak positif, seperti meningkatnya komitmen karyawan, gaya hidup kerja yang lebih sehat, efisiensi biaya produksi melalui pengelolaan limbah, serta peningkatan citra perusahaan di mata masyarakat. Praktik *Green HRM* juga dinilai efektif dalam membentuk budaya organisasi yang peduli lingkungan melalui pelatihan, penilaian kinerja berbasis perilaku hijau, dan pemberian penghargaan bagi karyawan yang berkontribusi menjaga kelestarian alam.

Oleh karena itu, *Green HRM* bukan hanya sekadar strategi *HR*, melainkan bagian dari visi jangka panjang perusahaan untuk menciptakan operasional yang bertanggung jawab dan berkelanjutan. Kepuasan kerja karyawan tidak muncul begitu saja, melainkan sangat dipengaruhi oleh seberapa besar motivasi kerja yang dimiliki (Lurekke et al., 2023). Ketika karyawan merasa termotivasi—baik karena dorongan dari dalam diri maupun karena dukungan dari lingkungan kerja—mereka akan lebih semangat, fokus, dan merasa pekerjaannya lebih

berarti. Motivasi yang baik bisa menumbuhkan rasa senang dalam bekerja, mengurangi stres, dan membuat karyawan lebih puas terhadap tugas maupun tanggung jawab yang dijalankan. Maka karena itu, untuk menciptakan kepuasan kerja yang stabil dan berkelanjutan, perusahaan perlu memberi perhatian pada bagaimana cara membangun dan menjaga motivasi kerja setiap individu. Salah satu pendekatan yang terbukti efektif dalam meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja karyawan adalah penerapan *Green HRM*. *Green HRM* mencakup praktik-praktik seperti *rekrutmen* yang berorientasi pada keberlanjutan, pelatihan dan pengembangan yang ramah lingkungan, evaluasi kinerja yang mempertimbangkan aspek lingkungan, serta sistem penghargaan yang mendukung perilaku berkelanjutan.

Penelitian oleh Putra (2024) di Adiwana Suweta Ubud menunjukkan bahwa penerapan *Green HRM* berpengaruh signifikan sebesar 59% terhadap kepuasan karyawan, dengan *Green Reward & Compensation* menjadi faktor dominan yang berkontribusi signifikan, diikuti oleh *Green Recruitment & Selection* dengan dampak 44%. Hal ini menunjukkan bahwa *Green HRM* tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja tetapi juga memperkuat motivasi internal karyawan. Selain itu, studi oleh Wijonarko & Wirapraja (2022) menemukan bahwa *Green HRM* berpengaruh positif signifikan terhadap penerimaan teknologi (Romindo et al., 2023) dan mempengaruhi pula secara signifikan kepuasan dan produktivitas kerja. Ini menegaskan bahwa *Green HRM* dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih sehat, meningkatkan keterlibatan karyawan, dan meningkatkan rasa memiliki karyawan. Dengan demikian, penerapan *Green HRM* dapat menjadi strategi yang efektif bagi perusahaan untuk meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja karyawan secara berkelanjutan.

Menurut Latifur Rasyidah (2010) motivasi bukan hanya mendorong seseorang untuk bekerja, tetapi juga berperan besar dalam membentuk kreativitas dan kemampuan dalam menyelesaikan tugas dengan baik. Semakin tinggi motivasi, maka semakin besar pula kemungkinan seseorang untuk mencapai hasil kerja yang optimal. Maka dari itu, penting bagi perusahaan untuk terus memperhatikan faktor-faktor yang dapat meningkatkan motivasi karyawan demi mendukung tercapainya tujuan bersama. Motivasi kerja merupakan faktor penting yang memengaruhi kepuasan kerja karyawan. Ketika karyawan merasa termotivasi, baik melalui penghargaan, lingkungan kerja yang mendukung, maupun kesempatan untuk berkembang, mereka cenderung lebih puas dalam menjalankan tugasnya. Sawitri (2022) di *Bandara I Laga Ligo Bua Kota Palopo* menunjukkan bahwa motivasi kerja dan kepuasan kerja secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Semakin tinggi motivasi kerja dan kepuasan kerja pegawai, maka akan membuat kinerjanya semakin meningkat. Studi lain Naufal Alhafiz (2022) di Bank Sumsel Babel Kantor Pusat menemukan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Artinya, semakin baik motivasi yang diberikan kepada pegawai, maka kepuasan kerja pegawai akan semakin meningkat. Selain itu, Penelitian oleh Eva Oktafianingsih (2023) di PT KB Bank Tbk Jakarta menunjukkan bahwa motivasi kerja dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Hal ini menegaskan bahwa motivasi kerja yang tinggi dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Dari berbagai penelitian tersebut, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja memiliki peran yang signifikan dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Oleh karena itu, perusahaan perlu memperhatikan faktor-faktor yang dapat memotivasi karyawan, seperti pemberian insentif yang tepat waktu, kesempatan untuk berkembang, dan lingkungan kerja yang mendukung. Hal ini akan menciptakan suasana kerja yang positif dan menyenangkan, yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja dan produktivitas perusahaan secara keseluruhan.

Berdasarkan Uraian masalah di atas, maka rumusan masalah penelitian ini adalah, 1). Bagaimana pengaruh *Green Human Resources Management* terhadap *Kepuasan kerja karyawan* kepada Dua Lembaga Advent di Bandung? 2). Bagaimana pengaruh *Green Human Resources Management* terhadap *Motivasi Kerja karyawan* kepada Dua Lembaga Advent di

Bandung? 3). Bagaimana pengaruh *Motivasi Kerja* terhadap *Kepuasan Kerja* karyawan kepada Dua Lembaga Advent di Bandung? 4). Bagaimana pengaruh *Green Human Resource Management* terhadap *Kepuasan kerja Karyawan* melalui *Motivasi Kerja* karyawan kepada Dua Lembaga Advent di Bandung?

2. Tinjauan Pustaka

Green Human Resource Management

Green HRM merupakan konsep baru dalam manajemen sumber daya manusia yang mengintegrasikan praktik ramah lingkungan dalam seluruh fungsi SDM. Menurut Indarta Priyana (2025) *Green HRM* adalah pendekatan strategis yang mengarahkan fungsi-fungsi SDM seperti rekrutmen, pelatihan, dan sistem penghargaan untuk menanamkan nilai keberlanjutan lingkungan ke dalam budaya organisasi, sehingga tercipta perusahaan yang berorientasi pada kelestarian alam. Selanjutnya, Hasibuan (2019) menyebutkan bahwa meskipun istilah "*Green HRM*" belum secara eksplisit digunakan, setiap praktik pengelolaan SDM harus memperhatikan tanggung jawab sosial dan lingkungan sebagai wujud kontribusi organisasi terhadap keberlanjutan. Sejalan dengan itu, I Wayan Edi Arsawan (2025) *Green HRM* merupakan penerapan kebijakan dan praktik HRM yang mendukung dan merancang penggunaan sumber daya secara efisien dan berkelanjutan serta meningkatkan kesadaran dan perilaku lingkungan di tempat kerja. Menurut Aris Budiono (2023) mengemukakan bahwa manajemen sumber daya manusia yang efektif di era kini wajib menerapkan pendekatan yang menyelaraskan kepentingan perusahaan, karyawan, dan masyarakat luas, termasuk komitmen terhadap pelestarian lingkungan. Dengan demikian, prinsip manajemen SDM modern tidak hanya berfokus pada pencapaian tujuan bisnis jangka pendek, tetapi juga terintegrasi dengan tujuan sosial ekologis yang mendorong organisasi menjadi lebih adaptif terhadap perubahan globa. Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa *Green HRM* dapat dipahami sebagai pendekatan dalam pengelolaan SDM yang mengintegrasikan nilai-nilai ramah lingkungan ke dalam setiap fungsinya. Penerapan *Green HRM* tidak hanya berfokus pada pencapaian tujuan bisnis, tetapi juga mendorong penggunaan sumber daya secara bijak, menjaga keberlanjutan, serta membentuk budaya kerja yang peduli terhadap lingkungan.

