

The Effect Of Green Human Resource Management On Pro-Environmental Behavior Mediated By Employee's Green Commitment At Perumda Air Minum Surakarta

Pengaruh *Green Human Resource Management* Terhadap *Pro-Environmental Behavior* Yang Dimediasi Oleh *Employee's Green Commitment* Pada Perumda Air Minum Surakarta

Haidar Arief Satria¹, Kussudyarsana^{2*}

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Surakarta^{1,2}

b100220520@student.ums.ac.id¹, kus165@ums.ac.id^{2*}

*Corresponding Author

ABSTRACT

This study is motivated by the increasing global environmental concerns that encourage organizations to adopt Green Human Resource Management (GHRM) practices to enhance employees' Pro-Environmental Behavior. The objective of this research is to analyze the effect of Green Recruitment, Green Training, and Green Reward on Pro-Environmental Behavior with Employee's Green Commitment as a mediating variable at Perumda Air Minum Surakarta. This study employs a quantitative approach using a survey method by distributing questionnaires to 90 employee respondents. Data analysis was conducted using Structural Equation Modeling (SEM) with Partial Least Square (PLS). The results indicate that Green Training has a significant effect on both Pro-Environmental Behavior and Employee's Green Commitment, and Green Reward significantly affects Employee's Green Commitment but has no direct effect on Pro-Environmental Behavior. Meanwhile, Green Recruitment does not have a significant effect on either Pro-Environmental Behavior or Employee's Green Commitment. Furthermore, Employee's Green Commitment significantly influences Pro-Environmental Behavior and mediates the relationship between Green Training and Green Reward with Pro-Environmental Behavior, but does not mediate the effect of Green Recruitment. These findings highlight that employees' green commitment is a key factor in fostering Pro-Environmental Behavior within organizations.

Keywords: *Green Human Resource Management, Pro-Environmental Behavior, Employee's Green Commitment, Perumda Air Minum Surakarta*

ABSTRAK

Penelitian dilatarbelakangi peningkatan kesadaran global terhadap permasalahan lingkungan, yang memicu organisasi mengintegrasikan *Green Human Resource Management* (GHRM) guna meningkatkan perilaku pro-lingkungan karyawan. Studi dimaksudkan guna menganalisis pengaruh *Green Recruitment*, *Green Training*, dan *Green Reward* terhadap *Pro-Environmental Behavior* dengan *Employee's Green Commitment* sebagai variabel mediasi pada Perumda Air Minum Surakarta. Metode studi yang diaplikasikan yakni pendekatan kuantitatif dengan teknik survei melalui penyebaran kuesioner kepada 90 responden karyawan. Analisis data memanfaatkan *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis *Partial Least Square* (PLS). Temuan menginformasikan *Green Training* berpengaruh signifikan terhadap *Pro-Environmental Behavior* dan *Employee's Green Commitment*, serta *Green Reward* berpengaruh signifikan terhadap *Employee's Green Commitment*, namun tidak berpengaruh langsung terhadap *Pro-Environmental Behavior*. Sementara itu, *Green Recruitment* tidak berpengaruh signifikan baik terhadap *Pro-Environmental Behavior* maupun *Employee's Green Commitment*. Selain itu, *Employee's Green Commitment* terbukti berpengaruh signifikan terhadap *Pro-Environmental Behavior* dan mampu memediasi pengaruh *Green Training* serta *Green Reward* terhadap *Pro-Environmental Behavior*, namun tidak memediasi pengaruh *Green Recruitment*. Temuan menegaskan komitmen hijau karyawan menjadi aspek vital dalam mendorong perilaku pro-lingkungan di dalam organisasi.

Kata Kunci: *Green Human Resource Management, Pro-Environmental Behavior, Employee's Green Commitment, Perumda Air Minum Surakarta*

1. Pendahuluan

Beberapa dekade terakhir, dunia menghadapi krisis lingkungan global yang semakin kompleks seperti perubahan iklim, polusi udara, penurunan kualitas sumber daya air, dan peningkatan emisi karbon. Fenomena ini mendorong seluruh sektor, termasuk dunia usaha, untuk bertransformasi menuju praktik yang lebih berkelanjutan. Perusahaan diwajibkan mengintegrasikan tanggung jawab lingkungan dan sosial di samping orientasi profitabilitasnya. Nawaz et al. (2025) menegaskan bahwa pergeseran menuju praktik hijau tidak hanya menjadi pilihan moral, melainkan kebutuhan strategis dalam menghadapi tekanan global untuk mencapai tujuan pembangunan berkelanjutan (SDGs). Mereka menyoroti bahwa transisi dari praktik konvensional menuju sistem yang ramah lingkungan sangat penting untuk mengurangi dampak negatif aktivitas ekonomi terhadap bumi.

Sistem pengelolaan SDM tradisional umumnya berfokus pada efisiensi tenaga kerja, produktivitas, dan keuntungan jangka pendek, tanpa memperhatikan dampak sosial maupun lingkungan. Dalam pendekatan ini, karyawan lebih dipandang sebagai aset operasional daripada agen perubahan berkelanjutan, sehingga kebijakan seperti rekrutmen, pelatihan, dan evaluasi kinerja sering mengabaikan nilai keberlanjutan dan tanggung jawab lingkungan (Bratton et al., 2025). Seiring meningkatnya kesadaran terhadap isu lingkungan, perusahaan mulai mengimplementasikan *Green Human Resource Management (GHRM)*, yaitu integrasi prinsip ramah lingkungan dalam praktik pengelolaan SDM. GHRM bertujuan membentuk karyawan yang berperilaku ramah lingkungan serta mendukung keberlanjutan bagi individu, masyarakat, lingkungan, dan bisnis (Kurniawan et al., 2024).

Rekrutmen mencerminkan upaya prosedural perusahaan guna mengidentifikasi dan merekrut sumber daya manusia yang selaras dengan mandat organisasi. Tahap ini menjadi pintu utama untuk memperoleh talenta yang mampu mendukung tujuan perusahaan serta meningkatkan produktivitas jangka panjang. Rekrutmen dapat dijalankan lewat media konvensional seperti surat berita, banner, dan kertas pengumuman, atau melalui kanal digital termasuk aplikasi, media sosial, dan sistem rekrutmen elektronik yang terbukti lebih optimal dalam mendekati kandidat qualified (Rodríguez-Sánchez et al., 2019). Setelah tahap recruitment, calon karyawan akan mengikuti training atau pelatihan untuk memastikan kesesuaian kompetensi dengan kebutuhan perusahaan. Pelatihan juga diberikan kepada karyawan yang sudah bekerja guna meningkatkan keterampilan, mendukung adaptasi terhadap perubahan, serta mengikuti perkembangan teknologi sehingga produktivitas kerja dapat meningkat (Fairuz Denaya Hafnidafitri et al., 2024).

Pembentukan perilaku ramah lingkungan tidak hanya melalui rekrutmen dan pelatihan, tetapi juga memerlukan sistem penghargaan yang mampu memperkuat motivasi karyawan. *Green Reward* memainkan peran insentif terkait kontribusi karyawan pada inisiatif berkelanjutan perusahaan, tersedia dalam format keuangan atau non-keuangan seperti apresiasi terhadap inovasi berkelanjutan, efisiensi sumber daya energi, dan tindakan pro-lingkungan. Sistem ini terbukti meningkatkan komitmen karyawan terhadap tujuan keberlanjutan serta memperkuat keterikatan emosional mereka terhadap nilai-nilai hijau perusahaan (Odhiambo et al., 2023; Wadood et al., 2025). Selain itu, *Employee's Green Commitment* menjadi faktor penting sebagai tingkat dedikasi dan keterikatan emosional karyawan terhadap praktik lingkungan perusahaan. Komitmen ini mendorong munculnya *Pro-Environmental Behavior (PEB)*, yaitu sikap mandiri yang berkontribusi pada pelestarian alam, misalnya penghematan energi dan pengurangan lembaran kertas, dan berpartisipasi dalam program keberlanjutan. Kombinasi praktik GHRM dan komitmen hijau karyawan terbukti berpengaruh signifikan terhadap peningkatan PEB di tempat kerja (Ansari et al., 2020).

