BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 *Green Human Resource Management*

Green Human Resource Management (*GHRM*) merupakan pendekatan strategis dalam manajemen sumber daya manusia yang mengintegrasikan tujuan, nilai, dan praktik keberlanjutan lingkungan ke dalam fungsi-fungsi SDM. Dalam literatur mutakhir, *GHRM* tidak lagi dipahami sekadar sebagai program tambahan yang bersifat simbolik, tetapi sebagai sistem praktik SDM yang dirancang untuk membangun kompetensi, motivasi, dan keterlibatan pegawai dalam mendukung kinerja lingkungan organisasi.

Praktik *GHRM* umumnya mencakup *green recruitment and selection*, *green training and development*, *green performance management*, *green rewards and compensation*, *serta green employee involvement*, yang secara bersama-sama berpijak pada landasan teori *Resource-Based View*, *Dynamic Capabilities*, *Stakeholder Theory*, dan *AMO Theory* (Fitria, Musslifah & Purnomosidi, 2024).

Lebih lanjut, *GHRM* dipahami sebagai instrumen strategis yang tidak hanya menyangkut kepedulian terhadap konflik lingkungan, namun juga kesejahteraan sosial dan ekonomi baik organisasi maupun pekerja dalam prospek yang lebih luas. Strategi ini merupakan upaya manajemen untuk mengubah pegawai dari kebiasaan kerja “normal” menjadi pegawai yang menggunakan konsep manajemen “hijau” dalam aktivitas keseharian mereka di organisasi (Hadjri, Perizade, Zunaidah & Farla, 2020). Dalam konteks ini, *GHRM* diperlakukan sebagai instrumen untuk

menentukan strategi hijau dan praktik pengelolaan lingkungan yang semakin penting bagi organisasi dalam menghadapi tuntutan keberlanjutan global (Pramudita & Gunawan, 2023).

Implementasi *GHRM* di dalam organisasi diwujudkan melalui beberapa praktik utama yang meliputi *green recruitment, green training, green performance management,* green reward, dan *green employee involvement*. Kelima praktik tersebut secara bersama-sama membentuk sistem pengelolaan SDM yang tidak hanya berorientasi pada produktivitas, tetapi juga pada tanggung jawab organisasi terhadap kelestarian lingkungan hidup .

Melalui praktik-praktik tersebut, organisasi mampu menanamkan kesadaran serta perilaku etis lingkungan pada seluruh karyawan, sekaligus mendukung keberlanjutan organisasi dan meningkatkan reputasi serta daya saing dalam jangka panjang.

Kajian yang dilakukan pada industri keuangan di Indonesia menegaskan bahwa *GHRM* merupakan pendekatan yang meliputi perekrutan ramah lingkungan, pelatihan, manajemen kinerja berbasis keberlanjutan, dan keterlibatan karyawan secara aktif dalam program-program hijau organisasi. Penerapan *GHRM* dalam konteks ini bertujuan untuk mencapai pertumbuhan yang berkelanjutan sekaligus memenuhi tuntutan tanggung jawab sosial dan lingkungan yang semakin meningkat dari para pemangku kepentingan (Permata, Wening & Hariyadi, 2024). Temuan serupa juga dilaporkan pada organisasi lain di Indonesia, yang menunjukkan bahwa *GHRM* semakin dipandang sebagai respons strategis terhadap tekanan regulasi dan

ekspektasi pemangku kepentingan dalam pencapaian tujuan lingkungan secara terukur (Pramudita & Gunawan, 2023).

Dalam penelitian ini, *GHRM* dipahami tidak hanya sebagai instrumen administratif, tetapi juga sebagai mekanisme pembentukan kapabilitas strategis organisasi. Praktik-praktik *GHRM* dipandang mampu membentuk *green human capital* dan *green organizational capability* melalui proses rekrutmen, pelatihan, penilaian kinerja, penghargaan, dan pelibatan pegawai dalam agenda lingkungan organisasi.

Pada tataran operasional, *green recruitment* and *selection* dimaknai sebagai proses menarik, menyeleksi, dan menempatkan pegawai yang memiliki orientasi serta kompetensi yang sejalan dengan tujuan keberlanjutan organisasi. Dalam konteks Dinas Pertanian, praktik ini dapat tercermin melalui penegasan kompetensi lingkungan dalam uraian tugas, penempatan pegawai sesuai kemampuan teknis pertanian berkelanjutan, serta perhatian terhadap pemahaman calon pegawai atau pegawai mengenai isu lingkungan, pengendalian hama terpadu, konservasi air, dan penyuluhan pertanian (Guerci, Carollo & Rocco, 2021).

Green training and development merupakan inti penting dari *GHRM* karena melalui proses ini organisasi mengembangkan kemampuan teknis dan perilaku lingkungan pegawai. Dalam organisasi pertanian, pelatihan hijau dapat dirancang secara kontekstual melalui materi praktik pertanian berkelanjutan, pengendalian hama terpadu, pemupukan berimbang, pengurangan penggunaan input kimia, pengelolaan limbah pertanian, konservasi tanah dan air, serta penggunaan sistem informasi pertanian untuk mendukung monitoring lapangan. Pelatihan semacam ini

tidak hanya meningkatkan kapasitas teknis, tetapi juga membentuk pola pikir ekologis dan kemampuan pemecahan masalah pegawai (Kramar, 2022; Purnama Aji *et al*,.2024)

Praktik berikutnya *adalah green performance management, green rewards and compensation,* dan *green employee involvement.* Ketiga praktik ini memastikan bahwa nilai lingkungan tidak berhenti pada tahap seleksi dan pelatihan, tetapi benar-benar diintegrasikan ke dalam sistem kerja sehari-hari. Dalam konteks Dinas Pertanian, manajemen kinerja berkelanjutan dapat diterapkan dengan menambahkan indikator lingkungan ke dalam penilaian kinerja, misalnya jumlah kegiatan penyuluhan pertanian yang ramah lingkungan serta jumlah kelompok tani yang mendapat bimbingan. Dalam praktik pengendalian hama terpadu atau pupuk organik, tingkat kepatuhan terhadap prosedur ramah lingkungan, atau efisiensi penggunaan kertas, listrik, dan bahan bakar di kantor (Aguinis & Burgi-Tian, 2023).

Sementara itu, *green rewards and compensation* dapat berupa pengakuan atau prioritas pengembangan karier bagi pegawai yang menunjukkan komitmen lingkungan yang konsisten (Altassan, 2024), dan *green employee involvement* tercermin dari pelibatan penyuluh dan staf dalam perencanaan program lingkungan secara partisipatif (Roscoe, Subramanian, Jabbour & Chong, 2019).

Berbagai studi menunjukkan bahwa implementasi *GHRM* berkaitan positif dengan *environmental performance*, *sustainable performance, employee green* dan *green innovation*. Dengan demikian, *GHRM* dapat dipahami sebagai sistem yang menghubungkan kebijakan SDM dengan outcome organisasi yang lebih luas, baik pada level lingkungan maupun keberlanjutan.

Meskipun demikian, implementasi *GHRM* tidak lepas dari berbagai tantangan, seperti keterbatasan komitmen pimpinan, keterbatasan anggaran, resistensi pegawai terhadap perubahan, lemahnya pengukuran indikator lingkungan, serta kesenjangan antara kebijakan formal dan praktik sehari-hari. Dalam organisasi publik, tantangan tersebut dapat menjadi lebih kompleks karena adanya birokrasi, keterikatan pada aturan administratif, dan keterbatasan fleksibilitas dalam pengelolaan SDM.

GHRM dalam konteks organisasi sektor publik, khususnya instansi pemerintah, memiliki karakteristik dan tantangan implementasi yang berbeda secara signifikan dibandingkan dengan sektor swasta. Keterbatasan anggaran, rigiditas regulasi kepegawaian, dan budaya birokrasi yang cenderung resisten terhadap perubahan menjadi tantangan utama yang harus diatasi secara kreatif, namun di sisi lain mandat pelayanan publik dan tanggung jawab terhadap kesejahteraan masyarakat memberikan legitimasi moral yang kuat bagi implementasi *GHRM* di sektor pemerintahan (Huelgas & Arellano, 2021).

Dalam konteks Dinas Pertanian Kabupaten Penukal Abab Lematang Ilir, implementasi *GHRM* menjadi sangat relevan karena organisasi ini melayani basis pertanian daerah yang luas. Kualitas sumber daya manusia, distribusi kompetensi, serta efektivitas pembinaan lapangan merupakan faktor kunci keberhasilan pelayanan pertanian daerah. Karena itu, *GHRM* dapat diposisikan sebagai strategi kunci dalam membangun sumber daya dan kapabilitas organisasi berbasis lingkungan yang mendukung kinerja pelayanan pertanian daerah secara berkelanjutan.

2.1.2 *Resource-Based View* (RBV)

Resource-Based View (*RBV*) merupakan perspektif dalam manajemen strategis yang menempatkan sumber daya internal organisasi sebagai dasar utama untuk menjelaskan perbedaan kinerja antarorganisasi. Perspektif ini menekankan bahwa organisasi dapat mencapai kinerja unggul apabila mampu mengembangkan dan memanfaatkan sumber daya yang *valuable, rare, inimitable, dan non-substitutable* (*VRIN*).

RBV tetap menjadi kerangka teoritis yang paling relevan dan banyak digunakan dalam literatur manajemen strategik modern untuk menjelaskan bagaimana organisasi membangun keunggulan yang berkelanjutan melalui pengelolaan sumber daya internal yang unik dan sulit ditiru (Barney & Felin, 2021).

Penelitian terkini menunjukkan bahwa keberlanjutan (sustainability) semakin dipandang sebagai sumber daya strategis dalam kerangka *RBV* yang modern. Perusahaan yang berhasil mengintegrasikan praktik bisnis yang ramah lingkungan dan bertanggung jawab secara sosial ke dalam inti strategi mereka terbukti mampu membangun reputasi yang kuat, menarik investor jangka panjang, serta menciptakan loyalitas pelanggan yang lebih tinggi dibandingkan kompetitor yang mengabaikan dimensi keberlanjutan.

