SKRIPSI

PENGARUH PRAKTIK *GREEN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT* TERHADAP *CORPORATE ENVIRONMENTAL PERFORMANCE* DAN *ORGANIZATIONAL RATIONALE FOR SUSTAINABILITY*
(STUDI KASUS: KARYAWAN DI PABRIK GULA LESTARI PATIANROWO)

NURFIKA LELY ANGGRAENI
NRP. 0911 1640 0000 029

DOSEN PEMBIMBING
Dr. Ir. BUSTANUL ARIFIN NOER, M. Sc

DEPARTEMEN MANAJEMEN BISNIS

FAKULTAS DESAIN KREATIF DAN BISNIS DIGITAL

INSTITUT TEKNOLOGI SEPULUH NOPEMBER

SURABAYA

2020

SKRIPSI

PENGARUH PRAKTIK *GREEN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT* TERHADAP *CORPORATE ENVIRONMENTAL PERFORMANCE* DAN *ORGANIZATIONAL RATIONALE FOR SUSTAINABILITY*

(STUDI KASUS: KARYAWAN DI PABRIK GULA LESTARI PATIANROWO)

NURFIKA LELY ANGGRAENI
NRP. 0911 1640 0000 029

DOSEN PEMBIMBING:
Dr. Ir. BUSTANUL ARIFIN NOER, M. Sc

DEPARTEMEN MANAJEMEN BISNIS

FAKULTAS DESAIN KREATIF DAN BISNIS DIGITAL

INSTITUT TEKNOLOGI SEPULUH NOPEMBER

SURABAYA

2020

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

UNDERGRADUATE THESIS

THE INFLUENCE OF GREEN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICE ON CORPORATE ENVIRONMENTAL PERFORMANCE AND ORGANIZATIONAL RATIONALE FOR SUSTAINABILITY (CASE STUDY: EMPLOYESS IN SUGAR FACTORY OF LESTARI PATIANROWO)

NURFIKA LELY ANGGRAENI
NRP. 0911 1640 0000 029

SUPERVISOR:
Dr. Ir. BUSTANUL ARIFIN NOER, M. Sc

DEPARTMENT OF BUSINESS MANAGEMENT

FACULTY OF CREATIVE DESIGN AND DIGITAL BUSINESS

INSTITUT TEKNOLOGI SEPULUH NOPEMBER

SURABAYA

2020

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

LEMBAR PENGESAHAN

PENGARUH PRAKTIK *GREEN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT* TERHADAP *CORPORATE ENVIRONMENTAL PERFORMANCE* DAN *ORGANIZATIONAL RATIONALE FOR SUSTAINABILITY* (STUDI KASUS: KARYAWAN DI PABRIK GULA LESTARI PATIANROWO)

Oleh:

Nurfika Lely Anggraeni
NRP.09111640000029

Diajukan untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh
Gelar Sarjana Manajemen

Pada

Program Studi Sarjana Manajemen Bisnis
Departemen Manajemen Bisnis
Fakultas Desain Kreatif dan Bisnis Digital
Institut Teknologi Sepuluh Nopember

Tanggal Ujian: 24 Juli 2020

Disetujui Oleh:
Dosen Pembimbing Skripsi

KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN
INSTITUT TEKNOLOGI SEPULUH NOPEMBER
FAKULTAS DESAIN KREATIF DAN BISNIS DIGITAL
DEPARTEMEN MANAJEMEN BISNIS

Pembimbing

Dr. Ir. Bustanul Arifin Noer, M. Sc

195904301989031001

Seluruh tulisan yang tercantum pada Skripsi ini merupakan hasil karya penulis sendiri, dimana isi dan konten sepenuhnya menjadi tanggungjawab penulis. Penulis bersedia menanggung segala tuntutan dan konsekuensi jika di kemudian hari terdapat pihak yang merasa dirugikan, baik secara pribadi maupun hukum.

Dilarang mengutip sebagian atau seluruh isi Skripsi ini tanpa mencantumkan atau menyebutkan sumbernya. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh isi Skripsi dalam bentuk apa pun tanpa izin penulis.

PENGARUH PRAKTIK *GREEN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT* TERHADAP *CORPORATE ENVIRONMENTAL PERFORMANCE* DAN *ORGANIZATIONAL RATIONALE FOR SUSTAINABILITY* (STUDI KASUS: KARYAWAN DI PABRIK GULA LESTARI PATIANROWO)

ABSTRAK

Pabrik Gula Lestari Patianrowo merupakan salah satu unit usaha di bawah naungan PT Perkebunan Nusantara X yang bertujuan untuk memenuhi kebutuhan gula masyarakat dan sebagai produsen gula terbesar di Indonesia. Saat ini, banyak perusahaan dituntut untuk lebih peduli terhadap kondisi lingkungan sekitarnya dan salah satu pihak yang memiliki peran penting yaitu SDM. Integrasi aspek lingkungan dari sisi SDM dikenal dengan *Green Human Resource Management* (GHRM). Permasalahan yang terjadi di Pabrik Gula Lestari Patianrowo yaitu dalam kurun waktu 5 tahun terakhir pabrik mengalami penurunan jumlah keuntungan yang diterima dan juga mengalami permasalahan lingkungan terkait adanya protes warga mengenai abu hitam/langes sisa proses produksi yang dianggap sangat meresahkan mereka serta rendahnya kepedulian pribadi masing-masing karyawan terhadap lingkungan. Sehingga pabrik saat ini sedang berupaya meningkatkan kinerja lingkungannya, efisiensi perusahaan dengan menekan pengeluaran biaya agar tetap mampu bersaing dan mampu mempertahankan *sustainability* perusahaan di masa depan mengingat saat ini berada di kondisi yang kurang bagus, serta berusaha meningkatkan kepedulian karyawan terhadap lingkungan. Oleh karena itu, penelitian ini akan menganalisis pengaruh langsung penerapan GHRM (GT,GPM, dan GEI) terhadap EEC, OCBE, CEP dan ORS serta pengaruh tidak langsung melalui mediasi EEC dan OCBE terhadap CEP. Desain penelitian ini yaitu penelitian eksplanatori dengan menyebarkan kuesioner secara *offline* kepada karyawan di 6 unit/bagian dan data yang berhasil dikumpulkan sebanyak 170 responden. Pengolahan data menggunakan SPSS dan *Partial Least Squares Structural Equation Modelling* (PLS-SEM). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa GT dan GEI secara langsung berpengaruh terhadap EEC dan OCBE. Tetapi penerapan GHRM (GT,GPM,GEI) secara langsung berpengaruh terhadap CEP, namun tidak berpengaruh terhadap ORS. Serta CEP secara langsung tidak berpengaruh terhadap ORS.

Kata Kunci: *Corporate Environmental Performance* (CEP), *Employee Environmental Commitment* (EEC), *Green Human Resource Management* (GHRM), *Organizational Citizenship Behavior for the Environment* (OCBE), *Sustainability*

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

THE INFLUENCE OF GREEN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICE ON CORPORATE ENVIRONMENTAL PERFORMANCE AND ORGANIZATIONAL RATIONALE FOR SUSTAINABILITY

(CASE STUDY: EMPLOYESS IN SUGAR FACTORY OF LESTARI PATIANROWO)

ABSTRACT

The Sugar Factory of Lestari Patianrowo is one of the business units under the auspices of PT Perkebunan Nusantara X which aims to meet the sugar needs of the community and as the largest sugar producer in Indonesia. At present, many companies are demanded to be more concerned about the condition of the surrounding environment and one of the parties that has an important role, namely HR. The integration of environmental aspects from the HR side is known as Green Human Resource Management (GHRM). Problems that occur in the Patianrowo Sustainable Sugar Factory in the last 5 years the factory has experienced a decline in the amount of profits received and also experienced environmental problems related to community protests about the black ash remaining of the production process which is considered very unsettling them and the low personal concern of each employee on the environment. So that the factory is currently trying to improve its environmental performance, company efficiency by reducing costs to remain able to compete and be able to maintain the company's sustainability in the future given that it is currently in a bad condition, and trying to increase employee awareness of the environment. Therefore, this study will analyze the direct effect of the implementation of GHRM (GT, GPM, and GEI) on EEC, OCBE, CEP and ORS as well as the indirect effect through EEC and OCBE mediation on CEP. The design of this study was an explanatory study by distributing questionnaires offline to employees in 6 units / sections and data collected by 170 respondents. Data processing using SPSS and Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). The results of this study indicate that GT and GEI directly influence EEC and OCBE. But the implementation of GHRM (GT, GPM, GEI) directly affects CEP, but does not affect ORS. And CEP has no direct effect on ORS.

Keywords: *Corporate Environmental Performance* (CEP), *Employee Environmental Commitment* (EEC), *Green Human Resource Management* (GHRM), *Organizational Citizenship Behavior for the Environment* (OCBE), *Sustainability*

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa yang telah melimpahkan rahmat dan karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan proposal skripsi yang berjudul **"Pengaruh Praktik *Green Human Resource Management* Terhadap *Corporate Environmental Performance* dan *Organizational Rationale for Sustainability* (Studi Kasus: Karyawan Pabrik Gula Lestari Patianrowo)"** dengan baik dan tepat waktu. Skripsi ini disusun sebagai persyaratan untuk mengikuti sidang akhir dan sebagai langkah untuk menyelesaikan pendidikan Program Sarjana (S1) Departemen Manajemen Bisnis, Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya. Selama proses penyusunan skripsi, penulis mendapatkan banyak dukungan baik saran, masukan, motivasi, serta bimbingan dari berbagai pihak. Adapun berbagai pihak yang telah membantu penulis dalam penyelesaian skripsi ini, untuk itu pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan terima kasih kepada:

1. Ibu Dr. oec. HSG. Syarifa Hanoum, S.T., M.T. selaku Kepala Departemen Manajemen Bisnis ITS yang telah berjasa dalam mengembangkan Departemen Manajemen Bisnis ITS.
2. Bapak Dr. Ir. Bustanul Arifin Noer, M.Sc. selaku dosen pembimbing skripsi yang telah meluangkan waktu untuk membimbing serta memberikan arahan dan motivasi bagi penulis, sehingga penulis mampu menyelesaikan skripsi ini dengan baik dan tepat waktu.
3. Bapak Berto Mulia Wibawa S.Pi.,MM dan Ibu Geodita Woro Bramanti, S.T., M.Eng.Sc selaku dosen penguji seminar proposal yang telah memberikan bimbingan dan arahan bagi penulis.
4. Bapak Aang Kunaifi, S.E., M.SA. Ak. Dan Ibu Dewie Saktia Ardiantono, S.T., M.T. selaku dosen penguji sidang skripsi yang telah memberikan masukan, arahan, serta bimbingan bagi penulis.
5. Bapak dan Ibu Dosen tim pengajar Departemen Manajemen Bisnis ITS yang telah banyak memberikan bimbingan, ilmu, serta pengalaman kepada penulis selama menjalani masa perkuliahan di Departemen Manajemen Bisnis ITS.

6. Seluruh pihak dari Pabrik Gula Lestari Patianrowo yang telah memberikan kesempatan serta arahan kepada penulis dalam melaksanakan penelitian di Pabrik Gula Lestari Patianrowo.
7. Kedua orang tua dan keluarga penulis, Bapak Jasmani, Ibu Hartatik, dan Amalia Tiara yang selalu memberikan doa, dukungan, motivasi, nasihat, dan semangat kepada penulis.
8. Sahabat-sahabat SMA Alfina, Nofika, dan Hilda yang selalu memberikan semangat kepada penulis agar skripsi ini dapat terselesaikan tepat waktu.
9. Teman-teman penulis Ade, Atika, Illona, Moniyca, dan Thasya yang selalu memberikan semangat kepada penulis selama masa perkuliahan.
10. Teman-teman Keluarga Mahasiswa Manajemen Bisnis ITS khususnya mahasiswa Manajemen Bisnis angkatan 2016 (UMBRA) yang telah memberikan banyak pengalaman dan dukungan.
11. Para responden penelitian yang telah berkenan meluangkan waktu untuk mengisi kuesioner penulis.
12. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang turut memberikan dukungan dan bantuan dalam bentuk apapun selama proses penyusunan skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan skripsi ini masih terdapat banyak kekurangan, untuk itu penulis memohon maaf atas kesalahan yang disengaja maupun tidak disengaja. Besar harapan penulis agar skripsi ini dapat menambah pengetahuan pembaca, memberikan manfaat bagi banyak pihak, serta masukan untuk penelitian berikutnya.

Surabaya, 20 Juli 2020

Penulis

DAFTAR ISI

LEMBAR PENGESAHAN ..... Kesalahan! Bookmark tidak ditentukan.
ABSTRAK iii
***ABSTRACT* ..... v**
KATA PENGANTAR..... vii
DAFTAR ISI..... ix
DAFTAR GAMBAR..... xiii
DAFTAR TABEL xiv
DAFTAR LAMPIRAN xv
BAB I PENDAHULUAN..... 1
1.1 Latar Belakang 1
1.2 Rumusan Masalah 8
1.3 Tujuan Penelitian..... 8
1.4 Manfaat Penelitian..... 9
1.5 Ruang Lingkup Penelitian 9
1.6 Sistematika Penulisan..... 10
BAB II TINJAUAN PUSTAKA..... Kesalahan! Bookmark tidak ditentukan.
2.1 Proses Bisnis pada Pabrik Gula..... 12
2.2 *Green Human Resource Management* (GHRM)..... 17
2.2.1 *Green Training*..... 19
2.2.2 *Green Performance Management*..... 20
2.2.3 *Green Employee Involvement* 21
2.3 *Employee Enviromental Commitment* (EEC)..... 22
2.3.1 *Affective Commitment* 23
2.3.2 *Continuance Commitment*..... 23
2.3.3 *Normative Commitment* 23
2.4 *Organizational Citizenship Behavior for the Environment* (OCBE) 24
2.4.1 *Altruism (Helping)* 26
2.4.2 *Sportsmanship*..... 26
2.4.3 *Organizational Loyalty* 27

2.4.4 *Civic Virtue (Individual Initiatif)* 27
2.4.5 *Self Development* 27
2.5 *Corporate Enviromental Performance* (CEP) 28
2.5.1 *Environmental Management Performance* (EMP) 29
2.5.2 *Environmental Operational Performance* (EOP) 29
2.6 The Organizational Rationale for Sustainability (ORS) 30
2.7 Kajian Penelitian Terdahulu 33
2.8 Research Gap 40
BAB III METODOLOGI PENELITIAN 41
3.1 Identifikasi Masalah dan Studi Literatur 41
3.2 Identifikasi Sampel Penelitian 43
3.3 Variabel dan Teknik Pengukuran Variabel 44
3.4 Model dan Hipotesis Penelitian 46
3.5 Rancangan Kuesioner Penelitian 60
3.5.1 Skala Pengukuran Penelitian 61
3.5.2 Pilot Test 62
3.6 Teknik Pengumpulan Data 62
3.7 Teknik Pengolahan dan Analisis Data 63
3.7.1 Analisis Deskriptif 63
3.7.2 Uji Asumsi 65
3.7.3 Uji Reliabilitas 66
3.7.4 Uji Hipotesis 67
BAB IV ANALISIS DAN DISKUSI 74
4.1 Gambaran Objek Penelitian 74
4.1.1 Visi, Misi, dan Tata Nilai Perusahaan 77
4.1.2 Struktur Organisasi Pabrik Gula Lestari Patianrowo 78
4.2 Pengumpulan Data 78
4.2.1 *Pilot Test* 80
4.3 Analisis Deskriptif Demografi Responden 81
4.3.1 Analisis Deskriptif Demografi Berdasarkan Jenis Kelamin 81
4.3.2 Analisis Deskriptif Demografi Berdasarkan Usia 82
4.3.3 Analisis Deskriptif Demografi Berdasarkan Pendidikan Terakhir 83

4.3.4 Analisis Deskriptif Demografi Berdasarkan Masa Bekerja 84
4.4 Analisis Deskriptif 85
4.4.1 *Sum, Mean,* dan *Standard Deviation* 85
4.4.2 Analisis *Crosstab* 88
4.4.2.1. Analisis Crosstab Jenis Kelamin – Usia – Masa Kerja 88
4.4.2.2. Analisis Crosstab Pendidikan Terakhir – Usia – Bagian 89
4.5 Uji Asumsi 91
4.5.1 Uji *Missing* Data 91
4.5.2 Uji *Outlier* 91
4.5.3 Uji Normalitas 91
4.5.4 Uji Linearitas 93
4.6 Uji Reliabilitas 93
4.7 Uji Hipotesis 93
4.7.1 Model Pengukuran (*Outer* Model) 94
4.7.1.1 Internal Consistency 94
4.7.1.2 Convergent Validity 95
4.7.1.3 Discriminant Validity 97
4.7.2 Model Struktural (*Inner* Model) 98
4.7.2.1 Coefficient of Determination (R^2) 98
4.7.2.2 Effect size (f^2) 100
4.7.2.3 Predictive Relevance (Q^2) 101
4.7.2.4 Path Coefficient 102
4.8 Diskusi 105
4.8.1 Hipotesis 1 105
4.8.2 Hipotesis 2 108
4.8.3 Hipotesis 3 111
4.8.4 Hipotesis 4 113
4.8.5 Hipotesis 5 115
4.8.6 Hipotesis 6 117
4.8.7 Hipotesis 7 120
4.9 Implikasi Manajerial 121
BAB V SIMPULAN DAN SARAN 129

5.1. Simpulan 129
5.2. Saran 130
5.2.1 Keterbatasan Penelitian 130
5.2.2 Saran untuk Penelitian Selanjutnya 131
5.2.3 Saran untuk Perusahaan 131
DAFTAR PUSTAKA 133
LAMPIRAN 144
TENTANG PENULIS 162

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1 Faktor Keberhasilan Perusahaan 5
Gambar 2. 1 Proses Produksi Gula 14
Gambar 2. 2 Elemen OCB 26
Gambar 2. 3 Model Penelitian oleh Pham, N. T., et al, (2019)..... 34
Gambar 2. 4 Peta Research Gap..... 40
Gambar 3. 1 Diagram Alir Penelitian 42
Gambar 3. 2 Model Penelitian 52
Gambar 3. 3 Jalur Mediasi 72
Gambar 4. 1 Logo PT Perkebunan Nusantara X..... 75
Gambar 4. 2 Struktur Organisasi Pabrik Gula Lestari Patianrowo 79
Gambar 4. 3 Demografi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin..... 81
Gambar 4. 4 Demografi Responden Berdasarkan Usia 83
Gambar 4. 5 Demografi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir 84
Gambar 4. 6 Demografi Responden Berdasarkan Masa Bekerja..... 84

DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Rincian Jumlah Karyawan di 6 Bagian 2
Tabel 1. 2 Jumlah Produksi Gula Dalam 5 Tahun Terakhir 3
Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu 37
Tabel 3. 1 Jumlah Sampel Penelitian Tiap Bagian 43
Tabel 3. 2 Variabel Penelitian 48
Tabel 3. 3 Tabel Skala Likert 62
Tabel 3. 4 Outer Model 69
Tabel 3. 5 Inner Model 71
Tabel 4. 1 Realisasi Target Sampel Penelitian 80
Tabel 4. 2 Demografi Responden 82
Tabel 4. 3 Tabel Analisis Deskriptif Statistik 86
Tabel 4. 4 Crosstab Jenis Kelamin – Usia – Masa Kerja 89
Tabel 4. 5 Crosstab Pendidikan Terakhir – Usia – Bagian 90
Tabel 4. 6 Tabel Missing Data 92
Tabel 4. 7 Uji Internal Consistency 94
Tabel 4. 8 Uji Convergent Validity 96
Tabel 4. 9 Uji Convergent Validity setelah Reduksi 97
Tabel 4. 10 Uji HTMT 98
Tabel 4. 11 Uji Coefficient of Determination 99
Tabel 4. 12 Uji Effect Size 100
Tabel 4. 13 Model Fit Measures 102
Tabel 4. 14 Hasil Uji Hipotesis 103
Tabel 4. 15 Validasi Implikasi Manajerial 126

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Surat Ijin Pelaksanaan Skripsi 144
Lampiran 2 Kuesioner Penelitian 145
Lampiran 3 Dokumentasi Penyebaran Kuesioner 152
Lampiran 4 Z-Score Uji Outlier Variabel PLS-SEM 154
Lampiran 5 Skewness dan Kurtosis Uji Normalitas 155
Lampiran 6 Q-Q Plot Uji Normalitas 156
Lampiran 7 *Scatter Plot* Uji Linearitas 158
Lampiran 8 Uji Reliabilitas 159
Lampiran 9 Ouput Outer Model PLS-SEM 160
Lampiran 10 Output Outer Model PLS-SEM setelah Reduksi 161

BAB I
PENDAHULUAN

Bab ini menjelaskan mengenai latar belakang untuk menggambarkan kondisi yang mendasari penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat dari hasil penelitian, ruang lingkup penelitian yang terdiri atas batasan dan asumsi, serta sistematika penulisan yang menjelaskan secara singkat setiap bab dalam penelitian ini.

1.1 Latar Belakang

Dewasa ini, isu tentang lingkungan hidup sedang hangat diperbincangkan secara global baik oleh pemerintah maupun pelaku usaha (perusahaan). Perusahaan dituntut tidak hanya berfokus pada kegiatan produksi, melainkan juga harus memperhatikan sistem manajemen organisasi yang juga berfokus terhadap kondisi lingkungan sekitar untuk tetap menjaga kelestarian lingkungan. Limbah dan sampah yang dihasilkan dari sisa kegiatan produksi dan manajemen perusahaan merupakan bentuk pencemaran yang berdampak negatif terhadap kualitas lingkungan hidup karena mengakibatkan kerugian dalam hal kesehatan manusia, nilai estetika, kerugian ekonomi, dan terganggunya sistem alami (Permadi, 2013). Perusahaan yang beroperasi dalam ekonomi global yang kompetitif di mana mereka tidak boleh hanya efisien saja tetapi juga harus bertanggung jawab, terutama tanggung jawab terhadap lingkungan (Yong *et al*., 2019). Karena dalam hal ini tanggung jawab terhadap lingkungan dapat mempengaruhi keberhasilan dan keberlanjutan suatu perusahaan.

Di dalam suatu perusahaan, sumber daya manusia merupakan salah satu bentuk modal perusahaan (*human capital)* yang mempunyai peran utama terkait dengan kemampuan berinovasi dan wirausaha, serta keterampilan yang diperoleh dapat dikembangkan sesuai kebutuhan (Astuti & Wahyuni, 2018). Integrasi aspek lingkungan hidup pada pengelolaan usaha dari sisi sumber daya manusia dikenal dengan konsep *green human resource management* (GHRM). Dalam implementasinya, konsep GHRM diawali dengan melakukan sosialisasi mengenai pentingnya menjaga kelestarian lingkungan sekitar kepada tenaga kerjanya atau sumber daya manusianya. Penerapan GHRM sendiri masih jarang diterapkan di

Indonesia. Untuk itu Indonesia menjadi negara yang potensial untuk menerapkan GHRM karena Indonesia menjadi salah satu negara yang paling tercemar di dunia dan penyumbang limbah terbanyak salah satunya limbah yang dihasilkan dari proses produksi perusahaan manufaktur.

Salah satu perusahaan manufaktur di Indonesia dalam industri gula milik BUMN yaitu Pabrik Gula Lestari Patianrowo. Perusahaan ini merupakan salah satu pabrik gula bagian dari PT Perkebunana Nusantara X. Seperti yang telah diketahui bahwa, perusahaan manufaktur merupakan perusahaan yang mengelola barang mentah menjadi barang setengah jadi atau barang jadi. Begitu pula dengan Pabrik Gula Lestari Patianrowo yang mengolah tebu hingga menjadi gula kristal. Pabrik Gula Lestari Patianrowo dibagi menjadi 6 unit/bagian dengan jumlah total 234 karyawan. Untuk lebih jelasnya, 6 bagian yang ada di Pabrik Gula Lestari Patianrowo ditunjukkan pada Tabel 1.1:

Tabel 1. 1 Rincian Jumlah Karyawan di 6 Bagian

Bagian	**Karyawan**
AKU dan SDM	36
Tanaman	61
Tebang Muat Angkut (TMA)	11
Instalasi	65
Pengolahan	44
Quality Assurance (QA)	17
Jumlah	**234**

(sumber: data internal Pabrik Gula Lestari Patianrowo)

Agar mampu bertahan di tengah persaingan industri yang semakin ketat, perusahaan dituntut untuk siap menghadapi persaingan pasar secara global. Perusahaan diharapkan dapat meningkatkan kualitas produk agar mampu memenangkan persaingan pasar dengan cara usaha mendukung efisiensi biaya produksi. Dalam hal ini, Pabrik Gula Lestari Patianrowo memandang karyawan sebagai mitra strategis yang memiliki kemampuan pembelajaran dan peningkatan kompetensi secara mandiri. Pengelolaan kompetensi membutuhkan sistem peran

manajemen SDM yang tepat, sehingga mampu mengalokasikan dan memberikan motivasi yang sesuai untuk mendorong peningkatan produktivitas perusahaan dan untuk mempertahankan perusahaan agar tetap *sustain.*

Isu persaingan pasar secara global yang semakin meningkat ditandai dengan munculnya pabrik-pabrik gula swasta yang semakin banyak. Munculnya pabrik gula swasta ini sangat mempengaruhi jumlah produksi pabrik gula milik negara termasuk Pabrik Gula Lestari Patianrowo. Dirujuk pada Tabel 1.2, dalam 5 tahun terakhir jumlah produksi gula di Pabrik Gula Lestari Patianrowo menurun.

Tabel 1. 2 Jumlah Produksi Gula Dalam 5 Tahun Terakhir

Tahun	**Produksi Gula (kuintal)**
2015	384.772,00
2016	373.662,76
2017	222.263,00
2018	207.689,00
2019	150.542,10

(sumber: data internal Pabrik Gula Lestari Patianrowo)

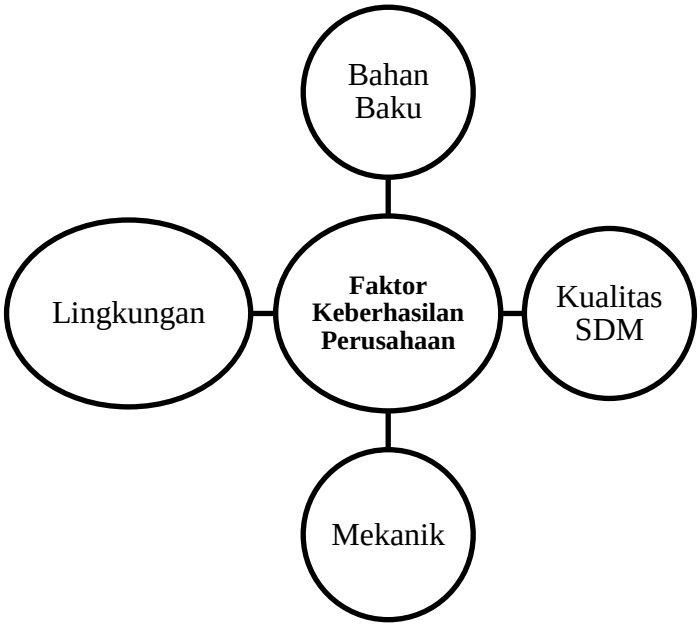
Penurunan jumlah produksi menyebabkan jumlah keuntungan yang diperoleh pabrik yang semakin menurun setiap tahunnya, sehingga juga berdampak pada penurunan jumlah bahan baku yang mampu dibeli oleh pabrik, oleh karena itu produksi gula tiap tahun semakin menurun. Mengingat pada saat ini pabrik sedang dalam kondisi yang kurang baik dalam hal *financial* dan sulit mempertahankan *sustainability* perusahaannya. Hal ini diakibatkan adanya persaingan pasar yang semakin ketat. Di mana ketika pabrik gula BUMN memasuki masa giling, harga gula di pasar rendah. Sehingga gula yang dihasilkan dijual dengan harga murah dan keuntungan yang diterima sedikit. Sedangkan, ketika pabrik gula milik negara tutup atau selesai masa giling, harga gula di pasar melonjak naik. Hal itu menjadi peluang bagi pabrik gula swasta untuk menambah produksi gula dan menjualnya di pasar dengan harga yang tinggi, sehingga keuntungan yang diperoleh juga semakin besar. Oleh karena itu, saat ini Pabrik Gula Lestari Patianrowo sedang berupaya menekan pengeluaran biaya-biaya untuk meningkatkan efisiensi perusahaan dalam hal

financial sebagai upaya keberlanjutan pabrik agar mampu bersaing dan bertahan di masa depan.

Faktor keberhasilan suatu perusahaan agar mampu bersaing dalam upaya keberlanjutan usaha mereka ditentukan oleh empat faktor yaitu bahan baku, kualitas SDM, mekanik atau mesin yang digunakan, dan lingkungan seperti dirujuk pada Gambar 1.1. Apabila ke empat faktor tersebut terpenuhi maka perusahaan dijamin mampu mencapai keberhasilan dalam upaya keberlanjutan. Begitu pun sebaliknya, jika salah satu dari keempat faktor tersebut tidak terpenuhi atau terjadi masalah maka akan menghambat proses produksi atau bisnis perusahaan sehingga menyebabkan kerugian dan perusahaan tidak dapat bertahan untuk jangka panjang. Berdasarkan keempat faktor tersebut, salah satu faktor yang sangat penting untuk diperhatikan adalah faktor lingkungan. Kondisi lingkungan di sekitar perusahaan sangat berpengaruh terhadap kinerja perusahaan dan stabilitas proses produksi di perusahaan. Faktor lingkungan tidak hanya berkaitan dengan kondisi udara maupun air yang ada di sekitar perusahaan, tetapi juga termasuk makhluk hidup yang berada di sekitar perusahaan seperti hewan, tumbuhan, bahkan manusia yang berada atau bertempat tinggal di sekitar perusahaan tersebut. Jika salah satu makhluk hidup tersebut terganggu akibat adanya aktivitas produksi perusahaan, maka akan menghambat proses produksi karena perusahaan akan menerima keluhan dan protes dari berbagai pihak.

Berdasarkan keempat faktor keberhasilan tersebut, Pabrik Gula Lestari Patianrowo mengalami permasalahan terkait dengan faktor lingkungan. Jika dilihat dari letaknya, Pabrik Gula Lestari Patianrowo berada di tengah-tengah rumah masyarakat di Desa Patianrowo, di mana daerah tersebut bukan daerah industri. Pabrik Gula Lestari Patianrowo ini memiliki permasalahan lingkungan baik eksternal maupun internal perusahaan. Permasalahan lingkungan eksternal perusahaan terjadi ketika Pabrik Gula Lestari Patianrowo memasuki masa giling gula. Selama masa giling tersebut, pabrik sering dan hampir selalu menerima protes atau keluhan dari warga masyarakat di sekitar pabrik setiap tahunnya. Masyarakat mengeluhkan abu hitam atau langes yang berasal dari sisa proses produksi gula yang dianggap sangat meresahkan mereka. Hal ini dikarenakan langes tersebut

sangat mengotori rumah mereka, sehingga setiap 1 jam sekali masyarakat harus menyapu untuk membersihkan rumah mereka, jika tidak dibersihkan maka langes yang ada di rumah mereka akan semakin tebal. Terutama dalam 3 tahun terakhir ini yaitu tahun 2017, 2018, 2019, semakin banyak keluhan yang diterima pabrik dari masyarakat terkait langes yang dihasilkan hitam, tebal, dan banyak. Selama ini agenda kerja bakti yang wajib diikuti seluruh karyawan untuk membersihkan lingkungan sekitar pabrik, termasuk rumah masyarakat yang terkena langes. Upaya lain untuk menghadapi keluhan masyarakat tersebut yaitu dengan memberikan sembako kepada warga sekitar yang terkena langes dan pabrik melakukan jual gula murah setiap 1 tahun sekali.



Gambar 1. 1 Faktor Keberhasilan Perusahaan

(sumber: data internal Pabrik Gula Lestari Patianrowo)

Permasalahan lingkungan internal perusahaan berkaitan dengan kurangnya kepedulian pribadi masing-masing karyawan terhadap kondisi lingkungan kerja mereka. Beberapa karyawan terutama wanita yang mengeluhkan adanya karyawan lain yang merokok di dalam ruangan, walaupun sudah disediakan ruangan khusus untuk merokok. Untuk itu perlu menerapkan praktik *green human resource management* (GHRM) agar Pabrik Gula Lestari Patianrowo tetap mampu bersaing dan mampu bertahan untuk jangka panjang serta mampu meningkatkan kepedulian masing-masing karyawan terhadap lingkungan tempat kerjanya, baik lingkungan

eksternal maupun internal pabrik. Keberlanjutan di tingkat organisasi membutuhkan keterlibatan karyawan dengan kebijakan dan inisiatif yang berwawasan lingkungan (Ren, Tang, & Jackson, 2018). Dengan menerapkan GHRM diharapkan mampu mengubah karyawan normal menjadi karyawan ramah lingkungan sehingga mencapai tujuan lingkungan perusahaan dan akhirnya memberikan kontribusi yang signifikan terhadap kelestarian lingkungan sekitar. Selain itu jika dilihat berdasarkan fungsinya, penerapan GHRM mampu meningkatkan efisiensi perusahaan yang lebih besar dan mampu menekan pengeluaran biaya yang lebih rendah.

Saat ini, Pabrik Gula Lestari sudah mulai menerapkan GHRM namun belum secara keseluruhan. Penerapan GHRM yang dilakukan hanya sebatas penggunaan teknologi yakni pembuatan aplikasi yang digunakan sebagai media penyebaran informasi, surat, maupun undangan ketika akan mengadakan rapat sehingga tidak lagi menggunakan media kertas. Untuk menindaklanjuti hal tersebut, saat ini pabrik gula sedang merintis dan berupaya untuk menerapkan GHRM secara keseluruhan agar mampu menciptakan pabrik yang lebih ramah lingkungan, baik dari sisi kinerja lingkungan perusahaan maupun dari sisi karyawan yang lebih peduli terhadap lingkungan.

Sebelum adanya permasalahan lingkungan tersebut, keuntungan yang diterima pabrik sepenuhnya digunakan untuk pembelian bahan baku sehingga produksi gula semakin tahunnya meningkat. Namun, setelah mengalami permasalahan lingkungan terkait adanya protes warga mengenai abu hitam dan upaya pabrik untuk meningkatkan kepedulian karyawan terhadap lingkungan melalui pelatihan, kinerja individu, dan keterlibatan karyawan, maka pabrik menggunakan sebagian keuntungan yang diterima untuk memperbaiki mesin produksi agar tidak menghasilkan abu yang tidak terlalu hitam pekat dan menambah program atau kegiatan terkait lingkungan bagi karyawan. Berdasarkan hasil wawancara dengan pihak internal pabrik menyatakan bahwa setiap tahunnya sebelum memasuki masa giling pabrik melakukan perbaikan mesin yang cukup membutuhkan banyak biaya, khususnya dalam 3 tahun terakhir ini. Di mana biaya yang dikeluarkan untuk perbaikan mesin produksi cukup banyak, dan penambahan

jumlah program atau kegiatan lingkungan juga memerlukan biaya yang lebih banyak, sehingga dana yang seharusnya digunakan untuk membeli bahan baku menjadi berkurang. Jika pabrik tidak segera melakukan perbaikan mesin produksi tersebut, maka akan sangat mempengaruhi keberlanjutan usaha Pabrik Gula Lestari Patianrowo, mengingat kondisi pabrik sekarang juga kurang bagus. Oleh karena itu, saat ini pabrik sedang berupaya untuk memperbaiki kinerja lingkungan perusahaan dengan meningkatkan efisiensi perusahaan dan mengubah sikap dan perilaku karyawan guna mempertahankan *sustainability* perusahaan.

Berdasarkan permasalahan yang telah diuraikan di atas, peneliti menginginkan untuk dapat mengambil skripsi yang akan mengulas tentang meningkatkan kesadaran serta kepedulian bagi perusahaan dan individu masing-masing karyawan Pabrik Gula Lestari Patianrowo akan pentingnya menjaga kelestarian lingkungan sekitar. Di samping itu penelitian yang akan dilakukan juga berfungsi untuk meningkatkan *corporate environmental performance* (CEP) dan menjaga *sustainability* perusahaan untuk keberhasilan organisasi jangka panjang. Di mana peningkatan CEP dimediasi oleh dua faktor yaitu *employee environmental commitment* (EEC) dan *organizatinal citizenship behaviour for the environment* (OCBE). EEC terkait dengan komitmen karyawan untuk menjaga kelestarian lingkungan, sedangkan OCBE terkait dengan sikap sukarela dari diri pribadi karyawan untuk menjaga lingkungan sekitarnya. Apabila masing-masing individu karyawan telah mampu meningkatkan rasa kepedulian terhadap lingkungan, maka akan memudahkan perusahaan untuk meningkatkan kinerja lingkungan perusahaan menyelesaikan masalah lingkungan eksternal perusahaan.

Keberhasilan manajemen lingkungan organisasi sangat bergantung pada EEC yang dapat membantu meningkatkan CEP (Kim *et al*., 2019). Seperti yang sudah dijelaskan sebelumnya, peningkatan *corporate environmental performance* dan menjaga *sustainability* perusahaan juga sangat dipengaruhi oleh peran penerapan GHRM secara keseluruhan, mulai dari *green training, green performance management,* dan *green employee involvement.* Agar penerapan GHRM dapat tercapai sesuai dengan tujuan lingkungan perusahaan, maka perusahaan juga harus memberikan pelatihan yang berbasis lingkungan kepada

seluruh karyawan, meningkatkan kinerja lingkungan masing-masing karyawan, dan melibatkan karyawan dalam kegiatan atau program ramah lingkungan, memberikan peluang bagi karyawan untuk berpendapat terkait solusi penyelesaian masalah perusahaan, serta melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan terkait dengan permasalahan lingkungan yang sedang dihadapi oleh perusahaan. Berdasarkan uraian tersebut judul skripsi yang akan peneliti ajukan yaitu "Pengaruh Praktik *Green Human Resource Management* terhadap *Corporate Environmental Performance* dan *Organizational Rationale for Sustainability*".

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka rumusan masalah yang diselesaikan dalam penelitian ini antara lain, yaitu:

1) Apakah praktik *green human resource management* (GHRM) secara langsung mempengaruhi *employee enviromental commitment* (EEC), *organizational citizenship behaviour for the environment* (OCBE), *corporate environmental performance* (CEP), dan *organizational rationale for sustainability* (ORS) ?
2) Apakah *employee enviromental commitment* (EEC) dan *organizational citizenship behaviour for the environment* (OCBE) memediasi pengaruh praktik *green human resource management* (GHRM) terhadap *corporate environmental performance* (CEP) ?
3) Apakah *corporate environmental performance* (CEP) secara langsung mempengaruhi *organizational rationale for sustainability* (ORS) ?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan yang diharapkan dari penelitian ini adalah:

1) Mengidentifikasi dan mengetahui pengaruh praktik *green human resource management* (GHRM) secara langsung mempengaruhi *employee enviromental commitment* (EEC), *organizational citizenship behaviour for the environment* (OCBE), *corporate environmental performance* (CEP), dan *organizational rationale for sustainability* (ORS).

2) Mengidentifikasi dan mengetahui pengaruh *employee enviromental commitment* (EEC) dan *organizational citizenship behaviour for the environment* (OCBE) memediasi pengaruh praktik *green human resource management* (GHRM) terhadap *corporate environmental performance* (CEP).
3) Mengidentifikasi dan mengetahui pengaruh *corporate environmental performance* (CEP) secara langsung mempengaruhi *organizational rationale for sustainability* (ORS).

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat untuk berbagai pihak, yaitu bagi penulis, perusahaan, dan pembaca pada umumnya. Manfaat tersebut antara lain:

1) Bagi perusahaan, penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan mengenai peran penerapan *green human resource management* (GHRM) yang dapat mempengaruhi *corporate environmental performance* (CEP) dan *sustainability*, sehingga mampu memberikan masukan dalam perumusan strategi dan perencanaan program untuk mendukung tercapainya *corporate environmental performance* (CEP) dan *sustainability* perusahaan.
2) Bagi akademis, diharapkan dapat memberikan peningkatan pemahaman mengenai *green human resource management* (GHRM) dan keterkaitannya dengan *corporate environmental performance* (CEP) dan *sustainability* perusahaan.
3) Bagi pembaca pada umumnya, diharapkan penelitian ini akan bermanfaat untuk penerapan wawasan keilmuan Manajemen Bisnis khususnya di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia dengan topik *green human resource management* (GHRM).

1.5 Ruang Lingkup Penelitian

Ruang lingkup penelitian ini dibagi menjadi dua bagian yaitu berisikan batasan dan asumsi yang berguna untuk memperjelas wilayah cakupan dalam penelitian ini. Adapun batasan dan asumsi tersebut akan dijelaskan lebih lanjut seperti di bawah ini. Batasan yang digunakan dalam penelitian ini yaitu:

1) Subjek penelitian ini yaitu seluruh karyawan tetap di Pabrik Gula Lestari Patianrowo yang bekerja di semua bagian.
2) Penelitian ini berfokus untuk mengetahui peran penerapan *green human resource management* (GHRM) dan pengaruhnya terhadap *corporate environmental performance* (CEP) dan *sustainability* perusahaan.
3) Pengambilan data primer dilakukan pada bulan April hingga Mei 2020 dengan melakukan penyebaran kuesioner secara *offline* kepada karyawan di 6 bagian yang ada pada Pabrik Gula Lestari Patianrowo.

Pada penelitian ini diasumsikan bahwa selama penelitian dilakukan tidak terjadi perubahan informasi serta kebijakan secara signifikan di Pabrik Gula Lestari Patianrowo.

1.6 Sistematika Penulisan

Langkah untuk memudahkan proses penulisan, pembahasan, dan penilaian penelitian, maka dalam pengerjaannya akan dibagi menjadi beberapa bab dengan sistematika penulisan sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini menjelaskan mengenai kondisi yang mendasari penelitian, rumusan masalah penelitian, tujuan penelitian, manfaat dari hasil penelitian, ruang lingkup penelitian yang terdiri atas batasan dan asumsi, serta sistematika penulisan yang menjelaskan secara singkat setiap bab.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisi uraian penjelasan mengenai tinjauan pustaka yang berhubungan dengan permasalahan dan dapat membantu peneliti dalam menyelesaikan permasalahan. Kajian pustaka ini sebagai kajian dari penelitian-penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh para peneliti, serta *research gap* penelitian ini dengan penelitian terdahulu.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini menguraikan tentang tahapan yang dilakukan dalam proses pengerjaan penelitian. Secara keseluruhan, detail tahapan pelaksanaan penelitian dapat dilihat pada diagram alir penelitian. Sedangkan teknis pelaksanaan penelitian dijelaskan pada bagian identifikasi permasalahan, identifikasi sampel penelitian, teknik pengukuran variabel, model penelitian, rancangan kuesioner penelitian, teknik pengumpulan data, serta teknik pengolahan dan analisis data penelitian.

BAB IV ANALISIS DAN DISKUSI

Bab ini menjelaskan mengenai gambaran objek penelitian serta analisis dan diskusi dari data penelitian yang telah diolah. Analisis dan diskusi meliputi proses pengumpulan data, pengolahan data beserta analisis sesuai dengan metode yang digunakan, serta pembahasan implikasi manajerial yang diperoleh dari hasil analisis penelitian yang dilakukan.

BAB V SIMPULAN DAN SARAN

Bab ini menjelaskan mengenai simpulan dari hasil analisis dan diskusi yang telah dilakukan. Selanjutnya, juga akan menguraikan mengenai saran dari peneliti untuk penelitian berikutnya untuk mengatasi keterbatasan yang ada pada penelitian ini.

BAB II
TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini menjelaskan uraian mengenai tinjauan pustaka yang digunakan dalam penelitian ini sebagai bahan kajian dan referensi dalam menyelesaikan permasalahan pada penelitian ini. Berdasarkan judul penelitian ini Pengaruh *Green Human Resource Management* Terhadap *Corporate Environmental Performance* dan *Organizational Rationale for Sustainability* (Studi kasus: karyawan Pabrik Gula Lestari Patianrowo), maka akan dijelaskan teori mengenai proses bisnis pada pabrik gula secara umum, *green human resource management* (GHRM) yang meliputi *green training*, *green performance management*, dan *green employee involvement*, *employee enviromental commitment* (EEC), *organizational citizenship behaviour for the environment* (OCBE), *corporate environmental performance* (CEP), dan *organizational rationale for sustainability* (ORS). Pada bab ini juga akan memuat mengenai penelitian terdahulu dan *research gap* penelitian.

2.1 Proses Bisnis pada Pabrik Gula

Gula adalah suatu karbohidrat sederhana karena dapat larut dalam air dan langsung diserap oleh tubuh untuk diubah menjadi energi (Darwin, 2013). Gula paling banyak diperjualbelikan dalam bentuk gula kristal sukrosa padat. Bahan baku gula berasal dari bermacam-macam, antara lain nira tebu, palem, kelapa, dan aren. Gula memiliki banyak manfaat, salah satunya bermanfaat sebagai salah satu pemanis yang pada umumnya dikonsumsi oleh masyarakat. Biasanya gula digunakan sebagai pemanis pada makanan atau minuman, selain itu gula juga digunakan sebagai *stabilizer* dan bahan pengawet suatu makanan.

Gula merupakan salah satu bahan pokok manusia di dunia. Sebagai salah satu bahan pokok masyarakat, gula merupakan komoditas utama dalam aktivitas perdagangan di Indonesia. Selain itu, gula juga sebagai komoditas bahan pangan yang sangat penting bagi kehidupan manusia. Gula sebagai salah satu kebutuhan pokok masyarakat dan industri, saat ini masih terus menjadi permasalahan penting karena adanya kekurangan jumlah produksi dalam negeri. Seiring dengan meningkatnya jumlah populasi manusia, dari waktu ke waktu permintaan

masyarakat terhadap gula juga terus meningkat. Pemerintah melalui Kementerian Perindustrian (Kemenperin) berkomitmen memacu pertumbuhan industri gula untuk memenuhi kebutuhan pasar domestik. Di antaranya, dengan membatasi impor dan memberikan insentif terhadap pabrik gula baru yang melakukan produksi berbasis tebu (Kemenperin, 2019).

Di Indonesia, gula kristal yang dikonsumsi oleh masyarakat bahan bakunya didominasi oleh tanaman tebu. Bagi masyarakat Indonesia khususnya di daerah Jawa, masyarakat sudah sangat akrab dengan tanaman tebu yang merupakan salah satu jenis tanaman musiman yang dipanen setiap satu tahun sekali. Sebelum menjadi gula kristal yang siap untuk didistribusi dan dikonsumsi, tanaman tebu diolah melalui enam unit proses produksi pembuatan gula kristal. Secara umum, proses pembuatan gula kristal ditunjukkan pada Gambar 2.1.