Di tingkat lokal, Kota Surakarta sebagai salah satu pusat ekonomi di Jawa Tengah mulai menunjukkan peningkatan kesadaran terhadap isu-isu lingkungan. Namun kajian empiris serta literatur mengenai GHRM yang membahas hubungan antara GHRM dengan perilaku pro-

lingkungan masih terbatas. Keadaan ini menunjukkan adanya kesenjangan penelitian atau *research gap* antara tren akademik global dengan kajian lokal. Oleh sebabnya, riset ini bersifat vital untuk mengungkap kontribusi *Green Human Resource Management* terhadap pembentukan sikap berkelanjutan pegawai. Praktik SDM yang ramah lingkungan juga mendorong keterlibatan karyawan dalam perlindungan lingkungan dan berbagai kegiatan pengendalian selama proses operasional (Huo et al., 2020). Karenanya, studi diantisipasi menyediakan dampak teoritis atas pengayaan riset GHRM dan implikasi praktis bagi entitas Surakarta dalam mempraktikkan strategi SDM berorientasi hijau yang mendukung citra positif perusahaan.

2. Tinjauan Pustaka

AMO Theory

Teori AMO berkedudukan sebagai fondasi penting dalam disiplin manajemen tenaga kerja yang memaparkan dinamika kinerja karyawan akibat tiga komponen utama, yaitu kemampuan, motivasi, dan kesempatan (Appelbaum et al., 2000 dalam Silfiana & Nabhan, 2022). Pandangan teori tersebut adalah individu mencapai hasil terbaik dengan kapabilitas yang memenuhi syarat, motivasi partisipasi, dan peluang yang tersedia. Pada lingkup *Green Human Resource Management* (GHRM), teori AMO menjelaskan bahwasanya kebijakan seperti *Green Recruitment*, *Green Training*, dan *Green Reward* dapat memperkuat perilaku hijau karyawan dengan memengaruhi ketiga aspek tersebut. Sánchez-rodríguez et al. (2025) menegaskan bahwa penerapan prinsip AMO dalam GHRM mampu meningkatkan *employee engagement* serta *Pro-Environmental Behavior* di organisasi berorientasi keberlanjutan. Dengan demikian, *AMO Theory* memberikan dasar teoritis untuk memahami bagaimana sistem HR hijau berkontribusi terhadap perilaku berkelanjutan.

Pengembangan Hipotesis

Pengaruh *Green Recruitment* Terhadap *Pro-Environmental Behavior*

Green Recruitment merupakan proses perekrutan yang menekankan pada seleksi calon karyawan berdasarkan kesadaran dan nilai-nilai lingkungan yang mendukung sasaran organisasi. Praktik ini bertujuan untuk menarik individu yang memiliki orientasi terhadap keberlanjutan dan perilaku ramah lingkungan di tempat kerja. Penerapan *Green Recruitment* secara efektif dapat meningkatkan kecenderungan karyawan untuk menunjukkan perilaku pro-lingkungan (*Pro-Environmental Behavior*), karena mereka telah memiliki kesesuaian nilai sejak tahap awal rekrutmen (Islami et al., 2025). Perekrutan hijau menekankan lebih dari sekadar kompetensi teknis, termasuk integritas terhadap pelestarian ekosistem. Sinkronisasi antara pandangan pribadi dan arah organisasi memicu komitmen karyawan untuk bertindak pro-lingkungan. Raili et al. (2025) menyatakan bahwa praktik *Green Recruitment* dalam organisasi pendidikan terbukti meningkatkan partisipasi karyawan dalam kegiatan pro-lingkungan melalui pembentukan budaya organisasi yang hijau.

Penelitian lainnya oleh Nguyet (2025) mengonfirmasi bahwa *Green Recruitment*, bersama dengan pelatihan dan penghargaan hijau, berkontribusi signifikan terhadap peningkatan perilaku pro-lingkungan di berbagai sektor industri. Karyawan yang direkrut melalui pendekatan hijau menunjukkan tingkat kesadaran dan tanggung jawab lingkungan yang lebih tinggi dibandingkan dengan mereka yang direkrut secara konvensional. Temuan tersebut menyiratkan bahwasanya perilaku pro-alam dipengaruhi bukan hanya kebijakan pasca-rekrutmen, tapi juga proses seleksi berfokus pada nilai keberlanjutan. Intinya, rekrutmen ramah lingkungan berperan sebagai titik mulai untuk membangun kultur perusahaan hijau yang mendorong karyawan ke arah tindakan positif lingkungan.

Mengacu pada uraian di atas, hipotesis yang diformulasikan yakni:

H1: *Green Recruitment* berpengaruh signifikan terhadap *Pro-Environmental Behavior*.

Pengaruh *Green Recruitment* Terhadap *Employee's Green Commitment*

Green Recruitment merupakan strategi perekrutan yang menekankan pada pemilihan kandidat dengan nilai, sikap, dan perilaku ramah lingkungan yang sejalan dengan visi keberlanjutan organisasi. Melalui proses seleksi berbasis prinsip hijau, perusahaan dapat menarik individu yang memiliki kesadaran lingkungan tinggi serta membangun budaya kerja yang berorientasi pada keberlanjutan (Naqvi & Iqbal, 2025). Selain itu, *Green Recruitment* juga memperkuat *Employee's Green Commitment* karena menciptakan keselarasan antara nilai individu dan nilai perusahaan (person-organization fit), sehingga meningkatkan rasa memiliki, loyalitas, dan keterlibatan karyawan terhadap tujuan hijau organisasi. Strategi ini juga memperkuat persepsi karyawan terhadap tanggung jawab sosial perusahaan, yang pada akhirnya mendorong terbentuknya komitmen hijau yang lebih kuat (Abumere, 2025).

Penelitian Diah et al. (2025) menegaskan bahwa *Green Recruitment* berpengaruh positif terhadap *Employee's Green Commitment* melalui peningkatan kesadaran keberlanjutan dan motivasi moral. Proses perekrutan yang menekankan tanggung jawab ekologis memberikan sinyal kuat bahwa organisasi memiliki komitmen jangka panjang terhadap keberlanjutan, sehingga mendorong karyawan menyesuaikan sikap dan perilakunya untuk mendukung praktik ramah lingkungan. Dengan demikian, semakin baik penerapan *Green Recruitment*, semakin tinggi pula *Employee's Green Commitment* yang terbentuk dalam organisasi.

Mengacu pada uraian di atas, hipotesis yang diformulasikan yakni:

**H2: *Green Recruitment* berpengaruh signifikan terhadap *Employee's Green Commitment*.
Pengaruh *Green Training* Terhadap *Pro-Environmental Behavior***

Green Training, sebagai praktik utama dalam *Green Human Resource Management* (GHRM), berperan dalam memperkaya pengetahuan, keterampilan, serta kesadaran pegawai mengenai isu keberlanjutan lingkungan. Pelatihan ini berfungsi untuk menanamkan nilai-nilai keberlanjutan dan menumbuhkan motivasi intrinsik agar karyawan berperilaku ramah lingkungan dalam aktivitas kerja. Inisiatif pelatihan hijau secara signifikan mengembangkan skill pegawai untuk berpartisipasi dalam kegiatan pro-alam, contohnya penghematan energi dan penanganan limbah, yang mendorong tindakan ekologis secara rutin (Nguyet, 2025). *Green Training* melampaui penguatan kompetensi teknis dengan memupuk sikap afirmatif terhadap tanggung jawab ramah lingkungan. Organisasi yang melaksanakan program pelatihan hijau secara terorganisir dapat membentuk norma budaya yang sadar keberlanjutan.

Selanjutnya, *Green Training* memberikan efek jangka panjang terhadap pembentukan *Pro-Environmental Behavior* melalui penguatan kesadaran dan partisipasi sukarela karyawan. Pelatihan berbasis lingkungan meningkatkan perilaku kerja hijau karyawan dengan menumbuhkan rasa tanggung jawab terhadap dampak ekologis pekerjaan mereka (Qayyum, 2025). Ketika pelatihan hijau dikombinasikan dengan nilai-nilai keberlanjutan yang diterapkan organisasi, karyawan lebih cenderung mengadopsi perilaku pro-lingkungan tanpa paksaan eksternal. Program pelatihan yang efektif juga mampu meningkatkan efikasi diri hijau (*green self-efficacy*), yang menjadi dasar bagi tindakan berkelanjutan.

Mengacu pada uraian di atas, hipotesis yang diformulasikan yakni:

**H3: *Green Training* berpengaruh signifikan terhadap *Pro-Environmental Behavior*.
Pengaruh *Green Training* Terhadap *Employee's Green Commitment***

Korelasi antara *Green Training* dan *Employee's Green Commitment* menjadi fokus penting dalam upaya mendorong karyawan untuk lebih berperan aktif dalam pelestarian lingkungan di tempat kerja. *Green Training* menghadirkan informasi dan keterampilan krusial terkait tindakan pelestarian ekosistem, sehingga karyawan memperoleh pemahaman yang lebih baik mengenai pentingnya keberlanjutan. Dengan pelatihan ini, karyawan tidak hanya terdorong untuk menjalankan tugasnya, tetapi juga termotivasi untuk menginternalisasi nilai-nilai lingkungan yang dianut perusahaan. Pelatihan hijau berperan penting dalam memperkuat

keterlibatan dan komitmen hijau karyawan karena memberikan pemahaman langsung tentang dampak lingkungan dari pekerjaan mereka (Pham et al., 2019).

