KUISIONER PENELITIAN

PERANAN SUMBER DAYA DAN KAPASITAS ORGANISASI BERBASIS LINGKUNGAN DALAM MEMEDIASI PENGARUH GREEN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT (GHRM) TERHADAP KINERJA ORGANISASI BERBASIS LINGKUNGAN PADA DINAS PERTANIAN KABUPATEN PENUKAL ABAB LEMATANG ILIR

Peneliti: Wika Azhari
Program Studi Magister Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Muhammadiyah Bengkulu

Kepada Yth. Bapak/Ibu Pegawai Dinas Pertanian Kabupaten Penukal Abab Lematang Ilir.

Dengan hormat,

Dalam rangka penyusunan tesis pada Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Bengkulu, saya melakukan penelitian tentang implementasi Green Human Resource Management (GHRM) dan pengaruhnya terhadap kinerja organisasi berbasis lingkungan melalui sumber daya dan kapabilitas organisasi berbasis lingkungan di Dinas Pertanian Kabupaten Penukal Abab Lematang Ilir.

Saya memohon kesediaan Bapak/Ibu untuk mengisi kuisioner ini secara jujur dan sesuai dengan kondisi yang Bapak/Ibu rasakan dan alami di lingkungan kerja. Tidak ada jawaban yang benar atau salah. Seluruh informasi yang diberikan akan dijaga kerahasiaannya dan hanya digunakan untuk keperluan akademis. Atas kesediaan dan kerja sama Bapak/Ibu, saya ucapkan terima kasih.

Hormat saya,

Wika Azhari

NPM: 2461101005

BAGIAN A: IDENTITAS RESPONDEN

No	Pertanyaan	Pilihan Jawaban
1	Jenis Kelamin	☐ Laki-laki ☐ Perempuan
2	Usia	☐ 20–30 tahun ☐ 31–40 tahun ☐ 41–50 tahun ☐ > 50 tahun
3	Pendidikan Terakhir	☐ SMA/Sederajat ☐ D3 ☐ S1 ☐ S2 ☐ Lainnya: _____
4	Status Kepegawaian	☐ PNS ☐ CPNS ☐ PPPK ☐ Non-ASN
5	Masa Kerja	☐ 1–5 tahun ☐ 6–10 tahun ☐ 11–15 tahun ☐ > 15 tahun
6	Unit Kerja/Bidang	☐ Sekretariat ☐ Bidang Tanaman Pangan ☐ Bidang Hortikultura ☐ Bidang Perkebunan ☐ Bidang Penyuluhan ☐ UPT ☐ Lainnya: _____
7	Jabatan	☐ Pejabat Struktural ☐ Pejabat Fungsional (Penyuluh) ☐ Staf/Pelaksana

BAGIAN B: PETUNJUK PENGISIAN KUISIONER

Berilah tanda centang (✓) pada kolom yang paling sesuai dengan persepsi dan pengalaman Bapak/Ibu.

Skor	Keterangan	Makna
5	Sangat Setuju (SS)	Pernyataan sangat sesuai
4	Setuju (S)	Pernyataan sesuai
3	Netral (N)	Netral
2	Tidak Setuju (TS)	Pernyataan tidak sesuai
1	Sangat Tidak Setuju (STS)	Pernyataan sangat tidak sesuai

BAGIAN C: GREEN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT (X)

C.1 Green Recruitment and Selection

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
1	Proses rekrutmen/penempatan mempertimbangkan kompetensi lingkungan.	☐	☐	☐	☐	☐
2	Job description mencantumkan kompetensi lingkungan.	☐	☐	☐	☐	☐
3	Penempatan pegawai sesuai kemampuan teknis pertanian berkelanjutan.	☐	☐	☐	☐	☐
4	Seleksi memperhatikan pemahaman lingkungan lokal.	☐	☐	☐	☐	☐
5	Orientasi pegawai baru mencakup program lingkungan.	☐	☐	☐	☐	☐

C.2 Green Training and Development

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
6	Dinas menyediakan pelatihan pertanian berkelanjutan.	☐	☐	☐	☐	☐
7	Pegawai mendapatkan pelatihan konservasi tanah dan air.	☐	☐	☐	☐	☐
8	Pelatihan adaptasi perubahan iklim tersedia.	☐	☐	☐	☐	☐
9	Pelatihan mencakup pengurangan	☐	☐	☐	☐	☐

	input kimia berbahaya.					
10	Dinas mendorong seminar/lokakarya lingkungan.	☐	☐	☐	☐	☐
11	Materi pelatihan relevan dengan tantangan lingkungan PALI.	☐	☐	☐	☐	☐

C.3 Green Performance Management

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
12	Penilaian kinerja mencakup indikator lingkungan.	☐	☐	☐	☐	☐
13	Target penyuluhan ramah lingkungan masuk SKP.	☐	☐	☐	☐	☐
14	Evaluasi mempertimbangkan pendampingan kelompok tani.	☐	☐	☐	☐	☐
15	Dinas memantau kepatuhan prosedur ramah lingkungan.	☐	☐	☐	☐	☐
16	Efisiensi sumber daya menjadi bagian evaluasi kinerja.	☐	☐	☐	☐	☐

C.4 Green Rewards and Compensation

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
17	Pegawai ramah lingkungan mendapat apresiasi.	☐	☐	☐	☐	☐
18	Dinas memberi penghargaan program lingkungan.	☐	☐	☐	☐	☐

19	Insentif mendorong praktik kerja ramah lingkungan.	☐	☐	☐	☐	☐
20	Kontribusi inovasi hijau dihargai organisasi.	☐	☐	☐	☐	☐

C.5 Green Employee Involvement

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
21	Pegawai dilibatkan dalam program lingkungan.	☐	☐	☐	☐	☐
22	Pegawai didorong memberi ide ramah lingkungan.	☐	☐	☐	☐	☐
23	Pegawai aktif dalam penyuluhan ramah lingkungan.	☐	☐	☐	☐	☐
24	Dinas memfasilitasi forum diskusi lingkungan.	☐	☐	☐	☐	☐
25	Pegawai terlibat dalam pengambilan keputusan lingkungan.	☐	☐	☐	☐	☐

BAGIAN D: SUMBER DAYA & KAPABILITAS ORGANISASI (Z)

D.1 Green Human Capital (Sumber Daya Manusia Berbasis Lingkungan)

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
26	Pegawai memiliki pengetahuan pertanian berkelanjutan.	☐	☐	☐	☐	☐
27	Pegawai memiliki keterampilan penyuluhan ramah lingkungan.	☐	☐	☐	☐	☐
28	Pegawai berpengalaman mendampingi kelompok tani.	☐	☐	☐	☐	☐
29	Pegawai memahami kondisi lingkungan lokal.	☐	☐	☐	☐	☐
30	Pegawai memiliki kesadaran keberlanjutan lingkungan.	☐	☐	☐	☐	☐

D.2 Green Organizational Capability (Kapabilitas Organisasi Berbasis Lingkungan)

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
31	Dinas mampu mengoordinasikan program lingkungan.	☐	☐	☐	☐	☐
32	Dinas mampu beradaptasi dengan kebijakan lingkungan.	☐	☐	☐	☐	☐