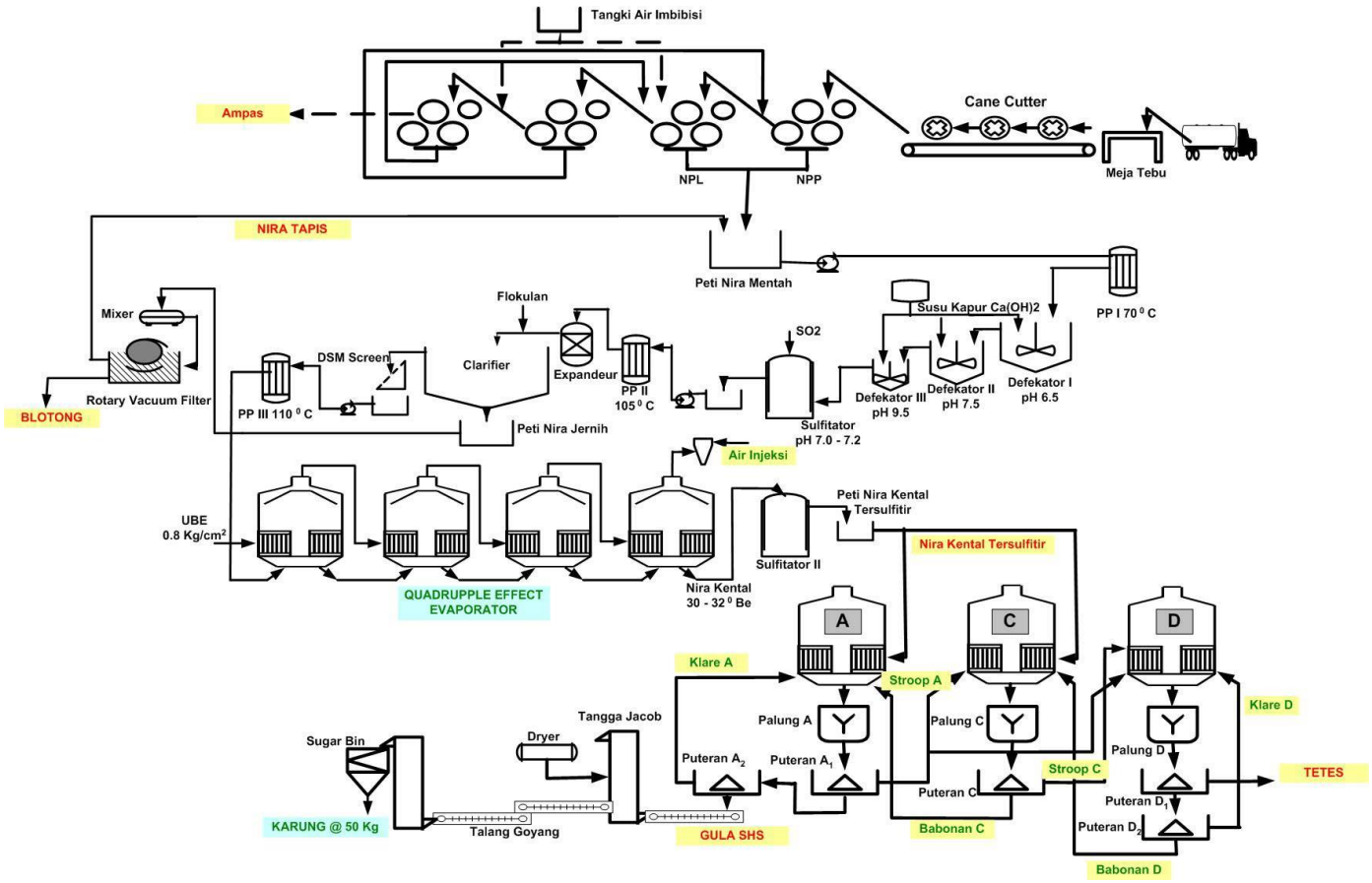
Dirujuk pada Gambar 2.1 proses pembuatan gula kristal diolah melalui enam unit atau stasiun proses produksi. Enam unit proses produksi tersebut meliputi stasiun gilingan, stasiun pemurnian, stasiun penguapan, stasiun masakan (kristalisasi), stasiun puteran (pemisahan), dan stasiun penyelesaian.

1. Stasiun Gilingan

   Tahapan pertama dalam proses pembuatan gula adalah proses pemerahan tebu pada stasiun penggilingan. Proses yang ada di stasiun gilingan dapat dibedakan menjadi dua tahap, yaitu proses pendahuluan dan ekstraksi tebu. Tebu yang masih berupa lonjoran dipotong-potong dan dicacah pada alat pendahuluan hingga menjadi serabut yang berukuran sekitar 5 cm. Kemudian serabut-serabut tebu ini diekstraksi menggunakan gilingan hingga nira yang ada dalam batang tebu terperah. Batang tebu yang sudah terperah akan menghasilkan nira dan ampas. Nira yang dihasilkan masih mengandung banyak pengotor, disebut nira mentah, dan akan diproses selanjutnya di stasiun pemurnian, sedangkan ampas yang dihasilkan akan digunakan sebagai bahan bakar Boiler.

2. Stasiun Pemurnian

   Setelah melalui proses pemerahan pada stasiun gilingan, tahapan selanjutnya yaitu pemurnian nira mentah. Nira mentah yang dihasilkan mengandung gula, yang terdiri dari sukrosa, gula *invert* (glukosa dan fruktosa), zat bukan gula



Gambar 2. 1 Proses Produksi Gula

(sumber: gunturrizky.wordpress.com)

yang terdiri dari Ca, Fe, Mg, dan Al yang terikat pada asam organik dan asam anorganik, zat warna, lilin, asam-asam kieselgur. Zat-zat bukan gula yang terdapat dalam nira dipisahkan dengan zat-zat yang mengandung gula. Proses pemisahan tersebut dengan mengendalikan suhu, pH, dan waktu tinggal di tiap peralatan agar sukrosa yang terkandung dalam nira tidak terinversi.

Di dalam stasiun pemurnian, terdapat tiga proses pemurnian nira, yaitu defekasi, sulfitasi, dan karbonatasi. Pabrik gula di Indonesia, sebagian besar menggunakan proses sulfitasi untuk pemurnian nira. Pada proses ini, nira dialirkan ke dalam defekator dicampur dengan susu kapur yang berguna untuk membentuk inti endapan yang lebih besar. Proses defekasi dilakukan secara bertahap selama tiga kali sehingga didapatkan pH akhir sekitar 8,5-10. Kemudian, nira dialirkan ke dalam sulfitator dan direaksikan dengan gas SO2 yang akan membentuk endapan CaSO3, berguna untuk memperkuat endapan agar tidak mudah pecah. pH terakhir yang dihasilkan dari reaksi ini adalah 7. Tahapan terakhir pada proses pemurnian yaitu nira dialirkan ke *clarifier* (bejana pengendap) untuk mendapatkan nira jernih dan bagian yang terendapkan adalah nira kotor. Sebagian besar nira kotor tersebut akan terpisahkan sebagai nira tapis atau blotong dan nira yang dihasilkan disebut nira jernih yang akan dialirkan ke proses selanjutnya.

3. Stasiun Penguapan

Nira jernih yang dihasilkan dari proses pemurnian masih memiliki kadar air yang tinggi. Pada proses penguapan nira jernih dilakukan di dalam bejana evaporator. Proses penguapan yang dilakukan bertujuan untuk menaikkan konsentrasi nira agar mendekati konsentrasi jenuhnya. Untuk mengefisienkan pemakaian uap pada proses kristalisasi nantinya, air dalam nira diuapkan hingga nira mencapai 30 – 32 derajat *Celcius*. Proses penguapan ini dilakukan pada kondisi vakum dengan mempertimbangkan untuk menurunkan titik didih nira jernih, karena pada suhu > 1250C nira akan mengalami kerusakan. Dengan kondisi vakum tersebut, titik nira terjadi pada suhu 700C, sehingga dihasilkan nira kental.

4. Stasiun Masakan

   Tahapan berikutnya setelah proses penguapan yaitu proses kristalisasi yang dilakukan di stasiun masakan. Pada proses ini, nira kental yang dihasilkan dari proses sebelumnya akan diuapkan lebih lanjut hingga terbentuk kristal gula. Proses kristalisasi ini juga dilaksanakan dalam kondisi hampa udara. Untuk mencapai ukuran kristal yang diinginkan, proses masakan dibagai dalam beberapa tahap. Hasil akhir proses kristalisasi yang dilakukan di stasiun masakan adalah *massecuite*, yaitu kristal gula yang masih mengandung lapisan-lapisan *strup* di sekelilingnya.

5. Stasiun Puteran

   Setelah melalui proses kristalisasi di stasiun masakan, proses berikutnya yaitu proses pemisahan yang dilakukan di stasiun puteran. Proses pemisahan dilakukan untuk memisahkan kristal gula dari larutannya menggunakan alat sentrifugal atau puteran. Pada kristal gula dalam *massecuite* dipisahkan dari *strup* dengan memanfaatkan gaya sentrifugal. Proses sentrifugasi ini juga dilakukan dalam beberapa tahap, tergantung jenis *massecuite* yang diputar. Proses ini menghasilkan gula kristal dan tetes. Gula kristal kemudian didinginkan dan dikeringkan guna menurunkan kadar airnya, sedangkan tetes selanjutnya di transfer ke tangki tetes untuk dijual.

6. Stasiun Penyelesaian

   Gula yang dihasilkan stasiun puteran masih mengandung kadar air yang cukup tinggi, oleh karena itu gula dikeringkan dan didinginkan dengan menggunakan *Sugar Drier and Cooler* (SDC) hingga diperoleh gula dengan kadar air dan suhu yang diharapkan. Setelah gula dikeringkan dilakukan pengemasan produk dengan memasukkan gula ke dalam sak.

Selain menghasilkan gula sebagai produk utamanya, Pabrik Gula Lestari Patianrowo juga mempunyai produk sampingan yaitu tetes tebu dan ampas tebu. Tetes tebu merupakan sisa dari proses produksi atau kotoran yang berasal dari nira kental yang berupa cairan kental. Tetes tebu dapat diolah kembali menjadi alkohol, spiritus, dan bahan baku MSG. Sedangkan ampas tebu yang dihasilkan dari sisa proses penggilingan digunakan sebagai pakan ternak dan pupuk kompos.

2.2 *Green Human Resource Management* (GHRM)

Sumber daya manusia merupakan salah satu aspek penting bagi perusahaan dan suatu bentuk modal perusahaan (*human capital)* yang mempunyai peran utama terkait dengan kemampuan berinovasi dan wirausaha, serta keterampilan yang diperoleh dapat dikembangkan sesuai kebutuhan (Astuti & Wahyuni, 2018). Saat ini perusahaan dituntut tidak hanya berfokus pada proses produksi dan keberlanjutan usahanya tetapi juga dituntut untuk peduli terhadap kondisi lingkungan hidup di sekitarnya. Integrasi aspek lingkungan hidup pada pengelolaan usaha dari sisi sumber daya manusia dikenal dengan konsep *Green Human Resource Management* (GHRM). Sebuah proses dukungan dari tujuan SDM ke manajemen lingkungan disebut *Green Human Resource Management* (GHRM) (Renwick, *et al.*, 2008). Jadi, perusahaan dapat menggunakan praktik dan kebijakan GHRM untuk membantu menanamkan budaya ramah lingkungan serta melibatkan karyawan dalam upaya pengelolaan lingkungan sekitar.

Green Human Resource Management (GHRM) adalah suatu kebijakan perusahaan dalam pengelolaan sumber daya manusia secara berkelanjutan dengan melibatkan aspek lingkungan untuk menjaga kelestarian alam dalam pengelolaan perusahaan (Astuti & Wahyuni, 2018). Dalam penerapannya, menurut Pham, *et al*, (2019) GHRM melibatkan semua proses kegiatan bagian SDM mulai dari pelatihan, kinerja karyawan, serta keterlibatan karyawan yang berbasis lingkungan atau disebut sebagai kebijakan hijau atau *going green*. Praktik dan kebijakan *going green* diyakini dapat meningkatkan keterlibatan dan produktivitas karyawan (Dumont, *et al.*, 2017). Saat ini, GHRM juga sebagai konsep yang sedang tren secara global, GHRM telah dirancang untuk mempengaruhi perilaku ramah lingkungan karyawan dalam suatu organisasi atau tempat kerjanya. Hal ini sesuai dengan fungsi SDM yakni sebagai penggerak kelestarian lingkungan dalam suatu organisasi dengan menyelaraskan praktik dan kebijakannya dengan tujuan berkelanjutan yang mencerminkan fokus terhadap lingkungan (Dumont, *et al.*, 2017).

Dalam industri global, kebijakan serta penerapan GHRM telah menjadi salah satu faktor yang dianggap penting. Berdasarkan penelitian terdahulu, salah

satu praktisi SDM mengindikasikan bahwa dengan mendorong karyawan untuk menjadi lebih ramah lingkungan di tempat kerja merupakan salah satu cara terbaik untuk organisasi mereka dalam hal efisiensi, yang akan berpengaruh terhadap penghematan biaya-biaya (Masri & Jaaron, 2017). Hal ini berarti bahwa dengan penerapan kebijakan ramah lingkungan suatu organisasi dapat mendorong karyawan mereka untuk tidak melakukan kegiatan yang memungkinkan terjadinya pemborosan biaya dan tidak selaras dengan konsep ramah lingkungan yang telah ditetapkan.

Penerapan GHRM di suatu perusahaan dianggap penting untuk dipahami dan diimplementasikan karena penerapan GHRM dinilai sebagai langkah strategis untuk mengurangi biaya yang dikeluarkan, mengurangi pencemaran, menghindari pemanasan global, menjaga keseimbangan lingkungan sekitar, dan mampu menciptakan usaha yang berkelanjutan untuk jangka panjang serta mampu bersaing secara global di persaingan industri yang semakin kompetitif. Selain itu, fungsi penerapan GHRM juga memberikan beberapa keuntungan bagi perusahaan, yaitu: 1) tingkat efisiensi yang lebih besar, dan 2) biaya yang dikeluarkan lebih rendah serta keterlibatan karyawan dan retensi karyawan yang lebih baik. Dalam penerapannya, GHRM sangat didukung dengan adanya pola rekrutmen yang memasukkan unsur lingkungan (*green recruitment*) dan GHRM juga sangat mendukung perusahaan dalam pencapaian kinerja lingkungan perusahaan (Masri & Jaaron, 2017). Tidak hanya didukung dengan pola *green recruitment*, GHRM juga didukung dengan seluruh proses dalam manajemen SDM dengan pola keberlanjutan seperti *green training*, *green performance management*, dan *green employee involvement* (Pham, *et al.*, 2019). Di mana proses dalam manajemen SDM tersebut juga memasukkan unsur lingkungan dalam penerapannya. Hal tersebut berdasarkan perluasan dari teori AMO dan penelitian sebelumnya misalnya penelitian yang dilakukan oleh Masri & Jaaron (2017), di mana peneliti menerapkan tiga komponen hijau yaitu *training*, *performance management*, dan *employee involvement* dalam pengukuran praktik GHRM.

2.2.1 *Green Training*

Dalam melakukan upaya untuk usaha yang berkelanjutan dan meningkatkan kinerja lingkungan perusahaan dengan penerapan GHRM, salah satu proses untuk berhasil mewujudkannya yaitu dengan melakukan *green training* atau pelatihan karyawan yang berbasis lingkungan. *Green training* didefinisikan sebagai kebijakan lingkungan yang memberi karyawan pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang diperlukan (Jabbour, *et al.*, 2010). Dalam penerapannya, *green training* dapat memberikan informasi tentang kebijakan hijau perusahaan, prosedur, dan misi lingkungan perusahaan (Mandip, 2012). Selain itu, dengan melakukan *green training*, perusahaan mampu meningkatkan kesadaran lingkungan (Perron, *et, al.*, 2006). Untuk memberdayakan karyawan dengan mengembangkan stabilitas mereka untuk mengidentifikasi masalah lingkungan dan solusi korespondensi (Govindarajulu & Daily, 2004).

Dengan penerapan *green training*, karyawan dengan sendirinya akan lebih terlatih untuk mengidentifikasi masalah lingkungan apa yang sedang terjadi serta menemukan solusi bagaimana penyelesaian permasalahan tersebut tanpa adanya paksaan dari perusahaan. Dapat dikatakan penerapan *green training* mampu menumbuhkan kesadaran lingkungan pada pribadi masing-masing karyawan. Nilai pendidikan hijau dan pelatihan karyawan dalam memberikan pengetahuan dan kemampuan yang diperlukan untuk *environmental performance* yang baik (Arulrajah, *et al.*, 2015). Dengan menerapkan *green training* pada karyawan, diyakini akan mampu dengan mudah meningkatkan kinerja lingkungan perusahaan. Jika setiap karyawan telah mempunyai rasa kepedulian terhadap kondisi lingkungan, maka mereka akan dengan mudah bekerja sama untuk meningkatkan kinerja lingkungan perusahaan dan tujuan hijau perusahaan.

Pelatihan dan program pengembangan karyawan harus mencakup masalah sosial dan lingkungan di semua tingkatan atau level (Mandip, 2012). Sehingga dalam menerapkan *green training* membutuhkan dukungan dari semua pihak yang terlibat dalam suatu organisasi, mulai dari level tertinggi sampai dengan level terendah untuk membatu menyelesaikan permasalahan lingkungan yang ada di setiap tingkatan. Menurut Cherian dan Jacob (2012), sangat penting untuk

merancang pelatihan lingkungan berdasarkan kebutuhan pelatihan untuk mencapai manfaat lingkungan yang optimal dari pelatihan. Renwick, *et al*., (2013) menyarankan pelatihan hijau dan praktik pengembangan tertentu seperti staf pelatihan untuk menghasilkan analisis hijau ruang kerja, efisiensi energi, pengelolaan limbah, daur ulang, dan pengembangan keterampilan pribadi hijau. Untuk mencapai tujuan ini, prinsip rotasi pekerjaan harus digunakan dalam penugasan ramah lingkungan sebagai bagian penting dari rencana pelatihan dan pengembangan karier para manajer hijau berbakat di masa depan (Wehrmeyer, 1996).

2.2.2 *Green Performance Management*

Green performance management menunjukkan sistem untuk memandu karyawan dalam menyelaraskan perilaku mereka dengan tujuan hijau perusahaan (Pham, *et al*., 2019). Di mana seluruh kinerja dan perilaku karyawan sehari-hari di dalam organisasi akan berhubungan dengan lingkungan untuk membantu mencapai tujuan hijau perusahaan. Biasanya, di dalam manajemen SDM untuk menentukan kinerja dan perilaku karyawan dikenal dengan sebutan *Performance Management System* (PMS). Di dalam kebijakan SDM yang lebih mengarah ke lingkungan atau disebut GHRM, PMS digunakan untuk memandu kinerja karyawan untuk mencapai *Enviromental Performance* (EP) yang diinginkan melalui pengukuran kontribusi karyawan terhadap kemajuan EP (Ahmad, 2015).

Dalam hal ini, PMS bertujuan untuk memastikan efektivitas kerja manajemen hijau dari waktu ke waktu (Jackson, *et al*., 2011), serta melindungi inisiatif *Environmental Management* (EM) terhadap segala kemunduran atau kerugian organisasi (Epstein & Roy, 1997). Manajemen SDM harus mengintegrasikan EP ke dalam PMS dengan menetapkan tujuan EM, tanggung jawab, memantau perilaku EM, dan mengevaluasi pencapaian tujuan lingkungan dengan menggunakan peringkat pekerjaan hijau kepada manajer dan karyawan sebagai indikator utama kinerja pekerjaan (Sharma & Gupta, 2015). Peringkat pekerjaan hijau ini harus dimasukkan dalam catatan penilaian manajer dan karyawan (Ramus, Encouraging innovative environmental actions: what companies and managers must do, 2002). Dengan adanya penilaian kinerja secara individu

untuk mencapai peringkat pekerjaan hijau, hal ini dapat memotivasi dan meningkatkan kinerja hijau karyawan untuk lebih berkontribusi dalam meningkatkan *Corporate Environmental Performance* (CEP).

Dalam upaya meningkatkan kinerja hijau secara individu, baik manajer maupun karyawan dapat bekerja sama untuk saling meningkatkan kinerja mereka masing-masing. Misalnya, manajer harus memberikan umpan balik rutin kepada karyawan atau tim tentang peran mereka dalam mencapai tujuan lingkungan untuk meningkatkan EP mereka (Arulrajah, *et al*., 2015). Pemberian umpan balik ini akan membantu karyawan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan mereka. Hal ini ditegaskan oleh Govindarajulu dan Daily (2004) yang menjelaskan bahwa berbagi hasil penilaian dengan karyawan tentang seberapa baik mereka membuat kemajuan menuju tujuan lingkungan sangat penting untuk motivasi karyawan, dan akan meningkatkan keterlibatan mereka dalam tanggung jawab EM. Seperti yang disarankan oleh Harvey, *et al.*, (2013), organisasi juga dapat menyediakan sistem informasi secara *online* dan audit yang memungkinkan karyawan untuk melacak EP mereka sendiri dan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk berpartisipasi dan menyarankan cara-cara praktis untuk membuat organisasi lebih hijau. Untuk mencapai hal ini, Ahmad (2015) menyarankan bahwa departemen SDM harus mendesain ulang sistem penilaian kinerja untuk dapat menilai karyawan berdasarkan kompetensi perilaku dan teknis mereka terkait dengan fokus organisasi terhadap kelestarian lingkungan. Untuk alasan ini, organisasi kontemporer saat ini telah mengembangkan standar kinerja lingkungan perusahaan yang telah dikombinasikan dengan sistem informasi hijau, untuk mengevaluasi EP dan kinerja hijau karyawan mereka (Marcus & Fremeth, 2009).

2.2.3 *Green Employee Involvement*

Dalam upaya perusahaan untuk meningkatkan kesadaran pengelolaan lingkungan, perusahaan dapat mengikutsertakan karyawan dalam kegiatan maupun program perusahaan yang terkait dengan lingkungan sekitar, misalnya kegiatan kerja bakti, kegiatan pengelolaan limbah, efisiensi energi, penggunaan sumber daya yang tepat, dan mengurangi jejak karbon. Keterlibatan karyawan terutama dipandang sebagai persyaratan umum yang berkorelasi positif dengan keberhasilan

serangkaian praktik *green organization* (Hanna, *et al.*, 2000). *Green employee involvement* bertujuan memberikan peluang bagi pekerja untuk berpartisipasi dalam inisiatif dan kegiatan lingkungan (Pinzone, *et al.*, 2016). Dalam praktik *green employee involvement* berfokus pada memberikan peluang untuk mendorong pendapat karyawan dalam manajemen lingkungan dan memberikan solusi untuk masalah lingkungan dalam suatu organisasi. Selain itu, (Zoogah, 2011) menjelaskan bahwa organisasi harus memberikan peluang untuk melibatkan karyawan dalam proyek penyelesaian masalah lingkungan.

Pada penelitian sebelumnya mendukung bahwa memberdayakan karyawan dalam pengambilan keputusan untuk manajemen lingkungan dapat meningkatkan keterampilan pengendalian diri dan pemecahan masalah seorang karyawan (Govindarajulu & Daily, 2004). Peluang keterlibatan karyawan membantu dalam mengembangkan budaya pro-lingkungan dalam suatu organisasi melalui diskusi terbuka, pertukaran ide, dan berbagi berbagai sudut pandang tentang aspek lingkungan. Selain itu, ditekankan juga bahwa mengartikulasikan visi lingkungan yang jelas dan menyebarkan informasi melalui berbagai saluran komunikasi formal dan informal memandu karyawan untuk terlibat dalam inisiatif lingkungan. Serta penggunaan tim hijau juga merupakan faktor penting bagi organisasi yang bertujuan meningkatkan praktik manajemen lingkungan perusahaan. Kerja tim memberikan kesempatan bagi karyawan untuk bekerja bersama, berbagi pengetahuan, dan mengusulkan solusi baru untuk masalah yang kompleks (Daily, *et al*., 2007).

2.3 *Employee Enviromental Commitment* (EEC)

Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya, sangat membutuhkan komitmen yang kuat dari seluruh pihak di semua level organisasi. Komitmen karyawan terhadap organisasi atau lingkungan tempat kerjanya telah dikonseptualisasikan dan dapat diukur dengan berbagai cara. Berdasarkan konseptualisasi tersebut, terdapat tiga komponen pendekatan untuk mengukur komitmen karyawan yaitu *affective commitment*, *continuance commitment*, dan *normative commitment* (Allen & Meyer, 1990). Secara umum, ketiga komitmen ini

menjelaskan mengenai hubungan antara karyawan dengan organisasi, namun ketiga sifat komitmen tersebut berbeda.

2.3.1 *Affective Commitment*

Karyawan dengan *affective commitment* yang kuat, di mana mereka melakukan hal-hal tersebut karena mereka ingin melakukan hal tersebut, atau timbulnya keinginan dari diri mereka sendiri.

2.3.2 *Continuance Commitment*

Karyawan dengan *continuance commitment* yang kuat, karyawan melakukan hal-hal tersebut karena memang perlu untuk melakukannya, adanya tuntutan kebutuhan untuk melakukan hal-hal tersebut.

2.3.3 *Normative Commitment*

Karyawan dengan *normative commitment* yang kuat, mereka melakukan hal-hal tersebut karena mereka dituntut untuk wajib dan harus melakukannya. Biasanya *normative commitment* terjadi ketika ada perintah atau aturan untuk melakukan hal-hal tersebut.

Komitmen *affective*, *continuance* dan *normative* paling baik dipandang sebagai komponen yang dapat dibedakan, yaitu karyawan dapat mengalami masing-masing kondisi psikologis ini ke tingkat yang berbeda-beda. Beberapa karyawan, misalnya mungkin merasakan kebutuhan yang kuat dan kewajiban yang kuat untuk bertahan, tetapi tidak ada keinginan untuk melakukannya, karyawan yang lain mungkin tidak merasakan kebutuhan atau kewajiban tetapi memiliki keinginan yang kuat, dan sebagainya.

Employee environmental commitment (EEC) menunjukkan rasa keterikatan lingkungan dan tanggung jawab di tempat kerja (Reineri & Paille, 2016). Berdasarkan konteks lingkungan, fokus pada manajemen lingkungan yang efektif kemungkinan akan memperkuat sikap hijau untuk staf yang berkomitmen pada tujuan lingkungan perusahaan (Perez, *et al.*, 2009). Ketika manajemen puncak menanamkan manajemen lingkungan ke dalam organisasi maka norma, nilai, dan pola pikir karyawan harus diubah untuk beradaptasi dengan budaya dan tujuan hijau organisasi (Pinzone, *et al.*, 2016). Hal ini dapat menghasilkan pengembangan rasa

keterikatan, tanggung jawab, dan kesadaran karyawan terhadap masalah lingkungan (Jabbour & Santos, 2008). Dengan demikian, praktik GHRM dapat merangsang EEC (O'Donohue & Torugsa, 2016).

Berfokus pada kebijakan GHRM (*training, performance management,* dan *employee involvement*) mempromosikan berbagi pengetahuan, persepsi karyawan tentang GHRM, kompetensi, dan lain-lain yang dapat meningkatkan hasil spesifik hijau seperti EEC. Khususnya, pemahaman hijau karyawan melalui program pelatihan lingkungan menghasilkan pengetahuan dan komitmen yang bertahan lama karena program tersebut membantu karyawan menyerap dan mengadopsi pola pikir, keterampilan, dan sikap yang terkait dengan hijau (Perron, *et al.*, 2006). Manajemen kinerja hijau, seperti umpan balik tentang kinerja hijau karyawan membantu mencegah sikap yang tidak diinginkan (Jabbour, *et al.*, 2010) dan meningkatkan keterlibatan dan tanggung jawab terhadap lingkungan (Govindarajulu & Daily, 2004).

Demikian pula, Daily dan Huang (2001) berpendapat bahwa keterlibatan karyawan dalam lingkungan terus dapat memotivasi EEC. Misalnya, mengembangkan kerja tim hijau dapat meningkatkan pemahaman karyawan tentang mengapa, apa, bagaimana, di mana, dan kapan memanfaatkan praktik lingkungan untuk menjamin komitmen karyawan terhadap aktivitas hijau di tempat kerja. Secara empiris, Pinzone, *et al.*, (2016) studi adalah salah satu dari sedikit studi yang diterbitkan menyelidiki praktik GHRM-hubungan EEC. Temuan mereka juga mendukung argumen di atas dengan menunjukkan efek positif dari praktik GHRM pada komitmen efektif terhadap lingkungan.

2.4 *Organizational Citizenship Behavior for the Environment* (OCBE)

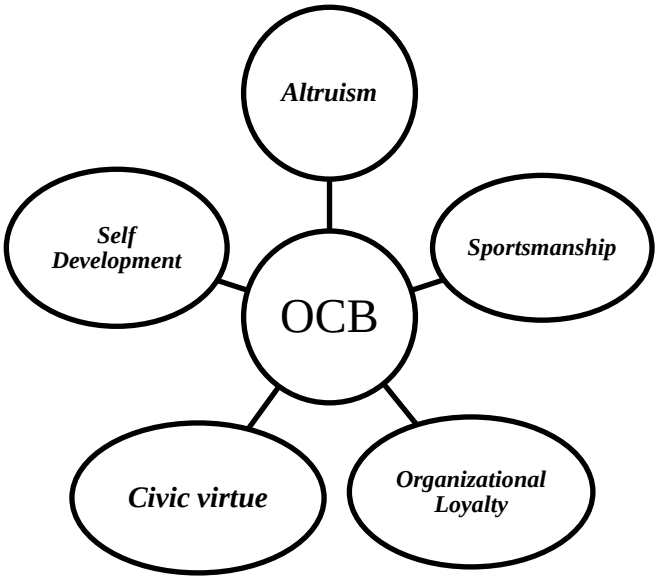
Salah satu peran penerapan SDM adalah untuk menciptakan konteks yang menumbuhkan *organizational citizenship behaviour* (OCB) di antara masing-masing karyawan sehingga, ketika karyawan melampaui persyaratan peran mereka untuk melakukan upaya ekstra, membantu rekan kerja mereka dan mendukung kegiatan organisasi, maka tingkat kinerja organisasi harus tinggi (Messersmith, *et al.*, 2011). Seorang karyawan yang mempunyai OCB tinggi tidak akan dibayar dalam bentuk bonus tertentu baik uang maupun lainnya, namun OCB lebih kepada

perilaku sosial dari masing-masing individu karyawan yang bekerja melebihi apa yang diharapkan, seperti memberi saran dan pendapat di tempat kerja, dan tidak membuang-buang waktu kerja. Mirip dengan peran OCB terhadap hubungan kinerja SDM, *organizatinal citizenship behaviour for the environment* (OCBE) diusulkan sebagai mekanisme penghubung antara hubungan kinerja SDM dengan lingkungan (Paille, *et al*., 2014). OCBE dapat memisahkan perilaku sosial individu dan diskresi yang tidak secara eksplisit diakui oleh sistem penghargaan formal dan yang berkontribusi pada manajemen lingkungan yang lebih efektif oleh organisasi (Boiral, 2009). Perilaku individu dan diskresi ini mencakup berbagai jenis inisiatif, seperti berbagi pengetahuan untuk mencegah polusi di tempat kerja, menyarankan solusi yang bertujuan mengurangi limbah, mewakili organisasi pada konferensi lingkungan dan bekerja sama dengan departemen lingkungan untuk menerapkan teknologi hijau.

Kontribusi OCB untuk kelancaran dan efisiensi operasi suatu organisasi sebagian besar tergantung pada perilaku sukarela yang tidak diakui oleh organisasi, termasuk saling membantu di antara karyawan, keterlibatan dalam berbagai kegiatan organisasi yang tidak dihargai, upaya pengembangan pribadi, saran konstruktif dan dukungan citra dan nilai-nilai perusahaan (MacKenzie, *et al.* 1998). Kerangka analitik yang digunakan untuk OCB secara umum juga dapat diterapkan untuk masalah lingkungan (Ramus & Killmer, 2007).

Model Ramus dan Killmer menunjukkan bahwa inisiatif lingkungan karyawan dapat diprediksi dan diukur dari perspektif perilaku. Asumsi bahwa inisiatif ini didasarkan pada perilaku yang tidak ditentukan dan pro sosial tidak dengan sendirinya membantu untuk menjelaskan jenis perilaku lingkungan apa yang terlibat atau untuk mengidentifikasi karakteristik mereka dan hubungannya dengan OCB pada umumnya. Komentar yang sama berlaku untuk model OCB yang berfokus pada lingkungan yang diusulkan oleh Daily, *et al.* (2009). Tujuan dari model ini dan jenis variabel yang digunakan untuk menjelaskan OCBE relatif sama dengan yang diusulkan oleh Ramus dan Killmer (2007). Menurut model ini, kinerja lingkungan organisasi pada akhirnya tergantung pada intensitas OCBE.

Dalam mencari untuk mengeksplorasi sifat dan ruang lingkup OCBE, Boiral (2009) menggunakan enam kategori utama OCB yang diusulkan oleh Organ *et al.* (2006), yaitu: (1) *helping*, (2) *sportsmanship*, (3) *orhanizational loyalty*, (4) *organizational compliance*, (5) *individual initiatif*, dan (6) *self development*. Namun, berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh (Boiral, 2009), jika OCB didasarkan pada perilaku sukarela karyawan yang tidak diharuskan (Organ, *et al.* 2006 & Podsakoff, *et al.* 1997), maka kepatuhan terhadap standar, kebijakan, dan prosedur lingkungan hampir tidak dapat dipandang sebagai komponen OCBE. Mengikuti rekomendasi Podsakoff dan MacKenzie (1994), semua item yang terkait dengan kepatuhan organisasi dihapus. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa saat ini terdapat lima kategori utama OCB yaitu: (1) *helping*, (2) *sportsmanship*, (3) *organizational loyalty*, (4) *individual initiatif*, dan (5) *self development*.



Gambar 2. 2 Elemen OCB

2.4.1 *Altruism (Helping)*

Altruism atau disebut *helping* merupakan sikap sukarela karyawan untuk membantu tugas-tugas karyawan lain yang berkaitan dengan operasional organisasi tanpa adanya paksaan dari pihak lain.

2.4.2 *Sportsmanship*

Sportsmanship merupakan suatu bentuk toleransi atau sikap kerelaan karyawan untuk bertahan bekerja di lingkungan organisasi tanpa mengeluh

walaupun keadaan lingkungan organisasi tersebut kurang menyenangkan. Dalam hal ini, karyawan secara individu juga harus bersedia bersikap positif, mengesampingkan egonya, dan mengorbankan kepentingan pribadinya demi kepentingan kelompok organisasinya.

2.4.3 *Organizational Loyalty*

Organizational loyalty merupakan sikap individu karyawan untuk tetap bertahan bekerja di suatu organisasi walaupun organisasi tersebut kurang menguntungkan dan memiliki risiko yang tinggi. Selain itu, karyawan secara individu akan mempromosikan citra organisasinya kepada pihak luar dan akan berupaya melindungi organisasinya adanya ancaman dari pihak luar.

2.4.4 *Civic Virtue (Individual Initiatif)*

Civic virtue atau disebut *individual initiatif* merupakan keterlibatan individu karyawan dalam aktivitas perusahaan dan peduli terhadap kelangsungan serta keberlanjutan perusahaan. karyawan secara individu dengan sukarela berpartisipasi dan bertanggung jawab dalam mengatasi permasalahan yang dihadapi perusahaan. Selain itu, karyawan juga aktif mengutarakan saran dan pendapatnya.

2.4.5 *Self Development*

Self development merupakan perilaku individu karyawan untuk meningkatkan kemampuan, pengetahuan, dan keterampilan mereka tanpa adanya perintah dari organisasi. Karyawan yang memiliki kemampuan lebih dianggap mampu membantu organisasi dalam upaya meningkatkan kinerjanya.

Menurut Boiral (2009), ada beberapa alasan mengapa OCBE perlu dipertimbangkan dalam penelitian dan praktik, termasuk keragaman masalah lingkungan, keterbatasan sistem manajemen formal, pentingnya menjalin hubungan, dan kolaborasi dalam tindakan pencegahan polusi, legitimasi sosial dan sifat sipil dari inisiatif ekologis sukarela. OCBE memiliki relevansi terutama karena kompleksitas masalah lingkungan, yang tidak dapat dikelola melalui sistem formal saja. Karena itu, masalah ini mengharuskan karyawan untuk secara sukarela terlibat dalam berbagi pengetahuan diam-diam dan membantu menerapkan solusi

pencegahan polusi. Enam kategori OCBE yang diusulkan oleh Boiral (2009) adalah eksplorasi terbaik dan memerlukan validasi empiris.

Pinzone, *et al.*, (2016) mengusulkan bahwa praktik GHRM mampu merangsang OCBE, sementara Daily, *et al.*, (2009) juga mencatat bahwa OCBE mengarah ke kinerja lingkungan. Oleh karena itu, OCBE dianjurkan sebagai sarana untuk menerjemahkan praktik-praktik GHRM menjadi peningkatan dalam kinerja lingkungan perusahaan. Di mana studi penelitian yang disebutkan di atas mendukung peran mediasi OCBE.

2.5 *Corporate Enviromental Performance* (CEP)

Kinerja lingkungan merupakan suatu hasil yang dapat diukur dari sistem manajemen lingkungan yang terkait dengan kontrol aspek-aspek lingkungan. Untuk membantu perusahaan dalam meningkatkan kinerja lingkungannya dan meningkatkan peran perusahaan dalam pelestarian lingkungan, pemerintah melalui Kementerian Lingkungan Hidup (KLH) membentuk Program Penilaian Peringkat Kinerja Perusahaan dalam Pengelolaan Lingkungan Hidup (PROPER). PROPER ini memiliki tujuan untuk mendorong perusahaan mencapai keunggulan lingkungan melalui sistem manajemen lingkungan dan kebijakan hijau perusahaan, efisiensi energi, efisiensi air, 3R limbah B3, 3R sampah, dan pemberdayaan masyarakat.

Kebijakan hijau perusahaan tidak hanya didasarkan pada sistem, kegiatan, atau teknologi manajemen formal saja, melainkan juga didasarkan pada inisiatif yang dibuat oleh karyawan seperti menyarankan perbaikan pada proses efisiensi penggunaan energi, memilah dan mendaur ulang limbah, serta membentuk tim atau komite hijau juga dapat memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja lingkungan perusahaan (Ramus & Steger, 2000). *Corporate environmental performance* (CEP) dipandang sebagai hasil positif suatu organisasi terhadap kondisi lingkungan sekitar (Daily, *et al.*, 2012). Latan, *et al.*, (2018) juga menunjukkan bahwa strategi manajemen lingkungan yang efektif dianggap mampu memfasilitasi tujuan hijau organisasi seperti CEP. Selain itu, ISO juga menggambarkan CEP sebagai hasil manajemen organisasi dari aspek lingkungan (ISO 1999). Menurut ISO 14031 menjelaskan bahwa dimensi pada CEP terdiri atas dua dimensi yaitu dimensi manajemen dan dimensi operasional. Hal ini sesuai

dengan penelitian yang dilakukan oleh Xie dan Hayase (2007) yang juga menjelaskan bahwa CEP memiliki dua dimensi yaitu *enviromental management performance* (EMP) dan *enviromental operational performance* (EOP).

2.5.1 *Environmental Management Performance* (EMP)

Dimensi *enviromental management performance* (EMP) berfokus pada *input* atau tingkat strategis kinerja lingkungan suatu organisasi dan pada prinsip-prinsip serta kegiatan pengelolaan organisasi yang berkaitan dengan lingkungan alam. Berdasarkan ISO 14001 yang kombinasi dengan ISO 14031, EMP terdiri dari lima sub dimensi yaitu *enviromental policy* (POL), *enviromental objectives* (OBJ), *enviromental processes* (PRO), *organizational structure* (OS), dan *enviromental monitoring* (MON).

2.5.2 *Environmental Operational Performance* (EOP)

Dimensi EOP mengacu pada tingkat operasional kinerja lingkungan suatu organisasi dan secara eksplisit berfokus pada hasil atau *output* yaitu, aspek lingkungan dari kegiatan manajemen perusahaan yang berkaitan dengan lingkungan alam. Proses lingkungan mengacu pada prosedur organisasi konkret yang dirancang untuk meningkatkan kinerja operasional lingkungan (Ilinitch, *et al.*, 1998). Tujuan lingkungan mengacu pada sasaran dan target lingkungan spesifik untuk menerjemahkan kebijakan lingkungan menjadi tindakan (Aravind & Christmann, 2011) dan (Darmall & Edwards, 2006). Pemantauan lingkungan mengacu pada prosedur peninjauan dan tindakan korektif yang harus memastikan peningkatan berkelanjutan kinerja operasional lingkungan (Darmall & Edwards, 2006) dan (Melnyk, *et al.*, 2003)

Praktik GHRM dapat menjadi dimensi penting dalam meningkatkan kinerja hijau. Pelatihan lingkungan seperti itu memberi karyawan pengetahuan, sikap, dan keterampilan terkait (Jabbour, *et al.*, 2010), yang dapat membantu karyawan mengidentifikasi masalah lingkungan dan mengambil tindakan yang sesuai di tempat kerja untuk meningkatkan kinerja ramah lingkungan (Vidal-Salazar, *et al.*, 2012)). Demikian pula, mengevaluasi kinerja lingkungan karyawan menyelaraskan perilaku, memastikan tanggung jawab, dan berfokus pada tujuan lingkungan (Govindarajulu & Daily, 2004) yang pada gilirannya meningkatkan kinerja ramah

lingkungan perusahaan (Guerci, *et al.*, 2016). Organisasi yang fokus pada keterlibatan karyawan menghasilkan peluang bagi karyawan untuk menerapkan pengetahuan dan kemampuan mereka dalam kegiatan lingkungan, mengambil inisiatif hijau di tempat kerja (Pinzone, *et al.*, 2016), dan memberikan solusi inovatif untuk mengurangi limbah dan meningkatkan efisiensi penggunaan sumber daya (Florida & Davison, 2001), yang meningkatkan kinerja lingkungan organisasi.

2.6 The Organizational Rationale for Sustainability (ORS)

Keberlanjutan suatu perusahaan atau lebih dikenal dengan sebutan *sustainability*, merupakan salah satu *issue* yang saat ini sedang gencar dikembangkan di Indonesia. Berdasarkan pada definisi kamus, *sustainability* hanya menyiratkan bahwa suatu kegiatan atau tindakan yang dilakukan suatu bisnis atau usaha agar mampu dipertahankan, misalnya usaha tersebut dapat dilanjutkan tanpa batasan waktu atau selamanya. *Sustainability* merupakan suatu pendekatan terstruktur terhadap 3 bidang kinerja perusahaan yaitu di bidang ekonomi, sosial, dan lingkungan. Ketiga bidang tersebut saling berkaitan satu sama lain untuk mencapai pembangunan keberlanjutan suatu perusahaan. Bombiak dan Marciniuk (2018) menjelaskan bahwa perusahaan mengawali semua kegiatannya dengan perencanaan yang komprehensif dengan visi keberlanjutan yang wajib melibatkan semua pemangku kepentingan di dalam maupun di luar perusahaan.

Dalam upaya keberlanjutan usaha, perusahaan dituntut untuk mempertimbangkan semua aspek, baik pertimbangan ekonomi, sosial, maupun lingkungan. Di mana ketiga aspek pertimbangan tersebut harus diperhatikan secara seksama sebagai dasar pengembangan usaha. Usaha yang berkelanjutan berawal dari definisi pembangunan berkelanjutan yang berasal dari pemahaman dan keyakinan masyarakat bahwa alam ini sangatlah terbatas. Jika manusia telah melampaui batas alam tersebut berarti manusia sedang berada dalam kondisi yang mengerikan. Perusahaan yang menjalankan suatu usaha ialah salah satu penentu kemampuan alam untuk menopang usaha melalui pasokan sumber daya dan menetralkan kegiatan ekonomi.

Dalam persaingan industri yang semakin kompetitif, organisasi semakin ditantang untuk memasukkan praktik keberlanjutan ke dalam strategi mereka

dengan memerlukan komitmen dan kontribusi dari seluruh organisasi (Boudreau & Ramstad, 2005). Penerapan praktik keberlanjutan suatu organisasi dalam jangka panjang dianggap sangat penting karena berbagai alasan. Salah satu alasannya, perusahaan yang menerapkan keberlanjutan akan sangat efektif akan biaya yang dikeluarkan. Dengan meningkatkan efisiensi penggunaan alat dan bahan baku dalam proses produksi dan sistem manajemennya, perusahaan dapat mengurangi penggunaan energi, pengurangan waktu produksi, pengurangan limbah yang dihasilkan, pengurangan penggunaan bahan-bahan untuk proses produksi, serta dapat memberikan penghematan biaya yang dikeluarkan secara signifikan yang akan menguntungkan perusahaan maupun pelanggan dalam jangka panjang.

Keberlanjutan semakin menjadi hal yang penting untuk topik penelitian dan praktik bisnis selama beberapa dekade terakhir sebagai akibat dari semakin menipisnya sumber daya alam yang cepat dan keprihatinan atas kesenjangan kekayaan dan tanggung jawab sosial perusahaan saat ini tanpa kompromi (Hart & Milstein, 2003). Sebuah perspektif telah muncul yang mendefinisikan keberlanjutan untuk mencakup tiga komponen, yaitu lingkungan alam, sosial, dan kinerja ekonomi. Perspektif ini umumnya disebut sebagai *triple bottom line* (TBL). Di tingkat perusahaan, ketiga dimensi ini diterima secara umum. Kinerja ekonomi dipengaruhi oleh keadaan ekonomi para pemangku kepentingannya, serta sistem ekonomi di tingkat lokal, nasional, dan / atau internasional Kinerja keuangan dan keuntungan tidak lagi menjamin kelangsungan hidup jangka panjang perusahaan. Perusahaan perlu memasukkan kinerja non-keuangan, seperti kegiatan sosial dan perlindungan lingkungan ke dalam pengambilan keputusan dan perencanaan strategis. Kinerja lingkungan dan laporan lingkungan manajemen sebuah organisasi dari aspek lingkungannya (ISO, 1999). Ranganathan (1998) mengidentifikasi empat elemen kunci untuk kinerja lingkungan, yaitu (1) penggunaan material, (2) konsumsi energi, (3) *output* non-produk, dan (4) pelepasan polutan.

