

**PENGARUH MANAJEMEN SDM BERKELANJUTAN,
BUDAYA ORGANISASI RAMAH LINGKUNGAN, DAN
KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL HIJAU
TERHADAP KINERJA LINGKUNGAN PERUSAHAAN DI
KOTA SURABAYA**

Rahayu Mardikaningsih
Universitas Sunan Giri Surabaya
Jalan Brigjend Katamso II, Waru, Sidoarjo
Email: rahayumardikaningsih@gmail.com

Abstrak – Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh manajemen sumber daya manusia (SDM) berkelanjutan, budaya organisasi ramah lingkungan, dan kepemimpinan transformasional hijau terhadap kinerja lingkungan perusahaan di Kota Surabaya. Pendekatan kuantitatif digunakan dengan survei kepada 100 manajer SDM perusahaan yang dipilih melalui *purposive sampling*. Analisis data dilakukan menggunakan regresi linier berganda untuk mengevaluasi hubungan antarvariabel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ketiga variabel independen memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja lingkungan perusahaan. Manajemen SDM berkelanjutan memberikan kontribusi melalui pengelolaan yang mendukung keberlanjutan, sementara budaya organisasi ramah lingkungan memperkuat komitmen kolektif terhadap tujuan keberlanjutan. Kepemimpinan transformasional hijau terbukti menjadi katalis penting yang mendorong inovasi dan perilaku pro-lingkungan di seluruh level organisasi. Temuan ini tidak hanya memperkuat teori keberlanjutan dalam literatur akademis, tetapi juga memberikan panduan praktis bagi perusahaan untuk meningkatkan kinerja lingkungan mereka. Penelitian ini menyoroti pentingnya strategi yang terintegrasi untuk menciptakan dampak keberlanjutan yang signifikan di konteks lokal Kota Surabaya.

Kata kunci: MSDM Berkelanjutan, Budaya Organisasi Ramah Lingkungan, Kepemimpinan Transformasional Hijau, Kinerja Lingkungan, Keberlanjutan.

Abstract – This study aims to examine the influence of sustainable human resource management (HRM), green organizational culture, and green transformational leadership on the environmental performance of companies in Surabaya City. A quantitative approach was used with a survey of 100 corporate HR managers selected through *purposive sampling*. Data analysis was conducted using multiple linear regression to evaluate the relationship between variables. The results showed that the three independent variables had a significant influence on the company's environmental performance. Sustainable HRM contributes through management that supports sustainability, while green organizational culture strengthens collective commitment to sustainability goals. Green transformational leadership proved to be an important catalyst that drives innovation and pro-environmental

behavior at all levels of the organization. These findings not only reinforce sustainability theory in academic literature, but also provide practical guidance for companies to improve their environmental performance. This research highlights the importance of an integrated strategy to create significant sustainability impact in the local context of Surabaya City.

Keywords: *Sustainable HRM, Green Organizational Culture, Green Transformational Leadership, Environmental Performance, Sustainability*

PENDAHULUAN

Di era globalisasi dan perkembangan industri yang pesat, perhatian terhadap isu keberlanjutan semakin menjadi fokus utama dalam dunia bisnis. Peningkatan industrialisasi sering kali menyebabkan tekanan lingkungan yang signifikan, seperti emisi gas rumah kaca, limbah industri, dan penggunaan sumber daya alam yang tidak berkelanjutan (Bebbington & Unerman, 2018). Perusahaan, sebagai aktor utama dalam aktivitas ekonomi, memiliki peran strategis untuk mengatasi tantangan ini melalui integrasi prinsip-prinsip keberlanjutan ke dalam strategi dan operasi bisnis mereka (Hart & Milstein, 2003).

Perusahaan berfokus pada pencapaian keuntungan finansial, dan di era ini dihadapkan pada ekspektasi yang lebih luas dari pemangku kepentingan, termasuk konsumen, regulator, dan masyarakat umum, untuk menjalankan bisnis secara bertanggung jawab terhadap lingkungan (Freeman et al., 2020). Konsep keberlanjutan, yang mencakup aspek lingkungan, sosial, dan ekonomi, telah menjadi landasan utama dalam penilaian keberhasilan bisnis (Darmawan, 2022). Kinerja

lingkungan perusahaan menjadi salah satu indikator penting yang mencerminkan sejauh mana perusahaan mengelola dampak operasionalnya terhadap lingkungan (Sarkis *et al.*, 2010).

Kinerja lingkungan perusahaan melibatkan penerapan praktik-praktik seperti pengelolaan limbah yang efektif, penggunaan energi yang efisien, dan pengurangan emisi karbon (Delmas & Blass, 2010). Perusahaan yang berhasil dalam aspek ini berkontribusi pada pelestarian lingkungan dan memperoleh keuntungan kompetitif melalui efisiensi operasional dan peningkatan citra merek (Porter & van der Linde, 1995). Selain itu, kinerja lingkungan yang baik juga dapat membuka akses terhadap pasar yang lebih luas, terutama di negara-negara dengan regulasi ketat terkait keberlanjutan (Kiron *et al.*, 2012).

Dalam skala global, isu keberlanjutan telah mendorong pengembangan inisiatif seperti Tujuan Pembangunan Berkelanjutan (Sustainable Development Goals/SDGs) oleh Perserikatan Bangsa-Bangsa, yang salah satunya berfokus pada konsumsi

dan produksi yang bertanggung jawab. Hal ini menunjukkan bahwa keberlanjutan bukan hanya tanggung jawab moral tetapi juga tuntutan strategis yang dapat memengaruhi daya saing perusahaan dalam jangka panjang. Semua elemen organisasi harus terlibat aktif. Para pekerja perlu diberikan arahan dan pelatihan untuk mengembangkan kesadaran dan kepedulian terhadap isu-isu keberlanjutan yang relevan dengan lingkungan kerja dan industri mereka (Darmawan *et al.*, 2020).

Dengan demikian, perusahaan tidak dapat mengabaikan pentingnya kinerja lingkungan sebagai elemen strategis dalam bisnis. Dalam berbagai penelitian, seperti yang dilakukan oleh Sarkis *et al.* (2010) dan Delmas dan Blass (2010), terbukti bahwa manajemen lingkungan yang baik dapat meningkatkan efisiensi operasional sekaligus memenuhi ekspektasi pemangku kepentingan terkait tanggung jawab sosial perusahaan. Oleh karena itu, integrasi keberlanjutan dalam strategi perusahaan menjadi keharusan, dan juga peluang untuk menciptakan nilai bersama bagi perusahaan dan masyarakat (Mardikaningsih & Halizah, 2022).