Dalam *RBV*, sumber daya tidak hanya berarti aset fisik. Sumber daya mencakup *physical capital resources, human capital resources,* dan *organizational capital resources*. Sumber daya fisik meliputi fasilitas, teknologi, dan sarana kerja. Sumber daya manusia mencakup pengetahuan, keterampilan, pengalaman, dan kemampuan pegawai. Sumber daya organisasional mencakup struktur, proses,

budaya kerja, sistem koordinasi, dan rutinitas organisasi. Sementara itu, kapabilitas merujuk pada kemampuan organisasi untuk mengintegrasikan, mengombinasikan, dan memanfaatkan sumber daya tersebut secara efektif untuk mencapai tujuan tertentu.

RBV menekankan bahwa tidak semua sumber daya dapat menjadi dasar keunggulan organisasi. Sumber daya baru akan bernilai strategis apabila memenuhi karakteristik *valuable, rare, inimitable, dan non-substitutable. Valuable* berarti sumber daya tersebut membantu organisasi memanfaatkan peluang atau mengurangi ancaman.

Rare berarti sumber daya itu tidak dimiliki secara luas oleh organisasi lain. Inimitable berarti sumber daya tersebut sulit ditiru karena dipengaruhi oleh sejarah organisasi, pembelajaran, ambiguitas kausal, atau kompleksitas sosial. *Non-substitutable* berarti tidak ada sumber daya lain yang dapat menggantikan manfaat strategisnya secara setara .

Meskipun *RBV* awalnya berkembang dalam konteks organisasi bisnis, perspektif ini juga relevan untuk organisasi sektor publik. Dalam organisasi publik, tujuan utama memang bukan laba, tetapi penciptaan nilai publik, kualitas layanan, efektivitas kebijakan, dan pencapaian tujuan kelembagaan. Oleh karena itu, *RBV* dapat digunakan untuk menjelaskan bagaimana instansi pemerintah membangun kapasitas internal, memperkuat kompetensi kunci, dan meningkatkan kualitas kinerja organisasi melalui pengelolaan sumber daya yang dimiliki.

Dalam konteks *Green Human Resource Management*, *RBV* memberikan dasar teoritis untuk menjelaskan mengapa praktik SDM berbasis lingkungan dapat

menjadi sumber kekuatan organisasi. Praktik seperti *green recruitment*, *green training*, *green performance management*, *green rewards*, dan *green employee involvement* bukan sekadar prosedur administratif, tetapi merupakan proses pembentukan *green human capital* dan *green organizational capability*.

Pada Dinas Pertanian Kabupaten Penukal Abab Lematang Ilir, sumber daya manusia yang memiliki pengetahuan tentang pertanian berkelanjutan, kemampuan penyuluhan, pengalaman lapangan, pemahaman terhadap kondisi lokal, serta komitmen terhadap praktik ramah lingkungan dapat dipandang sebagai sumber daya strategis organisasi.

Sumber daya tersebut dapat dipandang valuable karena mendukung kualitas layanan, pendampingan petani, dan pencapaian tujuan pembangunan pertanian berkelanjutan. Sumber daya tersebut juga berpotensi rare apabila organisasi memiliki kombinasi kompetensi teknis, pengalaman sosial, dan pengetahuan lokal yang tidak tersebar secara luas. Penggunaan istilah valuable dan rare pada bagian ini merupakan aplikasi konseptual perspektif RBV, sejalan dengan Aslamiyah et al. (2024), dan tidak dimaksudkan sebagai bukti kuantitatif bahwa seluruh kriteria VRIN telah terverifikasi dalam penelitian ini.

Sumber daya manusia tersebut juga bersifat *inimitable* karena tidak mudah ditiru oleh organisasi lain. Pengetahuan tentang praktik pertanian berkelanjutan tidak hanya diperoleh dari pendidikan formal, tetapi juga dari pengalaman lapangan, interaksi berulang dengan petani, pembelajaran dari masalah nyata, serta rutinitas kerja yang berkembang dalam organisasi.

Selain itu, sumber daya manusia berbasis lingkungan juga *non-substitutable* karena teknologi, pedoman kerja, atau sarana pertanian tidak dapat sepenuhnya menggantikan peran pegawai yang memiliki pengetahuan, keterampilan, dan komitmen lingkungan.

Selain itu, perkembangan perspektif berbasis sumber daya juga berkaitan dengan konsep dynamic capabilities, yaitu kemampuan organisasi mengintegrasikan, membangun, dan merekonfigurasi kompetensi internal dan eksternal ketika lingkungan berubah (Teece, Pisano, & Shuen, 1997). Dalam sektor pertanian, kebutuhan adaptasi terhadap perubahan iklim, perkembangan teknologi, transformasi digital, dan tuntutan keberlanjutan membuat organisasi tidak cukup hanya memiliki pegawai yang kompeten saat ini, tetapi juga memerlukan kemampuan untuk terus memperbarui kompetensi melalui pelatihan, pembelajaran organisasi, dan inovasi pelayanan.

Berdasarkan uraian tersebut, *RBV* digunakan dalam penelitian ini sebagai kerangka teoritis untuk menganalisis bagaimana praktik *GHRM* berkontribusi pada pembentukan sumber daya dan kapabilitas berbasis lingkungan yang bernilai strategis, sehingga mampu mendukung kinerja lingkungan dan keberlanjutan organisasi sektor pertanian daerah.

2.2 Pengelolaan Sumber Daya Manusia Berkelanjutan

Pengelolaan Sumber Daya Manusia Berkelanjutan atau Sustainable Human Resource Management merupakan pendekatan yang mengintegrasikan keberlanjutan ke dalam pengelolaan sumber daya manusia. Dalam kerangka tersebut, Green Human Resource Management dapat dipahami sebagai bagian yang

secara khusus menekankan dimensi lingkungan, sedangkan Sustainable HRM mempunyai cakupan yang lebih luas dengan mempertimbangkan dimensi ekonomi, sosial, dan lingkungan. Literatur mengenai manajemen SDM berkelanjutan menekankan pentingnya pengelolaan kebutuhan organisasi, kesejahteraan karyawan, serta keberlanjutan jangka panjang secara terpadu (Walenta et al., 2023).

Pengelolaan sumber daya manusia berkelanjutan merupakan pendekatan strategis yang mengintegrasikan prinsip-prinsip keberlanjutan ekonomi, sosial, dan lingkungan ke dalam seluruh praktik manajemen sumber daya manusia organisasi. Pendekatan ini tidak hanya berfokus pada produktivitas jangka pendek, tetapi juga memastikan bahwa kesejahteraan karyawan dan keberlanjutan organisasi dapat terjaga secara bersamaan dalam jangka panjang (Ehnert & Harry, 2024).

Konsep keberlanjutan dalam manajemen sumber daya manusia mencakup berbagai dimensi yang saling berkaitan erat satu sama lain. Dimensi tersebut meliputi pengembangan kompetensi karyawan secara berkelanjutan, penciptaan lingkungan kerja yang sehat dan inklusif, pemenuhan hak-hak dasar tenaga kerja, serta pemastian bahwa praktik ketenagakerjaan yang diterapkan tidak merugikan generasi tenaga kerja di masa yang akan datang (Mariappanadar & Aust, 2021).

Praktik rekrutmen yang berkelanjutan menjadi salah satu pilar penting dalam pengelolaan SDM yang berorientasi jangka panjang. Organisasi yang menerapkan proses seleksi berbasis nilai (*value-based selection*) dan memperhatikan keberagaman serta inklusi dalam setiap tahapan rekrutmen terbukti mampu membangun tim yang lebih inovatif, adaptif, dan memiliki tingkat retensi

karyawan yang jauh lebih tinggi dibandingkan organisasi yang mengabaikan aspek-aspek tersebut dalam proses perekrutan (Guerci, Carollo & Rocco, 2021).

Pengembangan dan pelatihan karyawan secara berkelanjutan merupakan investasi strategis yang memberikan manfaat ganda bagi organisasi maupun individu karyawan itu sendiri. Program pembelajaran yang dirancang secara sistematis dan berkelanjutan tidak hanya meningkatkan kompetensi teknis karyawan, tetapi juga memperkuat kemampuan adaptasi mereka terhadap perubahan teknologi dan dinamika pasar yang terus bergerak dengan cepat dan tidak terduga (Kramar, 2022).

Kesejahteraan karyawan (*employee well-being*) menduduki posisi sentral dalam kerangka pengelolaan SDM berkelanjutan yang komprehensif. Organisasi yang secara serius berinvestasi dalam program kesehatan fisik dan mental karyawan terbukti menghasilkan tingkat produktivitas yang lebih tinggi, tingkat absensi yang lebih rendah, serta loyalitas organisasional yang jauh lebih kuat, yang pada akhirnya berdampak positif pada kinerja organisasi secara keseluruhan

Kepemimpinan yang berorientasi pada keberlanjutan memainkan peran yang sangat krusial dalam membentuk budaya organisasi yang mendukung pengelolaan SDM jangka panjang. Pemimpin yang mampu menginspirasi, memberdayakan, dan memberikan ruang berkembang bagi setiap anggota tim akan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi inovasi, kolaborasi, dan pertumbuhan individu yang pada akhirnya menguntungkan seluruh pemangku kepentingan organisasi .

Pengelolaan kinerja yang berkelanjutan menuntut pergeseran paradigma dari sistem evaluasi tahunan yang konvensional menuju pendekatan umpan balik yang bersifat berkelanjutan dan berbasis perkembangan (*developmental feedback*).Sistem manajemen kinerja yang modern dan berkelanjutan lebih mengutamakan dialog yang terbuka antara pemimpin dan karyawan, penetapan tujuan yang adaptif, serta pengakuan atas kontribusi karyawan secara konsisten dan adil sepanjang waktu (Aguinis & Burgi-Tian, 2023).

Keberagaman, kesetaraan, dan inklusi (*diversity, equity, and inclusion*) merupakan komponen yang tidak terpisahkan dari strategi pengelolaan SDM berkelanjutan yang efektif. Organisasi yang secara aktif membangun lingkungan kerja yang merayakan perbedaan dan memberikan kesempatan yang setara bagi seluruh karyawan tanpa memandang latar belakang terbukti lebih mampu menarik talenta terbaik, mendorong kreativitas, dan mencapai kinerja finansial yang lebih superior dalam jangka panjang (Roberson, Ryan & Ragins, 2017).