Dalam hal ini, pemahaman tentang bagaimana karyawan membentuk persepsi mereka tentang mengapa organisasi mereka menghargai keberlanjutan adalah penting, hal itu disebut dengan *organizational rationale for sustainability* (ORS). Tosti-Kharas, *et al.*, (2017) mendefinisikan ORS yang dirasakan sebagai

sejauh mana karyawan memandang bahwa organisasi mereka mendukung keberlanjutan. Selain itu, karyawan mungkin menganggap orientasi organisasi mereka terhadap keberlanjutan dibenarkan karena adanya dua alasan yaitu alasan moral (*eco-centricrationale*) atau alasan bisnis *(organization centric rationale).*

Pada penelitian ini, menjelaskan bahwa persepsi karyawan yang menganggap orientasi organisasi tempat mereka bekerja terhadap upaya keberlanjutan dibenarkan dengan alasan bisnis. Kedua alasan ini berarti bahwa baik karyawan memandang bahwa atasan mereka mendasarkan prioritas keberlanjutan mereka pada rencana asli untuk melindungi sumber daya alam atau mereka menganggap mereka sebagai upaya untuk meningkatkan reputasi organisasi dengan mengelola tayangan dan menghemat biaya. Literatur menunjukkan bahwa persepsi karyawan tentang nilai dan impor bahwa organisasi adalah kemampuan keberlanjutan yang lebih tinggi daripada perilaku organisasi dalam menentukan identifikasi organisasi dan perilaku kewarganegaraan organisasi terhadap lingkungan (Glavas & Godwin, 2013). Akibatnya, organisasi tidak dapat menerapkan kebijakan dan praktik keberlanjutan baru dengan sukses tanpa mengandalkan perilaku individu (Lulfs & Hahn, 2013) dan persepsi subyektif mereka tentang alasan untuk bertindak berkelanjutan.

Karyawan lebih rentan terhadap perilaku ramah lingkungan di tempat kerja jika mereka menganggap bahwa organisasi mereka secara bersamaan memiliki kebijakan lingkungan dan mengambil tindakan nyata yang menunjukkan kesediaan mereka untuk memiliki cara yang ramah lingkungan (Paille & Raineri, 2015). Sering kali, organisasi mencoba untuk mendukung dan memotivasi karyawan melalui inisiatif seperti pelatihan, pengembangan, dan kompensasi yang berorientasi pada target organisasi hijau. Praktik-praktik ini tidak diragukan lagi, tetapi mengetahui bahwa persepsi mendorong perilaku, seseorang juga harus mempertimbangkan peran ORS yang dirasakan dalam meningkatkan perilaku pro-lingkungan karyawan bahkan jika mereka secara pribadi tidak memiliki nilai keberlanjutan yang kuat.

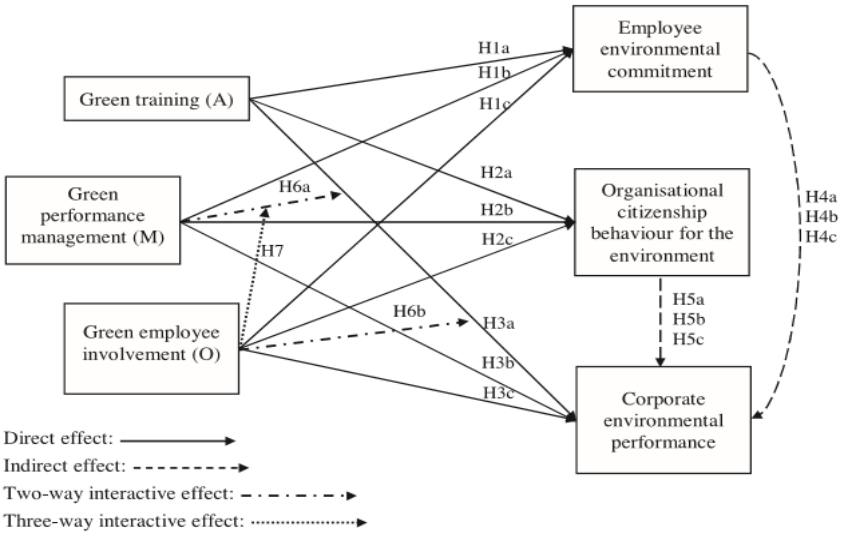
2.7 Kajian Penelitian Terdahulu

Pada penelitian ini terdapat beberapa kajian penelitian terdahulu sebagai jurnal pendukung dan sebagai jurnal rujukan. Di mana jurnal ini terdiri dari dua jurnal acuan utama dan beberapa jurnal pendukung guna menentukan referensi terkait dengan variabel penelitian, metode penelitian, hipotesis penelitian, dan hasil yang diharapkan oleh peneliti. Pada Tabel 2.1 akan dijabarkan rangkaian penelitian terdahulu.

Kajian penelitian terdahulu digunakan bertujuan untuk membantu peneliti dalam memperbanyak bahan kajian. Adanya kajian tersebut juga bertujuan untuk mengetahui adanya *gap* penelitian atau perbedaan penelitian yang dilakukan serta sebagai bahan rujukan untuk dilakukannya penelitian di masa depan. Kajian penelitian terdahulu yang disajikan pada Tabel 2.1 berisi beberapa parameter penelitian terdahulu. Parameter ini digunakan sebagai suatu indikator yang berkaitan dengan permasalahan penelitian, tujuan penelitian, teknik pengolahan data, dan hasil penelitian yang diharapkan.

Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Pham, *et al*, (2019) dengan judul *The role of green human resource management in driving hotel's environmental performance: Interaction and mediation analysis* bertujuan untuk mengetahui pengaruh praktik GHRM (*green training, green performance management, green employee involvement*) terhadap *corporate environmental performance* (CEP) pada karyawan pada 110 hotel berbintang di Vietnam. Penelitian ini melibatkan 220 karyawan sebagai responden yang merupakan karyawan hotel berbintang yang ada di Vietnam. Model penelitian ini ditunjukkan pada Gambar 2.3. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *green training* dan *green employee involvement* merupakan faktor penting untuk memperkuat EEC, OCBE, dan CEP pada lingkungan hotel. Sedangkan *green performance management* tidak secara langsung mempengaruhi EEC, OCBE, dan CEP pada hotel. Selain itu, *green training* dan *green performance* menghasilkan CEP yang lebih kuat karena pengaruh mediasi dari OCBE. Oleh karena itu, CEP hotel sangat bergantung pada penerapan GHRM melalui mediasi OCBE.

Berikutnya penelitian yang dilakukan oleh Jeronimo, *et al*, (2019) yang berjudul *Going green and sustainable: The influence of green HR practices on the organizational rationale for sustainability*. Penelitian ini menelaah lebih lanjut mengenai hubungan GHRM (*green hiring, green training, green compensation*), usia, dan jenis kelamin terhadap *organizational rationale for sustainability* (ORS) yang dilakukan pada 275 karyawan di Portugis sebagai responden. Di mana hasil yang didapatkan yaitu praktik GHRM (*green hiring, green training, green compensation*) terhadap ORS sangat bergantung pada usia dan jenis kelamin karyawan. Mengenai usia, hasil penelitian ini menyoroti bahwa karyawan yang lebih muda membutuhkan *green training* untuk menstimulasi perilaku ekologis mereka. Selain itu, penelitian ini juga mengakui bahwa gender mempengaruhi persepsi karyawan tentang orientasi organisasi mereka untuk keberlanjutan. Fakta bahwa pria memiliki persepsi ORS yang lebih tinggi cukup mengejutkan mengingat studi yang mengklaim wanita cenderung lebih sensitif terhadap lingkungan.



Gambar 2. 3 Model Penelitian oleh Pham, N. T., *et al*, (2019)

Kemudian penelitian oleh Anwar, N., (2019) dengan judul *Green Human Resource Management for organisational citizenship behaviour towards the environment and environmental performance on a university campus*, di mana penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan praktik GHRM melalui teori AMO (*ability, motivation, opportunity)* terhadap *organizational citizenship behaviour for the environment* (OCBE). Penelitian tersebut melibatkan staf

akademik di 2 kampus riset publik terkenal di Malaysia dengan 122 karyawan sebagai responden penelitian. Hasil yang diperoleh dari penelitian ini adalah Praktik GHRM berdasarkan teori AMO (*ability, motivation, opportunity)* berdampak signifikan terhadap OCBE. OCBE juga memiliki hubungan yang signifikan dengan *enviromental performance.* Serta untuk analisis mediasi, OCBE mampu memediasi pengaruh positif antara praktik GHRM terhadap *enviromental performance*.

Penelitian berikutnya yang dilakukan oleh Olmedo, E. E. (2015) berjudul *Measuring Corporate Environmental Performance: A Methodology for Sustainable Development* bertujuan untuk lebih memahami hubungan antara *corporate* Australia yang merupakan perusahaan milik industri pertanian pangan. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa hasil penilaian CEP yang diperoleh dapat menawarkan kepercayaan yang lebih besar kepada pasar dalam hal kecukupan investasi untuk kepentingan para pemangku kepentingan karena penilaian tersebut selaras dengan konsep keberlanjutan yang kuat, sambil mengintegrasikan berbagai pilihan pemangku kepentingan yang berbeda.

Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Astuti, M. & Wahyuni, H.C. (2018) dengan judul Strategi Implementasi *Green Human Resource Management* (GHRM) Pada Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM). Penelitian ini bertujuan untuk menentukan prioritas kriteria-kriteria penerapan GHRM pada UMKM dan perumusan langkah strategis dalam optimalisasi GHRM pada UMKM. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan GHRM pada UMKM yang dilakukan secara terorganisir mulai dari proses rekruitmen, seleksi, pelatihan dan pengembangan, *performance evaluation*, penghargaan, *job* diskripsi tenaga kerja dan pengelolaan tenaga kerja yang didasarkan pada konsep *green*. Diantara proses tersebut, proses pelatihan dan pengembangan mempunyai bobot tertinggi yang menunjukkan sebagai proses terpenting dalam penerapan GHRM pada UMKM.

Kemudian penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Ahmed, A. Zaid, *et al.*, (2018) dengan judul *The Impact of Green Human Resource Management and Green Supply Chain Management Practices on Sustainable Performance: An empirical study.* Penelitian ini bertujuan untuk menyelidiki hubungan antara GHRM dan GSCM serta dampaknya terhadap kinerja keberlanjutan suatu

perusahaan. Hasil temuan penelitian ini menunjukkan bahwa baik GHRM dan GSCM memiliki efek positif terhadap kinerja berkelanjutan perusahaan. Bahkan GHRM secara langsung berpengaruh terhadap kinerja keberlanjutan melalui mediasi GSCM.

Pada penelitian ini yang berjudul Pengaruh GHRM terhadap *corporate environmental performance* (CEP) dan *corporate sustainability*, melibatkan 148 karyawan pada perusahaan produsen di industri manufaktur gula tepatnya di Pabrik Gula Lestari Patianrowo. Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui dan lebih memahami pengaruh yang ditimbulkan dari penerapan GHRM dalam suatu organisasi terhadap kinerja lingkungan perusahaan dan keberlanjutan perusahaan. Hasil yang diharapkan dari penelitian ini yaitu penerapan praktik GHRM dalam organisasi berpengaruh signifikan terhadap CEP dan *sustainability* organisasi tersebut.

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

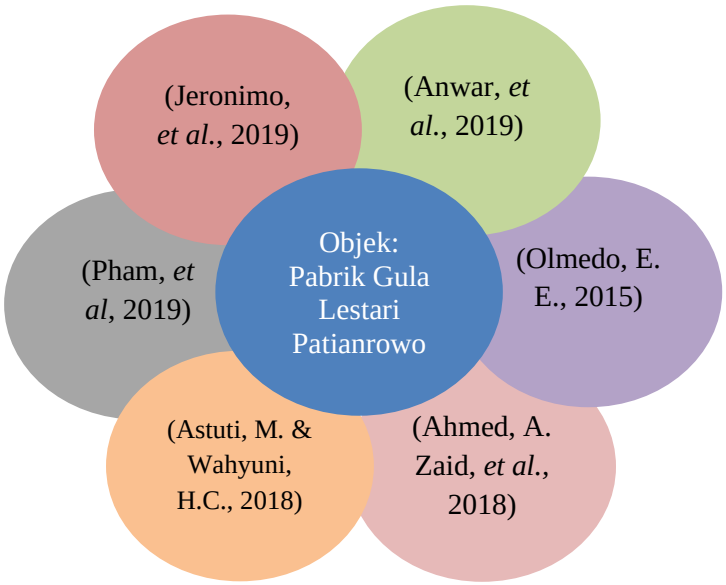
No	Peneliti	Objek Penelitian	Metode Penelitian	Hasil	Keterkaitan
1	(Pham, *et al*, 2019)	Karyawan 110 hotel berbintang di Vietnam (220 karyawan)	*Structural Equation Model* (SEM) dan Model PROCESS	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *green training* dan *green employee involvement* merupakan faktor penting untuk memperkuat EEC, OCBE, dan CEP pada lingkungan hotel. Sedangkan *green performance management* tidak secara langsung mempengaruhi EEC, OCBE, dan CEP pada hotel. Selain itu, *green training* dan *green performance* menghasilkan CEP yang lebih kuat karena pengaruh mediasi dari OCBE. Oleh karena itu, CEP hotel sangat bergantung pada penerapan GHRM melalui mediasi OCBE	Keterkaitan penelitian yang dilakukan oleh Pham, *et al.*, (2019) dengan penelitian ini adalah mengenai variabel penelitian yang digunakan dan model penelitian yaitu hubungan GHRM (*green training, green performance management, green employee involvement*) terhadap CEP yang dimediasi oleh EEC dan OCBE
2	(Jeronimo, *et al.*, 2019)	275 karyawan Portugis di berbagai organisasi dan pekerjaan yang berbeda-beda	Fuzzy-set analisis komparatif kualitatif (fsQCA)	Pengaruh praktik GHRM (*green hiring, green training, green compensation*) terhadap ORS sangat bergantung pada usia dan jenis kelamin karyawan.	Penelitian yang dilakukan oleh Jeronimo, *et al.*, (2019) sebagai referensi dalam pemahaman variabel penelitian yang digunakan yaitu mengenai hubungan praktik GHRM (*green training, green performance management, green employee involvement*) terhadap ORS

3	(Anwar, *et al.*, 2019)	Staf akademik di 2 kampus riset publik terkenal di Malaysia (122 karyawan)	Teknik pemodelan *Partial Least Squares* (PLS)	Praktik GHRM berdasarkan teori AMO (*ability, motivation, opportunity)* berdampak signifikan terhadap OCBE. OCBE juga memiliki hubungan yang signifikan dengan *enviromental performance.* Serta untuk analisis mediasi, OCBE mampu memediasi pengaruh positif antara praktik GHRM terhadap *enviromental performance.*	Penelitian yang dilakukan oleh Anwar, *et al.*, (2019) memberikan referensi pemahaman mengenai variabel penelitian yang digunakan yaitu pengaruh praktik GHRM terhadap OCBE. Selain itu, pengaruh OCBE terhadap *enviromental performance.*
4	(Olmedo, E. E., 2015)	53 perusahaan Eropa, 56 perusahaan Amerika Utara, dan 53 terdaftar di Australia yang merupakan perusahaan milik industri pertanian pangan	Pendekatan *fuzzy* MCDM (FIS dan *fuzzy* TOPSIS)	Hasil penilaian CEP yang diperoleh dapat menawarkan kepercayaan yang lebih besar kepada pasar dalam hal kecukupan investasi untuk kepentingan para pemangku kepentingan karena penilaian tersebut selaras dengan konsep keberlanjutan yang kuat, sambil mengintegrasikan berbagai pilihan pemangku kepentingan yang berbeda	Hubungan penelitian yang dilakukan oleh Olmedo E. E. (2015) pada penelitian ini yaitu sebagai referensi pemahaman variabel penelitian yang digunakan yaitu mengenai pengukuran *corporate enviromental performance* (CEP) untuk pembangunan berkelanjutan suatu perusahaan
5	(Astuti, M. &	UMKM pangan di wilayah Kabupaten	*Analytical Hierarchy Process* (AHP)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi GHRM pada UMKM yang dilakukan secara terorganisir	Penelitian yang dilakukan oleh Astuti, M. & Wahyuni, H.C. (2018) memberikan referensi pemahaman

	Wahyuni, H.C., 2018)	Sidoarjo, dengan sampel penelitian adalah UMKM dengan syarat mempunyai tenaga kerja minimal 10 orang		mulai dari proses rekruitmen, seleksi, pelatihan dan pengembangan, *performance evaluation*, penghargaan, *job* diskripsi tenaga kerja dan pengelolaan tenaga kerja yang didasarkan pada konsep *green*. Di antara proses tersebut, proses pelatihan dan pengembangan mempunyai bobot tertinggi yang menunjukkan sebagai proses terpenting dalam implementasi GHRM di UMKM	mengenai variabel penelitian yang digunakan yaitu GHRM secara keseluruhan yang didasarkan pada konsep *green*
6	(Ahmed, A. Zaid, *et al.*, 2018)	121 perusahaan di sektor manufaktur yang paling berpolusi (yaitu makanan, kimia, dan farmasi) di Palestina	Teknik pemodelan *Partial Least Squares-Stuctural Equation Model* (PLS-SEM)	Hasil dari analisis data yang dilakukan menunjukkan bahwa baik GHRM dan GSCM memiliki efek positif terhadap kinerja berkelanjutan. Bahkan GHRM secara langsung berpengaruh terhadap kinerja keberlanjutan melalui mediasi GSCM	Hubungan yang dilakukan oleh Ahmed, A. Zaid, *et al.*, (2018) pada penelitian ini yaitu sebagai referensi pemahaman hubungan variabel GHRM terhadap kinerja keberlanjutan perusahaan. Serta metode penelitian yang digunakan juga merupakan adopsi dari penelitian ini, yaitu menggunakan PLS

2.8 Research Gap

Penelitian ini mengacu pada dua jurnal acuan utama sebagai referensi yaitu penelitian yang dilakukan oleh Pham, *et al.*, (2019) dan Jeronimo, *et al.*, (2019). Hal-hal yang menjadi perbedaan antara penelitian ini dengan penelitian terdahulu akan dijelaskan lebih lanjut.



Gambar 2. 4 Peta *Research Gap*

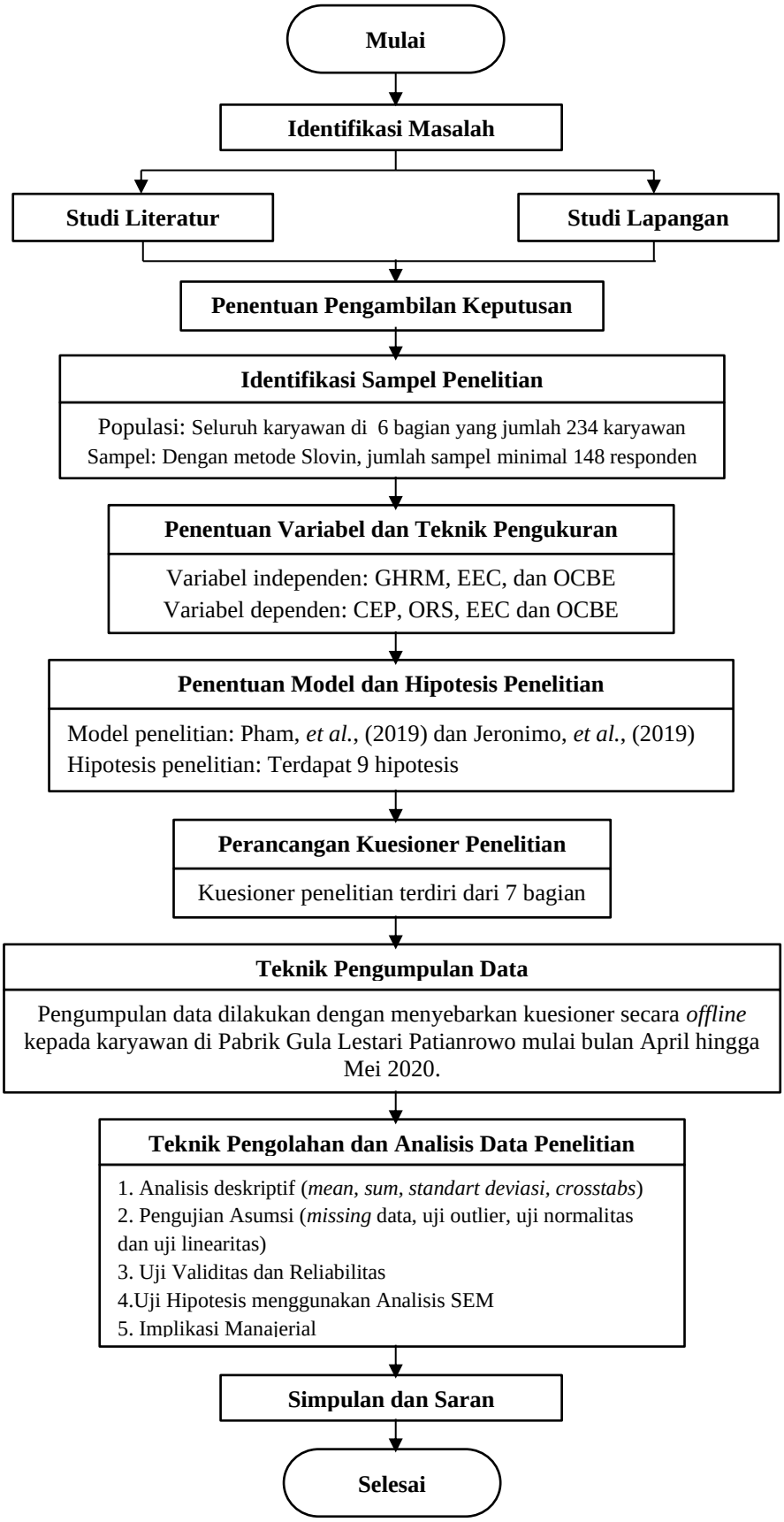
Berdasarkan pada Gambar 2.4, model penelitian yang digunakan terkait dengan variabel penelitian yang digunakan merupakan hasil modifikasi dari kedua jurnal acuan utama dengan beberapa jurnal pendukung yang lainnya. Model penelitian yang digunakan pada penelitian ini yaitu pengaruh praktik GHRM terhadap CEP dan ORS yang dimediasi oleh EEC dan OCBE. Selain itu, perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu yaitu mengenai objek penelitian yang digunakan. Objek penelitian yang digunakan yaitu perusahaan pada industri manufaktur gula tepatnya di Pabrik Gula Lestari Patianrowo. Pada penelitian sebelumnya belum ada yang menggunakan objek penelitian di bidang tersebut.

BAB III
METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini menjelaskan mengenai tahapan pengerjaan penelitian. Secara keseluruhan, bab ini berisi informasi lebih lanjut mengenai tahapan dan detail pelaksanaan penelitian, desain riset, dan teknik pengolahan data dalam penelitian ini. Pada Gambar 3.1 ditunjukkan diagram alir penelitian berisi mengenai langkah-langkah yang dilakukan ketika melakukan penelitian. Terdapat delapan tahapan yang ada pada diagram alir penelitian antara lain identifikasi permasalahan yang ada di perusahaan, studi literatur, dan studi lapangan, identifikasi sampel penelitian, variabel dan teknik pengukuran variabel yang akan digunakan, model dan hipotesis penelitian, rancangan kuesioner penelitian, teknik pengumpulan data, teknik pengolahan dan analisis data penelitian, serta simpulan dan saran penelitian.

3.1 Identifikasi Masalah dan Studi Literatur

Pada tahap pertama dalam pelaksanaan penelitian dimulai dengan melakukan identifikasi permasalahan, studi literatur, dan studi lapangan. Proses identifikasi permasalahan berkaitan dengan langkah untuk memahami kondisi dan masalah yang ada atau sedang dihadapi oleh objek penelitian yaitu Pabrik Gula Lestari Patianrowo, sehingga peneliti dapat membantu mencari dan menemukan solusi penyelesaian masalah tersebut. Dalam proses ini, peneliti melakukan wawancara dengan pihak internal perusahaan mengenai masalah apa yang sedang dihadapi. Selain itu, peneliti juga melakukan konsultasi dan validasi mengenai topik penelitian yang akan dilakukan, apakah topik tersebut sesuai dengan kondisi pabrik atau tidak. Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan, dapat diketahui bahwa permasalahan yang terjadi di Pabrik Gula Patianrowo berkaitan dengan kondisi lingkungan perusahaan, baik lingkungan eksternal maupun internal perusahaan. Masalah lingkungan eksternal pabrik yaitu berkaitan dengan limbah yang dihasilkan dari sisa proses produksi mempengaruhi kondisi lingkungan di sekitar pabrik, limbah tersebut berupa asap hitam atau disebut langes. Sedangkan masalah lingkungan internal pabrik yaitu kurangnya kesadaran akan pentingnya menjaga lingkungan kerja pada beberapa karyawan pabrik.



Gambar 3. 1 Diagram Alir Penelitian

Kemudian peneliti melakukan studi literatur melalui jurnal-jurnal penelitian terdahulu yang berkaitan dengan topik penelitian. Hal ini dilakukan bertujuan untuk menyelesaikan permasalahan dengan menyesuaikan teori-teori yang ada dan sesuai dengan permasalahan tersebut.

3.2 Identifikasi Sampel Penelitian

Populasi merupakan keseluruhan dari sebuah komponen dengan persamaan spesifikasi dan dapat dikumpulkan demi tercapainya tujuan sebuah penelitian pemasaran (Malhotra, 2010). Populasi pada penelitian ini terdiri dari keseluruhan karyawan tetap yang ada di Pabrik Gula Lestari Patianrowo pada tahun 2020 di 6 bagian dengan total 234 karyawan. Pada tabel 3.1 merupakan jumlah total karyawan di 6 bagian pada Pabrik Gula Lestari Patianrowo:

Tabel 3. 1 Jumlah Sampel Penelitian Tiap Bagian

Bagian	Populasi	Proporsi	Sampel
AKU dan SDM	36	0,154	23
Tanaman	61	0,260	38
Tebang Muat Angkut (TMA)	11	0,047	7
Instalasi	65	0,278	41
Pengolahan	44	0,188	28
Quality Assurance (QA)	17	0,073	11
Jumlah	**234**	**1**	**148**

Sedangkan sampel merupakan bagian kecil dari keseluruhan komponen populasi yang telah memenuhi syarat menjadi bagian dari penelitian (Malhotra, 2010). Sampel yang baik merupakan sampel yang bersifat representatif atau yang dapat menggambarkan karakteristik populasi yang akan diteliti. Menurut Malhotra (2010), penelitian yang bersifat penyelesaian masalah membutuhkan ukuran sampel mininum 200 responden. Hal serupa juga berdasar pada *Rule of Thumbs* bahwa jumlah sampel sebanyak 30-500 adalah ukuran yang sesuai untuk sebagian besar penelitian (Hair, *et al.*, 2014). Pada penelitian ini, metode yang digunakan untuk menentukan jumlah sampel minimal yaitu teknik perhitungan penentuan jumlah sampel metode Slovin.

$$n = \frac{\mathrm{N}}{1 + N(e)^2}$$

Keterangan: n = Jumlah Sampel Penelitian

N = Jumlah Populasi Penelitian

e = *Standart error* yang diizinkan (5%)

$$n = \frac{234}{1 + 234(5\%)^2}$$

$$n = 147{,}6 \sim 148$$

Berdasarkan hasil perhitungan dengan metode Slovin menggunakan *standart error* sebesar 0,05 atau 5% diperoleh jumlah minimal sampel yang harus didapatkan yaitu sebesar 148 responden yang harus terlibat dalam penelitian ini. Penelitian ini juga menggunakan teknik *purposive sampling* yang merupakan proses pengumpulan sampel secara disengaja dengan menyesuaikan persyaratan sampel yang telah ditentukan. *Purposive sampling* adalah teknik pengambilan sampel sebagai sumber data penelitian dengan mempertimbangkan suatu hal tertentu dan telah menyesuaikan persyaratan. Syarat yang ditentukan meliputi sifat, karakteristik, ciri atau karyawan tersebut dianggap sebagai orang yang paling mengerti mengenai apa yang diharapkan oleh peneliti.

Sedangkan untuk unit analisis yang digunakan pada penelitian ini yakni unit analisis bagian dalam suatu organisasi. Unit analisis suatu penelitian berkaitan dengan fokus atau sasaran dalam penelitian tersebut. Unit analisis dapat berupa organisasi, bagian, atau individu yang sesuai dengan fokus penelitiannya. Penelitian ini menggunakan unit analisis bagian karena bertujuan untuk mengetahui apakah penerapan GHRM di seluruh bagian berpengaruh terhadap kinerja lingkungan dan *sustainability* perusahaan atau tidak.

3.3 Variabel dan Teknik Pengukuran Variabel

Langkah berikutnya dalam penelitian ini yaitu menentukan variabel penelitian yang akan digunakan. Penelitian ini menggunakan beberapa variabel yaitu *green human resource management* (GHRM), *corporate environmental*

performance (CEP), dan *organizational rationale of sustainability* (ORS) yang dimediasi oleh *employee enviromental commitment* (EEC) dan *organizatinal citizenship behaviour for the environment* (OCBE). Penentuan variabel penelitian tersebut berasal dari hasil gabungan dari dua jurnal acuan utama yaitu penelitian yang dilakukan oleh Pham, *et al*., (2019) dan Jeronimo, *et al.*, (2019) serta beberapa jurnal pendukung lainnya.

Variabel penelitian dibedakan menjadi dua macam yaitu variabel Y yang merupakan variabel dependen dan variabel X yang merupakan variabel independen. Variabel dependen dikatakan sebagai variabel hasil atau *outcome* dari variabel lain. Variabel dependen disebut juga sebagai variabel terikat atau variabel yang dipengaruhi oleh adanya variabel lainnya. Variabel dependen pada penelitian ini yaitu CEP, ORS, EEC, dan OCBE. Sedangkan variabel independen dikatakan sebagai variabel *predictor* dari variabel lainnya. Variabel independen disebut juga sebagai variabel bebas atau variabel yang mempengaruhi atau penyebab dari variabel lainnya. Variabel independen pada penelitian ini yaitu GHRM, EEC, dan OCBE. Variabel EEC dan OCBE berperan sebagai variabel dependen sekaligus variabel independen karena sebagai *predictor* variabel CEP dan sebagai variabel hasil dari GHRM.

Untuk variabel GHRM terdiri dari tiga sub variabel yaitu *green training, green performance management,* dan *green employee involvement*. Item *green training* didapatkan dari penelitian Daily, tahun 2012 dan Jabbour tahun 2015, item *green performance management* didapatkan dari penelitian Jabbour tahun 2010, serta Masri dan Jaaron tahun 2017, dan item *green employee involvement* didapatkan dari penelitian Pinzone tahun 2016 serta Masri dan Jaaron tahun 2017. Kemudian variabel EEC terdiri dari tiga sub variabel yaitu *affective, continuance,* dan *normative commitmen.* Item pengukuran ini didapatkan dari penelitian yang dilakukan oleh Raineri dan Paille pada tahun 2016.

Berikutnya variabel OCBE yang terdiri dari lima sub variabel yaitu *altruism, sportsmanship, organizational loyalty, concientiousness,* dan *self development.* Item pengukuran variabel ini diperoleh dari penelitian yang telah dilakukan oleh Raineri dan Paille tahun 2016. Selanjutnya untuk variabel CEP yang

terdiri dari dua sub variabel dan item pengukuran variabel ini diperoleh dari penelitian yang dilakukan oleh Molina-Azorin tahun 2015. Dan variabel selanjutnya ORS, item pengukuran variabel ini didapatkan dari penelitian yang dilakukan oleh Tosti-Kharas pada tahun 2017. Jumlah variabel dalam penelitian ini ada 5 dan terdapat 12 sub variabel dengan jumlah 40 indikator secara keseluruhan, dengan rincian ditunjukkan pada Tabel 3.2.

3.4 Model dan Hipotesis Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji pengaruh *green human resource management* terhadap *corporate environmental performance* dan *corporate sustainability* di Pabrik Gula Lestari Patianrowo. Agar tujuan penelitian tersebut tercapai maka penelitian ini menggunakan desain penelitian *conclusive research* atau riset eksplanatori. *Conclusive research* merupakan salah satu jenis penelitian dengan metode analisis data kuantitatif secara terstruktur untuk mengevaluasi dan menilai variabel penelitian. Penelitian eksplanatori ini digunakan untuk menguji penelitian terhadap teori yang sudah ada, apakah dari teori yang sudah ada tersebut dapat menguatkan atau membantah hasil teori yang sebelumnya. Selain itu, riset ini juga berguna untuk mengetahui informasi lebih lanjut dari penelitian sebelumnya supaya menjadi informasi tambahan untuk penelitian yang serupa berikutnya. Hasil dari penelitian ini berupa kesimpulan yang dapat dijadikan sebagai masukan (*input*) bagi pengambilan keputusan.

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif yang selanjutnya akan dilakukan pengujian terhadap hubungan sebab akibat. Metode kuantitatif diterapkan dengan melakukan pengujian terhadap populasi maupun sampel berdasarkan pada filsafat positivisme (Sugiyono, 2011). Penggunaan metode kuantitatif juga lebih berfokus pada pengukuran terhadap hasil objektif dari hasil analisis statistik. Selanjutnya, dilakukan pengujian hubungan sebab akibat yang bertujuan untuk mengetahui faktor-faktor mana yang menjadi penyebab dan faktor-faktor mana yang menjadi akibat. Penelitian ini menggunakan *cross sectional research* pada satu waktu tertentu yang memperoleh data hanya sekali. Jenis penelitian ini merupakan *applied research* atau penerapan penelitian berupa objek penelitian ini dapat diterapkan di Pabrik Gula Lestari Patianrowo.

Penggunaan model penelitian tersebut merupakan gabungan dari dua jurnal acuan utama yaitu penelitian yang dilakukan oleh Pham, *et al.*, (2019) dan Jeronimo, *et al.*, (2019) serta didukung oleh beberapa jurnal penelitian terdahulu. Model penelitian dari hasil gabungan yang dilakukan dirujuk pada Gambar 3.2.

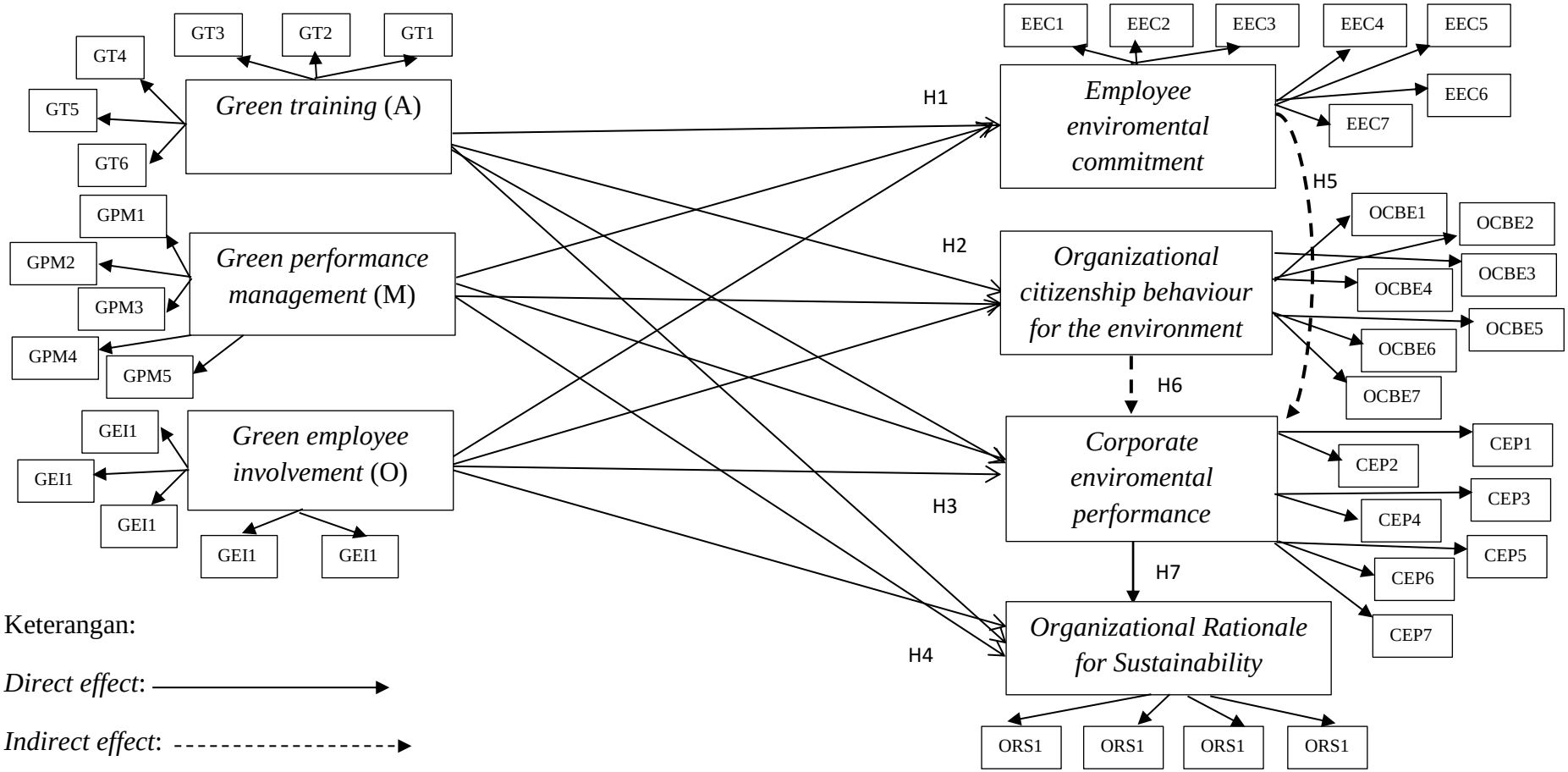
Tabel 3. 2 Variabel Penelitian

No	Variabel	Definisi Variabel	Elemen	Definisi Elemen
1	*Green Human Resource Management* (GHRM)	*Green Human Resource Management* (GHRM) adalah sebuah proses dukungan dari tujuan SDM ke manajemen lingkungan perusahaan	*Green Training*	GT1. Jumlah pelatihan yang memadai dalam isu-isu lingkungan disediakan untuk pekerja harian / pekerja langsung di pabrik
				GT2. Semua orang di fasilitas ini bisa mendapat kesempatan untuk dilatih tentang masalah lingkungan
				GT3. Saya puas dengan pelatihan lingkungan untuk karyawan per jam di fasilitas kami
				GT4. Karyawan setiap jam sering menerima pelatihan lingkungan
				GT5. Karyawan setiap jam menggunakan pelatihan lingkungan mereka secara efektif
				GT6. Karyawan setiap jam memiliki banyak kesempatan untuk menggunakan pelatihan lingkungan mereka
			Green Performance Management	GPM1. Karyawan mengetahui target, sasaran, dan tanggung jawab hijau khusus mereka
				GPM2. Perilaku / target lingkungan dan Kontribusi terhadap manajemen lingkungan dinilai dan dimasukkan dalam Indikator / penilaian kinerja dan dicatat
				GPM3. Peran mengelola dalam mencapai hasil hijau yang termasuk dalam penilaian
				GPM4. Memberikan umpan balik berkala kepada karyawan atau tim untuk mencapai tujuan lingkungan atau meningkatkan kinerja lingkungan mereka

				GPM5. Menggabungkan tujuan dan target pengelolaan lingkungan dengan sistem evaluasi kinerja organisasi
			Green Employee Involvement	GEI1. Karyawan berpartisipasi dalam kelompok penyelesaian masalah yang berkaitan dengan masalah lingkungan
				GEI2. Memberikan kesempatan kepada karyawan untuk terlibat dan berpartisipasi dalam skema saran hijau dan konsultasi bersama untuk pemecahan masalah lingkungan
				GEI3. Organisasi menawarkan forum bagi staf untuk meningkatkan perilaku lingkungan dan bertukar pengetahuan mereka
				GEI4. Organisasi melibatkan karyawan dalam merumuskan strategi lingkungan
				GEI5. Manajer puncak menggunakan kerja tim untuk berhasil mengelola dan menghasilkan kesadaran akan masalah lingkungan perusahaan
2	*Employee Environmental Commitment* (EEC)	*Employee environmental commitment* (EEC) menunjukkan rasa keterikatan lingkungan dan tanggung jawab di tempat kerja	*Affective Continuance Normative*	EEC1. Saya sangat peduli dengan masalah lingkungan dari perusahaan saya
				EEC2. Saya akan merasa bersalah karena tidak mendukung upaya lingkungan perusahaan saya
				EEC3. Kepedulian lingkungan terhadap perusahaan saya sangat berarti bagi saya
				EEC4. Saya merasakan kewajiban untuk mendukung upaya lingkungan perusahaan saya
				EEC5. Saya benar-benar merasa seolah-olah masalah lingkungan perusahaan saya adalah masalah saya sendiri
				EEC6. Saya merasa pribadi terikat dengan kepedulian lingkungan terhadap perusahaan saya

				EEC7. Saya sangat menghargai upaya lingkungan dari perusahaan saya
3	*Organizational Citizenship Behaviour for the Environment* (OCBE)	*Organizatinal citizenship behaviour for the environment* (OCBE) sebagai mekanisme penghubung antara hubungan kinerja SDM dengan lingkungan	*Altruism (Helping)* *Sportmanship* *Organizational Loyalty* *Concientiousness (Individual Initiative)* *Self Development*	OCBE1. Saya menyarankan praktik baru yang dapat meningkatkan kinerja lingkungan perusahaan saya
				OCBE2. Saya mendorong kolega saya untuk menerapkan perilaku yang lebih sadar lingkungan
				OCBE3. Saya tetap mendapat informasi tentang upaya lingkungan perusahaan saya
				OCBE4. Saya membuat saran tentang cara-cara untuk melindungi lingkungan lebih efektif
				OCBE5. Saya sukarela untuk proyek atau kegiatan yang menangani masalah lingkungan di perusahaan saya
				OCBE6. Saya secara spontan memberikan waktu saya untuk membantu kolega saya mempertimbangkan lingkungan
				OCBE7. Saya melakukan tindakan lingkungan yang berkontribusi positif terhadap citra perusahaan saya
4	*Corporate Environmental Performance* (CEP)	*Corporate environmental performance* (CEP) dipandang sebagai hasil positif suatu organisasi terhadap kondisi		CEP1. Kebijakan pendirian dan strategi lingkungannya secara formal dikomunikasikan kepada semua pegawainya
				CEP2. Prosedur didefinisikan dan didokumentasikan untuk semua kegiatan, produk dan proses yang memiliki, atau mungkin memiliki, jika tidak dikendalikan, dampak langsung atau tidak langsung, signifikan terhadap lingkungan
				CEP3. Ada penilaian hasil yang diperoleh karyawan terkait dengan pengurangan dampak lingkungan
				CEP4. Sumber daya yang diperlukan disediakan untuk melakukan perbaikan lingkungan dalam pendirian

		lingkungan sekitar		CEP5. Keluhan dan saran pelanggan dinilai untuk meningkatkan praktik lingkungan
				CEP6. Indikator dikembangkan untuk mengukur tingkat kepuasan pelanggan dengan praktik lingkungan
5	*Organizational Rationale for Sustainability* (ORS)	*Organizatinal Rationale for Sustainability* (ORS) menunjukkan sebagai sejauh mana karyawan memandang bahwa organisasi mereka mendukung keberlanjutan	*Organization Centric*	ORS1. Perusahaan saya percaya bahwa praktik lingkungan yang baik dapat menghemat uang
				ORS2. Organisasi saya percaya bahwa reputasi yang baik untuk kelestarian lingkungan akan menarik bagi pelanggan dan klien kami
				ORS3. Perusahaan saya percaya bahwa praktik lingkungan yang baik akan berkontribusi pada keberhasilannya dalam jangka panjang
				ORS4. Perusahaan saya percaya bahwa reputasi yang baik untuk praktik lingkungan yang bertanggung jawab membantu menarik dan mempertahankan karyawan yang baik



Gambar 3. 2 Model Penelitian

Hipotesis penelitian atau dugaan sementara terhadap rumusan masalah yang ada pada penelitian bertujuan untuk lebih memahami pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen serta hubungan antar variabel yang dapat memberikan dampak terhadap hasil penelitian. Hipotesis pada penelitian ini terdiri dari sembilan hipotesis atau dugaan sementara. Berikut merupakan hipotesis pada penelitian ini:

Hipotesis 1a: *Green Training* berpengaruh positif terhadap *Employee Environmental Commitment* (EEC)

Hipotesis 1b: *Green Performance Management* berpengaruh positif terhadap *Employee Environmental Commitment* (EEC)

Hipotesis 1c: *Green Employee Involvement* berpengaruh positif terhadap *Employee Environmental Commitment* (EEC)

Untuk mencapai keberhasilan penerapan GHRM di suatu perusahaan, dalam praktiknya harus melibatkan seluruh komponen yang ada pada manajemen SDM dengan memasukkan unsur lingkungan di dalamnya atau semua program maupun kegiatan organisasi berorientasi pada lingkungan. Berdasarkan pengembangan teori AMO (*ability, motivation, opportunity*) dan jurnal penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Masri & Jaaron, 2017 dan Pham, *et al.*, 2019, terdapat tiga komponen utama untuk mengukur praktik GHRM yaitu yaitu *green training, green performance management,* dan *green employee involvement. Green training* merupakan pelatihan karyawan yang berdasarkan pada kebijakan lingkungan perusahaan yang memberikan pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang diperlukan (Jabbour, *et al.*, 2010), *green performance management* menunjukkan sistem untuk memandu karyawan dalam menyelaraskan perilaku mereka dengan tujuan hijau perusahaan (Pham, *et al.*, 2019 dan Govindarajulu & Daily, 2004), dan *green employee involvement* bertujuan memberikan peluang bagi pekerja untuk berpartisipasi dalam inisiatif dan kegiatan lingkungan (Pinzone *et al.*, 2016). Kebijakan lingkungan yang ditujukan untuk mengembangkan kompetensi karyawan (misal, program pelatihan) sangat penting bagi organisasi untuk merangsang tanggung jawab dan keterikatan individu di tempat kerja (Pinzone, *et al.*, 2016 dan Pham, *et al.*, 2019).

Employee environmental commitmet (EEC) menunjukkan rasa ketertarikan lingkungan dan tanggung jawab di tempat kerja (Reineri & Paille, 2016). Setelah karyawan mendapatkan pengetahuan, pelatihan, serta keterlibatan mereka dalam suatu permasalahan lingkungan hingga merek diberi kesempatan untuk mencari dan memberikan solusi atas permasalahan tersebut, di mana hal-hal itu akan sangat mempengaruhi tingkat kesadaran dan komitmen mereka terhadap kondisi lingkungan yang ada di sekitar mereka. Oleh karena itu, dengan penerapan praktik GHRM di suatu perusahaan, diyakini dapat mempengaruhi seberapa besar tingkat komitmen karyawan terhadap lingkungan sekitarnya.

