

THE ROLE OF GREEN HRM AND MANAGERIAL SUPPORT IN SHAPING
EMPLOYEES' INTENTIONS TOWARD PRO-ENVIRONMENTAL
ACTIONS

Rahayu Mardikaningsih^{1*}, Nadia Asandimitra Haryono²

¹Universitas Sunan Giri Surabaya

²Universitas Negeri Surabaya

*Email: rahayumardikaningsih.unsuri@gmail.com

Abstrak – Penelitian ini bertujuan menguji pengaruh Green HRM dan Managerial Support terhadap Employees' Intentions toward Pro-Environmental Actions pada pekerja di empat perusahaan berorientasi lingkungan. Metodologi yang digunakan merupakan survei kuantitatif dengan sampel 100 responden yang diperoleh menggunakan purposive sampling. Analisis dilakukan menggunakan regresi linier berganda. Hasilnya menunjukkan bahwa baik Green HRM maupun Managerial Support berpengaruh signifikan terhadap intensi karyawan untuk berpartisipasi dalam tindakan pro-lingkungan. Temuan ini memberikan implikasi teoretis dan praktis terkait pentingnya penguatan kebijakan SDM serta keterlibatan aktif manajemen untuk mendukung agenda keberlanjutan di tempat kerja.

Kata Kunci: Green HRM, Managerial Support, Employees' Intentions, Pro-Environmental Actions, Sumber Daya Manusia, Keberlanjutan, Perusahaan.

Abstract – This study aims to examine the effect of Green HRM and Managerial Support on Employees' Intentions toward Pro-Environmental Actions on workers in four environmentally oriented companies. The methodology used is a quantitative survey with a sample of 100 respondents obtained using purposive sampling. The analysis was conducted using multiple linear regression. The results show that both Green HRM and Managerial Support have a significant effect on employee intentions to participate in pro-environmental actions. These findings provide theoretical and practical implications related to the importance of strengthening HR policies and active management involvement to support the sustainability agenda in the workplace.

Keywords: Green HRM, Managerial Support, Employees' Intentions, Pro-Environmental Actions, Human Resources, Sustainability, Company

PENDAHULUAN

Tingginya perhatian terhadap perilaku pro lingkungan saat ini menjadi isu strategis, seiring meningkatnya kesadaran akan pentingnya keberlanjutan dalam berbagai sektor kehidupan, baik lingkungan, ekonomi, maupun sosial. Praktik dan kebijakan organisasi yang berorientasi pada pelestarian lingkungan, seperti Green HRM dan integrasi teknologi hijau, dinilai mampu meningkatkan efektivitas organisasi serta mendukung terciptanya keseimbangan antara pertumbuhan ekonomi, kesejahteraan sosial, dan kelestarian lingkungan (Li et al., 2023, p. 20; Mardikaningsih, 2024; Oluwatoyin & Mardikaningsih, 2024; Ones et al., 2015). Selain itu, pengembangan green skills dan keterlibatan karyawan dalam inisiatif keberlanjutan terbukti mampu mengakselerasi pencapaian tujuan sosial yang berkelanjutan di perusahaan maupun institusi publik (Carballo-Penela et al., 2022; Hameed et al., 2022; Mardikaningsih & Hariani, 2025; Zafar et al., 2023). Integrasi strategi bisnis berkelanjutan, komunikasi pemasaran hijau, hingga partisipasi komunitas lokal dalam konservasi telah memperkuat pemahaman bahwa perilaku pro lingkungan menjadi fondasi utama dalam mewujudkan pembangunan berkelanjutan di era modern seperti sekarang ini (Foster et al., 2022; McDonald, 2015; Ramle et al., 2022).

Perusahaan dewasa ini semakin dihadapkan pada tuntutan untuk

mengintegrasikan prinsip keberlanjutan dalam seluruh aktivitas bisnis, termasuk dalam sistem pengelolaan sumber daya manusia. *Green Human Resource Management* (Green HRM) telah muncul sebagai salah satu pendekatan progresif yang menitikberatkan pada pembentukan perilaku karyawan yang mendukung kelestarian lingkungan. Green HRM tidak hanya terbatas pada kebijakan administratif, tetapi juga mencakup perubahan paradigma dalam rekrutmen, pelatihan, penilaian kinerja, hingga sistem penghargaan yang semuanya berorientasi pada tujuan lingkungan (Wielewska et al., 2023).

Seiring semakin menonjolnya isu keberlanjutan, peran para pemimpin dan manajer di setiap tingkatan juga menjadi penentu untuk mengarahkan perilaku karyawan. Managerial Support memiliki dimensi yang meliputi penyediaan sumber daya, fasilitasi pelatihan, serta pembentukan iklim kerja yang mendukung orientasi hijau (Parida & Brown, 2021). Dukungan dari manajemen diyakini memberi penguatan pada motivasi personal karyawan untuk membangun intensi melakukan tindakan pro-lingkungan di tempat kerja (Renwick et al., 2013).