33	Tujuan lingkungan masuk perencanaan strategis.	☐	☐	☐	☐	☐
34	Budaya kerja mendukung praktik ramah lingkungan.	☐	☐	☐	☐	☐
35	Sistem kerja mendukung pertanian berkelanjutan.	☐	☐	☐	☐	☐

D.3 Pembelajaran Organisasi Berbasis Lingkungan

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
36	Dinas rutin melakukan evaluasi program lingkungan.	☐	☐	☐	☐	☐
37	Pengalaman lapangan menjadi pembelajaran organisasi.	☐	☐	☐	☐	☐
38	Dinas mendorong inovasi penyuluhan ramah lingkungan.	☐	☐	☐	☐	☐
39	Pengetahuan dibagikan antarunit kerja.	☐	☐	☐	☐	☐
40	Kompetensi pegawai diperbarui secara berkelanjutan.	☐	☐	☐	☐	☐

BAGIAN E: KINERJA ORGANISASI BERBASIS LINGKUNGAN (Y)

E.1 Efektivitas Program Lingkungan

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
41	Program penyuluhan ramah lingkungan berjalan efektif.	☐	☐	☐	☐	☐
42	Kelompok tani semakin mengadopsi pertanian berkelanjutan.	☐	☐	☐	☐	☐
43	Pendampingan mendorong praktik budidaya aman lingkungan.	☐	☐	☐	☐	☐
44	Jangkauan penyuluhan mencakup sebagian besar desa.	☐	☐	☐	☐	☐

E.2 Efisiensi Penggunaan Sumber Daya

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
45	Penggunaan kertas berkurang melalui digitalisasi.	☐	☐	☐	☐	☐
46	Penggunaan energi lebih efisien.	☐	☐	☐	☐	☐
47	Penggunaan input kimia berbahaya berkurang.	☐	☐	☐	☐	☐

48	Pengelolaan limbah pertanian lebih baik.	☐	☐	☐	☐	☐

E.3 Kontribusi terhadap Keberlanjutan

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
49	Program dinas berkontribusi pada pelestarian lingkungan.	☐	☐	☐	☐	☐
50	Kegiatan dinas mendukung SDGs sektor pertanian.	☐	☐	☐	☐	☐
51	Dinas menjaga keseimbangan ekosistem pertanian.	☐	☐	☐	☐	☐
52	Kinerja organisasi berbasis lingkungan dinas menunjukkan perbaikan.	☐	☐	☐	☐	☐

BAGIAN F: PERTANYAAN TERBUKA (OPSIONAL)

1. Menurut Bapak/Ibu, apa hambatan utama dalam menerapkan praktik kerja ramah lingkungan?

_____

2. Apa saran Bapak/Ibu untuk meningkatkan pengelolaan SDM berorientasi lingkungan?

_____

TERIMA KASIH ATAS PARTISIPASI BAPAK/IBU.
Seluruh informasi akan dijaga kerahasiaannya dan hanya digunakan untuk keperluan akademis.

DAFTAR PUSTAKA

Aftab, J., & Veneziani, M. (2023). Green human resource management and environmental performance: The role of green innovation and environmental strategy in a developing country. *Business Strategy and the Environment, 32*(4), 1782–1798. https://doi.org/10.1002/bse.3219

Abau, K. (2025). Green Human Resource Management (GHRM) sebagai instrumen implementasi etika lingkungan: Bukti dari perusahaan manufaktur di Indonesia. Aliansi: Jurnal Manajemen dan Bisnis, 20(2), 79–87. https://doi.org/10.46975/ga7q8w82

Agoestian, F. E., Nuryati, T., Anggraeni, A. F., & Komar P, D. (2025). Implementasi Green Human Resources Management dalam Mendukung Keberlanjutan Perusahaan. *Journal of Innovative and Creativity, 5*(3), 27209–27219. https://doi.org/10.31004/joecy.v5i3.3934

Aguinis, H., & Burgi-Tian, J. (2023). Performance management around the world: Solving the standardization versus adaptation dilemma. *IIM Ranchi Journal of Management Studies, 2*(2), 159–170. https://doi.org/10.1108/IRJMS-09-2022-0091

Altassan, A. (2024). Green human resource management practices and environmental performance. *International Journal of Human Resource Studies, 14*(2), 45–61.

Amjad, F., Abbas, W., Zia-UR-Rehman, M., Baig, S. A., Hashim, M., Khan, A., & Rehman, H. ur. (2021). Effect of green human resource management practices on organizational sustainability: The mediating role of environmental and employee performance. *Environmental Science and Pollution Research, 28*, 28191–28206. https://doi.org/10.1007/s11356-020-11307-9

Amrutha, V. N., & Geetha, S. N. (2020). A systematic review on green human resource management: Implications for social sustainability. *Journal of Cleaner Production, 247*, 119131. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.119131

Anwar, N., Nik Mahmood, N. H., Yusliza, M. Y., Ramayah, T., Noor Faezah, J., & Khalid, W. (2020). Green human resource management for organisational citizenship behaviour towards the environment and environmental performance on a university campus. *Journal of Cleaner Production, 256*, 120401. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.120401

Aslamiyah, F., Windarti, R. A., Farleni, S., & Sanjaya, V. F. (2024). Pendekatan Resource-Based View (RBV) dalam manajemen bisnis: Strategi untuk keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Al-A'Mal: Jurnal Manajemen Bisnis Syariah, 1(2), 176–183.

Awan, F. H., Dunnan, L., Jamil, K., Gul, R. F., Anwar, A., Idrees, M., & Guangyu, Q. (2022). Stimulating environmental performance via green human resource management, green transformational leadership, and green innovation: A mediation–moderation model. *Frontiers in Environmental Science, 9*, 806788. https://doi.org/10.3389/fenvs.2021.806788

Awan, U., Arnold, M. G., & Gölgeci, I. (2022). Enhancing green product and process innovation: Towards an integrative framework of knowledge

acquisition and environmental investment. *Business Strategy and the Environment, 31*(4), 1283–1295.

Awwad Al-Shammari, A. S., Alshammrei, S., Nawaz, N., & Tayyab, M. (2022). Green human resource management and sustainable performance with the mediating role of green innovation: A perspective of new technological era. *Frontiers in Environmental Science, 10*, 901235. https://doi.org/10.3389/fenvs.2022.901235

Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management, 17*(1), 99–120. https://doi.org/10.1177/014920639101700108

Barney, J. B., & Felin, T. (2021). What are microfoundations? *Academy of Management Perspectives, 35*(1), 1–17.

Bocci, F., et al. (2023). Green innovation and human resource sustainability in organizations. *Journal of Cleaner Production, 392*, 136275.

Budiono, E., Mukhsinah, M., Mujannah, S., & Halik, A. (2025). Strategi Green Economy melalui Implementasi Green HRM: Pendekatan pada Pengelolaan Sumber Daya Manusia Berkelanjutan. *EKOMA: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi, 4*(2), 4211–4221. https://doi.org/10.56799/ekoma.v4i2.7409

Chaudhary, R. (2020). Green human resource management and employee green behavior: An empirical analysis. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 27*(2), 630–641. https://doi.org/10.1002/csr.1827

Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2018). *Designing and conducting mixed methods research* (3rd ed.). SAGE Publications.

Dumulescu, D., & Popescu, G. H. (2020). Organizational sustainability and green human resource management. *Sustainability, 12*(5), 2114.