Hipotesis 2a: *Green Training* berpengaruh positif terhadap *Organizatinal Citizenship Behaviour for the Environmental* (OCBE)

Hipotesis 2b: *Green Performance Management* berpengaruh positif terhadap *Organizatinal Citizenship Behaviour for the Environmental* (OCBE)

Hipotesis 2c: *Green Employee Involvement* berpengaruh positif terhadap *Organizatinal Citizenship Behaviour for the Environmental* (OCBE)

Menurut Boiral (2009), *Organizatinal Citizenship Behaviour for the Environmental* (OCBE) dipahami sebagai perilaku sukarela karyawan yang tidak diakui dan berkontribusi terhadap tujuan lingkungan organisasi. O'Donohue dan Torugsa (2016) juga berpendapat bahwa kebijakan GHRM yang baik dapat menyebabkan perubahan perilaku ramah lingkungan karyawan. Khususnya, pelatihan hijau memberikan pengetahuan dan keterampilan hijau kepada karyawan, akibatnya meningkatkan kemampuan hijau untuk mengidentifikasi masalah lingkungan (Govindarajulu & Daily, 2004 dan Pham, *et al.*, 2018).Selain itu, juga untuk meminimalkan dampak negatifnya (Vidal-Salazar, *et al.*, 2012). Oleh karena itu, karyawan menjadi lebih sadar akan standar lingkungan dan berperilaku lebih proaktif dan mempromosikan penyebaran nilai-nilai lingkungan untuk mendorong perilaku hijau sukarela oleh karyawan (Boiral, 2009).

Green performance management mampu merangsang keterlibatan karyawan dalam program perusahaan yang berkaitan dengan lingkungan perusahaan (Renwick, *et al.*, 2013). Mengevaluasi kinerja lingkungan karyawan

membantu karyawan lebih memahami informasi dan tugas lingkungan, meningkatkan kemauan mereka untuk terlibat dalam perilaku ramah lingkungan (Pinzone, *et al.*, 2016), dan memastikan tanggung jawab lingkungan di tempat kerja (Chinander, 2001).

Demikian pula, keterlibatan karyawan dalam kegiatan hijau dipandang sebagai faktor individu yang meningkatkan perilaku ekologis karyawan (Ramus, 2001) dan mendorong mereka untuk berpartisipasi dan memulai ide-ide baru untuk kegiatan lingkungan (Masri & Jaaron, 2017). Pinzone, *et al.*, (2016) secara empiris menunjukkan bahwa praktik GHRM diperlukan untuk mendorong kerja OCBE.

Hipotesis 3a: *Green Training* berpengaruh positif terhadap *Corporate Environmental Performance* (CEP)

Hipotesis 3b: *Green Performance Management* berpengaruh positif terhadap *Corporate Environmental Performance* (CEP)

Hipotesis 3c: *Green Employee Involvement* berpengaruh positif terhadap *Corporate Environmental Performance* (CEP)

Corporate environmental performance (CEP) dipandang sebagai hasil afirmatif suatu organisasi terhadap lingkungan alam (Daily, *et al.*, 2012). Latan, *et al.*, (2018) juga menunjukkan bahwa strategi manajemen lingkungan yang efektif memfasilitasi tujuan hijau organisasi seperti kinerja lingkungan. GHRM dapat menjadi dimensi penting dalam meningkatkan kinerja hijau perusahaan. Pelatihan lingkungan semacam itu memberi karyawan pengetahuan, sikap, dan keterampilan terkait (Jabbour, *et al.*, 2010), yang dapat membantu karyawan mengidentifikasi masalah lingkungan dan mengambil tindakan yang sesuai di tempat kerja untuk meningkatkan kinerja ramah lingkungan (Vidal-Salazar, *et al.*, 2012).

Demikian pula, mengevaluasi kinerja lingkungan karyawan menyelaraskan perilaku, memastikan tanggung jawab, dan berfokus pada tujuan lingkungan (Govindarajulu & Daily, 2004), yang pada gilirannya meningkatkan kinerja ramah lingkungan perusahaan (Guerci, *et al.*, 2016). Organisasi yang fokus pada keterlibatan karyawan menghasilkan peluang bagi karyawan untuk menerapkan

pengetahuan dan kemampuan mereka dalam kegiatan lingkungan, mengambil inisiatif hijau di tempat kerja (Pinzone, *et al.*, 2016), dan memberikan solusi inovatif untuk mengurangi limbah dan meningkatkan efisiensi penggunaan sumber daya (Florida & Davison, 2001), yang meningkatkan kinerja lingkungan perusahaan.

Hipotesis 4a: *Green Training* berpengaruh positif terhadap *Sustainability*

Hipotesis 4b: *Green Performance Management* berpengaruh positif terhadap *Sustainability*

Hipotesis 4c: *Green Employee Involvement* berpengaruh positif terhadap *Sustainability*

Dalam persaingan industri yang semakin meningkat dan semakin banyaknya perusahaan swasta yang ada, organisasi harus membuat beberapa perubahan dalam budaya, model bisnis, dan pengambilan keputusan dengan tujuan melestarikan ekosistem dan sumber dayanya untuk generasi di masa depan. Orientasi keberlanjutan ini telah menjadi sumber keunggulan kompetitif yang telah mengarah pada keberhasilan organisasi jangka panjang (Boudreau & Ramstad, 2005) dan (Hediger, 2010)

Keberlanjutan di tingkat organisasi membutuhkan keterlibatan karyawan dengan kebijakan dan inisiatif yang berwawasan lingkungan (Ren, Tang, & Jackson, 2018). Salah satu cara untuk secara efektif memenuhi persyaratan ini melalui praktik GHRM. Praktik GHRM merupakan aspirasi organisasi untuk merancang dan mengimplementasikan sistem HRM yang mendukung pendekatan pengembangan (Renwick, *et al.*, 2013). Praktik GHRM berkontribusi terhadap kinerja lingkungan dengan memengaruhi sikap dan perilaku karyawan.

Ketika tanggung jawab dibagi perilaku hijau dibagi, motivasi mereka untuk mengejar perilaku hijau meningkat (Tariq, Jan, & Ahmad, 2014). Praktik hijau terkait positif dengan penerapan perilaku kewarganegaraan organisasi terhadap lingkungan (Paillé, *et al.*, 2014). Keterlibatan manajer, baik supervisor senior atau lini, sangat penting karena mereka menjangkau banyak karyawan, dapat

menyebarkan pesan lingkungan, melayani model target perilaku ramah lingkungan, dan memengaruhi pengangguran di kalangan karyawan dalam perilaku ramah lingkungan (Zibarras & Coan, 2015).

Hipotesis 5a: *Employee Environmental Commitment* (EEC) memediasi pengaruh *Green Training* terhadap *Corporate Environmental Performance* (CEP)

Hipotesis 5b: *Employee Environmental Commitment* (EEC) memediasi pengaruh *Green Performance Management* terhadap *Corporate Environmental Performance* (CEP)

Hipotesis 5c: *Employee Environmental Commitment* (EEC) memediasi pengaruh *Green Employee Involvement* terhadap *Corporate Environmental Performance* (CEP)

Berdasarkan kerangka kerja pada teori AMO, sikap karyawan seperti komitmen karyawan dan perilaku seperti perilaku kewarganegaraan organisasional karyawan dapat memediasi pengaruh praktik SDM terhadap kinerja organisasi (Katou, *et al.*, 2014). Ketika karyawan memiliki persepsi positif tentang praktik SDM dalam suatu organisasi, mereka percaya untuk berkonsentrasi pada komitmen terhadap organisasi, yang kemudian meningkatkan kewarganegaraan organisasional mereka di tempat kerja (Kahoe & Wright, 2013). Dari perspektif lingkungan, penerapan strategi GHRM yang efektif dapat secara positif meningkatkan sikap dan perilaku karyawan untuk kegiatan hijau dan meningkatkan kinerja lingkungan perusahaan (Ren, *et al.*, 2018).

Sedangkan untuk EEC, praktik GHRM *(green training, green performance management,* dan *green employee involvement)* dapat memberikan pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan mengenai lingkungan (Jabbour, *et al.*, 2010). Akibatnya, hal ini mampu menstimulasi tanggung jawab atau rasa komitmen mereka terhadap masalah lingkungan yang ada di sekitar mereka. Dengan demikian, karyawan lebih bertanggung jawab atas kegiatan dan tugas lingkungan yang ditujukan untuk memenuhi target hijau organisasi, yang, pada gilirannya, meningkatkan kinerja lingkungannya. Ini konsisten dengan argumen Masri dan

Jaaron (2017) bahwa praktik GHRM dapat membantu organisasi memajukan CEP melalui EEC.

Hipotesis 6a: *Organizatinal Citizenship Behaviour for the Environmental* (OCBE) memediasi pengaruh *Green Training* terhadap *Corporate Environmental Performance* (CEP)

Hipotesis 6b: *Organizatinal Citizenship Behaviour for the Environmental* (OCBE) memediasi pengaruh *Green Performance Management* terhadap *Corporate Environmental Performance* (CEP)

Hipotesis 6c: *Organizatinal Citizenship Behaviour for the Environmental* (OCBE) memediasi pengaruh *Green Employee Involvement* terhadap *Corporate Environmental Performance* (CEP)

Demikian pula, strategi manajemen SDM yang berorientasi pada lingkungan dapat mempromosikan perilaku lingkungan sukarela karyawan. Hal ini berarti bahwa mereka lebih bersedia terlibat dalam program hijau perusahaan untuk berbagi pemahaman hijau dan membantu orang lain dengan kegiatan lingkungan untuk meningkatkan kinerja lingkungan perusahaan. Paille, *et al.,* (2014) menyoroti OCBE sebagai mediator dalam hubungan antara manajemen SDM strategis dan kinerja hijau. Kim, *et al.,* (2019) juga menemukan bahwa efek GHRM pada kinerja lingkungan dimediasi oleh OCBE. Praktik GHRM (*green training, green performance management, green employee involvement*) memberikan pengetahuan hijau, kemampuan, dan keterampilan kepada karyawan, menyelaraskan perilaku lingkungan mereka, dan memberi mereka kesempatan untuk berpartisipasi dalam kegiatan ramah lingkungan di tempat kerja (Kim, *et al.,* 2019).

Ketika karyawan berpendapat mengenai hubungan pertukaran positif dengan organisasi mereka melalui kebijakan GHRM ini, mereka cenderung membalas organisasi (Kim, *et al.,* 2019). Ini merangsang perilaku ramah lingkungan karyawan, misalnya, menghemat air dan konsumsi energi, mengklasifikasikan limbah, dll., Yang pada gilirannya, meningkatkan kinerja lingkungan organisasi. Selain itu, praktik GHRM dapat membantu karyawan lebih memahami masalah lingkungan dan target serta kebijakan lingkungan organisasi,

yang dapat mengakibatkan perubahan positif tanggung jawab dan kesadaran karyawan terhadap masalah lingkungan (Jabbour & Santos, 2008), yang mengarah pada sikap yang lebih pro-lingkungan di kalangan karyawan, dan mencegah sikap lingkungan yang tidak diinginkan (Jabbour, *et al.*, 2010). Pada gilirannya, ini dapat mendorong perilaku yang bertanggung jawab terhadap lingkungan (misalnya, OCBE) (Pinzone, *et al.*, 2016). Oleh karena itu, OCBE dapat mempromosikan kinerja lingkungan yang lebih baik.

Hipotesis 7: *Corporate Environmental Performance* (CEP) berpengaruh positif terhadap *Sustainability*

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Olmedo, E. E. (2015), menunjukkan bahwa hasil penilaian CEP yang diperoleh dapat menawarkan kepercayaan yang lebih besar kepada pasar dalam hal kecukupan investasi untuk kepentingan para pemangku kepentingan karena penilaian tersebut selaras dengan konsep keberlanjutan yang kuat, sambil mengintegrasikan berbagai pilihan pemangku kepentingan yang berbeda. Seiring dengan upaya perusahaan dalam menghadapi persaingan industri global yang semakin meningkat, perusahaan tidak hanya dituntut untuk berorientasi pada profit melainkan juga harus memperhatikan kondisi di sekitarnya dalam upaya keberlanjutan jangka panjang. Faktor keberhasilan suatu perusahaan tidak hanya dilihat dari profit yang dihasilkannya, melainkan perusahaan tersebut mampu memenuhi beberapa faktor lain agar mampu bersaing dalam upaya keberlanjutan usaha mereka. Terdapat empat faktor lainnya yang menentukan keberhasilan perusahaan antara lain bahan baku, kualitas SDM, mekanik atau mesin yang digunakan, dan lingkungan. Jika salah satu faktor tersebut tidak terpenuhi atau terjadi permasalahan maka akan menyebabkan kerugian dan perusahaan tidak dapat bertahan untuk jangka panjang.

Berdasarkan ke empat faktor tersebut, salah satu faktor yang sangat penting untuk diperhatikan adalah faktor lingkungan. Kondisi lingkungan di sekitar perusahaan sangat berpengaruh terhadap kinerja perusahaan dan stabilitas proses produksi di perusahaan. Faktor lingkungan tidak hanya berkaitan dengan kondisi udara maupun air yang ada di sekitar perusahaan, tetapi juga termasuk makhluk hidup yang berada di sekitar seperti hewan, tumbuhan, bahkan manusia yang berada

atau bertempat tinggal di sekitar perusahaan tersebut. Jika salah satu makhluk hidup tersebut terganggu akibat adanya aktivitas produksi perusahaan, maka akan sangat mengganggu kelancaran proses produksi karena menerima protes dari pihak lain. Jika permasalahan tersebut tidak segera diselesaikan akan berakibat fatal terhadap aktivitas perusahaan, seperti perusahaan mengalami kerugian hingga perusahaan tersebut terpaksa ditutup atau berhenti beroperasi. Oleh karena itu, kinerja lingkungan perusahaan sangat menentukan upaya keberlanjutan suatu perusahaan. Apabila perusahaan mampu meningkatkan kinerja lingkungannya, maka perusahaan tersebut mampu bertahan dalam jangka panjang.

3.5 Rancangan Kuesioner Penelitian

Rancangan kuesioner penelitian dilakukan untuk memudahkan peneliti ketika proses penyusunan pertanyaan guna mengetahui tanggapan dari responden terhadap kuesioner secara jelas dan mudah dipahami. Selain itu, penyusunan desain kuesioner juga untuk memudahkan responden ketika memahami isi dan memberikan tanggapan yang terkait dengan pertanyaan serta responden tidak merasa kesulitan dalam memahami setiap pertanyaan kuesioner. Pada penelitian ini, pertanyaan kuesioner dibagi menjadi tujuh bagian sesuai dengan kebutuhan informasi penelitian. Berikut merupakan penjelasan mengenai masing-masing bagian dari rancangan kuesioner pada penelitian ini:

a. Bagian Pertama

   Pada bagian pertama rancangan kuesioner penelitian berisikan pembuka sebagai pengantar kuesioner oleh peneliti dan rangkaian pertanyaan yang terkait dengan data diri dan demografi responden.

b. Bagian Kedua

   Pada bagian kedua rancangan kuesioner penelitian berisi beberapa pernyataan mengenai sikap, perilaku, dan keadaan karyawan yang terkait dengan GHRM pada karyawan ketika pengisian kuesioner.

c. Bagian Ketiga

   Pada bagian ketiga rancangan kuesioner penelitian berisi beberapa pernyataan mengenai sikap, perilaku, dan keadaan karyawan yang terkait dengan EEC pada waktu pengisian kuesioner.

d. Bagian Keempat

Pada bagian keempat rancangan kuesioner penelitian berisi beberapa pernyataan mengenai sikap, perilaku, dan keadaan karyawan yang terkait dengan OCBE karyawan pada waktu pengisian kuesioner.

e. Bagian Kelima

Pada bagian kelima rancangan kuesioner penelitian berisi beberapa pernyataan mengenai sikap, perilaku, dan keadaan karyawan yang terkait dengan CEP pada waktu pengisian kuesioner.

f. Bagian Keenam

Pada bagian keenam rancangan kuesioner penelitian berisi beberapa pernyataan mengenai sikap, perilaku, dan keadaan karyawan yang terkait dengan ORS karyawan pada waktu pengisian kuesioner.

g. Bagian Ketujuh

Pada bagian ketujuh rancangan kuesioner penelitian berisi mengenai saran yang ingin disampaikan responden kepada peneliti dan berisi ucapan terima kasih atas ketersediaan responden telah mengisi kuesioner.

3.5.1 Skala Pengukuran Penelitian

Dalam proses perancangan kuesioner penelitian, terdapat beberapa tahap untuk menentukan skala pengukuran penelitian yang tepat untuk digunakan pada penelitian ini. Pada penelitian ini menggunakan skala *likert* sebagai skala pemeringkatan terperinci yang merupakan bagian dari penetapan skala non komparatif. Penggunaan skala *likert* ini bertujuan untuk mengetahui tingkat persetujuan responden terkait dengan pemberian pernyataan. Pada penelitian ini menggunakan lima poin pada skala likert mulai dari sangat setuju sampai sangat tidak setuju. Peneliti memilih skala *likert* lima poin karena beberapa alasan antara lain, dari hasil perbandingan yang telah dilakukan menggunakan skala 5, 7, dan 10 berpengaruh pada jumlah rataan, ukuran sebaran, dan bentuk sebaran di mana penggunaan titik 5 dan 7 memiliki hasil sebanding dan hasil rataan lebih tinggi dibandingkan titik 10 (Budiaji, 2013). Sedangkan, penelitian yang menggunakan titik kurang dari 5 akan berpengaruh kurang baik terhadap hasil penelitian terkait dengan indeks reliabilitas, validitas, dan kekuatan diskriminasi. Oleh sebab itu, peneliti memilih skala *likert* 5 poin karena akan memudahkan responden dalam memberikan tanggapan serta menentukan jawaban kuesioner. Pada Tabel 3.3

menunjukkan penggunaan skala *likert* penelitian yang dijelaskan dengan menggunakan 5 poin penelitian.

Tabel 3. 3 Tabel Skala *Likert*

Nilai Skala	Keterangan
1	Sangat Tidak Sesuai
2	Tidak Sesuai
3	Cukup Sesuai
4	Sesuai
5	Sangat Sesuai

3.5.2 Pilot Test

Pengujian penelitian dengan *pilot test* bertujuan untuk menguji pendekatan penelitian yang menggunakan sebagian kecil dari total populasi yang akan diteliti. *Pilot test* merupakan suatu langkah tambahan yang dilakukan peneliti dengan pengujian serta pemberian kritik dan saran sebagai langkah inisiatif untuk memastikan bahwa semua orang termasuk responden nantinya dapat memahami isi dari pertanyaan kuesioner. Dengan melakukan *pilot test,* akan dapat diketahui apakah dalam rangkaian beberapa pertanyaan kuesioner terdapat beberapa bagian yang tidak dipahami oleh calon responden dan supaya peneliti dapat memperbaiki dan melakukan pembenaran. *Pilot test* dapat dilakukan dengan menggunakan 10-30 calon responden di mana peneliti akan memilih 30 calon responden untuk mengetahu pemahaman terhadap isi dari kuesioner penelitian tersebut.

3.6 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan cara yang dilakukan oleh peneliti untuk mendapatkan data (Sugiyono, 2014). Proses pengumpulan data yaitu suatu langkah yang dilakukan peneliti untuk memperoleh data yang dibutuhkan. Pada penelitian ini data yang dibutuhkan meliputi data primer dan data sekunder. Data primer merupakan data yang bersifat *original* atau asli diperoleh langsung dari sumbernya, kemudian diamati dan dicatat pertama kali melalui hasil kuesioner maupun wawancara (Sugiyono, 2014). Data ini didapatkan melalui penyebaran kuesioner yang disebarkan langsung kepada

karyawan Pabrik Gula Lestari Patianrowo pada bulan April hingga Mei 2020. Kuesioner disebarkan secara *offline* kepada karyawan di 6 bagian yang ada pada Pabrik Gula Lestari Patianrowo. Pengambilan data dilakukan secara *offline* karena sebagian besar karyawan di Pabrik Gula Lestari Patianrowo berusia di atas 40 tahun atau menjelang masa pensiun, sehingga kurang paham mengenai media *online.* Oleh karena itu, apabila pengambilan data dilakukan secara *online* dikhawatirkan akan banyak karyawan yang bingung dan tidak mengisi kuesioner. Untuk mendapatkan sampel penelitian, peneliti menggunakan teknik *purposive sampling* yaitu penentuan sampel penelitian yang berdasarkan pertimbangan tertentu dan telah memenuhi syarat yang diperlukan dalam penelitian seperti karakteristik, ciri, sifat, dan dianggap sebagai pihak yang paling mengerti mengenai apa yang diharapkan oleh peneliti.

Sedangkan data sekunder menurut Sugiyono (2014) adalah data yang secara tidak langsung memberikan data kepada peneliti misalnya dapat melalui orang lain atau dokumen. Data ini dapat diperoleh melalui wawancara secara langsung dengan bagian Sumber Daya Manusia dan Umum Pabrik Gula Lestari. Selain itu, juga diperoleh dari studi literatur dan jurnal penelitian terdahulu.

3.7 Teknik Pengolahan dan Analisis Data

Data yang diperoleh dari hasil survei merupakan data mentah yang perlu diolah dan dianalisis lebih lanjut. Pada penelitian ini, pengolahan data yang diperoleh membutuhkan analisis multivariat. Analisis multivariat adalah suatu metode analisis yang digunakan untuk menganalisis variabel penelitian yang jumlahnya lebih dari dua (Widarjono, 2010). Pengolahan data dilakukan dengan analisis deskriptif yang terdiri dari *mean, sum,* standar deviasi, dan *crosstab.* Setelah itu, dilakukan uji asumsi yang terdiri dari uji *missing data*, uji *outlier*, uji normalitas, dan uji linearitas. Kemudian dilaksanakan uji validitas dan reliabilitas, serta uji hipotesis dengan menggunakan PLS-SEM. Berikut merupakan uraian tentang tahap pengolahan data yang telah diperoleh dalam penelitian.

3.7.1 Analisis Deskriptif

Dalam suatu penelitian, analisis deskriptif digunakan sebagai langkah untuk mengidentifikasi karakteristik dan identitas responden. Analisis ini bertujuan untuk mengubah sekumpulan data mentah yang telah diperoleh menjadi data yang lebih

sederhana agar mudah untuk dimengerti. Proses analisis deskriptif dilakukan dengan menggunakan metode statistik deskriptif berdasarkan pada pendapat dari responden mengenai profil dan demografi karyawan menggunakan *software* SPSS.

Penggunaan metode analisis deskriptif demografi dilakukan dengan menggambarkan tanggapan dari responden dengan tujuan untuk menemukan unsur-unsur yang di langkah selanjutnya akan dilakukan analisis. Metode ini digunakan supaya profil, demografi, dan *central tendency* responden dari pertanyaan inti yang ada di kuesioner dapat dibandingkan dengan hipotesis penelitian yang telah dibuat. Berikut merupakan analisis deskriptif yang dilakukan pada penelitian ini:

a. *Mean*

   Mean merupakan analisis pengukuran data yang menggunakan nilai tengah data bertujuan untuk memberikan informasi mengenai rata-rata tanggapan yang diberikan oleh responden, mengenai karakteristik, dan gambaran umum dari sebaran perolehan kelompok data.

b. *Sum*

   Sum atau jumlah data merupakan total dari keseluruhan data yang diperoleh penelitian pada *range* tertentu dalam penelitian ini. *Sum* bertujuan untuk mengetahui jumlah total responden pada variabel penelitian..

c. Standar Deviasi

   Standar deviasi atau simpangan baku merupakan suatu analisis pengukuran yang menunjukkan nilai jumlah rata-rata variasi atau tingkat keberagaman data yang akan diteliti. Jika nilai standar deviasi semakin besar maka menunjukkan semakin besar pula tingkat variasi datanya atau data yang diperoleh semakin heterogen, begitu pula sebaliknya. Serta apabila terdapat nilai yang ekstrem, maka standar deviasi tidak sensitif lagi.

d. Analisis *Crosstab*

   Analisis *crosstab* atau analisis tabulasi silang perlu dilakukan untuk mengetahui adanya interelasi dari tiap kategori pertanyaan. Pengujian dengan analisis *crosstab* dilakukan dengan menyilangkan variabel yang memiliki hubungan sehingga akan lebih mudah untuk dipahami. Analisis *crosstab* dilakukan untuk mengetahui tingkat frekuensi atau persentase tertentu dari

beberapa kategori pada variabel tertentu (Malhotra, 2010). Variabel yang akan digunakan untuk analisis *crosstab* yaitu jenis kelamin, usia, masa kerja, dan pendidikan terakhir.

3.7.2 Uji Asumsi

Pengujian data pada sebuah penelitian bertujuan untuk mengetahui tidak terlihatnya informasi pada data aktual. Selain itu, juga untuk mengukur tingkat kesesuaian dan validitas data ketika dilakukan pengujian yang selanjutnya untuk dianalisis. Apabila hasil yang diperoleh tidak memenuhi kriteria, maka akan dapat mempengaruhi tingkat validitas data penelitian.

a. Uji *Missing Data*

Missing data merupakan suatu data yang hilang pada penelitian yang dapat mengakibatkan data dari responden tidak dapat dianalisis. *Missing data* disebabkan oleh kelalaian responden ketika memberikan tanggapan terhadap kuesioner yang diberikan. Untuk mengatasi hal tersebut, langkah yang harus dilakukan yaitu dengan melakukan uji terhadap data yang hilang melalui *software* analisis *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS). SPSS akan menampilkan data-data yang tidak tersedia pada variabel yang diujikan melalui pertanyaan konstruk yang ada pada kuesioner penelitian. Jika terdapat *missing data*, maka data tersebut harus dihapus karena dapat mempengaruhi hasil akhir dari analisis data secara keseluruhan.

b. Uji *Outlier*

Outlier merupakan nilai data observasi yang muncul dengan nilai-nilai ekstrim atau nilai yang jauh beda dengan sebagian besar nilai-nilai yang ada dalam kelompok data. Hal tersebut dapat terjadi karena responden yang diperoleh bukan termasuk karakteristik target responden dan terdapat data yang perlu untuk dihilangkan atau tidak digunakan pada proses pengolahan data penelitian. Terdapat tiga macam pengujian outlier yaitu *univariate, bivariate,* serta *multivariate* yang dapat disesuaikan dengan perolehan data responden (Hair, *et al.*, 2009). Pada penelitian ini, untuk mengetahui data *outlier* dari kelompok data yang diperoleh dengan melakukan pengujian nilai *z-score.* Penentuan nilai *z-scroe* bergantung pada jumlah sampel penelitian. Jika jumlah

sampel penelitian kurang dari 80 sampel, maka menggunakan nilai *z-score* ±2,5. Namun, jika jumlah sampel penelitian lebih dari 80 sampel menggunakan nilai *z-score* ±4. Apabila setelah dilakukan uji *outlier* ditemukan data yang melebihi rentang nilai *z-score*, maka data *outlier* tersebut harus dihilangkan supaya tidak mempengaruhi hasil penelitian.

c. Uji Normalitas

Uji normalitas pada suatu penelitian merupakan metode pengujian yang dilakukan untuk mengetahui persebaran data telah terdistribusi normal atau belum dan kemudian untuk memberikan hasil yang tidak bias (Hair et al, 2009). Suatu model dapat dikatakan baik jika menunjukkan variabel dependen dan variabel independen terdistribusi mendekati atau sudah normal. Uji normalitas dilakukan dengan nilai *skewness* (kemiringan) dan *kurtosis* (keruncingan), dengan kriteria nilai *skewness* di antara -2 hingga +2 dan *kurtosis* bernilai di bawah 3 sebagai data penelitian yang tergolong normal. Apabila asumsi normalitas data belum tercapai maka dilakukan langkah yaitu proses pengolahan menggunakan *bootstrapping maximum likelihood* dengan *perform bootstrapping* 1000 *number of samples*, dan bias *corrected confidence* interval 95% (Nevitt & Hancock, 2009).

d. Uji Linearitas

Uji linearitas pada suatu penelitian merupakan sebuah pengujian demi memahami adanya interelasi dari tiap variabel penelitian (Hair, *et al.*, 2009). Data yang dianggap linier merupakan data yang dapat membentuk garis lurus pada *Scatter Plot*. Hasil yang diberikan uji linearitas ini adalah dengan mengintrepretasikan scatter plot yang muncul setelah pengujian dilakukan (Hair, *et al*., 2014).

3.7.3 Uji Reliabilitas

Pengujian pada tahap berikutnya yaitu pengujian terhadap instrumen penelitian yang dilakukan dengan uji reliabilitas. Uji reliabilitas sebuah penelitian merupakan metode pengujian untuk mengukur tingkat korespondensi reaksi terhadap dua indikator pertanyaan dengan tingkat karakteristik yang sama. Dengan melakukan uji reliabilitas akan menunjukkan tingkat konsistensi jawaban atau tanggapan responden terhadap pertanyaan.

Uji reliabilitas dilakukan untuk melihat tingkat konsistensi reaksi atau tanggapan responden terkait dengan dua indikator yang sama (Malhotra, 2010). Pengujian ini dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada 30 responden pertama, menggunakan pendekatan *inconsistency reliability* dengan melihat nilai *Cronbach alpha.* Jika koefisien nilai *alpha* mendekati angka 1 maka menandakan bahwa reliabilitas dari konstruk yang diukur semakin baik. Uji reliabilitas dilakukan untuk melihat tingkat konsistensi reaksi atau tanggapan responden terkait dengan dua indikator yang sama (Malhotra, 2010). *Cronbach's alpha* adalah nilai rata-rata dari semua koefisien yang terbagi dua yang mungkin dihasilkan dari berbagai cara pemisahan item skala. *Cronbach's alpha* diuji dengan menggunakan bantuan SPSS 23. Jika data di bawah batas minimal maka dapat disimpulkan data tidak reliabilitas dan tidak dapat digunakan dalam peneliti (Malhotra, 2010).

3.7.4 Uji Hipotesis

Pada penelitian ini untuk menguji hipotesis yang ada, peneliti menggunakan *Partial Least Squares Structural Equation Model* (PLS-SEM). Metode PLS-SEM merupakan salah satu tipe dari metode SEM. Metode *Structural Equation Model* (SEM) merupakan suatu teknik permodelan statistik kombinasi antara *factor analysis* dengan regresi yang secara luas dan secara populer digunakan dalam ilmu perilaku. Selain itu, SEM juga menyediakan metode yang secara akurat dan efisien mampu mengestimasi serangkaian persamaan regresi berganda terpisah yang dijalankan secara simultan (Hair, *et al.*, 2016). Metode SEM memperbolehkan pemisahan hubungan dari setiap variabel dependen dalam sebuah model penelitian secara utuh. Penggunaan metode ini untuk menjawab pengajuan hipotesis dari peneliti dengan mempertimbangkan rangkaian hubungan keterikatan antara konstruksi yang dapat diwakili oleh variabel terukur serta dapat dimasukkan pada model terintegrasi. Selain itu, analisis PLS-SEM dipilih karena PLS-SEM cocok untuk penelitian yang bersifat membangun konstruk dan menjawab hipotesis penelitian dengan jumlah responden yang sedikit (Hair et al., 2016).

Metode PLS-SEM ialah pendekatan *multivariate analysis* yang sering digunakan karena mampu melakukan pengujian secara konseptual serta mampu menilai hubungan antara variabel terukur dan konstruk sesuai dengan data penelitian yang didapatkan. Metode PLS-SEM berbasis varians yang digunakan

pada penelitian guna mencari hubungan eksploratoris dalam situasi teori yang belum berkembang (*less developed*) dan/atau sebagai perluasan dari teori-teori yang sudah ada. Penelitian ini menggunakan metode PLS-SEM karena metode ini bersifat membangun dan mampu menjawab hipotesis dengan jumlah responden yang sedikit (Hair *et al.*, 2016). Pengukuran metode PLS-SEM dilakukan dengan mengolah data menggunakan *software* analisis *Smart* PLS 3. *Software* ini digunakan untuk mengolah data karena beberapa alasan yaitu sebagai berikut:

1. Dalam menggunakan *software Smart* PLS 3 merupakan *tools* statistik yang bertujuan untuk menguji dan mengolah data dengan menggunakan metode PLS-SEM, yakni dengan menguji hubungan antar variabel penelitian.
2. *Software Smart* PLS dapat digunakan pada penelitian yang memiliki keterbatasan jumlah sampel penelitian, sementara model penelitian yang dibangun kompleks.
3. *Software Smart* PLS juga mempunyai kemampuan untuk mengolah data baik dengan model SEM formatif atau reflektif.

Pengolahan data penelitian yang menggunakan metode PLS-SEM dilakukan dengan memasukkan data yang telah direkap sebelumnya menjadi data *file* dalam bentuk *excel.* Selanjutnya dimasukkan ke dalam *software Smart* PLS 3 untuk diolah. Dalam hal ini diperlukan penggambaran model penelitian untuk menggambarkan hubungan antar variabel penelitian yang digunakan. Kemudian melakukan pelengkapan data-data yang diperlukan seperti data indikator tiap variabel penelitian. Jika semua hal yang diperlukan sudah terpenuhi, maka pengujian hipotesis dapat dilakukan dengan menggunakan *software* tersebut.

Berikutnya akan dilakukan tahap *testing fit* pada *software* PLS-SEM yang bertujuan untuk mengetahui tingkat kecocokan antara model penelitian dan data-data yang diteliti. Untuk melakukan pengukuran kecocokan tersebut, terdapat dua model dalam PLS-SEM yang digunakan, yaitu *outer* dan *inner* model. Pada Tabel 3.4 dan Tabel 3.5 akan ditunjukkan kedua model pengukuran kecocokan.

1. Model Pengukuran (*Outer* Model)

Outer model atau model uji *measurement* merupakan pengujian yang dilakukan untuk menggambarkan hubungan antara variabel dependen (laten) dengan indikator-indikatornya. Pada Tabel 3.4 ditunjukkan mengenai kriteria yang telah ditentukan untuk evaluasi model dengan *outer* model. Evaluasi model dilakukan dengan menilai beberapa kriteria:

a. *Internal consistency*

   Pengujian reliabilitas atau tingkat konsistensi diukur menggunakan *cronbach's alpha* dan *composite reliability*. Suatu data dapat dikatakan *reliable* jika nilai dari CR melebihi angka 0,7 sedangkan *Cronbach's alpha* melebihi angka 0,6 (Malhotra, 2010).

b. *Convergent validity*

   Menurut Jaya & Sumertajaya (2008), nilai *convergent validity* menunjukkan pengukuran korelasi antara indikator reflektif dengan nilai reflektif variabel latennya dengan nilai *outer loading* ≥ 0,5. Dalam hal ini terdapat nilai *Average Variance Extracted* (AVE). Nilai AVE digunakan untuk menguji *convergent validity* dengan menggunakan nilai *outer loading.* Nilai minimal AVE adalah ≥ 0,5 sehingga variabel penelitian dapat dinyatakan valid (Lin, *et al*., 2014).

c. *Discriminant validity*

   Dalam proses pengukuran *discriminant validity* menggunakan nilai *Heterotrait-monotrait Rasio* (HTMT) dengan tujuan untuk mengukur sejauh mana keunikan konstruk terhadap konstruk lain. Jika nilai HTMT ≤ 0,9 maka konstruk tersebut lulus uji diskriminan.

Tabel 3. 4 *Outer* Model

No	Pengukuran	Indikator	*Cut-off Value*	Referensi
1	*Internal Consistency*	*Crobanch's Alpha*	≥ 0,7	(Malhotra, 2010)
		Composite Reliability (CR)	≥ 0,7	(Hair et al. 2017)
2	*Convergent Validity*	*Outer loading*	≥ 0,7	(Hair et al., 2017)
		Average Variance Extracted (AVE)	≥ 0,5	(Hair et al., 2017)
3	*Discriminant Valitidy*	HTMT *Criterion*	≤ 0,9	(Hair et al., 2017)

2. Model Struktural (*Inner* Model)

Tahap pengujian dengan *inner* model, akan dilakukan evaluasi tingkat kecocokan yang akan menunjukkan perbedaan antara hipotesis kausal yang relevan dan yang tidak mendukung bukti empiris. Pada Tabel 3.5 akan ditunjukkan mengenai nilai kriteria yang diminta untuk evaluasi dengan *inner* model. Terdapat beberapa kriteria untuk melakukan evaluasi model, antara lain:

a. Koefisien R^2 (*Coefficient of Determination)*

Nilai koefisien R^2 merupakan nilai yang digunakan untuk mengukur tingkat akurasi dari model yang digunakan. Nilai ini akan menghasilkan tiga pilihan jawaban yaitu nilai 0,67 dianggap substansial, nilai 0,33 moderat, nilai 0,19 dianggap lemah.

b. *Effect size* (f^2)

Penilaian alternatif untuk mengukur hubungan antar variabel. Nilai *effect size* menjadi alternatif penilaian dari *p-value,* di mana jika *p-value* signifikan akan tetapi nilai *effect size* mempunyai pengaruh yang lebih rendah. Nilai yang digunakan yakni nilai 0,02, 0,15, dan 0,35 menjadi batas kecil, sedang, dan besar.

c. *Predictive Relevance* (Q^2)

Penilaian Q^2 merupakan penilaian yang bertujuan untuk menilai tingkat relevansi dari model yang digunakan. Jika nilai $Q^2 > 0$, maka model yang digunakan memiliki prediksi yang relevan. Berikut rumus untuk mencari Q-*square*.

$$Q^2 = 1 - (1 - R_1^2)(1 - R_2^2) \ldots (1 - R_n^2)$$

d. *Path coefficients*

Penilaian *path coefficients* dilakukan untuk melihat dan mengidentifikasi hubungan dari hipotesis yang dikembangkan dalam penelitian, jika nilai koefisien +1 maka dapat diartikan bahwa hipotesis tersebut menggambarkan hubungan yang positif. Sedangkan, jika nilai koefisien -1 maka menggambarkan hubungan hipotesis tersebut negatif (Wiyono, 2011).

Setelah selesai melakukan tahap pengukuran *outer* dan *inner* model pada PLS-SEM, kemudian tahap berikutnya yakni menilai tingkat kebaikan model dengan menghitung nilai *goodness of fit* yang dihitung secara manual menggunakan rumus $GOF = \sqrt{\overline{AVE}\ x\ \overline{R^2}}$, dengan kriteria jika nilai yang dihasilkan kurang dari 0,1 maka model fit dianggap lemah, untuk nilai 0,25 maka model dianggap moderat, dan untuk nilai 0,36 maka dianggap baik (Tanenhaus, *et al.*, 2004).

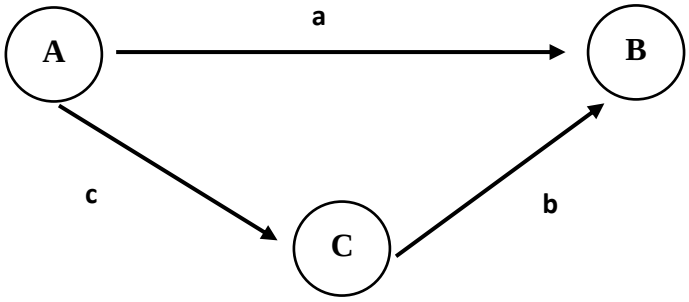
Tabel 3. 5 *Inner* Model

No	Evaluasi	Kriteria	Referensi
1	Koefisien R^2	Substansial (0,67) Moderat (0,33) Lemah (0,19)	Henseler *et al.*, (2009)
2	*Effect Size* (f^2)	Apabila F^2 semakin tinggi, pengaruh model memiliki prediksi relevan	Henseler *et al.*, (2009)
3	*Predictive Relevance* (Q^2)	Apabila nilai Q^2 semakin mendekati nilai 1, maka model memiliki prediksi yang relevan	Hair *et al.*, (2016)
4	*Path Coefficients*	Koefisien bernilai positif menggambarkan hubungan yang positif maupun sebaliknya	Hair *et al.*, (2016)

Tahap berikutnya, dilakukan pengolahan uji hipotesis *path coefficients* menggunakan metode PLS-SEM dengan menu *bootsrapping.* Menu *bootsrapping* akan memberikan informasi terkait dengan kuat atau tidaknya hubungan antara variabel konstruk dan dari analisis ini akan diketahui hubungan antara variabel independen dan dependen pada penelitian ini. Kemudian dilakukan analisis nilai dari *Standardize Coefficiennt* (β) untuk mengetahui hubungan apa yang ada di antara variabel yang diteliti, hubungan ini dapat berupa hubungan yang positif maupun negatif yang berdasarkan pada hipotesis penelitian. Hubungan positif antara variabel apabila β bernilai positif. Begitu pun sebaliknya, apabila nilai negatif maka hubungan antar variabel juga negatif.

Tahap selanjutnya dilakukan pengujian variabel yang memiliki potensi sebagai variabel mediasi dalam penelitian ini. Dirujuk pada Gambar 3.3 pengujian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan pengaruh mediasi pada penelitian dapat dilakukan dengan melihat dari signifikansi hubungan pada variabel A terhadap variabel C dan hubungan signifikansi variabel C terhadap variabel B (Hair *et al.*, 2016). Berdasarkan hasil pengujian tersebut, dapat diketahui jenis hubungan

mediasi yang terjadi dan variabel yang diduga menjadi mediator dalam konteks ini adalah variabel C. Jika kedua hubungan variabel memiliki nilai yang signifikan maka dapat disimpulkan bahwa variabel C dapat menjadi variabel mediasi pada hubungan variabel A dan variabel B. Dalam hal ini, terdapat tiga jenis hubungan mediasi, yaitu pertama hubungan mediasi parsial komplementer di mana hubungan ini terjadi jika nilai dari ketiga hubungan variabel A, B, dan C memiliki hubungan yang positif signifikan. Yang kedua, hubungan mediasi parsial kompetitif di mana hubungan ini terjadi ketika hubungan kedua variabel mempunyai nilai yang signifikan tetapi tidak positif dari hubungan ketiga variabel. Dan yang ketiga, hubungan mediasi secara sempurna yang terjadi ketika hubungan antara variabel A ke variabel C tidak mempunyai nilai yang signifikan, maka variabel C dianggap memiliki peran mediasi secara sempurna.



Gambar 3. 3 Jalur Mediasi

Sumber: Hair *et al.*, 2016, diolah

Hasil analisis hipotesis yang menggunakan *software Smart* PLS 3 digunakan untuk melihat apakah variabel independen dan variabel dependen suatu penelitian memiliki pengaruh satu sama lain atau tidak. Berdasarkan hasil analisis menggunakan *software Smart* PLS 3 dapat disimpulkan menjadi dua pilihan yaitu adanya pengaruh positif maupun negatif antara variabel independen dan variabel dependen. Kemudian dilakukan pengujian hipotesis dengan melihat nilai *p-value* dan *t-statistic* terlebih dahulu sebelum melihat koefisien. Apabila nilai *p-value i*≤ 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa hasilnya signifikan. Apabila *p-value* ≥ 0,05 maka dapat disimpulkan hipotesis tidak diterima (Hair *et al.*, 2017). Kemudian suatu hubungan antar variabel dikatakan signifikan ketika nilai t-*statistics* dari setiap indikator lebih besar dari t-statistik tabel, yaitu 1,96 (Henseler, *et al*., 2009). Setelah beberapa tahapan analisis menggunakan PLS-SEM selesai dilakukan, maka

hasil yang didapatkan dari analisis kemudian disimpulkan untuk penarikan implikasi manajerial, simpulan, dan saran yang tepat untuk diberikan terhadap penelitian ini dan untuk penelitian berikutnya.

BAB IV
ANALISIS DAN DISKUSI

Bab ini menjelaskan mengenai langkah-langkah yang dilakukan dalam proses pengumpulan data dan menguraikan terkait dengan gambaran umum objek penelitian yang digunakan. kemudian dijelaskan mengenai proses dalam mengolah perolehan data beserta hasil pembahasan yang sesuai dengan alur analisis menggunakan metode penelitian yang pada bagian sebelumnya telah dijelaskan.

4.1 Gambaran Objek Penelitian

Pada tahun 1909, Pabrik Gula Lestari Patianrowo didirikan sebagai suatu perusahaan swasta belanda dengan nama "CV.CULTUR MAATCHAPPY (CV.C.M) Panji Tanjungsari". Pabrik Gula Lestari Patianrowo ialah suatu perusahaan dalam industri gula di bawah naungan PT Perkebunan Nusantara X yang merupakan bagian dari Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang telah berdiri sejak masa pemerintahan Belanda di mana memiliki tujuan untuk memenuhi kebutuhan gula masyarakat dan sebagai produsen gula terbesar di Indonesia. PT Perkebunan Nusantara X menaungi sembilan pabrik gula yang tersebar di wilayah Jawa Timur yaitu PG Krembong Sidoarjo, PG Gempolkrep Mojokerto, PG Djombang Baru Jombang, PG Tjoekir Jombang, PG Lestari Patianrowo, PG Meritjan Kediri, PG Pesantren Baru Kediri, PG Ngadirejo Kediri, dan PG Modjopanggoong Tulungagung.

Pabrik Gula Lestari Patianrowo terus berusaha melakukan pengembangan untuk mengikuti perkembangan jaman yang saat ini telah banyak perusahaan yang menggunakan perkembangan teknologi dalam proses bisnisnya. Perkembangan teknologi yang semakin pesat disertai dengan munculnya pesaing-pesaing baru dalam industri yang sama mengharuskan Pabrik Gula Lestari Patianrowo mempunyai keunggulan kompetitif supaya mampu bersaing dan bertahan di pasar dalam jangka panjang.

Pabrik Gula Lestari Patianrowo menghasilkan gula sebagai produk utamanya, selain itu juga mempunyai berupa produk sampingan yaitu tetes tebu dan ampas tebu. Tetes tebu merupakan sisa dari proses produksi atau kotoran yang

berasal dari nira kental yang berupa cairan kental. Tetes tebu dapat diolah kembali menjadi alkohol, spiritus, dan bahan baku MSG. Sedangkan ampas tebu yang dihasilkan dari sisa proses penggilingan digunakan sebagai pakan ternak dan pupuk kompos.

Gambar 4. 1 Logo PT Perkebunan Nusantara X

Sumber: http://ptpn10.co.id/

Logo PT Perkebunan Nusantara X merupakan sebuah visualisasi dari visi perusahaan yaitu Tumbuh Berkembang Bersama. Perubahan logo PTPN X terjadi mulai tanggal 16 Januari 2012, sesuai dengan persetujuan Dewan Komisaris No. 26/DK/PTPN-X/III/2011 pada tanggal 25 Maret 2011 yang telah disahkan dalam risalah RUPS No. RIS-005/XXKBUMN/2011 tanggal 28 Januari 2011 (PT Perkebunan Nusantara X). Pada logo terdapat gabungan gambar tangan yang saling meraih. Gambaran tangan saling meraih ini mengisyaratkan sebuah semangat kerja sama kelompok maupun kerja sama mitra. Selain itu, warna degradasi hijau pada gambar tangan tersebut menunjukkan adanya pertumbuhan dan keberkembangan, sekaligus membentuk citra usaha agribisnis dari PTPN X. Warna Hijau tua yang terletak pada logo mencerminkan kepedulian dan pelayanan rumah sakit yang dikelola PTPN X bagi masyarakat luas dan perkebunan. Warna hijau juga melambangkan kenyamanan dan kesegaran. *Logotype* berupa teks PTPN X yang digunakan untuk memperkuat pencitraan, mempermudah pengidentifikasian identitas PTPN X kepada masyarakat luas. Warna biru pada *logotype* mencerminkan kepemimpinan, kemandirian untuk memajukan PTPN X. Sedangkan penggunaan huruf tanpa kait dan *layout* logo yang dinamis berfungsi untuk memperkuat citra modern serta inovasi PTPN X dalam bersaing di kancah usaha agribisnis Internasional.