Sementara itu menurut Indarta Priyana (2025) *Green HRM* akan diukur dengan beberapa dimensi yaitu :

1) *Green Recruitment and Selection* Pada tahap perekrutan, perusahaan tidak hanya mencari karyawan yang kompeten, tetapi juga yang memiliki kesadaran terhadap isu lingkungan. Hal ini bertujuan agar sejak awal, karyawan baru dapat membawa nilai keberlanjutan ke dalam pekerjaannya.

2) *Green Training and Development* Organisasi menyediakan berbagai pelatihan, *workshop*, atau *seminar* yang dirancang untuk meningkatkan kemampuan karyawan dalam menerapkan praktik ramah lingkungan. Dengan begitu, karyawan dapat lebih siap mendukung program keberlanjutan perusahaan melalui tindakan nyata di tempat kerja.

3) *Green Performance Management* Evaluasi kinerja tidak hanya menilai pencapaian target kerja, tetapi juga menilai sejauh mana kontribusi karyawan dalam menjaga lingkungan. Contohnya meliputi keterlibatan mereka dalam program penghematan energi, pengelolaan limbah, atau inovasi hijau yang bermanfaat bagi organisasi.

4) *Green Reward and Compensation* Sebagai bentuk apresiasi, karyawan yang berperan aktif dalam mendukung inisiatif lingkungan diberikan penghargaan, baik berupa bonus, sertifikat, maupun bentuk pengakuan lainnya. Sistem penghargaan ini menjadi motivasi agar karyawan semakin berkomitmen pada praktik ramah lingkungan.

Dengan demikian, *Green HRM* adalah upaya menghubungkan nilai keberlanjutan dengan setiap aspek pengelolaan SDM, mulai dari pekerjaan, *rekrutmen*, pelatihan, penilaian,

hingga penghargaan. Penerapan ini membantu membangun budaya kerja yang peduli lingkungan sekaligus mendukung pencapaian tujuan organisasi secara berkelanjutan.

Motivasi Kerja

Motivasi kerja adalah faktor penting yang memengaruhi semangat dan konsistensi karyawan dalam mencapai tujuan organisasi. Hasibuan (2007) menjelaskan bahwa motivasi merupakan kekuatan yang mendorong seseorang untuk bekerja giat dan bersemangat. Flippo dalam Siagian (2002) mendefinisikan motivasi sebagai seni mengarahkan orang agar bersedia bekerja dengan produktif demi tercapainya tujuan organisasi. Nurhayati (2024) mendefinisikan bahwa motivasi kerja adalah dorongan yang membuat seseorang bersemangat dan konsisten dalam bekerja. Dorongan ini membantu menjaga kualitas pekerjaan serta menumbuhkan rasa tanggung jawab sehingga karyawan dapat memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi. Sementara itu Mangkunegara (2000) menyebut motivasi kerja sebagai kondisi yang mendorong, mengarahkan, serta menjaga perilaku seseorang agar tetap konsisten dalam bekerja hingga sasaran tercapai. Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah dorongan yang menumbuhkan semangat, konsistensi, dan tanggung jawab karyawan dalam bekerja. Motivasi ini berfungsi untuk menjaga kualitas pekerjaan sekaligus mengarahkan perilaku agar tetap produktif sehingga tujuan organisasi dapat tercapai dengan baik.

Menurut Maslow dalam Robbins (2015) motivasi kerja dapat dipahami melalui beberapa dimensi kebutuhan berikut:

- 1) Kebutuhan Fisiologis Merupakan kebutuhan dasar seperti makan, minum, istirahat, dan gaji yang memadai. Jika kebutuhan ini terpenuhi, karyawan akan lebih mampu bekerja dengan baik.
- 2) Kebutuhan Keamanan Berkaitan dengan rasa aman terhadap pekerjaan, jaminan karir, serta lingkungan kerja yang nyaman dan stabil. Hal ini membuat karyawan lebih tenang dalam melaksanakan tugas.
- 3) Kebutuhan Sosial. Menyangkut hubungan baik dengan rekan kerja, atasan, maupun tim. Rasa memiliki dan diterima dalam lingkungan kerja akan meningkatkan motivasi dan loyalitas.
- 4) Kebutuhan Penghargaan karyawan termotivasi ketika mendapatkan pengakuan, apresiasi, atau penghargaan atas usaha dan pencapaian yang mereka lakukan.

Dengan demikian, motivasi kerja mencakup pemenuhan kebutuhan dasar hingga dorongan untuk mengembangkan diri, yang pada akhirnya berperan penting dalam meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja karyawan.

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja pada dasarnya menggambarkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, baik berupa pengalaman menyenangkan maupun tidak menyenangkan yang timbul dari hasil penilaian terhadap berbagai aspek pekerjaan. Abdul Haris (2023) menjelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan kondisi emosional yang mencerminkan sikap individu terhadap pekerjaannya. Menurut Handoko Sutrisno (2009) menambahkan bahwa kepuasan kerja dapat berupa perasaan positif maupun negatif yang dialami karyawan, sehingga menjadi indikator penting dalam manajemen sumber daya manusia. Japianus Sitepu (2014) juga menekankan bahwa kepuasan kerja menunjukkan tingkat kebahagiaan karyawan terhadap pekerjaan dan lingkungannya, yang pada akhirnya memengaruhi semangat serta dedikasi mereka. Edy Sutrisno (2009) Kepuasan kerja dapat dipahami sebagai sikap yang ditunjukkan karyawan terhadap pekerjaannya, yang terbentuk dari berbagai faktor seperti kondisi kerja, hubungan dengan rekan, penghargaan yang diterima, serta aspek fisik dan psikologis di lingkungan kerja. Selain itu, kepuasan kerja juga mencerminkan reaksi emosional yang muncul dari perbandingan antara harapan dan tuntutan karyawan dengan kenyataan yang mereka alami di tempat kerja. Dari beberapa definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan kondisi emosional dan sikap karyawan terhadap pekerjaannya, yang dipengaruhi

oleh situasi kerja, hubungan dengan rekan, imbalan yang diterima, serta perbandingan antara harapan dan kenyataan. Kepuasan ini mencerminkan tingkat kebahagiaan karyawan yang pada akhirnya berpengaruh terhadap motivasi, loyalitas, dan kinerja dalam organisasi.

Menurut Ika Nur Ningrum (2019) untuk melihat variabel konstruk kepuasan kerja, dapat diukur melalui beberapa dimensi, di antaranya:

- 1) Kompensasi dan Imbalan Mengacu pada sejauh mana karyawan menerima gaji, tunjangan, dan fasilitas yang sesuai dengan tanggung jawab serta kontribusi yang diberikan.
- 2) Lingkungan dan Suasana Kerja Meliputi kondisi fisik dan psikologis di tempat kerja, termasuk kenyamanan, keamanan, kebersihan, serta hubungan yang harmonis dengan atasan maupun rekan kerja.
- 3) Pengakuan dan Apresiasi Menekankan pentingnya penghargaan non-finansial, pujian, dan pengakuan atas pencapaian atau kinerja karyawan dari pihak manajemen maupun rekan sejawat.
- 4) Pengembangan Karier dan Promosi Menunjukkan peluang yang tersedia bagi karyawan untuk meningkatkan kemampuan, memperluas pengalaman, serta meraih kemajuan dalam jenjang karier di organisasi.

Hubungan Antar Variabel

Pengaruh *Green Human Resource Management* terhadap Kepuasan Kerja

Green HRM adalah peran penting dalam mengelola karyawan sejak perekrutan hingga selesai bekerja. Saat ini, *Green HRM* menjadi tren global yang bertujuan membentuk perilaku ramah lingkungan di tempat kerja. Keterkaitan antara *Green HRM* terhadap kepuasan kerja pernah diteliti oleh Runturambi (2022) yang berlokasi di Desa Lelema Kecamatan Tumpaan Kabupaten Minahasa Selatan, Dengan sample sebanyak 67 orang dari PT. Tropica Cocoprima. Pada penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa *Green HRM* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, Hal ini tercermin dari kemampuan karyawan dalam bertanggung jawab terhadap organisasi, mengintegrasikan kepedulian lingkungan, serta upaya perusahaan yang secara proaktif melaksanakan berbagai tindakan manajemen lingkungan secara terarah. Dan menunjukkan bahwa variabel *Green HRM* memberikan pengaruh sebesar 42,9%, sedangkan sisanya yaitu 57,9% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti. Pernyataan lain juga menyatakan bahwa *Green HRM* berpengaruh terhadap kepuasan kerja (Wulansari, 2023) di Tegallalang, Bali. Menurut hasil penelitian tersebut yang menggunakan sample sebanyak 60 karyawan, Di PT The Kayon Resort Ubud. Kemudian menghasilkan bahwa *Green HRM* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Artinya semakin positif dan signifikan *Green HRM* akan semakin positif dan signifikan pula kepuasan kerja. Terakhir pada penelitian yang meneliti terkait pengaruhnya dari *Green HRM* terhadap kepuasan kerja yakni penelitian yang dilakukan oleh Putra Ramadhan Alkodri (2024) berlokasi di wilayah Jakarta Raya, dengan sample 256 karyawan dari PT. PLN Persero.