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

Ehnert, I., & Harry, W. (2024). Sustainable human resource management: Recent developments and future directions. *Human Resource Management Review, 34*(1), 100923.

Fainshmidt, S., Wenger, L., & Pezeshkan, A. (2021). An integrative perspective of resource-based theory. *Journal of Management, 47*(7), 1781–1810.

Fang, L., Shi, S., Gao, J., & Li, X. (2022). The mediating role of green innovation and green culture in the relationship between green human resource management and environmental performance. *PLOS ONE, 17*(9), e0274820. https://doi.org/10.1371/journal.pone.0274820

Farrukh, M., Ansari, N., Raza, A., Wu, Y., & Wang, H. (2022). Fostering employee's pro-environmental behavior through green transformational leadership, green human resource management and environmental knowledge. *Technological Forecasting and Social Change, 179*, 121643. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.121643

Fitria, N., Musslifah, A. R., & Purnomosidi, L. (2024). Implementasi green human resource management pada organisasi modern. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen Indonesia*, *24*(1), 77–91.

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research, 18*(1), 39–50. https://doi.org/10.1177/002224378101800104

Guerci, M., Carollo, L., & Rocco, E. (2021). Green recruitment and organizational sustainability. *Human Resource Development International, 24*(3), 295–312.

Guerci, M., Longoni, A., & Luzzini, D. (2016). Translating stakeholder pressures into environmental performance – the mediating role of green HRM practices. *The International Journal of Human Resource Management, 27*(2), 262–289. https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1065431

Hadjri, M. I., Perizade, B., Zunaidah, & Farla, W. (2020). Green human resource management sebagai strategi organisasi berkelanjutan. *Jurnal Manajemen dan Organisasi, 11*(2), 121–134.

Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review, 31*(1), 2–24. https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203

Hameed, Z., Khan, I. U., Islam, T., Sheikh, Z., & Naeem, R. M. (2020). Do green HRM practices influence employees' environmental performance? *International Journal of Manpower, 41*(7), 1061–1079. https://doi.org/10.1108/IJM-08-2019-0407

Hoogendoorn, B. (2020). Environmental sustainability in organizations: Human resource implications. *Business Strategy and the Environment, 29*(5), 2015–2028.

Huelgas, A., & Arellano, M. (2021). Green human resource management in public sector organizations. *Public Organization Review, 21*(4), 689–707.

Jamil, M., et al. (2025). Resource-based view perspective in green human resource management. *International Journal of Sustainability Management, 18*(1), 14–29.

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

Kramar, R. (2022). *Sustainable human resource management: Strategy, practice and challenges.* Routledge.

Kurniawan, M., Hendriani, S., & Nuryanti, N. (2024). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Green Human Resource Management (GHRM) terhadap Kinerja Lingkungan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi pada PT Pacific Indopalm Industries). *Jurnal Multidisiplin Teknologi dan Arsitektur, 2*(2), 764–780. https://doi.org/10.57235/motekar.v2i2.3913

Li, Y. (2020). Employee green behavior and environmental performance in organizations. *Journal of Environmental Management, 270*, 110818.

Mariappanadar, S., & Aust, I. (2021). The dark side of overwork and sustainability in human resource management. *Human Resource Management Review, 31*(2), 100752.

Nambisan, S., Wright, M., & Feldman, M. (2022). Innovation and organizational capability in sustainability transitions. *Research Policy, 51*(2), 104421.

Niazi, U. I., et al. (2023). Green HRM and employee environmental commitment. *Sustainability, 15*(3), 2441.

Ojo, A. O. (2021). Green human resource management and environmental sustainability. *International Journal of Business and Management Review, 9*(3), 45–58.

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

Permata, A. K., Wening, N., & Hariyadi, E. (2024). Analisis Penerapan Green HRM pada Kinerja Keberlanjutan Industri Keuangan di Indonesia. *Reviu Akuntansi dan Bisnis Indonesia, 8*(3), 371–382. https://doi.org/10.18196/rabin.v8i3.22777

Pham, N. T., Tučková, Z., & Jabbour, C. J. C. (2020). Greening the hospitality industry: How do green human resource management practices influence organizational citizenship behavior in hotels? A mixed-methods study. *International Journal of Hospitality Management, 88*, 102392. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102392

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2012). Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. *Annual Review of Psychology, 63*, 539–569. https://doi.org/10.1146/annurev-psych-120710-100452

Putri, S. D. A., & Nugroho, S. P. (2024). Pengaruh Green Human Resource Management, Eco Friendly Attitude dan Eco Friendly Behavior terhadap Green Innovation melalui Green Work Engagement pada Kantor Dinas Perhubungan Kota Surakarta. Jurnal Ekuilnomi, 6(3), 602–615. https://doi.org/10.36985/ekayr685

Pramudita, R., & Gunawan, A. (2023). Green human resource management sebagai strategi lingkungan organisasi. *Jurnal Ilmu Manajemen, 11*(2), 155–168.

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

Roberson, Q. M., Ryan, A. M., & Ragins, B. R. (2017). The evolution and future of diversity at work. *Journal of Applied Psychology, 102*(3), 483–499. https://doi.org/10.1037/apl0000186

Roscoe, S., Subramanian, N., Jabbour, C. J., & Chong, T. (2019). Green human resource management and the enablers of green organisational culture: Enhancing a firm's environmental performance for sustainable development. *Business Strategy and the Environment, 28*(5), 737–749. https://doi.org/10.1002/bse.2277

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

Sharma, R., et al. (2022). Green transformational leadership and green organizational identity. *Sustainability, 14*(8), 4587.

Singh, S. K., Del Giudice, M., Chierici, R., & Graziano, D. (2020). Green innovation and environmental performance: The role of green transformational leadership and green human resource management. *Technological Forecasting and Social Change, 150*, 119762. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.119762

Singh, S. K., et al. (2020). Green human resource management and competitive advantage: A resource-based view perspective. *Journal of Cleaner Production, 273*, 123–135.

Sugiyono. (2018). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D.* Alfabeta.

Sugiyono. (2022). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D* (ed. revisi). Alfabeta.

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. Strategic Management Journal, 18(7), 509–533.

Walenta, A. S., Arrang, R., Afriyanti, Songbes, A. M. H., Ramadhani, M. V., & Mahendika, D. (2023). Manajemen sumber daya manusia berkelanjutan: Praktik terbaik untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan dan kinerja organisasi. Jurnal Review Pendidikan dan Pengajaran, 6(4), 4448–4453. https://doi.org/10.31004/jrpp.v6i4.23726

Wang, C., & Makhbul, Z. M. (2024). Green organizational capability and sustainable performance. *Sustainability Management Review, 16*(1), 55–72.