Manajemen sumber daya manusia (SDM) berkelanjutan merupakan salah satu pendekatan strategis yang dapat meningkatkan kinerja lingkungan perusahaan. Berdasarkan penelitian Kim *et al.* (2019), Al-Swidi *et al.* (2021), Fang *et al.* (2022), serta

Khammadee dan Ninaroon (2022), MSDM berkelanjutan terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja lingkungan perusahaan. Namun, penelitian terkait implementasi ini di Indonesia, khususnya di Kota Surabaya, masih minim sehingga menciptakan kesenjangan pengetahuan yang perlu dijembatani.

Selain itu, budaya organisasi ramah lingkungan (green organizational culture/GOC) menjadi elemen kunci lain yang dapat mendorong kinerja lingkungan perusahaan. Penelitian sebelumnya, seperti yang dilakukan oleh Hadjri *et al.* (2019), Roscoe *et al.* (2019), Al-Swidi *et al.* (2021), Fang *et al.* (2022), dan Khammadee dan Ninaroon (2022), menunjukkan bahwa budaya organisasi ramah lingkungan dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung penerapan praktik-praktik berkelanjutan. Namun, pengaruh budaya ini di perspektif lokal Kota Surabaya belum banyak dibahas dalam penelitian sebelumnya.

Dalam lingkup kepemimpinan, kepemimpinan transformasional hijau menjadi perhatian utama dalam upaya meningkatkan kinerja lingkungan perusahaan. Chen dan Chang (2013) mendefinisikan kepemimpinan transformasional hijau sebagai proses di mana pemimpin mendorong inovasi dan perilaku lingkungan melalui penguatan nilai-nilai hijau serta motivasi terhadap karyawan untuk mengadopsi praktik berkelanjutan. Studi El Toufaily (2017) dan Nisar *et*

al. (2017), menunjukkan bahwa tipe kepemimpinan ini memiliki dampak positif yang signifikan terhadap kinerja organisasi, termasuk kinerja lingkungan.

Namun demikian, penelitian tentang pengaruh MSDM berkelanjutan, budaya organisasi ramah lingkungan, dan kepemimpinan transformasional hijau terhadap kinerja lingkungan perusahaan di Indonesia, khususnya di Kota Surabaya, masih jarang ditemukan. Padahal, Kota Surabaya sebagai salah satu kota metropolitan di Indonesia memiliki karakteristik yang unik dengan tantangan lingkungan yang cukup kompleks sehingga membutuhkan kajian yang lebih mendalam.

Selain itu, sebagian besar penelitian sebelumnya berfokus pada cakupan negara-negara maju. Oleh karena itu, penelitian ini memiliki urgensi untuk memberikan perspektif baru terkait implementasi manajemen SDM berkelanjutan, budaya organisasi ramah lingkungan, dan kepemimpinan transformasional hijau terkait negara berkembang seperti Indonesia.

Penelitian ini juga menghadirkan novelty dengan menggabungkan tiga faktor utama, yaitu manajemen SDM berkelanjutan, budaya organisasi ramah lingkungan, dan kepemimpinan transformasional hijau dalam satu kerangka penelitian yang terintegrasi untuk mengukur pengaruhnya terhadap kinerja lingkungan perusahaan.

Pendekatan ini memberikan wawasan yang lebih komprehensif dibandingkan penelitian sebelumnya yang cenderung membahas faktor-faktor tersebut secara terpisah.

Urgensi penelitian ini semakin diperkuat dengan meningkatnya tuntutan global terhadap perusahaan untuk memenuhi standar keberlanjutan. Dengan menggali lebih dalam pengaruh dari tiga elemen kunci ini, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi praktis bagi pengelolaan perusahaan di Kota Surabaya untuk mencapai kinerja lingkungan yang lebih baik sekaligus mendukung upaya keberlanjutan secara global.

Dengan demikian, penelitian ini berkontribusi pada literatur akademik dan memberikan panduan praktis bagi perusahaan di Kota Surabaya untuk meningkatkan kinerja lingkungan mereka melalui penerapan manajemen SDM berkelanjutan, pembentukan budaya organisasi ramah lingkungan, dan pengembangan kepemimpinan transformasional hijau.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dirancang untuk mengkaji pengaruh manajemen sumber daya manusia (SDM) berkelanjutan, budaya organisasi ramah lingkungan, dan kepemimpinan transformasional hijau terhadap kinerja lingkungan perusahaan di Kota Surabaya. Dengan menempatkan fokus pada hubungan

antara aspek-aspek ini, penelitian bertujuan untuk mengungkap bagaimana perusahaan dapat meningkatkan kontribusinya terhadap kelestarian lingkungan melalui strategi yang sistematis dan terintegrasi. Penelitian menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan survei, yang didukung oleh teknik analisis data berupa regresi linier berganda. Metode ini dipilih untuk mengidentifikasi dan mengukur pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen secara simultan maupun parsial.

Populasi penelitian mencakup perusahaan-perusahaan di Kota Surabaya yang diketahui memiliki komitmen pada praktik keberlanjutan dan peduli terhadap kelestarian lingkungan. Karena tidak diketahui secara pasti jumlah populasi ini, peneliti menetapkan sampel sebanyak 100 responden. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *purposive sampling*, yang secara selektif memilih responden berdasarkan kriteria relevan dengan tujuan penelitian (Etikan *et al.*, 2016). Responden yang dipilih adalah manajer SDM perusahaan yang tergabung dalam grup WhatsApp para manajer HRD di Surabaya. *Purposive sampling* dipandang efektif untuk memastikan sampel memiliki karakteristik yang sesuai, yaitu perusahaan yang telah menerapkan program keberlanjutan dan ramah lingkungan. Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner yang disusun berdasarkan indikator dari

masing-masing variabel penelitian. Kuesioner ini menggunakan skala Likert dengan rentang skor dari 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju).

Variabel manajemen SDM berkelanjutan didefinisikan berdasarkan pandangan Ehnert (2009) sebagai proses pengelolaan SDM yang mendukung keberlanjutan lingkungan, sosial, dan ekonomi perusahaan. Indikator pengukurannya mencakup rekrutmen berorientasi keberlanjutan, pelatihan terkait praktik ramah lingkungan, pengembangan karyawan yang berfokus pada kesadaran lingkungan, serta evaluasi kinerja berbasis keberlanjutan. Variabel ini berfungsi untuk mengevaluasi sejauh mana praktik manajemen SDM mampu mempengaruhi kinerja lingkungan perusahaan.

Budaya organisasi ramah lingkungan, seperti yang didefinisikan oleh Harris dan Crane (2002), mencakup nilai dan norma organisasi yang mendorong perilaku ramah lingkungan. Penelitian ini menggunakan indikator yang mencakup komitmen organisasi terhadap keberlanjutan, promosi nilai-nilai lingkungan di tempat kerja, partisipasi karyawan dalam aktivitas ramah lingkungan, serta penghargaan atas kontribusi karyawan terhadap lingkungan. Dengan pendekatan ini, budaya organisasi dianalisis sebagai fondasi untuk membangun perilaku kolektif yang mendukung pencapaian tujuan lingkungan.