Pada penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa *Green HRM* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan, Artinya semakin optimal penerapan *Green HRM* di perusahaan, berorientasi pada kepedulian lingkungan, pelatihan berbasis ramah lingkungan, serta kebijakan kerja berkelanjutan maka akan semakin meningkat pula kepuasan kerja karyawan. Meilani & Setiawan (2024) menyatakan bahwa *Green HRM* berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Selain itu, penelitian dengan temuan serupa dilaporkan oleh (Mulyani & Setyaningrum, 2023). Berbeda dengan penelitian yang di lakukan oleh Rizki (2025) Penelitian tersebut menghasilkan kesimpulan bahwa *Green HRM* dapat tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Dari beberapa penelitian yang disebutkan di atas, belum jelas apakah *Green HRM* berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Oleh karena itu, gap penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah *Green HRM* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan.

Meskipun penelitian mengenai pengaruh *Green HRM* terhadap kepuasan kerja telah banyak dilakukan, masih terdapat beberapa hal yang perlu diteliti lebih lanjut. Sebagian besar penelitian sebelumnya berfokus pada sektor umum seperti manufaktur, pariwisata, maupun BUMN, sementara pada lembaga advent berbasis keagamaan yang memiliki karakteristik organisasi berbeda masih jarang diteliti. Selain itu, hasil penelitian terdahulu juga menunjukkan temuan yang beragam, ada yang menyatakan *Green HRM* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, namun ada pula yang menemukan tidak adanya pengaruh signifikan. Oleh karena itu, hubungan antara *Green HRM* dan kepuasan kerja masih perlu dikaji lebih mendalam, khususnya dalam konteks yang berbeda. Berdasarkan beberapa penelitian tersebut maka pada penelitian ini memiliki hipotesis sebagai berikut.

H1: Terdapat pengaruh positif dan signifikan dari *Green HRM* terhadap *kepuasan kerja*

Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja

Konsep dari Mts (2016) terkait motivasi kerja merupakan suatu dorongan energi dalam diri seseorang yang muncul karena adanya keinginan untuk mencapai tujuan tertentu. Dorongan ini ditandai dengan usaha dan reaksi yang timbul akibat kebutuhan untuk meraih prestasi dalam kehidupan. Penelitian yang pernah menguji pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja salah satunya dari Rahayu (2020) Penelitian ini berlokasi di PT. Perum Pegadaian Salama Cabang Bima, dengan menggunakan metode pendekatan kuantitatif dengan analisis regresi linier sederhana menggunakan bantuan SPSS. Sampel penelitian terdiri dari 36 orang karyawan dari total populasi sebanyak 40 orang. Hasil analisis menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, dengan kontribusi sebesar 72%, sementara 28% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar penelitian.

Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Pratama (2024) yang dilakukan di PT Satria Bahana Sarana Daerah Khusus Ibukota Jakarta dengan jumlah sampel 110 responden dari total populasi 893 karyawan, ditemukan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi yang dimiliki karyawan, maka semakin besar pula tingkat kepuasan kerja yang dirasakan. Oleh karena itu, perusahaan perlu memperhatikan penempatan karyawan sesuai dengan latar belakang pendidikan dan pengalaman kerja agar motivasi dapat terjaga dan berdampak pada meningkatnya kepuasan kerja. Terakhir pada penelitian yang meneliti terkait pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja yakni penelitian yang dilakukan oleh Ulin Nuha (2019) berlokasi di Kabupaten Blora dengan 65 responden dari Baitul Mu'amalat Al-Hikmah (BMA) yang menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil analisis menggunakan SPSS dan AMOS membuktikan bahwa semakin tinggi motivasi yang dimiliki karyawan, maka semakin tinggi pula kepuasan kerja yang dirasakan. Temuan ini menegaskan bahwa motivasi kerja merupakan faktor penting dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Paisah (2023) Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh (Royhan Al Kamil, 2016). Penelitian tersebut menyimpulkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Selain itu, beban kerja dan motivasi kerja secara simultan juga berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan dengan nilai Fhitung 28,086 lebih besar dari F tabel 3,19 dan signifikansi $0,000 < 0,05$. Nilai R^2 sebesar 0,515 mengindikasikan bahwa 51,5% variasi kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh beban kerja dan motivasi kerja, sedangkan sisanya 48,5% dipengaruhi oleh faktor lain di luar penelitian. Meskipun penelitian terdahulu yang mengkaji dampak motivasi kerja terhadap kepuasan kerja telah cukup banyak dilakukan, Namun ada penelitian yang menunjukkan bahwa beban kerja dan motivasi kerja secara simultan juga berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, sementara penelitian lainnya membuktikan bahwa motivasi juga dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Perbedaan

hasil tersebut menunjukkan bahwa hubungan antara motivasi kerja dan kepuasan kerja masih memerlukan kajian lebih lanjut. Selain itu, sebagian besar penelitian sebelumnya dilakukan pada sektor bisnis, sedangkan penelitian di lembaga advent berbasis keagamaan masih jarang ditemukan. Oleh karena itu, gap penelitian ini dilakukan untuk mengkaji lebih dalam pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan di Lembaga Advent Bandung.

Berdasarkan beberapa penelitian tersebut maka pada penelitian ini memiliki hipotesis sebagai berikut.

H2: Terdapat pengaruh positif dan signifikan *Motivasi Kerja* terhadap *kepuasan kerja*

Pengaruh *Green Human Resource Management* terhadap *Motivasi Kerja*

Green HRM merupakan serangkaian praktik dalam pengelolaan sumber daya manusia yang mengintegrasikan prinsip-prinsip ramah lingkungan ke dalam setiap fungsi manajemen SDM, mulai dari perekrutan, pelatihan, penilaian kinerja, hingga pemberian penghargaan (Junaid 2022). Implementasi *Green HRM* tidak hanya berfokus pada pencapaian tujuan organisasi, tetapi juga memberikan dampak positif terhadap motivasi kerja karyawan. Hal ini dikarenakan organisasi menunjukkan kepedulian terhadap isu lingkungan sekaligus memberi kesempatan bagi karyawan untuk berkontribusi dalam upaya keberlanjutan. Selaras dengan hal tersebut Nurjannah & Wasito (2025) menegaskan bahwa pelatihan berbasis lingkungan serta kebijakan hijau yang diimplementasikan dalam kerangka *Green HRM* berperan penting dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan efisiensi dan kinerja organisasi.

Walaupun sejumlah penelitian telah banyak membahas hubungan *Green HRM* dengan kepuasan kerja maupun perilaku pro-lingkungan, keterkaitan secara langsung antara *Green HRM* dengan motivasi kerja masih relatif jarang diteliti secara komprehensif. Berdasarkan perspektif *Social Exchange Theory*, karyawan akan terdorong untuk bekerja lebih termotivasi ketika merasa bahwa kontribusi mereka terhadap program-program hijau organisasi memperoleh balasan yang setimpal dari perusahaan, baik dalam bentuk kebijakan, fasilitas, maupun penghargaan (Setyanti & Yulisetriani, 2025). Dengan demikian, praktik *Green HRM* dapat dipandang sebagai salah satu faktor yang mendorong tumbuhnya motivasi kerja karyawan. Sejumlah penelitian mendukung pandangan tersebut. Misalnya, penelitian yang dilakukan oleh Amiria & Suprpto (2025) menunjukkan bahwa *Green HRM* berpengaruh positif terhadap *employee engagement*, yang memiliki keterkaitan erat dengan motivasi kerja.