Teknologi digital dan kecerdasan buatan membawa perubahan mendasar dalam cara organisasi mengelola sumber daya manusianya secara berkelanjutan di era modern ini. Pemanfaatan sistem *people analytics* yang canggih. Pengelolaan sumber daya manusia berkelanjutan bukan sekadar tren sesaat, melainkan sebuah keharusan strategis bagi organisasi yang ingin tetap relevan, kompetitif, dan bertanggung jawab di tengah tantangan global yang semakin kompleks. Organisasi yang berhasil mengintegrasikan prinsip keberlanjutan ke dalam inti strategi SDM mereka akan memiliki fondasi yang jauh lebih kokoh untuk menghadapi

ketidakpastian masa depan, sekaligus memberikan kontribusi nyata bagi masyarakat dan lingkungan secara lebih luas (Ehnert & Harry, 2024).

Secara operasional, *Sustainable HRM* mencakup praktik-praktik seperti rekrutmen dan seleksi berkelanjutan, pelatihan dan pengembangan berkelanjutan, manajemen kinerja berkelanjutan, kompensasi dan penghargaan berkelanjutan, keterlibatan pegawai, serta kesehatan, keselamatan, dan kesejahteraan kerja. Rekrutmen berkelanjutan berupaya menarik individu yang tidak hanya kompeten secara teknis, tetapi juga memiliki nilai dan orientasi yang selaras dengan tujuan keberlanjutan organisasi .

Dalam konteks penelitian ini, *Sustainable HRM* penting karena memberikan kerangka yang lebih lengkap untuk memahami pengelolaan sumber daya manusia di instansi publik. Jika GHRM menekankan perilaku kerja hijau dan kinerja lingkungan, Sustainable HRM memberikan kerangka yang lebih luas dengan mencakup kapasitas aparatur, pembelajaran organisasi, kesejahteraan pegawai, dan keberlanjutan organisasi dalam jangka panjang.

Keterkaitan antara Sustainable HRM dan RBV terletak pada kemampuan praktik-praktik SDM untuk mengembangkan sumber daya manusia dan rutinitas organisasi yang bernilai strategis. Rekrutmen yang tepat membantu organisasi memperoleh pegawai dengan kompetensi yang selaras dengan tujuan jangka panjang, pelatihan memperkuat pengetahuan teknis dan kemampuan adaptasi, sedangkan sistem kinerja dan penghargaan yang konsisten membantu melembagakan perilaku kerja yang mendukung tujuan organisasi. Hubungan

konseptual tersebut dalam penelitian ini didasarkan pada logika RBV (Barney, 1991) dan literatur pengembangan SDM berkelanjutan.

Pada Dinas Pertanian Kabupaten Penukal Abab Lematang Ilir, pendekatan *Sustainable HRM* menjadi sangat relevan karena organisasi ini beroperasi dalam lingkungan yang kompleks. Keberlanjutan organisasi tidak hanya bergantung pada jumlah pegawai, tetapi pada kualitas kompetensi, distribusi kemampuan, pembelajaran lapangan, dan kemampuan mempertahankan aparatur yang efektif dalam mendampingi petani.

Dari sudut pandang *Sustainable HRM*, pengelolaan SDM di Dinas Pertanian dapat diarahkan pada penguatan rekrutmen dan penempatan pegawai yang memiliki kompetensi relevan dengan pertanian berkelanjutan dan penyuluhan lapangan, perluasan pelatihan berkelanjutan, pengembangan penilaian kinerja yang tidak hanya berfokus pada output administratif, tetapi juga kualitas pembinaan dan dampak pelayanan terhadap kelompok tani, serta dukungan kesejahteraan kerja bagi pegawai, terutama penyuluh lapangan.

Berdasarkan uraian tersebut, *Sustainable HRM* dalam penelitian ini dipahami sebagai kerangka yang lebih luas untuk menjelaskan bagaimana organisasi publik, khususnya Dinas Pertanian Kabupaten Penukal Abab Lematang Ilir, dapat mengelola pegawainya secara strategis agar mendukung keberlanjutan jangka panjang. Dalam kerangka ini, *GHRM* diposisikan sebagai dimensi yang lebih spesifik pada aspek lingkungan, sedangkan *RBV* digunakan untuk menjelaskan bagaimana praktik-praktik SDM berkelanjutan membentuk sumber daya manusia dan kapabilitas organisasi yang bernilai strategis.

2.3 Penelitian Terdahulu

Penelitian mengenai *Green Human Resource Management* menunjukkan perkembangan yang pesat dalam beberapa tahun terakhir. Tema utama yang muncul dalam literatur meliputi hubungan antara praktik *GHRM* dengan *green innovation*, *environmental performance*, *sustainable performance*, *employee green behavior*, dan peran kepemimpinan hijau. Namun, sebagian besar studi masih berfokus pada sektor swasta, terutama manufaktur dan UKM, sementara konteks organisasi sektor publik dan sektor pertanian masih relatif terbatas.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti (Tahun) & DOI	Fokus Penelitian	Temuan Utama	Keterbatasan / Relevansi
1	Renwick et al. (2013) DOI: 10.1111/j.1468-2370.2011.00328.x Int. J. Management Reviews, 15(1), 1-14	Review dan agenda penelitian GHRM berbasis teori AMO: rekrutmen hijau, pelatihan hijau, manajemen kinerja hijau, dan keterlibatan karyawan dalam aktivitas lingkungan	GHRM terbukti meningkatkan kemampuan, motivasi, dan kesempatan karyawan (AMO) untuk terlibat dalam manajemen lingkungan. Kajian ini memetakan seluruh domain praktik GHRM dan menjadi fondasi teori utama penelitian GHRM.	Bersifat konseptual-review; belum menguji secara empiris di organisasi publik maupun sektor pertanian. Relevan sebagai landasan teori AMO untuk penelitian ini.
2	Paillé et al. (2014) DOI: 10.1007/s10551-013-1732-0 J. Business Ethics, 121(3), 451-466	Dampak praktik HRM terhadap kinerja lingkungan di tingkat karyawan, dengan mempertimbangkan komitmen	Praktik HRM berpengaruh positif terhadap perilaku lingkungan karyawan. Komitmen organisasi memediasi hubungan ini. Studi ini menegaskan bahwa HRM berkontribusi	Konteks manufaktur Kanada; belum spesifik pada GHRM yang terintegrasi. Relevan untuk

		organisasi sebagai mediator	signifikan pada kinerja lingkungan melalui mekanisme perilaku individu.	memahami mekanisme mediasi dan peran komitmen karyawan dalam penelitian ini.
3	Guerci et al. (2016) DOI: 10.1080/09585192.2015.1065431 Int. J. HRM, 27(2), 262-289	Tekanan pemangku kepentingan terhadap kinerja lingkungan dengan praktik GHRM sebagai mediator pada perusahaan Italia	Praktik GHRM memediasi secara signifikan hubungan antara tekanan pemangku kepentingan eksternal dan kinerja lingkungan organisasi. GHRM berperan sebagai mekanisme translasi tuntutan lingkungan menjadi tindakan nyata.	Konteks perusahaan swasta di Eropa; belum diuji di sektor publik. Relevan untuk memperkuat argumen bahwa GHRM merupakan mediator strategis antara tekanan institusional dan kinerja lingkungan.
4	Dumont et al. (2017) DOI: 10.1002/hrm.21792 Human Resource Management, 56(4), 613-627	Efek praktik GHRM terhadap perilaku hijau karyawan di tempat kerja dengan iklim psikologis hijau dan nilai-nilai hijau karyawan sebagai variabel mediasi dan moderasi	GHRM berpengaruh langsung dan tidak langsung (melalui iklim psikologis hijau) terhadap perilaku hijau dalam-peran. Nilai hijau individu memoderasi pengaruh pada perilaku ekstra-peran. Studi ini mengembangkan skala pengukuran GHRM yang valid.	Konteks Australia; belum menguji sektor publik atau pertanian. Relevan untuk pengembangan instrumen pengukuran GHRM dan pemahaman mekanisme psikologis.

5	Yusliza et al. (2017) DOI: 10.1108/JMD-01-2017-0027 J. Management Development, 36(10), 1230-1246	Implementasi GHRM pada perusahaan multinasional di Malaysia sebagai negara berkembang; eksplorasi faktor-faktor pendorong adopsi GHRM	Komitmen manajemen puncak dan tekanan institusional merupakan pendorong utama implementasi GHRM. Praktik GHRM di negara berkembang masih dalam tahap awal dan bervariasi antar sektor. Studi ini memberikan konteks Asia Tenggara yang relevan.	Konteks perusahaan multinasional swasta; belum pada instansi pemerintah. Relevan karena memberikan perspektif implementasi GHRM di negara berkembang yang serupa dengan Indonesia.
6	Zaid et al. (2018) DOI: 10.1016/j.jclepro.2018.09.062 J. Cleaner Production, 204, 965-979	Dampak praktik GHRM dan green supply chain management (GSCM) terhadap sustainable performance (lingkungan, sosial, dan ekonomi) pada perusahaan manufaktur Palestina	GHRM dan GSCM secara bersama berpengaruh positif terhadap sustainable performance dalam tiga dimensi: lingkungan, sosial, dan ekonomi. GHRM sebagai bundel praktik terbukti memperkuat kapabilitas keberlanjutan organisasi.	Konteks manufaktur; tidak mencakup sektor pertanian atau pemerintah daerah. Relevan untuk dimensi sustainable performance sebagai variabel terikat penelitian ini.
7	Yong et al. (2019) DOI: 10.1016/j.jclepro.2018.12.306 J. Cleaner Production, 215, 364-374	Hubungan antara green intellectual capital dan GHRM pada perusahaan manufaktur Malaysia, berbasis RBV	Green intellectual capital (modal manusia hijau, modal relasional hijau, dan modal struktural hijau) berkorelasi positif dengan GHRM. Temuan mendukung pandangan RBV	Konteks manufaktur Malaysia; belum menguji kinerja lingkungan secara langsung. Relevan

		dan AMO theory	bahwa aset tak berwujud hijau merupakan sumber kapabilitas strategis.	karena mengintegrasikan RBV dengan GHRM, sesuai kerangka teori penelitian ini.
8	Kim et al. (2019) DOI: 10.1016/j.ijhm.2018.04.007 Int. J. Hospitality Management, 76, 83-93	Pengaruh GHRM terhadap perilaku eco-friendly karyawan hotel dan kinerja lingkungan organisasi di Thailand	GHRM berpengaruh positif terhadap perilaku ramah lingkungan karyawan, yang selanjutnya meningkatkan kinerja lingkungan hotel. Studi ini membuktikan rantai mediasi perilaku individu dalam hubungan GHRM-kinerja lingkungan.	Konteks perhotelan; bukan sektor publik atau pertanian. Relevan untuk memahami mekanisme mediasi perilaku karyawan antara GHRM dan kinerja lingkungan.
9	Saeed et al. (2019) DOI: 10.1002/csr.1694 Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 26(2), 424-438	Pengaruh praktik GHRM terhadap perilaku pro-lingkungan karyawan dengan modal psikologis pro-lingkungan sebagai mediator dan pengetahuan lingkungan sebagai moderator	Praktik GHRM (rekrutmen hijau, pelatihan hijau, manajemen kinerja hijau, kompensasi hijau, pemberdayaan hijau) berpengaruh positif terhadap perilaku pro-lingkungan karyawan. Modal psikologis pro-lingkungan terbukti memediasi hubungan ini.	Konteks industri manufaktur Pakistan; fokus pada perilaku individu, bukan kinerja organisasi. Relevan untuk mengidentifikasi dimensi praktik GHRM yang digunakan dalam penelitian ini.