Analisis mengenai Employees' Intentions toward Pro-Environmental Actions menjadi semakin relevan di tengah sorotan terhadap tanggung jawab sosial dan ekologis korporasi (Deshwal, 2015). Perusahaan yang

mampu membangun intensi kuat pada karyawan terhadap perilaku ramah lingkungan dianggap memiliki keunggulan kompetitif karena mampu mengadaptasi operasional mereka dengan tren keberlanjutan global. Selanjutnya, interaksi antara Green HRM dan Managerial Support diyakini membangun pondasi bagi tercapainya perubahan perilaku di tingkat individu maupun organisasi (Jackson et al., 2011).

Namun, masih ditemukan disparitas dalam praktik Green HRM dan tingkat aktualisasi Managerial Support di aneka perusahaan (Pasha et al., 2022). Beberapa penelitian mengindikasikan bahwa adopsi Green HRM seringkali bersifat formalitas atau compliance, sedangkan dukungan dari manajemen yang tidak konsisten berpotensi melemahkan intensi pro-lingkungan karyawan (Jabbour & Santos, 2008). Hal ini memperlihatkan perlunya kajian lebih lanjut tentang seberapa jauh pengaruh nyata dari Green HRM maupun Managerial Support terhadap Employees' Intentions toward Pro-Environmental Actions.

Permasalahan yang muncul pertama kali adalah bagaimana Green HRM yang terimplementasi di banyak perusahaan sering kali tidak didukung oleh internalisasi nilai-nilai lingkungan secara nyata ke dalam perilaku karyawan (Shukla & Bankar, 2022). Jabbour dan Santos (2008) menyebutkan banyak kebijakan hijau berujung pada tataran administratif tanpa perubahan berarti pada aspek

perilaku. Selain itu, sebagian karyawan merasa kurang diperhatikan dalam hal penghargaan atau insentif terkait inisiatif pro-lingkungan.

Perspektif lebih lanjut dari Paillé, Chen, Boiral, dan Jin (2014) mengemukakan bahwa tantangan utama justru terletak pada sinergi antara manajemen dan karyawan. Managerial Support memang memberikan pengaruh, namun jika tidak diselaraskan dengan budaya serta sistem penghargaan yang memadai, niat baik dalam bentuk Employees' Intentions toward Pro-Environmental Actions berpotensi gagal terwujud secara konsisten (Veerassamy et al., 2024).

Isu lain berkaitan dengan keterbatasan pelatihan dan sosialisasi berkelanjutan yang mengarah pada pemahaman dangkal terhadap nilai-nilai Green HRM di lingkungan kerja (Tanveer et al., 2024). Zoogah (2011) menegaskan bahwa tanpa kapasitas institusional yang jelas, baik kebijakan Green HRM maupun Managerial Support, kerap kali tidak mampu menginisiasi perubahan sikap dan perilaku yang diinginkan secara menyeluruh di organisasi.

Untuk mengkaji lebih jauh hal ini diperlukan karena Employees' Intentions toward Pro-Environmental Actions telah diidentifikasi sebagai indikator penting keberhasilan transformasi menuju perusahaan berkelanjutan. Penyediaan data empiris tentang pengaruh Green HRM dan Managerial Support dapat menjadi

fondasi utama bagi desain intervensi organisasi (Arzamasova & Esaulova, 2022). Pemahaman yang kuat atas variabel-variabel ini memungkinkan perusahaan untuk menyesuaikan strategi pengelolaan SDM agar lebih adaptif terhadap tuntutan eksternal terkait sustainability.

Di samping itu, peningkatan relevansi corporate social responsibility, tekanan regulasi, serta semakin tingginya ekspektasi pemangku kepentingan menuntut adanya pembuktian nyata dari langkah-langkah yang diambil manajemen (Vázquez-Brust et al., 2023). Dengan melakukan analisis terukur terhadap dua variabel utama tersebut, hasil penelitian dapat memberikan legitimasi ilmiah sekaligus solusi berbasis data yang berguna bagi keberlanjutan bisnis.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara empiris pengaruh Green HRM dan Managerial Support terhadap Employees' Intentions toward Pro-Environmental Actions pada lingkungan organisasi bisnis. Kajian ini diharapkan dapat menghasilkan kontribusi konseptual dan praktis dalam pengembangan kebijakan sumber daya manusia berbasis keberlanjutan dan pembentukan perilaku pro-lingkungan secara konsisten di lingkungan korporat.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain survei yang dirancang untuk mengumpulkan data primer secara sistematis dari responden yang mewakili pekerja pada perusahaan berorientasi lingkungan. Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner terstruktur yang disebarluaskan secara langsung kepada 100 pekerja dari empat perusahaan berbeda di Surabaya, dengan masing-masing perusahaan menyediakan 25 responden. Seluruh perusahaan yang dijadikan objek telah terbukti mengadopsi kebijakan berbasis lingkungan dalam operasionalnya, sehingga memungkinkan eksistensi praktis dari Green HRM dan Managerial Support untuk diuji secara empiris pada Employees' Intentions toward Pro-Environmental Actions.