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal, 5*(2), 171–180. https://doi.org/10.1002/smj.4250050207

Yong, J. Y., Yusliza, M. Y., Ramayah, T., & Fawehinmi, O. (2019). Nexus between green intellectual capital and green human resource management. *Journal of Cleaner Production, 215*, 364–374. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.12.306

Yong, J. Y., Yusliza, M. Y., Ramayah, T., Chiappetta Jabbour, C. J., Sehnem, S., & Mani, V. (2020). Pathways towards sustainability in manufacturing organizations: Empirical evidence on the role of green human resource management. *Business Strategy and the Environment, 29*(1), 212–228. https://doi.org/10.1002/bse.2359

Yu, W., Chavez, R., Feng, M., Wong, C. Y., & Fynes, B. (2020). Green human resource management and environmental cooperation: An ability-motivation-opportunity and contingency perspective. *International Journal of Production Economics, 219*, 224–235. https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2019.06.013

Yusliza, M. Y., Othman, N. Z., & Jabbour, C. J. C. (2017). Deciphering the implementation of green human resource management in an emerging

economy. *Journal of Management Development, 36*(10), 1230–1246. https://doi.org/10.1108/JMD-01-2017-0027

Yusoff, Y. M., Nejati, M., Kee, D. M. H., & Amran, A. (2020). Linking green human resource management practices to environmental performance in hotel industry. *Global Business Review, 21*(3), 663–680. https://doi.org/10.1177/0972150918779294

Zaid, A. A., Jaaron, A. A. M., & Bon, A. T. (2018). The impact of green human resource management and green supply chain management practices on sustainable performance: An empirical study. Journal of Cleaner Production, 204, 965–979. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.09.062

LAMPIRAN

TRANSKRIP HASIL WAWANCARA MENDALAM (IN-DEPTH INTERVIEW)

Peranan Sumber Daya dan Kapasitas Organisasi Berbasis Lingkungan Dalam Memediasi Pengaruh Green Human Resource Management (GHRM) Terhadap Kinerja Organisasi Berbasis Lingkungan pada Dinas Pertanian Kabupaten Penukal Abab Lematang Ilir

Wika Azhari | NPM: 2461101005 | Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Bengkulu, 2025

INFORMAN 1 (IF-1)

Kode Informan	IF-1
Jabatan / Unit Kerja	Top Management (IF-1; pimpinan organisasi)
Masa Jabatan pada Posisi Saat Ini	Top Management (IF-1; pimpinan organisasi)
Hari / Tanggal	Rabu, 1 Juli 2026
Tempat Wawancara	Ruang kerja informan, Kantor Dinas Pertanian Kabupaten PALI
Waktu	09.15 - 10.05 WIB (± 50 menit)
Persetujuan Rekam	Diizinkan (rekaman audio, dengan persetujuan tertulis)

1. Pembuka

Pewawancara: Bisakah Bapak/Ibu menjelaskan secara singkat peran dan tanggung jawab utama di Dinas Pertanian Kabupaten PALI, serta bagaimana tugas tersebut berkaitan dengan isu lingkungan dan keberlanjutan pertanian?

> ***IF-1:*** *Sebagai Kepala Dinas, saya bertanggung jawab penuh atas keseluruhan penyelenggaraan urusan pertanian daerah, mulai dari perumusan kebijakan, koordinasi lima bidang teknis, sampai memastikan seluruh program berjalan sejalan dengan Renstra 2025-2029 dan visi kabupaten "PALI Maju untuk Indonesia Emas". Karena PALI ini daerah agraris, hampir semua yang kami kerjakan bersentuhan langsung dengan lingkungan. Kami sudah punya enam isu strategis lingkungan hasil KLHS, mulai dari alih fungsi lahan sampai perubahan iklim, jadi tanggung jawab saya bukan hanya mengejar produktivitas, tapi memastikan produktivitas itu tidak mengorbankan kelestarian ekosistem pertanian kita ke depan.*

2. Implementasi Green HRM

Pewawancara: Apakah dalam proses rekrutmen atau penempatan pegawai, kompetensi lingkungan dan pemahaman pertanian berkelanjutan menjadi pertimbangan? Bagaimana hal itu dijalankan secara praktis?

IF-1: *Untuk rekrutmen CPNS dan PPPK, terus terang kami tidak punya banyak ruang gerak karena seleksinya berbasis CAT nasional yang diatur BKN, jadi kami tidak bisa menyisipkan materi uji lingkungan di tahap seleksi awal. Tapi pada tahap penempatan, itu wilayah kami. Kami usahakan penyuluh baru ditempatkan berdasarkan kedekatan dengan kondisi wilayah dan, kalau ada, latar belakang pendidikan pertanian atau lingkungan yang relevan.*

Pewawancara (probing): Adakah hambatan regulasi kepegawaian yang memengaruhi proses ini?

IF-1: *Hambatan paling besar itu regulasi pusat. Formasi CPNS dan PPPK ditentukan dari atas, kami hanya mengusulkan kebutuhan. Untuk pegawai Non-ASN, meskipun jumlahnya lebih dari separuh total pegawai kami, mereka juga tidak masuk dalam sistem kepegawaian formal, jadi agak sulit menerapkan standar rekrutmen berbasis kompetensi lingkungan secara konsisten ke semua kategori pegawai.*

Pewawancara: Pelatihan apa saja yang telah diberikan kepada pegawai/penyuluh terkait pertanian berkelanjutan atau pengelolaan lingkungan? Seberapa efektif pelatihan tersebut?

IF-1: *Kami rutin mengirimkan penyuluh mengikuti diklat fungsional, dan kami juga bekerja sama dengan Balai Penyuluhan Provinsi dan BPTP untuk pelatihan tematik seperti konservasi tanah dan air, pengendalian hama terpadu, dan belakangan mulai masuk juga materi adaptasi perubahan iklim. Secara umum efektif untuk meningkatkan pemahaman, tapi jangkauannya belum merata, terutama untuk pegawai Non-ASN di lini operasional.*

Pewawancara (probing): Apa kendala utama dalam penyelenggaraannya?

IF-1: *Anggaran pelatihan yang terbatas jadi kendala utama. Selain itu, karena kami kekurangan penyuluh, sulit melepas mereka mengikuti pelatihan yang durasinya lama karena wilayah binaan mereka jadi kosong.*

Pewawancara: Apakah indikator lingkungan atau target penyuluhan ramah lingkungan sudah masuk ke dalam sistem penilaian kinerja (SKP) pegawai? Bagaimana pelaksanaannya?

IF-1: *Sudah, terutama untuk pejabat fungsional penyuluh, target penyuluhan ramah lingkungan itu eksplisit masuk SKP mereka. Tapi untuk pegawai di bidang administratif, indikator lingkungannya belum sekonkret itu, biasanya masih bersifat umum.*

Pewawancara (probing): Siapa yang bertanggung jawab memantau capaian indikator tersebut?

IF-1: *Pemantauan berjenjang, dari koordinator penyuluh kecamatan ke Kepala Bidang Penyuluhan, lalu direkap dan dievaluasi setiap triwulan dalam rapat koordinasi dinas yang saya pimpin langsung.*

Pewawancara: Apakah ada bentuk penghargaan atau insentif bagi pegawai yang berprestasi dalam program lingkungan? Seberapa efektif mekanisme tersebut memotivasi pegawai?

IF-1: *Saat ini bentuknya masih penghargaan informal, biasanya kami umumkan saat peringatan Hari Pertanian. Belum ada mekanisme formal dan terstruktur yang khusus untuk kontribusi lingkungan. Ini sebetulnya yang sedang kami godok, karena kami sadar penghargaan informal saja belum cukup memotivasi secara berkelanjutan.*

Pewawancara: Bagaimana dinas melibatkan pegawai dalam perencanaan dan evaluasi program-program lingkungan dan pertanian berkelanjutan?