Sementara itu, kajian sistematis oleh Khan (2022) mengemukakan bahwa motivasi karyawan dapat ditingkatkan melalui *green empowerment* sebagai bagian dari implementasi *Green HRM*. Kendati demikian, terdapat pula penelitian yang lebih menitikberatkan pada keterkaitan *Green HRM* dengan aspek lain, seperti perilaku ramah lingkungan maupun inovasi hijau Aina (2019) Hal ini menunjukkan bahwa hubungan langsung antara *Green HRM* dan motivasi kerja masih belum konsisten secara empiris. Berdasarkan temuan-temuan tersebut, dapat diidentifikasi adanya *gap penelitian*. Pertama, mayoritas penelitian sebelumnya menempatkan motivasi kerja sebagai variabel mediasi, bukan sebagai variabel dependen langsung dari *Green HRM*. Kedua, kajian mengenai pengaruh *Green HRM* terhadap motivasi kerja masih terbatas, khususnya dalam konteks organisasi di Indonesia. Oleh karena itu, penelitian ini dirancang untuk menguji secara lebih mendalam apakah *Green HRM* berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan.

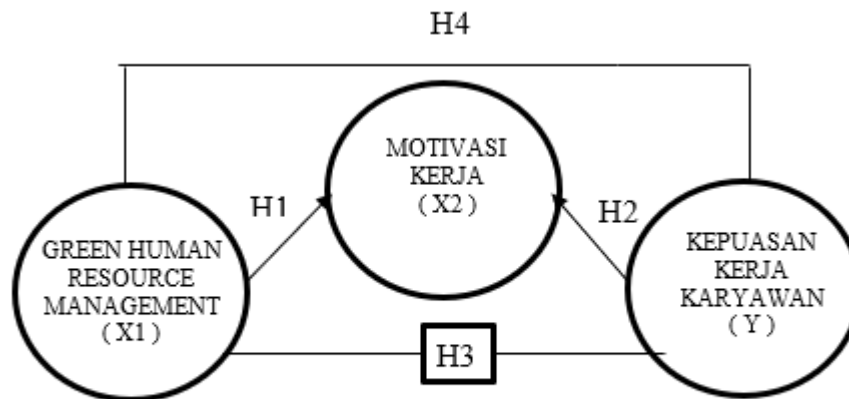
Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut:

H3: *Green HRM* berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan.

Pengaruh *Green Human Resource Management* terhadap Kepuasan kerja Karyawan melalui Motivasi Kerja

Sejumlah penelitian sebelumnya telah mengidentifikasi motivasi kerja sebagai variabel yang berperan penting dalam menjembatani pengaruh praktik manajemen sumber daya manusia terhadap kepuasan kerja karyawan. Penelitian oleh Renwick (2013) menjelaskan bahwa penerapan *Green HRM* dapat meningkatkan sikap positif karyawan, termasuk motivasi kerja, melalui kebijakan dan praktik kerja yang berorientasi pada keberlanjutan lingkungan. Selanjutnya, penelitian yang dilakukan oleh Saeed (2019) membuktikan bahwa *Green HRM* berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan sikap dan perilaku kerja positif. Selain itu, penelitian oleh Deci (2025) menegaskan bahwa motivasi kerja memiliki peran penting dalam membentuk kepuasan kerja, karena karyawan yang memiliki motivasi tinggi cenderung merasa lebih puas terhadap pekerjaannya. Namun, masih terbatas penelitian empiris yang secara langsung menguji peran motivasi kerja sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara *Green HRM* dan kepuasan kerja. Oleh karena itu, penelitian ini mengajukan hipotesis untuk menguji peran mediasi motivasi kerja dalam hubungan antara *Green HRM* dan kepuasan kerja karyawan.

H4: *Motivasi kerja memediasi pengaruh Green HRM terhadap kepuasan kerja karyawan.*



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

3. Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif. Pendekatan kuantitatif dipilih karena penelitian ini bertujuan untuk mengukur serta menganalisis hubungan antar variabel secara objektif berdasarkan data numerik (Eko Sudarmanto, 2021). Desain penelitian yang digunakan adalah desain korelasional, yang bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis hubungan antara beberapa variabel dalam konteks tertentu. Desain korelasional dinilai sesuai dengan tujuan penelitian, yaitu untuk menguji hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya (Lurekke Jean Jr & Ferinia, 2023). Selain itu, penelitian ini juga disertai dengan pendekatan deskriptif untuk memberikan gambaran yang jelas dan faktual mengenai karakteristik responden serta kondisi variabel yang diteliti (Wekke, 2019). Model penelitian dalam studi ini menggambarkan hubungan antara *Green HRM*, Motivasi Kerja, dan Kepuasan Kerja Karyawan. Model tersebut mencakup empat hipotesis penelitian, yaitu pengaruh *Green HRM* terhadap Motivasi Kerja (H1), pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (H2), pengaruh *Green HRM* terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (H3), serta pengaruh tidak langsung *Green HRM* terhadap Kepuasan Kerja Karyawan melalui Motivasi Kerja sebagai variabel mediasi (H4). Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan menggunakan kuesioner tertutup yang disebarakan kepada responden. Kuesioner disusun

berdasarkan indikator masing-masing variabel penelitian dan diukur menggunakan skala Likert 1–5, yang menunjukkan tingkat persetujuan responden mulai dari sangat tidak setuju hingga sangat setuju. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah sampel jenuh, di mana seluruh populasi dijadikan sebagai sampel penelitian. Oleh karena itu, jumlah responden dalam penelitian ini adalah 70 karyawan. Penelitian ini memiliki tiga variabel yaitu Green Human Resouce Management, Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja.

4. Hasil dan Pembahasan

Analisis Deskriptif Demografi Responden

Kuesioner penelitian berhasil disebarkan dan diisi oleh 70 responden dengan karakteristik sebagai berikut. Berdasarkan jenis kelamin, responden laki-laki berjumlah 39 orang atau sebesar 56%, sedangkan responden perempuan berjumlah 31 orang atau sebesar 44%. Berdasarkan usia, responden paling banyak berada pada rentang usia 41–45 tahun yaitu sebanyak 19%. Selanjutnya responden berusia 36–40 tahun dan 46–50 tahun masing-masing sebesar 17%. Responden berusia 25–30 tahun, 31–35 tahun, dan 51–55 tahun masing-masing sebesar 16%. Berdasarkan posisi dalam bekerja, mayoritas responden tidak memiliki jabatan (non jabatan) yaitu sebanyak 71%. Sementara itu, 21% responden menjabat sebagai supervisor dan 8% sebagai manajer. Berdasarkan lama bekerja, responden terbanyak telah bekerja selama 6–10 tahun yaitu sebesar 36%. Selanjutnya, 30% responden telah bekerja selama 1–5 tahun, 24% telah bekerja lebih dari 10 tahun, dan 10% memiliki masa kerja kurang dari 1 tahun.

Analisis Deskriptif Pernyataan Variabel

Tabel 1. Deskriptif Pernyataan Variabel

	N	Min.	Max.	Mean
<i>Green HRM (X1)</i>				
GHRM 1	70	1	5	4,46
GHRM 2	70	1	5	4,00
GHRM 3	70	1	5	4,55
GHRM 4	70	1	5	4,51
GHRM 5	70	1	5	4,29
GHRM 6	70	1	5	4,26
GHRM 7	70	1	5	4,29
GHRM 8	70	1	5	4,36
GHRM 9	70	1	5	4,49
GHRM 10	70	1	5	4,30
GHRM 11	70	1	5	4,35
GHRM 12	70	1	5	4,45
<i>Motivasi Kerja (X2)</i>				
MK 1	70	1	5	4,26
MK 2	70	1	5	4,49
MK 3	70	1	5	4,41
MK 4	70	1	5	4,16
MK 5	70	1	5	4,17
MK 6	70	1	5	4,49