Agar tetap mampu untuk bersaing dan bertahan di pasar Pabrik Gula Lestari Patianrowo menerapkan beberapa strategi bisnis perusahaan. Pabrik Gula Lestari Patianrowo memiliki strategi bisnis yang mengacu pada strategi bisnis PT Perkebunan Nusantara X yaitu strategi EDO (Efisiensi, Diversifikasi, dan Optimalisasi).

1. Efisiensi
   - Mengurangi konsumsi bahan bakar dan energi.
   - Mengatasi berbagai hambatan permesinan.
   - Mengurangi biaya pemeliharaan pabrik.
2. Diversifikasi *Beyond sugar* transformasi menjadi industri berbasis tebu (*sugarcane based industry*) terintegrasi dari hulu ke hilir.
3. Optimalisasi Memacu rendemen dengan menekan *sugar losses* melalui peningkatan kinerja ekstraksi gilingan dan efisiensi pemrosesan.

Selain itu, Pabrik Gula Lestari Patianrowo memiliki kebijakan integrasi yang juga mengacu pada kebijakan integrasi milik PT Perkebunan Nusantara X. Pabrik Gula Lestari Patianrowo berkomitmen menjadi perusahaan produsen gula terkemuka yang berwawasan lingkungan di Indonesia, menghasilkan gula kristal putih dengan kualitas yang memenuhi Standar Nasional Indonesia, meningkatkan kepuasan pelanggan, senantiasa bekerja sesuai standar dan prosedur kerja yang telah ditetapkan, serta berusaha melakukan perbaikan berkesinambungan dengan:

1. Menerapkan Sistem Manajemen Integrasi ISO 9001:2015, ISO 14001:2015, dan SNI 3140.3-2010 di seluruh proses kegiatan bisnis perusahaan dan bersertifikat Halal.
2. Mematuhi persyaratan peraturan perundang-undangan dan persyaratan lainnya yang berkaitan dengan mutu dan lingkungan.
3. Menetapkan wewenang dan tanggung jawab yang jelas pada seluruh jajaran perusahaan untuk menjamin terpeliharanya Sistem Manajemen Integrasi.
4. Memelihara dan mengkomunikasikan Kebijakan Sistem Manajemen Integrasi ini kepada seluruh karyawan dan pihak eksternal yang terkait

4.1.1 Visi, Misi, dan Tata Nilai Perusahaan

Pabrik Gula Lestari memiliki visi dan misi yang sama dengan PT Perkebunan Nusantara X. Visi Pabrik Gula Lestari yaitu "Menjadi perusahaan agribisnis Nasional berbasis tebu dan tembakau yang unggul dan berdaya saing di tingkat Regional". Dengan misi yang telah ditetapkan perusahaan yaitu sebagai perusahaan industri perkebunan terintegrasi yang berbasis tebu dan tembakau dalam memberikan nilai tambah (*value creation*) bagi segenap *stakeholders* dengan:

1. Menghasilkan produk perkebunan yang bernilai tambah serta berorientasi kepada konsumen.
2. Membentuk kapabilitas proses kerja yang unggul (*operational excellence*) melalui perbaikan dan inovasi berkelanjutan dengan tata kelola perusahaan yang baik.
3. Mengembangkan kapabilitas organisasi, teknologi informasi dan SDM yang prima.
4. Melakukan optimalisasi pemanfaatan aset untuk memberikan imbal hasil terbaik bagi pemegang saham.
5. Turut serta dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat dan menjaga kelestarian lingkungan untuk kebaikan generasi masa depan.

Upaya untuk mendukung tercapainya tujuan perusahaan yang telah direncanakan perusahaan, Pabrik Gula Lestari memiliki nilai-nilai perusahaan yang ditetapkan dan dijadikan sebagai acuan untuk melaksanakan proses bisnis perusahaan. Nilai perusahaan yang dimiliki Pabrik Gula Lestari Patianrowo yaitu SiPro (Sinergi, Integritas, dan Profesional).

1. Sinergi adalah menciptakan dan meningkatkan kerja sama dengan menekankan kepercayaan untuk memberikan nilai tambah yang optimal.
2. Integritas adalah prinsip dalam menjalankan tugas dengan menjunjung tinggi kejujuran, konsistensi dengan keteladanan.
3. Profesional adalah melakukan tugas sesuai dengan kompetensi, bertanggung jawab, dan berupaya dalam melakukan inovasi.

Dalam menjalankan misi perusahaan diperlukan tuntunan yang berfungsi sebagai koridor dan batasan sekaligus pendorong bagi karyawan untuk melakukannya dengan penuh integritas, sehingga apabila tuntunan ini dilakukan oleh seluruh jajaran karyawan, diyakini akan dapat membawa pencapaian visi perusahaan. Tuntunan dimaksud diwujudkan dalam pernyataan Filosofi Bisnis Pabrik Gula Lestari Patianrowo yang sesuai dengan PT Perkebunan Nusantara X yaitu "Integritas, Profesionalisme, Visioner, dan Sinergi". Agar produktivitas karyawan dalam bekerja tetap tinggi, maka budaya kerja yang harus dihayati dan dilaksanakan adalah "Profesional, Produktif, dan Pembelajar".

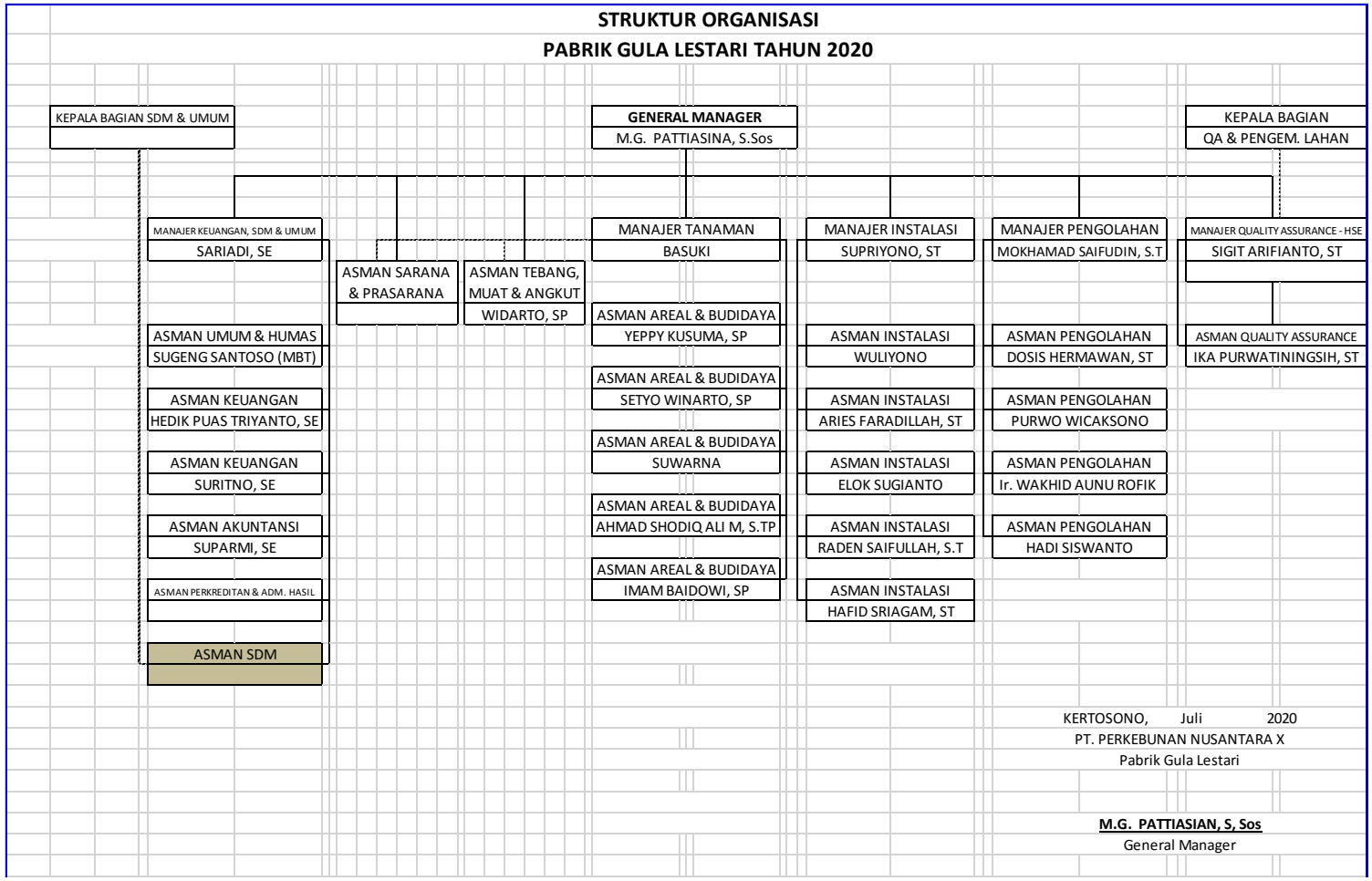
4.1.2 Struktur Organisasi Pabrik Gula Lestari Patianrowo

Struktur organisasi perusahaan atau tata jabatan keseluruhan elemen yang berada di perusahaan merupakan jenis fungsional guna mengelompokkan karyawan sesuai dengan jenis pekerjaan yang sama atau hampir sama. Struktur organisasi Pabrik Gula Lestari Patianrowo digunakan sebagai acuan untuk menentukan tugas, tanggung jawab, dan wewenang bagi setiap bagian yang ada di perusahaan. Dengan adanya struktur organisasi ini diharapkan mampu membantu dan memudahkan karyawan di perusahaan untuk melalukan koordinasi dengan bagian lain dan melakukan penilaian terhadap aktivitas bisnis di masing-masing bagian.

Struktur organisasi Pabrik Gula Lestari dipimpin oleh seorang *General Manager* yang membawahi 6 (enam) *Manager* yaitu *Manager* bagian SDM, *Manager* bagian Keuangan & Umum, *Manager* bagian Tanaman, *Manager* bagian Instalasi, *Manager* bagian Pengolahan, dan *Manager* bagian *Quality Assurance*. Pada setiap bagian terdapat Kepala *Manager* dan Asisten *Manager* yang bertanggung jawab atas penetapan, penerapan, serta mendorong terciptanya sistem manajemen integrasi dan terus-menerus meningkatkan efektivitas.

4.2 Pengumpulan Data

Dalam proses pengumpulan data dilakukan secara dengan penyebaran kuesioner secara *offline* (Lampiran 1) pada 6 unit/bagian yang berada di Pabrik Gula Lestari Patianrowo dengan jumlah populasi 234 karyawan. Terlebih dahulu dilakukan perijinan kepada Kantor Pusat yaitu PT Perkebunan Nusantara X yang berada di Surabaya berupa surat pengantar dari jurusan yang ditujukan kepada unit



Gambar 4. 2 Struktur Organisasi Pabrik Gula Lestari Patianrowo

atau bagian yang dituju. Setelah memperoleh perijinan kemudian peneliti menuju ke Pabrik Gula Lestari tepatnya di bagian SDM untuk menyampaikan surat penerimaan untuk melakukan penelitian di Pabrik Gula Lestari Patianrowo. Setelah mendapatkan ijin, peneliti melakukan penyebaran kuesioner dengan jumlah total kuesioner yang disebarkan ke 6 bagian yaitu 200 kuesioner.

Pengumpulan data mulai dilakukan pada tanggal 8 Mei hingga 21 Mei 2020. Dari hasil penyebaran kuesioner tersebut diperoleh sebanyak 170 karyawan yang mengisi kuesioner tersebut sampai batas watu yang telah ditentukan. Jumlah tersebut telah memenuhi target awal sampel yang direncanakan yaitu dengan minimal jumlah sampel yang harus diperoleh peneliti sebanyak 148 responden. Target sampel dan realisasi sampel yang diperoleh dari penelitian ditunjukkan pada Tabel 4.1.

Tabel 4. 1 Realisasi Target Sampel Penelitian

Bagian	**Populasi**	**Target Sampel**	**Realisasi Sampel**
AKU dan SDM	36	23	29
Tanaman	61	38	40
Tebang Muat Angkut (TMA)	11	7	10
Instalasi	65	41	45
Pengolahan	44	28	32
Quality Assurance (QA)	17	11	14
Jumlah	**234**	**148**	**170**

4.2.1 *Pilot Test*

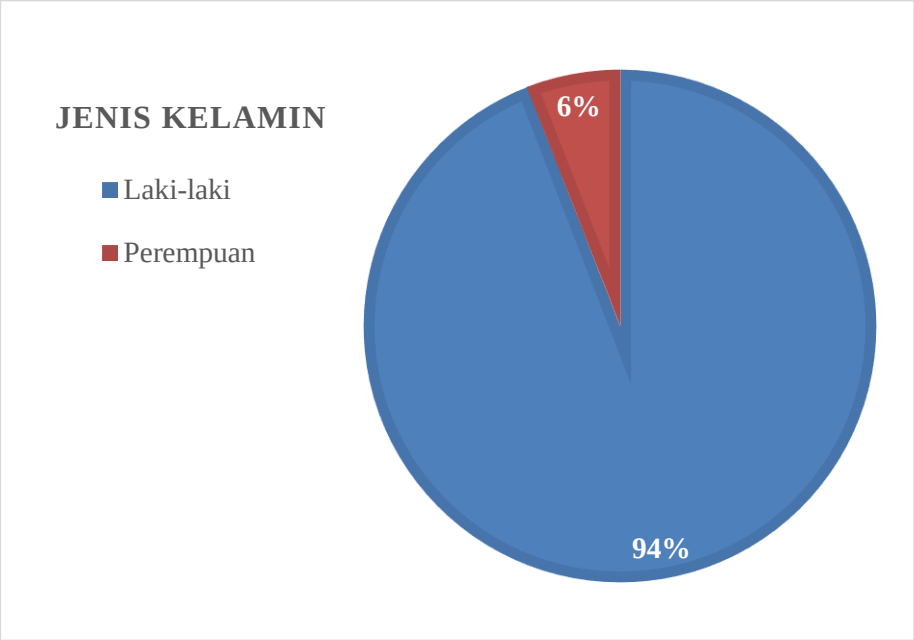
Pengumpulan data *pilot test* dilakukan selama 2 hari dalam rentang waktu mulai 4 Mei hingga 5 Mei 2020 secara *offline* kepada 3 bagian yang ada di Pabrik Gula Lestari Patianrowo yaitu Bagian AKU dan SDM, Bagian Tanaman, dan Bagian *Quality Assurance* (QA), peneliti berhasil mengumpulkan 30 responden. Penyebaran kuesioner secara langsung ini bertujuan agar peneliti dapat melakukan konfirmasi jika terdapat kritik dan saran yang diberikan oleh responden mengenai perbaikan daftar pernyataan yang telah disusun dalam kuesioner penelitian serta melakukan *cross check* jika terdapat bagian kuesioner yang belum terisi. Pelaksanaan *pilot test* bertujuan untuk melakukan perbaikan penyusunan item-item

pernyataan dalam kuesioner agar lebih mudah dipahami oleh responden. Berdasarkan hasil *pilot test* yang telah dilakukan peneliti pada 30 responden di 3 bagian yang ada pada Pabrik Gula Lestari Patianrowo dihasilkan bahwa tidak terdapat item pernyataan yang kurang jelas atau membingungkan responden. Sehingga susunan kata dan item pernyataan di dalam kuesioner penelitian tidak ada yang perlu untuk diubah.

4.3 Analisis Deskriptif Demografi Responden

Pada bagian ini akan menjelaskan profil responden mengenai hasil demografi responden yang diperoleh dari hasil penyebaran kuesioner yang dilakukan secara *offline* kepada karyawan Pabrik Gula Lestari Patianrowo. Setelah melakukan analisis demografi responden kemudian akan digunakan untuk mendeskripsikan karakteristik perolehan responden dari hasil penyebaran kuesioner. Ringkasan hasil demografi responden berdasarkan jumlah dari total partisipasi responden dalam proses penelitian dirujuk pada Tabel 4.2.

4.3.1 Analisis Deskriptif Demografi Berdasarkan Jenis Kelamin



Gambar 4. 3 Demografi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jumlah responden pada penelitian ini sebanyak 170 karyawan yang terdiri dari karyawan laki-laki dan karyawan perempuan. Dirujuk pada Gambar 4.3 dan Tabel 4.2 dapat diketahui bahwa jumlah responden laki-laki dan perempuan tidak

seimbang. Hal tersebut dikarenakan jumlah populasi karyawan laki-laki di Pabrik Gula Lestari Patianrowo mendominasi jumlah komposisi karyawan atau mempunyai perbandingan jumlah yang lebih besar dibandingkan dengan karyawan perempuan. Hasil yang diperoleh dari penyebaran kuesioner menunjukkan responden laki-laki mendominasi dengan jumlah 160 karyawan (94,1%) sedangkan jumlah responden perempuan hanya mencapai 10 karyawan (5,9%).

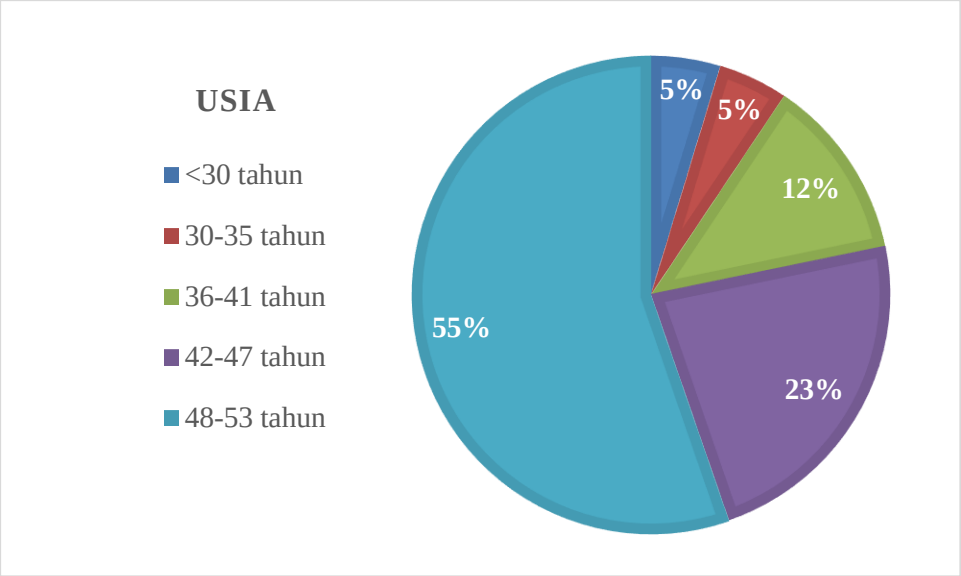
Tabel 4. 2 Demografi Responden

Gender		**Frekuensi**	**Persentase (%)**
Valid	Laki-Laki	160	94,1
	Perempuan	10	5,9
	Total	**170**	**100,0**
Usia		**Frekuensi**	**Persentase (%)**
Valid	<30 tahun	8	4,7
	30-35 tahun	8	4,7
	36-41 tahun	21	12,4
	42-47 tahun	39	22,9
	48-53 tahun	94	55,3
	Total	**170**	**100,0**
Pendidikan		**Frekuensi**	**Persentase (%)**
Valid	SD	2	1,2
	SMP	9	5,3
	SMA/SMK	124	72,9
	Diploma	3	1,8
	S1	30	17,6
	S2	2	1,2
	Total	**170**	**100,0**
Masa Kerja		**Frekuensi**	**Persentase**
Valid	1-7 tahun	6	3,5
	8-14 tahun	83	48,8
	15-21 tahun	21	12,4
	22-28 tahun	51	30,0
	29-35 tahun	9	5,3
	Total	**170**	**100,0**

4.3.2 Analisis Deskriptif Demografi Berdasarkan Usia

Responden dalam penelitian dibedakan menjadi 5 kelompok usia. Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner yang telah dilakukan yang ditunjukkan

pada Gambar 4.4 dan Tabel 4.2 dapat diketahui bahwa jumlah responden yang berdasarkan usia karyawan didominasi oleh karyawan dengan rentang usia 48-53 tahun sebanyak 94 responden atau sebesar 54,3%. Untuk kelompok rentang usia yang lain yaitu rentang usia 42-47 tahun sebanyak 39 responden atau sebesar 22,9%, dan rentang usia 36-41 tahun sebanyak 21 responden atau sebesar 12,4%. Serta untuk kelompok rentang usia 30-35 tahun dan <30 tahun memiliki proporsi yang sama dengan jumlah paling sedikit, yakni sebanyak 8 responden atau sebesar 4,7% dari total keseluruhan responden penelitian. Responden pada penelitian ini didominasi oleh karyawan dengan rentang usia 48-53 tahun karena beberapa tahun terakhir ini tidak terjadi perekrutan dan *rolling* karyawan dari kantor pusat.

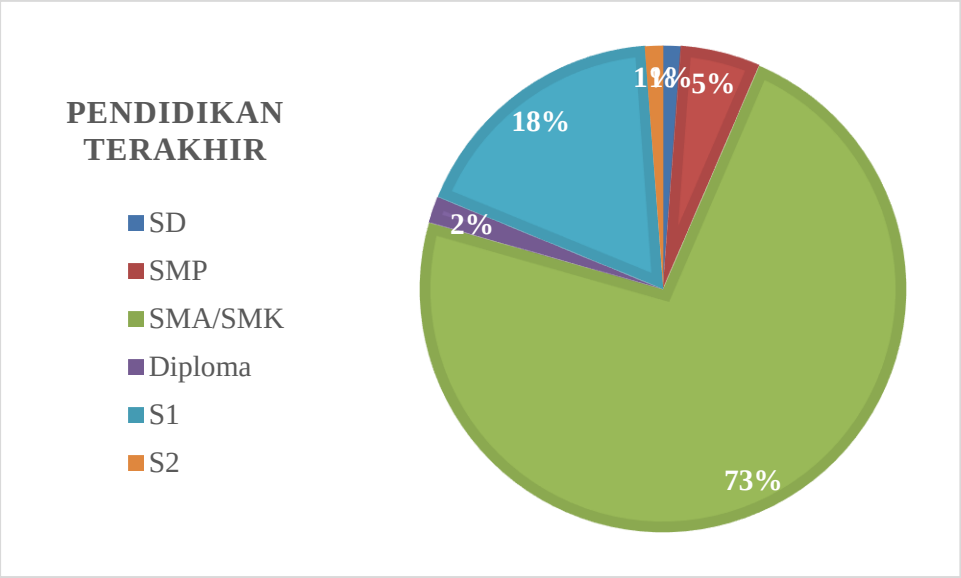


Gambar 4. 4 Demografi Responden Berdasarkan Usia

4.3.3 Analisis Deskriptif Demografi Berdasarkan Pendidikan Terakhir

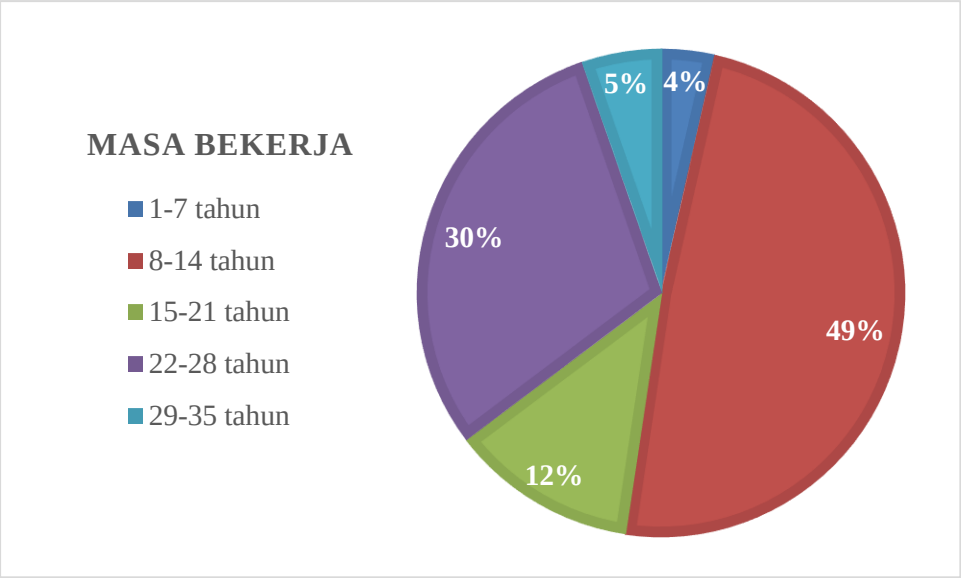
Berdasarkan pada data hasil penyebaran kuesioner penelitian dapat diketahui bahwa terdapat 6 kelompok tingkat pendidikan karyawan di Pabrik Gula Lestari Patianrowo. Dirujuk pada Gambar 4.5 dan Tabel 4.2 dapat dilihat bahwa kelompok tingkat pendidikan terdiri dari tingkatan paling rendah yaitu SD hingga tingkat paling tinggi yaitu Pasca Sarjana (S2). Jumlah responden berdasarkan tingkat pendidikannya didominasi oleh karyawan dengan tingkat pendidikan SMA/SMK sebanyak 124 responden atau sebesar 72,9%. Kemudian tingkat pendidikan Sarjana (S1) sebanyak 30 responden atau sebesar 17,6% dan tingkat

pendidikan SMP sebanyak 9 responden atau sebesar 5,3%. Serta untuk tingkat pendidikan paling rendah yakni SD dan tingkat pendidikan paling tinggi yakni Pasca Sarjana (S2) memiliki proporsi jumlah responden yang paling sedikit dengan jumlah yang sama yaitu sebanyak 2 responden atau sebesar 1,2% dari total keseluruhan responden penelitian yang terlibat.



Gambar 4. 5 Demografi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

4.3.4 Analisis Deskriptif Demografi Berdasarkan Masa Bekerja



Gambar 4. 6 Demografi Responden Berdasarkan Masa Bekerja

Dalam penelitian ini, berdasarkan pada demografi responden terkait dengan masa bekerja karyawan dibedakan menjadi 5 kelompok masa bekerja yang dirujuk pada Gambar 4.6 dan Tabel 4.2. Kelompok masa bekerja tersebut antara lain: 1) 1 sampai 7 tahun bekerja di perusahaan, 2) 8 sampai 14 tahun bekerja di perusahaan, 3) 15 sampai 21 tahun bekerja di perusahaan, 4) 22 sampai 28 tahun bekerja di perusahaan, dan 5) 19 sampai 35 tahun bekerja di perusahaan. Jumlah responden terbesar atau yang mendominasi yaitu karyawan yang memiliki masa bekerja 8 sampai 14 tahun sebanyak 83 responden atau sebesar 48,8%. Kemudian karyawan yang memiliki masa bekerja 22-28 tahun sebanyak 51 responden atau sebesar 30,0%.

Selanjutnya karyawan dengan kelompok masa bekerja 15 sampai 21 tahun sebanyak 21 responden atau sebesar 12,4%, kelompok masa bekerja 29 sampai 35 tahun sebanyak 9 responden atau sebesar 5,3%, dan untuk kelompok masa bekerja 1 sampai 7 tahun memiliki jumlah paling sedikit yakni sebanyak 6 responden atau sebesar 3,5%. Berdasarkan jumlah tersebut, dapat diketahui bahwa persebaran masa bekerja karyawan di Pabrik Gula Lestari Patianrowo sudah baik. Di mana masa bekerja karyawan juga ditentukan oleh beberapa faktor seperti faktor usia dan lainnya. Selain itu, dari kelompok masa bekerja karyawan juga dapat diketahui berapa lama karyawan tersebut telah bergabung dan berkontribusi di perusahaan.

4.4 Analisis Deskriptif

Pada analisis deskriptif dilakukan pengujian menggunakan *tools* statistik untuk menganalisis data dari 170 responden yang telah terkumpul secara deskriptif dengan menjelaskan profil responden berupa demografi. Analisis deskriptif bertujuan untuk mengubah data yang sulit dibaca menjadi data yang lebih mudah dipahami.

4.4.1 *Sum, Mean,* dan *Standard Deviation*

Analisis deskriptif statistik yang dilakukan pada variabel penelitian yang digunakan dalam penelitian ini dirujuk pada Tabel 4.3. Nilai rata-rata dari jawaban responden terhadap kuesioner menunjukkan bahwa hampir secara keseluruhan jawaban responden menyatakan setuju dengan pernyataan-pernyataan di kuesioner yang disajikan dalam instrumen-instrumen pengukuran dalam penelitian.

Tabel 4. 3 Tabel Analisis Deskriptif Statistik

Indikator	*Sum*	*Mean*	*Std Deviation*	Indikator	*Sum*	*Mean*	*Std Deviation*
Green Training				***Organizational Citizenship Behavor for the Environment***			
GT1	676	3,98	0,652	**OCBE1**	656	3,86	0,655
GT2	672	3,95	0,678	**OCBE2**	655	3,85	0,631
GT3	628	3,69	0,746	**OCBE3**	661	3,89	0,610
GT4	574	3,38	0,792	**OCBE4**	649	3,82	0,593
GT5	605	3,56	0,870	**OCBE5**	660	3,88	0,669
GT6	638	3,75	0,728	**OCBE6**	642	3,78	0,720
Overall		3,72		**OCBE7**	692	4,07	0,592
				Overall		3,88	
Green Performance Management							
GPM1	679	3,99	0,657	***Corporate Environmental Performance***			
GPM2	678	3,99	0,615	**CEP1**	678	3,99	0,634
GPM3	666	3,92	0,527	**CEP2**	658	3,87	0,621
GPM4	682	4,01	0,586	**CEP3**	684	4,02	0,652
GPM5	668	3,93	0,658	**CEP4**	663	3,90	0,694
Overall		3,97		**CEP5**	714	4,20	0,528
				CEP6	684	4,02	0,670
Green Employee Involvement				***Overall***		4,00	
GEI1	685	4,03	0,590				
GEI2	694	4,08	0,580	***Organizational Rationale for Sustainability***			
GEI3	650	3,82	0,716	**ORS1**	722	4,25	0,633
GEI4	650	3,82	0,708	**ORS2**	768	4,52	0,535
GEI5	667	3,92	0,713	**ORS3**	760	4,47	0,546
Overall		3,94		**ORS4**	737	4,34	0,575
				Overall		4,39	
Employee Environmental Commitment							
EEC1	724	4,26	0,579				
EEC2	697	4,10	0,622				
EEC3	713	4,19	0,579				
EEC4	719	4,23	0,586				
EEC5	609	3,58	0,953				
EEC6	660	3,88	0,776				
EEC7	715	4,21	0,575				
Overall		4,06					

Pada variabel *green human resource management*, nilai *mean* tertinggi ada pada dimensi *green performance management* dengan nilai 3,97. Untuk nilai *mean* pada dimensi lain sebesar 3,72 dan 3,94. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar dari responden penelitian menyatakan setuju terhadap pernyataan-pernyataan mengenai *green human resource management* di dalam kuesioner penelitian. Maka berdasarkan hal tersebut dapat diketahui bahwa tiap dimensi dalam variabel *green human resource management* memiliki hubungan. Seperti yang kita ketahui bahwa ketika bekerja, karyawan dituntut untuk tidak hanya berfokus pada proses produksi perusahaan untuk mendapatkan keuntungan tetapi juga harus peduli terhadap kondisi lingkungan kerja. Hal tersebut dapat dilakukan dengan meningkatkan

kinerja lingkungan karyawan dengan memberikan pelatihan dan melibatkan karyawan dalam kegiatan lingkungan.

Pada variabel *employee environmental performance*, nilai *mean* tertinggi ada pada indikator EEC1 dengan nilai 4,26. Untuk nilai *mean* dari masing-masing indikator lain berkisar antara 3,58 – 4,26. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju terhadap pernyataan pada EEC1 yang disajikan dalam kuesioner penelitian.

Pada variabel *organizational citizenship behavior for the environment*, nilai *mean* tertinggi ada pada indikator OCBE7 dengan nilai 4,07. Untuk nilai *mean* dari masing-masing indikator lain berkisar antara 3,78 – 4,07. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyetujui pernyataan pada OCBE7 yang disajikan dalam kuesioner. Seperti yang diketahui bahwa setiap karyawan ketika bekerja akan berupaya melakukan tindakan positif untuk menjaga citra perusahaan. Hal ini dilakukan sebagai bentuk loyalitas dan kontribusi karyawan terhadap perusahaan.

Pada variabel *corporate environmental performance*, nilai *mean* tertinggi terdapat pada indikator CEP5 dengan nilai 4,20. Sedangkan untuk nilai *mean* masing-masing indikator lainnya berkisar antara 3,90 – 4,20. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju terhadap pernyataan CEP5 yang disajikan dalam kuesioner. Seperti yang diketahui bahwa, perusahaan adanya keluhan/saran dari pelanggan/warga terkait dengan lingkungan karena hal tersebut dapat digunakan sebagai bahan evaluasi perusahaan untuk meningkatkan praktik lingkungan perusahaan.

Sedangkan pada variabel *organizational rationale for sustainability*, nilai *mean* tertinggi pada indikator ORS2 dengan nilai 4,52. Sedangkan untuk nilai *mean* masing-masing indikator lainnya berkisar antara 4,25 – 4,52. Hal ini menunjukkan bawah sebagian besar responden menyatakan setuju terhadap pernyataan ORS2 yang ada dalam kuesioner penelitian. Jika suatu perusahaan memiliki reputasi yang baik mengenai kelestarian lingkungan akan membuat pelanggan maupun klien merasa lebih tertarik.

Pada nilai *sum* dari masing-masing variabel memiliki rentang yang berbeda-beda. Hal ini disebabkan karena jumlah indikator dari masing-masing dimensi juga berbeda. Untuk nilai standar deviasi dari masing-masing dimensi memiliki rentang nilai yang berbeda pula, hal ini menunjukkan nilai keberagaman jawaban dari responden. Untuk variabel *employee environmental commitment* memiliki kisaran nilai dengan rentang paling besar yakni antara 0,575 – 0,953. Rentang nilai tersebut menunjukkan bahwa terdapat perbedaan jawaban dari responden yang lebih signifikan dibandingkan dengan variabel lainnya.

4.4.2 Analisis *Crosstab*

Analisis *crosstab* dilakukan untuk melihat hubungan antara beberapa variabel dengan cara menyilangkan variabel-variabel tersebut (Malhotra, 2010). Analisis *crosstab* ini bertujuan untuk mengidentifikasi dari dua atau lebih kategori variabel penelitian yang berhubungan agar lebih mudah untuk dipahami dengan cara menyilangkan variabel-variabel yang dianggap berhubungan tersebut. Persilangan beberapa variabel penelitian pada analisis *crosstab* ini akan menunjukkan perilaku responden yang mempunyai karakteristik sama. Pada penelitian ini terdapat 2 analisis *crosstab,* yakni:

1. Jenis Kelamin – Usia – Masa Kerja
2. Pendidikan Terakhir – Usia – Bagian

4.4.2.1. Analisis *Crosstab* Jenis Kelamin – Usia – Masa Kerja

Hasil analisis *crosstab* antara jenis kelamin, usia, dan masa kerja yang dirujuk pada Tabel 4.4 menunjukkan bahwa sebagian besar dari demografi responden didominasi oleh responden laki-laki, dari seluruh responden tersebut didominasi oleh responden yang memiliki usia 48 sampai 53 tahun, di mana pada rentang usia tersebut durasi masa kerja terlama yakni dengan durasi 8 sampai 14 tahun. Sedangkan untuk responden perempuan, didominasi oleh responden yang memiliki usia 48 sampai 53 tahun, untuk durasi masa kerja terlama yakni dengan durasi 22 sampai 28 tahun.

Tabel 4. 4 *Crosstab* Jenis Kelamin – Usia – Masa Kerja

Jenis Kelamin			Masa Kerja					Total
			1-7 tahun	8-14 tahun	15-21 tahun	22-28 tahun	29-35 tahun	
Laki-laki	Usia	<30 tahun	0	0	0	0	0	0
		30-35 tahun	2	4	0	0	0	6
		36-41 tahun	1	17	1	0	0	19
		42-47 tahun	1	31	3	2	0	37
		48-53 tahun	0	27	15	40	8	90
		>54 tahun	0	1	1	5	1	8
	Total		4	80	20	47	9	160
Perempuan	Usia	<30 tahun	0	0	0	0	0	0
		30-35 tahun	0	2	0	0	0	2
		36-41 tahun	1	1	0	0	0	2
		42-47 tahun	1	0	0	1	0	2
		48-53 tahun	0	0	1	3	0	4
		>54 tahun	0	0	0	0	0	0
	Total		2	3	1	4	0	10
Total	Usia	<30 tahun	0	0	0	0	0	0
		30-35 tahun	2	6	0	0	0	8
		36-41 tahun	2	18	1	0	0	21
		42-47 tahun	2	31	3	3	0	39
		48-53 tahun	0	27	16	43	8	94
		>54 tahun	0	1	1	5	1	8
	Total		6	83	21	51	9	170

4.4.2.2. Analisis *Crosstab* Pendidikan Terakhir – Usia – Bagian

Hasil analisis *crosstab* antara pendidikan terakhir, usia, dan bagian yang dirujuk pada Tabel 4.5 menunjukkan bahwa sebagian besar dari responden memiliki pendidikan terakhir SMA/SMK sederajat, dari responden tersebut didominasi oleh responden dengan usia 48 sampai 53 tahun, dengan mayoritas berada pada bagian Instalasi. Bagian Instalasi memiliki peran penting di Pabrik Gula Lestari, karena bagian ini memiliki fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengendalian dan pengintegrasian kegiatan proses pengelolaan. Selain bagian instalasi juga mempunyai beberapa tugas pokok, yakni:

1. Desain alat dan *maintenance* kontrak
2. Pengelolaan stasiun gilingan untuk mengekstrak tebu menjadi nira dan ampas
3. Penyediaan air, tenaga uap, bengkel, listrik, dan peralatan
4. Pemeliharaan gedung, pelayanan kendaraan, stasiun, jeep, truk, *pick up*

Tabel 4. 5 *Crosstab* Pendidikan Terakhir – Usia – Bagian

Pendidikan			Bagian						Total
			AKU & SDM	Tan	TMA	Inst	Peng	QA	
SD	Usia	<30 tahun	0	0	0	0	0	0	0
		30-35 tahun	0	0	0	0	0	0	0
		36-41 tahun	0	0	0	0	0	0	0
		42-47 tahun	0	0	0	0	0	0	0
		48-53 tahun	0	0	0	2	0	0	2
		>54 tahun	0	0	0	0	0	0	0
	Total		0	0	0	2	0	0	2
SMP	Usia	<30 tahun	0	0	0	0	0	0	0
		30-35 tahun	0	0	0	0	0	0	0
		36-41 tahun	0	0	0	0	0	0	0
		42-47 tahun	1	0	0	0	1	0	2
		48-53 tahun	2	0	1	2	1	1	7
		>54 tahun	0	0	0	0	0	0	0
	Total		3	0	1	2	2	1	9
SMA/ SMK	Usia	<30 tahun	0	0	0	0	0	0	0
		30-35 tahun	1	0	0	2	0	2	5
		36-41 tahun	0	3	1	4	6	0	14
		42-47 tahun	2	5	1	11	8	4	31
		48-53 tahun	12	20	2	18	11	5	68
		>54 tahun	0	2	1	1	1	1	6
	Total		15	30	5	36	26	12	124
Diploma	Usia	<30 tahun	0	0	0	0	0	0	0
		30-35 tahun	1	0	0	0	0	0	1
		36-41 tahun	0	0	0	0	0	0	0
		42-47 tahun	0	0	0	0	0	0	0
		48-53 tahun	0	0	0	0	2	0	2
		>54 tahun	0	0	0	0	0	0	0
	Total		1	0	0	0	2	0	3
S1	Usia	<30 tahun	0	0	0	0	0	0	0
		30-35 tahun	1	0	0	1	0	0	2
		36-41 tahun	4	1	0	1	1	0	7
		42-47 tahun	3	1	0	1	0	1	6
		48-53 tahun	2	6	3	2	1	0	14
		>54 tahun	0	1	0	0	0	0	1
	Total		10	9	3	5	2	1	30
S2	Usia	<30 tahun	0	0	0	0	0	0	0
		30-35 tahun	0	0	0	0	0	0	0
		36-41 tahun	0	0	0	0	0	0	0
		42-47 tahun	0	0	0	0	0	0	0
		48-53 tahun	0	0	1	0	0	0	1
		>54 tahun	0	1	0	0	0	0	1
	Total		0	1	1	0	0	0	2
Total	Usia	<30 tahun	0	0	0	0	0	0	0
		30-35 tahun	3	0	0	3	0	2	8
		36-41 tahun	4	4	1	5	7	0	21
		42-47 tahun	6	6	1	12	9	5	39
		48-53 tahun	16	26	7	24	15	6	94
		>54 tahun	0	4	1	1	1	1	8
	Total		29	40	10	45	32	14	170

4.5 Uji Asumsi

Uji asumsi bertujuan untuk memeriksa sekaligus menyeleksi data-data yang dapat diolah secara lebih lanjut pada uji statistik (Hair *et. al*., 2010). Selain itu, dengan melakukan uji asumsi dapat memastikan bahwa data yang akan dianalisis lebih lanjut telah memenuhi analisis statistikal yang dibutuhkan oleh metode yang akan digunakan pada penelitian. Pada uji asumsi ini dilakukan beberapa tahap yang dimulai dari uji *missing* data, uji *outlier*, uji normalitas, dan uji linearitas.

4.5.1 Uji *Missing* Data

Uji *missing* data dilakukan untuk mengetahui adanya data yang rumpang atau tidak lengkap dari responden. Data rumpang tersebut dapat menyebabkan *error* ketika dilakukan proses pengolahan data dan akan berdampak pada hasil penelitian. Berdasarkan hasil penyebaran 170 kuesioner yang dirujuk pada Tabel 4.6 menunjukkan bahwa tidak terdapat *missing* data. Hal ini berarti semua responden telah mengisi seluruh pernyataan yang ada di dalam kuesioner. Sehingga, data-data tersebut dapat diolah lebih lanjut ke tahap pengolahan data berikutnya.

4.5.2 Uji *Outlier*

Pada tahap pertama uji asumsi klasik yakni dilakukan uji *outlier* dengan cara *univariate outlier* menggunakan Z-*score.* Suatu data dikatakan lolos uji *outlier* Z-*score* di atas |4| untuk sampel berjumlah di atas 80 c. Berdasarkan hasil analisis terhadap 170 data responden yang telah terkumpul, menunjukkan bahwa tidak terdapat nilai Z-*score* minimum lebih besar dari -4, sehingga pada penelitian ini tidak ditemukan adanya data yang *outlier*. Hasil dari uji *outlier* dapat dilihat pada Lampiran 4.

4.5.3 Uji Normalitas

Setelah melakukan uji *outlier*, dilakukan uji normalitas yang bertujuan untuk mengidentifikasi bentuk distribusi data dan kesesuaiannya terhadap distribusi normal. Uji normalitas dilakukan dengan melakukan analisis pada nilai *skewness* dan *kurtosis*, di mana data dapat dikatakan terdistribusi normal jika nilai *skewness* dan *kurtosis* berada pada rentang nilai -2 hingga 2.

Tabel 4. 6 Tabel *Missing* Data

	Cases					
	Valid		***Missing***		**Total**	
	N	***Percent***	**N**	***Percent***	**N**	***Percent***
GT1	170	100,0%	0	0,0%	170	100,0%
GT2	170	100,0%	0	0,0%	170	100,0%
GT3	170	100,0%	0	0,0%	170	100,0%
GT4	170	100,0%	0	0,0%	170	100,0%
GT5	170	100,0%	0	0,0%	170	100,0%
GT6	170	100,0%	0	0,0%	170	100,0%
GPM1	170	100,0%	0	0,0%	170	100,0%
GPM2	170	100,0%	0	0,0%	170	100,0%
GPM3	170	100,0%	0	0,0%	170	100,0%
GPM4	170	100,0%	0	0,0%	170	100,0%
GPM5	170	100,0%	0	0,0%	170	100,0%
GEI1	170	100,0%	0	0,0%	170	100,0%
GEI2	170	100,0%	0	0,0%	170	100,0%
GEI3	170	100,0%	0	0,0%	170	100,0%
GEI4	170	100,0%	0	0,0%	170	100,0%
GEI5	170	100,0%	0	0,0%	170	100,0%
EEC1	170	100,0%	0	0,0%	170	100,0%
EEC2	170	100,0%	0	0,0%	170	100,0%
EEC3	170	100,0%	0	0,0%	170	100,0%
EEC4	170	100,0%	0	0,0%	170	100,0%
EEC5	170	100,0%	0	0,0%	170	100,0%
EEC6	170	100,0%	0	0,0%	170	100,0%
EEC7	170	100,0%	0	0,0%	170	100,0%
OCBE1	170	100,0%	0	0,0%	170	100,0%
OCBE2	170	100,0%	0	0,0%	170	100,0%
OCBE3	170	100,0%	0	0,0%	170	100,0%
OCBE4	170	100,0%	0	0,0%	170	100,0%
OCBE5	170	100,0%	0	0,0%	170	100,0%
OCBE6	170	100,0%	0	0,0%	170	100,0%
OCBE7	170	100,0%	0	0,0%	170	100,0%
CEP1	170	100,0%	0	0,0%	170	100,0%
CEP2	170	100,0%	0	0,0%	170	100,0%
CEP3	170	100,0%	0	0,0%	170	100,0%
CEP4	170	100,0%	0	0,0%	170	100,0%
CEP5	170	100,0%	0	0,0%	170	100,0%
CEP6	170	100,0%	0	0,0%	170	100,0%
ORS1	170	100,0%	0	0,0%	170	100,0%
ORS2	170	100,0%	0	0,0%	170	100,0%
ORS3	170	100,0%	0	0,0%	170	100,0%
ORS4	170	100,0%	0	0,0%	170	100,0%

Berdasarkan perhitungan nilai *skewness* dan *kurtosis* dari 7 variabel menunjukkan bahwa tidak terdapat variabel yang mempunyai nilai di bawah -2 dan di atas 2, sehingga dapat disimpulkan bahwa semua variabel data penelitian terdistribusi secara normal. Selain itu, uji normalitas juga dapat digambarkan ke

dalam grafik Q-Q plot. Pada grafik Q-Q plot, suatu data dapat dikatakan terdistribusi normal apabila persebaran data pada setiap variabel berada di sekitar garis normal. Hasil dari uji normalitas menggunakan nilai *skewness* dan *kurtosis* dapat dilihat pada Lampiran 5 dan uji normalitas menggunakan grafik Q-Q plot dapat dilihat pada Lampiran 6.