IF-1: *Kami libatkan lewat forum perencanaan internal dan rapat koordinasi bidang sebelum penyusunan program kerja tahunan. Penyuluh senior biasanya cukup aktif memberi masukan karena mereka yang paling paham kondisi lapangan. Tapi saya akui, pegawai Non-ASN di lini bawah masih kurang dilibatkan dalam perencanaan yang sifatnya strategis.*

3. Sumber Daya dan Kapabilitas Organisasi Berbasis Lingkungan

Pewawancara: Bagaimana Bapak/Ibu menilai kualitas pengetahuan dan keterampilan pegawai dalam bidang pertanian berkelanjutan dan penyuluhan ramah lingkungan saat ini? Di mana masih ada kesenjangan?

IF-1: *Untuk penyuluh senior yang sudah lama di lapangan, kualitasnya cukup baik, pengalaman mereka jadi modal besar. Kesenjangan paling terasa pada pegawai baru dan pegawai Non-ASN yang latar belakang pendidikannya SMA, mereka butuh pembinaan lebih intensif untuk memahami konsep pertanian berkelanjutan secara utuh.*

Pewawancara: Sejauh mana tujuan lingkungan telah diintegrasikan ke dalam perencanaan strategis dinas (Renstra 2025-2029) dan program kerja tahunan? Apakah sudah terukur?

IF-1: *Sudah cukup eksplisit, enam isu strategis lingkungan dari KLHS itu jadi rujukan utama penyusunan Renstra kami. Dari sisi keterukuran, indikator kinerja utama sudah ada, tapi saya akui capaian rinci per program lingkungan belum semuanya bisa kami ukur dengan presisi tinggi, masih ada yang sifatnya kualitatif.*

Pewawancara: Apakah pengalaman lapangan dan pengetahuan lokal pegawai didokumentasikan dan disebarluaskan sebagai pembelajaran organisasi? Bagaimana mekanismenya?

IF-1: *Ada laporan bulanan dari penyuluh, tapi kalau bicara mekanisme berbagi pengetahuan lintas kecamatan secara sistematis, terus terang belum rapi. Selama ini lebih banyak berjalan informal, misalnya lewat grup komunikasi internal antarpenyuluh. Ini salah satu yang perlu kami perkuat ke depan.*

4. Kinerja Organisasi Berbasis Lingkungan

Pewawancara: Bagaimana Bapak/Ibu menilai efektivitas program penyuluhan pertanian ramah lingkungan yang telah berjalan? Apa capaian yang paling terasa dan apa yang masih perlu diperbaiki?

IF-1: *Capaian yang paling terasa itu meningkatnya kesadaran petani untuk mengurangi penggunaan pupuk dan pestisida kimia di beberapa kelompok tani binaan. Yang masih perlu diperbaiki itu justru di internal kami sendiri, misalnya digitalisasi laporan dan efisiensi penggunaan sumber daya di kantor masih belum optimal.*

Pewawancara: Sejauh mana program dinas berhasil mendorong pengurangan penggunaan input kimia berbahaya di lahan binaan, dan berkontribusi pada keberlanjutan ekosistem pertanian Kabupaten PALI?

IF-1: *Program pengendalian hama terpadu dan dorongan penggunaan pupuk organik sudah menunjukkan hasil yang positif, tapi cakupannya belum menjangkau seluruh*

kelompok tani secara merata. Dengan jumlah penyuluh yang terbatas dibanding jumlah desa, kami masih memprioritaskan wilayah-wilayah tertentu dulu.

5. Hambatan dan Rekomendasi

Pewawancara: Apa hambatan terbesar dalam menerapkan Green HRM dan program lingkungan secara komprehensif di dinas, dan apa rekomendasi konkret Bapak/Ibu untuk mengatasinya?

IF-1: *Menurut saya hambatan terbesar itu regulasi kepegawaian yang kaku dari pusat, dikombinasikan dengan keterbatasan anggaran daerah. Rekomendasi saya, pertama, kita perlu formalisasi indikator lingkungan ke SKP seluruh pegawai, bukan hanya penyuluh. Kedua, kita perlu terus mengadvokasi penambahan formasi penyuluh ke pemerintah pusat karena defisit 11 wilayah itu bukan angka kecil.*

Pewawancara (probing): Hambatan struktural (regulasi, anggaran), kultural, atau teknis, mana yang paling dominan?

IF-1: *Struktural yang paling dominan. Kultural dan teknis ada, tapi menurut saya itu bisa diatasi kalau struktur dan anggarannya sudah mendukung.*

6. Penutup

Pewawancara: Apakah ada hal penting yang belum sempat disampaikan dan ingin Bapak/Ibu tambahkan terkait topik penelitian ini?

IF-1: *Saya kira penelitian ini penting untuk memberi bukti empiris bahwa investasi ke SDM itu bukan biaya, tapi investasi jangka panjang untuk keberlanjutan pertanian daerah kita. Saya berharap hasilnya bisa jadi bahan pertimbangan kebijakan yang lebih konkret ke depan, tidak hanya jadi dokumen akademis.*

INFORMAN 2 (IF-2)

Kode Informan	IF-2
Jabatan / Unit Kerja	Top-Middle Management (IF-2; fungsi administrasi/kepegawaian)
Masa Jabatan pada Posisi Saat Ini	Top-Middle Management (IF-2; fungsi administrasi/kepegawaian)
Hari / Tanggal	Kamis, 2 Juli 2026
Tempat Wawancara	Ruang kerja informan, Kantor Dinas Pertanian Kabupaten PALI
Waktu	13.30 - 14.20 WIB (± 50 menit)
Persetujuan Rekam	Diizinkan (rekaman audio, dengan persetujuan tertulis)

1. Pembuka

Pewawancara: Bisakah Bapak/Ibu menjelaskan secara singkat peran dan tanggung jawab utama di Dinas Pertanian Kabupaten PALI, serta bagaimana tugas tersebut berkaitan dengan isu lingkungan dan keberlanjutan pertanian?

> ***IF-2:*** *Sebagai Sekretaris Dinas, saya mengoordinasikan Sub Bagian Tata Usaha, termasuk urusan kepegawaian, perencanaan anggaran, dan administrasi umum. Kalau dikaitkan dengan isu lingkungan, peran saya lebih ke memastikan kebijakan kepegawaian, mulai dari rekrutmen sampai penilaian kinerja, bisa mengakomodasi agenda lingkungan yang menjadi arah kebijakan dinas.*

2. Implementasi Green HRM

Pewawancara: Apakah dalam proses rekrutmen atau penempatan pegawai, kompetensi lingkungan dan pemahaman pertanian berkelanjutan menjadi pertimbangan? Bagaimana hal itu dijalankan secara praktis?

> ***IF-2:*** *Secara administratif, rekrutmen ASN dan PPPK sepenuhnya mengikuti mekanisme SSCASN yang formatnya sudah baku dari pusat, jadi kami tidak bisa menambahkan kriteria khusus di tahap seleksi. Yang bisa kami lakukan itu di tahap penempatan dan orientasi awal, kami coba petakan latar belakang dan minat pegawai baru, lalu tempatkan yang punya kecenderungan ke isu lingkungan di unit-unit yang relevan seperti Bidang Penyuluhan.*

Pewawancara (probing): Adakah hambatan regulasi kepegawaian yang memengaruhi proses ini?