Penentuan responden dilakukan menggunakan purposive sampling, di mana setiap individu dipilih berdasarkan kriteria tertentu yang relevan dengan tujuan penelitian ini. Kriteria tersebut mencakup keterlibatan pekerja dalam inisiatif atau kebijakan pro-lingkungan di masing-masing perusahaan, masa kerja minimal satu tahun, serta posisi non-manajerial agar dapat menangkap persepsi dan intensi karyawan secara spesifik. Purposive sampling memungkinkan peneliti menargetkan populasi yang secara representatif dapat memberikan jawaban valid terhadap keterkaitan antara Green

HRM, Managerial Support, dan niat tindakan pro-lingkungan, sehingga meningkatkan reliabilitas dan akurasi data yang dihasilkan (Creswell, 2014).

Renwick, Redman, dan Maguire (2013) mengidentifikasi dimensi Green HRM yang meliputi: green recruitment and selection, green training and development, green performance management and appraisal, green reward and compensation, serta green involvement.

Managerial Support didasarkan pada apa yang dikemukakan oleh House (1981) dalam teori Social Support, khususnya pada dimensi “supervisory support.” Dalam kerangka ini, dimensi Managerial Support meliputi emotional support (dukungan emosional); instrumental support (bantuan nyata atau sumber daya); informational support (pemberian arahan atau penjelasan); appraisal support (umpan balik atau penghargaan kinerja).

Dimensi dari Employees’ Intentions toward Pro-Environmental Actions dapat dijelaskan melalui Theory of Planned Behavior (TPB) yang dikemukakan oleh Ajzen (1991). Menurut TPB, niat karyawan untuk melakukan aksi pro-lingkungan terbentuk dari tiga aspek utama. Pertama, aspek sikap terhadap perilaku atau attitude, yaitu terkait sejauh mana karyawan memandang perilaku pro-lingkungan sebagai sesuatu yang positif dan bernilai. Selanjutnya, terdapat norma subjektif

atau subjective norms, yang merupakan persepsi karyawan mengenai adanya tekanan sosial atau dorongan dari lingkungan sekitar untuk melakukan tindakan pro-lingkungan. Terakhir, terdapat kontrol perilaku yang dipersepsikan atau perceived behavioral control, yaitu tingkat keyakinan karyawan bahwa mereka mampu untuk melaksanakan tindakan pro-lingkungan di tempat kerja. Ketiga aspek ini secara bersama-sama membentuk niat karyawan untuk berperilaku ramah lingkungan di lingkungan organisasi.

Analisis data dilakukan dengan menggunakan regresi linier berganda untuk menilai signifikansi pengaruh Green HRM dan Managerial Support terhadap Employees’ Intentions toward Pro-Environmental Actions. Model ini dipilih karena mampu mengidentifikasi kontribusi masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen secara simultan, serta memungkinkan kontrol atas faktor lain yang mungkin berpengaruh. Proses analisis dilakukan menggunakan perangkat lunak statistik yang relevan, dengan pengujian asumsi klasik guna menjamin validitas model. Metode ini telah banyak digunakan dalam penelitian serupa untuk memberikan gambaran kuantitatif yang akurat mengenai hubungan antar variabel dalam studi organisasi (Sekaran & Bougie, 2016).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil analisis data penelitian yang diolah menggunakan SPSS, seluruh instrumen kuesioner yang diujikan kepada 100 responden telah memenuhi persyaratan validitas dan reliabilitas. Hasil uji validitas menunjukkan bahwa masing-masing item pertanyaan pada kuisisioner memiliki nilai corrected item-total correlation di atas 0,3, sehingga layak digunakan sebagai alat ukur dalam penelitian ini. Lebih lanjut, uji reliabilitas menghasilkan nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,812 untuk variabel Green HRM (X1), 0,845 untuk variabel Managerial Support (X2), dan 0,830 untuk variabel Employees' Intentions toward Pro-Environmental Actions (Y), dimana seluruh nilai tersebut berada di atas angka minimum 0,7 menunjukkan konsistensi internal indikator pada setiap variabel dalam kategori baik.

Untuk memastikan kelayakan model regresi, dilakukan serangkaian uji asumsi klasik. Uji normalitas terhadap residual model menunjukkan distribusi data yang normal, sehingga dapat disimpulkan model bebas dari masalah non-normalitas. Nilai Durbin-Watson (DW) sebesar 1,738 berada antara 1,5 hingga 2,5, yang berarti tidak terdapat masalah autokorelasi pada data. Uji multikolinearitas dilihat dari nilai tolerance 0,971 dan VIF 1,030 untuk kedua variabel independen, keduanya memenuhi syarat (tolerance > 0,1 dan VIF < 10), yang berarti tidak terjadi

multikolinearitas antar variabel independen dalam model regresi.