4.5.4 Uji Linearitas

Setelah melakukan uji normalitas, tahap uji asumsi berikutnya adalah melakukan uji linearitas. Uji linearitas bertujuan untuk mengidentifikasi keberadaan data yang bersifat *non-linear* pada data (Hair et al., 2010). Pada penelitian ini, uji linearitas dilakukan dengan menggunakan *scatter plot* dari variabel penelitian yang digunakan untuk uji statistik. Berdasarkan hasil uji yang telah dilakukan, dapat diketahui pada gambar *scatter plot* menunjukkan bahwa hubungan antar variabel pada penelitian ini bersifat linear. Hal ini dapat dilihat pada gambar *scatter plot,* dimana titik pada *scatter plot* yang mengarah ke kanan atas yang dapat mengindikasikan bahwa data bersifat linear. Sehingga data yang telah lolos uji dapat diolah lebih lanjut dalam penelitian ini. Hasil uji linearitas ini dapat dilihat pada Lampiran 7.

4.6 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengukur tingkat konsistensi dari beberapa pengukuran variabel (Hair *et al*., 2014). Pada penelitian ini, uji reliabilitas diukur menggunakan *cronbach's alpha* dengan batas nilai 0,6. Apabila data di bawah batas minimal maka dapat disimpulkan data tidak reliabilitas dan tidak dapat digunakan dalam penelitian (Malhotra, 2010). Hasil uji reliabilitas yang telah dilakukan pada variabel laten yang digunakan dalam penelitian ini menunjukkan nilai *cronbach's alpha* di atas batas yang telah ditentukan, yakni 0,6. Maka, dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel laten yang digunakan dalam penelitian ini dinyatakan layak dan dapat diandalkan. Hasil uji reliabilitas masing-masing variabel laten dalam penelitian ini dapat dilihat pada Lampiran 8.

4.7 Uji Hipotesis

Pada penelitian ini uji hipotesis dilakukan menggunakan *software Partial Least Square-Structural Equation Model* (PLS-SEM) dengan program SmartPLS

3.0. Analisis PLS-SEM dilakukan melalui 2 tahap yaitu mengukur model pengukuran (*outer model*) dan kemudian mengukur model struktural (*inner model*).

4.7.1 Model Pengukuran (*Outer* Model)

Model pengukuran atau disebut *outer model* digunakan untuk mengukur seberapa jauh suatu indikator dapat menjelaskan variabel latennya atau untuk mengetahui hubungan antara variabel laten dengan indikatornya telah valid atau belum. Selain itu, *outer model* dilakukan untuk mengetahui nilai validitas dan reliabilitas dari indikator yang membentuk variabel laten. Pengujian *outer model* menggunakan PLS *slgorithm* pada program SmartPLS 3.0. Seluruh indikator bersifat reflektif terhadap variabel laten.

4.7.1.1 *Internal Consistency*

Pengujian pertama yang dilakukan pada analisis *outer model* adalah *internal consistency* atau reliabilitas konsistensi internal. Pada penelitian ini untuk mengukur *internal consistency* menggunakan *cronbach's alpha* dan *Composite Reliability* (CR). Hasil uji *internal consistency* dirangkum pada Tabel 4.7.

Tabel 4. 7 *Uji Internal Consistency*

Variabel	Kode	*Cronbach's Alpha*	*Composite Reliability*
Cur-off Value		≥ 0,6 (Malhotra, 2010)	≥ 0,7 (Hair et al., 2017)
Green Training	GT	0,700	0,817
Green Performance Management	GPM	0,605	0,791
Green Employee Involvement	GEI	0,614	0,795
Employee Enviromental Commitment	EEC	0,723	0,826
Organizational Citizenship Behavior for the Environment	OCBE	0,698	0,816
Corporate Environmental Performance	CEP	0,671	0,820
Organizational Rationale for Sustainability	ORS	0,613	0,792

Berdasarkan hasil uji *internal consistency,* dapat diketahui bahwa seluruh nilai variabel laten telah memenuhi uji reliabilitas karena nilai *cronbach's alpha* mampu memenuhi persyaratan nilai minimal yakni lebih dari atau sama dengan 0,6. Hal ini dapat disimpulkan bahwa masing-masing variabel laten dikatakan *reliable* karena nilai *cronbach's alpha* mampu memberikan estimasi keandalan yang berdasarkan pada interkorelasi dari masing-masing variabel indikator penelitian. Pada penelitian ini, nilai *cronbach's alpha* tertinggi pada variabel *Employee Environmental Commitment* (EEC) sebesar 0,723 dan untuk nilai terendah pada

variabel *Green Performance Management* (GPM) sebesar 0,605. Sedangkan untuk hasil *composite reliability* pada seluruh variabel laten juga telah memenuhi persyaratan standar nilai minimum yang ditetapkan, yakni lebih dari atau sama dengan 0,7. Sehingga, berdasarkan hasil nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability* dapat disimpulkan bahwa data pada penelitian ini memiliki reliabilitas konsistensi internal yang baik dan di atas standar yang telah ditetapkan, maka data ini mampu digunakan lebih lanjut dalam penelitian.

4.7.1.2 *Convergent Validity*

Pada penelitian ini pengujian nilai validitas dilakukan menggunakan uji *convergent validity* dengan melihat nilai *outer loading* dari masing-masing indikator dan juga melihat nilai AVE yang mempresentasikan dari validitas konstruk. Kriteria penilaian untuk validasi nilai *outer loading* yakni apabila nilai *outer loading* ≥ 0,5 dari masing-masing indikator. Selain menggunakan nilai *outer loading* untuk menguji data pada penelitian ini agar bersifat valid yaitu dengan melihat nilai AVE yang memiliki nilai ≥ 0,5. Oleh karena itu, jika terdapat nilai *outer loading* yang kurang dari 0,5 dan nilai AVE kurang dari 0,5 maka indikator tersebut harus dihapus atau dikeluarkan dari model penelitian. Berdasarkan pada Tabel 4.8 dapat dilihat bahwa nilai AVE semua variabel penelitian masih di bawah 0,5. Di mana hal ini mengindikasikan bahwa terdapat variansi yang timbul akibat kesalahan pengukuran, sehingga perlu menghapus beberapa item indikator yang memiliki nilai *outer loading* paling rendah sampai memperoleh nilai AVE semua variabel di atas 0,5 yang akan menunjukkan kevalidan item pengukuran.

Setelah diketahui adanya nilai AVE yang belum valid, maka harus menghapus indikator yang memiliki nilai *outer loading* rendah hingga nilai AVE tiap variabel lebih dari 0,5. Pada variabel *green training* dilakukan penghapusan pada indikator GT2 dan GT4, untuk variabel *green performance management* dilakukan penghapusan pada indikator GPM1 dan GPM2, sedangkan variabel *green employee involvement* dilakukan penghapusan pada indikator GEI1 dan GEI2. Kemudian pada variabel *employee environmental commitment* dilakukan penghapusan indikator EEC1, EEC4, dan EEC7. Selanjutnya untuk variabel *organizational citizenship behavior for the environment* dilakukan penghapusan

pada indikator OCBE2, OCBE3, dan OCBE7. Pada variabel *corporate environmental performance* dilakukan penghapusan pada indikator CEP1, CEP2, dan CEP5. Serta untuk variabel *organizational rationale for sustainability* dilakukan penghapusan pada indikator ORS1.

Tabel 4. 8 Uji *Convergent Validity*

Variabel Laten	**AVE**	**Variabel Indikator**	***Outer Loading***
*Cut-off Value***	≥ 0,5		≥ 0,5
Green Training	0,425	GT1	0,656
		GT2	0,480
		GT3	0,652
		GT4	0,564
		GT5	0,723
		GT6	0,790
Green Performance Management	0,409	GPM1	0,551
		GPM2	0,635
		GPM3	0,632
		GPM4	0,694
		GPM5	0,676
Green Employee Involvement	0,418	GEI1	0,531
		GEI2	0,543
		GEI3	0,716
		GEI4	0,724
		GEI5	0,689
Employee Environmental Commitment	0,396	EEC1	0,412
		EEC2	0,679
		EEC3	0,645
		EEC4	0,495
		EEC5	0,726
		EEC6	0,773
		EEC7	0,598
Organizational Citizenship Behavior for the Environment	0,399	OCBE1	0,677
		OCBE2	0,620
		OCBE3	0,588
		OCBE4	0,654
		OCBE5	0,593
		OCBE6	0,695
		OCBE7	0,583
Corporate Environmental Performance	0,378	CEP1	0,518
		CEP2	0,534
		CEP3	0,698
		CEP4	0,701
		CEP5	0,460
		CEP6	0,724
Organizational Rationale for Sustainability	0,461	ORS1	0,591
		ORS2	0,638
		ORS3	0,682
		ORS4	0,790

Tabel 4. 9 Uji *Convergent Validity* setelah Reduksi

Variabel Laten	**AVE**	**Variabel Indikator**	***Outer Loading***
*Cut-off Value***	≥ 0,5		≥ 0,5
Green Training	0,529	GT1	0,646
		GT3	0,675
		GT5	0,759
		GT6	0,817
Green Performance Management	0,558	GPM3	0,705
		GPM4	0,776
		GPM5	0,758
Green Employee Involvement	0,565	GEI3	0,744
		GEI4	0,781
		GEI5	0,728
Employee Environmental Commitment	0,545	EEC2	0,672
		EEC3	0,658
		EEC5	0,808
		EEC6	0,803
Organizational Citizenship Behavior for the Environment	0,526	OCBE1	0,744
		OCBE4	0,665
		OCBE5	0,737
		OCBE6	0,751
Corporate Environmental Performance	0,603	CEP3	0,767
		CEP4	0,796
		CEP6	0,765
Organizational Rationale for Sustainability	0,560	ORS2	0,680
		ORS3	0,777
		ORS4	0,785

Setelah dilakukan penghapusan beberapa indikator, kemudian dilakukan pengujian kembali untuk melihat nilai AVE tiap variabel apakah masih ada yang di bawah 0,5. Berdasarkan pengujian tersebut dihasilkan bahwa nilai AVE tiap variabel di atas 0,5, sehingga telah dianggap valid. Hasil penghapusan atau reduksi dirujuk pada tabel Tabel 4.9. Maka dari jumlah total indikator awal sebanyak 40 indikator, setelah dilakukan reduksi menjadi 24 indikator. Akibat dilakukannya reduksi tersebut menyebabkan perbedaan model penelitian. Perbandingan model penelitian dari sebelum dan sesudah dilakukan reduksi dapat dilihat pada Lampiran 9 dan Lampiran 10.

4.7.1.3 *Discriminant Validity*

Discriminant validity merupakan pengujian untuk menunjukkan sejauh mana perbedaan suatu variabel laten dibandingkan dengan variabel laten lain. Oleh karena itu, *discriminant validity* dapat menggambarkan keunikan suatu variabel laten. Di mana keunikan tersebut mencerminkan bahwa tiap variabel laten mampu

menangkap fenomena yang tidak dapat diwakilkan oleh variabel laten lain yang ada dalam model penelitian. Pada penelitian ini *discriminant validity* diukur dengan melakukan uji *Heterotrait-monotrait Rasio* (HTMT) dengan nilai HTMT ≤ 0,9, maka konstruk dapat dinyatakan lolos uji diskriminan. Nilai hasil uji HTMT dari tiap variabel laten ditunjukkan pada Tabel 4.10.

Tabel 4. 10 Uji HTMT

	CEP	**EEC**	**GEI**	**GPM**	**GT**	**OCBE**	**ORS**
CEP							
EEC	0,634						
GEI	0,697	0,653					
GPM	0,731	0,302	0,681				
GT	0,719	0,707	0,694	0,618			
OCBE	0,616	0,696	0,699	0,480	0,785		
ORS	0,410	0,298	0,365	0,404	0,341	0,213	

Berdasarkan hasil uji HTMT tersebut, dapat dilihat bahwa nilai keseluruhan variabel laten lolos uji diskriminan karena memiliki nilai sebesar ≤ 0,9. Dalam hal ini secara keseluruhan hubungan variabel laten yang digunakan pada model penelitian memiliki nilai uji HTMT di ambang batas nilai yang ditetapkan yakni dengan nilai tertinggi sebesar 0,785. Nilai-nilai tersebut menunjukkan bahwa antara satu variabel laten dengan variabel laten lain secara empiris berbeda. Selain itu, hal ini dapat mencerminkan bahwa tiap variabel laten mampu menerima fenomena yang tidak dapat diwakilkan oleh variabel laten lain pada model penelitian. Sehingga secara statistik tidak terjadi kemiripan antar variabel laten penelitian.

4.7.2 Model Struktural (*Inner* Model)

Setelah dilakukan analisis model pengukuran (*outer model*) untuk mengetahui bahwa variabel laten yang digunakan valid dan dapat diandalkan. Kemudian dilakukan analisis model struktural (*inner model*) untuk memeriksa kemampuan prediksi dari model penelitian dan menguji hubungan atau pengaruh antar variabel laten baik variabel laten eksogen maupun endogen.

4.7.2.1 *Coefficient of Determination (R^2)*

Pengukuran model struktural (*inner model*) pada tahap pertama dilakukan analisis *coefficient of determination* (R^2) model. Koefisien R^2 digunakan untuk mengevaluasi model struktural dan mengukur tingkat akurasi dari prediksi model. Selain itu, R^2 juga berfungsi untuk mewakili efek gabungan dari keseluruhan

variabel laten eksogen pada variabel laten endogen. Sehingga mampu membantu peneliti untuk melihat jumlah varians dalam variabel laten endogen yang telah dijelaskan oleh semua variabel eksogen. Hasil data uji *coefficient of determination* (R^2) ditunjukkan pada Tabel 4.11.

Tabel 4. 11 Uji *Coefficient of Determination*

	R *Square*	**R *Square Adjusted***
Corporate Environmental Performance	0,396	0,378
Employee Environmental Performance	0,330	0,318
Organizational Citizenship Behavior for the Environment	0,404	0,390
Organizational Rationale for Sustainability	0,103	0,081

Berdasarkan hasil uji *coefficient of determination* dapat diketahui bahwa pada penelitian ini memiliki empat variabel endogen atau variabel yang dipengaruhi oleh variabel lain pada model struktural yaitu *corporate environmental performance* (CEP), *employee environmental performance* (EEC), *organizational citizenship behavior for the environment* (OCBE), dan *organizational rationale for sustainability* (ORS). Nilai R^2 pada variabel CEP yakni sebesar 0,396, di mana nilai ini tergolong moderat karena dari nilai tersebut dapat diinterpretasikan bahwa variabel GT, GPM, GEI, EEC, dan OCBE mampu menggambarkan persentase keragaman data pada CEP sebesar 39,6 persen. Dengan istilah lain dapat digambarkan bahwa GT, GPM, GEI, EEC, dan OCBE mampu mempengaruhi CEP sebesar 39,6 persen. Sedangkan 60,4 persen keragaman data pada variabel CEP dijelaskan oleh faktor-faktor lain di luar penelitian ini.

Kemudian variabel endogen kedua yakni EEC dengan nilai R^2 sebesar 0,330 dan nilai ini juga tergolong moderat. Dari nilai R^2 yang dihasilkan dapat diartikan bahwa variabel GT, GPM, dan GEI mampu menggambarkan persentase keragaman data pada variabel endogen EEC sebanyak 33 persen. Atau dapat dijelaskan bahwa variabel GT, GPM, dan GEI mampu mempengaruhi EEC sebesar 33 persen. Sedangkan untuk sisanya sebesar 67 persen digambarkan oleh faktor-faktor lain di luar penelitian ini.

Variabel endogen berikutnya yakni OCBE yang memiliki nilai R^2 sebesar 0,404 yang juga termasuk golongan moderat. Dari nilai R^2 tersebut dapat diartikan bahwa variabel GT, GPM, GEI, dan EEC mampu memberikan kontribusi atau

mampu mempengaruhi sebesar 40,4 persen kepada EEC. Sedangkan 59,6 persen dari EEC dipengaruhi oleh faktor-faktor lain di luar penelitian ini. Kemudian variabel endogen terakhir pada penelitian ini yaitu ORS yang memiliki nilai R^2 sebesar 0,103 persen yang termasuk golongan lemah. Dari nilai R^2 tersebut dapat diartikan bahwa variabel GT, GPM, GEI, dan CEP mampu mempengaruhi ORS sebesar 10,3 persen. Dan sisanya sebesar 89,7 persen dijelaskan oleh faktor-faktor lain di luar penelitian ini.

4.7.2.2 *Effect size (f^2)*

Pengukuran struktural (*inner model*) selanjutnya selain menggunakan nilai R^2 dari semua variabel endogen yakni menggunakan *effect size* (f^2) yang bertujuan untuk melihat perubahan yang terjadi pada nilai R^2 jika terdapat variabel laten eksogen tertentu dihilangkan dari model penelitian. Maka dengan mengetahui nilai *effect size* (f^2) peneliti dapat mengevaluasi seberapa jauh dampak sebuah variabel laten yang dihilangkan pada variabel laten endogen.

Tabel 4. 12 Uji *Effect Size*

Model	***Effect size* (f^2)**
CEP -> ORS	0,016
GEI -> CEP	0,017
GEI -> EEC	0,082
GEI -> OCBE	0,033
GEI -> ORS	0,005
GPM -> CEP	0,098
GPM -> EEC	0,011
GPM -> OCBE	0,006
GPM -> ORS	0,012
GT -> CEP	0,031
GT -> EEC	0,208
GT -> OCBE	0,100
GT -> ORS	0,002

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui nilai hasil uji *effect size* (f^2) yang digunakan untuk menilai kontribusi dari variabel laten eksogen ke nilai R^2 variabel laten endogen pada model penelitian. Dari nilai f^2 tersebut, dapat disimpulkan mayoritas hubungan variabel laten mempunyai dampak yang signifikan. Model yang memiliki dampak yang paling signifikan yakni *green training* ke *employee environmental commitment* dengan nilai f^2 sebesar 0,208. Hal ini dapat didukung dengan analisis hipotesis yang menggunakan *p value.* Apabila *p value* suatu variabel di bawah 0,05 atau diterima maka hubungan antar variabel tersebut tidak

hanya signifikan tetapi memiliki dampak yang besar. Seperti hubungan antara variabel *green training* ke *employee environmental commitment* memiliki *p value* sebesar 0,000 dan diterima, maka variabel tersebut memiliki dampak yang besar. Sementara itu, hasil uji f^2 yang menunjukkan bahwa model struktural yang memiliki dampak tetapi tidak signifikan yakni *green training* ke *organizational rationale for sustainability* dengan nilai uji f^2 sebesar 0,002. Di mana nilai tersebut menunjukkan angka yang sangat kecil sehingga tidak bisa diambil kesimpulan lebih lanjut lagi. Hal ini juga didukung dengan *p value* yang dihasilkan juga tidak signifikan.

4.7.2.3 *Predictive Relevance* (Q^2)

Nilai *predictive relevance* (Q^2) digunakan untuk mengetahui kemampuan model dalam memprediksi hubungan antar variabel. Perhitungan nilai Q^2 menggunakan nilai R^2 yang dapat dilihat pada Tabel 4.11. Apabila nilai Q^2 semakin mendekati nilai 1, maka model memiliki prediksi yang semakin relevan. Hasil perhitungan nilai Q^2 adalah sebagai berikut.

$$Q^2 = 1 – (1 – R^2) \text{ x } (1 – R^2) \text{ x } (1 – R^2)$$

$$Q^2 = 1 – (1 – 0{,}396) \text{ x } (1 – 0{,}330) \text{ x } (1 – 0{,}404) \text{ x } (1 – 0{,}103) = 0{,}784$$

Berdasarkan perhitungan Q^2 di atas menunjukkan bahwa besarnya persentase keragaman dari data penelitian yang mampu dijelaskan oleh model struktural adalah sebesar 78,4 persen. Hal ini menunjukkan bahwa model struktural penelitian mampu memetakan 78,4 persen dari kondisi aktual. Sedangkan terdapat 21,6 persen faktor di luar penelitian ini yang perlu digali lebih lanjut lagi. Dari hasil Q^2 tersebut dapat disimpulkan bahwa model struktural pada penelitian ini memiliki relevansi prediktif yang baik.

Setelah dilakukan uji *inner model*, nilai *model fit* dapat diketahui dengan cara menghitung nilai rata-rata *Average Variance Extracted* (AVE) dan nilai rata-rata R^2 dengan perhitungan sebagai berikut.

$$GoF = \sqrt{\overline{AVE} x \overline{R^2}}$$

$$GoF = \sqrt{0{,}555 x 0{,}308} = 0{,}413$$

Dari hasil perhitungan *model fit* di atas, dapat disimpulkan bahwa model penelitian ini termasuk *robust*, atau memiliki nilai *model fit* yang kuat karena menunjukkan nilai lebih dari 0,36. Pada penelitian ini, selain menghitung *model fit* dengan *Goodness of Fit* (GoF), juga menggunakan *Standardized Root Mean Square Residual* (SRMR). Hasil perhitungan SRMR dirujuk pada Tabel 4.13.

Tabel 4. 13 *Model Fit Measures*

	Saturated Model
SRMR	0,079

Berdasarkan hasil perhitungan SRMR di atas, dapat disimpulkan bahwa model penelitian ini tergolong baik karena memiliki nilai SRMR sesuai dengan standar yakni kurang dari 0,08.

4.7.2.4 *Path Coefficient*

Dalam penelitian ini, pada analisis pengukuran *inner model* dilakukan uji *path coefficient* atau koefisien jalur pada masing-masing variabel yang terkait. Uji *path coefficient* dilakukan untuk mengetahui apakah hipotesis yang diuji pada penelitian ini dapat diterima atau ditolak. Jika nilai koefisien semakin mendekati nilai +1, maka dapat dikatakan bahwa terdapat hubungan positif yang kuat. Sementara itu, jika nilai koefisien semakin mendekati nilai 0, maka hubungan yang semakin lemah. Uji *path coefficient* dilakukan dengan *bootsrapping* pada SmartPLS 3.0 dengan menggunakan opsi *bootsrapping* 1.000 sampel.

Setelah dilakukan *bootsrapping* pada SmartPLS 3.0 akan dihasilkan t-*statistic* dan p-*value* pada masing-masing hubungan yang ada pada model. Nilai t-*statistic* dan p-*value* akan menunjukkan signifikansi hubungan yang ada dalam model penelitian, yang kemudian digunakan untuk menguji dan memutuskan hipotesis tersebut diterima atau ditolak. Standar tingkat signifikansi p-*value* yang digunakan pada penelitian yakni sebesar ≤ 0,05. Apabila p-*value* ≤ 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa hasilnya signifikan dan sebaliknya apabila p-*value* > 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis ditolak. Selain itu, dengan tingkat signifikasi ≤ 0,05 akan menunjukkan bahwa tingkat kepercayaan yang didapatkan dari hasil penelitian ini sebesar 95 persen. Selain dilihat dari p-*value* nya, suatu hubungan antar variabel dikatakan signifikan ketika nilai t-*statistic* dari tiap indikator lebih besar dari t-*statistic* tabel yaitu 1,96 (Henseler, *et al.*, 2009). Jika

suatu nilai menunjukkan angka yang signifikan, maka dapat disimpulkan bahwa hasil uji dari suatu hubungan semakin dapat dipercaya. Hasil uji hipotesis pada penelitian ini yang berisi nilai *path coefficient,* t-*statistic,* dan p-*value* ditunjukkan pada Tabel 4.14.

Tabel 4. 14 Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis	**Hubungan**	***Path Coefficient***	**T-*Statistic***	**P-*Value***	**Hipotesis**
H1a	GT -> EEC	0,435	6,606	0,000	Diterima
H1b	GPM -> EEC	-0,096	1,236	0,217	Ditolak
H1c	GEI -> EEC	0,276	3,742	0,000	Diterima
H2a	GT -> OCBE	0,424	5,368	0,000	Diterima
H2b	GPM -> OCBE	0,045	0,560	0,575	Ditolak
H2c	GEI -> OCBE	0,243	3,052	0,002	Diterima
H3a	GT -> CEP	0,301	3,928	0,000	Diterima
H3b	GPM -> CEP	0,265	3,513	0,000	Diterima
H3c	GEI -> CEP	0,198	2,630	0,009	Diterima
H4a	GT -> ORS	0,102	1,183	0,237	Ditolak
H4b	GPM -> ORS	0,162	1,660	0,097	Ditolak
H4c	GEI -> ORS	0,113	1,244	0,214	Ditolak
H5a	GT -> EEC -> CEP	0,085	1,970	0,049	Diterima
H5b	GPM -> EEC -> CEP	-0,019	0,949	0,343	Ditolak
H5c	GEI -> EEC -> CEP	0,054	1,854	0,064	Ditolak
H6a	GT -> OCBE -> CEP	0,024	0,759	0,448	Ditolak
H6b	GPM -> OCBE -> CEP	0,005	0,496	0,620	Ditolak
H6c	GEI -> OCBE -> CEP	0,013	0,729	0,466	Ditolak
H7	CEP -> ORS	0,150	1,156	0,248	Ditolak

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui hasil signifikansi antar variabel laten yang ada dalam model penelitian. Hasil dari perhitungan *bootsrapping* PLS-SEM membuktikan bahwa terdapat 8 hipotesis memiliki hasil yang signifikan, yaitu: (1) *green training* terhadap *employee environmental commitment,* (2) *green employee involvement* terhadap *employee environmental commitment,* (3) *green training* terhadap *organizational citizenship behavior for the environment,* (4) *green employee involvement* terhadap *organizational citizenship behavior for the environment,* (5) *green training* terhadap *corporate environmental performance,* (6) *green performance management* terhadap *corporate environmental performance,* (7) *green employee involvement* terhadap *corporate environmental*

performance, dan (8) *employee environmental commitmet* memediasi hubungan antara *green training* terhadap *corporate environmental commitment.* Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa pengaruh antar variabel tersebut memiliki tingkat kebenaran yang tinggi atas keragaman data yang didapatkannya.

Di samping itu di antara 19 hubungan, terdapat 11 hubungan yang memiliki tingkat signifikansi rendah yaitu GPM ke EEC, GPM ke OCBE, GT ke ORS, GPM ke ORS, GEI ke ORS, EEC yang memediasi antara GPM dan GEI terhadap CEP, OCBE yang memediasi antara GT, GPM, GEI terhadap CEP, dan CEP ke ORS. Berdasarkan hasil tingkat signifikansi yang rendah dapat disimpulkan bahwa hasil uji hubungan antara variabel-variabel tersebut belum menunjukkan peluang kebenaran yang tinggi. Di mana tingkat signifikansi tersebut didukung oleh nilai *path coefficient* yang menunjukkan nilai paling kecil dibandingkan dengan 8 hubungan yang lain pada model penelitian.

Hasil uji signifikansi ini juga sesuai dengan hasil perhitungan *effect size* (f^2) sebelumnya, di mana nilai koefisien hubungan antara *green training* terhadap *employee environmental commitment* memiliki pengaruh positif paling tinggi di antara hubungan yang lainnya yaitu sebesar 0,435. Sementara itu, nilai koefisien hubungan antara *green performance management* terhadap *employee environmental commitment* serta *employee environmental commitment* yang memediasi hubungan antara *green performance management* terhadap *corporate environmental performance* memiliki nilai koefisien paling rendah yaitu sebesar -0,096 dan -0,019. Hal ini juga sesuai dengan nilai t-*statsitic* dan p-*value* dari 2 hubungan tersebut yang menunjukkan tingkat signifikansi yang rendah juga.

Setelah mengetahu pengaruh dan tingkat signifikansi setiap hubungan antar variabel pada model, penelitian ini juga bertujuan untuk melihat potensi adanya peran mediasi dari variabel *employee environmental commitment* dan *organizational citizenship behavior for the environment.* Berdasarkan pada Tabel 4.14, *employee environmental commitmet* memediasi secara positif hubungan antara *green training* terhadap *corporate environmental commitment.* Hal ini terbukti memiliki pengaruh secara positif dan signifikan yang juga dibuktikan dengan nilai t-*statistic* dan p-*value* yang dimiliki.

Kemudian variabel yang berperan sebagai mediator yaitu *organizational citizenship behavior for the environment* yang memediasi hubungan positif dan siginifikan antara *green training, green performance management,* dan *green employee involvement* terhadap *corporate environmental performance.* Dengan melihat nilai t-*statistic* dan p-*value* yang dimiliki maka ketiga hipotesis ini ditolak.

Dari hasil-hasil yang telah diuraikan di atas, dapat disimpulkan bahwa terdapat 8 dari 19 hipotesis yang diterima. Selanjutnya, penjelasan masing-masing hipotesis akan dibahas pada subbab diskusi.

4.8 Diskusi

Pada bagian ini akan menjelaskan mengenai hasil analisis hipotesis setelah dilakukan pengujian *outer model* dan *inner model*. Berdasarkan hasil-hasil yang telah diuraikan di atas, dapat disimpulkan bahwa 8 dari 19 hipotesis diterima sedangkan 11 hipotesis ditolak.

4.8.1 Hipotesis 1

Hipotesis 1a: *Green Training* berpengaruh positif terhadap *Employee Environmental Commitment* (EEC) – **Diterima**

Hasil PLS-SEM menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara pengaruh penerapan *green training* terhadap *employee environmental commitment.* Di mana dari hasil perhitungan PLS-SEM menunjukkan nilai t-*statistic* sebesar 6,606 dan p-*value* sebesar 0,000, di mana nilai tersebut menunjukkan tingkat signifikansi tertinggi dibandingkan hubungan yang lain. Nilai t-*statistic* hubungan antara dua variabel ini lebih tinggi dibandingkan t-*statistic* tabel, yakni 1,96. Sedangkan p-*value* hubungan antara dua variabel ini kurang dari nilai *cut-off,* yakni 0,05. Selain itu, juga memiliki nilai *path coeficient* bernilai positif sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis 1a diterima. Korelasi yang terkait hubungan yang dibentuk antara *green training* terhadap *employee environmental commitment* adalah hubungan yang terkuat di antara hubungan lainnya yang ada pada model penelitian. Hasil ini sesuai dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Pham, *et al*., (2019).

Green training sebagai salah satu bagian dari *green human resource management* menjadi salah satu faktor yang memperkuat komitmen individu karyawan terhadap lingkungan. Hasil ini didukung oleh hasil penelitian terdahulu dari Pham, *et al.,* (2019) yang menunjukkan bahwa *green training* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *employee environmental commitment.* Dengan memberikan pelatihan lingkungan kepada karyawan dapat menambah wawasan, serta memotivasi karyawan untuk lebih peduli terhadap lingkungan. Karena dalam penerapannya, *green training* dapat memberikan informasi tentang kebijakan hijau perusahaan, prosedur, dan misi lingkungan perusahaan (Mandip, 2012).

Oleh karena itu, dengan mempertimbangkan kegiatan karyawan seperti memberikan pelatihan kepada karyawan yang memadai mengenai lingkungan, akan dapat meningkatkan sikap dan perilaku individu karyawan terhadap lingkungan. Adanya kebijakan lingkungan seperti program pelatihan karyawan juga bertujuan untuk mengembangkan kompetensi karyawan yang sangat penting bagi organisasi karena dapat merangsang tanggung jawab dan keterikatan individu karyawan di tempat kerja (Pinzone, *et al.,* 2016). Seperti halnya yang dilakukan oleh Pabrik Gula Lestari yang juga memberikan pelatihan terkait lingkungan kepada karyawannya baik pelatihan dari pihak internal perusahaan maupun lembaga dari luar. Pelatihan lingkungan tersebut seperti tata cara pengolahan limbah hasil produksi.

Hipotesis 1b: *Green Performance Management* berpengaruh positif terhadap *Employee Environmental Commitment* (EEC) – **Ditolak**

Hipotesis 1b mengusulkan bahwa penerapan *green performance management* berpengaruh positif terhadap *employee environmenteal commitment.* Namun, dari hasil perhitungan PLS-SEM yang telah dilakukan, diketahui bahwa nilai *path coefficient* memiliki nilai negatif sebesar -0,096. Selain itu, hubungan dua variabel tersebut juga memiliki nilai t-*statistic* yang lebih rendah dibandingkan dengan t-*statistic* tabel, yakni 1,96. Dan juga memiliki nilai p-*value* yang lebih besar dari nilai *cut-off* sebesar 0,05. Sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis 1b ditolak. Hasil hipotesis ini sesuai dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Pham, *et al*., (2019).

Hasil temuan ini didukung oleh penelitian terdahulu yang dilakukan Pham, *et al.*, (2019) yang menunjukkan bahwa *green performance management* tidak berpengaruh terhadap *employee environmental commitment.* Di mana *green performance management* berkaitan dengan pemberian target, sasaran, dan tanggung jawab kepada karyawan yang sesuai dengan tujuan hijau perusahaan. Pemberian target ini bertujuan untuk melakukan penilaian kinerja lingkungan masing-masing individu karyawan, untuk melihat bagaimana kepedulian karyawan terhadap lingkungan dan mengukur kontribusi karyawan terhadap kebijakan lingkungan perusahaan. Namun, hasil temuan penelitian yang dilakukan oleh Pinzone, *et al.*, (2016) juga menyatakan bahwa pada faktanya *green performance management* pada umumnya memiliki efek atau pengaruh yang kurang sebagai pendorong komitmen karyawan terhadap lingkungan. Hasil temuan ini juga sesuai dengan kondisi yang berada di Pabrik Gula Lestari Patianrowo, di mana pemberian target kinerja lingkungan kepada karyawan yang terkait dengan lingkungan tidak dapat meningkatkan komitmen karyawan terhadap lingkungan.

Hipotesis 1c: *Green Employee Involvement* berpengaruh positif terhadap *Employee Environmental Commitment* (EEC) – **Diterima**

Green employee involvement sebagai salah satu *green human resource management* yang memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap *employee environmental commitment.* Hal ini dibuktikan dengan nilai *path coefficient* yang positif sebesar 0,276. Selain itu, juga didukung dengan nilai t-*statistic* sebesar 3,742 dan p-*value* sebesar 0,000. Nilai t-*statistic* hubungan antara dua variabel ini lebih tinggi dibandingkan t-*statistic* tabel, yakni 1,96. Kemudian nilai p-*value* yang dimiliki oleh hubungan kedua variabel ini lebih rendah dari nilai *cut-off*, yakni sebesar 0,05. Sehingga, dari ketiga nilai ini dapat diartikan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara *green employee involvement* terhadap *employee environmental commitment.* Hal ini mendukung hipotesis yang diajukan pada penelitian ini, sehingga hipotesis 1c diterima.

Hasil temuan ini berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Pham, *et al*., (2019) yang menyatakan bahwa *green employee involvement* tidak berpengaruh terhadap *employee environmental commitment.* Namun, pada temuan ini

menunjukkan bahwa dengan melibatkan karyawan dalam kegiatan ramah lingkungan dapat meningkatkan komitmen individu karyawan terhadap lingkungan. Sudah seharusnya karyawan terlibat dalam pengambilan keputusan ketika perusahaan sedang mengalami permasalahan termasuk permasalahan lingkungan agar karyawan dapat menyampaikan saran dan pendapat untuk membantu penyelesaian masalah tersebut. Selain itu, ketika karyawan terlibat dalam kegiatan pabrik, karyawan tersebut akan cenderung berkomitmen, bersungguh-sungguh dan lebih termotivasi untuk melakukan pekerjaan terbaik mereka, sehingga hal ini mengarah pada kualitas kinerja karyawan yang lebih tinggi.

Seperti halnya yang dilakukan oleh Pabrik Gula Lestari Patianrowo. Ketika sedang mengalami permasalahan, pabrik akan memberitahu para karyawannya memalui manajer masing-masing bagian dan meminta saran untuk penyelesaian masalah tersebut. Dengan melibatkan karyawan dalam setiap kegiatan maupun pengambilan keputusan terkait lingkungan tersebut, maka secara langsung perusahaan memberikan kesempatan atau peluang bagi karyawan. Pemberian kesempatan ini bertujuan agar menumbuhkan rasa saling memiliki, sehingga permasalahan yang sedang dihadapi oleh perusahaan merupakan tanggung jawab semua karyawan untuk menyelesaikannya secara bersama, bukan hanya tanggung jawab karyawan di level atas saja atau sesuai dengan bagiannya saja.

4.8.2 Hipotesis 2

Hipotesis 2a: *Green Training* berpengaruh positif terhadap *Organizatinal Citizenship Behaviour for the Environmental* (OCBE) – **Diterima**

Hipotesis 2a pada penelitian ini mengajukan pernyataan bahwa *green training* berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior for the environment.* Dari hasil perhitungan PLS-SEM mengonfirmasi bahwa hubungan kedua variabel ini positif dan signifikan, karena memiliki nilai *path coefficient* yang bernilai positif yakni sebesar 0,424. Hal ini juga ditunjukkan oleh nilai t-*statistic* dan p-*value* tunjukkan oleh nilai t-*statistic* dan p-*value* yang dimiliki yakni sebesar 5,368 dan 0,000. Oleh karena itu, hipotesis 2a pada penelitian ini diterima.

Hasil penelitian ini berhasil mendukung temuan dari penelitian yang telah dilakukan oleh Pham, *et al.,* (2019) yang menemukan bahwa *green training* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *organizatinal citizenship behavior for the environment.* Dengan memberikan pelatihan lingkungan kepada karyawan, akan mampu mengubah karyawan yang awalnya kurang peduli terhadap lingkungan menjadi lebih peduli terhadap lingkungan. Pabrik Gula Lestari Patianrowo juga membenarkan mengenai hasil temuan ini bahwa dengan memberikan pelatihan lingkungan kepada karyawan akan dapat menumbuhkan sikap sukarela dari dalam diri setiap karyawan untuk lebih peduli terhadap lingkungan. Dengan mengikuti pelatihan tersebut karyawan akan berupaya melakukan tindakan lingkungan yang dapat berkontribusi positif terhadap citra perusahaan. Kontribusi positif yang dapat dilakukan misalnya, mereka dengan sukarela akan mengikuti proyek atau kegiatan terkait lingkungan di perusahaan tanpa ada paksaan dari pihak lain.

Hipotesis 2b: *Green Performance Management* berpengaruh positif terhadap *Organizatinal Citizenship Behaviour for the Environmental* (OCBE) – **Ditolak**

Pada penelitian ini, hipotesis 2b mengusulkan bahwa penerapan *green performance management* berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior for the environment* (OCBE). Dari hasil PLS-SEM menunjukkan bahwa hubungan kedua variabel ini memiliki nilai *path coefficient* yang positif yakni sebesar 0,045. Namun, hubungan tersebut memiliki nilai t-*statistic* yang lebih rendah dibandingkan t-*statistic* tabel dan juga memiliki p-*value* yang lebih besar dari nilai *cut-off*. Artinya, meskipun hubungan kedua variabel ini memiliki nilai *path coefficient* yang menunjukkan pengaruh positif, tetapi hubungan ini tidak mencapai tingkat kebenaran yang diinginkan. Oleh karena itu, hipotesis 2b pada penelitian ini ditolak.

Hasil hipotesis 2b berhasil mendukung hasil temuan dari penelitian Pham, *et al.,* (2019) yang menemukan bahwa *green performance management* tidak berpengaruh terhadap *organizatinal citizenship behavior for the environment.* Pemberian target atau sasaran hijau kepada karyawan tidak dapat menumbuhkan sikap dan perilaku sukarela karyawan yang tumbuh dari diri mereka sendiri. Mereka

berusaha melakukan tanggung jawab lingkungan hanya untuk mencapai target yang diberikan oleh perusahaan. Namun jika target tersebut telah tercapai, karyawan tidak lagi peduli terhadap lingkungan. karena mereka melakukan tanggung jawab lingkungan semata-mata karena target yang harus dicapai bukan sukarela dari diri karyawan itu sendiri. Pabrik Gula Lestari Patianrowo juga membenarkan hal ini, bahwa pemberian target kinerja lingkungan kepada karyawan tidak menjamin mampu mengubah karyawan yang secara sukarela peduli terhadap kondisi lingkungan di sekitarnya.

Hipotesis 2c: *Green Employee Involvement* berpengaruh positif terhadap *Organizatinal Citizenship Behaviour for the Environmental* (OCBE) – **Diterima**

Pada hipotesis 2c penelitian ini mengajukan pernyataan bahwa *green employee involvement* berpengaruh positif terhadap *organizational ciizenship behavior for the environment* (OCBE). Hasil temuan dari perhitungan PLS-SEM mengonfirmasi hal ini, karena memiliki nilai *path coefficient* yang bernilai positif yakni sebesar 0,243. Selain itu, hubungan kedua variabel tersebut memiliki nilai t-*statistic* dan p-*value* sebesar 3,052 dan 0,002. Sehingga, dapat diartikan bahwa hipotesis 2c penelitian ini diterima.

Hasil hipotesis 2c berhasil mendukung temuan dari penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Pham, *et al.*, (2019) yang menunjukkan bahwa *green employee involvement* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *organizatinal citizenship behavior for the environment.* Dengan melibatkan karyawan dalam kegiatan maupun program ramah lingkungan dapat meningkatkan sikap dan perilaku sukarela karyawan terhadap kondisi lingkungan. Hal ini juga dibenarkan oleh pihak Pabrik Gula Lestari Patianrowo, di mana melibatkan karyawan secara langsung dalam semua kegiatan pabrik termasuk kegiatan ramah lingkungan. Seperti yang dilakukan oleh Pabrik Gula Lestari yakni mempunyai agenda kerja bakti yang dilakukan 2 kali dalam 1 bulan yang wajib diikuti oleh seluruh karyawan untuk membersihkan lingkungan sekitar pabrik, termasuk rumah-rumah warga yang terkena dampak langes. Kebijakan pabrik untuk melibatkan karyawan ke dalam kegiatan tersebut akan dengan mudah mengubah sikap dan perilaku sukarela karyawan untuk lebih peduli terhadap kondisi lingkungan di sekitarnya.

4.8.3 Hipotesis 3

Hipotesis 3a: *Green Training* berpengaruh positif terhadap *Corporate Environmental Performance* (CEP) – **Diterima**

Hipotesis 3a penelitian ini mengusulkan bahwa *green training* berpengaruh positif terhadap *corporate environmental performance.* Hal ini didukung oleh hasil yang diperoleh dari perhitungan PLS-SEM. Hasil perhitungan tersebut, hubungan kedua variabel ini memiliki nilai *path coefficient* yang positif yakni sebesar 0,301, dengan nilai t-*statistic* sebesar 3,928 dan nilai p-*value* sebesar 0,000. Dari hasil-hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa hipotesis 3a penelitian ini diterima.

Hasil temuan hipotesis 3a sesuai dengan temuan hasil penelitian yang dilakukan oleh Pham, *et al.*, (2019). Di mana temuan penelitian tersebut juga menunjukkan bahwa *green training* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *corporate environmental commitment.* Adanya pelatihan yang diberikan kepada karyawan termasuk pelatihan mengenai lingkungan akan dapat membantu perusahaan dalam meningkatkan kinerja lingkungannya. Keberhasilan perusahaan dalam mencapai kinerja lingkungannya membutuhkan kerja sama dari semua pihak. Seperti di Pabrik Gula Lestari Patianrowo, di mana para karyawan mendapatkan pelatihan lingkungan baik dari pabrik sendiri maupun dari lembaga atau instansi luar. Pelatihan lingkungan yang didapatkan seperti tata cara pengolahan limbah yang benar, pembuangan limbah dan penghematan penggunaan energi seperti listrik dan air. Setelah mendapatkan pelatihan tersebut, karyawan dapat menerapkannya di pabrik dan hal tersebut akan sangat membantu perusahaan dalam meningkatkan kinerja lingkungan mereka agar tidak mengganggu maupun merusak lingkungan sekitar.

Hipotesis 3b: *Green Performance Management* berpengaruh positif terhadap *Corporate Environmental Performance* (CEP) – **Diterima**

Hipotesis 3b pada penelitian ini mengajukan bahwa *green performance management* berpengaruh positif terhadap *corporate environmental performance.* Dari hasil pengujian PLS-SEM menunjukkan bahwa hubungan kedua variabel ini memiliki nilai *path coefficient* positif sebesar 0,265. Dan juga memiliki nilai t-

statistic sebesar 3,513 serta nilai p-*value* 0,000. Oleh karena itu, dari hasil-hasil yang diperoleh kedua variabel ini maka hipotesis 3b diterima.

Namun, hasil temuan hipotesis 3b penelitian ini berbeda dengan temuan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Pham, *et al.,* (2019) yang menunjukkan bahwa *green performance management* tidak berpengaruh terhadap *corporate environmental commitment. Green performance management* berkaitan dengan pemberian target, sasaran, dan tanggung jawab kepada karyawan yang bertujuan untuk penilaian kinerja tiap individu karyawan. Tercapainya target kinerja lingkungan setiap karyawan, maka akan membantu memudahkan perusahaan dalam meningkatkan kinerja lingkungannya. Pemberian target kinerja lingkungan ini selaras dengan tujuan hijau perusahaan. Dengan adanya penilaian kinerja secara individu untuk mencapai peringkat pekerjaan hijau, hal ini dapat memotivasi dan meningkatkan kinerja hijau karyawan untuk lebih berkontribusi dalam meningkatkan *Corporate Environmental Performance* (CEP). Semakin banyak karyawan yang mencapai target yang diberikan, maka dapat diartikan semakin banyak dukungan dan kontribusi yang diberikan karyawan terhadap tujuan hijau perusahaan dan sangat membantu pabrik dalam meningkatkan kinerja lingkungannya.

Hipotesis 3c: *Green Employee Involvement* berpengaruh positif terhadap *Corporate Environmental Performance* (CEP) – **Diterima**

Hipotesis 3c penelitian ini mengajukan bahwa *green employee involvement* berpengaruh positif terhadap *corporate environmental performance.* Hipotesis ini sesuai dengan hasil yang diperoleh dari perhitungan PLS-SEM. Di mana dari hubungan kedua variabel tersebut memiliki nilai *path coefficient* positif yakni sebesar 0,198, dengan nilai t-*statistic* sebesar 2,630, dan nilai p-*value* sebesar 0,009. Maka, dari nilai-nilai tersebut dapat disimpulkan bahwa hipotesis 3c diterima.