10	Roscoe et al. (2019) DOI: 10.1002/bse.2277 Business Strategy and the Environment, 28(5), 737-749	GHRM dan faktor pendorong budaya organisasi hijau terhadap kinerja lingkungan perusahaan untuk pembangunan berkelanjutan	GHRM berpengaruh positif terhadap kinerja lingkungan perusahaan melalui penguatan budaya organisasi hijau. Komitmen karyawan dan kepemimpinan lingkungan merupakan enabler kunci dalam membangun budaya hijau.	Konteks perusahaan swasta multi-industri di Inggris. Relevan karena menunjukkan bahwa GHRM tidak hanya berdampak pada kinerja lingkungan tetapi juga membentuk budaya organisasi yang berkelanjutan.
11	Chaudhary (2020) DOI: 10.1002/csr.1827 Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 27(2), 630-641	Pengaruh GHRM terhadap perilaku hijau karyawan (dalam-peran dan ekstra-peran) dengan identifikasi organisasi sebagai mediator dan nilai lingkungan pribadi sebagai moderator	GHRM berpengaruh signifikan terhadap kedua jenis perilaku hijau karyawan. Identifikasi organisasi memediasi hubungan tersebut. Nilai lingkungan pribadi dan gender memoderasi efek GHRM pada perilaku hijau karyawan.	Konteks industri otomotif India; bukan sektor publik. Relevan untuk memahami peran identitas organisasi dalam menghubungkan GHRM dengan perilaku lingkungan karyawan.
12	Yong et al. (2020) DOI: 10.1002/bse.2359 Business Strategy and the	Jalur menuju keberlanjutan dalam organisasi manufaktur melalui GHRM berbasis RBV; peran mediasi	GHRM berpengaruh positif terhadap sustainable performance melalui jalur green intellectual capital. RBV terbukti relevan sebagai	Konteks manufaktur Malaysia; belum diuji pada organisasi publik.

	Environment, 29(1), 212-228	green intellectual capital	kerangka teoritis untuk memahami bagaimana GHRM menciptakan kapabilitas hijau yang unik dan bernilai.	Relevan karena mengintegrasikan RBV secara eksplisit dengan GHRM dan sustainable performance, sesuai dengan kerangka penelitian ini.
13	Singh et al. (2020) DOI: 10.1016/j.techfore.2019.119762 Technological Forecasting and Social Change, 150, 119762	Peran kepemimpinan transformasional hijau dan GHRM terhadap green innovation dan environmental performance pada UKM manufaktur berbasis RBV dan AMO theory	Kepemimpinan transformasional hijau mempengaruhi GHRM, yang kemudian memediasi pengaruh terhadap green innovation dan environmental performance. Green innovation memediasi hubungan GHRM-kinerja lingkungan. RBV dan AMO terintegrasi secara sinergis.	Konteks UKM manufaktur; relevan langsung karena menggabungkan GHRM, kepemimpinan hijau, inovasi hijau, dan kinerja lingkungan dengan RBV-AMO sebagai kerangka teori yang sama dengan penelitian ini.
14	Amrutha & Geetha (2020) DOI: 10.1016/j.jclepro.2019.119131 J. Cleaner Production, 247, 119131	Tinjauan sistematis tentang GHRM dan implikasinya bagi keberlanjutan sosial; pemetaan tema penelitian dan agenda masa depan	GHRM terbukti berkorelasi positif dengan berbagai dimensi keberlanjutan sosial termasuk kesejahteraan karyawan, keadilan, dan keterlibatan sosial. Penelitian GHRM masih didominasi sektor manufaktur dan negara maju.	Bersifat review; tidak menguji secara empiris. Relevan untuk mengidentifikasi celah penelitian GHRM di sektor publik dan negara berkembang

				termasuk Indonesia.
15	Yu et al. (2020) DOI: 10.1016/j.ijpe.2019.06.013 Int. J. Production Economics, 219, 224-235	GHRM dan kerja sama lingkungan dengan perspektif AMO dan kontingensi; peran moderasi orientasi lingkungan dan ketidakpastian lingkungan	GHRM berpengaruh positif terhadap kerja sama lingkungan yang pada akhirnya meningkatkan kinerja lingkungan. AMO theory terbukti relevan dalam menjelaskan mekanisme ini. Orientasi lingkungan memperkuat hubungan tersebut.	Konteks manufaktur dan rantai pasok; belum pada sektor pertanian atau pemerintah daerah. Relevan untuk memperkuat penggunaan AMO theory dalam penelitian ini.
16	Anwar et al. (2020) DOI: 10.1016/j.jclepro.2020.120401 J. Cleaner Production, 256, 120401	GHRM untuk organizational citizenship behavior terhadap lingkungan (OCBE) dan environmental performance pada kampus universitas; konteks organisasi publik	GHRM berpengaruh positif terhadap OCBE dan kinerja lingkungan organisasi kampus. Studi ini merupakan salah satu yang langka mengkaji GHRM di konteks organisasi publik non-profit (universitas).	Konteks universitas sebagai organisasi publik non-profit; belum pada instansi pemerintah pertanian. Relevan karena memberikan bukti empiris penerapan GHRM di luar sektor swasta.
17	Pham et al. (2020) DOI: 10.1016/j.ijhm.2019.102392 Int. J. Hospitality Management, 88, 102392	Peran GHRM dalam mendorong kinerja lingkungan hotel dengan analisis interaksi dan mediasi; konteks industri perhotelan Vietnam	GHRM berpengaruh positif terhadap kinerja lingkungan hotel baik secara langsung maupun tidak langsung melalui perilaku kewargaan lingkungan. Interaksi antara praktik GHRM individual	Konteks perhotelan Vietnam; bukan sektor publik. Relevan untuk memahami kombinasi praktik GHRM yang

			menghasilkan efek sinergis pada kinerja.	optimal dalam meningkatkan kinerja lingkungan.
18	Yusoff et al. (2020) DOI: 10.1177/0972150918779294 Global Business Review, 21(3), 663-680	Hubungan antara praktik GHRM dan kinerja lingkungan di industri perhotelan Malaysia; peran mediasi green intellectual capital	Praktik GHRM (pelatihan hijau, penilaian kinerja hijau, dan rekrutmen hijau) berpengaruh positif terhadap kinerja lingkungan. Green intellectual capital memediasi sebagian hubungan tersebut, mengkonfirmasi logika RBV.	Konteks hotel di Malaysia; belum menguji sektor publik. Relevan karena secara eksplisit mengintegrasikan RBV dengan GHRM dan kinerja lingkungan.
19	Hameed et al. (2020) DOI: 10.1108/IJM-08-2019-0407 Int. J. Manpower, 41(7), 1061-1079	Pengaruh praktik GHRM terhadap kinerja lingkungan karyawan; peran mediasi komitmen afektif dan moderasi dukungan organisasi yang dipersepsi	Praktik GHRM berpengaruh positif terhadap kinerja lingkungan karyawan. Komitmen afektif memediasi hubungan ini, sedangkan perceived organizational support memoderasi efek mediasi tersebut.	Konteks perusahaan Pakistan; belum pada pemerintah daerah. Relevan untuk memahami mekanisme psikologis yang menghubungkan GHRM dengan kinerja lingkungan individu.
20	Amjad et al. (2021) DOI: 10.1007/s11356-020-11307-9 Environmental Science and Pollution Research, 28, 28191-28206	Pengaruh praktik GHRM terhadap organizational sustainability dengan kinerja lingkungan dan kinerja karyawan	GHRM berpengaruh positif terhadap organizational sustainability. Kinerja lingkungan dan kinerja karyawan memediasi secara seri hubungan ini. Studi ini membuktikan jalur	Konteks manufaktur; belum pada instansi pemerintah. Relevan karena menunjukkan bahwa

		sebagai mediator	ganda GHRM menuju keberlanjutan organisasi.	GHRM berdampak pada keberlanjutan organisasi melalui mekanisme mediasi ganda yang serupa dengan penelitian ini.
21	Awan et al. (2022) DOI: 10.3389/fenvs.2021.806788 Frontiers in Environmental Science, 9, 806788	GHRM, kepemimpinan transformasional hijau, dan green innovation terhadap kinerja lingkungan; model mediasi-moderasi pada UKM manufaktur	GHRM dan kepemimpinan transformasional hijau berpengaruh positif terhadap kinerja lingkungan melalui mediasi green innovation. Studi ini mengkonfirmasi pentingnya kombinasi kepemimpinan hijau dan GHRM dalam mendorong inovasi hijau.	Konteks UKM manufaktur; belum pada organisasi publik. Relevan langsung karena menguji variabel yang sama (GHRM, kepemimpinan hijau, inovasi hijau, kinerja lingkungan) seperti dalam penelitian ini.
22	Farrukh et al. (2022) DOI: 10.1016/j.techfore.2022.121643 Technological Forecasting and Social Change, 179, 121643	Pengaruh kepemimpinan transformasional hijau, GHRM, dan pengetahuan lingkungan terhadap perilaku pro-lingkungan karyawan	Kepemimpinan transformasional hijau dan GHRM bersama-sama berkontribusi positif pada perilaku pro-lingkungan karyawan. Pengetahuan lingkungan memediasi sebagian hubungan tersebut. Kombinasi faktor kepemimpinan dan HRM	Konteks perusahaan manufaktur Pakistan; fokus pada perilaku individu. Relevan untuk memperkuat argumen integrasi kepemimpinan hijau

			menghasilkan efek sinergis.	dengan GHRM dalam membentuk budaya lingkungan organisasi.
23	Fang et al. (2022) DOI: 10.1371/journal.pone.0274820 PLOS ONE, 17(9), e0274820	Peran mediasi green innovation dan green culture dalam hubungan antara GHRM dan environmental performance pada perusahaan manufaktur China	GHRM berpengaruh positif terhadap environmental performance melalui dua jalur mediasi: green innovation dan green culture. Green innovation dan green culture berperan sebagai mediator parsial yang saling melengkapi.	Konteks manufaktur China; belum pada sektor publik atau pertanian. Relevan karena menguji secara empiris rantai mediasi GHRM-green innovation-kinerja lingkungan yang menjadi fokus penelitian ini.
24	Awwad Al-Shammari et al. (2022) DOI: 10.3389/fenvs.2022.901235 Frontiers in Environmental Science, 10, 901235	GHRM dan sustainable performance dengan peran mediasi green innovation dalam perspektif era teknologi baru	GHRM berpengaruh positif terhadap sustainable performance dengan green innovation sebagai mediator penuh. Temuan ini mengkonfirmasi bahwa green innovation merupakan mekanisme kunci penghubung GHRM dengan kinerja berkelanjutan.	Konteks perusahaan teknologi; belum pada instansi pemerintah atau sektor pertanian. Relevan karena menguji secara langsung variabel mediasi green innovation antara GHRM dan sustainable performance.