Kepemimpinan transformasional hijau, menurut Chen dan Chang (2013), adalah gaya kepemimpinan yang mendorong inovasi dan perilaku ramah lingkungan melalui penguatan nilai-nilai keberlanjutan. Indikator pengukurannya mencakup komunikasi visi lingkungan yang jelas, motivasi terhadap praktik berkelanjutan, inovasi dalam proses kerja yang mendukung keberlanjutan, serta penguatan nilai-nilai hijau dalam organisasi. Variabel ini mencerminkan peran pemimpin untuk memotivasi dan mengarahkan organisasi menuju keberlanjutan yang lebih baik.

Sebagai variabel terikat, kinerja lingkungan perusahaan diukur melalui hasil operasional perusahaan untuk mengelola dampak lingkungan. Berdasarkan pandangan Delmas dan Blass (2010), kinerja ini meliputi pengurangan emisi karbon, efisiensi penggunaan sumber daya, pengelolaan limbah yang efektif, dan kepatuhan terhadap regulasi lingkungan. Indikator ini memberikan kerangka yang jelas untuk mengevaluasi sejauh mana perusahaan mampu memenuhi tanggung jawab lingkungannya secara efektif.

Analisis data dilakukan menggunakan regresi linier berganda, sebuah model statistik yang memungkinkan pengukuran pengaruh simultan dari variabel independen terhadap variabel dependen. Analisis ini dilakukan dengan bantuan perangkat lunak statistik seperti SPSS untuk

memastikan hasil yang akurat dan mudah diinterpretasikan. Regresi linier berganda memberikan kemampuan untuk menjawab pertanyaan penelitian terkait pengaruh individu dan kolektif dari manajemen SDM berkelanjutan, budaya organisasi ramah lingkungan, dan kepemimpinan transformasional hijau terhadap kinerja lingkungan perusahaan.

Penelitian ini memberikan kontribusi ilmiah yang signifikan dengan menyatukan tiga elemen penting dalam satu kerangka penelitian, sehingga dapat menawarkan perspektif baru bagi literatur akademik dan panduan praktis bagi perusahaan untuk meningkatkan kinerja lingkungannya.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan data yang diperoleh dari 100 responden yang seluruhnya merupakan manajer SDM di perusahaan yang berlokasi di Kota Surabaya, semua kuesioner berhasil diisi dengan lengkap dan benar. Responden ini dipilih berdasarkan kriteria purposive sampling, yang memastikan bahwa mereka memiliki pemahaman dan pengalaman relevan terkait variabel penelitian, yaitu manajemen SDM berkelanjutan (X1), budaya organisasi ramah lingkungan (X2), kepemimpinan transformasional hijau (X3), dan kinerja lingkungan perusahaan (Y).

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa tingkat persepsi responden

terhadap variabel-variabel yang diteliti berada dalam kategori tinggi. Berikut adalah gambaran umum masing-masing variabel berdasarkan nilai rata-rata, standar deviasi, dan distribusi skor.

Untuk variabel manajemen SDM berkelanjutan (X1), nilai rata-rata skor adalah 4.21 dengan standar deviasi 0.45. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden memiliki pandangan yang positif terhadap penerapan prinsip keberlanjutan dalam pengelolaan SDM, seperti pelatihan terkait lingkungan dan evaluasi berbasis keberlanjutan. Sebagian besar responden memberikan skor pada rentang 4 hingga 5, mencerminkan persepsi yang kuat terhadap pengintegrasian keberlanjutan dalam fungsi SDM.

Pada variabel budaya organisasi ramah lingkungan (X2), nilai rata-rata tercatat sebesar 4.35 dengan standar deviasi 0.38. Responden memberikan skor tinggi pada indikator seperti komitmen organisasi terhadap keberlanjutan dan partisipasi karyawan dalam inisiatif ramah lingkungan. Hasil ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang mendorong keberlanjutan telah menjadi elemen penting dalam sebagian besar perusahaan yang terlibat dalam penelitian ini.

Variabel kepemimpinan transformasional hijau (X3) memiliki nilai rata-rata 4.18 dengan standar deviasi 0.47. Mayoritas responden

menilai bahwa pemimpin di perusahaan mereka mampu memberikan visi yang jelas mengenai keberlanjutan, memotivasi karyawan untuk berinovasi, dan mendorong praktik kerja ramah lingkungan. Meskipun variasi persepsi sedikit lebih besar dibandingkan dua variabel sebelumnya, hasil ini tetap menunjukkan pandangan positif terhadap gaya kepemimpinan berbasis keberlanjutan.

Sementara itu, untuk variabel kinerja lingkungan perusahaan (Y), nilai rata-rata tercatat sebesar 4.30 dengan standar deviasi 0.42. Responden secara umum sepakat bahwa perusahaan mereka telah mencapai hasil yang baik dalam pengurangan emisi karbon, efisiensi penggunaan sumber daya, pengelolaan limbah, dan kepatuhan terhadap regulasi lingkungan. Distribusi skor yang relatif sempit menunjukkan konsistensi persepsi di antara responden mengenai kinerja lingkungan perusahaan.

Secara keseluruhan, analisis deskriptif mengindikasikan bahwa perusahaan-perusahaan yang terlibat dalam penelitian ini memiliki komitmen tinggi terhadap keberlanjutan, baik dari aspek manajemen SDM, budaya organisasi, maupun kepemimpinan. Hal ini berkontribusi pada pencapaian kinerja lingkungan yang positif, sesuai dengan fokus penelitian ini.

Hasil uji validitas menunjukkan bahwa seluruh item pada setiap indikator variabel dalam penelitian ini memenuhi

kriteria validitas. Hal ini ditunjukkan oleh nilai Corrected Item-Total Correlation yang lebih besar dari 0.3 untuk semua item. Dengan demikian, semua item dinyatakan valid dan mampu mengukur aspek-aspek yang relevan dari variabel masing-masing. Untuk variabel manajemen SDM berkelanjutan (X1), item-item yang mengukur rekrutmen berorientasi keberlanjutan, pelatihan terkait lingkungan, pengembangan karyawan berbasis kesadaran lingkungan, dan evaluasi kinerja berbasis keberlanjutan menunjukkan hasil validitas yang sangat baik. Hal serupa juga terjadi pada variabel budaya organisasi ramah lingkungan (X2), di mana item-item yang mengukur komitmen organisasi terhadap keberlanjutan, promosi nilai lingkungan di tempat kerja, partisipasi karyawan dalam kegiatan ramah lingkungan, dan penghargaan atas kontribusi terhadap lingkungan menunjukkan nilai validitas yang meyakinkan.