Hasil temuan dari hipotesis 3c sesuai dengan hasil temuan penelitian yang dilakukan oleh Pham, *et al,.* (2019) yang juga menunjukkan bahwa *green employee involvement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *corporate environmental commitment.* Keterlibatan karyawan merupakan salah satu faktor terpenting dalam

menentukan keberhasilan perusahaan secara keseluruhan. Seperti yang dilakukan oleh Pabrik Gula Lestari Patianrowo, di mana pabrik membentuk 1 tim khusus yakni tim humas yang beranggotakan beberapa perwakilan karyawan, perwakilan manajer, dan elemen masyarakat yang terkena dampak langes secara langsung. Pembentukan tim ini bertujuan untuk mengetahui adanya keluhan dan masukan dari masyarakat terkait dengan masalah lingkungan yang disebabkan oleh pabrik. Pabrik Gula Lestari membentuk 1 tim khusus tersebut bertujuan agar karyawan dapat secara langsung mengetahui informasi, kondisi yang ada di lapangan, serta terlibat dalam penyelesaian masalah tersebut. Misalnya masalah lingkungan terkait dengan keluhan masyarakat mengenai abu hitam atau langes sisa produksi gula, adanya keluhan tersebut digunakan sebagai bahan evaluasi bagi pabrik untuk lebih meningkatkan kinerja lingkungan mereka agar tidak merugikan lingkungan di sekitarnya.

4.8.4 Hipotesis 4

Hipotesis 4a: *Green Training* berpengaruh positif terhadap *Sustainability* – **Ditolak**

Hipotesis 4a menjelaskan mengenai *green training* yang berpengaruh secara positif terhadap *sustainability*. Namun, hasil perhitungan PLS-SEM menunjukkan bahwa hubungan tersebut memiliki nilai *path coefficient* positif yakni sebesar 0,102, nilai t-*statistic* sebesar 1,183 dan nilai p-*value* sebesar 0,237. Meskipun kedua variabel tersebut memiliki pengaruh yang signifikan positif, tetapi nilai t-*statistic* yang diperoleh lebih rendah dari t-*statistic* tabel dan p-*value* juga lebih besar dari nilai *cut-off*. Maka dapat diartikan bahwa hipotesis 4a penelitian ini ditolak.

Hasil temuan ini tidak sesuai dengan hasil temuan penelitian yang dilakukan oleh Ahmed, A. Zaid, *et al.*, (2018) yang menunjukkan bahwa *green training* sebagai salah satu elemen dalam GHRM memiliki efek positif terhadap *sustainability* perusahaan. Berdasarkan penelitian tersebut, semakin banyak memberikan pelatihan kepada karyawan akan semakin meningkatkan kompetensi karyawan sehingga lebih mampu untuk membantu menjaga *sustainability* perusahaan. Namun, hal ini berbeda dengan kondisi yang ada di Pabrik Gula Lestari

Patianrowo, di mana pabrik masih kurang memberikan dan mengadakan program pelatihan tentang lingkungan kepada karyawan. Sehingga, karyawan kurang mendapat wawasan, pengetahuan mengenai lingkungan, serta tidak dapat meningkatkan kompetensi mereka. Oleh karena itu, dari hasil pengamatan yang dilakukan peneliti, masih banyak karyawan yang kurang peduli terhadap lingkungan sekitarnya. Hal ini menjadi salah satu penyebab pabrik mengalami kesulitan terkait upaya mempertahankan *sustainability* perusahaan.

Hipotesis 4b: *Green Performance Management* berpengaruh positif terhadap *Sustainability* – **Ditolak**

Hipotesis 4b menjelaskan bahwa *green performance management* berpengaruh secara positif terhadap *corporate environmental performance.* Namun, dari hasil perhitungan PLS-SEM didapatkan hasil bahwa hubungan tersebut memiliki nilai *path coefficient* positif sebesar 0,162, dengan nilai t-*statistic* sebesar 1,660, dan nilai p-*value* sebesar 0,097. Dari nilai-nilai tersebut dapat disimpulkan bahwa hipotesis 4b ditolak. Hal ini karena nilai t-*statistic* yang dimiliki kurang dari t-*statistic* tabel dan p-*value* lebih dari nilai *cut-off.*

Hasil hipotesis ini tidak mendukung hasil penelitian dari Ahmed, A. Zaid, *et al.,* (2018) yang menunjukkan bahwa *green performance management* sebagai salah satu elemen GHRM memiliki efek positif terhadap *sustainability* perusahaan. Namun, di Pabrik Gula Lestari Patianrowo adanya manajemen kinerja hijau yang terkait dengan pemberian target guna penilaian kinerja individu karyawan kurang diperhatikan. Hal ini dikarenakan kurangnya motivasi dan dukungan yang diberikan kepada karyawan. Selain itu juga dikarenakan adanya komunikasi yang kurang baik, misalnya pabrik tidak mengkomunikasikan tujuan hijau perusahaan kepada seluruh karyawan dan pentingnya meningkatkan kinerja lingkungan guna menjaga *sustainability* perusahaan.

Hipotesis 4c: *Green Employee Involvement* berpengaruh positif terhadap *Sustainability* – **Ditolak**

Hipotesis 4c menyatakan bahwa *green employee involvement* berpengaruh secara positif terhadap *sustainability.* Namun, hal ini tidak didukung oleh hasil

perhitungan PLS-SEM yang diperoleh hubungan kedua variabel ini. Dari hasil tersebut dapat diketahui bahwa hubungan tersebut memiliki nilai *path coefficient* positif sebesar 0,113, nilai t-*statistic* yang lebih rendah dari nilai t-*statistic* tabel yakni sebesar 1,244, dan nilai p-*value* juga lebih besar dari nilai *cut-off* yakni sebesar 0,214. Sehingga dapat diartikan bahwa hipotesis 4c penelitian ini ditolak.

Hasil temuan hipotesis ini tidak sesuai dengan hasil temuan dari penelitian yang dilakukan oleh Ahmed, A. Zaid, *et al.*, (2018) yang menunjukkan bahwa *green employee involvement* sebagai salah satu elemen GHRM memiliki efek positif terhadap *sustainability* perusahaan. Namun, hal ini tidak sesuai dengan kebijakan perusahaan yang ada di Pabrik Gula Lestari Patianrowo yang kurang melibatkan karyawan dalam program, kegiatan, ataupun pengambilan keputusan terkait dengan permasalahan lingkungan yang sedang dihadapi oleh pabrik. Misalnya, pabrik membentuk tim humas yang beranggotakan beberapa karyawan saja dan tidak melakukan pergantian anggota tim. Dari hal tersebut dapat diketahui bahwa pabrik kurang memberikan peluang bagi karyawan untuk terlibat dalam kegiatan ramah lingkungan perusahaan, sehingga seluruh karyawan tidak mempunyai kesempatan untuk membantu pabrik dalam menjaga *sustainability* perusahaan melalui kegiatan pengendalian lingkungan.

4.8.5 Hipotesis 5

Hipotesis 5a: *Employee Environmental Commitment* (EEC) memediasi secara positif pengaruh *Green Training* terhadap *Corporate Environmental Performance* (CEP) – **Diterima**

Hipotesis 5a mengajukan bahwa *employee environmental commitment* memediasi secara positif antara pengaruh *green training* terhadap *corporate environmental performance.* Hasil perhitungan PLS-SEM mengonfirmasi hal ini, karena hubungan tersebut memiliki nilai *path coefficient* yang positif yakni sebesar 0,085. Selain itu, juga memiliki nilai t-*statistic* yang lebih besar dari nilai t-*statistic* tabel yakni sebesar 1,970 dan memiliki p-*value* yang lebih rendah dari nilai *cut-off* yakni sebesar 0,049. Maka berdasarkan hasil tersebut dapat diartikan bahwa hipotesis 5a yang diajukan penelitian ini diterima.

Hasil temuan ini berhasil didukung oleh penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Pham, *et al.,* (2019) yang menunjukkan bahwa secara tidak langsung *green training* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *corporate environmental performance* melalui mediasi *employee environmental commitment.* Hal ini dapat diartikan bahwa, dengan adanya pelatihan karyawan baik dari pihak internal pabrik atau lembaga dari luar seperti dari UB dan UGM mengenai tata cara pengolahan limbah yang benar, pembuangan limbah, dan penghematan penggunaan energi seperti listrik dan air, di mana hal tersebut dapat dijadikan sebagai masukan dan bahan evaluasi bagi perusahaan. Adanya pelatihan tersebut juga berpengaruh pada peningkatan komitmen dan tanggung jawab karyawan terhadap masalah lingkungan perusahaan. Oleh karena itu, semakin banyak pelatihan yang diterima karyawan, maka karyawan akan semakin berkomitmen untuk menjaga lingkungan, dan hal ini akan membantu perusahaan dalam meningkatkan kinerja lingkungannya.

Hipotesis 5b: *Employee Environmental Commitment* (EEC) memediasi secara positif pengaruh *Green Performance Management* terhadap *Corporate Environmental Performance* (CEP) – **Ditolak**

Hipotesis 5b penelitian ini mengajukan bahwa *employee environmental commitment* memediasi secara positif pengaruh *green performance management* terhadap *corporate environmental performance.* Akan tetapi dari hasil perhitungan PLS-SEM menunjukkan bahwa hubungan tersebut memiliki nilai *path coefficient* yang negatif yakni sebesar -0,019. Korelasi yang terkait pada hubungan tersebut merupakan hubungan paling lemah di antara hubungan yang lainnya. Disamping itu, juga didukung dengan nilai t-*statistic* yang lebih rendah dari t-*statistic* tabel yakni sebesar 0,949 dan p-*value* yang lebih besar dari nilai *cut-off* yakni sebesar 0,343. Sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis 5b penelitian ini ditolak.

Hasil temuan ini juga didukung dari penelitian yang telah dilakukan oleh Pham, *et al.,* (2019) yang mengonfirmasi bahwa *employee environmental commitment* sebagai mediator tidak berpengaruh antara *green performance management* terhadap *corporate environmental commitment.* Dari hasil penelitian ini ditemukan bahwa karyawan akan menyelesaikan target lingkungan mereka

hanya untuk penilaian kinerja lingkungan, mereka tidak berkomitmen untuk menjalankan target tersebut secara berkelanjutan, sehingga tidak membantu perusahaan dalam meningkatkan kinerja lingkungan. Mereka tidak bersungguh-sungguh untuk menerapkan target tersebut dalam kegiatan sehari-hari mereka. Hal ini juga disebabkan karena kurangnya dukungan dan motivasi dari pabrik

Hipotesis 5c: *Employee Environmental Commitment* (EEC) memediasi secara positif pengaruh *Green Employee Involvement* terhadap *Corporate Environmental Performance* (CEP) – **Ditolak**

Hipotesis 5c penelitian ini mengusulkan bahwa *employee environmental commitment* memediasi secara positif pengaruh antara *green employee involvement* terhadap *corporate environmental performance.* Namun hipotesis ini tidak didukung oleh hasil perhitungan PLS-SEM yang didapatkan hubungan variabel tersebut. Hasil PLS-SEM menunjukkan bahwa hubungan tersebut memiliki nilai *path coefficient* positif sebesar 0,054. Namun memiliki nilai t-*statistic* yang lebih rendah dari t-*statistic* tabel yakni sebesar 1,854 dan memiliki p-*value* yang lebih besar dari nilai *cut-off* yakni sebesar 0,064. Maka dapat diartikan bahwa hipotesis 5c yang diajukan penelitian ini ditolak.

Hasil temuan hipotesis 5c penelitian ini didukung oleh penelitian Pham, *et al.,* (2019) yang mengonfirmasi bahwa *employee environmental commitment* sebagai mediator tidak berpengaruh antara *green employee involvement* terhadap *corporate environmental performance.* Namun, dari hasil penelitian ini ditemukan bahwa keterlibatan karyawan di Pabrik Gula Lestari seperti pada agenda kerja bakti tidak dapat meningkatkan komitmen mereka terhadap lingkungan, sehingga juga tidak berpengaruh terhadap kinerja lingkungan pabrik. Hasil tersebut dapat dibuktikan dengan masih banyak ditemukan karyawan yang membuang sampah tidak pada tempatnya dan boros dalam penggunaan energi misalnya listrik dan air.

4.8.6 Hipotesis 6

Hipotesis 6a: *Organizatinal Citizenship Behaviour for the Environmental* (OCBE) memediasi secara positif pengaruh *Green Training* terhadap *Corporate Environmental Performance* (CEP) – **Ditolak**

Hipotesis 6a mengusulkan bahwa *organizational citizenship behavior for the environment* memediasi secara positif pengaruh antara *green training* terhadap *corporate environmental performance.* Dari hasil perhitungan PLS-SEM menunjukkan bahwa hubungan tersebut memiliki nilai *path coefficient* positif sebesar 0,024. Namun, memiliki nilai t-*statistic* yang lebih rendah dari nilai t-*statistic* tabel yakni sebesar 0,759 dan memiliki p-*value* yang lebih besar dari nilai *cut-off* yakni sebesar 0,448. Sehingga diartikan bahwa hipotesis 6a penelitian ini ditolak.

Terdapat perbedaan hasil temuan hipotesis ini dengan hasil temuan dari penelitian Pham, *et al.,* (2019) yang menyatakan bahwa *green training* mampu menghasilkan *corporate environmental commitment* yang lebih kuat melalui pengaruh mediasi OCBE. Namun, dari hasil temuan ini menunjukkan bahwa pemberian pelatihan lingkungan kepada karyawan di Pabrik Gula Lestari Patianrowo tidak dapat menumbuhkan sikap dan perilaku sukarela karyawan untuk lebih peduli terhadap kondisi lingkungan, sehingga hal ini juga tidak mempengaruhi kinerja lingkungan pabrik. Hal ini dipicu akibat pabrik kurang memberikan pelatihan lingkungan kepada karyawan, serta kurang menyediakan wadah atau program bagi karyawan yang telah mengikuti pelatihan untuk menerapkan ilmu, wawasan, dan pengetahuan yang didapat dari pelatihan tersebut. Sehingga tidak dapat menumbuhkan sikap sukarela karyawan untuk menjaga lingkungan.

Hipotesis 6b: *Organizatinal Citizenship Behaviour for the Environmental* (OCBE) memediasi secara positif pengaruh *Green Performance Management* terhadap *Corporate Environmental Performance* (CEP) – **Ditolak**

Hipotesis 6b mengajukan bahwa *organizational citizenship behavior for the environment* memediasi secara positif pengaruh antara *green performance management* terhadap *corporate environmental performance.* Hasil perhitungan dengan PLS-SEM menunjukkan bahwa hubungan variabel tersebut memiliki nilai *path coefficient* positif sebesar 0,005. Tetapi hubungan tersebut memiliki nilai t-*statistic* sebesar 0,496 dan p-*value* sebesar 0,620. Di mana nilai t-*statistic* tersebut lebih rendah dari nilai t-*statistic* tabel dan juga p-*value* yang dimiliki juga melebihi nilai *cut-off.* Oleh karena itu hipotesis 6b yang diajukan penelitian ini ditolak.

Terdapat perbedaan hasil temuan ini dengan hasil temuan dari penelitian Pham, *et al.,* (2019) yang menyatakan bahwa *green performance management* mampu menghasilkan *corporate environmental commitment* yang lebih kuat melalui pengaruh mediasi OCBE. Namun, berdasarkan hasil temuan ini menunjukkan bahwa manajemen kinerja hijau di Pabrik Gula Lestari Patianrowo tidak berpengaruh terhadap kinerja lingkungan perusahaan melalui mediasi OCBE. Adanya manajemen kinerja hijau seperti pemberian target guna penilaian kinerja individu karyawan tidak dapat menciptakan sikap dan perilaku sukarela karyawan terhadap lingkungan, sehingga hal ini juga tidak dapat membantu pabrik untuk meningkatkan kinerja lingkungannya.

Hipotesis 6c: *Organizatinal Citizenship Behaviour for the Environmental* (OCBE) memediasi secara positif pengaruh *Green Employee Involvement* terhadap *Corporate Environmental Performance* (CEP) – **Ditolak**

Hipotesis 6c mengajukan bahwa *organizational citizenship behavior for the environment* memediasi secara positif pengaruh antara *green employee involvement* terhadap *corporate environmental performance.* Dari hasil perhitungan PLS-SEM menunjukkan bahwa hubungan variabel tersebut memiliki nilai *path coefficient* positif yakni sebesar 0,013. Akan tetapi memiliki nilai t-*statistic* sebesar 0,729 dan p-*value* sebesar 0,466. Di mana nilai t-*statistic* yang dimiliki lebih rendah dari nilai t-*statistic* tabel dan p-*value* juga lebih besar dari nilai *cut-off.* Maka, hipotesis 6c penelitian ini ditolak.

Hasil temuan ini sesuai dengan hasil temuan penelitian yang dilakukan oleh Pham, *et al.,* (2019) yang mengonfirmasi bahwa *organizational citizenship behavior for the environment* sebagai mediator tidak berpengaruh pada hubungan antara *green employee involvement* terhadap *corporate environmental performance.* Melalui mediasi OCBE, dengan memberikan peluang bagi karyawan untuk terlibat dalam setiap kegiatan maupun penyelesaian masalah tidak berpengaruh terhadap peningkatan kinerja lingkungan perusahaan. Karena keterlibatan karyawan tersebut tidak mampu menumbuhkan sikap dan perilaku sukarela karyawan untuk menjaga lingkungan sekitarnya.

4.8.7 Hipotesis 7

Corporate Environmental Performance (CEP) berpengaruh positif terhadap *Sustainability* – **Ditolak**

Hipotesis terakhir penelitian ini mengajukan bahwa *corporate environmental performance* berpengaruh secara positif terhadap *sustainability.* Namun, dari hasil perhitungan PLS-SEM menunjukkan bahwa hubungan kedua variabel ini memiliki nilai *path coefficient* positif yakni sebesar 0,150, dengan nilai t-*statistic* yang lebih rendah dari nilai t-*statistic* tabel yakni sebesar 1,156, dan nilai p-*value* yang diperoleh juga lebih besar dari nilai *cut-off* yakni sebesar 0,248. Berdasarkan hasil-hasil tersebut, dapat diartikan bahwa hipotesis 7 pada penelitian ini ditolak. Hasil temuan ini tidak sesuai dengan hasil temuan dari penelitian Olmedo, E. E., (2015).

Hasil temuan dari penelitian Olmedo, E. E., (2015) menunjukkan bahwa *corporate environmental commitment* mempengaruhi *sustainability* perusahaan. Di mana *corporate environmental performance* menjadi salah satu faktor penting bagi suatu perusahaan agar tetap bertahan dan menjadi usaha yang berkelanjutan. Namun Pabrik Gula Lestari Patianrowo menilai bahwa kinerja lingkungan perusahaan tidak berpengaruh terhadap *sustainability* perusahaan. Hal ini sesuai dengan kondisi di Indonesia bahwa sebagian besar pabrik yang ada di Indonesia kurang peduli terhadap kondisi lingkungan di sekitarnya, mereka lebih berfokus terhadap proses produksi dan menjual produknya ke pasar.

Apabila produk yang dikeluarkan sesuai dengan kebutuhan pasar maka perusahaan akan tetap *sustain*. Misalnya, ada perusahaan A dan B, perusahaan A yang memiliki kinerja lingkungan yang bagus tetapi memiliki produk yang tidak sesuai dengan kebutuhan pasar, sehingga perusahaan tersebut tidak dapat *sustain,* sedangkan perusahaan B memiliki kinerja lingkungan yang kurang bagus tetapi memiliki produk yang sesuai dengan kebutuhan pasar sehingga produknya laku di pasaran. Dan Pabrik Gula Lestari Patianrowo termasuk ke perusahaan B yakni memiliki kinerja lingkungan yang kurang bagus, tetapi memiliki produk sesuai kebutuhan pasar yakni produk gula. Seperti yang diketahui bahwa gula merupakan salah satu bahan pokok manusia di dunia. Oleh karena itu, Pabrik Gula Lestari

Patianrowo tetap bisa *sustain* walaupun dengan tingkat kinerja lingkungan yang kurang bagus. Jadi dapat disimpulkan bahwa tingkat keberlanjutan suatu perusahaan tidak hanya bergantung pada tingkat kinerja lingkungannya.

4.9 Implikasi Manajerial

Pada bagian ini akan dijelaskan mengenai implikasi manajerial dari temuan penelitian yang dapat direkomendasikan kepada pihak Pabrik Gula Lestari Patianrowo dalam hal yang berkaitan dengan kinerja lingkungan perusahaan untuk berkelanjutan. Implikasi manajerial yang dirumuskan pada penelitian ini, dihasilkan dari pengolahan deskriptif dengan SPSS dan pengukuran model dengan PLS-SEM yang telah dilakukan sebelumnya. Dari hasil temuan penelitian tersebut kemudian dilakukan analisis yang lebih mendalam dan secara menyeluruh terkait dengan pemecahan masalah yang ada di Pabrik Gula Lestari yang diangkat pada penelitian ini. Dari ketiga elemen *green human resource management* yang meliputi *green training, green performance management,* dan *green employee involvement,* secara keseluruhan berkaitan erat dengan *corporate environmental performance* dan *sustainability* perusahaan. Apabila pabrik memperhatikan ketiga elemen tersebut dengan baik, maka akan semakin meningkatkan kinerja lingkungan perusahaan.

Selain dari hasil temuan pada penelitian ini, penyusunan implikasi manajerial juga divalidasi oleh pihak Pabrik Gula Lestari Patianrowo yakni pada bagian Sumber Daya Manusia untuk mempertimbangkan saran mana yang memang sesuai untuk diterapkan, mana yang masih perlu dipertimbangkan, dan mana yang tidak perlu diterapkan. Dari hasil validasi dengan pihak internal pabrik, juga akan diketahui skala prioritas dari implikasi manajerial tersebut, untuk mengetahui implikasi mana yang terlebih dahulu akan dilakukan. Berikut uraian mengenai masing-masing implikasi manajerial yang telah didiskusikan dengan pihak internal Pabrik Gula Lestari Patianrowo.

1. Dari hasil analisis demografi berdasarkan usia ditemukan bahwa terdapat 55,3% karyawan yang berusia 48 sampai 53 tahun, karena dalam beberapa tahun terakhir tidak ada perekrutan dan *rolling* karyawan dari kantor pusat yakni PTPN X. Sehingga dari hal tersebut dapat ditarik implikasi manajerial

agar Pabrik Gula Lestari Patianrowo melakukan perekrutan ataupun *rolling* karyawan guna pemerataan usia karyawan dan tidak terjadi kekurangan karyawan. Karyawan dengan usia yang berbeda akan mempunyai pemikiran yang berbeda pula ketika menyelesaikan suatu masalah. Sehingga dengan adanya pemerataan usia karyawan dapat menghasilkan ide, saran, maupun pendapat yang berbeda-beda pula. Selain itu, mengingat Pabrik Gula Lestari Patianrowo sedang kekurangan karyawan karena ada beberapa bagian yang kosong sehingga pekerjaannya dikerjakan oleh bagian lain. Implikasi manajerial ini mendapatkan validasi setuju dari pihak internal pabrik. Alasan mengapa validasinya setuju karena hal tersebut penting bagi pabrik dan saat ini sedang didiskusikan dengan kantor pusat yakni PTPN X, mengingat perekrutan dan *rolling* karyawan merupakan sepenuhnya tanggung jawab kantor pusat.

2. Dari hasil analisis demografi berdasarkan jenis kelamin ditemukan bahwa sebanyak 94% karyawan merupakan karyawan laki-laki dan hanya 6% karyawan perempuan. Sehingga dari hasil tersebut dapat ditarik implikasi manajerial agar Pabrik Gula Lestari Patianrowo untuk mengkaji ulang mengenai proporsi perekrutan antara karyawan laki-laki dan perempuan dengan mempertimbangkan untuk menambah jumlah karyawan perempuan. Mengingat pekerjaan manajemen pabrik juga membutuhkan karyawan yang lebih detail, lebih rapi dalam merealisasikan strategi pencapaian target perusahaan, dan tidak gegabah dalam mengambil keputusan. Di mana beberapa karakteristik yang dibutuhkan tersebut dimiliki oleh karyawan perempuan. Implikasi manajerial ini mendapatkan validasi cukup setuju dari pihak internal pabrik. Alasan mengapa validasi cukup setuju karena hal ini masih dikomunikasikan dan dipertimbangkan dengan kantor pusat yakni PTPN X yang mempunyai hak untuk membagi proporsi karyawan, mengingat jumlah karyawan perempuan juga sedikit. Selain itu, juga berdasarkan pada historis rekrutmen, sebagian besar dari pelamar kerja adalah laki-laki sehingga pihak pabrik kesulitan untuk mendapatkan *resource* tersebut.

3. Berdasarkan temuan bahwa 2 elemen *green human resource management* yakni *green training* dan *green employee involvement* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *employee environmental commitment.* Oleh karena itu, dapat ditarik implikasi manajerial bahwa Pabrik Gula Lestari Patianrowo agar menambah program pelatihan karyawan terkait lingkungan dan memberikan peluang yang lebih banyak untuk melibatkan karyawan dalam setiap kegiatan ramah lingkungan maupun pengambilan keputusan mengenai masalah lingkungan. Kebijakan tersebut akan mampu memotivasi karyawan untuk lebih peduli terhadap lingkungan, sehingga harus wajib dilakukan di semua bagian yang ada di pabrik. Selain itu, penerapan kebijakan itu juga bertujuan untuk meningkatkan komitmen, keterikatan, dan tanggung jawab karyawan terhadap lingkungan. Kebijakan tersebut dapat diterapkan misalnya dengan membangun atau mengadakan forum pelatihan tentang perlindungan lingkungan, menciptakan peluang bagi karyawan untuk berpartisipasi dalam memberikan saran untuk penyelesaian masalah lingkungan, memberikan peluang bagi seluruh karyawan untuk bergabung menjadi kelompok penyelesaian masalah lingkungan secara bergantian agar semua karyawan dapat merasakan, serta memberikan kesempatan bagi karyawan untuk berkomunikasi secara aktif dengan para manajer pabrik terkait kegiatan ramah lingkungan. Implikasi manajerial ini mendapat validasi setuju dari pihak internal pabrik. Alasan mengapa mendapat validasi cukup karena hal tersebut juga penting bagi pabrik dan saat ini sedang dibahas oleh Pabrik Gula Lestari Patianrowo terkait kurang program pelatihan bagi karyawan dan peluang bagi karyawan untuk terlibat dalam kegiatan pabrik sehingga dapat meningkatkan komitmen individu karyawan untuk peduli terhadap lingkungan. Hal ini masih perlu didiskusikan dengan pihak internal pabrik agar dapat dieksekusi secepatnya.
4. Berdasarkan temuan bahwa 2 elemen *green human resource management* yakni *green training* dan *green employee involvement* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior for the environment.* Maka dapat ditarik implikasi manajerial bahwa Pabrik Gula Lestari Patianrowo perlu untuk lebih berfokus pada penyediaan program

pelatihan lingkungan, peluang pelatihan untuk kegiatan lingkungan, dan peluang untuk menerapkan apa yang dipelajari dari program pelatihan bagi karyawan tersebut. Di mana hal ini dapat memajukan pengetahuan, keterampilan, dan kesadaran lingkungan individu karyawan yang secara sukarela akan lebih peduli terhadap kondisi lingkungan di sekitarnya. Selain itu, manajer pabrik juga perlu menerapkan kebijakan ramah lingkungan yang bertujuan untuk mendorong perilaku ramah lingkungan individu karyawan. Misalnya, manajer harus bersedia menerima saran dari karyawan mengenai pekerjaan untuk melindungi lingkungan secara lebih efektif. Selain itu, untuk meningkatkan kesediaan mereka secara sukarela untuk terlibat dalam kegiatan lingkungan pabrik, yaitu memberi kesempatan ikut berpartisipasi dalam proyek lingkungan yang sedang dilakukan pabrik dan mengadakan forum bagi karyawan yang telah mengikuti pelatihan untuk mengedukasi karyawan lain yang belum mengikuti pelatihan mengenai ilmu dan pengalaman yang mereka dapatkan. Hal ini juga akan membantu karyawan untuk menciptakan sikap sukarela mereka untuk menjaga lingkungan. Implikasi manajerial ini mendapatkan validasi setuju dari pihak internal pabrik. Dengan alasan hal tersebut juga penting bagi pabrik. Beberapa masukan tersebut masih dipertimbangkan agar segera dapat dilakukan guna meningkatkan sikap dan perilaku sukarela karyawan untuk menjaga lingkungan. Hal ini juga perlu dibahas dengan pihak internal pabrik agar dapat dilaksanakan dalam waktu secepatnya.

5. Berdasarkan temuan bahwa 3 elemen *green human resource management* yang meliputi *green training, green performance management,* dan *green employee involvement* yang berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *corporate environmental commitment.* Untuk dapat meningkatkan kinerja lingkungan perusahaan maka ketiga elemen GHRM tersebut harus diterapkan secara bersamaan. Karena dengan menerapkan GHRM secara keseluruhan dapat menggandakan keberhasilan perusahaan dalam mengelola lingkungan. Selain itu, dengan merangsang keterikatan karyawan terhadap, tanggung jawab, dan keterlibatan karyawan dalam proyek hijau di tempat kerja adalah penting untuk meningkatkan efektivitas pelatihan

lingkungan dan kebijakan manajemen kinerja yang bertujuan untuk mencapai tujuan hijau organisasi. Misalnya, dengan adanya program pelatihan karyawan akan membantu karyawan untuk lebih memahami cara mengatasi masalah lingkungan secara efektif dalam organisasi. Selain itu, untuk meningkatkan kinerja individu karyawan juga diperlukan komunikasi yang baik antara manajer dengan karyawannya. Misalnya, manajer menyampaikan peran dan tanggung jawab masing-masing karyawan dengan baik dan didukung dengan memberikan umpan balik kepada karyawan sehingga mereka dapat memahami bagaimana kualitas kinerja mereka, serta menginspirasi karyawan dengan menunjukkan bagaimana upaya mereka berkontribusi terhadap kesuksesan organisasi, karena sebagian besar karyawan banyak belajar secara langsung dari para atasan mereka.

Implikasi manajerial yang dapat ditarik yaitu Pabrik Gula Lestari Patianrowo menyediakan program terkait lingkungan kepada karyawan, misalnya memberikan pemahaman tentang bagaimana dan mengapa untuk secara efektif menggunakan energi dan air, serta memberikan pengetahuan tentang bagaimana dan mengapa perlu mengurangi, mengganti atau mendaur ulang limbah. Apabila program ini diterapkan maka akan memperkuat kinerja lingkungan pabrik. Implikasi manajerial ini mendapat validasi setuju dari pihak internal pabrik. Alasan mendapatkan validasi setuju karena ketiga elemen tersebut dianggap penting oleh pabrik, sehingga masukan-masukan tersebut akan segera didiskusikan dengan pihak internal pabrik lainnya agar dapat dilaksanakan secepatnya. Mengingat kinerja lingkungan Pabrik Gula Lestari Patianrowo masih kurang bagus, sehingga diperlukan strategi-strategi khusus untuk dapat memperbaikinya.

Tabel 4. 15 Validasi Implikasi Manajerial

Alat Analisis	Temuan	No	Implikasi Manajerial	Validasi			Keterangan	*Stakeholder* terkait
				Setuju	Cukup Setuju	Tidak Setuju		
Analisis deskriptif	Terdapat 55,3% karyawan yang berusia 48 – 53 tahun	1	Pabrik Gula Lestari Patianrowo melakukan perekrutan ataupun *rolling* karyawan guna pemerataan usia karyawan dan tidak terjadi kekurangan karyawan		✓		Sedang didiskusikan dengan kantor pusat yakni PTPN X, mengingat perekrutan dan *rolling* karyawan merupakan sepenuhnya tanggung jawab kantor pusat	Bagian SDM kantor pusat dan Pabrik Gula Lestari
Analisis deskriptif	Terdapat 94% karyawan merupakan karyawan laki-laki dan hanya 6% karyawan perempuan	2	Mengkaji ulang mengenai proporsi perekrutan antara karyawan laki-laki dan perempuan dengan mempertimbangkan untuk menambah jumlah karyawan perempuan		✓		Masih dikomunikasikan dan dipertimbangkan dengan kantor pusat yakni PTPN X yang mempunyai hak untuk membagi proporsi karyawan, mengingat jumlah karyawan perempuan juga sedikit. Selain itu, juga berdasarkan pada historis rekrutmen, sebagian besar dari pelamar kerja adalah laki-laki sehingga pihak pabrik kesulitan untuk mendapatkan *resource* tersebut	Bagian SDM kantor pusat dan Pabrik Gula Lestari
PLS-SEM	*Green training* dan *green employee involvement* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *employee environmental commitment*	3	Menambah pengadaan forum pelatihan tentang perlindungan lingkungan, menciptakan peluang bagi semua karyawan untuk berpartisipasi dalam memberikan saran dan bergabung menjadi kelompok untuk penyelesaian masalah lingkungan agar mereka lebih bertanggung jawab dan	✓			Saat ini sedang dibahas oleh Pabrik Gula Lestari Patianrowo terkait kurang program pelatihan bagi karyawan dan peluang bagi karyawan untuk terlibat dalam kegiatan pabrik sehingga dapat meningkatkan komitmen individu karyawan untuk peduli terhadap lingkungan. Hal ini masih perlu	Seluruh karyawan, bagian SDM pabrik dan perwakilan bagian lain, tim humas

			berkomitmen untuk membantu menyelesaikan masalah tersebut				didiskusikan dengan pihak internal pabrik agar dapat dieksekusi secepatnya.	
PLS-SEM	*Green training* dan *green employee involvement* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior for the environment*	4	Lebih berfokus pada penyediaan program pelatihan lingkungan, peluang pelatihan untuk kegiatan lingkungan, dan menyediakan wadah untuk menerapkan apa yang dipelajari dari program pelatihan bagi karyawan tersebut. Misalnya, manajer bersedia menerima saran dari karyawan mengenai pekerjaan untuk melindungi lingkungan secara lebih efektif	✓			Beberapa masukan tersebut masih dipertimbangkan agar segera dapat dilakukan guna meningkatkan sikap dan perilaku sukarela karyawan untuk menjaga lingkungan. Hal ini juga perlu dibahas dengan pihak internal pabrik agar dapat dilaksanakan dalam waktu secepatnya	Manajer bagian SDM pabrik, seluruh karyawan
			Memberi kesempatan ikut berpartisipasi dalam proyek lingkungan yang sedang dilakukan pabrik dan mengadakan forum bagi karyawan yang telah mengikuti pelatihan untuk mengedukasi karyawan lain yang belum mengikuti pelatihan mengenai ilmu dan pengalaman yang mereka dapatkan	✓			Masukan tersebut akan dibicarakan dengan pihak-pihak terkait agar dapat dieksekusi dalam waktu dekat	Seluruh karyawan, bagian SDM pabrik
PLS-SEM	*Green training, green performance management,* dan *green employee involvement* yang berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *corporate*	5	Menyediakan program pelatihan lingkungan kepada karyawan dan mewajibkan karyawan untuk terlibat langsung, misalnya mengadakan pelatihan untuk memberikan pemahaman tentang bagaimana dan mengapa untuk secara efektif menggunakan energi dan air, pentingnya meningkatkan kinerja lingkungan perusahaan, serta memberikan pengetahuan tentang	✓			Ketiga elemen tersebut dianggap penting oleh pabrik, sehingga masukan-masukan tersebut akan segera didiskusikan dengan pihak internal pabrik lainnya agar dapat dilaksanakan secepatnya. Mengingat kinerja lingkungan Pabrik Gula Lestari Patianrowo masih kurang bagus, sehingga diperlukan strategi-strategi	Bagian SDM dan perwakilan bagian lain yang ada di pabrik, seluruh karyawan

	environmental performance		bagaimana dan mengapa perlu mengurangi, mengganti atau mendaur ulang limbah.				khusus untuk dapat memperbaikinya	
			Untuk meningkatkan kinerja individu karyawan juga diperlukan komunikasi yang baik antara manajer dengan karyawannya. Misalnya, manajer menyampaikan peran dan tanggung jawab masing-masing karyawan dengan baik dan didukung dengan memberikan umpan balik kepada karyawan sehingga mereka dapat memahami bagaimana kualitas kinerja mereka, serta menginspirasi karyawan dengan menunjukkan bagaimana upaya mereka berkontribusi terhadap kesuksesan organisasi, karena sebagian besar karyawan banyak belajar secara langsung dari para atasan mereka	✓			Akan dipertimbangkan untuk segera dilakukan dengan berjalanya waktu. Hal ini masih perlu didiskusikan dengan pihak-pihak terkait seperti para manajer.	Manajer di semua bagian, seluruh karyawan

BAB V
SIMPULAN DAN SARAN

Pada bab ini akan menjelaskan mengenai simpulan dari penelitian yang telah dilakukan serta saran yang dapat dipertimbangkan untuk penelitian selanjutnya.

5.1. Simpulan

Berdasarkan hasil pengolahan data dan analisis yang telah dilakukan, maka dapat ditarik kesimpulan yang sesuai dengan tujuan penelitian. Berikut merupakan hasil yang dapat disimpulkan:

1. Berdasarkan 3 elemen penerapan GHRM terdapat 2 elemen yakni *green training* dan *green employee involvement* yang secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap EEC dan OCBE. Namun, 1 elemen GHRM yakni *green performance management* secara langsung tidak berpengaruh signifikan terhadap EEC dan OCBE. Berdasarkan 3 elemen penerapan GHRM tersebut secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap CEP. Tetapi dari 3 elemen penerapan GHRM tersebut secara langsung tidak berpengaruh signifikan terhadap *sustainability* perusahaan.
2. Berdasarkan hasil analisis PLS-SEM menunjukkan bahwa EEC hanya mampu memediasi 1 elemen penerapan GHRM yakni *green trainin* yang secara tidak langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap CEP. Namun, EEC tidak mampu memediasi 2 elemen GHRM yang lain yakni *green performance management* dan *green employee involvement* yang secara tidak langsung tidak berpengaruh terhadap CEP. Serta berdasarkan 3 elemen penerapan GHRM tersebut OCBE tidak mampu mediasi penerapan GHRM terhadap CEP.
3. Berdasarkan hasil analisis PLS-SEM menunjukkan bahwa *corporate environmental performance* (CEP) secara langsung tidak berpengaruh terhadap *sustainability* perusahaan. Di mana hasil temuan penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja lingkungan Pabrik Gula Lestari Patianrowo tidak mempengaruhi *sustainability* perusahaan.

5.2. Saran

Pada bagian ini akan dijelaskan mengenai keterbatasan penelitian dan beberapa saran yang dapat digunakan maupun dipertimbangkan oleh peneliti selanjutnya yang mengangkat topik penelitian yang mengangkat topik penelitian yang serupa.

5.2.1 Keterbatasan Penelitian

Terdapat beberapa keterbatasan yang dimiliki oleh penelitian ini, yaitu pertama penelitian ini hanya menggunakan tiga elemen GHRM yakni *green training, green performance management,* dan *green employee involvement* untuk mengukur penerapan GHRM di suatu perusahaan. Namun, mengacu pada penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Renwick, *et al.,* (2013) terdapat elemen GHRM tambahan seperti *green rewards, green recruitment, green organizational culture,* dan *union roles* perlu dipertimbangkan untuk penelitian selanjutnya. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya dapat ditingkatkan dengan mengeksplorasi pengaruh penerapan elemen tambahan ini terhadap *corporate environmental performance.*

Kedua, penelitian ini memiliki keterbatasan teoritis dalam mengakses dan mendapatkan data sekunder dari referensi jurnal, publikasi, maupun berita yang berkaitan dengan penerapan *green human resource management.* Mengingat penerapan GHRM masih jarang terutama di Indonesia. Penelitian ini hanya berfokus pada karyawan tetap Pabrik Gula Lestari Patianrowo, sehingga hasil analisis penelitian berdasarkan hasil respons dari karyawan Pabrik Gula Lestari yang didominasi oleh karyawan laki-laki dan responden merupakan hanya karyawan tetap di Pabrik Gula Lestari, di mana tidak dapat merepresentasikan kondisi karyawan secara keseluruhan. Selain itu, penyebaran kuesioner penelitian yang dilakukan secara *offline* di masa pandemi ini juga merupakan keterbatasan karena terdapat responden ketika dilakukan penyebaran kuesioner tidak bersedia mengisi kuesioner tersebut atau terdapat responden yang sedang tidak berada di tempat kerja.

5.2.2 Saran untuk Penelitian Selanjutnya

Saran yang diberikan peneliti untuk penelitian selanjutnya yakni mengenai pengambilan topik yang sejalan dengan penelitian ini. Penelitian selanjutnya dapat melihat perilaku karyawan secara keseluruhan baik karyawan tetap dan tidak tetap di Pabrik Gula Lestari Patianrowo atau dengan memperluas cakupan penelitian yaitu perusahaan manufaktur lain maupun perusahaan di sektor lain karena hal ini akan lebih baik untuk melihat karyawan secara lebih luas di berbagi sektor perusahaan. Selain itu, penelitian selanjutnya juga dapat menyeimbangkan jumlah responden antara karyawan laki-laki dan perempuan dengan rentang usia yang merata dari keseluruhan kelompok usia karena karyawan tersebut memiliki karakteristik yang berbeda. Metode penyebaran kuesioner untuk penelitian selanjutnya juga dapat dilakukan secara *online* agar lebih efektif dan efisien. Serta untuk penelitian selanjutnya dapat mengeksplorasi elemen GHRM yang lain seperti *green rewards, green recruitment, green organizational culture,* dan *union roles.*

5.2.3 Saran untuk Perusahaan

Penelitian ini memiliki saran untuk perusahaan yaitu Pabrik Gula Lestari Patianrowo agar dapat melaksanakan 3 elemen GHRM secara bersamaan yakni *green training, green performance management,* dan *green employee involvement* supaya berhasil meningkatkan kinerja lingkungan perusahaan. Berdasarkan implikasi manajerial yang diajukan terdapat 5 strategi yang telah divalidasi dan terdapat 3 strategi yang disetujui serta 2 strategi yang cukup disetujui oleh pihak internal perusahaan untuk didiskusikan dan dipertimbangkan. Lebih baik Pabrik Gula Lestari Patianrowo lebih memprioritaskan untuk menambah pengadaan program pelatihan lingkungan, meningkatkan kinerja lingkungan individu karyawan agar lebih peduli terhadap lingkungan dengan cara memberikan dorongan, motivasi, dan penghargaan bagi karyawan, serta memberikan peluang atau kesempatan bagi karyawan untuk terlibat dalam proyek, kegiatan maupun tim/kelompok penyelesaian masalah terkait dengan lingkungan. Ketika pabrik lebih berfokus untuk melaksanakan hal-hal tersebut, akan sangat membantu pabrik dalam upaya peningkatan kinerja lingkungan.

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

DAFTAR PUSTAKA

Ahmad, S. (2015). Green human resource management: Policies and practices. *Cogent Business & Management, 2(1)*, 1030817.

Ahmed, A. Zaid, Ayham, S.M. Jaaron, & Abdul Talib Bon (2018). The impact of green human resource management and green supply chain management practices on sustainability performance: An empirical study. *Journal of Cleaner Production,*

Allen, N., & Meyer, J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal o f Occupational Psychology, 63*, 1-18.

Aravind, D., & Christmann, P. (2011). Decoupling of standard imlementation from certification: Does quality of ISO 14001 implementation affect facilities environmental performance? *Business Ethics Quarterly, 21 (1)*, 73-102.

Arulrajah, A., Opatha, H., & Nawaratne, N. (2015). Green human resource management practices: a review . *Sri Lankan Journal of Human Resource Management, 15*, 1-16.

Astuti, M., & Wahyuni, H. (2018). Human Capital Integration Model With Technology Innovation In Small And Medium Enterprises (SME). *Advances inSocial Science, Education and Humanities Research (ASSEHR), 125(Icigr 2017)*, 25–27.

Bangwal, D., Tiwari, P., & Chamola, P. (2017). Green HRM, work-life and environment performance. *International Journal of Environment, Workplace and Employment*, *4*(3), 244–268. https://doi.org/10.1504/IJEWE.2017.087808

Blumberg, M., & Pringle, C. (1982). The missing opportunity in organizational research: some implications for a theory of work performance. *Acad. Manage. Rev., 7(4)*, 560-569.

Boiral, O. (2009). Greening the corporation through organizational citizenship behaviours. *Journal Business Ethics 87 (2)*, 221-236.

Bombiak, E., & Marciniuk, A. (2018). Green human resource management as a tool for the sustainable development of enterprises: Polish young company experience. *Sustainability, 10(6)*, 1739.

Bos-Nehles, A., Van Riemsdijk, M., & Looise, J. (2013). Employee perceptions of line management performance: applying the AMO theory to explain the effectiveness of line managers' HRM implementation. *Human Resource Management, 52(6)*, 861-877.

Boudreau, J., & Ramstad, P. (2005). Talentship, talent segmentation, and sustainability: A new HR decision science paradigm for a new strategy definition. *Human Resource Management, 44(2)*, 29-136.

Budiaji, W. (2013). Skala Pengukuran dan Jumlah Respon Skala Likert. *Jurnal Ilmu Pertanian dan Perikanan, 2(2)*, 127-133.

Cherian, J., & Jacob, J. (2012). A study of green HR practices and its effective implementation in the organization: a review. *International Journal of Business and Management, 7*, 25-33.

Chinander, K. (2001). Aligning accountability and awareness for environmental performance in operations. *Prod. Operational Management, 10(3)*, 276-291.

Daily, B., & Huang, S. (2001). Achieving sustainability through attention to human resource factors in environmental management. *nternal Journal of Operation & Production Management,Vol. 210 No. 12*, 1539-1552.

Daily, B., Bishop, J., & Govindarajulu, N. (2009). A conceptual model for organizational citizenship behavior directed toward the environment. *Business and Society, 48 (2)*, 243-256.

Daily, B., Bishop, J., & Massoud, J. (2012). The role of training and empowerment in environmental performance: a study of the Mexican maquiladora

industry. *International Journal Operations Prod. Management, 32 (5)*, 631-647.

Daily, B., Bishop, J., & Steiner, R. (2007). The mediating role of EMS teamwork as it pertains to HR factors and perceived environmental performance. *Journal Appl. Bus. Res. 23 (1)*, 95-110.

Darmall, N., & Edwards, D. (2006). Predicting the cost of environmental management system doption: The role of capabilities, resources and ownership structure. *Strategic Management Journal , 27(4)*, 301-320.

Darwin, P. (2013). *Menikmati Gula Tanpa Rasa Takut.* Yogyakarta: Sinar Ilmu.

Dumont, J., Shen, J., & Deng, X. (2017). Effects of green HRM practices on employee workplace green behavior: The role of psychological green climate and employee green values. *Human Resource Management, 56(4)*, 613-627.

Epstein, M., & Roy, M. (1997). Using ISO 14000 for improved organizational learning and environmental management. *Environmental Quality Management, 7*, 21-30.

Florida, R., & Davison, D. (2001). Gaining from green management: environmental management systems inside and outside the factory. *Calif, Manage. Rev. 43(3)*, 64-84.

Glavas, A., & Godwin, L. (2013). Is the perception of "goodness" good enough? Exploring the relationship between perceived corporate social responsibility and employee organizational identification. *Journal of Business Ethics, 114*, 15-27.

Govindarajulu, N., & Daily, B. (2004). Motivating employess for enviromental improvement. *Ind. Manag. Data Syst, 104 (4)*, 364-372.