Tabel 1. ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	10245.686	2	5122.843	27.932	.000 ^b
Residual	17790.024	97	183.402		
Total	28035.710	99			

Hasil uji F pada tabel ANOVA memperlihatkan bahwa model regresi yang digunakan dalam penelitian ini signifikan secara statistik, ditunjukkan oleh nilai F sebesar 27,932 dengan signifikansi 0,000 ($p < 0,05$). Hal ini menandakan bahwa variabel Green HRM (X1) dan Managerial Support (X2) secara simultan berpengaruh terhadap Employees' Intentions toward Pro-Environmental Actions (Y). Selanjutnya, uji t menunjukkan bahwa Green HRM (X1) memiliki koefisien regresi sebesar 2,019 dengan nilai t 2,457 dan signifikansi 0,016, serta Managerial Support (X2) memiliki koefisien regresi sebesar 5,717 dengan t 6,533 dan signifikansi 0,000. Kedua hasil ini menegaskan bahwa secara parsial, baik Green HRM maupun Managerial Support memberikan pengaruh yang signifikan terhadap Employees' Intentions toward Pro-Environmental Actions.

Tabel 2. Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
	(Constant)	42.018	7.013		5.991	.000	
1	X1	2.019	.822	.202	2.457	.016	.971
	X2	5.717	.875	.536	6.533	.000	.971

Adapun model regresi yang dihasilkan dari penelitian ini secara matematis dapat ditulis sebagai berikut: $Y = 42,018 + 2,019X1 + 5,717X2$

Sementara itu, nilai koefisien determinasi (R Square) sebesar 0,365 menunjukkan bahwa 36,5% variasi Employees' Intentions toward Pro-Environmental Actions dapat dijelaskan oleh variabel Green HRM dan Managerial Support, sedangkan sisanya 63,5% dijelaskan oleh faktor lain di luar model penelitian. Dengan demikian, model regresi yang dibangun dalam penelitian ini dapat dikatakan cukup baik dalam menjelaskan hubungan antara Green HRM, Managerial Support, dan Employees' Intentions toward Pro-Environmental Actions.

Tabel 3. Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.605 ^a	.365	.352	13.543	1.738

Green HRM maupun Managerial Support secara signifikan dan positif

memengaruhi Employees' Intentions toward Pro-Environmental Actions. Instrumen penelitian dinyatakan valid dan reliabel, dan model regresi yang digunakan telah memenuhi seluruh asumsi klasik. Green HRM dan Managerial Support secara simultan maupun parsial terbukti berkontribusi pada peningkatan niat karyawan untuk terlibat dalam tindakan pro-lingkungan, dengan kemampuan menjelaskan variabel dependen sebesar 36,5%. Sisa variabel lain di luar model masih diperlukan untuk meningkatkan pemahaman atas faktor-faktor yang memengaruhi perilaku pro-lingkungan di tempat kerja.

Pengaruh Green HRM terhadap Intensi Pro-Lingkungan Karyawan

Green Human Resource Management (Green HRM) merupakan konsep pengelolaan sumber daya manusia yang mengintegrasikan prinsip-prinsip keberlanjutan lingkungan ke dalam berbagai kebijakan dan praktik organisasi. Dalam penelitian ini, analisis regresi linier berganda yang dilakukan terhadap data 100 responden di empat perusahaan, memberi gambaran kuantitatif mengenai sejauh mana Green HRM berkorelasi dengan Employees' Intentions toward Pro-Environmental Actions. Secara statistik, koefisien Green HRM menunjukkan pengaruh positif yang signifikan, mengindikasikan bahwa semakin konsisten kebijakan dan praktik sumber daya manusia berbasis

keberlanjutan dilaksanakan, semakin tinggi pula intensi karyawan untuk terlibat dalam aksi pro-lingkungan. Ini sesuai dengan studi sebelumnya (Jabbour & De Sousa Jabbour, 2016; Rubel et al., 2021; Saeed et al., 2019).

Temuan ini didukung secara teori oleh pendekatan perilaku terencana yang menyatakan bahwa perilaku individu sangat dipengaruhi oleh norma dan sistem nilai yang berlaku dalam lingkup kerjanya (Ajzen, 1991). Pada penerapan Green HRM, rutinitas pelatihan lingkungan, perekrutan berbasis nilai keberlanjutan, serta sistem penghargaan yang mengapresiasi inisiatif hijau, memicu pembentukan norma baru serta meningkatkan motivasi intrinsik untuk berpartisipasi aktif dalam upaya pelestarian lingkungan (Yuan et al., 2024). Studi empiris oleh Renwick, Redman, dan Maguire (2013) memperkuat hasil ini, dengan menunjukkan bahwa Green HRM mampu menginternalisasi perilaku ekologis dalam keseharian karyawan.

Selain aspek normatif, hasil penelitian juga memperlihatkan adanya dimensi instrumental dalam implementasi Green HRM. Ketika perusahaan menyediakan insentif nyata dan promosi berbasis pencapaian kinerja lingkungan, *Employees' Intentions toward Pro-Environmental Actions* semakin terfasilitasi secara langsung (Hariani & Mardikaningsih, 2024). Pham, Hoang, dan Nguyen (2019) juga melaporkan bahwa integrasi praktik Green HRM ke dalam sistem

reward mampu meningkatkan partisipasi aktif karyawan dalam aktivitas ramah lingkungan.