Untuk variabel kepemimpinan transformasional hijau (X3), item-item yang mengukur komunikasi visi lingkungan yang jelas, motivasi terhadap praktik berkelanjutan, inovasi dalam proses kerja yang mendukung keberlanjutan, dan penguatan nilai hijau di organisasi juga memiliki nilai validitas yang baik. Sementara itu, variabel kinerja lingkungan perusahaan (Y), yang mencakup pengurangan emisi karbon, efisiensi penggunaan sumber daya, pengelolaan limbah yang

efektif, dan kepatuhan terhadap regulasi lingkungan, menunjukkan bahwa setiap item yang digunakan valid untuk menggambarkan konsep tersebut.

Pada uji reliabilitas, semua variabel menunjukkan nilai Cronbach's Alpha lebih besar dari 0.7, yang menandakan bahwa instrumen memiliki konsistensi internal yang tinggi. Variabel manajemen SDM berkelanjutan (X1) memiliki nilai Cronbach's Alpha sebesar 0.823, yang berarti bahwa seluruh item dalam variabel ini konsisten untuk mengukur aspek-aspek keberlanjutan dalam pengelolaan SDM. Variabel budaya organisasi ramah lingkungan (X2) mencatat nilai Cronbach's Alpha sebesar 0.871, menunjukkan tingkat reliabilitas yang sangat kuat untuk mengukur nilai-nilai dan norma yang mendukung praktik lingkungan di dalam organisasi. Variabel kepemimpinan transformasional hijau (X3) memiliki nilai Cronbach's Alpha sebesar 0.794, yang mengindikasikan bahwa instrumen ini reliabel untuk menggambarkan gaya kepemimpinan yang memotivasi inovasi berbasis keberlanjutan. Terakhir, variabel kinerja lingkungan perusahaan (Y) menunjukkan nilai Cronbach's Alpha sebesar 0.845, yang menunjukkan bahwa semua item secara konsisten dapat diandalkan untuk mengukur kinerja lingkungan perusahaan.

Secara keseluruhan, hasil ini menunjukkan bahwa semua item dalam

kuesioner, baik untuk variabel manajemen SDM berkelanjutan, budaya organisasi ramah lingkungan, kepemimpinan transformasional hijau, maupun kinerja lingkungan perusahaan, valid dan reliabel. Dengan demikian, instrumen penelitian ini dapat digunakan untuk mengumpulkan data yang akurat dan konsisten, mendukung analisis lebih lanjut dalam penelitian ini. Hasil ini memperkuat keyakinan bahwa indikator yang dipilih mampu merepresentasikan konsep masing-masing variabel secara tepat.

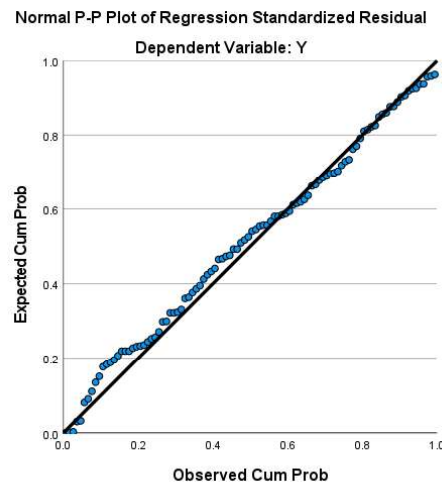
Pada uji normalitas di gambar 1 menunjukkan bahwa titik-titik bergerak di sekitar garis diagonal pada grafik Normal Probability Plot (P-P Plot) sehingga dapat dinyatakan bahwa distribusi residual model regresi dianggap mengikuti distribusi normal.

Pada gambar 2 menunjukkan bahwa titik-titik tersebar secara acak tanpa membentuk pola tertentu, maka asumsi homoskedastisitas dalam analisis regresi terpenuhi. Artinya, model regresi tidak mengalami masalah heteroskedastisitas, yaitu kondisi di mana varians residual tidak konstan dan cenderung meningkat atau menurun seiring dengan perubahan nilai variabel independen. Heteroskedastisitas dapat mengganggu validitas hasil analisis regresi, karena menghasilkan estimasi koefisien yang tidak efisien dan mengurangi akurasi uji statistik.

Tabel 1. Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin - Watson
1	.640 ^a	.409	.391	12.268	1.888

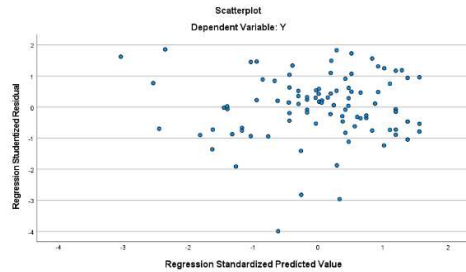
0.409 menunjukkan bahwa 40.9% dari variasi kinerja lingkungan perusahaan dapat dijelaskan oleh ketiga variabel independen yang diteliti, sementara sisanya dipengaruhi oleh faktor-faktor lain di luar model. Adjusted R Square sebesar 0.391 memperkuat validitas model dengan mengontrol pengaruh jumlah variabel dan sampel dalam model. Selain itu, nilai Durbin-Watson sebesar 1.888 menunjukkan tidak adanya masalah autokorelasi pada residual.



Gambar 1. Uji Normalitas

Pada tingkat keseluruhan, model regresi menunjukkan kekuatan hubungan yang cukup baik dengan nilai R sebesar 0.640. Hal ini

mengindikasikan bahwa terdapat korelasi yang cukup kuat antara variabel bebas secara simultan dengan variabel terikat. Nilai R Square sebesar



Gambar 2. Uji Heteroskedastisitas

Hasil uji collinearity statistics menunjukkan bahwa tidak ada masalah multikolinearitas dalam model, dengan nilai tolerance untuk semua variabel lebih besar dari 0.10 dan nilai VIF di bawah 10. Hal ini menunjukkan bahwa setiap variabel independen memberikan kontribusi unik untuk menjelaskan variabel dependen tanpa saling tumpang tindih secara signifikan.

Selanjutnya, budaya organisasi ramah lingkungan memiliki koefisien regresi sebesar 4.142, nilai t sebesar 4.910, dan signifikansi 0.000. Hal ini menunjukkan

Hasil analisis regresi linier berganda menunjukkan hubungan yang signifikan antara ketiga variabel independen, yaitu manajemen SDM berkelanjutan, budaya organisasi ramah lingkungan, dan kepemimpinan transformasional hijau, terhadap variabel dependen, yaitu kinerja lingkungan perusahaan di Kota Surabaya.