Guerci, M., Longoni, A., & Luzzini, D. (2016). Translating stakeholder pressures into environmentall performance: the mediating role of green HRM

practices. *International Journal Human Resource Management, 27(2)*, 262-289.

Hair, J., Black, W., & 7, J. (2009). *Multivariate Data Analysis.* Edinburgh: Pearson Education.

Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2014). *Multivariate Data Analysis (7th ed.).* New York: Pearson Education.

Hair, J., Hult, G., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2016). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) (2nd ed.).* Los Angeles: SAGE Publications.

Hanna, M., Newman, W., & Johnson, P. (2000). Linking operational and enviromental improvement through employee involvement. *International Journal of Operations and Production Management, 30(2)*, 148-165.

Hart, S., & Milstein, M. (2003). Creating sustainable value. *Academy of Management Executive*, 56-69.

Harvey, G., Williams, K., & Probert, J. (2003). Greening the airline pilot: HRM and the green performance of airlines in the UK. *The International Journal of Human Resource Management, 24*, 152-166.

Hediger, W. (2010). Welfare and capital-theoritic foundations of corporate social responsibility and corporate sustainability. *The Journal of Socio-Economics, 39(4)*, 518-526.

Henseler, J., Ringle, C., & Sinkovics, R. (2009). The Use Of Partial Least Squares Path Modeling In International Marketing. *International Marketing, 20*, 277-319.

Ilinitch, A., Soderstrom, N., & Thomas, T. (1998). Measuring corporate environmental performance. *Journal of Accounting and Public Policy 17 (4)*, 383-408.

Jabbour, C., & Santos, F. (2008). Relationship between human resource dimension ad environmental management in companies: proposal of a model. *Journal Clean. Prod.*, 51-58.

Jabbour, C., Santos, F., & Nagano, M. (2010). Contributions of HRM throughout the stages of enviromental management: methodological triangulation applied to companies in Brazil. *International Journal HRM, 21 (7)*, 1049-1089.

Jabbour, C. J. C. (2015). Environmental training and environmental management maturity of Brazilian companies with ISO14001: Empirical evidence. *Journal of Cleaner Production*, *96*, 331–338. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.10.039

Jackson, S., Renwick, D., Jabbour, C., & Muller-Camen, M. (2011). State of the art and future directions for green human resource management. *Z. Personalforschung 25*, 99-116.

Jaya, I., & Sumertajaya, I. (2008). Permodelan Persamaan Struktural Dengan Partial Least Square. 118-132.

Jyoti, K. (2019). Green HRM –People Management Commitment to Environmental Sustainability. *SSRN Electronic Journal*, *1*, 244–252. https://doi.org/10.2139/ssrn.3323800

Kahoe, R., & Wright, P. (2013). The impact of high performance human resource practices on employees attitudes and behaviors. *Journal Management, 39(2)*, 366-391.

Katou, A., Budhwar, P., & Patel, C. (2014). Content vs. process in the HRM performance relationship: an empirical examination. *Human Resource Management, 53(4)*, 527-544.

Kemenperin. (2019, Maret Senin). *Berita Industri*. Diambil kembali dari Kementerian Perindustrian Republik Indonesia: https://kemenperin.go.id/artikel/20447/Industri-Gula-Digenjot

Kim, K., Kim, W., Choi, H., & Phetvaroon, K. (2019). The effect of green human resource management on hotel employees eco friendly behavior and environmental performance. *International Journal Hospital Management, 76*, 83-93.

Kim, K., Pathak, S., & Werner, S. (2015). When do international human capital enhancing practices benefit the bottom line: an ability, motivation, and apportunity perspective. *Journal International Business Study, 46(7)*, 784-805.

Laten, H., Jabbour, C., Jabbour, A., Wamba, S., & Shahbaz, M. (2018). Effects of environmental strategy, environmental uncertainty and top management's commitment on corporate environmental performance: the role of environmental management accounting. *Journal Clean. Prod. 180*, 297-306.

Lin, C., Persada, S., & Nadlifatin, R. (2014). *A Study of Student Behavior in Accepting The Blackboard Learning System: A Technology Acceptance Model (TAM) Approach, Computer Supported Cooperative Work in Design (CSCWD).* Proceedings of the 2014 IEEE.

Lulfs, R., & Hahn, R. (2013). Corporate greening beyond formal programs, initiatives, and systems: A conceptual model for voluntary pro-environmental behavior of employees. *European Management Review, 10*, 83-98.

MacKenzie, S., Podsakoff, P., & Ahearne, M. (1998). Some possible antecedents and consequences of in role and extra role salesperson performance. *Journal of Marketing. 62*, 87-98.

Malhotra, N. (2010). *Marketing Research: An Applied Orientation (Sixth Edit).* New Jersey: Prentice Hall.

Mandip, G. (2012). Green HRM: People management commitment to environmental sustainability. *Research Journal of Recent Sciences, Vol. 1*, pp.244-252.

Marcus, A., & Fremeth, R. (2009). Green management matters regardless. *The Academy of Management Perspectives, 23*, 17-26.

Mashala, Y. L. (2019). *Green Human Resource Management and Environmental Sustainability in Tanzania : A Review and Research Agenda*. *2*(April), 60–68.

Masri, H., & Jaaron, A. (2017). Assessing Green Human Resources Management practices in Palestinian manufacturing context: An empirical study. *Journal of Cleaner Production* .

Melink, S., Sroufe, R., & Calantone, R. (2003). Assesing the impact of environmental management systems on corporate and environmental performance. *Journal of Operational Management, 21(3)*, 329.

Messersmith, J., Patel, P., Lepak, D., & Gould-Williams, J. (2011). Unlocking the Black Box: Exploring the Link between High-Performance Work Systems and Performance. *Journal of Applied Psychology, 96 (6)*, 1105-1118.

Nicolăescu, E., Alpopi, C., & Zaharia, C. (2015). Measuring corporate sustainability performance. *Sustainability (Switzerland)*, *7*(1), 851–865. https://doi.org/10.3390/su7010851

O'Donohue, W., & Torugsa, N. (2016). The moderating effect of "Green" HRM in the association between proactive environmental management and financial performance in small firms. *Internatioanl Journal Human Resource Management, 27 (2)*, 239-261.

Organ, D., Podsakoff, P., & MacKenzie, S. (2006). Organizational citizenship behaviour: Its nature, antecedents, and consequences. *Thousand Oaks, CA: Sage Publications*.

Paille, P., & Raineri, N. (2015). Linking perceived corporate environmental policies and employees eco-initiatives: The influence of perceived organizational support and psychological contract breach. *Journal of Business Research, 68*, 2404-2411.

Paille, P., Chen, Y., Boiral, O., & Jin, J. (2014). The impact of human resource management on environmental performance: an employee level study. *Journal Business Ethics 121 (3)*, 451-466.

Perez, O., Amichai-Hamburger, Y., & Shterental, T. (2009). The dynamic of corporate self-regulation: ISO 14001, environmental commitment, and organizational citizenship behaviour. *Law Soc. Rev. 43 (3)*, 593-630.

Permadi, I. A. (2013). Dampak Pencemaran Lingkungan Akibat Limbah dan Cara Menangulanginya di Kota Denpasar. *E-Jurnal Bagian Hukum Pemerintahan Universitas Udayana, Denpasar*.

Perron, G., Cote, R., & Duffy, J. (2006). Improving enviromental awareness training in business. *Journal Clean. Prod. 14 (6-7)*, 551-562.

Pinzone, M., Guerci, M., Lettieri, E., & Redman, T. (2016). Progressing in the change journey towards sustainability in healthcare: the role of "Green" HRM. *Journal Clean. Prod. 122*, 201-211.

Podsakoff, P., Ahearne, M., & Mackenzie, S. (1997). Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of workgroup performance. *Journal of Applied Psychology, 82*, 262-270.

Posakoff, P., & MacKenzie, S. (1994). Organizational citizenship behaviors and sales unit effectiveness. *Journal of Marketing Research, 3*, 351-363.

Ramus, C. (2001). Organizational support for employees: encouraging creatives ideas for environmental sustainability. *Caliv. Manage. Rev. 43 (3)*, 85-105.

Ramus, C. (2002). Encouraging innovative environmental actions: what companies and managers must do. *Journal of World Business, 37*, 151-164.

Ramus, C., & Killmer, A. (2007). Corporate greening through prosocial extrarole behaviours: A conceptual framwork for employee motivation. *Business Strategy and the Environment 16 (8)*, 554-570.

Ramus, C., & Steger, U. (2000). The roles of supervisory support behaviours and environmental policy in employee ‘‘ecoinitiatives’’ at leading-edge European companies. *Academy of Management Journal, 43(4),* 605-626.

Reineri, N., & Paille, P. (2016). Linking corporate policy and supervisory support with environmental citizenship behaviours: the role of employee environmental beliefs and commitment. *Journal Business Ethics 137 (1),* 129-148.

Ren, S., Tang, G., & Jackson, S. (2018). Green human resource management research in emergence: A review and future directions. *Asia Pacific Journal of Management, 35(3),* 769-803.

Renwick, D., Redman, T., & Maguire, S. (2013). Green human resource management: a review and research agenda. *Internatinal Journal od Management Reviews, 15,* 1-14.

Renwick, D., Redman, T., & Maquire, S. (2008). *Green HRM: a Review, Process Model, and Research Agenda (Discussion Paper Series).* Sheffield: University of Sheffield Management School.

Sezen, B., & Çankaya, S. Y. (2013). Effects of Green Manufacturing and Eco-innovation on Sustainability Performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences, 99,* 154–163. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.10.481

Sharma, S., & Gupta, N. (2015). Green HRM: an innovative approach to environmental sustainability. *Proceeding of the Twelfth AIMS International Conference on Management. 2-5 January, Calicut , India,* 825-830.

Sugiyono. (2011). *Metode Penelitian Bisnis.* Bandung: Alfabeta.

Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D.* Bandung: Alfabeta.

Tariq, S., Jan, F., & Ahmad, M. (2014). Green employee empowerment: A systematic literature review on state of art green human resiurce management. *Quality & Quantity, 50(1),* 237-269.

Tenenhaus, M., Amato, S., & Vinzi, V. (2004). *A global goodness-of-fit index for PLS structural equation modelling.* Padova.

Tosti-Kharas, J., Lamm, E., & Thomas, T. (2016). Organization OR Environment? Disentangling Employees Rationales Behind Organizational Citizenship Behavior for the Environment. *Empirical Research Article*, 1-24.

Tosti-Kharas, J., Lamm, E., & Thomas, T. E. (2017). Organization OR Environment? Disentangling Employees' Rationales Behind Organizational Citizenship Behavior for the Environment. *Organization and Environment*, *30*(3), 187–210. https://doi.org/10.1177/1086026616668381

Vidal-Salazar, M., Cordon-Pozo, E., & Ferron-Vilchez, V. (2012). Human resource management and developing proactive environmental strategies: The influence of environmental training and organisational learning. *Human Resource Management, 51(6)*, 905-934.

Wehrmeyer, W. (1996). Greening People: Human Resources and Environmental Management. *Greenleaf Publishing, Sheffield*.

Widarjono. (2010). *Analisis Statistika Multivariat Terapan (1st ed.).* Yogyakarta: UPP STIM YKPN.

Wiyono, G. (2011). *Merancang Penelitian Bisnis dengan Alat Analisis SPSS dan SmartPLS.* Yogyakarta: UPP STIM YKPN.

Xie, S., & Hayase, K. (2007). Corporate environmental performance evaluation: A measurement model and a new concept. *Business Strategy and the Environment 16 (2)*, 148-168.

Yusoff, Y. M. (2019). Linking green human resource management bundle to environmental performance in malaysia's hotel industry: The mediating role of organizational citizenship behaviour towards environment. *International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering*, *8*(9 Special Issue 3), 1625–1630. https://doi.org/10.35940/ijitee.I3340.0789S319

Zibarras, L., & Coan, P. (2015). HRM practice used to promote pro-environmental behavior: A UK survey. *The International Journal of Human Resource Management, 26(16)*, 2121-2142.

Zoogah, D. (2011). The dynamics of green HRM behaviors : a cognitive social information processing approach. *Zeitschrift für Personalforschung, 25*, 117-139.

LAMPIRAN

Lampiran 1 Surat Ijin Pelaksanaan Skripsi

ptpn x

PT Perkebunan Nusantara X
Jalan Jembatan Merah No. 3-11 Surabaya 60175
Telepon : (031) 3523143 (Hunting) Fax : (031)-3523167
Homepage : http//www.ptpn10.co.id
E-mail : contact@ptpn10.co.id

Nomor : IC-RUPA2/20.026
Lampiran : -
Perihal : IJIN PENELITIAN

Surabaya, 2 Maret 2020

Kepada Yth.
Kepala Departemen
Fakultas Desain Kreatif & Bisnis Digital
Departemen Manajemen Bisnis
Kampus ITS Sukolilo
Surabaya 60111

Menunjuk surat No. B/17460/IT2.IX.6.1.4/TU/00.09/2020M – 2/3 tentang Permohonan Ijin Penelitian/ Observasi,bahwa pada dasarnya Manajemen menyetujui/ memberikan ijin kepada Mahasiswa dari Fakultas Desain Kreatif dan Bisnis Digital Institut Teknologi Sepuluh Nopember untuk melaksanakan penelitian dan pengumpulan data di Kantor Pusat PT Perkebunan Nusantara X guna penyusunan Skripsi dengan rincian penjelasan sebagai berikut :

Nama / NIM	: Nurfika Lely Anggraeni / 09111640000029
Tema / Judul	: Peran Green Human Resource Management terhadap Corporate Environmental Performance dan Corporate Sustainability
Tempat Penelitian	: PG Lestari
Bagian	: SDM
Waktu / Durasi	: 16 Maret – 16 April 2020 / 1 Bulan

Selama melaksanakan penelitian, yang bersangkutan **wajib** menaati segala peraturan dan menjaga tata tertib Perusahaan.

Setelah selesai melaksanakan kegiatan tersebut, yang bersangkutan **wajib** menyerahkan laporan dalam bentuk softcopy kepada Bagian SDM & Umum Kantor Pusat PT Perkebunan Nusantara X melalui email internship@ptpn10.co.id.

Demikian atas perhatiannya disampaikan terima kasih.

PT PERKEBUNAN NUSANTARA X
ptpn x

Desta Risdiyanto
Kaur. Pengembangan SDM

Tindasan:
- General Manager PG Lestari

Jujur Tulus Ikhlas PT PERKEBUNAN NUSANTARA X

Lampiran 2 Kuesioner Penelitian

KUESIONER PENELITIAN

Tanggal :

BAGIAN I

Saya Nurfika Lely Anggraeni, mahasiswi semester 8 Departemen Manajemen Bisnis ITS Surabaya yang sedang melakukan penelitian Skripsi dengan judul **"Pengaruh Praktik *Green Human Resource Management* Terhadap *Corporate Environmental Performance* dan *Organizational Rationale for Sustainability* (Studi Kasus: Karyawan Pabrik Gula Lestari Patianrowo)".** Untuk mendukung penyelesaian skripsi ini, saya memerlukan data berupa hasil dari kuesioner yang akan Bapak/Ibu isi mengenai pendapat terkait masing-masing pertanyaan kuesioner. Saya berharap Bapak/Ibu berkenan mengisi kuesioner berikut dengan sebaik-baiknya sesuai dengan kondisi yang sebenarnya di Pabrik Gula Lestari Patianrowo.

Apabila Bapak/Ibu memiliki pertanyaan mengenai penelitian ini dapat menghubungi saya: Nurfika Lely Anggraeni pada nomor **085735571170** atau alamat email **nurfikalely@gmail.com**. Terima kasih saya ucapkan atas ketersediaan meluangkan waktu Bapak/Ibu mengisi kuesioner ini. Semua informasi yang Bapak/Ibu berikan dalam penelitian ini akan dijamin kerahasiaannya serta hanya digunakan hanya untuk keperluan penelitian.

Hormat saya,

Nurfika Lely Anggraeni

NRP. 09111640000029

IDENTITAS RESPONDEN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa secara sukarela untuk berpartisipasi dalam penelitian ini. **(WAJIB DI ISI)**

*** lingkari salah satu jawaban yang sesuai dengan keadaan Anda sebenarnya**

Nama/Inisial	**:** …….	
Jenis Kelamin*	: [a] Laki – laki	
	[b] Perempuan	
Usia*	: [a] < 30 tahun	[d] 42-47 tahun
	[b] 30-35 tahun	[e] 48-53 tahun
	[c] 36-41 tahun	[f] >54 tahun
Pendidikan Terakhir*	: [a] SD	[d] Diploma
	[b] SMP	[e] S1
	[c] SMA/SMK	[f] S2
Masa Bekerja	: [a] 1-7 tahun	[d] 22-28 tahun
	[b] 8-14 tahun	[e] 29-35 tahun
	[c] 15-21 tahun	
Bagian/Divisi*	: [a] AKU dan SDM	[d] Instalasi
	[b] Tanaman	[e] Pengolahan
	[c] TMA	[f] QA

PETUNJUK PENGISIAN

Petunjuk Pengisian: Berilah tanda centang (√) pada kolom pilihan jawaban sesuai dengan pendapat Anda.

Keterangan:

(STS) : Sangat Tidak Setuju (CS) : Cukup Setuju (SS) : Sangat Setuju
(TS) : Tidak Setuju (S) : Setuju

BAGIAN II

NO.	***GREEN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT***					
	PERNYATAAN	**JAWABAN**				
	Green Training	**STS**	**TS**	**CS**	**S**	**SS**
1	Jumlah pelatihan yang memadai dalam isu-isu lingkungan disediakan untuk pekerja harian / pekerja langsung di pabrik					
2	Semua orang di fasilitas ini bisa mendapat kesempatan untuk dilatih tentang masalah lingkungan					
3	Saya puas dengan pelatihan lingkungan untuk karyawan per jam di fasilitas kami					
4	Karyawan setiap jam sering menerima pelatihan lingkungan					
5	Karyawan setiap jam menggunakan pelatihan lingkungan mereka secara efektif					
6	Karyawan setiap jam memiliki banyak kesempatan untuk menggunakan pelatihan lingkungan mereka					
	Green Performance Management	**STS**	**TS**	**CS**	**S**	**SS**
1	Karyawan mengetahui target, sasaran, dan tanggung jawab hijau khusus mereka					
2	Perilaku / target lingkungan dan Kontribusi terhadap manajemen lingkungan dinilai dan dimasukkan dalam Indikator / penilaian kinerja dan dicatat					
3	Peran mengelola dalam mencapai hasil hijau yang termasuk dalam penilaian					
4	Memberikan umpan balik berkala kepada karyawan atau tim untuk mencapai tujuan lingkungan atau meningkatkan kinerja lingkungan mereka					

5	Menggabungkan tujuan dan target pengelolaan lingkungan dengan sistem evaluasi kinerja organisasi					
	Green Employee Involvement	**STS**	**TS**	**CS**	**S**	**SS**
1	Karyawan berpartisipasi dalam kelompok penyelesaian masalah yang berkaitan dengan masalah lingkungan					
2	Memberikan kesempatan kepada karyawan untuk terlibat dan berpartisipasi dalam skema saran hijau dan konsultasi bersama untuk pemecahan masalah lingkungan					
3	Organisasi menawarkan forum bagi staf untuk meningkatkan perilaku lingkungan dan bertukar pengetahuan mereka					
4	Organisasi melibatkan karyawan dalam merumuskan strategi lingkungan					
5	Manajer puncak menggunakan kerja tim untuk berhasil mengelola dan menghasilkan kesadaran akan masalah lingkungan perusahaan					

BAGIAN III

NO.	***EMPLOYEE ENVIRONMENTAL COMMITMENT***					
	PERNYATAAN	**JAWABAN**				
	Affective, Continuance, Normative	**STS**	**TS**	**CS**	**S**	**SS**
1	Saya sangat peduli dengan masalah lingkungan dari perusahaan saya					
2	Saya akan merasa bersalah karena tidak mendukung upaya lingkungan perusahaan saya					
3	Kepedulian lingkungan terhadap perusahaan saya sangat berarti bagi saya					
4	Saya merasakan kewajiban untuk mendukung upaya lingkungan perusahaan saya					
5	Saya benar-benar merasa seolah-olah masalah lingkungan perusahaan saya adalah masalah saya sendiri					
6	Saya merasa pribadi terikat dengan kepedulian lingkungan terhadap perusahaan saya					
7	Saya sangat menghargai upaya lingkungan dari perusahaan saya					

BAGIAN IV

NO.	***ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR FOR THE ENVIRONMENT***					
	PERNYATAAN	**JAWABAN**				
	Altruism (Helping), Sportmanship, Organizational Loyalty, Concientiousness (Individual Initiative), Self Development	**STS**	**TS**	**CS**	**S**	**SS**
1	Saya menyarankan praktik baru yang dapat meningkatkan kinerja lingkungan perusahaan saya					
2	Saya mendorong kolega saya untuk menerapkan perilaku yang lebih sadar lingkungan					
3	Saya tetap mendapat informasi tentang upaya lingkungan perusahaan saya					
4	Saya membuat saran tentang cara-cara untuk melindungi lingkungan lebih efektif					
5	Saya sukarela untuk proyek atau kegiatan yang menangani masalah lingkungan di perusahaan saya					
6	Saya secara spontan memberikan waktu saya untuk membantu kolega saya mempertimbangkan lingkungan					
7	Saya melakukan tindakan lingkungan yang berkontribusi positif terhadap citra perusahaan saya					

BAGIAN V

NO.	***CORPORATE ENVIRONMENTAL PERFORMANCE***					
	PERNYATAAN	**JAWABAN**				
		STS	**TS**	**CS**	**S**	**SS**
1	Kebijakan pendirian dan strategi lingkungannya secara formal dikomunikasikan kepada semua karyawannya					
2	Prosedur didefinisikan dan didokumentasikan untuk semua kegiatan, produk dan proses yang memiliki, atau mungkin memiliki, jika tidak dikendalikan, dampak langsung atau tidak langsung, signifikan terhadap lingkungan					
3	Ada penilaian hasil yang diperoleh karyawan terkait dengan pengurangan dampak lingkungan					
4	Sumber daya yang diperlukan disediakan untuk melakukan perbaikan lingkungan dalam pendirian					

5	Keluhan dan saran pelanggan/warga dinilai untuk meningkatkan praktik lingkungan					
6	Indikator dikembangkan untuk mengukur tingkat kepuasan pelanggan dengan praktik lingkungan					

BAGIAN VI

NO.	***ORGANIZATINAL RATIONALE FOR SUSTAINABILITY***					
	PERNYATAAN	**JAWABAN**				
	Organization Centric	**STS**	**TS**	**CS**	**S**	**SS**
1	Perusahaan saya percaya bahwa praktik lingkungan yang baik dapat menghemat uang					
2	Organisasi saya percaya bahwa reputasi yang baik untuk kelestarian lingkungan akan menarik bagi pelanggan dan klien kami					
3	Perusahaan saya percaya bahwa praktik lingkungan yang baik akan berkontribusi pada keberhasilannya dalam jangka panjang					
4	Perusahaan saya percaya bahwa reputasi yang baik untuk praktik lingkungan yang bertanggung jawab membantu menarik dan mempertahankan karyawan yang baik					

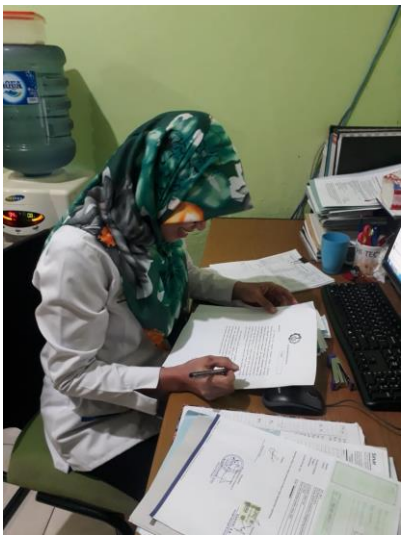
BAGIAN VII

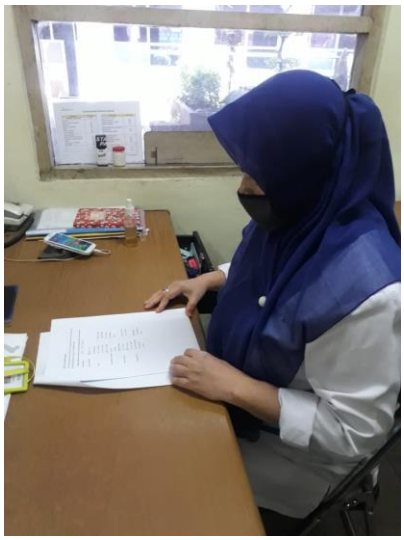
PENUTUP

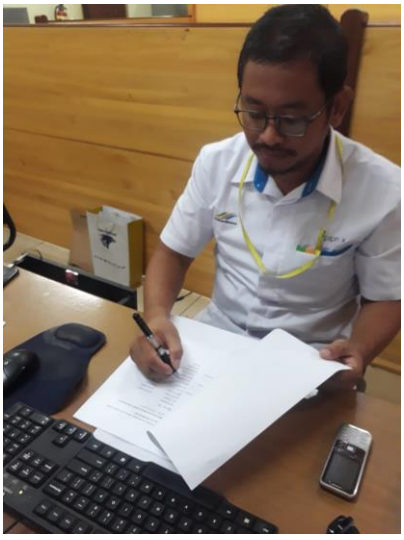
Terima kasih saya ucapkan atas kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/Saudari dalam meluangkan waktu untuk mengisi kuesioner dan mungkin ada kritik atau saran yang dapat menjadi masukan yang berguna dan bermanfaat.

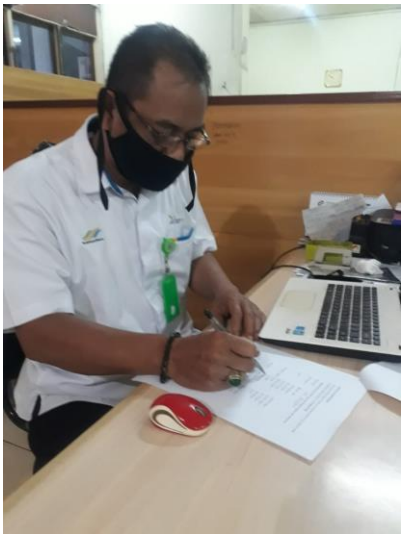
Kritik
Saran

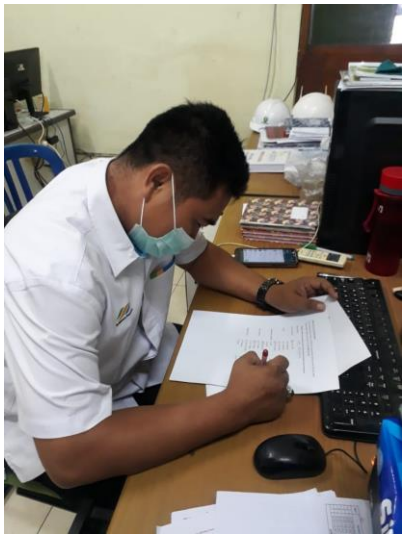
Lampiran 3 Dokumentasi Penyebaran Kuesioner











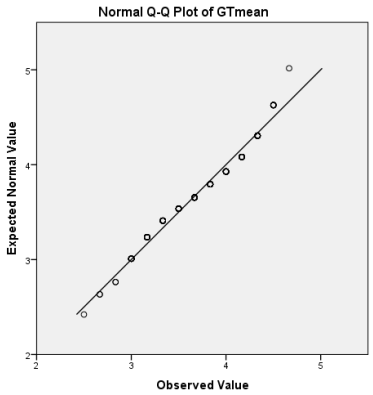
Lampiran 4 Z-*Score* Uji *Outlier* Variabel PLS-SEM

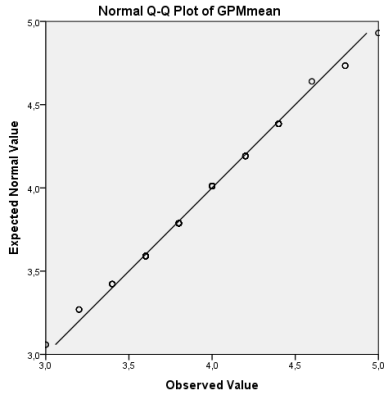
	N	Minimun	Maximum
Zscore(GT1)	170	-1,49699	1,56914
Zscore(GT2)	170	-2,88161	1,54496
Zscore(GT3)	170	-2,27042	1,75011
Zscore(GT4)	170	-1,73880	2,05090
Zscore(GT5)	170	-1,79178	1,65655
Zscore(GT6)	170	-2,40713	1,71246
Zscore(GPM1)	170	-3,03424	1,53055
Zscore(GPM2)	170	-3,23148	1,64442
Zscore(GPM3)	170	-1,74292	2,05575
Zscore(GPM4)	170	-1,72742	1,68724
Zscore(GPM5)	170	-1,41265	1,62723
Zscore(GEI1)	170	-1,74441	1,64473
Zscore(GEI2)	170	-1,86620	1,58221
Zscore(GEI3)	170	-2,54584	1,64248
Zscore(GEI4)	170	-2,57572	1,66176
Zscore(GEI5)	170	-2,69636	1,50897
Zscore(EEC1)	170	-2,17498	1,28059
Zscore(EEC2)	170	-3,37836	1,44787
Zscore(EEC3)	170	-2,06350	1,39261
Zscore(EEC4)	170	-2,09763	1,31478
Zscore(EEC5)	170	-2,71095	1,48824
Zscore(EEC6)	170	-2,42715	1,44112
Zscore(EEC7)	170	-2,09872	1,38208
Zscore(OCBE1)	170	-2,83582	1,74098
Zscore(OCBE2)	170	-1,35138	1,81738
Zscore(OCBE3)	170	-1,45622	1,82269
Zscore(OCBE4)	170	-3,06728	1,99522
Zscore(OCBE5)	170	-2,81351	1,67052
Zscore(OCBE6)	170	-2,46878	1,70035
Zscore(OCBE7)	170	-1,80958	1,57095
Zscore(CEP1)	170	-3,13496	1,59530
Zscore(CEP2)	170	-3,01269	1,81898
Zscore(CEP3)	170	-3,10221	1,49699
Zscore(CEP4)	170	-1,29760	1,58595
Zscore(CEP5)	170	-2,27067	1,51378
Zscore(CEP6)	170	-3,01936	1,45702
Zscore(ORS1)	170	-3,55229	1,19030
Zscore(ORS2)	170	-2,83453	0,90090
Zscore(ORS3)	170	-2,69415	0,96989
Zscore(ORS4)	170	-2,32199	1,15588

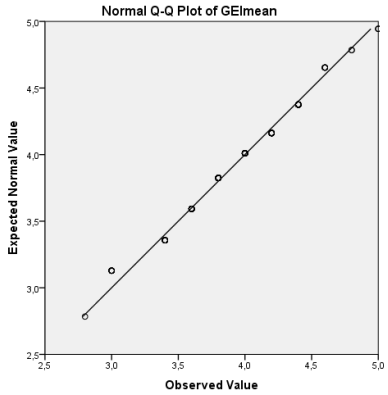
Lampiran 5 *Skewness* dan *Kurtosis* Uji Normalitas

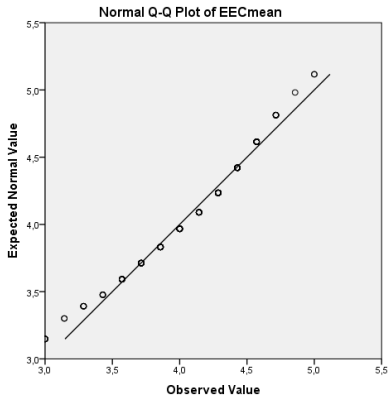
Variabel	min	max	*skewness*	c.r.	*kurtosis*	c.r.
GT1	3,000	5,000	0,023	0,186	-0,620	0,370
GT2	2,000	5,000	-0,058	0,186	-0,485	0,370
GT3	2,000	5,000	-0,300	0,186	-0,082	0,370
GT4	2,000	5,000	-0,129	0,186	-0,547	0,370
GT5	2,000	5,000	-0,210	0,186	-0,610	0,370
GT6	2,000	5,000	0,046	0,186	-0,492	0,370
GPM1	2,000	5,000	-0,120	0,186	-0,265	0,370
GPM2	2,000	5,000	-0,148	0,186	0,184	0,370
GPM3	3,000	5,000	-0,096	0,186	0,562	0,370
GPM4	3,000	5,000	-0,001	0,186	0,035	0,370
GPM5	3,000	5,000	0,075	0,186	-0,671	0,370
GEI1	3,000	5,000	-0,006	0,186	-0,085	0,370
GEI2	3,000	5,000	-0,004	0,186	-0,034	0,370
GEI3	2,000	5,000	0,177	0,186	-0,835	0,370
GEI4	2,000	5,000	-0,341	0,186	0,161	0,370
GEI5	2,000	5,000	0,013	0,186	-0,776	0,370
EEC1	3,000	5,000	-0,090	0,186	-0,459	0,370
EEC2	2,000	5,000	-0,218	0,186	0,172	0,370
EEC3	3,000	5,000	-0,037	0,186	-0,271	0,370
EEC4	3,000	5,000	-0,089	0,186	-0,406	0,370
EEC5	1,000	5,000	-0,197	0,186	-0,509	0,370
EEC6	2,000	5,000	-0,024	0,186	-0,840	0,370
EEC7	3,000	5,000	-0,030	0,186	-0,282	0,370
OCBE1	2,000	5,000	-0,101	0,186	-0,113	0,370
OCBE2	3,000	5,000	0,125	0,186	-0,532	0,370
OCBE3	3,000	5,000	0,061	0,186	-0,339	0,370
OCBE4	2,000	5,000	-0,101	0,186	0,049	0,370
OCBE5	2,000	5,000	-0,100	0,186	-0,198	0,370
OCBE6	2,000	5,000	-0,023	0,186	-0,400	0,370
OCBE7	3,000	5,000	-0,017	0,186	-0,132	0,370
CEP1	2,000	5,000	-0,131	0,186	-0,034	0,370
CEP2	2,000	5,000	-0,058	0,186	-0,076	0,370
CEP3	2,000	5,000	-0,541	0,186	1,082	0,370
CEP4	3,000	5,000	0,136	0,186	-0,905	0,370
CEP5	3,000	5,000	0,175	0,186	0,007	0,370
CEP6	2,000	5,000	-0,266	0,186	0,016	0,370
ORS1	2,000	5,000	-0,537	0,186	0,738	0,370
ORS2	3,000	5,000	-0,422	0,186	-1,092	0,370
ORS3	3,000	5,000	-0,324	0,186	-1,028	0,370
ORS4	3,000	5,000	-0,177	0,186	-0,660	0,370

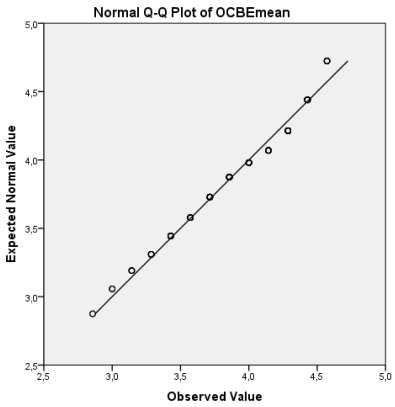
Lampiran 6 Q-Q *Plot* Uji Normalitas

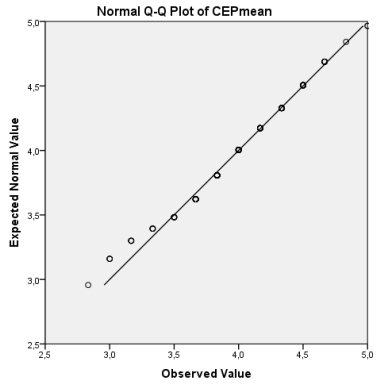


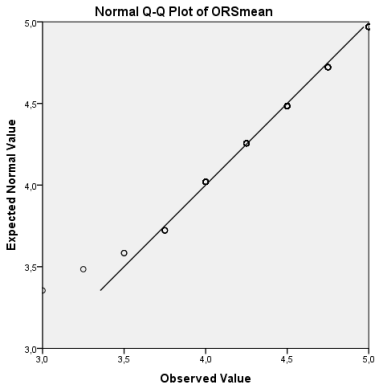




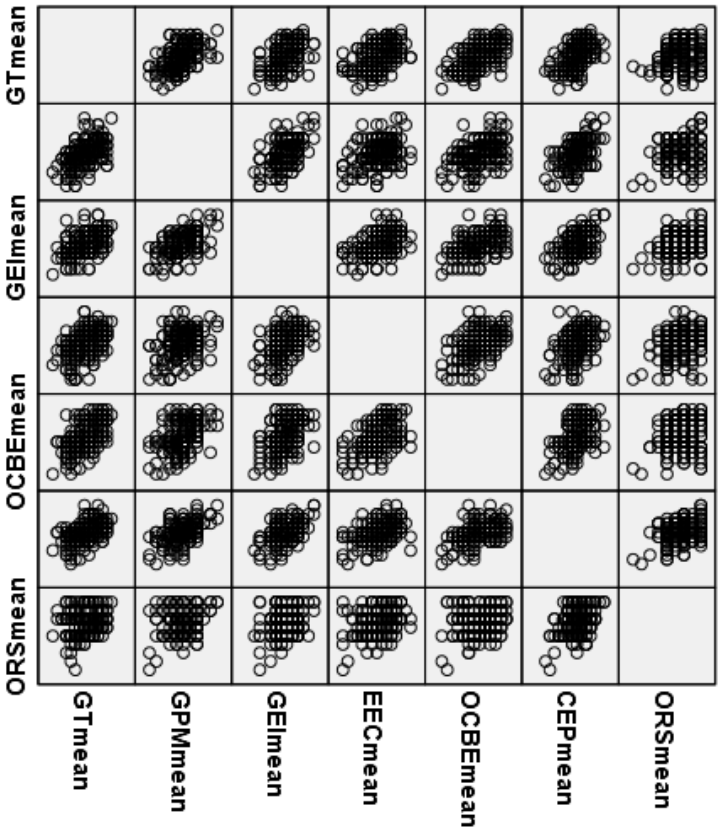







Normal Q-Q Plot of ORSmean
Expected Normal Value
Observed Value
5,0
4,5
4,0
3,5
3,0
3,0
3,5
4,0
4,5
5,0

Lampiran 7 *Scatter Plot* Uji Linearitas



Lampiran 8 Uji Reliabilitas

Reliabilitas GT

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
0,722	6

Reliabilitas GPM

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
0,632	5

Reliabilitas GEI

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
0,653	5

Reliabilitas EEC

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
0,739	7

Reliabilitas OCBE

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
0,750	7

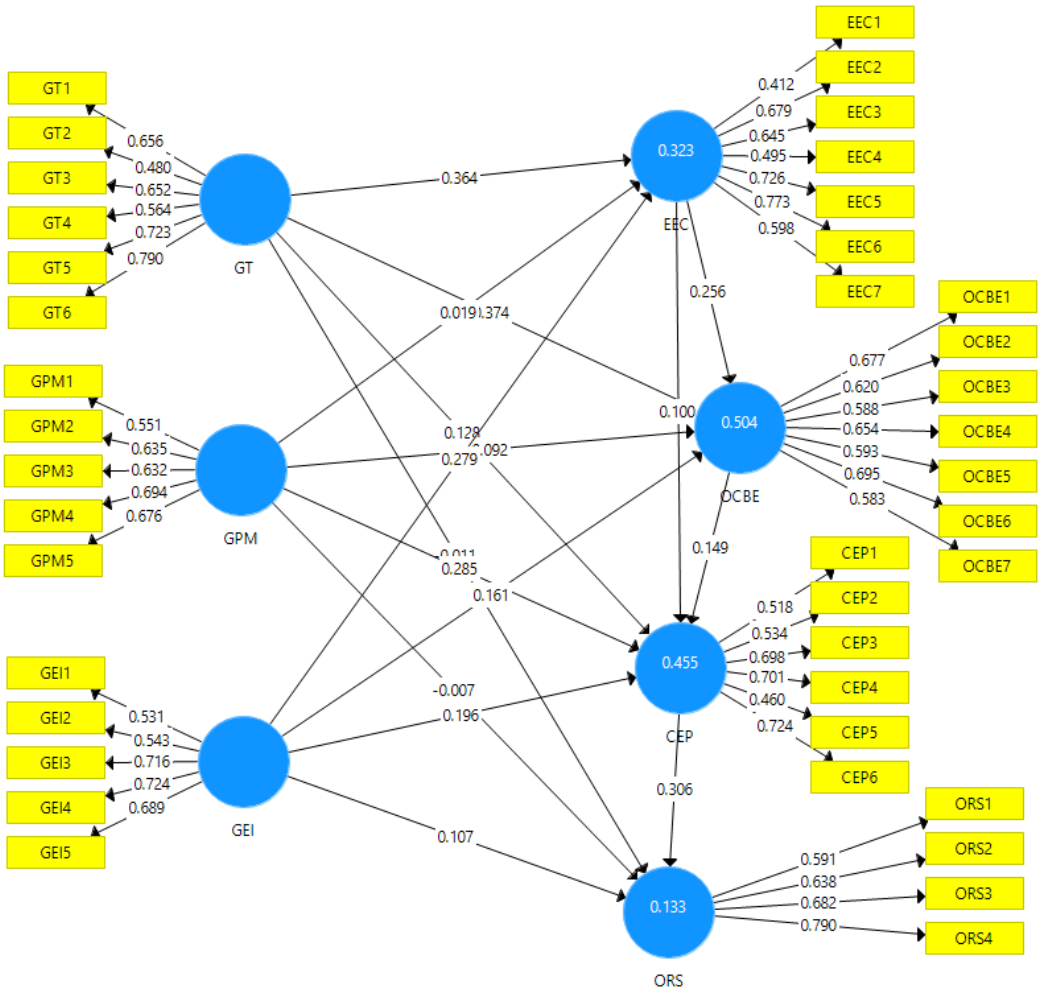
Reliabilitas CEP

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
0,668	6

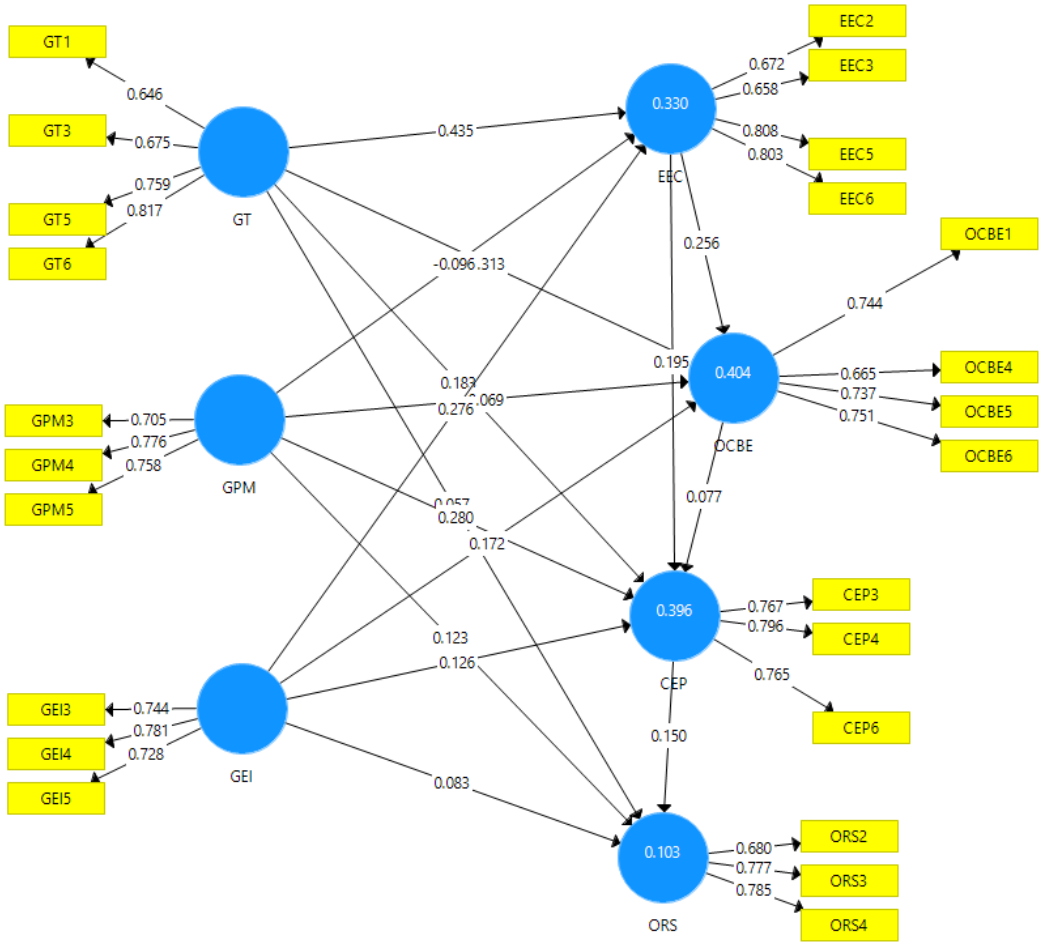
Reliabilitas ORS

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
0,603	4

Lampiran 9 *Ouput Outer Model* PLS-SEM



Lampiran 10 *Output Outer Model* PLS-SEM setelah Reduksi



TENTANG PENULIS

Nurfika Lely Anggraeni atau biasa dipanggil Fika adalah anak pertama dari dua bersaudari yang lahir di Nganjuk, 11 Juni 1998. Penulis telah menempuh pendidikan formal di SDN Karang Tengah Bagor Nganjuk, SMPN 1 Nganjuk, dan SMAN 2 Nganjuk yang kemudian dilanjutkan di Departemen Manajemen Bisnis, Institut Teknologi Sepuluh Nopember di Kota Surabaya. Selama menempuh pendidikan di perkuliahan ini, penulis aktif mengikuti berbagai kegiatan dan kepanitiaan. Penulis berkesempatan menjadi panitia kompetisi bisnis nasional yaitu Manajemen Bisnis Festival selama dua periode sebagai bagian dari *Business Camp.* Selain itu, penulis juga aktif untuk memperbanyak pengalaman dengan mengikuti kerja praktik. Penulis telah menjalani kerja praktik di Pabrik Gula Lestari Patianrowo pada tahun 2019. Selama mengikuti berbagai kegiatan, kepanitiaan, dan kerja praktik yang telah dilalui, penulis mendapatkan banyak ilmu, pengalaman, *softskill*, dan *hardskill* yang sangat bermanfaat. Penulis memiliki ketertarikan dalam bidang *human resource* dan besar harapan penulis agar berkesempatan untuk dapat menjadi seorang yang ahli dalam bidang tersebut. Untuk informasi lebih lanjut tentang penulis, dapat menghubungi melalui *email* nurfikalely@gmail.com.