> ***IF-2:*** *Ada, terutama untuk pegawai Non-ASN. Karena mereka direkrut dengan skema kontrak yang lebih sederhana, kami tidak punya standar kompetensi lingkungan yang baku untuk skema itu. Ini menjadi celah karena porsi pegawai Non-ASN itu besar sekali, lebih dari separuh total pegawai kami.*

Pewawancara: Pelatihan apa saja yang telah diberikan kepada pegawai/penyuluh terkait pertanian berkelanjutan atau pengelolaan lingkungan? Seberapa efektif pelatihan tersebut?

> ***IF-2:*** *Dari sisi administrasi, kami memfasilitasi surat tugas dan anggaran perjalanan dinas untuk pelatihan-pelatihan yang diselenggarakan provinsi maupun kementerian,*

ditambah pelatihan internal yang kami adakan sendiri dengan narasumber dari Balai Penyuluhan. Efektivitasnya cukup baik dilihat dari peningkatan pemahaman peserta, tapi jujur saja frekuensinya masih terbatas.

Pewawancara (probing): Apa kendala utama dalam penyelenggaraannya?

IF-2: *Kendala utama itu di anggaran. Pagu anggaran untuk pengembangan kompetensi itu bersaing dengan kebutuhan operasional lain, jadi porsinya belum bisa sebesar yang kami harapkan.*

Pewawancara: Apakah indikator lingkungan atau target penyuluhan ramah lingkungan sudah masuk ke dalam sistem penilaian kinerja (SKP) pegawai? Bagaimana pelaksanaannya?

IF-2: *Untuk penyuluh, sudah standar bahwa target penyuluhan ramah lingkungan masuk SKP mereka karena memang bagian dari tupoksi fungsional. Untuk pegawai struktural dan administratif, kami masih menyusun indikator yang lebih relevan, saat ini sifatnya masih umum, belum sedetail penyuluh.*

Pewawancara (probing): Siapa yang bertanggung jawab memantau capaian indikator tersebut?

IF-2: *Secara administratif, kami di Sekretariat yang mengelola sistem e-Kinerja untuk seluruh pegawai, tapi validasi substansi capaian lingkungan tetap ada di masing-masing kepala bidang teknis, terutama Kepala Bidang Penyuluhan.*

Pewawancara: Apakah ada bentuk penghargaan atau insentif bagi pegawai yang berprestasi dalam program lingkungan? Seberapa efektif mekanisme tersebut memotivasi pegawai?

IF-2: *Belum ada regulasi formal di tingkat dinas yang mengatur insentif finansial khusus untuk prestasi lingkungan, itu di luar kewenangan kami karena berkaitan dengan aturan penggajian daerah. Yang bisa kami lakukan sebatas pengakuan non-finansial, seperti diprioritaskan untuk mengikuti pelatihan lanjutan atau diusulkan sebagai penyuluh teladan.*

Pewawancara: Bagaimana dinas melibatkan pegawai dalam perencanaan dan evaluasi program-program lingkungan dan pertanian berkelanjutan?

IF-2: *Sebelum penyusunan rencana kerja tahunan, kami mengadakan rapat internal lintas bidang. Dari sisi administrasi, saya pastikan usulan-usulan dari bidang teknis, termasuk yang terkait lingkungan, terakomodasi dalam penganggaran. Tapi memang keterlibatan pegawai level bawah, khususnya Non-ASN, masih terbatas pada tahap pelaksanaan, bukan perencanaan.*

3. Sumber Daya dan Kapabilitas Organisasi Berbasis Lingkungan

Pewawancara: Bagaimana Bapak/Ibu menilai kualitas pengetahuan dan keterampilan pegawai dalam bidang pertanian berkelanjutan dan penyuluhan ramah lingkungan saat ini? Di mana masih ada kesenjangan?

IF-2: *Dari data kepegawaian yang saya kelola, lebih dari separuh pegawai berpendidikan Sarjana, jadi basisnya cukup baik. Tapi kesenjangan tetap ada pada pegawai dengan pendidikan SMA yang mayoritas Non-ASN, mereka butuh pendampingan lebih untuk memahami konsep-konsep teknis pertanian berkelanjutan.*

Pewawancara: Sejauh mana tujuan lingkungan telah diintegrasikan ke dalam perencanaan strategis dinas (Renstra 2025-2029) dan program kerja tahunan? Apakah sudah terukur?

IF-2: *Sudah masuk dalam dokumen perencanaan resmi kami, dan itu jadi acuan saat saya menyusun anggaran tahunan. Soal keterukuran, indikator makro sudah ada di level Renstra, tapi turunannya ke indikator kinerja individu pegawai administratif memang masih perlu disempurnakan.*

Pewawancara: Apakah pengalaman lapangan dan pengetahuan lokal pegawai didokumentasikan dan disebarluaskan sebagai pembelajaran organisasi? Bagaimana mekanismenya?

IF-2: *Secara administratif kami mengarsipkan laporan kegiatan penyuluh, tapi itu lebih untuk keperluan pelaporan ke atasan, bukan untuk didesain sebagai sarana pembelajaran organisasi. Belum ada sistem manajemen pengetahuan yang terstruktur di dinas kami.*

4. Kinerja Organisasi Berbasis Lingkungan

Pewawancara: Bagaimana Bapak/Ibu menilai efektivitas program penyuluhan pertanian ramah lingkungan yang telah berjalan? Apa capaian yang paling terasa dan apa yang masih perlu diperbaiki?

IF-2: *Dari sisi capaian program di lapangan, saya lebih percaya penilaian dari Bidang Penyuluhan. Tapi dari sisi internal yang saya kelola, saya lihat efisiensi kantor seperti pengurangan penggunaan kertas melalui digitalisasi surat menyurat masih perlu didorong lebih jauh, kami baru mulai transisi ke sistem elektronik.*

Pewawancara: Sejauh mana program dinas berhasil mendorong pengurangan penggunaan input kimia berbahaya di lahan binaan, dan berkontribusi pada keberlanjutan ekosistem pertanian Kabupaten PALI?

IF-2: *Dari laporan yang masuk ke saya, ada tren positif di beberapa kecamatan, tapi saya tidak dalam posisi memberikan penilaian teknis rinci, itu ranahnya bidang teknis.*

5. Hambatan dan Rekomendasi

Pewawancara: Apa hambatan terbesar dalam menerapkan Green HRM dan program lingkungan secara komprehensif di dinas, dan apa rekomendasi konkret Bapak/Ibu untuk mengatasinya?

IF-2: *Dari sudut pandang saya, hambatan terbesar itu status kepegawaian yang beragam, ASN, PPPK, dan Non-ASN itu punya aturan main berbeda-beda, sehingga sulit menerapkan kebijakan GHRM yang seragam. Rekomendasi saya, perlu ada kebijakan internal dinas yang bisa menjembatani perbedaan status ini, misalnya pedoman pelatihan dan evaluasi kinerja berbasis lingkungan yang berlaku untuk semua kategori pegawai, tidak hanya ASN.*

Pewawancara (probing): Hambatan struktural (regulasi, anggaran), kultural, atau teknis, mana yang paling dominan?