Pada tingkat individual, hasil analisis koefisien menunjukkan bahwa masing-masing variabel independen berkontribusi secara signifikan terhadap kinerja lingkungan perusahaan. Variabel manajemen SDM berkelanjutan memiliki koefisien

Tabel 2. Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	38.841	6.869		5.655	.000		
	X1	2.731	.852	.276	3.206	.002	.829	1.206
	X2	4.142	.844	.421	4.910	.000	.836	1.196
	X3	1.833	.702	.206	2.612	.010	.990	1.010

setiap peningkatan satu unit dalam manajemen SDM berkelanjutan akan meningkatkan kinerja lingkungan perusahaan sebesar 2.731 poin, dengan asumsi variabel lain tetap konstan. Variabel ini juga memiliki nilai Beta sebesar 0.276, menunjukkan kontribusi relatifnya dalam model.

regresi sebesar 2.731 dengan nilai t sebesar 3.206 dan signifikansi 0.002. Hal ini mengindikasikan bahwa setiap

bahwa setiap peningkatan satu unit dalam budaya organisasi ramah lingkungan akan meningkatkan kinerja lingkungan perusahaan sebesar 4.142

poin. Dengan nilai Beta sebesar 0.421, variabel ini merupakan prediktor paling dominan dalam model, menunjukkan bahwa penguatan budaya organisasi yang mendukung keberlanjutan sangat berpengaruh untuk meningkatkan kinerja lingkungan.

Sementara itu, kepemimpinan transformasional hijau juga menunjukkan pengaruh signifikan terhadap kinerja lingkungan perusahaan, dengan koefisien regresi sebesar 1.833, nilai t sebesar 2.612, dan signifikansi 0.010. Setiap peningkatan satu unit dalam kepemimpinan transformasional hijau akan meningkatkan kinerja lingkungan perusahaan sebesar 1.833 poin, dengan nilai Beta sebesar 0.206. Meskipun kontribusi relatifnya lebih kecil dibandingkan dua variabel lainnya, kepemimpinan transformasional hijau tetap menjadi faktor penting untuk mendorong inovasi dan perilaku ramah

keberlanjutan, secara langsung berkontribusi pada peningkatan kinerja lingkungan perusahaan. Hasil ini sejalan dengan sejumlah penelitian sebelumnya, seperti yang dilakukan oleh Kim et al. (2019), Al-Swidi et al. (2021), Fang et al. (2022), Khammadee dan Ninaroon (2022), Altassan (2023), Awan et al. (2023), serta Ismail dan Uji ANOVA menghasilkan nilai F sebesar 22.186 dengan signifikansi 0.000. Hasil ini menunjukkan bahwa model regresi secara keseluruhan signifikan dan memiliki goodness of fit yang baik untuk menjelaskan hubungan antara variabel bebas dan kinerja lingkungan perusahaan. Dengan demikian, ketiga variabel independen secara simultan memberikan kontribusi yang signifikan terhadap variabel dependen.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel bebas pertama, yaitu manajemen sumber daya manusia (SDM) berkelanjutan, memiliki

Tabel 3. ANOVA^a

	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10016.509	3	3338.836	22.186	.000 ^b
	Residual	14447.491	96	150.495		
	Total	24464.000	99			

lingkungan di organisasi.

lingkungan perusahaan di Kota Surabaya. Temuan ini mengindikasikan bahwa implementasi praktik SDM yang mendukung keberlanjutan, seperti rekrutmen berbasis nilai keberlanjutan, pelatihan terkait kesadaran lingkungan, serta evaluasi kinerja berbasis

pengaruh signifikan terhadap kinerja Imran (2024). Mereka menyimpulkan bahwa praktik pengelolaan SDM yang dirancang dengan prinsip keberlanjutan menciptakan budaya perusahaan yang lebih peduli terhadap dampak lingkungan.

Hasil ini memperkuat pandangan bahwa sumber daya manusia adalah pilar utama dalam keberhasilan penerapan kebijakan lingkungan perusahaan. Awan et al. (2023) menyatakan bahwa karyawan yang dilatih dan dimotivasi untuk mengadopsi perilaku ramah lingkungan memiliki kemampuan lebih besar untuk mengurangi dampak lingkungan dari aktivitas operasional perusahaan. Selain itu, temuan ini konsisten dengan Altassan (2023) yang menyoroti bahwa keberhasilan implementasi SDM berkelanjutan tidak hanya bergantung pada kebijakan perusahaan, tetapi juga pada keterlibatan aktif karyawan untuk mendukung inisiatif keberlanjutan. Menurut Mardikaningsih dan Wardoyo (2024), keberlanjutan tidak hanya dianggap sebagai komponen tambahan dalam strategi bisnis, tetapi juga sebagai fondasi utama yang menentukan arah jangka panjang organisasi. Keberlanjutan membantu organisasi merancang visi yang tidak hanya berorientasi pada pertumbuhan ekonomi, tetapi juga mencakup tanggung jawab sosial dan lingkungan secara menyeluruh.

Implikasi manajerial dari temuan ini adalah bahwa perusahaan di Kota Surabaya perlu lebih aktif mengintegrasikan prinsip-prinsip keberlanjutan ke dalam kebijakan dan praktik pengelolaan SDM mereka. Manajer SDM harus memprioritaskan rekrutmen karyawan yang memiliki kesadaran lingkungan tinggi dan

melibatkan karyawan dalam pelatihan berkelanjutan untuk meningkatkan pemahaman mereka tentang pentingnya pengelolaan lingkungan. Selain itu, pengembangan sistem evaluasi kinerja yang mencakup indikator keberlanjutan dapat mendorong perilaku pro-lingkungan di semua level organisasi.

Untuk mendukung efektivitas penerapan ini, perusahaan juga disarankan untuk meningkatkan komunikasi internal yang terkait dengan pentingnya keberlanjutan lingkungan. Menurut Ismail dan Imran (2024), keterlibatan karyawan akan meningkat jika mereka memahami dampak positif dari kontribusi mereka terhadap lingkungan dan perusahaan secara keseluruhan. Pendekatan ini menciptakan nilai lingkungan yang signifikan dan meningkatkan citra perusahaan di mata pemangku kepentingan eksternal, seperti konsumen dan investor yang semakin menuntut keberlanjutan sebagai standar etika bisnis.

Dengan demikian, temuan ini memberikan wawasan strategis bagi perusahaan di Kota Surabaya untuk memanfaatkan pengelolaan SDM berkelanjutan sebagai alat penting untuk mendukung kinerja lingkungan mereka. Perusahaan yang berhasil mengintegrasikan aspek keberlanjutan dalam strategi SDM akan lebih siap menghadapi tantangan lingkungan sekaligus memperkuat daya saing mereka dalam pasar global.