Secara manajerial, hasil ini memberikan pesan kuat bagi pimpinan organisasi agar tidak memandang Green HRM sebatas instrumen kepatuhan regulasi, melainkan sebagai strategi vital untuk membangun kultur perusahaan yang ekologis. Effectiveness Green HRM terletak pada konsistensi pelaksanaan dan dukungan penuh dari jajaran manajerial, mulai dari pelatihan, komunikasi internal, hingga pemberian ruang aktualisasi inisiatif hijau (Dumont et al., 2017). Jackson et al. (2011) menekankan pentingnya afiliasi emosional karyawan terhadap misi lingkungan organisasi agar tercipta keterlibatan yang berdampak nyata.

Implementasi Green HRM yang efektif juga memiliki implikasi luas pada reputasi perusahaan. Studi oleh Ahmad (2015) menunjukkan bahwa perusahaan yang aktif menerapkan program Green HRM akan membangun kepercayaan publik, dan meningkatkan loyalitas karyawan serta menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan produktif. Menurut Bajpai et al. (2022), keberhasilan Green HRM untuk membentuk intensi pro-lingkungan semakin valid jika didukung pengukuran berbasis data seperti dalam penelitian ini.

Selama proses pelaksanaan survei, teridentifikasi bahwa sebagian besar karyawan yang bekerja di lingkungan

dengan praktik Green HRM yang tinggi mengaku lebih tergerak untuk mendukung kebijakan pengelolaan sampah, efisiensi energi, maupun inisiatif pelestarian lain, baik secara individu maupun kelompok. Responden mengapresiasi upaya perusahaan untuk membentuk perilaku pro-lingkungan. Korespondensi antara kebijakan formal dan praksis kerja nyata menumbuhkan trust serta loyalitas, yang akhirnya berkontribusi pada konsistensi Employees' Intentions toward Pro-Environmental Actions di seluruh perusahaan.

Berdasarkan paparan tersebut menunjukkan pengaruh Green HRM terhadap Employees' Intentions toward Pro-Environmental Actions terbukti signifikan secara empiris. Hasil penelitian mengafirmasi rekomendasi untuk menempatkan pembaruan dan pemantapan praktik Green HRM sebagai prioritas strategis bagi setiap organisasi yang ingin menjadi pionir dalam pembangunan berkelanjutan.

Pengaruh Managerial Support terhadap Intensi Pro-Lingkungan Karyawan

Analisis hasil survei pada penelitian ini menemukan bahwa Managerial Support memiliki hubungan signifikan dengan Employees' Intentions toward Pro-Environmental Actions. Berdasarkan uji regresi linier berganda, kontribusi Managerial Support terbukti nyata untuk memicu intensi karyawan untuk berpartisipasi aktif dalam berbagai tindakan pro-

lingkungan di tempat kerja. Ini sesuai dengan studi dari Blok et al. (2015) dan Costa et al. (2022).

Peran manajer untuk membangun lingkungan kerja berwawasan hijau tercermin melalui keterlibatan langsung dalam sosialisasi norma dan penyusunan strategi lingkungan yang sejalan dengan misi organisasi (Mouro & Duarte, 2021). Adanya Managerial Support yang efektif meningkatkan persepsi positif karyawan bahwa upaya pro-lingkungan bukan sekadar tugas administratif melainkan bagian penting dari visi bersama. Studi Boiral, Paillé, dan Raineri (2015) menegaskan bahwa komitmen dan keterlibatan manajerial memperkuat motivasi intrinsik karyawan, sehingga mereka lebih berani mengambil inisiatif untuk menjaga dan memperbaiki kualitas lingkungan kerja.

Managerial Support menyediakan fasilitas dan instrumen pendukung bagi pelaksanaan kebijakan lingkungan, serta berperan untuk membangun sistem penghargaan serta mekanisme pengakuan terhadap inovasi karyawan di bidang keberlanjutan (Mardikaningsih & Wardoyo, 2024; Paillé et al., 2014). Luu (2018) membuktikan bahwa penghargaan dan pemberian insentif merupakan elemen penting dari Managerial Support yang mampu memperkuat hubungan antara tujuan individu dan agenda organisasi dalam pelestarian lingkungan.

Dukungan manajer memfasilitasi proses pembelajaran kolektif dan berkontribusi pada terciptanya perubahan perilaku berkelanjutan di tempat kerja (Hashimoto et al., 2020). Setiap program pelatihan atau kegiatan pengembangan kapasitas yang didorong oleh manajemen dirasakan langsung manfaatnya oleh karyawan dalam bentuk kemudahan akses sumber informasi, peningkatan keterampilan, dan motivasi tambahan untuk berpartisipasi dalam aksi pro-lingkungan (Paillé et al., 2014). Mekanisme feedback yang dibangun manajemen turut mendorong karyawan menilai kembali dampak tindakan mereka terhadap lingkungan sehingga mereka merasa lebih bertanggung jawab dan terhubung dengan nilai-nilai organisasi.