MK 7	70	1	5	4,49
MK 8	70	1	5	4,41
MK 9	70	1	5	4,29
MK 10	70	1	5	4,39
MK 11	70	1	5	4,32
MK 12	70	1	5	4,13
<i>Kepuasan Kerja (Y)</i>				
KK1	70	1	5	4,22
KK2	70	1	5	4,25
KK3	70	1	5	4,22
KK4	70	1	5	4,13
KK5	70	1	5	4,42
KK6	70	1	5	4,39
KK7	70	1	5	4,35
KK8	70	1	5	4,04
KK9	70	1	5	4,09
KK10	70	1	5	4,03
KK 11	70	1	5	4,17
KK 12	70	1	5	4,28

Sumber: data di olah penulis 2026

Berdasarkan hasil penelitian, indikator *GHRM 3* menunjukkan bahwa karyawan bersedia ikut serta dalam program peduli lingkungan yang diselenggarakan oleh perusahaan, dengan nilai mean sebesar 4,55. Hal ini menandakan bahwa penerapan *Green HRM* telah mendapatkan respon yang sangat positif dari karyawan. Pada variabel Motivasi Kerja, indikator MK 2 yang berkaitan dengan pemenuhan waktu istirahat, serta indikator MK 6 dan MK 7 yang berkaitan dengan kenyamanan lingkungan kerja dan hubungan kerja antar rekan, memperoleh nilai mean tertinggi sebesar 4,49. Hasil ini menunjukkan bahwa pemenuhan kebutuhan istirahat, lingkungan kerja yang nyaman, dan hubungan kerja yang harmonis berperan penting dalam meningkatkan fokus dan semangat kerja karyawan. Selanjutnya, pada variabel Kepuasan Kerja Karyawan, indikator KK 5 yang berkaitan dengan kebersihan tempat kerja memperoleh nilai mean sebesar 4,42. Temuan ini menunjukkan bahwa kondisi tempat kerja yang bersih dan terawat membuat karyawan merasa lebih nyaman dan betah dalam bekerja. Oleh karena itu, perusahaan disarankan untuk secara konsisten menjalankan dan mengembangkan program peduli lingkungan, memastikan pemenuhan waktu istirahat karyawan, menciptakan lingkungan kerja yang bersih dan nyaman, serta menjaga hubungan kerja yang harmonis antar karyawan. Upaya tersebut penting dilakukan agar motivasi kerja dan kepuasan kerja karyawan dapat terus meningkat dan berdampak positif pada kinerja perusahaan.

Analisis Data Smart-PLS

Uji Outer Model

A. Uji Validitas

Untuk memastikan kelayakan setiap indikator pengukuran, dilakukan uji validitas dengan mengacu pada kriteria *convergent validity*, yaitu nilai *outer loading* harus lebih dari 0,7 dan *Average Variance Extracted (AVE)* lebih besar dari 0,5. Berdasarkan hasil pengolahan data

kuesioner responden menggunakan aplikasi *SmartPLS*, diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 3. Uji Convergent Validity dengan Outer Loading

Item	Green HRM	Motivasi kerja	Kepuasan Kerja
KK5			0,802
KK6			0,798
KK7			0,796
GHRM4	0,748		
GHRM8	0,775		
GHRM9	0,864		
MK2		0,731	
MK6		0,836	
MK9		0,765	

Sumber: data di olah penulis 2026

Berdasarkan kriteria yang digunakan, indikator dinyatakan memenuhi *validitas konvergen* apabila memiliki nilai *outer loading* > 0,7. Dari tabel yang disajikan, seluruh indikator menunjukkan nilai *outer loading* di atas batas tersebut, sehingga dapat disimpulkan bahwa semua indikator telah memenuhi dan dinyatakan lolos uji *validitas konvergen*.

Tabel 4. Uji Convergent Validity dengan AVE

Varibel	Nilai AVE
Green HRM	0,636
Motivasi Kerja	0,606
Kepuasan Kerja	0,638

Sumber: data di olah penulis 2026

Berdasarkan ketentuan yang digunakan, suatu variabel dinyatakan memenuhi *validitas konvergen* apabila memiliki nilai *AVE* > 0,6. Hasil pengujian menunjukkan bahwa variabel *Green HRM* memiliki nilai *AVE* sebesar 0,636, *Motivasi Kerja* sebesar 0,606, dan *Kepuasan Kerja* sebesar 0,638. Dengan demikian, seluruh variabel dalam penelitian ini dinyatakan memenuhi dan lolos uji *validitas konvergen*. Hasil ini menunjukkan bahwa indikator yang digunakan telah mampu mengukur masing-masing variabel dengan baik. Bagi perusahaan, hal ini berarti bahwa hasil penelitian dapat dipercaya dan digunakan sebagai dasar dalam mengevaluasi serta menyusun kebijakan terkait pengelolaan sumber daya manusia, khususnya dalam penerapan *Green HRM*, peningkatan motivasi kerja, dan kepuasan kerja karyawan.

B. Uji Reliabilitas

Untuk menilai tingkat keandalan indikator pengukuran, dilakukan *uji reliabilitas* dengan mengacu pada ketentuan bahwa nilai *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha* harus berada di atas 0,7. Namun, pada penelitian yang bersifat korelasional, nilai *Composite Reliability* pada kisaran 0,6 hingga 0,7 masih dapat diterima (Tomass Hultt, 2017). Hasil pengolahan data kuesioner responden menggunakan aplikasi *SmartPLS* menunjukkan nilai sebagai berikut:

Tabel 5. Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Rho-A	Composite Reliability
Green HRM	0,713	0,731	0,839
Motivasi Kerja	0,683	0,716	0,821
Kepuasan Kerja	0,717	0,717	0,841

Sumber: data di olah penulis 2026

Berdasarkan kriteria yang digunakan, suatu variabel dinyatakan memenuhi uji reliabilitas apabila nilai *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha* $> 0,6$. Hasil yang ditampilkan pada tabel menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki nilai *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha* $> 0,6$, sehingga dapat disimpulkan bahwa semua variabel telah memenuhi dan lolos uji reliabilitas.

Uji Inner Modal

Uji R-square

Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen, dilakukan pengujian R-square. Hasil pengolahan data kuesioner responden menggunakan aplikasi *SmartPLS* menunjukkan bahwa nilai *R-square* variabel Kepuasan Kerja sebesar 0,424 dan variabel Motivasi Kerja sebesar 0,281. Hal ini menunjukkan bahwa sebesar 42,4% variasi Kepuasan Kerja dapat dijelaskan oleh variabel *Green HRM* dan Motivasi Kerja, sedangkan sebesar 28,1% variasi Motivasi Kerja dapat dijelaskan oleh variabel *Green HRM*. Sementara itu, sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian ini. Bagi perusahaan, hasil ini menunjukkan bahwa penerapan *Green HRM* serta upaya peningkatan motivasi kerja karyawan memiliki peran yang cukup kuat dalam membentuk kepuasan kerja karyawan. Oleh karena itu, perusahaan perlu memperhatikan penerapan kebijakan lingkungan dan strategi peningkatan motivasi kerja secara berkelanjutan guna meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan secara optimal.

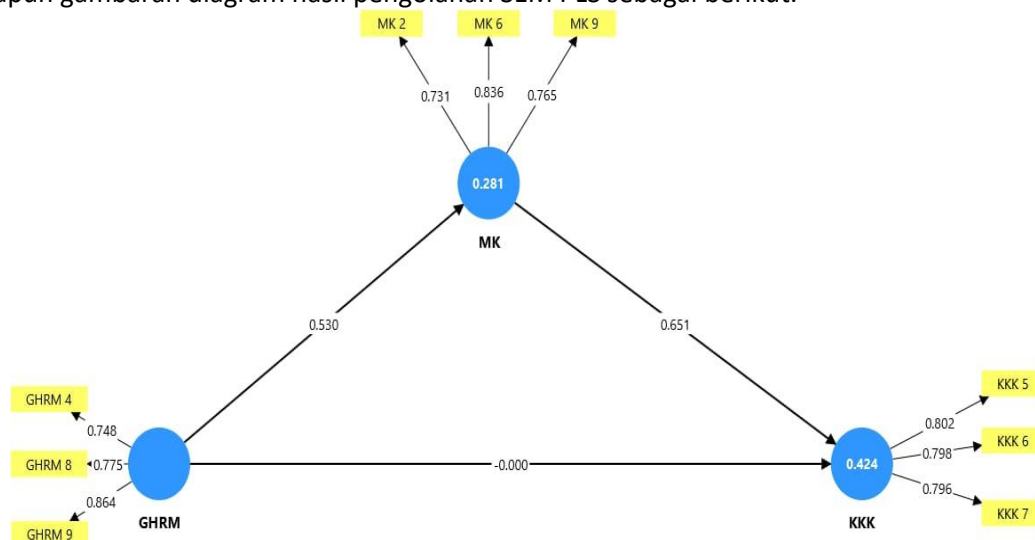
Tabel 6. Uji R-square

Variabel	<i>R-square</i>	<i>R-square Adjusted</i>
Kepuasan Kerja	0,424	0,406
Motivasi Kerja	0,281	0,270

Sumber: data di olah penulis 2026

Gambar 2 menunjukkan hasil pengolahan data menggunakan metode *SEM-PLS*. Diagram tersebut memperlihatkan bahwa *Green HRM* berpengaruh positif terhadap Motivasi Kerja, dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,530. Selanjutnya, Motivasi Kerja berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja, dengan nilai koefisien sebesar **0,651**. Namun, pengaruh langsung *Green HRM* terhadap Kepuasan Kerja menunjukkan nilai koefisien sebesar -0,000, yang mengindikasikan bahwa *Green HRM* tidak berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja karyawan, melainkan melalui peningkatan motivasi kerja.