25	Aftab et al. (2023) DOI: 10.1002/bse.3219 Business Strategy and the Environment, 32(4), 1782-1798	GHRM dan environmental performance dengan peran mediasi green innovation, strategi lingkungan, dan perilaku pro-lingkungan pada industri manufaktur negara berkembang (Pakistan)	GHRM berpengaruh positif terhadap environmental performance melalui mediasi green innovation dan perilaku pro-lingkungan. Strategi lingkungan memoderasi hubungan tersebut. Studi ini mengkonfirmasi temuan dari perspektif negara berkembang.	Konteks manufaktur Pakistan; belum pada pemerintah daerah sektor pertanian. Relevan karena konteks negara berkembang yang serupa dengan Indonesia dan variabel penelitian yang sesuai dengan penelitian ini.

Berdasarkan penelitian terdahulu tersebut, terdapat tiga tema utama. Pertama, sebagian besar studi menunjukkan bahwa *GHRM* berpengaruh positif terhadap *environmental performance* dan *sustainable performance*. Kedua, banyak penelitian menempatkan green innovation sebagai mekanisme mediasi yang menjelaskan hubungan antara GHRM dan kinerja lingkungan. Seluruh aspek penelitian yang telah dikaji menunjukkan bahwa Green Human Resource Management (GHRM) merupakan praktik manajemen sumber daya manusia yang secara konsisten terbukti memberikan dampak positif terhadap kinerja lingkungan organisasi. Temuan dari berbagai studi seperti Singh et al. (2020), Awan et al. (2022), dan Niazi et al. (2023) secara seragam mengonfirmasi bahwa implementasi GHRM yang terstruktur dan sistematis mampu mendorong organisasi untuk mencapai target lingkungan yang lebih ambisius dan terukur.

Green innovation tampil sebagai variabel mediasi yang paling dominan dan konsisten dalam hampir seluruh penelitian yang dikaji. Studi Singh *et al.* (2020), Awan *et al.* (2022), Wang & Makhbul (2024), serta Jamil *et al.* (2025) secara bersamaan menemukan bahwa hubungan antara *GHRM* dan kinerja lingkungan tidak selalu bersifat langsung, melainkan seringkali dimediasi oleh *green innovation*, yang mengindikasikan bahwa *GHRM* bekerja dengan cara membangkitkan kreativitas dan inovasi ramah lingkungan di dalam organisasi terlebih dahulu sebelum berdampak pada outcome lingkungan.

Kerangka *Resource-Based View* (RBV) menjadi landasan teoritis yang paling banyak digunakan untuk menjelaskan mekanisme kerja GHRM dalam membangun keunggulan kompetitif berbasis lingkungan. Singh et al. (2020) dan Jamil et al. (2025) secara eksplisit menempatkan RBV sebagai kerangka utama yang menjelaskan bagaimana praktik GHRM mengembangkan sumber daya manusia menjadi kapabilitas organisasi yang bernilai strategis dalam mendukung kinerja lingkungan.

Kepemimpinan transformasional hijau (green transformational leadership) secara konsisten muncul sebagai faktor penguat yang memperkuat efektivitas *GHRM* dalam berbagai penelitian. Studi Sharma *et al.* (2022) secara khusus menemukan bahwa green transformational leadership berperan sebagai moderator yang memperkuat hubungan antara *GHRM* dan *green organizational identity*, yang berarti bahwa keberhasilan implementasi *GHRM* sangat bergantung pada kualitas kepemimpinan yang ada di dalam organisasi tersebut.

Mayoritas penelitian yang dikaji masih berfokus pada konteks perusahaan manufaktur dan sektor swasta, seperti yang terlihat pada studi Singh *et al.* (2020), Awan *et al.* (2022), Bocci *et al.* (2023), dan Altassan (2024). Keterbatasan konteks ini membuka celah penelitian yang signifikan, khususnya dalam pengujian efektivitas *GHRM* pada organisasi sektor publik, termasuk instansi pemerintah daerah yang memiliki karakteristik, struktur insentif, dan dinamika birokrasi yang sangat berbeda dari sektor swasta.

Studi Huelgas & Arellano (2021) yang dilakukan pada kantor manajemen pelabuhan memberikan bukti awal yang menarik bahwa *GHRM* juga relevan dan efektif di lingkungan sektor publik. Meskipun konteksnya belum sepenuhnya mencerminkan organisasi pemerintah daerah di bidang pertanian, temuan ini memberikan optimisme bahwa prinsip-prinsip *GHRM* dapat diadaptasi dan diterapkan secara efektif di luar batas sektor swasta yang selama ini mendominasi literatur.

Penelitian Roscoe *et al.* (2019) dan Li *et al.* (2020) memberikan perspektif yang lebih mikro dengan menekankan bahwa dampak *GHRM* pada akhirnya bermuara pada perubahan perilaku individu karyawan. Komitmen karyawan dan perilaku pro-lingkungan yang terbentuk melalui praktik *GHRM* merupakan mekanisme penting yang menghubungkan kebijakan organisasi di tingkat makro dengan tindakan nyata di tingkat individu, sehingga keduanya tidak dapat dipisahkan dalam memahami efektivitas *GHRM* secara utuh.

Dimensi keberlanjutan yang lebih luas juga menjadi fokus dalam beberapa penelitian terbaru. Wang & Makhbul (2024) dan Ojo *et al.* (2021) menyatakan

bahwa manfaat dari pengelolaan SDM berkelanjutan (*GHRM*) tidak hanya berdampak pada kinerja lingkungan saja, tetapi juga mencakup keberlanjutan organisasi secara menyeluruh, yang mencakup aspek ekonomi dan sosial. Temuan ini memperkuat argumen bahwa *GHRM* adalah investasi strategis jangka panjang yang memberikan manfaat berlapis bagi organisasi.

Penelitian Bocci et al. (2023) yang dilakukan dalam konteks Eropa menambahkan dimensi ekonomi yang seringkali luput dari perhatian dalam diskusi tentang GHRM. Temuan bahwa GHRM secara positif berkorelasi dengan produktivitas organisasi menunjukkan bahwa praktik ramah lingkungan dan efisiensi ekonomi bukanlah dua hal yang saling bertentangan, melainkan dapat berjalan secara sinergis dan saling menguatkan dalam kerangka manajemen yang dirancang dengan baik dan komprehensif.

Secara keseluruhan, sintesis dari seluruh penelitian yang dikaji mengindikasikan adanya kesenjangan (gap) penelitian yang nyata dan signifikan terkait penerapan *GHRM* pada instansi pemerintah daerah, khususnya di sektor pertanian.

Meskipun demikian, literatur yang ada masih menyisakan beberapa kesenjangan penelitian. Sebagian besar studi dilakukan pada organisasi swasta, sedangkan konteks organisasi sektor publik, khususnya pemerintah daerah, masih jauh lebih sedikit. Selain itu, kajian tentang *GHRM* pada sektor pertanian juga masih terbatas, padahal sektor ini sangat terkait dengan isu keberlanjutan, perubahan iklim, penggunaan sumber daya alam, dan fungsi penyuluhan. Penggunaan *RBV* juga umumnya diarahkan untuk menjelaskan hubungan *GHRM*

dengan *green innovation* dan *environmental performance* di sektor bisnis, bukan pada instansi pemerintah daerah atau sektor pertanian.

Dalam konteks ini, penelitian pada Dinas Pertanian Kabupaten Penukal Abab Lematang Ilir memiliki posisi yang jelas. Penelitian ini memperluas kajian *GHRM* ke sektor publik daerah, menempatkannya dalam konteks dinas pertanian yang masih jarang dibahas, serta menggunakan *RBV* untuk menjelaskan bagaimana praktik *GHRM* membentuk sumber daya manusia dan kapabilitas organisasi yang bernilai, langka, sulit ditiru, dan tidak tergantikan dalam mendukung keberlanjutan sektor pertanian daerah.

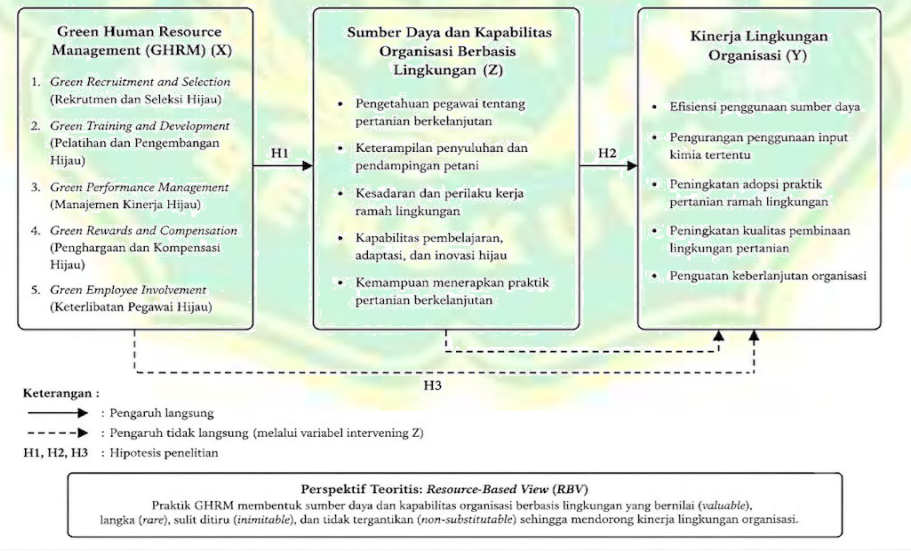
2.4 Kerangka Penelitian

Kerangka penelitian ini dibangun di atas dua landasan utama, yaitu *Green Human Resource Management* dan *Resource Based View*. Dalam penelitian ini, praktik *GHRM* diposisikan sebagai variabel independen, sumber daya dan kapabilitas organisasi berbasis lingkungan sebagai variabel intervening, dan kinerja organisasi berbasis lingkungan sebagai variabel dependen.