Konsistensi dalam pemberian dukungan oleh manajemen menjadi faktor determinan bagi keberlanjutan Employees' Intentions toward Pro-Environmental Actions (Amin et al., 2020; Essa & Mardikaningsih, 2021). Lingkungan kerja yang menerima dukungan penuh dari manajemen lebih mungkin untuk membina perilaku ramah lingkungan secara jangka panjang dan sistematis (Kim et al., 2019). Budaya organisasi yang inklusif terhadap nilai-nilai keberlanjutan memberi ruang bagi terbentuknya norma kolektif sehingga Employees' Intentions toward Pro-Environmental Actions tidak berhenti pada tataran intensi, melainkan terejawantahkan dalam tindakan nyata keseharian.

Motivasi karyawan untuk berpartisipasi dalam program lingkungan akan meningkat secara signifikan ketika melihat keteladanan serta dukungan berkelanjutan dari manajemen. Ada kepercayaan yang tumbuh dari pengalaman sehari-hari, di mana Managerial Support tidak sekadar retorika tetapi direalisasikan melalui sumber daya, pelatihan, komunikasi terbuka, dan penghargaan atas upaya pro-lingkungan. Dapat disimpulkan bahwa Managerial Support berperan penting untuk membangun Employees' Intentions toward Pro-Environmental Actions dan menjadi faktor kunci kesuksesan agenda keberlanjutan secara korporat.

PENUTUP

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa Green HRM dan Managerial Support secara signifikan memengaruhi Employees' Intentions toward Pro-Environmental Actions di lingkungan perusahaan yang telah menerapkan kebijakan pro-lingkungan. Praktik-praktik Green HRM termasuk pelatihan, sistem penghargaan, dan internalisasi nilai keberlanjutan dapat meningkatkan niat karyawan mengambil bagian dalam aksi lingkungan. Demikian pula, dukungan aktif dan konsisten dari manajemen memperkuat motivasi dan komitmen individu serta menjadi faktor determinan keberhasilan transformasi budaya organisasi menuju perilaku ramah lingkungan secara kolektif. Kedua aspek ini, baik

dari sisi kebijakan maupun kepemimpinan, saling melengkapi untuk mewujudkan lingkungan kerja yang semakin berorientasi pada tujuan keberlanjutan.

Berdasarkan temuan penelitian ini, perusahaan disarankan untuk terus memperkuat implementasi Green HRM melalui pelatihan berkala, sistem penghargaan yang adil, dan komunikasi yang efektif untuk memastikan seluruh karyawan memahami serta terlibat dalam kebijakan pro-lingkungan. Manajemen diharapkan lebih aktif membangun iklim kerja yang mendukung, memberikan contoh nyata, serta secara konsisten memfasilitasi kebutuhan karyawan guna mendorong partisipasi dalam inisiatif hijau organisasi. Perusahaan juga perlu melakukan evaluasi rutin terhadap efektivitas kebijakan Green HRM dan bentuk Managerial Support yang diberikan, sehingga dapat beradaptasi dengan dinamika internal maupun eksternal organisasi. Dengan demikian, agenda keberlanjutan dan perilaku pro-lingkungan di kalangan karyawan dapat terwujud secara optimal dan berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, S. (2015). Green Human Resource Management: Policies and practices. *Cogent Business & Management*, 2(1), 1030817. <https://doi.org/10.1080/23311975.2015.1030817>
- Ajzen, I. (1991). The Theory of Planned Behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179–211. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90020-T](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T)
- Amin, I., Zailani, S., & Rahman, M. K. (2020). Pro-Environmental Behaviours among Frontliner Employees in Oil and Gas Industry: Does Environmental Work Culture Really Matters? *The Asian Journal of Technology Management (AJTM)*, 13(2), 173–189. <https://doi.org/10.12695/ajtm.2020.13.2.6>
- Arzamasova, G. S., & Esaulova, I. A. (2022). Effects of HRM Management on Employee Environmental Behaviour: The Role of Green Organizational Culture. *Upravlenets*, 13(3), 46–56. <https://doi.org/10.29141/2218-5003-2022-13-3-4>
- Bajpai, P., Khan, F. S., Mazhar, S. S., & Uddin, S. (2022). Employees Work Performance Analysis Under Green HRM Strategies Adopted in IT Company. *Journal of Information and Optimization Sciences*, 43(7), 1859–1869. <https://doi.org/10.1080/02522667.2022.2128537>
- Blok, V., Wesselink, R., Studynka, O., & Kemp, R. (2015). Encouraging Sustainability in the Workplace: A Survey on the Pro-Environmental Behaviour of University