Rasa tanggung jawab pada diri karyawan dibentuk mulai pada tahap *Green Training* ini. Pelatihan ini meningkatkan kepekaan individu terhadap isu lingkungan dan meningkatkan perilaku ramah lingkungan di tempat kerja. Fapohunda et al. (2021) dalam studinya menyebut, terdapat asosiasi positif signifikan antara *green knowledge* sebagai hasil dari pelatihan hijau (*Green Training*) dengan komitmen karyawan terhadap lingkungan, yang menunjukkan bahwa peningkatan pengetahuan hijau karyawan berkontribusi langsung terhadap komitmen mereka dalam mendukung keberlanjutan lingkungan. Ketika karyawan merasa kompeten dalam menjalankan tanggung jawab lingkungan, mereka akan menunjukkan komitmen yang lebih kuat terhadap tujuan hijau perusahaan.

Lebih jauh, hubungan positif antara *Green Training* dan *Employee's Green Commitment* dapat dimodelkan sebagai hipotesis yang berarti dalam konteks penelitian GHRM. Karyawan yang mendapatkan pelatihan hijau cenderung menunjukkan tingkat komitmen hijau yang lebih tinggi, yang berdampak pada perilaku kerja yang mendukung keberlanjutan lingkungan secara nyata. Studi oleh Cop et al. (2020) mengindikasikan bahwa *Green Training* tidak hanya memberikan pengetahuan, tetapi juga mempengaruhi nilai-nilai internal karyawan yang penting dalam memelihara *Pro-Environmental Behavior*. Dengan alasan tersebut, hipotesis yang dirancang menyatakan adanya pengaruh positif signifikan *Green Training* terhadap komitmen hijau pegawai, sebagai kunci utama untuk memajukan efektivitas inisiatif ramah lingkungan di organisasi.

Mengacu pada uraian di atas, hipotesis yang diformulasikan yakni :

H4: *Green Training* berpengaruh signifikan terhadap *Employee's Green Commitment*.

Pengaruh *Green Reward* Terhadap *Pro-Environmental Behavior*

Hipotesis mengenai hubungan *Green Reward* terhadap *Pro-Environmental Behavior* didasarkan pada pandangan bahwa penghargaan lingkungan (*Green Rewards*) mampu mendorong individu maupun karyawan untuk bertindak ramah lingkungan secara konsisten. Menurut Odhiambo et al. (2023) dalam *African Journal of Empirical Research*, pemberian insentif hijau yang selaras dengan nilai keberlanjutan meningkatkan komitmen pegawai terhadap perilaku pro-lingkungan di tempat kerja. Temuan mendukung studi Ahuja dan Sergio (2022) menyebutkan *Green Rewards* sebagai elemen eksternal yang memperdalam keterhubungan kepemimpinan hijau dan perilaku ramah lingkungan pegawai.

Keterhubungan *Green Reward* dengan perilaku pro-lingkungan memainkan peran strategis dalam memotivasi pegawai untuk bertindak ramah lingkungan di lingkungan kerja. *Green Reward* sebagai bentuk stimulus atau apresiasi atas aksi ekologis positif mampu meningkatkan dorongan intrinsik maupun ekstrinsik. Dengan adanya penghargaan ini, karyawan merasa dihargai atas kontribusi mereka terhadap tujuan keberlanjutan, sehingga terdorong untuk mempertahankan dan meningkatkan perilaku *Pro-Environmental Behavior*. Analisis Diah et al. (2025) menginformasikan *Green Reward* efektif dalam memperkuat perilaku ramah lingkungan karyawan melalui penguatan motivasi dan komitmen hijau. Oleh sebabnya, *Green Reward* bertindak sebagai mekanisme strategis dalam GHRM untuk memaksimalkan tindakan ramah lingkungan yang tetap.

Mengacu pada uraian di atas, hipotesis yang diformulasikan yakni :

H5: *Green Reward* berpengaruh signifikan terhadap *Pro-Environmental Behavior*.

Pengaruh *Green Reward* Terhadap *Employee's Green Commitment*

Green Reward merupakan bagian dari praktik *Green Human Resource Management (GHRM)* yang berfokus pada pemberian penghargaan kepada karyawan atas kontribusinya terhadap tujuan keberlanjutan organisasi. Penghargaan ini dapat berupa kompensasi finansial,

pengakuan non-monetary, atau peluang karier yang diberikan atas perilaku ramah lingkungan di tempat kerja. Menurut Naqvi dan Iqbal (2025), sistem penghargaan hijau yang dirancang dengan baik berpengaruh signifikan terhadap peningkatan *Employee's Green Commitment* karena memperkuat persepsi bahwa perilaku hijau dihargai dan diakui secara organisasi. Apabila pegawai merasa kontribusi mereka pada kebijakan ramah lingkungan diakui, maka kecenderungan mereka untuk menunjukkan dedikasi serta kesetiaan yang lebih tinggi terhadap nilai-nilai ekologis organisasi meningkat. Oleh karena itu, *Green Reward* berperan sebagai penggerak motivasi yang menumbuhkan komitmen emosional terhadap keberlanjutan.

Selanjutnya, penghargaan hijau tidak hanya memengaruhi motivasi eksternal, tetapi juga membangun keterikatan moral dan psikologis antara karyawan dan organisasi. Kusnawan et al. (2025) menegaskan bahwa penghargaan lingkungan memperkuat komitmen profesional dan emosional karyawan terhadap organisasi karena menumbuhkan rasa bangga atas kontribusi mereka terhadap tujuan keberlanjutan. Sistem penghargaan yang berbasis pada nilai hijau juga memperkuat *sense of belonging* dalam diri karyawan, karena mereka melihat organisasi menghargai kepedulian terhadap lingkungan sebagai bagian dari identitas perusahaan. Dengan demikian, *Green Reward* menjadi faktor penting yang membentuk komitmen hijau yang kuat dan berkelanjutan di antara karyawan.

Mengacu pada uraian di atas, hipotesis yang diformulasikan yakni:

H6: *Green Reward* berpengaruh signifikan terhadap *Employee's Green Commitment*.

Pengaruh *Employee's Green Commitment* Terhadap *Pro-Environmental Behavior*

Employee's Green Commitment berkedudukan penting dalam mendorong perilaku *Pro-Environmental Behavior* di lingkungan kerja. Komitmen ini mencerminkan tingkat keterikatan psikologis karyawan terhadap nilai-nilai dan tujuan lingkungan perusahaan, yang mendorong mereka untuk secara aktif mengambil tindakan ramah lingkungan. Pegawai berkomitmen hijau secara intensif condong mengadopsi perilaku yang mendukung kelestarian, meliputi reduksi sampah, pengosongan energi, dan pemanfaatan sumber daya secara hemat. Menurut Nasir et al. (2022), *Employee's Green Commitment* merupakan mediator penting yang menghubungkan praktik *GHRM* dengan perilaku pro-lingkungan yang nyata di perusahaan. Dengan demikian, komitmen hijau karyawan menjadi faktor kritis dalam memastikan keberhasilan program keberlanjutan organisasi.

Komitmen hijau juga berperan dalam memperkuat motivasi intrinsik karyawan untuk berpartisipasi dalam aktivitas yang berdampak positif terhadap lingkungan. Saat karyawan mempersepsikan keselarasan nilai-nilai hijau organisasi dengan nilai individual, mereka lebih terstimulasi untuk mengekspresikan sikap pro-ekologi secara berkelanjutan. Penelitian oleh Yijing (2025) mengungkapkan bahwa karyawan yang memiliki komitmen hijau tidak hanya berperilaku sesuai dengan harapan perusahaan, tetapi juga secara sukarela mencari cara untuk berkontribusi lebih jauh dalam melindungi lingkungan. Hal ini menunjukkan bahwa *Employee's Green Commitment* mengedepankan aspek tanggung jawab moral dan kesadaran lingkungan dalam perilaku karyawan sehari-hari. Oleh karena itu, membangun dan memelihara komitmen hijau menjadi strategi penting untuk mendorong perubahan perilaku yang berkelanjutan.

Mengacu pada uraian di atas, hipotesis yang diformulasikan yakni:

H7: *Employee's Green Commitment* berpengaruh signifikan terhadap *Pro-Environmental Behavior*.