Secara konseptual, praktik *GHRM* seperti *green recruitment*, *green training*, *green performance management*, *green rewards*, dan *green employee involvement* dipandang mampu membentuk pengetahuan, keterampilan, kesadaran, dan kapasitas kolektif pegawai yang mendukung keberlanjutan. Selanjutnya, sumber daya dan kapabilitas berbasis lingkungan tersebut akan memperkuat kemampuan organisasi dalam menjalankan program dan pelayanan yang lebih ramah lingkungan.

Dalam perspektif *RBV*, hubungan ini dijelaskan melalui konsep *VRIN*. Praktik *GHRM* membantu organisasi membangun sumber daya manusia yang *valuable* karena mendukung kualitas layanan dan pencapaian tujuan lingkungan, *rare* karena tidak dimiliki secara merata oleh organisasi lain, *inimitable* karena terbentuk melalui pengalaman, pembelajaran, dan rutinitas organisasi, serta *non-substitutable* karena tidak mudah digantikan oleh sumber daya lain.

Dalam konteks Dinas Pertanian Kabupaten Penukal Abab Lematang Ilir, praktik *GHRM* diharapkan membantu membangun aparatur yang memahami pertanian berkelanjutan, mampu mendampingi kelompok tani, dan lebih efektif dalam menerjemahkan program menjadi praktik lapangan. Pada akhirnya, kapabilitas ini diharapkan mendorong kinerja organisasi berbasis lingkungan yang lebih baik, misalnya melalui peningkatan penyuluhan pertanian ramah lingkungan, penguatan.



Gambar 2.1 Kerangka Teoritis Penelitian

Kerangka konseptual penelitian ini menggambarkan hubungan antara *Green Human Resource Management* (GHRM) sebagai variabel independen (X) yang terdiri dari lima dimensi, yaitu *Green Recruitment and Selection, Green Training and Development, Green Performance Management, Green Rewards and Compensation,* dan *Green Employee Involvement,* terhadap Kinerja Organisasi Berbasis Lingkungan (Y) yang diukur melalui lima indikator meliputi efisiensi penggunaan sumber daya, pengurangan penggunaan input kimia tertentu, peningkatan adopsi praktik pertanian ramah lingkungan, peningkatan kualitas pembinaan lingkungan pertanian, dan penguatan keberlanjutan organisasi, dengan Sumber Daya dan Kapabilitas Organisasi Berbasis Lingkungan (Z) sebagai variabel intervening yang memediasi hubungan tersebut.

Terdapat empat hipotesis dalam penelitian ini. H1 menguji hubungan langsung GHRM (X) terhadap Sumber Daya dan Kapabilitas Organisasi Berbasis Lingkungan (Z); H2 menguji hubungan Z terhadap Kinerja Organisasi Berbasis Lingkungan (Y); H3 menguji hubungan langsung GHRM (X) terhadap Y; dan H4 menguji pengaruh tidak langsung GHRM (X) terhadap Y melalui Z sebagai variabel mediasi.

Perspektif teoritis: *Resource-Based View* (*RBV*) digunakan untuk menjelaskan bahwa sumber daya dan kapabilitas berbasis lingkungan yang bernilai, langka, sulit ditiru, dan tidak tergantikan akan mendorong kinerja organisasi berbasis lingkungan.

Praktik Green Human Resource Management (GHRM) dalam konteks instansi pemerintah daerah bidang pertanian merupakan serangkaian kebijakan

pengelolaan sumber daya manusia yang diorientasikan pada pencapaian tujuan lingkungan organisasi. Kelima dimensi GHRM yang digunakan dalam penelitian inigreen recruitment and selection, green training and development, green performance management, green rewards and compensation, serta green employee involvementdiposisikan sebagai praktik yang saling melengkapi dalam membangun kompetensi, motivasi, penguatan kinerja, penghargaan, dan partisipasi pegawai pada agenda lingkungan organisasi.

Green recruitment and selection menjadi titik masuk yang paling fundamental dalam membangun fondasi organisasi yang berwawasan lingkungan. Proses seleksi yang mengutamakan calon pegawai yang memiliki kesadaran, pengetahuan, dan komitmen terhadap isu-isu lingkungan akan memastikan bahwa sejak awal organisasi diisi oleh individu-individu yang secara natural selaras dengan nilai-nilai keberlanjutan pertanian. Hal ini sangat relevan bagi instansi pertanian pemerintah daerah yang membutuhkan penyuluh dan tenaga teknis yang memahami secara mendalam praktik pertanian berkelanjutan di lapangan (Guerci, Carollo & Rocco, 2021).

Green training and development berperan sebagai mekanisme utama dalam membangun dan memperbarui pengetahuan serta keterampilan pegawai terkait pertanian berkelanjutan secara berkesinambungan. Program pelatihan yang dirancang khusus untuk meningkatkan kompetensi pegawai dalam bidang penyuluhan ramah lingkungan, pengelolaan lahan berkelanjutan, dan pengurangan input kimia berbahaya akan secara langsung memperkuat kapabilitas organisasi

dalam menjalankan misi pembinaan petani secara lebih efektif dan bertanggung jawab terhadap lingkungan (Kramar, 2022).

Green performance management memastikan bahwa capaian lingkungan tidak sekadar menjadi aspirasi normatif belaka, tetapi benar-benar terukur, terpantau, dan menjadi bagian integral dari sistem evaluasi kinerja pegawai secara resmi. Ketika indikator kinerja pegawai mencakup dimensi lingkungan seperti jumlah petani yang berhasil beralih ke praktik ramah lingkungan atau tingkat pengurangan penggunaan pestisida di wilayah binaan, maka pegawai akan memiliki motivasi yang lebih kuat dan terarah untuk berkontribusi nyata terhadap target lingkungan organisasi (Aguinis & Burgi-Tian, 2023).

Green rewards and compensation berfungsi sebagai sistem insentif yang secara aktif mendorong dan mempertahankan perilaku ramah lingkungan di kalangan seluruh pegawai organisasi. Pemberian penghargaan, pengakuan, maupun kompensasi tambahan kepada pegawai yang berhasil menunjukkan kontribusi nyata terhadap pencapaian target lingkungan akan menciptakan budaya organisasi yang menghargai dan merayakan perilaku hijau, sehingga keberlanjutan lingkungan menjadi bagian dari identitas kolektif organisasi pertanian tersebut (Altassan, 2024).

Green employee involvement merupakan dimensi *GHRM* yang memastikan bahwa seluruh pegawai tidak hanya menjadi objek kebijakan lingkungan, tetapi juga menjadi subjek aktif yang turut berpartisipasi dalam perumusan, pelaksanaan, dan evaluasi inisiatif lingkungan organisasi. Keterlibatan aktif pegawai dalam program-program hijau akan menumbuhkan rasa kepemilikan (*sense of ownership*)

yang kuat terhadap agenda lingkungan, yang pada akhirnya mendorong munculnya ide-ide inovatif dari bawah (*bottom-up*) yang seringkali lebih kontekstual dan aplikatif di lapangan (Roscoe *et al.*, 2019).

Sumber daya dan kapabilitas organisasi berbasis lingkungan yang terbentuk melalui implementasi *GHRM* merupakan aset strategis yang menjadi jembatan penghubung antara praktik manajemen SDM dan kinerja organisasi berbasis lingkungan yang diharapkan. Pengetahuan pegawai tentang pertanian berkelanjutan, keterampilan penyuluhan yang mumpuni, serta kesadaran dan perilaku kerja ramah lingkungan yang terbangun secara kolektif akan membentuk kapabilitas organisasional yang unik, bernilai tinggi, dan sulit direplikasi oleh pihak lain, sejalan dengan logika *Resource-Based View* yang menjadi landasan teoritis penelitian ini (Barney & Felin, 2021).

Kapabilitas pembelajaran, adaptasi, dan inovasi hijau yang terbentuk di dalam organisasi pertanian pemerintah daerah merupakan manifestasi nyata dari *dynamic capabilities* yang lahir dari implementasi *GHRM* yang konsisten dan berkelanjutan. Organisasi yang pegawainya secara terus-menerus belajar, beradaptasi terhadap perubahan kondisi lingkungan pertanian, dan berinovasi dalam mengembangkan metode penyuluhan yang lebih efektif akan memiliki daya lenting (*resilience*) yang jauh lebih tinggi dalam menghadapi berbagai tantangan lingkungan dan pertanian yang semakin kompleks .

Kinerja organisasi berbasis lingkungan yang diharapkan dari seluruh rangkaian proses tersebut mencakup lima aspek konkret yang saling berkaitan erat. Efisiensi penggunaan sumber daya alam, pengurangan penggunaan input kimia

berbahaya, peningkatan adopsi praktik pertanian ramah lingkungan oleh petani binaan, peningkatan kualitas pembinaan lingkungan pertanian, serta penguatan keberlanjutan organisasi secara keseluruhan merupakan indikator capaian yang mencerminkan keberhasilan transformasi hijau yang diupayakan melalui GHRM (Wang & Makhbul, 2024).

Secara menyeluruh, kerangka konseptual ini menggambarkan sebuah alur logis yang koheren dan terstruktur, di mana praktik *GHRM* yang diimplementasikan secara serius dan konsisten akan membangun sumber daya serta kapabilitas organisasi berbasis lingkungan yang pada akhirnya bermuara pada peningkatan kinerja organisasi berbasis lingkungan yang nyata dan terukur. Dalam konteks instansi pertanian pemerintah daerah, kerangka ini menawarkan pendekatan yang tidak hanya relevan secara teoritis, tetapi juga sangat aplikatif dan mendesak untuk segera diwujudkan mengingat semakin kritisnya kondisi lingkungan pertanian yang membutuhkan respons strategis dan terkoordinasi dari seluruh elemen organisasi (Ehnert & Harry, 2024).