- Employees. *Journal of Cleaner Production*, 106, 55–67.
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.07.063>
- Boiral, O., Paillé, P., & Raineri, N. (2015). *The Nature of Employees' Pro-Environmental Behaviors*. Edward Elgar Publishing.
- Carballo-Penela, A., Ruzo-Sanmartín, E., Álvarez-González, P., & Saifulina, N. (2022). A Systematic Literature Review of Green Human Resource Management Practices and Individual and Organizational Outcomes: The Case of Pro-environmental Behaviour at Work. In P. Paillé (Ed.), *Green Human Resource Management Research* (pp. 79–115). Springer International Publishing.
https://doi.org/10.1007/978-3-031-06558-3_5
- Costa, A., Mouro, C., & Duarte, A. P. (2022). Waste Separation—Who Cares? Organizational Climate and Supervisor Support's Role in Promoting Pro-Environmental Behaviors in the Workplace. *Frontiers in Psychology*, 13, 1082155.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1082155>
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (4th edition). Sage Publications.
- Deshwal, P. (2015). Green Hrm: An Organizational Strategy of Greening People. *International Journal of Applied Research*, 1(13), 176–181.
- Dumont, J., Shen, J., & Deng, X. (2017). Effects of Green HRM Practices on Employee Workplace Green Behavior: The Role of Psychological Green Climate and Employee Green Values. *Human Resource Management*, 56(4), 613–627.
<https://doi.org/10.1002/hrm.21792>
- Essa, N. E., & Mardikaningsih, R. (2021). Sustainability Communication through Green Marketing: Strengthening Consumer Awareness and Corporate Environmental Integrity. *Journal of Social Science Studies*, 1(2), 233–238.
- Foster, B., Muhammad, Z., Yusliza, M. Y., Faezah, J. N., Johansyah, M. D., Yong, J. Y., ul-Haque, A., Saputra, J., Ramayah, T., & Fawehinmi, O. (2022). Determinants of Pro-Environmental Behaviour in the Workplace. *Sustainability*, 14(8), 4420.
<https://doi.org/10.3390/su14084420>
- Hameed, R., Mahmood, A., & Shoaib, M. (2022). The Role of Green Human Resource Practices in Fostering Green Corporate Social Responsibility. *Frontiers in Psychology*, 13, 792343.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.792343>
- Hariani, M., & Mardikaningsih, R. (2024). Encouraging Employee Engagement in Sustainability Initiatives to Improve Organizational Performance and Sustainable Achievement of Social Goals. *International Journal of Service Science*,

Management, Engineering, and Technology, 6(3), 8–12.

- Hashimoto, K., Miyosawa, T., & Yamada, T. (2020). Automatic Modeling Method of Support Behavior for Work Support System Based on Variational Deep Embedding–Generative Adversarial Networks. *Proceedings of the 19th International Conference on Modeling & Applied Simulation (MAS 2020)*, 123–130. <https://doi.org/10.46354/i3m.2020.mas.016>
- Jabbour, C. J. C., & De Sousa Jabbour, A. B. L. (2016). Green Human Resource Management and Green Supply Chain Management: Linking two emerging agendas. *Journal of Cleaner Production*, 112, 1824–1833. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.01.052>
- Jabbour, C. J. C., & Santos, F. C. A. (2008). The Central Role of Human Resource Management in the Search for Sustainable Organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(12), 2133–2154. <https://doi.org/10.1080/09585190802479389>
- Jackson, S. E., Renwick, D. W. S., Jabbour, C. J. C., & Muller-Camen, M. (2011). State-of-the-Art and Future Directions for Green Human Resource Management: Introduction to the Special Issue. *German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift Für Personalforschung*, 25(2), 99–116. <https://doi.org/10.1177/2397002211102500203>
- Kim, Y. J., Kim, W. G., Choi, H.-M., & Phetvaroon, K. (2019). The Effect of Green Human Resource Management on Hotel Employees’ Eco-Friendly Behavior and Environmental Performance. *International Journal of Hospitality Management*, 76, 83–93. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.04.007>
- Li, M., Ul Abidin, R. Z., Qammar, R., Qadri, S. U., Khan, M. K., Ma, Z., Qadri, S., Ahmed, H., Khan, H. S. U. D., & Mahmood, S. (2023). Pro-Environmental Behavior, Green Hrm Practices, and Green Psychological Climate: Examining the Underlying Mechanism in Pakistan. *Frontiers in Environmental Science*, 11, 1067531. <https://doi.org/10.3389/fenvs.2023.1067531>
- Luu, T. T. (2018). Employees’ Green Creative Performance: An Integrated Model of Green Transformational Leadership, Green Human Resource Management, and Green Intrinsic Motivation. *Sustainability*, 10(6), 1–23.
- Mardikaningsih, R. (2024). Organizational Effectiveness and Green Human Resources Management. *Bulletin of Science, Technology and Society*, 3(1), 6–13.
- Mardikaningsih, R., & Hariani, M. (2025). Building Green Skills to Support Sustainable Economic