Pengaruh *Green Recruitment* Terhadap *Pro-Environmental Behavior* Dengan *Employee's Green Commitment* Sebagai Variabel Mediasi

Pengaruh antara *Green Recruitment* dan *Pro-Environmental Behavior* tidak hanya terjadi secara langsung, tetapi juga dapat dijelaskan melalui mekanisme psikologis karyawan,

salah satunya adalah *Employee's Green Commitment*. *Green Recruitment* merupakan proses perekrutan yang menekankan nilai-nilai lingkungan, sehingga organisasi cenderung menarik individu yang memiliki kepedulian terhadap isu keberlanjutan. Karyawan yang direkrut melalui pendekatan ini umumnya memiliki kesesuaian nilai dengan organisasi, terutama dalam hal kepedulian terhadap lingkungan. Kesesuaian nilai tersebut mendorong terbentuknya komitmen hijau yang lebih kuat dalam diri karyawan. Dengan alasan tersebut, *Green Recruitment* memengaruhi perilaku langsung dan tidak langsung melalui komitmen pro-lingkungan karyawan. Studi membuktikan bahwa metode perekrutan ramah lingkungan krusial dalam membentuk dasar tindakan ekologis organisasional (Ahmad et al., 2023).

Employee's Green Commitment selanjutnya berperan sebagai faktor mediasi yang menghubungkan praktik *Green Recruitment* dengan *Pro-Environmental Behavior*. Bentuk komitmen ini merepresentasikan bound emosional dan kognitif karyawan pada objektif keberlanjutan organisasi, memacu mereka untuk berperilaku sejalan dengan norma lingkungan. Tenaga kerja berkomitmen ekologis secara mendalam condong lebih inisiatif melakukan pengoptimalan energi, reduksi residu, serta pemanfaatan sumber daya yang rasional. Di luar itu, komitmen ini berperan dalam memacu kesadaran dan rasa bertanggung jawab etis pegawai terhadap lingkungan kerja. Studi empiris menginformasikan *green commitment* secara signifikan memediasi korelasi antara praktik *GHRM* dan perilaku pro-lingkungan karyawan (Anshima et al., 2025). Keadaan ini menggarisbawahi peran strategis dimensi psikologis dalam mengintegrasikan kebijakan perusahaan dengan tindakan individual.

Lebih lanjut, peran mediasi *Employee's Green Commitment* memperkuat hubungan tidak langsung antara *Green Recruitment* dan *Pro-Environmental Behavior*. Artinya, keberhasilan praktik *Green Recruitment* dalam mendorong perilaku ramah lingkungan sangat bergantung pada sejauh mana komitmen hijau karyawan dapat terbentuk dan dipelihara. Tanpa adanya komitmen tersebut, pengaruh *Green Recruitment* terhadap perilaku karyawan cenderung menjadi lemah atau tidak optimal. Oleh karena itu, organisasi tidak hanya perlu merekrut individu dengan nilai lingkungan yang baik, tetapi juga memastikan bahwa nilai tersebut berkembang menjadi komitmen yang kuat. Penelitian lain juga menegaskan bahwa *green commitment* merupakan mediator kunci dalam berbagai praktik *GHRM* terhadap perilaku pro-lingkungan (Tessema et al., 2025).

Mengacu pada uraian di atas, hipotesis yang diformulasikan yakni:

H8: *Green Recruitment* memiliki pengaruh signifikan terhadap *Pro-Environmental Behavior* yang dimediasi *Employee's Green Commitment*.

Pengaruh *Green Training* Terhadap *Pro-Environmental Behavior* Dengan *Employee's Green Commitment* Sebagai Variabel Mediasi

Komponen *Green Human Resource Management* seperti pelatihan hijau memiliki peran krusial dalam memajukan pengetahuan dan kesadaran ekologis karyawan. Melalui pelatihan yang berfokus pada isu keberlanjutan, karyawan diberikan pemahaman mengenai pentingnya menjaga lingkungan serta cara-cara konkret untuk menerapkannya dalam pekerjaan sehari-hari. Pelatihan tidak terpaku pada skill profesional saja, melainkan juga mengembangkan nilai-nilai pelestarian alam. Pelatihan hijau memunculkan kesadaran lebih tinggi pada karyawan tentang efek aktivitas kerja terhadap lingkungan. Akibatnya, mereka didorong untuk sikap lebih peduli ekologi. Temuan studi menginformasikan korelasi positif *Green Training* dan perilaku ramah alam karyawan (Al-sabi et al., 2024).

Selain itu, pengaruh *Green Training* terhadap *Pro-Environmental Behavior* tidak hanya bersifat langsung, tetapi juga dapat diperkuat melalui *Employee's Green Commitment* sebagai variabel mediasi. Pelatihan yang berkelanjutan mampu menumbuhkan keterikatan emosional dan psikologis karyawan terhadap nilai-nilai lingkungan organisasi. Ketika karyawan memahami dan menginternalisasi nilai-nilai tersebut, mereka akan mengembangkan

komitmen yang lebih kuat terhadap tujuan keberlanjutan perusahaan. Komitmen ini kemudian menjadi pendorong utama dalam membentuk perilaku pro-lingkungan yang konsisten. Karyawan yang memiliki *green commitment* tinggi cenderung lebih aktif dalam melakukan tindakan seperti efisiensi energi dan pengurangan limbah. Studi empiris menunjukkan bahwa *Green Training* berkontribusi dalam meningkatkan komitmen lingkungan karyawan yang selanjutnya berdampak pada perilaku pro-lingkungan (Faeni et al., 2019).

Lebih lanjut, peran mediasi *Employee's Green Commitment* memperkuat hubungan antara *Green Training* dan *Pro-Environmental Behavior*. Temuan semacam itu membuktikan bahwa sukses pelatihan berkelanjutan tidak semata bergantung pada diseminasi substansi, melainkan juga pada kemampuan organisasi menanamkan kesetiaan karyawan terhadap norma lingkungan. Tanpa adanya komitmen yang kuat, dampak pelatihan terhadap perubahan perilaku cenderung tidak optimal. Oleh karena itu, organisasi perlu memastikan bahwa program *Green Training* dirancang secara efektif untuk membangun keterlibatan emosional karyawan. Penelitian juga menegaskan bahwa komitmen lingkungan merupakan mekanisme penting dalam menjembatani praktik *GHRM* dengan perilaku karyawan (Khan et al., 2022). Mengacu pada uraian di atas, hipotesis yang diformulasikan yakni:

H9: *Green Training* memiliki pengaruh signifikan terhadap *Pro-Environmental Behavior* yang dimediasi *Employee's Green Commitment*.

Pengaruh *Green Reward* Terhadap *Pro-Environmental Behavior* Dengan *Employee's Green Commitment* Sebagai Variabel Mediasi

Dalam konteks *Green Human Resource Management*, *Green Reward* berperan sebagai instrumen strategis yang dimanfaatkan organisasi guna memotivasi perilaku ekologis melalui mekanisme penghargaan. Insentif finansial dan non-finansial bagi karyawan yang menunjukkan perhatian lingkungan dapat memperbesar kemungkinan pengulangan perilaku ramah lingkungan. Pendekatan ini didasarkan pada prinsip bahwa perilaku yang dihargai akan lebih mungkin untuk dipertahankan dan ditingkatkan. Dengan adanya *Green Reward*, organisasi dapat membentuk budaya kerja yang lebih peduli terhadap keberlanjutan. Selain itu, penghargaan yang diberikan juga menjadi sinyal bahwa perusahaan menghargai kontribusi karyawan dalam menjaga lingkungan. Penelitian menunjukkan bahwa sistem penghargaan hijau berkorelasi positif terhadap perilaku pro-lingkungan karyawan (Turki & Iqbal, 2024).

Namun demikian, pengaruh *Green Reward* terhadap *Pro-Environmental Behavior* tidak hanya terjadi secara langsung, melainkan juga melalui pembentukan *Employee's Green Commitment*. Ketika organisasi menghargai komitmen karyawan terhadap pelestarian lingkungan, timbul rasa attachment emosional yang lebih intensif terhadap nilai-nilai perusahaan. Hal ini mendorong terbentuknya komitmen hijau yang kemudian menjadi dasar dalam berperilaku. Pandangan Musaddiq et al. (2024) *Green Reward* mengemukakan *Green Reward* berkontribusi pada peningkatan komitmen lingkungan, sehingga menghasilkan dampak pada pro-lingkungan. Komitmen tersebut mencerminkan kesediaan karyawan untuk secara konsisten mendukung tujuan lingkungan organisasi. Selain itu, penghargaan yang tepat dapat meningkatkan motivasi intrinsik karyawan dalam berkontribusi terhadap keberlanjutan.