Berdasarkan kerangka teoritis tersebut, penelitian ini memandang bahwa kinerja organisasi berbasis lingkungan Dinas Pertanian Kabupaten Penukal Abab Lematang Ilir tidak hanya dipengaruhi oleh keberadaan praktik *GHRM* secara langsung, tetapi juga oleh kemampuan organisasi dalam mengubah praktik tersebut menjadi sumber daya manusia dan kapabilitas organisasi yang bernilai strategis.

2.5 Definisi Operasional Variabel

Untuk menjaga konsistensi istilah, konstruk Y dalam penelitian ini selanjutnya disebut Kinerja Organisasi Berbasis Lingkungan. Istilah “kinerja

lingkungan" atau environmental performance dipertahankan hanya ketika merujuk terminologi asli pada sumber pustaka.

Green Human Resource Management (Green *HRM*) dalam penelitian ini didefinisikan secara operasional sebagai serangkaian kebijakan, praktik, dan sistem pengelolaan sumber daya manusia yang secara sadar mengintegrasikan prinsip-prinsip ramah lingkungan ke dalam setiap fungsi manajemen SDM di Dinas Pertanian Kabupaten Penukal Abab Lematang Ilir.

Variabel ini diukur melalui lima dimensi utama, yaitu: (1) *Green Recruitment and Selection*, yaitu proses rekrutmen dan penempatan pegawai yang mempertimbangkan kompetensi lingkungan, kemampuan teknis pertanian berkelanjutan, serta pemahaman terhadap kondisi lingkungan lokal; (2) *Green Training and Development*, yaitu penyelenggaraan pelatihan dan pengembangan yang mencakup materi pertanian berkelanjutan, konservasi tanah dan air, adaptasi perubahan iklim, serta pengurangan input kimia berbahaya; (3) *Green Performance Management*, yaitu sistem penilaian kinerja yang memuat indikator pencapaian tujuan lingkungan, target penyuluhan pertanian ramah lingkungan dalam SKP, serta pemantauan kepatuhan terhadap prosedur ramah lingkungan; (4) *Green Rewards and Compensation*, yaitu pemberian apresiasi, penghargaan, dan insentif kepada pegawai yang menunjukkan perilaku ramah lingkungan dan berkontribusi pada inovasi hijau; serta (5) *Green Employee Involvement*, yaitu pelibatan aktif pegawai dalam perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi program-program lingkungan dan pertanian berkelanjutan di dinas. Variabel ini diukur menggunakan 25 item pernyataan dengan skala Likert 1–5 (item C.1 s.d. C.5 pada kuesioner).

Sumber Daya dan Kapabilitas Organisasi Berbasis Lingkungan (Z) dalam penelitian ini didefinisikan secara operasional sebagai keseluruhan kemampuan Dinas Pertanian Kabupaten Penukal Abab Lematang Ilir dalam membangun, mengintegrasikan, dan memanfaatkan sumber daya manusia serta kapabilitas organisasi yang berorientasi lingkungan guna mendukung pelayanan pertanian berkelanjutan. Variabel ini diukur melalui tiga dimensi utama, yaitu: (1) *Green Human Capital* (Sumber Daya Manusia Berbasis Lingkungan), yaitu pengetahuan, keterampilan teknis penyuluhan, pengalaman lapangan, pemahaman kondisi lingkungan lokal, serta kesadaran pegawai terhadap keberlanjutan lingkungan dalam sektor pertanian; (2) *Green Organizational Capability* (Kapabilitas Organisasi Berbasis Lingkungan), yaitu kemampuan organisasi dalam mengoordinasikan program lingkungan antarunit kerja, beradaptasi dengan regulasi lingkungan, mengintegrasikan tujuan lingkungan dalam perencanaan strategis, serta membangun budaya kerja dan sistem prosedur ramah lingkungan; serta (3) Pembelajaran Organisasi Berbasis Lingkungan, yaitu kemampuan organisasi dalam melakukan evaluasi berkelanjutan, mendokumentasikan pengetahuan lapangan, mendorong inovasi metode penyuluhan hijau, dan memperbarui kompetensi pegawai sesuai perkembangan isu lingkungan dan teknologi pertanian. Variabel ini diukur menggunakan 15 item pernyataan dengan skala Likert 1–5 (item D.1 s.d. D.3 pada kuesioner).

Kinerja Organisasi Berbasis Lingkungan (Y) dalam penelitian ini didefinisikan secara operasional sebagai hasil atau capaian nyata Dinas Pertanian Kabupaten Penukal Abab Lematang Ilir dalam mengelola dampak lingkungan dan

mendorong adopsi pertanian berkelanjutan di wilayah kerjanya. Variabel ini diukur melalui tiga dimensi utama, yaitu: (1) Efektivitas Program Lingkungan, yaitu sejauh mana program penyuluhan pertanian ramah lingkungan berjalan efektif, kelompok tani semakin mengadopsi praktik berkelanjutan, kegiatan pendampingan berhasil mendorong perilaku budidaya yang aman bagi lingkungan, serta jangkauan penyuluhan mencakup sebagian besar desa dan kelompok tani di Kabupaten PALI; (2) Efisiensi Penggunaan Sumber Daya, yaitu keberhasilan dinas dalam mengurangi penggunaan kertas melalui digitalisasi, mengelola energi secara lebih efisien, mengurangi penggunaan input kimia berbahaya di lahan binaan, serta mendorong pengelolaan limbah pertanian yang lebih baik; serta (3) Kontribusi terhadap Keberlanjutan Lingkungan, yaitu kontribusi nyata program-program dinas terhadap pelestarian lingkungan pertanian, pencapaian tujuan pembangunan berkelanjutan (SDGs) di sektor pertanian, keseimbangan ekosistem pertanian, dan perbaikan kinerja organisasi berbasis lingkungan secara keseluruhan. Variabel ini diukur menggunakan 12 item pernyataan dengan skala Likert 1–5 (item E.1 s.d. E.3 pada kuesioner).

Tabel 2.2 Operasionalisasi Variabel Penelitian

No	Variabel	Definisi Operasional	Dimensi	Indikator
1	Green Human Resource Management (X)	Praktik pengelolaan SDM yang mengintegrasikan tujuan lingkungan ke dalam fungsi-fungsi SDM di Dinas Pertanian Kab. PALI	Green Recruitment & Selection	Rekrutmen mempertimbangkan kompetensi lingkungan calon pegawai
				Uraian tugas (job description) mencantumkan kompetensi terkait lingkungan dan

				pertanian berkelanjutan
				Penempatan pegawai sesuai kemampuan teknis pertanian berkelanjutan
				Dalam proses seleksi/penempatan, dinas memperhatikan pemahaman pegawai terhadap kondisi lingkungan lokal
				Orientasi pegawai baru mencakup pengenalan program-program lingkungan dan keberlanjutan dinas
			Green Training & Development	Dinas menyediakan pelatihan tentang praktik pertanian berkelanjutan (organik, pemupukan berimbang, pengendalian hama terpadu)
				Pelatihan konservasi tanah dan air
				Dinas menyelenggarakan pelatihan tentang adaptasi perubahan iklim bagi pegawai/penyuluh
				Pelatihan mencakup pengurangan penggunaan input kimia berbahaya dan pengelolaan limbah pertanian

				Dinas mendorong pengembangan kapasitas pegawai melalui seminar/lokakarya terkait isu lingkungan
				Materi pelatihan relevan dengan tantangan lingkungan yang dihadapi di Kabupaten PALI
			Green Performance Management	Penilaian kinerja mencakup indikator lingkungan
				Target penyuluhan pertanian ramah lingkungan masuk dalam SKP
				Evaluasi kinerja mempertimbangkan jumlah kegiatan pendampingan kelompok tani dalam pertanian berkelanjutan
				Dinas memantau kepatuhan pegawai terhadap prosedur ramah lingkungan dalam pelaksanaan tugas
				Efisiensi penggunaan sumber daya kantor (kertas, listrik, BBM) menjadi bagian dari evaluasi kinerja unit kerja
			Green Rewards & Compensation	Pegawai yang menunjukkan perilaku ramah lingkungan mendapatkan

				apresiasi/pengakuan dari pimpinan
				Dinas memberikan penghargaan (formal/informal) kepada pegawai berprestasi dalam program lingkungan
				Sistem insentif/tunjangan dinas mendorong pegawai menerapkan praktik kerja ramah lingkungan
				Kontribusi pegawai terhadap inovasi hijau (metode penyuluhan ramah lingkungan) dihargai organisasi
			Green Employee Involvement	Pegawai dilibatkan dalam perencanaan program-program lingkungan dan pertanian berkelanjutan di dinas
				Pegawai didorong untuk memberikan ide/saran terkait perbaikan praktik kerja yang lebih ramah lingkungan
				Pegawai berpartisipasi aktif dalam kegiatan penyuluhan pertanian ramah lingkungan kepada kelompok tani
				Dinas memfasilitasi forum diskusi/rapat yang membahas

				isu-isu lingkungan dan keberlanjutan pertanian
				Pegawai memiliki kesempatan terlibat dalam pengambilan keputusan terkait inisiatif lingkungan dinas
2	Sumber Daya & Kapabilitas Organisasi Berbasis Lingkungan (Z)	Kemampuan organisasi dalam mengintegrasikan, membangun, dan memanfaatkan sumber daya berbasis lingkungan untuk mendukung kinerja pertanian berkelanjutan	Sumber Daya Manusia Berbasis Lingkungan	Pegawai memiliki pengetahuan teknis pertanian berkelanjutan
				Pegawai memiliki keterampilan teknis yang cukup untuk melakukan penyuluhan pertanian ramah lingkungan
				Pegawai memiliki pengalaman lapangan dalam mendampingi kelompok tani menerapkan praktik budidaya berkelanjutan
				Pegawai memahami kondisi lingkungan lokal (iklim, tanah, sumber daya air) yang berpengaruh terhadap pertanian di Kab. PALI
				Pegawai memiliki kesadaran yang tinggi terhadap pentingnya keberlanjutan lingkungan dalam sektor pertanian
			Kapabilitas Organisasi	Organisasi mampu mengkoordinasikan program