- Transition in the Workplace. *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology*, 7(2), 7–12.
- Mardikaningsih, R., & Wardoyo, D. T. W. (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.
- McDonald, F. V. (2015). *Developing and Validating an Integrated Framework Explaining Pro-Environmental Behaviour in the Workplace* [Doctoral Thesis]. University of Portsmouth.
- Mouro, C., & Duarte, A. P. (2021). Organisational Climate and Pro-Environmental Behaviours at Work: The Mediating Role of Personal Norms. *Frontiers in Psychology*, 12, 635739. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.635739>
- Oluwatoyin, F., & Mardikaningsih, R. (2024). Challenges and Opportunities for Sustainability of Human Resource Development in Industry 4.0. *Bulletin of Science, Technology and Society*, 3(2), 9–16.
- Ones, D. S., Wiernik, B. M., Dilchert, S., & Klein, R. (2015). Pro-Environmental Behavior. In *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences* (pp. 82–88). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-097086-8.22008-4>
- Paillé, P., Chen, Y., Boiral, O., & Jin, J. (2014). The Impact of Human Resource Management on Environmental Performance: An Employee-Level Study. *Journal of Business Ethics*, 121(3), 451–466. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1732-0>
- Parida, S., & Brown, K. (2021). Green Human Resource Management and Green Innovation. In *Responsible Management in Emerging Markets* (pp. 159–183). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-76563-7_7
- Pasha, Dr. A. T., Ahsan, M., & Malik, Dr. S. (2022). The Impact of Green HR Practices on Corporate Sustainable Development with the Mediation of Green Innovation. *International Journal of Social Science & Entrepreneurship*, 2(2), 115–146. <https://doi.org/10.58661/ijssse.v2i2.46>
- Pham, N. T., Hoang, H. V., & Nguyen, L. D. (2019). Green Human Resource Management: A Comprehensive Review and Future Research Agenda. *Journal of Cleaner Production*, 235.
- Ramle, N. L. B., Mardikaningsih, R., & Halizah, S. N. (2022). The Importance of Local Communities in Environmental Conservation and Natural Resource Management for Ecosystem and Economic Sustainability. *Bulletin of Science, Technology and Society*, 1(1), 38–43.
- Renwick, D. W. S., Redman, T., & Maguire, S. (2013). Green Human Resource Management: A Review and Research Agenda*. *International Journal of Management Reviews*, 15(1), 1–

14. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00328.x>
- Rubel, M. R. B., Kee, D. M. H., & Rimi, N. N. (2021). Green Human Resource Management and Supervisor Pro-Environmental Behavior: The Role of Green Work Climate Perceptions. *Journal of Cleaner Production*, 313, 127669. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.127669>
- Saeed, B. B., Afsar, B., Hafeez, S., Khan, I., Tahir, M., & Afridi, M. A. (2019). Promoting Employee's Proenvironmental Behavior Through Green Human Resource Management Practices. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(2), 424–438. <https://doi.org/10.1002/csr.1694>
- Shukla, K., & Bankar, S. (2022). Adoption of Green HRM Practices for Building Sustainable Models in the Indian Markets. *SDMIMD Journal of Management*, 13(1), 1. <https://doi.org/10.18311/sdmimd/2022/29464>
- Tanveer, M. I., Yusliza, M. Y., & Fawehinmi, O. (2024). Green HRM and Hospitality Industry: Challenges and Barriers in Adopting Environmentally Friendly Practices. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 7(1), 121–141. <https://doi.org/10.1108/JHTI-08-2022-0389>
- Vázquez-Brust, D., Jabbour, C. J. C., Plaza-Úbeda, J. A., Perez-Valls, M., De Sousa Jabbour, A. B. L., & Renwick, D. W. S. (2023). The Role of Green Human Resource Management in the Translation of Greening Pressures into Environmental Protection Practices. *Business Strategy and the Environment*, 32(6), 3628–3648. <https://doi.org/10.1002/bse.3319>
- Veerasamy, U., Joseph, M. S., & Parayitam, S. (2024). Green Human Resource Management Practices and Employee Green Behavior. *Journal of Environmental Planning and Management*, 67(12), 2810–2836. <https://doi.org/10.1080/09640568.2023.2205005>
- Wielewska, I., Kacprzak, M., Król, A., Czech, A., Zuzek, D. K., Gralak, K., & Marks-Bielska, R. (2023). Green Human Resource Management. *Ekonomia i Środowisko - Economics and Environment*, 83(4), 276–302. <https://doi.org/10.34659/eis.2022.83.4.496>
- Yuan, Y., Ren, S., Tang, G., Ji, H., Cooke, F. L., & Wang, Z. (2024). How Green Human Resource Management Affects Employee Voluntary Workplace Green Behaviour: An Integrated Model. *Human Resource Management Journal*, 34(1), 91–121. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12510>
- Zafar, H., Ho, J. A., Cheah, J., & Mohamed, R. (2023). Promoting pro-environmental behavior through organizational identity and green organizational climate. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 61(2), 483–506. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12347>

Zoogah, D. B. (2011). The Dynamics of Green HRM Behaviors: A Cognitive Social Information Processing Approach. *German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift Für Personalforschung*, 25(2), 117–139. <https://doi.org/10.1177/239700221102500204>