Lebih jauh, keberadaan *Employee's Green Commitment* sebagai variabel mediasi memperjelas mekanisme bagaimana *Green Reward* memengaruhi perilaku karyawan. Temuan mengonfirmasi efek penghargaan tidak hanya bersifat sementara, tetapi dapat berkembang menjadi komitmen jangka panjang terhadap nilai-nilai lingkungan. Tanpa adanya komitmen tersebut, pemberian *reward* cenderung hanya menghasilkan perubahan perilaku yang bersifat sementara. Maka dari itu, organisasi diharuskan merancang sistem penghargaan yang tidak hanya atraktif secara finansial, tetapi juga mampu memupuk ikatan nilai di kalangan karyawan. Studi terkini turut mengonfirmasi fungsi mediasi komitmen lingkungan antara praktik *GHRM* dan perilaku ramah lingkungan (Jamal et al., 2021).

Mengacu pada uraian di atas, hipotesis yang diformulasikan yakni:

H10: *Green Reward* memiliki pengaruh signifikan terhadap *Pro-Environmental Behavior* yang dimediasi *Employee's Green Commitment*.

3. Metode Penelitian

Studi mengaplikasikan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian asosiatif. Analisis dimaksudkan guna menguji pengaruh *Green Recruitment*, *Green Training*, dan *Green Reward* terhadap *Pro-Environmental Behavior* dengan *Employee's Green Commitment* sebagai variabel mediasi pada karyawan Perumda Air Minum Surakarta. Populasi studi mencakup 295 karyawan. Sesuai rumus Slovin, diperoleh jumlah sampel minimum sejumlah 75 responden dengan teknik *proportional random sampling*. Data yang dimanfaatkan berupa data primer yang didapati dari penyebaran kuesioner menggunakan skala Likert 1 sampai 5. Variabel *Green Recruitment* didefinisikan sebagai proses rekrutmen yang mengutamakan aspek ramah lingkungan dengan indikator kampanye praktik hijau, seleksi berbasis kepedulian lingkungan, penilaian kandidat peduli lingkungan, dan efisiensi proses rekrutmen. *Green Training* merupakan pelatihan yang menanamkan pengetahuan dan keterampilan lingkungan dengan indikator pelatihan pengelolaan limbah, pemahaman tanggung jawab lingkungan, pelatihan rutin sesuai isu lingkungan, serta pemberian informasi tren lingkungan. *Green Reward* adalah penghargaan finansial maupun non finansial atas perilaku hijau dengan indikator penghargaan inovasi ramah lingkungan, pengakuan publik, dan integrasi kinerja lingkungan dalam penilaian kerja. *Employee's Green Commitment* didefinisikan sebagai komitmen karyawan terhadap nilai lingkungan organisasi dengan indikator dukungan terhadap kebijakan hijau, tanggung jawab pribadi, loyalitas pada visi hijau, dan persepsi positif terhadap keberlanjutan. *Pro-Environmental Behavior* merujuk pada perilaku sukarela karyawan yang berkelanjutan terhadap lingkungan, dengan indikator penghematan energi, reduksi limbah dan proses daur ulang, serta partisipasi dalam inisiatif lingkungan korporat. Teknik analisis data mengaplikasikan *Structural Equation Modeling* berbasis *Partial Least Square* (SEM-PLS) dengan bantuan software SmartPLS melalui uji outer model berupa validitas dan reliabilitas, serta uji inner model berupa koefisien determinasi (R^2), effect size (f^2), dan pengujian hipotesis melalui bootstrapping.

4. Hasil dan Pembahasan

Karakteristik Responden

Pada analisis, responden mencakup keseluruhan karyawan Perumda Air Minum Kota Surakarta dari berbagai divisi. Data primer diperoleh melalui penyebaran kuesioner secara offline menggunakan kuesioner cetak pada 5 Januari 2026. Dari proses tersebut diperoleh 90 responden dan seluruh data dinyatakan memenuhi kriteria kelayakan untuk dianalisis. Selanjutnya, data dianalisis melalui software SmartPLS versi 3.2.9. Adapun karakteristik responden dijelaskan berlandaskan kriteria berikut.

Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Karakteristik responden sesuai jenis kelamin diuraikan berikut:

Tabel 1. Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
Laki - laki	64	71.1%
Perempuan	26	28.9%
Total	90	100%

Sumber: data primer yang diolah, 2026

Uji Instrumen

Uji Validitas Konvergen

Validitas konvergen menganalisis angka *outer loading* atau *loading factor*. Indikator diklasifikasikan memenuhi validitas konvergen yang baik apabila *outer loading* melampaui 0.5.

Outer Loading

Tabel 4. Nilai Outer Loading

Variabel	Item	Outer Loading	Keterangan
<i>Green Recruitment (X1)</i>	GRC1	0.827	Valid
	GRC2	0.768	Valid
	GRC3	0.766	Valid
	GRC4	0.873	Valid
<i>Green Training (X2)</i>	GT1	0.814	Valid
	GT2	0.839	Valid
	GT3	0.703	Valid
	GT4	0.681	Valid
	GT5	0.744	Valid
<i>Green Reward (X3)</i>	GRW1	0.636	Valid
	GRW2	0.827	Valid
	GRW3	0.832	Valid
	GRW4	0.665	Valid
<i>Employee's Green Commitment (Z)</i>	EGC1	0.713	Valid
	EGC2	0.775	Valid
	EGC3	0.771	Valid
	EGC4	0.709	Valid
	EGC5	0.734	Valid
<i>Pro-Environmental Behavior (Y)</i>	PEB1	0.676	Valid
	PEB2	0.812	Valid
	PEB3	0.802	Valid
	PEB4	0.839	Valid
	PEB5	0.802	Valid

Sumber : data primer yang diolah, 2026

Berlandaskan tabel, *outer loading* semua indikator pada masing-masing variabel berada di atas ambang 0,5, menjadikannya valid dan siap digunakan dalam riset.

Average Variance Extracted (AVE)

Tabel 5. Nilai Average Variance Extracted (AVE)

Variabel	Average Variance Extracted (AVE)	Keterangan
<i>Green Recruitment (X1)</i>	0.549	Valid
<i>Green Training (X2)</i>	0.656	Valid
<i>Green Reward (X3)</i>	0.556	Valid
<i>Employee's Green Commitment (Z)</i>	0.576	Valid
<i>Pro-Environmental Behavior (Y)</i>	0.621	Valid

Sumber : data primer yang diolah, 2026

Berlandaskan Tabel 5, keseluruhan variabel berada diangka *Average Variance Extracted (AVE)* > 0,5, maka ditegaskan bervaliditas konvergen baik.

Validitas diskriminan

Validitas diskriminan diaplikasikan guna menentukan korelasi antar variabel pada penelitian.

Fornell-Larcker Criterion

Kriteria Fornell-Larcker diterapkan untuk mengukur diskriminan validitas pada variabel. Model optimal dicapai ketika akar AVE melampaui nilai korelasi antar variabel.

Tabel 6. Nilai Fornell-Larcker Criterion

	<i>Employee's Green Commitment</i>	<i>Green Recruitmen t</i>	<i>Green Reward</i>	<i>Green Training</i>	<i>Pro- Environmental Behavior</i>
<i>Employee's Green Commitment (Z)</i>	0.741				
<i>Green Recruitment (X1)</i>	0.042	0.810			
<i>Green Reward (X3)</i>	0.364	0.290	0.745		
<i>Green Training (X2)</i>	0.384	0.314	0.547	0.759	
<i>Pro-Environmental Behavior (Y)</i>	0.715	0.133	0.327	0.480	0.788

Sumber : data primer yang diolah, 2026

Berlandaskan tabel akar AVE setiap variabel lebih tinggi daripada koefisien korelasi variabel terkait, yaitu *Employee's Green Commitment* 0,741, *Green Recruitment* 0,810, *Green Reward* 0,745, *Green Training* 0,759, dan *Pro-Environmental Behavior* 0,788. Temuan mengindikasikan bahwasanya keseluruhan variabel telah memenuhi kriteria *discriminant validity* berdasarkan Fornell-Larcker Criterion.

Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)

Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) dinyatakan valid apabila memiliki nilai di bawah 0,90 atau lebih ketat di bawah 0,85 (Hair et al., 2019). HTMT diaplikasikan guna mengkaji rata-rata korelasi antara indikator pada konstruk yang berbeda. Berdasarkan tabel, keseluruhan korelasi antar variabel mempunyai HTMT < 0,90, model dianggap memenuhi validitas diskriminan dan kriteria HTMT yang terpenuhi.