IF-2: *Struktural, terutama terkait keragaman status kepegawaian dan keterbatasan anggaran pengembangan kompetensi.*

6. Penutup

Pewawancara: Apakah ada hal penting yang belum sempat disampaikan dan ingin Bapak/Ibu tambahkan terkait topik penelitian ini?

IF-2: *Saya berharap penelitian ini juga bisa memberi rekomendasi teknis, misalnya format standar SKP berbasis lingkungan, karena itu akan sangat membantu kami di Sekretariat dalam mengimplementasikannya secara konsisten.*

INFORMAN 3 (IF-3)

Kode Informan	IF-3
Jabatan / Unit Kerja	Middle Management (IF-3; fungsi penyuluhan/teknis)
Masa Jabatan pada Posisi Saat Ini	Middle Management (IF-3; fungsi penyuluhan/teknis)
Hari / Tanggal	Senin, 6 Juli 2026
Tempat Wawancara	Ruang kerja informan, Kantor Dinas Pertanian Kabupaten PALI
Waktu	10.00 - 10.55 WIB (± 55 menit)
Persetujuan Rekam	Diizinkan (rekaman audio, dengan persetujuan tertulis)

1. Pembuka

Pewawancara: Bisakah Bapak/Ibu menjelaskan secara singkat peran dan tanggung jawab utama di Dinas Pertanian Kabupaten PALI, serta bagaimana tugas tersebut berkaitan dengan isu lingkungan dan keberlanjutan pertanian?

> ***IF-3:*** *Saya mengoordinasikan seluruh kegiatan penyuluhan pertanian di lima kecamatan, termasuk membina 60 penyuluh ASN yang harus melayani 71 desa. Bidang saya ini paling depan berhadapan dengan isu lingkungan karena kami yang langsung mendampingi petani di lapangan, mulai dari pola tanam, penggunaan pupuk dan pestisida, sampai adaptasi terhadap perubahan iklim.*

2. Implementasi Green HRM

Pewawancara: Apakah dalam proses rekrutmen atau penempatan pegawai, kompetensi lingkungan dan pemahaman pertanian berkelanjutan menjadi pertimbangan? Bagaimana hal itu dijalankan secara praktis?

> ***IF-3:*** *Untuk penempatan penyuluh baru, saya selalu berusaha mencocokkan latar belakang keahlian mereka dengan karakteristik wilayah, misalnya kecamatan yang basis perkebunannya besar akan saya pasangkan dengan penyuluh yang lebih paham budidaya perkebunan berkelanjutan. Tapi soal rekrutmen di tahap seleksi awal, itu di luar kewenangan saya, saya hanya menerima hasil penempatan dari Sekretariat.*

Pewawancara (probing): Adakah hambatan regulasi kepegawaian yang memengaruhi proses ini?

> ***IF-3:*** *Hambatan yang paling saya rasakan itu jumlah formasi penyuluh yang tidak bertambah signifikan dalam beberapa tahun terakhir, padahal kebutuhan di lapangan terus meningkat. Dengan defisit 11 wilayah dari 71 desa, satu penyuluh kadang harus merangkap lebih dari satu desa binaan.*

Pewawancara: Pelatihan apa saja yang telah diberikan kepada pegawai/penyuluh terkait pertanian berkelanjutan atau pengelolaan lingkungan? Seberapa efektif pelatihan tersebut?

> ***IF-3:*** *Kami rutin mengadakan bimbingan teknis internal, materinya seputar pengendalian hama terpadu, konservasi tanah dan air, serta belakangan kami mulai perkenalkan materi pertanian organik adaptif untuk kondisi lahan PALI. Dari sisi*

efektivitas, penyuluh yang sudah ikut pelatihan biasanya lebih percaya diri mendampingi kelompok tani beralih ke praktik ramah lingkungan.

Pewawancara (probing): Apa kendala utama dalam penyelenggaraannya?

IF-3: *Kendala teknisnya itu waktu. Karena penyuluh kami kurang, kalau mereka ikut pelatihan berhari-hari, desa binaannya jadi tidak terurus sementara. Jadi kami sering harus memilih pelatihan yang durasinya singkat meskipun materinya jadi kurang mendalam.*

Pewawancara: Apakah indikator lingkungan atau target penyuluhan ramah lingkungan sudah masuk ke dalam sistem penilaian kinerja (SKP) pegawai? Bagaimana pelaksanaannya?

IF-3: *Sudah, dan ini yang paling konkret di bidang saya. Setiap penyuluh punya target jumlah kelompok tani yang harus didampingi menuju praktik ramah lingkungan, misalnya pengurangan pupuk kimia atau penerapan pengendalian hama terpadu, dan itu dievaluasi setiap bulan lewat laporan kegiatan.*

Pewawancara (probing): Siapa yang bertanggung jawab memantau capaian indikator tersebut?

IF-3: *Saya sendiri sebagai Kepala Bidang, dibantu koordinator penyuluh di tiap kecamatan. Kami verifikasi laporan bulanan lalu kami bawa ke rapat evaluasi triwulan dengan Kepala Dinas.*

Pewawancara: Apakah ada bentuk penghargaan atau insentif bagi pegawai yang berprestasi dalam program lingkungan? Seberapa efektif mekanisme tersebut memotivasi pegawai?

IF-3: *Sejauh ini bentuknya lebih ke pengakuan, misalnya penyuluh dengan capaian terbaik kami usulkan untuk mewakili kabupaten dalam lomba penyuluh teladan tingkat provinsi. Itu cukup memotivasi, tapi kalau boleh jujur, penghargaan berbasis kinerja lingkungan secara khusus dan terjadwal itu belum ada, masih menyatu dengan penilaian kinerja umum.*

Pewawancara: Bagaimana dinas melibatkan pegawai dalam perencanaan dan evaluasi program-program lingkungan dan pertanian berkelanjutan?

IF-3: *Di bidang saya, penyuluh selalu dilibatkan sejak penyusunan programa penyuluhan tahunan, karena merekalah yang paling tahu kondisi riil di desa masing-masing. Usulan dari lapangan itu kami godok bersama sebelum diajukan ke tingkat dinas.*

3. Sumber Daya dan Kapabilitas Organisasi Berbasis Lingkungan

Pewawancara: Bagaimana Bapak/Ibu menilai kualitas pengetahuan dan keterampilan pegawai dalam bidang pertanian berkelanjutan dan penyuluhan ramah lingkungan saat ini? Di mana masih ada kesenjangan?

IF-3: *Penyuluh senior yang sudah bertahun-tahun di lapangan itu aset besar, pemahaman mereka tentang kondisi lokal sangat mendalam dan itu tidak bisa didapat hanya dari pelatihan singkat. Kesenjangannya ada pada penyuluh yang lebih muda, mereka kuat secara teori tapi masih perlu jam terbang untuk memahami karakteristik lahan dan perilaku petani di masing-masing desa.*

Pewawancara: Sejauh mana tujuan lingkungan telah diintegrasikan ke dalam perencanaan strategis dinas (Renstra 2025-2029) dan program kerja tahunan? Apakah sudah terukur?

> ***IF-3:*** *Di programa penyuluhan tahunan, target-target lingkungan sudah kami turunkan dari Renstra, misalnya target jumlah kelompok tani yang beralih ke pola tanam ramah lingkungan. Itu terukur di level bidang kami, meskipun saya akui belum semua terhubung rapi dengan indikator makro di tingkat dinas.*

Pewawancara: Apakah pengalaman lapangan dan pengetahuan lokal pegawai didokumentasikan dan disebarluaskan sebagai pembelajaran organisasi? Bagaimana mekanismenya?