Adapun gambaran diagram hasil pengolahan SEM PLS sebagai berikut.



Gambar 2. Diagram Hasil Pengolahan SEM PLS

Uji Path Coefficient Partial

Dalam mengidentifikasi arah dan signifikansi pengaruh variabel faktor terhadap variabel dependen, dibutuhkan pengujian *path coefficient*. Pernyataan responden pada kuesioner yang diolah dengan *SmartPLS* menghasilkan nilai berikut:

Tabel 7. Uji Path coefficient

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Green HRM -> Kepuasan Kerja	-0,000	-0,006	0,119	0,003	0,998
Green HRM-> Motivasi Kerja	0,530	0,539	0,096	5,498	0,000
Motivasi > Kepuasan Kerja	0,651	0,666	0,084	7,766	0,000
Green HRM -> Kepuasan Kerja melalui Motivasi Kerja	0.345 (0.530 X 0.651)	0.359 (hasil di bootstraping)	0.077 (hasil di bootstraping)	4.484 (0.345/0/07)	0.000

Sumber: data di olah penulis 2026

Suatu hubungan dianggap signifikan jika nilai p kurang dari 0,05, sesuai dengan persyaratan pengujian. Tabel menunjukkan bahwa korelasi antara *Green HRM* dan Kepuasan Kerja tidak signifikan, sehingga hipotesis yang bersangkutan ditolak. Sebaliknya, hubungan antara *Green HRM* dan Motivasi Kerja, serta antara Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja, signifikan, sehingga hipotesis masing-masing diterima. Oleh karena itu, semua hipotesis dengan nilai $p < 0,05$ dianggap diterima, sedangkan hipotesis dengan nilai dianggap ditolak.

Pembahasan

Green Human Resource Management terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa *Green HRM* tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *kepuasan kerja karyawan*. Oleh karena itu, hipotesis kedua dalam penelitian ini dinyatakan tidak diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa penerapan *Green HRM* di perusahaan belum memberikan pengaruh langsung terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan, sehingga dampaknya belum dirasakan secara nyata oleh karyawan. Literatur pendukung hasil demikian dijumpai pada Rizki (2025) yang membuktikan tidak signifikan pengaruh *Green HRM* terhadap kepuasan kerja karyawan. Penelitian terbaru menunjukkan bahwa meskipun *Green HRM* sering dikaitkan dengan nilai-nilai organisasi yang positif, hal itu mungkin tidak selalu meningkatkan kepuasan kerja jika budaya organisasi, pelatihan komprehensif, atau insentif yang konsisten tidak mendukung. Sebuah studi *Green HRM* di industri makanan dan minuman menemukan Burton (2010). Saat keberlanjutan diimplementasikan dengan konsisten, maka akan berdampak kepada berkembangnya tanggung jawab sosial (Ferinia, 2024a). Kondisi ini bisa saja terjadi di perusahaan ini karena dengan beragamnya responden yang memiliki usia yang beragam dan pengalaman kerja yang substansial, praktik *Green HRM* yang diterapkan mungkin tidak lengkap atau belum sepenuhnya berkembang, sehingga gagal meningkatkan kepuasan kerja karyawan secara langsung. Dengan demikian, pada perusahaan yang diteliti, *Green HRM* belum menjadi faktor utama yang secara langsung memengaruhi kepuasan kerja karyawan.

Green Human Resource Management terhadap Motivasi Kerja

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan antara *Green HRM* terhadap motivasi kerja. Dengan demikian, hipotesis kedua dalam penelitian ini dinyatakan diterima. Temuan ini mengindikasikan bahwa penerapan *Green HRM* yang memberikan ruang dan kesempatan bagi karyawan untuk berpartisipasi dalam praktik ramah lingkungan dapat meningkatkan motivasi kerja. Peningkatan motivasi tersebut pada akhirnya turut mendukung terbentuknya motivasi kerja. Literatur pendukung hasil demikian dijumpai pada (Nunu Nurjanah et al., 2023) dan (Setyanti & Yulisetiari, 2025) yang membuktikan signifikan pengaruh *Green HRM* terhadap motivasi kerja. Dengan demikian, pada perusahaan

yang diteliti, penerapan Green HRM terbukti mampu meningkatkan motivasi kerja karyawan. Dampaknya jangka panjangnya kepada budaya organisasi dan aselerasi digital transformasi (Ferinia, 2024b)

Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Dengan demikian, hipotesis kedua dalam penelitian ini dinyatakan diterima. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa peningkatan motivasi kerja karyawan, yang didukung oleh pemberian kesempatan untuk berkembang dan berkontribusi secara optimal dalam pekerjaan, mampu meningkatkan kepuasan kerja. Oleh karena itu, motivasi kerja memiliki peran penting dalam mendorong terciptanya kepuasan kerja karyawan secara keseluruhan. Literatur pendukung hasil demikian dijumpai pada (Pratama, 2024) dan (Rahayu et al., 2020) yang membuktikan signifikan pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja karyawan. Dengan demikian, pada perusahaan yang diteliti, motivasi kerja menjadi faktor penting dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Green Human Resource Management terhadap Kepuasan Kerja Karyawan melalui Motivasi Kerja

Green HRM memengaruhi kepuasan kerja karyawan secara tidak langsung melalui peningkatan motivasi kerja pada perusahaan yang diteliti. Hal ini menunjukkan bahwa pada perusahaan tersebut, motivasi kerja berperan sebagai mediator yang menjelaskan bagaimana penerapan Green HRM dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Praktik SDM hijau yang diterapkan mendorong motivasi kerja karyawan melalui nilai keberlanjutan yang selaras dengan tujuan organisasi, sehingga karyawan tidak hanya bekerja untuk memenuhi tugas, tetapi juga merasa memiliki peran yang bermakna. Penegasan penemuan ini di jelaskan oleh (Al-Sabi (2024) yang meneliti dampak praktik *Green HRM* terhadap kinerja lingkungan dan hasil karyawan melalui kepuasan kerja. Strategi Green HR meningkatkan hasil individu dengan mendorong kepuasan kerja, sejalan dengan mediasi psikologis, di mana motivasi kerja pada awalnya memengaruhi kebahagiaan kerja. Motivasi kerja berperan sebagai penghubung psikologis penting antara *Green HRM* dan kepuasan kerja. Inisiatif *Green HRM* yang relevan dan selaras dengan nilai-nilai individu dan perusahaan meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja karyawan. Efektivitas strategi *Green HRM* dalam meningkatkan kebahagiaan karyawan bergantung pada internalisasi dan transformasinya menjadi pengalaman yang didorong oleh individu. (O.P 2022) menjelaskan dalam studinya motivasi kerja secara substansial memediasi hubungan antara praktik *Green HRM* dan hasil karyawan, seperti kepuasan kerja dan kinerja berkelanjutan. Temuan menunjukkan bahwa *Green HRM* meningkatkan hasil psikologis dan perilaku hanya ketika praktik-praktik tersebut mendorong keinginan intrinsik karyawan. Dengan demikian, pada perusahaan yang diteliti, efektivitas Green HRM dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan terjadi melalui peningkatan motivasi kerja.