Tabel 7. Nilai Heterotrait-Monotrait Rasio (HTMT)

	<i>Employee's Green Commitment</i>	<i>Green Recruitment</i>	<i>Green Reward</i>	<i>Green Training</i>	<i>Pro- Environmental Behavior</i>
<i>Employee's Green Commitment (Z)</i>					
<i>Green Recruitment (X1)</i>	0.131				
<i>Green Reward (X3)</i>	0.433	0.361			
<i>Green Training (X2)</i>	0.455	0.377	0.693		
<i>Pro-Environmental Behavior (Y)</i>	0.855	0.146	0.365	0.568	

Sumber : data primer yang diolah, 2026

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas diaplikasikan guna mengidentifikasi tingkat keandalan item pertanyaan dalam mengukur variabel studi. Variabel dikategorikan reliabel dengan Cronbach's Alpha >0,7

dan Composite Reliability >0,7. Analisis tabel mengungkap pemenuhan kriteria pada semua variabel, menandakan reliabilitas penuh dalam penelitian.

Tabel 8. Nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Keterangan
Employee's Green Commitment (Z)	0.795	0.859	Reliabel
Green Recruitment (X1)	0.858	0.884	Reliabel
Green Reward (X3)	0.741	0.831	Reliabel
Green Training (X2)	0.817	0.871	Reliabel
Pro-Environmental Behavior (Y)	0.846	0.891	Reliabel

Sumber : data primer yang diolah, 2026

Uji asumsi klasik multikolinearitas

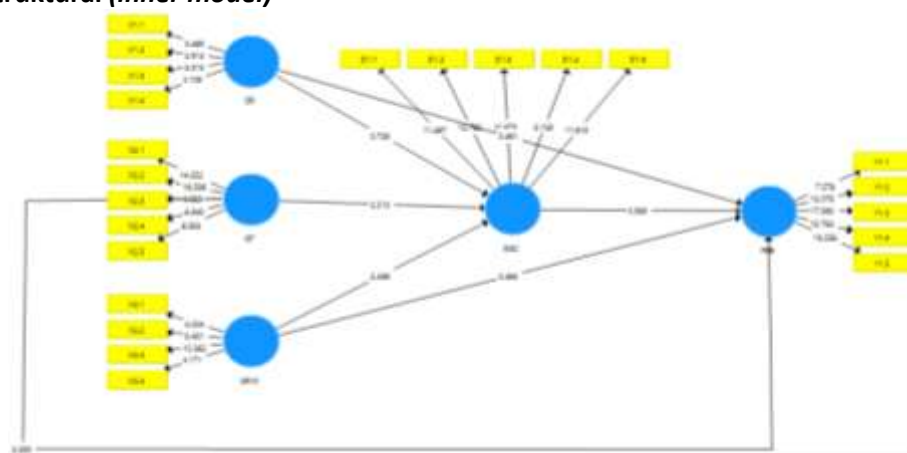
Uji multikolinearitas dilakukan untuk memastikan tidak terdapat hubungan linier yang tinggi antar variabel independen. Suatu variabel dinyatakan tidak melanggar asumsi multikolinearitas apabila memiliki nilai Variance Inflation Factor (VIF) < 5. Berdasarkan tabel, seluruh variabel memiliki nilai VIF kurang dari 5, sehingga dapat disimpulkan bahwa model terbebas dari gejala multikolinearitas.

Tabel 9. Nilai Variance Inflation Factor (VIF)

	Employee's Green Commitment	Green Recruitment	Green Reward	Green Training	Pro-Environmental Behavior
Employee's Green Commitment (Z)					1.240
Green Recruitment (X1)	1.135				1.152
Green Reward (X3)	1.459				1.531
Green Training (X2)	1.483				1.587
Pro-Environmental Behavior (Y)					

Sumber : data primer yang diolah, 2026

Model struktural (inner model)



Gambar 2. Skema Inner Model

Uji Koefisien Determinan (R^2)

Koefisien R^2 berperan mengevaluasi proporsi variabilitas variabel dependen yang dijelaskan oleh variabel independen. Pandangan Chin (1998) dalam Hair (2020), angka R^2 0,25, 0,50, dan 0,75 masing-masing diinterpretasikan sebagai lemah, moderat, dan kuat dalam menjelaskan variansi konstruk dependen. Berdasarkan tabel, nilai R^2 pada variabel *Employee's Green Commitment* 0,193 (19,3%) sehingga termasuk kategori lemah. Sementara itu, angka R^2 pada variabel *Pro-Environmental Behavior* 0,564 (56,4%) sehingga termasuk kategori moderat.

Tabel 10. Uji Koefisien Determinasi (R^2)

	<i>R Square</i>	<i>R Square Adjusted</i>
<i>Employee's Green Commitment (Z)</i>	0.193	0.165
<i>Pro-Environmental Behavior (Y)</i>	0.564	0.544

Sumber : data primer yang diolah, 2026

Effect Size (f^2)

Effect size (f^2) mengevaluasi besarnya dampak relatif variabel eksogen pada variabel endogen dalam struktur model. Angka f^2 0,02, 0,15, dan 0,35 masing-masing menginformasikan efek kecil, sedang, dan besar (Cohen, 1988; Hair et al., 2022). Berdasarkan hasil perhitungan, pengaruh *Green Recruitment* terhadap *Employee's Green Commitment* 0,015, *Green Reward* 0,049, dan *Green Training* 0,070, yang menginformasikan pengaruh relatif kecil. Selanjutnya terhadap *Pro-Environmental Behavior*, nilai f^2 *Green Recruitment* 0,004 dan *Green Reward* 0,005 menunjukkan pengaruh sangat kecil, sedangkan *Green Training* 0,092 menunjukkan pengaruh kecil dan paling dominan di antara ketiganya. Sementara itu, *Employee's Green Commitment* terhadap *Pro-Environmental Behavior* mempunyai angka f^2 0,751 yang termasuk kategori besar. Secara total, *Employee's Green Commitment* mendominasi pengaruhnya, sementara variabel lain hanya berkontribusi secara relatif kecil pada model riset.

Tabel 11. Uji Effect Size (f^2)

	<i>Employee's Green Commitment</i>	<i>Green Recruitment</i>	<i>Green Reward</i>	<i>Green Training</i>	<i>Pro-Environmental Behavior</i>
<i>Employee's Green Commitment (Z)</i>					0.751
<i>Green Recruitment (X1)</i>	0.015				0.004
<i>Green Reward (X3)</i>	0.049				0.005
<i>Green Training (X2)</i>	0.070				0.092
<i>Pro-Environmental Behavior (Y)</i>					

Sumber : data primer yang diolah, 2026

Pengujian Hipotesis

Pengaruh Langsung (*Direct Effect*)

Tabel 12. Hasil Pengaruh Langsung

Hipotesis	<i>Original sample (β)</i>	<i>T Statistic</i>	<i>P Value</i>	<i>CI (97.5%)</i>	Keterangan
H1 <i>Green Recruitment</i> → <i>Pro-</i>	0.043	0.461	0.645	0.239	Tidak Signifikan

	<i>Environmental Behavior</i>					
	<i>Green Recruitment</i> →					
H2	<i>Employee's Green Commitment</i>	-0.118	0.726	0.468	0.221	Tidak Signifikan
	<i>Green Training</i> →					
H3	<i>Pro-Environmental Behavior</i>	0.252	2.293	0.022	0.440	Signifikan
	<i>Green Training</i> →					
H4	<i>Employee's Green Commitment</i>	0.289	2.213	0.027	0.510	Signifikan
	<i>Green Reward</i> →					
H5	<i>Pro-Environmental Behavior</i>	-0.055	0.483	0.629	0.192	Tidak Signifikan
	<i>Green Reward</i> →					
H6	<i>Employee's Green Commitment</i>	0.240	2.296	0.022	0.484	Signifikan
	<i>Employee's Green Commitment</i> →					
H7	<i>Pro-Environmental Behavior</i>	0.637	9.589	0.000	0.759	Signifikan

Sumber : data primer yang diolah, 2026

Berlandaskan perolehan pengujian pengaruh langsung menggunakan SmartPLS versi 3.2.9, diketahui bahwa *Green Recruitment* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Pro-Environmental Behavior* (t-statistic 0,461; p-value 0,239) dan *Employee's Green Commitment* (t-statistic 0,726; p-value 0,468), sehingga H1 dan H2 ditolak. *Green Training* berpengaruh signifikan terhadap *Pro-Environmental Behavior* (t-statistic 2,293; p-value 0,022) serta *Employee's Green Commitment* (t-statistic 2,213; p-value 0,027), sehingga H3 dan H4 diterima. *Green Reward* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Pro-Environmental Behavior* (t-statistic 0,483; p-value 0,629), sehingga H5 ditolak, namun berpengaruh signifikan terhadap *Employee's Green Commitment* (t-statistic 2,296; p-value 0,022), sehingga H6 diterima. Selanjutnya, *Employee's Green Commitment* berpengaruh signifikan terhadap *Pro-Environmental Behavior* dengan nilai t-statistic 9,589 dan p-value 0,000, sehingga H7 diterima.

Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*)

Tabel 13. Hasil Pengaruh Tidak Langsung

	Hipotesis	Original sample (β)	T Statistic	P Value	CI (97.5%)	Keterangan
H8	<i>Green Recruitment</i> → <i>Employee's</i>	-0.075	0.735	0.463	0.150	Tidak Signifikan

	<i>Green Commitment → Pro-Environmental Behavior</i>					
H9	<i>Green Training → Employee's Green Commitment → Pro-Environmental Behavior</i>	0.184	2.179	0.030	0.331	Signifikan
H10	<i>Green Reward → Employee's Green Commitment → Pro-Environmental Behavior</i>	0.153	2.118	0.035	0.318	Signifikan

Sumber : data primer yang diolah, 2026

Green Recruitment tidak berpengaruh tidak langsung terhadap *Pro-Environmental Behavior* melalui *Employee's Green Commitment* dengan nilai t-statistic 0,735 dan p-value 0,463, sehingga H8 ditolak. *Green Training* berpengaruh tidak langsung terhadap *Pro-Environmental Behavior* melalui *Employee's Green Commitment* dengan nilai t-statistic 2,179 dan p-value 0,030, sehingga H9 diterima. Selanjutnya, *Green Reward* juga berpengaruh tidak langsung terhadap *Pro-Environmental Behavior* melalui *Employee's Green Commitment* dengan nilai t-statistic 2,118 dan p-value 0,035, sehingga H10 diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa *Employee's Green Commitment* mampu memediasi pengaruh *Green Training* dan *Green Reward* terhadap *Pro-Environmental Behavior*, namun tidak mampu memediasi pengaruh *Green Recruitment*.

Pembahasan

Pengaruh *Green Recruitment* terhadap *Pro-Environmental Behavior*

Berdasarkan hasil pengolahan data mengaplikasikan SmartPLS 3.2.9, *Green Recruitment* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Pro-Environmental Behavior* (p -value 0,239 > 0,05). Maka ditegaskan adanya pengaruh signifikan tidak terbukti, Temuan tersebut mengindikasikan bahwa di konteks organisasi penelitian, rekrutmen berbasis lingkungan belum efektif guna langsung merangsang perilaku pro-lingkungan karyawan. Secara sederhana, kesesuaian nilai lingkungan yang dibangun sejak proses rekrutmen belum memadai guna memengaruhi perilaku aktual karyawan di organisasi. Temuan bertolak belakang dengan Islami et al., (2025) yang membuktikan *Green Recruitment* berpengaruh signifikan terhadap *Pro-Environmental Behavior*. Perbedaan ini mengindikasikan adanya kemungkinan faktor lain yang lebih dominan dalam memengaruhi perilaku pro-lingkungan, seperti budaya organisasi, pelatihan, atau komitmen karyawan terhadap lingkungan.

Pengaruh *Green Recruitment* terhadap *Employee's Green Commitment*

Perolehan analisis menginformasikan *Green Recruitment* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Employee's Green Commitment* (p -value 0,468 > 0,05), maka hipotesis ditegaskan tidak terbukti. Temuan inkonsisten dengan Abumere (2025) yang membuktikan pengaruh signifikan. Kondisi mengonfirmasi komitmen karyawan terhadap lingkungan tidak terbentuk hanya melalui proses rekrutmen, melainkan membutuhkan pengalaman kerja, keterlibatan, serta dukungan organisasi secara berkelanjutan. Dengan kata lain, rekrutmen hijau belum cukup kuat untuk membangun komitmen tanpa diikuti implementasi nyata di lingkungan kerja.

Pengaruh *Green Training* terhadap *Pro-Environmental Behavior*

Training terbukti berpengaruh signifikan terhadap *Pro-Environmental Behavior* (p -value $0,022 < 0,05$), sehingga hipotesis diterima. Hal ini didukung oleh penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Qayyum (2025). Pelatihan berbasis lingkungan memberikan pemahaman praktis dan meningkatkan kesadaran karyawan terkait pentingnya perilaku ramah lingkungan. Adanya pelatihan membuat karyawan tidak hanya mengetahui konsep, tetapi juga kompeten dalam mengintegrasikannya ke dalam aktivitas kerja harian.

Pengaruh *Green Training* terhadap *Employee's Green Commitment*

Green Training menunjukkan pengaruh signifikan terhadap *Employee's Green Commitment* (p -value $0,027 < 0,05$), sehingga hipotesis diterima. Hasil ini didukung oleh Fapohunda et al. (2021) yang menunjukkan pengaruh yang sama. Temuan ini menegaskan bahwa pelatihan mampu memperkuat komitmen karyawan terhadap nilai-nilai lingkungan. Peningkatan pemahaman dan kesadaran melalui pelatihan mendorong keterikatan emosional karyawan terhadap program keberlanjutan perusahaan.

Pengaruh *Green Reward* terhadap *Pro-Environmental Behavior*

Green Reward tidak berpengaruh signifikan terhadap *Pro-Environmental Behavior* (p -value $0,629 > 0,05$), sehingga hipotesis tidak terbukti. Hasil ini tidak sejalan dengan Ahuja, Sergio (2022) dan Odhiambo (2023) yang menunjukkan pengaruh signifikan. Temuan ini menunjukkan bahwa pemberian imbalan belum tentu mampu mendorong perilaku pro-lingkungan secara langsung. Hal ini mengindikasikan bahwa sistem reward yang diterapkan kemungkinan belum cukup relevan, kurang konsisten, atau belum mampu membentuk motivasi intrinsik karyawan secara optimal.

Pengaruh *Green Reward* terhadap *Employee's Green Commitment*

Green Reward berpengaruh signifikan terhadap *Employee's Green Commitment* (p -value $0,022 < 0,05$), sehingga hipotesis diterima. Hasil ini didukung oleh Naqvi, Iqbal (2025), dan Kusnawan et al. (2025) pemberian penghargaan dikatakan membuat karyawan merasa dihargai atas kontribusinya terhadap lingkungan, sehingga meningkatkan komitmen terhadap nilai keberlanjutan. Temuan ini mengindikasikan bahwa *reward* lebih efektif dalam membangun komitmen dibandingkan memengaruhi perilaku secara langsung.

Pengaruh *Employee's Green Commitment* terhadap *Pro-Environmental Behavior*

Employee's Green Commitment berpengaruh signifikan terhadap *Pro-Environmental Behavior* (p -value $0,000 < 0,05$), sehingga hipotesis diterima. Temuan mendukung studi Nasir et al. (2022), Komitmen yang kuat terhadap nilai lingkungan merangsang individu untuk mempertahankan perilaku pro-ekologis secara konsisten, baik di tempat kerja maupun di luarnya. Fakta tersebut membuktikan bahwasanya faktor internal berperan signifikan dalam membentuk perilaku.

Pengaruh *Green Recruitment* terhadap *Pro-Environmental Behavior* yang dimediasi oleh *Employee's Green Commitment*

Temuan menginformasikan pengaruh tidak langsung *Green Recruitment* melalui *Employee's Green Commitment* tidak signifikan (p -value $0,463 > 0,05$), sehingga hipotesis tidak terbukti. Temuan tidak mendukung studi Anshima et al. (2025) yang membuktikan temuan sebaliknya. Hal ini terjadi akibat ketidakberhasilan *Green Recruitment* dalam menguatkan komitmen secara substansial, sehingga jalur mediasi tidak terwujud. Dengan demikian, proses rekrutmen saja belum efektif memengaruhi perilaku tanpa dukungan elemen lain.

Pengaruh *Green Training* terhadap *Pro-Environmental Behavior* yang dimediasi oleh *Employee's Green Commitment*

Green Training berpengaruh signifikan terhadap *Pro-Environmental Behavior* melalui *Employee's Green Commitment* (p -value $0,030 < 0,05$), sehingga hipotesis diterima. Temuan memperkuat kajian Al-sabi et al. (2024) yang menginformasikan pengaruh yang sama. Temuan tersebut mengindikasikan pelatihan memiliki efek langsung sekaligus memperkuat komitmen yang mendorong perilaku pro-ekologis. Dengan itu, mekanisme mediasi tidak langsung turut memperkuat hasil penelitian.