Penelitian ini juga mengungkap bahwa budaya organisasi ramah lingkungan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja lingkungan perusahaan di Kota Surabaya. Temuan ini menekankan pentingnya nilai-nilai organisasi yang mendukung keberlanjutan untuk mendorong keberhasilan implementasi praktik ramah lingkungan. Budaya organisasi yang terintegrasi dengan nilai-nilai keberlanjutan memungkinkan perusahaan untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi pelaksanaan kebijakan lingkungan secara konsisten dan efektif. Hal ini sesuai dengan penelitian García-Machado dan Martínez-Ávila (2019), Hadjri *et al.* (2019), dan Roscoe *et al.* (2019), yang menunjukkan bahwa budaya organisasi berbasis lingkungan memiliki dampak langsung terhadap pengelolaan emisi, efisiensi sumber daya, serta upaya pengurangan limbah.

Selain itu, temuan ini memperkuat pandangan Al-Swidi *et al.* (2021) dan Fang *et al.* (2022) bahwa budaya organisasi yang ramah lingkungan bukan hanya sekadar nilai normatif, tetapi juga menjadi fondasi strategis untuk mendukung keberlanjutan. Budaya ini membentuk kerangka kerja yang mendorong karyawan untuk berpartisipasi aktif dalam berbagai inisiatif lingkungan perusahaan, baik melalui perilaku individu maupun kolektif. Dengan demikian, penerapan budaya ramah lingkungan dapat meningkatkan keselarasan antara

tujuan lingkungan perusahaan dan perilaku karyawan di semua level organisasi (Oluwatoyin & Mardikaningsih, 2024).

Dari perspektif manajerial, temuan ini memberikan implikasi bahwa perusahaan di Kota Surabaya harus lebih serius untuk membangun budaya organisasi yang mendukung keberlanjutan. Hal ini dapat dilakukan dengan memperkuat komunikasi internal tentang pentingnya keberlanjutan, melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan terkait lingkungan, serta memberikan penghargaan atas kontribusi mereka terhadap upaya lingkungan. Strategi ini sejalan dengan pandangan Khammadee dan Ninaroon (2022), yang menyatakan bahwa karyawan lebih termotivasi untuk mendukung program lingkungan perusahaan ketika mereka merasa dihargai dan dilibatkan.

Ismail dan Imran (2024) menambahkan bahwa membangun budaya organisasi ramah lingkungan membutuhkan konsistensi untuk membentuk norma, ritual, dan simbol yang mencerminkan nilai keberlanjutan. Oleh karena itu, perusahaan dapat mengintegrasikan pelatihan yang berorientasi pada keberlanjutan ke dalam program pengembangan karyawan, sehingga budaya lingkungan ini tertanam secara kuat dan berkelanjutan dalam aktivitas operasional organisasi.

Implikasi strategis lainnya adalah bahwa budaya ramah lingkungan yang

kuat juga dapat memperkuat hubungan perusahaan dengan pemangku kepentingan eksternal, termasuk pelanggan, pemerintah, dan mitra bisnis. Menurut Hadjri *et al.* (2019), perusahaan dengan budaya organisasi yang berkomitmen pada keberlanjutan cenderung lebih mudah memenuhi standar lingkungan internasional, yang pada akhirnya meningkatkan daya saing mereka di pasar global.

Dengan menjadikan budaya organisasi ramah lingkungan sebagai salah satu prioritas strategis, perusahaan dapat memastikan bahwa seluruh elemen organisasi bekerja menuju tujuan keberlanjutan yang sama. Temuan ini mendukung literatur yang ada dan menawarkan arahan praktis bagi perusahaan di Kota Surabaya untuk memperkuat posisi mereka sebagai organisasi yang bertanggung jawab terhadap lingkungan.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional hijau memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja lingkungan perusahaan di Kota Surabaya. Temuan ini menggarisbawahi peran penting pemimpin yang berorientasi pada inovasi, dan berkomitmen kuat terhadap nilai-nilai keberlanjutan. Kepemimpinan transformasional hijau, seperti yang dikemukakan oleh Nisar *et al.* (2017), menjadi faktor kunci untuk mengarahkan perilaku organisasi menuju pencapaian tujuan lingkungan yang lebih ambisius. Pemimpin dengan gaya ini mampu menginspirasi dan

memotivasi karyawan untuk mengadopsi praktik-praktik ramah lingkungan secara proaktif sehingga berdampak positif pada efisiensi sumber daya dan pengelolaan limbah. Efektivitas organisasi dapat tercapai dengan adanya kontribusi tersebut (Darmawan, 2024). Sedangkan menurut Mardikaningsih (2024), efektivitas organisasi terbentuk pula dari keterlibatan dan perhatian efektif menjalankan kebijakan MSDM keberlanjutan. Ketika pemimpin mengarahkan organisasi dengan nilai-nilai keberlanjutan, mereka mendorong efisiensi operasional dan membangun budaya organisasi yang mendukung tujuan lingkungan yang lebih ambisius. Dalam hal ini, efektivitas organisasi tercapai melalui perpaduan antara kepemimpinan inspiratif, kebijakan SDM yang strategis, dan partisipasi aktif karyawan untuk menjalankan praktik keberlanjutan. Kombinasi ini memastikan bahwa organisasi memenuhi kebutuhan internal dan juga berkontribusi secara signifikan terhadap pelestarian lingkungan.

Kepemimpinan transformasional hijau berperan strategis untuk membangun visi organisasi yang selaras dengan tujuan keberlanjutan. Pemimpin yang memiliki visi jelas mengenai pentingnya pelestarian lingkungan dapat menciptakan semangat kolektif dalam organisasi untuk mencapai hasil lingkungan yang lebih baik. Hasil ini juga selaras dengan pandangan Chen dan Chang (2013), yang menunjukkan

bahwa kepemimpinan transformasional hijau mampu mendorong inovasi dan memperkuat pengambilan keputusan berbasis lingkungan, baik di tingkat individu maupun organisasi secara keseluruhan.

Dari perspektif manajerial, temuan ini menekankan pentingnya pengembangan kemampuan kepemimpinan yang fokus pada nilai-nilai hijau. Perusahaan di Kota Surabaya dapat memperkuat pengaruh kepemimpinan transformasional hijau dengan memberikan pelatihan khusus bagi para pemimpin untuk mengintegrasikan nilai keberlanjutan dalam gaya kepemimpinan mereka. Pelatihan ini dapat mencakup penguatan komunikasi visi lingkungan yang inspiratif, pengelolaan perubahan berbasis keberlanjutan, dan pendekatan kolaboratif untuk mendorong inovasi ramah lingkungan.