5. Penutup

Kesimpulan

Penelitian ini memberikan masukan bagi pengembangan sumber daya manusia, khususnya dalam penerapan *Green HRM*, peningkatan motivasi kerja, dan kepuasan kerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa 1) *Green HRM* tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Kepada Dua Lembaga Advent di Bandung. 2) Motivasi Kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Kepada Dua Lembaga Advent di Bandung. 3) *Green HRM* juga memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja Kepada Dua Lembaga Advent di Bandung. 4) Motivasi kerja

terbukti memediasi pengaruh *Green HRM* terhadap kepuasan kerja karyawan Kepada Dua Lembaga Advent di Bandung.

Saran

Saran yang dapat menjadi masukan terhadap perusahaan yaitu dianjurkan untuk meningkatkan penerapan *Green HRM* agar lebih dirasakan manfaatnya oleh karyawan. Penerapan *Green HRM* perlu dilakukan secara lebih konsisten dan disesuaikan dengan aktivitas kerja sehari-hari, sehingga karyawan memahami tujuan serta perannya dalam praktik tersebut. Selain itu, lembaga disarankan untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan melalui dukungan atasan, penghargaan atas kinerja, serta kesempatan pengembangan diri. Peningkatan motivasi kerja diharapkan dapat mendorong terciptanya kepuasan kerja karyawan secara berkelanjutan.

Ucapan Terima Kasih

1. Kepada sumber segala kasih dan karunia, sumber pengetahuan, sumber inspirasi, sumber kekuatan, sumber sukacita selama proses penulisan artikel ilmiah ini. Dia lah Allah Bapa, Putra dan Roh Kudus, yang menyertai penulis dalam berbagai hal dan memberikan semuanya indah pada waktu nya.
2. Teristimewa untuk kedua orang tua tercinta, Bapak Rapael Sihotang & Mama Rosmiati Br. Situmeang, terimakasih selalu berjuang untuk kehidupan penulis, beliau memang tidak sempat merasakan pendidikan sampai bangku perkuliahan, Namun beliau mampu mendidik penulis, memotivasi, memberikan dukungan hingga penulis mampu menyelesaikan studinya sampai sarjana.
3. Kepada dosen pembimbing penulis Dr. Rolyana Ferinia Hutagalung, MM., CPHRM., CHRBP., CHRMP.
4. Kepada kakak penulis Francis Sihotang, S.AK, Adik penulis Hotmauli Br Hotang & Rohana Br Hotang terimakasih banyak atas segala motivasi dan dukungannya yang diberikan kepada penulis hingga penulis mampu menyelesaikan studinya sampai sarjana.
5. Kepada keenam sahabat yang terbaik menemani perjalanan hidup penulis, Priscila N Tari, Evalina Malau, Nadia M Sidebang, Ruth J Pandiangan, Ribka M Taryono dan Elvita J Perangin-angin Kalian adalah bukti nyata dari sebuah persahabatan yang abadi. Penulis selalu merasakan dukungan tulus dan kehadiran berharhga dari kalian. Kalian adalah saksi bisu dari setiap tawa, air mata, dan setiap tahapan pendewasaan dalam hidup penulis. Meski tidak selalu bisa bertatap muka, ikatan persahabatan kita tetap kuat dan memberikan kekuatan yang luar biasa di setiap langkah. Kalian berenam adalah bagian tak terpisahkan dari perjalanan ini dan akan selalu menjadi sahabat terbaik penulis, selamanya.
6. Kepada rekan-rekan seperjuangan Program Studi Management, Universitas Advent Indonesia Angkatan 2022, terima kasih atas segala motivasi dan toleransinya semoga pertemanan kita akan tetap abadi.
7. Last but not least, I wanna thank me. I wanna thank me for believing in me, I wanna thank me for doing all this hard work. I wanna thank me for having no days off. I wanna thank me for never quitting.

Daftar Pustaka

- Anwar Prabu Mangkunegara. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*.
 Adonia Siburian, N., Sugiarto, A., & Kristen Satya Wacana Jl, U. (2022). Implementasi Praktik *Green Human Resources Management* (Studi Kasus Pada Perusahaan Pertambangan). In *Jurisma: Jurnal Riset Bisnis Dan Manajemen* (Vol. 12, Number 2).
 Ai Nurhayati (2024). *Motivasi Kerja*.

- Aina, N., Mohd Zaki, B., & Norazman, I. (2019). The Relationship Between Employee Motivation Towards Green Hrm Mediates By Green Employee Empowerment. In *Journal Of Research In Psychology* (Vol. 1, Number 2). [Www.Readersinsight.Net/Jrp](http://www.Readersinsight.Net/Jrp)
- Al-Sabi, S. M., Al-Ababneh, M. M., Al Qsssem, A. H., Afaneh & 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>
- Amiria, H. D., & Suprpto, S. (2025). Green HRM And Employee Engagement: Impact On Employee Performance In Manufacturing Companies. *Journal Of Sustainable Economic And Business*, 1(4), 263–273. <https://doi.org/10.70550/Joseb.V1i4.42>
- Andora, D. (2018). *Pentingnya Kepuasan Kerja Karyawan Dalam Organisasi*.
- Anis Fitria, Anniez Rachmawati Musslifah, & Faqih Purnomosidi. (2024). Manajemen Sumber Daya Manusia Hijau (Green HRM): Tren Penting Untuk Mendukung Kinerja Berkelanjutan. *Jurnal Riset Dan Inovasi Manajemen*, 2(2), 18–31. <https://doi.org/10.59581/Jrim-Widyakarya.V2i2.3091>
- Aris Budiono, S. Psi. , M. M. (2023). *Dasar-Dasar Manajemen Sumber Daya Manusia (Pendekatan Lingkungan Organisasi)*.
- Ayu, N., Pitasari, A., & Surya Perdhana, M. (2018). Kepuasan Kerja Karyawan : Studi Literatur. In *Diponegoro Journal Of Management* (Vol. 7, Number 4). <http://ejournal-s1.undip.ac.id/index.php/Management>
- Burton, J. (2010). *WHO Healthy Workplace Framework And Model*. Geneva: World Health Organization.
- Danamon Bankers Trainee. (2021). *Pentingnya Memahami Karyawan Sebagai Aset Perusahaan*.
- Danis Okky Pratama, A. M. S. (2022). Pengaruh Motivasi, Komunikasi Dan Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Perusahaan Penerbangan. *JlIP (Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan)*.
- Dawolo, J., Waruwu, M. H., Lase, D., & Eliagus Telaumbanua. (2024). Efektivitas Gaya Kepemimpinan Dalam Menciptakan Lingkungan Kerja. *Jurnal EMT KITA*, 8(4), 1639–1646. <https://doi.org/10.35870/Emt.V8i4.3291>
- Deci (2025). *Self-Determination Theory And The Facilitation Of Intrinsic Motivation, Social Development, And Well-Being*.
- Diah Pramesti, E., & Triatma Mulya, U. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Dan Komunikasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Di J4 Hotel Legian Kuta Bali Made Yudi Darmita 2 Luh Gede Putri Kusuma Pekerti 3. In *Journal Research Of Management (Jarma)* (Vol. 4, Number 1).
- Dr. Abdul Haris (2023). *Kepuasan Kerja*.
- Edy Sutrisno. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- Eko Sudarmanto, (2021). *Desain Penelitian Bisnis: Pendekatan Kuantitatif*.
- Eva Oktafianingsih1, S. (2023). *Pengaruh Motivasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pada PT. KB Bank Tbk Jakarta*.
- H. Malayu S.P. Hasibuan. (2007). *Organisasi Dan Motivasi : Dasar Peningkatan Produktivitas*.
- Hasibuan, M. S. P. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- I Gede Eka Rosdiana Putra. (2024). *Penerapan Green Human Resources Management Untuk Meningkatkan Kepuasan Karyawan Di Adiwana Suweta Ubud*.
- I Kadek Oki Adi Saputra,. (2022). *Pengaruh Kepemimpinan, Stres Kerja Dan Konflik Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Cv. Murta Di Desa Singapadu, Gianyar*.
- I Wayan Edi Arsawan (2025). *Green Human Resource Management (GHRM)*.
- Ibnu Riyanto, (2015). *Peran Karyawan Dalam Keberlangsungan Bisnis Perusahaan*.