			Berbasis Lingkungan	lingkungan secara efektif
				Dinas memiliki kemampuan beradaptasi terhadap perubahan regulasi dan kebijakan lingkungan
				Dinas mampu mengintegrasikan tujuan lingkungan ke dalam perencanaan strategis organisasi
				Budaya kerja di dinas mendukung perilaku dan praktik yang ramah lingkungan
				Dinas memiliki sistem dan prosedur kerja yang mendukung pelaksanaan program pertanian berkelanjutan
			Pembelajaran Organisasi Berbasis Lingkungan	Dinas secara rutin melakukan evaluasi dan pembelajaran dari pelaksanaan program lingkungan yang telah berjalan
				Pengalaman lapangan pegawai digunakan sebagai bahan pembelajaran organisasi untuk meningkatkan program keberlanjutan
				Dinas mendorong inovasi dan eksperimentasi

				dalam metode penyuluhan dan pendampingan pertanian ramah lingkungan
				Pengetahuan dan pengalaman tentang praktik pertanian berkelanjutan didokumentasikan dan dibagikan antarunit kerja
				Dinas mampu memperbarui kompetensi pegawai secara berkelanjutan sesuai perkembangan isu lingkungan dan teknologi pertanian
3	Kinerja Organisasi Berbasis Lingkungan (Y)	Hasil atau outcome dari upaya organisasi dalam mengelola dampak lingkungan dan mendorong pertanian berkelanjutan di Kab. PALI	Efektivitas Program Lingkungan	Program penyuluhan pertanian ramah lingkungan berjalan efektif
				Kelompok tani binaan dinas semakin banyak mengadopsi praktik pertanian berkelanjutan (organik, pengendalian hama terpadu)
				Kegiatan pendampingan pegawai/penyuluh berhasil mendorong petani menerapkan praktik budidaya aman bagi lingkungan
				Jangkauan penyuluhan pertanian ramah

				lingkungan telah mencakup sebagian besar desa dan kelompok tani di Kab. PALI
			Efisiensi Sumber Daya	Dinas telah berhasil mengurangi penggunaan kertas melalui digitalisasi atau efisiensi administrasi
				Penggunaan energi (listrik, bahan bakar) di lingkungan kantor dinas telah dikelola secara lebih efisien
				Penggunaan input kimia berbahaya (pestisida sintetis, pupuk kimia berlebihan) di lahan binaan telah berkurang
				Dinas telah mendorong pengelolaan limbah pertanian yang lebih baik di wilayah binaan
			Kontribusi Keberlanjutan	Program-program dinas secara nyata berkontribusi pada pelestarian lingkungan pertanian di Kabupaten PALI
				Kegiatan dinas mendukung pencapaian tujuan pembangunan berkelanjutan (SDGs) di sektor pertanian

				Dinas telah berkontribusi dalam menjaga keseimbangan ekosistem pertanian di wilayah Kabupaten PALI
				Secara keseluruhan, kinerja organisasi berbasis lingkungan Dinas Pertanian Kab. PALI telah menunjukkan perbaikan dalam beberapa tahun terakhir

Tabel 2.3 Kisi-Kisi Instrumen Penelitian

No	Variabel	Dimensi	No. Item	Jumlah Item
1	Green HRM (X)	*Green Recruitment & Selection*	1, 2, 3, 4, 5	5
		Green Training & Development	6, 7, 8, 9, 10, 11	6
		Green Performance Management	12, 13, 14, 15, 16	5
		Green Rewards & Compensation	17, 18, 19, 20	4
		Green Employee Involvement	21, 22, 23, 24, 25	5
	Subtotal			**25**
2	Sumber Daya & Kapabilitas (Z)	SDM Berbasis Lingkungan	26, 27, 28, 29, 30	5
		Kapabilitas Organisasi Berbasis Lingkungan	31, 32, 33, 34, 35	5
		Pembelajaran Organisasi Berbasis Lingkungan	36, 37, 38, 39, 40	5
	Subtotal			**15**
3	Kinerja Organisasi Berbasis Lingkungan (Y)	Efektivitas Program Lingkungan	41, 42, 43, 44	4
		Efisiensi Sumber Daya	45, 46, 47, 48	4
		Kontribusi Keberlanjutan	49, 50, 51, 52	4
	TOTAL			**52**

2.6 Pengembangan Hipotesis

Hipotesis yang diuji dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- H1: *Green Human Resource Management* (*GHRM*) berpengaruh positif dan signifikan terhadap sumber daya dan kapabilitas

organisasi berbasis lingkungan di Dinas Pertanian Kabupaten Penukal Abab Lematang Ilir.

Landasan H1 bertumpu pada argumen bahwa praktik GHRM menyediakan mekanisme organisasi untuk membangun pengetahuan, keterampilan, motivasi, dan keterlibatan pegawai yang diperlukan bagi terbentuknya sumber daya serta kapabilitas berbasis lingkungan. Green recruitment membantu memperoleh atau menempatkan pegawai dengan orientasi lingkungan, green training memperkuat kompetensi hijau, sedangkan green performance management, green rewards, dan green employee involvement membantu melembagakan perilaku serta rutinitas ramah lingkungan.

Renwick et al. (2013) menjelaskan peran praktik-praktik GHRM dalam membangun kemampuan, motivasi, dan kesempatan pegawai untuk berkontribusi pada agenda lingkungan. Temuan Dumont et al. (2017) menunjukkan bahwa GHRM berkaitan dengan perilaku hijau pegawai melalui iklim dan nilai lingkungan, sedangkan Roscoe et al. (2019) menunjukkan bahwa praktik GHRM mendukung terbentuknya budaya dan kapabilitas organisasi hijau. Atas dasar tersebut, GHRM diperkirakan memiliki hubungan positif dengan Sumber Daya dan Kapabilitas Organisasi Berbasis Lingkungan.

- H2: Sumber daya dan kapabilitas organisasi berbasis lingkungan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi berbasis lingkungan di Dinas Pertanian Kabupaten Penukal Abab Lematang Ilir.

Pramudita dan Gunawan (2023) dalam penelitiannya pada PT Mitrakarya Cipta Gemilang menemukan bahwa *GHRM* terbukti berpengaruh terhadap kinerja lingkungan yang dimediasi oleh *Green Human Capital* yang merupakan representasi dari kapabilitas sumber daya manusia berbasis lingkungan organisasi.

Dari delapan hipotesis yang diuji, lima di antaranya didukung oleh pengaruh yang signifikan dan positif (Pramudita & Gunawan, 2023). Penelitian lain juga menemukan bahwa implementasi *GHRM* di Indonesia masih menghadapi keterbatasan berupa rendahnya kesadaran manajerial, keterbatasan sumber daya, serta minimnya indikator kinerja lingkungan yang terukur, yang secara tidak langsung menegaskan bahwa kekuatan sumber daya dan kapabilitas organisasi adalah faktor penentu utama dalam mendorong kinerja lingkungan.

Penelitian tentang penerapan Green *HRM* pada industri keuangan di Indonesia juga menunjukkan bahwa praktik *GHRM* yang meliputi perekrutan ramah lingkungan, pelatihan, manajemen kinerja, dan keterlibatan karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja berkelanjutan, di mana kapabilitas SDM menjadi jembatan utama antara praktik hijau dan capaian kinerja organisasi (Permata, Wening & Hariyadi, 2024).

- H3: *Green Human Resource Management* (*GHRM*) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi berbasis lingkungan di Dinas Pertanian Kabupaten Penukal Abab Lematang Ilir.

Hadjri et al. (2020) dalam penelitiannya pada rumah sakit di Kota Palembang bertujuan menganalisis pengaruh *GHRM* yang terdiri dari variabel

Green Recruitment and Selection, *Green Training*, dan *Green Compensation* secara parsial maupun simultan terhadap kinerja lingkungan rumah sakit. Penelitian ini merupakan salah satu kajian pionir yang mengangkat isu *GHRM* dan kinerja lingkungan di luar konteks industri manufaktur (Hadjri et al., 2020).

Penelitian yang mengkaji pengaruh *GHRM* terhadap kinerja karyawan dan kinerja lingkungan perusahaan menyimpulkan bahwa penerapan *GHRM* memiliki pengaruh positif terhadap peningkatan kinerja lingkungan perusahaan melalui berbagai praktik seperti pelatihan lingkungan, sistem penilaian kinerja berbasis keberlanjutan, serta kebijakan kerja yang ramah lingkungan (Agoestian et al., 2025).

Kurniawan et al. (2024) juga membuktikan bahwa *GHRM* berpengaruh signifikan terhadap kinerja lingkungan melalui variabel intervening kepuasan kerja dalam studi pada PT Pacific Indopalm Industries, menegaskan bahwa pengaruh *GHRM* terhadap kinerja lingkungan dapat bersifat langsung maupun tidak langsung (Kurniawan, Hendriani & Nuryanti, 2024).

- H4: Sumber daya dan kapabilitas organisasi berbasis lingkungan memediasi pengaruh *Green Human Resource Management* (*GHRM*) terhadap kinerja organisasi berbasis lingkungan di Dinas Pertanian Kabupaten Penukal Abab Lematang Ilir.

Pramudita dan Gunawan (2023) dalam penelitian pada PT Mitrakarya Cipta Gemilang secara eksplisit membuktikan bahwa dari model yang dihasilkan, *GHRM* terbukti berpengaruh terhadap Kinerja Lingkungan yang dimediasi oleh Green

Human Capital, yang merupakan wujud nyata dari kapabilitas sumber daya manusia berbasis lingkungan dalam organisasi Pramudita & Gunawan, 2023).

Hasil penelitian lain juga menunjukkan bahwa *GHRM* tidak hanya meningkatkan motivasi dan kinerja individu, tetapi juga mendukung pencapaian tujuan keberlanjutan organisasi secara keseluruhan, dan merekomendasikan agar organisasi memperkuat praktik *GHRM* serta menerapkan sistem penghargaan yang berfokus pada keberlanjutan yang pada akhirnya memperkuat kapabilitas organisasi sebagai variabel penghubung antara *GHRM* dan kinerja lingkungan (Fitria, Musslifah & Purnomosidi, 2024).

Penelitian sistematis pada perusahaan manufaktur Indonesia menegaskan bahwa praktik *GHRM* seperti *green recruitment*, *green training*, green performance appraisal, dan green reward system efektif menanamkan kesadaran serta perilaku etis lingkungan pada karyawan, dan penerapannya mendukung keberlanjutan organisasi sekaligus meningkatkan reputasi dan daya saing perusahaan yang keseluruhannya merupakan manifestasi dari kapabilitas organisasi sebagai mediator antara *GHRM* dan kinerja lingkungan.