Implikasi lainnya adalah bahwa pemimpin yang memiliki pendekatan transformasional hijau dapat menjadi katalis bagi terciptanya budaya organisasi yang mendukung keberlanjutan. Nisar *et al.* (2017) menekankan bahwa karyawan cenderung lebih terlibat dan termotivasi untuk mendukung program lingkungan jika mereka merasa bahwa pemimpin mereka memiliki komitmen yang nyata terhadap keberlanjutan. Dengan demikian, pemimpin bertindak sebagai pengarah dan sebagai panutan yang dapat menginspirasi perilaku pro-

lingkungan di seluruh lapisan organisasi.

Perusahaan dengan kepemimpinan transformasional hijau yang kuat memiliki peluang lebih besar untuk membangun hubungan yang kokoh dengan pemangku kepentingan, termasuk masyarakat dan pemerintah. Kepemimpinan ini dapat membantu perusahaan mencapai standar keberlanjutan global yang lebih tinggi, sehingga memperkuat reputasi perusahaan di pasar domestik maupun internasional.

Temuan ini memberikan wawasan penting bagi perusahaan di Kota Surabaya untuk mengembangkan gaya kepemimpinan yang berfokus pada hasil ekonomi dan juga pada tujuan keberlanjutan jangka panjang. Dengan mendukung pengembangan kepemimpinan transformasional hijau, perusahaan dapat lebih efektif untuk mencapai kinerja lingkungan yang unggul, sekaligus memperkuat daya saing mereka di tengah meningkatnya tuntutan terhadap praktik bisnis yang bertanggung jawab terhadap lingkungan.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menegaskan bahwa manajemen SDM berkelanjutan, budaya organisasi ramah lingkungan, dan kepemimpinan transformasional hijau secara bersama-sama memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja lingkungan perusahaan di Kota Surabaya. Temuan ini menyoroti pentingnya pendekatan

yang terintegrasi untuk menciptakan organisasi yang lebih bertanggung jawab terhadap lingkungan. Selain memperkuat literatur akademis terkait keberlanjutan, penelitian ini juga memberikan wawasan praktis bagi perusahaan untuk mengembangkan strategi manajemen yang berorientasi pada keberlanjutan lingkungan.

SIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini berhasil mengungkap pengaruh signifikan dari manajemen SDM berkelanjutan, budaya organisasi ramah lingkungan, dan kepemimpinan transformasional hijau terhadap kinerja lingkungan perusahaan di Kota Surabaya. Temuan ini memberikan kontribusi penting terhadap literatur akademis dengan menawarkan kerangka teoretis yang terintegrasi untuk memahami bagaimana strategi keberlanjutan dalam pengelolaan SDM, pembentukan budaya organisasi, dan gaya kepemimpinan dapat menciptakan dampak positif terhadap kinerja lingkungan.

Manajemen SDM berkelanjutan terbukti menjadi fondasi strategis untuk mendukung kinerja lingkungan perusahaan. Rekrutmen, pelatihan, dan evaluasi berbasis keberlanjutan berperan penting untuk membentuk perilaku karyawan yang lebih proaktif terhadap isu-isu lingkungan. Budaya organisasi ramah lingkungan, di sisi lain, memfasilitasi pembentukan nilai-nilai kolektif yang mendorong penerapan praktik-praktik

keberlanjutan secara konsisten. Sementara itu, kepemimpinan transformasional hijau memperlihatkan perannya sebagai penggerak utama untuk menciptakan visi lingkungan yang inspiratif, memotivasi karyawan, dan mendorong inovasi berbasis keberlanjutan.

Implikasi dari penelitian ini pada pengembangan teori manajemen keberlanjutan, dan memberikan panduan praktis yang sangat relevan bagi para pemimpin dan pengambil keputusan di perusahaan. Perusahaan harus mengintegrasikan prinsip keberlanjutan ke dalam seluruh fungsi manajemen SDM. Ini termasuk menyusun kebijakan rekrutmen yang berorientasi pada calon karyawan yang memiliki kesadaran lingkungan tinggi, memberikan pelatihan berkala terkait praktik keberlanjutan, dan menerapkan sistem evaluasi kinerja yang mengukur kontribusi lingkungan dari setiap individu.

Manajemen perusahaan perlu menginternalisasi nilai-nilai keberlanjutan dalam struktur budaya organisasi. Ini dapat dilakukan melalui promosi nilai-nilai lingkungan secara konsisten, pemberian insentif kepada karyawan yang mendukung inisiatif keberlanjutan, dan melibatkan mereka dalam pengambilan keputusan terkait isu lingkungan. Dengan membangun budaya yang kuat, perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung inovasi keberlanjutan.

Pemimpin harus dipersiapkan untuk menjadi agen perubahan yang memotivasi dan menginspirasi karyawan melalui komunikasi visi lingkungan yang jelas dan tindakan yang nyata. Program pelatihan kepemimpinan yang dirancang untuk menanamkan nilai-nilai keberlanjutan dapat memperkuat dampak transformasional dari para pemimpin di dalam organisasi.

Secara teoretis, penelitian ini memperkuat pentingnya pendekatan multidimensional untuk mencapai kinerja lingkungan yang optimal. Dengan menggabungkan tiga faktor kunci, yaitu manajemen SDM berkelanjutan, budaya organisasi ramah lingkungan, dan kepemimpinan transformasional hijau. Penelitian ini memberikan perspektif yang lebih komprehensif untuk menjelaskan dinamika keberlanjutan dalam organisasi.

Bagi para peneliti di masa mendatang, penelitian ini membuka peluang untuk mengeksplorasi pengaruh faktor-faktor lain yang relevan, seperti teknologi ramah lingkungan dan keterlibatan pemangku kepentingan eksternal, untuk memperkuat kinerja lingkungan perusahaan. Penelitian lintas budaya juga direkomendasikan untuk menguji sejauh mana temuan ini berlaku di cakupan geografis dan budaya yang berbeda.

Secara keseluruhan, penelitian ini memperkaya literatur akademis dalam

bidang keberlanjutan, dan memberikan kontribusi praktis yang dapat diimplementasikan oleh perusahaan untuk mencapai keseimbangan antara pertumbuhan ekonomi dan pelestarian lingkungan. Dengan terus mengedepankan inovasi untuk manajemen keberlanjutan, perusahaan dapat menjadi aktor utama untuk menghadapi tantangan lingkungan global sekaligus menciptakan nilai tambah bagi masyarakat luas.