- Ika Nur Ningrum. (2019). *Analisis Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada CV. Bergin Dwi Dimensi Tanjungpinang*. Legare Street Press.
- Indarta Priyana. (2025). *Manajemen Sumber Daya Manusia Hijau: Green HRM*.
- Japianus Sitepu, D. (2014). *Kepuasan Kerja SDM*.
- Junaid, A., Hameed, U., Ahmad, A., Atiq Ur Rehman, M. M., Junaid Khan, A., Ul Hameed, W., Iqbal, J., Ahmad Shah, A., Atiq Ur Rehman Tariq, M., & Bashir, F. (2022). *Green HRM And Employee Efficiency: The Mediating Role Of Employee Motivation In Emerging Small Businesses*. <https://doi.org/10.3389/Fenvs.2022.1044629/Full>
- Khan, A. J., Ul Hameed, W., Iqbal, J., Shah, A. A., Tariq, & Bashir, F. (2022). Green HRM And Employee Efficiency: The Mediating Role Of Employee Motivation In Emerging Small Businesses. *Frontiers In Environmental Science*, 10. <https://doi.org/10.3389/Fenvs.2022.1044629>
- Latifur Rasyidah. (2010). *Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan*.
- Lurekke Jean Jr, Cv., & Ferinia, R. (2023). *Perspektif: Jurnal Ekonomi & Manajemen Universitas Bina Sarana Informatika Kreativitas Karyawan Sebagai Variabel Mediasi Antara Motivasi Dan Kinerja Karyawan*. <https://doi.org/10.31294/Jp.V21i1>
- Meilani, Y. F. C. P., & Setiawan, I. (2024). *Sustainability In Action: Transformative Strategies In Management And Accounting*.
- Mts, M. M., Tungkob, N., Kabupaten, D., & Besar, A. (2016). Pengaruh Motivasi Dalam Pembelajaran. In *Lantanida Journal* (Vol. 4, Number 2).
- Mulyani, N., & Setyaningrum, R. P. (2023). The Effect Of Green Human Resource Management, Work Life Balance On Organizational Citizenship Behavior In Mediation Of Job Satisfaction Of Milenial Generations In Bekasi District. *INNOVATIVE: Journal Of Social Science Research*, 3, 1202–1212.
- Naufal Alhafiz, M. (2022). *Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Bank Sumsel Babel Kantor Pusat Skripsi Oleh*.
- Nunu Nurjanah, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Nunu Nurjanah, M., Dhyan Parashakti, R., & Hikmah Perkasa, D. (2023). Pengaruh Kompensasi, Motivasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *GLOBAL: Jurnal Lentera BITEP*, 1(03), 127–131. <https://doi.org/10.59422/GLOBAL.V1i03.233>
- Nurjannah, S., & Waskito, J. (2025). Effect Of Green Hrm Practices, Employee Training On Efficiency Mediated By Employee Motivation At Pt Pegadaian. *Indonesian Interdisciplinary Journal Of Sharia Economics (IIJSE)*, 8(1).
- Nusawork. (2019). *Karyawan Adalah Aset Berharga Perusahaan*.
- Juniaid A. (2022). Mediating Effect Of Work Motivation On Green Human Resource Management Practices And Employees' Behavioural Outcomes. *Jurnal Akuntansi Dan Bisnis: Jurnal Program Studi Akuntansi*, 8(2), 87–103. <https://doi.org/10.31289/Jab.V8i2.7518>
- Paisah, D. (2023). Motivasi Kerja, Integritas Dan Kompetensi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Pegawai Negeri Sipil. *Prosiding Seminar Nasional Akuntansi*, 1, 19–34. <https://doi.org/10.35145/Senabima.V1i1.3371>
- Pawesti, R., & Wikansari, R. (2016). *Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Intensi Turnover Karyawan Di Indonesia*.
- Pratama, A. (2024). *Pengaruh Motivasi Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT Satria Bahana Sarana*.
- Putra Ramadhan Alkodri. (2024). *Pengaruh Human Resource Management (Hrm) Dan Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi Melalui Kepuasan Kerja: Studi Kasus Pada Pt. Pln (Persero) Unit Distribusi Jakarta Raya*.

- Rachman Nufaily, F., & Ulfah Siregar, M. (2025). Analisis Ketertarikan Pengguna Microsoft Excel Online Untuk Pengolahan Data Silsilah Keluarga Menggunakan TAM Dan TPB. In *Jurnal Informatika Sunan Kalijaga* (Vol. 10, Number 3).
- Rahayu, N., Tinggi Ilmu Ekonomi Bima, S., & Aprianti, K. (2020). *Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Pt. Perum Pegadaian Salama Cabang Bima*. <https://ejournals.umma.ac.id/index.php/brand>
- Rahman, A., & Oemar, F. (2023). *Terhadap Turnover Intention Pada Bank Syariah Indonesia Area Pekanbaru*. 2(2), 160–171. <http://www.jkmk.akademimanajemen.or.id>
- Ranthi Larasati. (2020). *Pengaruh Karakteristik Pekerjaan, Kepemimpinan Transaksional Dan Komunikasi Internal Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Di PT. Menara Media Pratama Tanjungpinang*.
- Renwick, D. W. S., Redman, T., & Maguire, S. (2013). *Green Human Resource Management: A Review And Research Agenda*.
- Rizki, V. L., Fadah, I., Komang, I., & Permadi, O. (2025). Yume: Journal Of Management Peran Green HRM Dan Dukungan Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Organizational Citizenship Behavior. In *Yume : Journal Of Management* (Vol. 8, Number 1).
- Robbins, S. P. & J. T. A. (2015). *Perilaku Organisasi*.
- Royhan Al Kamil. (2016). *Pengaruh Beban Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pada Karyawan Tetap Di Pt. Kanaya, Jakarta*.
- Runturambi, D., Pio, R. J., Sambul, S. A. P., Studi, P., Bisnis, A., & Administrasi, J. I. (2022). *Pengaruh Green HRM Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Tropica Cocoprime Lelema Kabupaten Minahasa Selatan* (Vol. 3, Number 6).
- Saeed (2019). *Environmental Impacts Of Transitioning To Renewable Electricity For Singapore And The Surrounding Region: A Life Cycle Assessment*.
- Sawitri, J., Basalamah, S., Nasir, M., & Murfat, Moh. Z. (2022). Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Pada Kinerja Pegawai (Studi Kasus Di Bandara I Laga Ligo Bua Kota Palopo). *Center Of Economic Students Journal*, 5(3), 228–241. <https://doi.org/10.56750/Csej.V5i3.541>
- Setyanti & Yulisetiarini, D. (2025). Green Human Resource Management And Green Creativity: Examining The Role Of Green Motivation In Human Resource Management Strategy. *International Journal Of Management And Sustainability*, 14(2), 334–354. <https://doi.org/10.18488/11.V14i2.4188>
- Sondang P. Siagian. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- Sunarta. (2019). *Pentingnya Kepuasan Kerja*.
- Sirait, M. O., Sitompul, G. O., Tagal, J., Sinaga, G., & Gallena, J. T. (2025). *The Influence Of Green Human Resource Management And Job Training On Employee Work Productivity With Work Motivation As A Mediating Variable At PT Astronacci International*. <https://doi.org/10.32815/jibek>
- Sutrisno. (2009). *Kepuasan Kerja*.
- Tomassmhultt, G. (2017). *Classroom Companion: Business Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R Aaworkbook*. <http://www>.
- Ulin Nuha. (2019). *Pengaruh Motivasi Kerja Dan Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Di Kopontren Baitul Mu'amalat Al Hikmah (BMA) Kabupaten Blora2*.
- Wekke, I. S. (2019). *Metode Penelitian Sosial*.
- Wijonarko, G., & Wirapraja, A. (2022). *Pengaruh Green Human Resource Management Terhadap Peningkatan Kepuasan Kerja Dan Produktivitas Karyawan Melalui Perspektif Technology Acceptance Model (TAM)* (Vol. 2, Number 1).
- Wulansari. (2023). *Implementasi Green Human Resources Management Untuk Meningkatkan Kepuasan Kerja Karyawan DiThe Kayon Resort Ubud*.