Pengaruh *Green Reward* terhadap *Pro-Environmental Behavior* yang dimediasi oleh *Employee's Green Commitment*

Green Reward berpengaruh signifikan terhadap *Pro-Environmental Behavior* melalui *Employee's Green Commitment* (p -value $0,035 < 0,05$), sehingga hipotesis diterima. Analisis mendukung studi Turki, Iqbal (2024) serta Musaddiq et al. (2024). Temuan menginformasikan *reward* tidak secara langsung memengaruhi perilaku, tetapi melalui peningkatan komitmen karyawan. Dengan kata lain, *Employee's Green Commitment* berperan sebagai mediator penting dalam hubungan tersebut.

5. Penutup

Kesimpulan

Temuan menegaskan bahwasanya *Green Training* berpengaruh signifikan terhadap *Pro-Environmental Behavior* dan *Employee's Green Commitment*, sedangkan *Green Reward* berpengaruh signifikan terhadap *Employee's Green Commitment* namun tidak berpengaruh langsung terhadap *Pro-Environmental Behavior*. *Green Recruitment* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Pro-Environmental Behavior* maupun *Employee's Green Commitment*. *Employee's Green Commitment* terbukti berpengaruh signifikan terhadap *Pro-Environmental Behavior* serta mampu memediasi pengaruh *Green Training* dan *Green Reward*, namun tidak mampu memediasi pengaruh *Green Recruitment*. Karenanya, riset mendatang dianjurkan menambahkan variabel potensial pengaruh *Pro-Environmental Behavior*, memperluas skala sampel, serta meneliti lintas sektor organisasi demi penguatan generalisasi penelitian.

Daftar Pustaka

- Abumere, P. (2025). *Driving Corporate Sustainability through People : The Strategic Role of Green Human Resource Management*. 7(11), 225–234. <https://doi.org/10.35629/5252-0711225234>
- Ahmad, J., Al, A., Masukujjaman, M., Khan, Z., Makhbul, M., Anuar, K., & Ali, M. (2023). *Modeling the workplace Pro-Environmental Behavior through Green Human Resource Management and organizational culture : Evidence from an emerging economy*. 9.
- Ahuja, J., & Sergio, R. P. (2022). *Green leadership and pro-environmental behaviour : a moderated mediation model with rewards , self-e ffi cacy and training*. <https://doi.org/10.1108/IJOES-02-2022-0041>
- Al-sabi, S. M., Al-ababneh, M. M., Hani, A., Qsssem, A., Afaneh, A. A., Elshaer, I. A., Al-ababneh, M. M., Hani, A., & Qsssem, A. (2024). *Green Human Resource Management practices and environmental performance : the mediating role of job satisfaction and Pro-Environmental Behavior*. *Cogent Business & Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2328316>
- Anshima, Sharma, D., & Bhardwaj, B. (2025). *Green Human Resource Management practices and sustainable development in India: A systematic literature review and future research ag*. *Social Sciences and Humanities Open*, 11(February), 101420. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2025.101420>

- Cop, S., Alola, U. V., & Alola, A. A. (2020). *Perceived behavioral control as a mediator of hotels' Green Training, environmental commitment, and organizational citizenship behavior: A sustainable environmental practice*. May, 1–14. <https://doi.org/10.1002/bse.2592>
- Diah, H. T., Economic, D. S., Faculty, E., Indonesia, I., Muafi, M., Indonesia, U. I., Isfianadewi, D., & Indonesia, U. I. (2025).
- Faeni, R. P., Faeni, D. P., Hidayat, H. A. N. R. S., & Oktaviani, R. F. (2019). Influence of Leadership, Organizational Culture and Commitment to the Effectiveness of Independent Bank Employee Performance. *Journal of Law and Society Management*, 6(1), 163–168.
- Fapohunda, T. M., Genty, K. I., & Olanipekun, L. O. (2021). *Green Training and Development Practices on Environmental Sustainability: Evidence from WAMCO PLC*. 2(1), 1–16.
- Huo, W., Li, X., Zheng, M., Liu, Y., & Yan, J. (2020). Commitment to human resource management of the top management team for green creativity. *Sustainability (Switzerland)*, 12(3). <https://doi.org/10.3390/su12031008>
- Islami, A. D., Azizah, A. N., Delima, D., Wilda, J., & Chenjie, X. (2025). *A Systematic Review of Green Human Resource Management: Innovations and Their Impact on Employee Behavior*. 02(02), 1–14.
- Jamal, T., Zahid, M., Martins, J. M., Mata, M. N., Rahman, H. U., & Mata, P. N. (2021). Perceived Green Human Resource Management practices and corporate sustainability: Multigroup analysis and major industries perspectives. *Sustainability (Switzerland)*, 13(6), 1–17. <https://doi.org/10.3390/su13063045>
- Khan, K., Shams, M. S., Khan, Q., & Akbar, S. (2022). *Relationship Among Green Human Resource Management, Green Knowledge Sharing, Green Commitment, and Green Behavior: A Moderated Mediation Model*. 13(June). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.924492>
- Kusnawan, A., Riyadi, S., Muhdaliha, E., Saputro, A., & Luhur, U. B. (2025). *Integration of Innovation in Green Human Resources Management: A Systematic Review of Compensation and Reward for Organizational Sustainability*. 3, 1–20.
- Li, Y., & Li, Y. (2025). *Enhancing Pro-Environmental Behavior Through Green HRM: Mediating Roles of Green Mindfulness and Knowledge Sharing for Sustainable Outcomes*.
- Musaddiq, R., Ullah, S., & Usman, M. (2024). *Effect of Green HRM and Green Self-efficacy on Pro-environment Behavior- Mediating Role of Environmental Commitment*. 5(1), 115–125.
- Naqvi, T. A., & Iqbal, A. (2025). *Greening the Workforce: Exploring HRM Practices, Employee Mediators, and Environmental Performance in the Manufacturing Industry*. 6(4), 248–260.
- Nasir, M., Asad, N., Bin, H., Hashmi, A., Fu, H., & Abbass, K. (2022). *Analyzing the pro - environmental behavior of pharmaceutical employees through Green HRM practices: the mediating role of green commitment*.
- Nawaz, A., Irshad, S., Luo, X., Walayat, N., Harlina, P. W., Qin, Z., Afzaal, M., & Islam, F. (2025). Advances in green food processing technologies: Enhancing efficiency, safety, and sustainability. *Food Control*, 181(May 2025), 111715. <https://doi.org/10.1016/j.foodcont.2025.111715>
- Nguyet, T. M. (2025). *Green HRM: A New Trend in Human Resource Management Toward Sustainable Development*. 5(6), 147–152.
- Odhiambo, G. M., Waiganjo, E. W., & Simiyu, A. N. (2023). *Incentivizing Employee Pro-Environmental Behaviour: Harnessing the Potential of Green Rewards*. 4, 601–611.
- Pham, N. T., Tuckova, Z., & Phan, Q. P. T. (2019). *GREENING HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AND EMPLOYEE COMMITMENT TOWARDS THE ENVIRONMENT: AN INTERACTION MODEL*. 20(3), 446–465.

- Qayyum, A. (2025). *EVOLUTION OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT COMPARING TRADITIONAL AND GREEN APPROACHES – A*. 7(October), 31–46.
- Raili, M., Shaddiq, S., & Banjarmasin, B. (2025). *MEMBANGUN BUDAYA SEKOLAH BERKELANJUTAN PADA SD NEGERI MANTIMIN 2 KABUPATEN BALANGAN*. 1, 234–247.
- Sánchez-rodíguez, A., Pérez-campdesuñer, R., & García-vidal, G. (2025). *Human Behavioral Drivers of Sustainable Supply Chains: The Role of Green Talent Management in Ecuadorian MSMEs*. 1–29.
- Silfiana, E., & Nabhan, F. (2022). *High Performance Work System (HPWS) Dan Dampaknya Terhadap Performance*. 1(4).
- Tessema, D. H., Yessilada, F., & Aghaei, I. (2025). *Enhancing Pro-Environmental Behavior through Green Human Resource Management Practices: Evidence from Ethiopian Private Hospitals*. *Sdg 3*, 1–28. <https://doi.org/10.1108/JHOM-12-2024-0519>
- Turki, S., & Iqbal, K. (2024). *How does Green Human Resource Management foster employees ' environmental commitment : A sequential mediation analysis*. 10(May).