DAFTAR PUSTAKA

- Al-Swidi, A. K., H. M. Gelaidan, & R. M. Saleh. 2021. The Joint Impact of Green Human Resource Management, Leadership and Organizational Culture on Employees' Green Behaviour and Organisational Environmental Performance. *Journal of Cleaner Production*, 316, 1-19.
- Altassan, M. A. 2023. Understanding the Role of Green Organization Culture and Innovation Between Green HRM Practices and Environmental Performance of SMEs in Saudi Arabia. *Pakistan Journal of Life & Social Sciences*, 21(2), 698-715.
- Awan, F. H., L. Dunnan, K. Jamil, & R. F. Gul. 2023. Stimulating Environmental Performance via Green Human Resource Management, Green Transformational Leadership, and Green Innovation: A Mediation-moderation Model. *Environmental Science and Pollution Research*, 30(2), 2958-2976.
- Bebbington, J. & J. Unerman. 2018. Achieving the United Nations

- Sustainable Development Goals: An Enabling Role for Accounting Research. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 31(1), 2-24.
- Chen, Y. S. & C. H. Chang. 2013. The Determinants of Green Product Development Performance: Green Dynamic Capabilities, Green Transformational Leadership, and Green Creativity. *Journal of business ethics*, 116, 107-119.
- Chen, Y. S. & C. H. Chang. 2013. Towards Green Trust: The Influences of Green Perceived Quality, Green Perceived Risk, and Green Satisfaction. *Management Decision*, 51(1), 63–82.
- Darmawan, D., R. Mardikaningsih, E. A. Sinambela, S. Arifin, A.R. Putra, M. Hariani, M. Irfan, Y.R. Al Hakim, & F. Issalillah. 2020. The Quality of Human Resources, Job Performance and Employee Loyalty. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24(3), 2580-2592.
- Darmawan, D. 2022. Environmental Accountability through Business Ethics, Responsibility, Morals and Legal Obligations. *Bulletin of Science, Technology and Society*, 1(2), 1-6.
- Darmawan, D. 2024. Distribution of Six Major Factors Enhancing Organizational Effectiveness. *Journal of Distribution Science*, 22(4), 47-58.
- Delmas, M. A. & V. D. Blass. 2010. Measuring Corporate Environmental Performance: The Trade-offs of Sustainability Ratings. *Business Strategy and the Environment*, 19(4), 245-260.
- Ehnert, I. 2009. *Sustainable Human Resource Management: A Conceptual and Exploratory Analysis from a Paradox Perspective*. Physica Heidelberg, Germany.
- El Toufaily, B. 2017. The Effects of Transformational Leadership on Organizational Performance-A Theoretical Approach. In *Proceedings of the international management conference*, 11(1), 153-163.
- Etikan, I., S. A. Musa, & R. S. Alkassim. 2016. Comparison of Convenience Sampling and Purposive Sampling. *American Journal of Theoretical and Applied Statistics*, 5(1), 1-4.
- Fang, L., S. Shi, J. Gao, & X. Li. 2022. The Mediating Role of Green Innovation and Green Culture in the Relationship Between Green Human Resource Management and Environmental Performance. *PLoS ONE*, 17(9), 1-24.
- Freeman, R. E., J. S. Harrison, & S. C. Zyglidopoulos. 2020. *Stakeholder theory: Concepts and strategies*. Cambridge University Press, Inggris.
- García-Machado, J. J. & M. Martínez-Ávila. 2019. Environmental Performance and Green Culture: The Mediating Effect of green Innovation. An application to the automotive industry. *Sustainability*, 11, 1-18.
- Hadjri, M. I., B. Perizade, Zunaidah, & W. Farla. 2019. Green Human Resource Management, Green Organizational Culture, and Environmental Performance: An Empirical Study. In *Proceedings of the 2019 International Conference on Organizational Innovation*, 138-143.
- Harris, L. C. & A. Crane. 2002. The Greening of Organizational Culture:

- Management Views on the Depth, Degree and Diffusion of Change. *Journal of Organizational Change Management*, 15(3), 214–234.
- Hart, S. L. & M. B. Milstein. 2003. Creating Sustainable Value. *Academy of Management Executive*, 17(2), 56-69.
- Ismail, F. & M. Imran. 2024. Exploring the Impact of Employee Green Behaviour, and Green HRM on Environmental Performance: The Significance of Green Innovation and Moral Credit. *GATR Global Journal of Business and Social Science Review*, 12(2), 56-66.
- Khammadee, P. & P. Ninaroon. (2022). The Effects of Green Human Resource Management, Green Organizational Culture, and Green Service Innovation on Environmental Performance. *Journal of Positive School Psychology*, 6(3), 9741-9747.
- Kiron, D., N. Kruschwitz, K. Haanaes, M. Reeves, & E. Goh. 2012. The Sustainability Advantage. *MIT Sloan Management Review*, 53(4), 69-75.
- Mardikaningsih, R. & S. N. Halizah. 2022. Relationship between Internal Locus of Control and Employees' Ethical Behaviour in Organisations. *Bulletin of Science, Technology and Society*, 1(2), 7-10.
- Mardikaningsih, R. 2024. Organizational Effectiveness and Green Human Resources Management. *Bulletin of Science, Technology and Society*, 3(1), 6-13.
- Mardikaningsih, R. & D. T. W. Wardoyo. 2024. The Role of Technology in Human Resource Development for Sustainability: A Literature Review on Digital Innovation. *Bulletin of Science, Technology and Society*, 3(3), 20-26.
- Nisar, Q. A., A. Zafar, M. Shoukat, & M. Ikram. 2017. Green Transformational Leadership and Green Performance: The Mediating Role of Green Mindfulness and Green Self-efficacy. *International Journal of Management Excellence*, 9(2), 1059-1066.
- Oluwatoyin, F. & R. Mardikaningsih. 2024. Challenges and Opportunities for Sustainability of Human Resource Development in Industry 4.0. *Bulletin of Science, Technology and Society*, 3(2), 9-16.
- Porter, M. E. & C. van der Linde. 1995. Toward a New Conception of the Environment-competitiveness Relationship. *Journal of Economic Perspectives*, 9(4), 97-118.
- Roscoe, S., N. Subramanian, C. J. C. Jabbour, & T. Chong. 2019. Green Human Resource Management and the Enablers of Green Organizational Culture: Enhancing a Firm's Environmental Performance for Sustainable Development. *Business Strategy and the Environment*, 19, 1-13.
- Sarkis, J., P. Gonzalez-Torre, & B. Adenso-Diaz. 2010. Stakeholder Pressure and the Adoption of Environmental Practices: The Mediating Effect of Training. *Journal of Operations Management*, 28(2), 163-176.
- Yousaf, H. Q., S. Munawar, M. Ahmed, & S. Rehman. 2024. Environmental Culture, Green Human Resource Management, The Moderating Role of Corporate Social Responsibility. *Journal of Environmental Planning and Management*, 1–23.