> ***IF-3:*** *Kami punya laporan bulanan wajib dari setiap penyuluh, dan sesekali kami adakan pertemuan koordinasi lintas kecamatan untuk berbagi pengalaman. Tapi saya akui itu belum jadi mekanisme formal yang terjadwal rutin, sifatnya masih insidental tergantung kebutuhan.*

4. Kinerja Organisasi Berbasis Lingkungan

Pewawancara: Bagaimana Bapak/Ibu menilai efektivitas program penyuluhan pertanian ramah lingkungan yang telah berjalan? Apa capaian yang paling terasa dan apa yang masih perlu diperbaiki?

> ***IF-3:*** *Capaian paling terasa itu perubahan pola pikir petani, sekarang lebih banyak kelompok tani yang mau mencoba pupuk organik dan pengendalian hama terpadu dibanding beberapa tahun lalu. Yang masih perlu diperbaiki itu pemerataan, karena keterbatasan jumlah penyuluh membuat sebagian wilayah mendapat pendampingan lebih intensif dibanding wilayah lain.*

Pewawancara: Sejauh mana program dinas berhasil mendorong pengurangan penggunaan input kimia berbahaya di lahan binaan, dan berkontribusi pada keberlanjutan ekosistem pertanian Kabupaten PALI?

> ***IF-3:*** *Di kelompok tani binaan yang intensif kami dampingi, penggunaan pestisida kimia sudah bisa dikurangi cukup signifikan lewat penerapan pengendalian hama terpadu. Tapi untuk kelompok tani di wilayah yang defisit penyuluh, progresnya lebih lambat karena frekuensi pendampingan yang kurang.*

5. Hambatan dan Rekomendasi

Pewawancara: Apa hambatan terbesar dalam menerapkan Green HRM dan program lingkungan secara komprehensif di dinas, dan apa rekomendasi konkret Bapak/Ibu untuk mengatasinya?

> ***IF-3:*** *Hambatan terbesar dari sisi saya itu keterbatasan jumlah penyuluh dibanding luasnya wilayah layanan. Rekomendasi saya, selain penambahan formasi, perlu ada penguatan forum berbagi pengetahuan antarpenyuluh secara rutin dan terjadwal, supaya pengalaman penyuluh senior bisa lebih cepat menular ke penyuluh yang lebih muda, jadi keterbatasan jumlah bisa dikompensasi dengan percepatan peningkatan kualitas.*

Pewawancara (probing): Hambatan struktural (regulasi, anggaran), kultural, atau teknis, mana yang paling dominan?

IF-3: *Kalau di lapangan, saya lihat kombinasi struktural dan teknis, struktural karena formasi terbatas, teknis karena luas wilayah dan medan yang harus dijangkau penyuluh.*

6. Penutup

Pewawancara: Apakah ada hal penting yang belum sempat disampaikan dan ingin Bapak/Ibu tambahkan terkait topik penelitian ini?

IF-3: *Saya hanya berharap hasil penelitian ini bisa mendorong perhatian lebih besar terhadap kesejahteraan dan pengembangan kapasitas penyuluh, karena kami ini ujung tombak yang langsung menentukan berhasil tidaknya agenda pertanian berkelanjutan di lapangan.*

LAMPIRAN

X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11	X12	X13	X14	X15	X16	X17	X18	X19	X20	X21	X22	X23	X24	X25	Z1	Z2	Z3	Z4	Z5	Z6	Z7	Z8	Z9	Z10	Z11	Z12	Z13	Z14	Z15	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10	Y11	Y12
4	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	3	3	2	1	2	1	1	2	1	1	4	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	2	3	2	1	3	3	2	2	2	4	1	1	1	2	2	1	1	3	2	3
3	4	3	3	3	1	3	4	4	3	2	5	3	3	1	5	4	3	3	4	4	2	3	2	2	4	2	3	2	4	5	5	1	2	4	4	2	3	1	5	2	4	5	3	5	4	2	4	4	4	2	2
5	4	5	5	4	5	5	3	5	5	5	4	5	5	4	3	4	5	4	5	4	4	3	4	5	3	4	4	3	4	4	4	3	2	2	3	2	4	3	3	1	3	2	1	3	3	3	2	4	2	1	3
2	3	3	2	2	2	1	1	1	2	4	1	2	4	2	3	1	2	3	3	4	2	1	1	3	1	3	1	2	4	3	1	1	2	3	2	4	3	3	3	2	2	4	1	1	1	1	5	3	2	2	2
5	3	3	4	4	3	5	5	2	5	2	2	4	3	5	4	5	5	4	4	5	2	5	4	3	4	4	2	3	5	2	3	5	3	4	1	4	3	4	3	3	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	3	1	1
4	4	5	2	4	4	3	5	2	5	5	4	5	4	4	5	3	5	5	5	4	3	3	5	3	5	4	5	5	4	4	4	3	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	2	3	5
3	5	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	2	4	4	3	4	4	3	3	3	5	5	4	2	2	4	3	5	2	5	3	3	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	2	4	3	5
4	2	1	2	2	2	2	1	3	4	3	2	2	5	3	2	2	1	3	4	2	3	1	2	3	4	4	4	4	3	5	3	3	4	5	5	2	3	2	3	3	2	4	4	3	3	4	3	2	2	2	4
2	1	1	3	2	3	1	2	1	2	3	3	2	1	3	1	3	2	2	1	2	2	2	1	1	5	4	5	4	5	4	5	3	5	3	5	3	5	5	5	3	1	3	1	1	1	2	1	4	1	2	2
3	5	3	3	4	5	3	4	3	3	3	5	4	5	4	3	4	4	4	4	5	3	5	3	5	3	3	3	3	4	2	1	2	1	3	4	1	3	4	2	4	5	4	2	4	5	4	3	4	4	3	3
2	2	2	1	2	2	1	2	1	4	3	4	3	3	4	1	3	3	3	3	3	2	2	3	3	1	4	1	4	1	2	3	3	2	2	4	2	3	1	4	2	3	1	2	2	2	2	2	1	2	1	1
5	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	3	3	5	5	4	5	3	5	3	5	3	3	3	5	4	5	5	5	5	2	4	2	4	4	5	4	3	4	4	4	5	5	4	4	3	3	5	3	4	5	5
4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	3	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	2	3	2	2	4	3	4	4
5	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	5	3	5	4	5	3	5	3	4	4	2	4	4	3	4	4	4	4	5	4	2	5	4	4	4	4	5	2	5	3	5	1	4	4	3	2	2	5	3	2
4	5	5	5	4	4	3	4	4	4	5	3	4	3	4	5	4	3	5	4	5	5	5	5	4	4	3	3	3	2	3	5	4	1	3	3	4	3	4	5	3	5	3	1	2	4	5	2	3	4	4	3
2	1	1	1	1	1	1	1	2	3	2	2	2	1	2	1	1	1	1	1	2	1	3	1	1	4	2	2	1	4	2	4	2	2	3	2	3	1	3	2	1	1	2	3	2	2	1	1	2	1	1	2
3	3	4	2	2	1	4	1	1	2	2	5	3	2	3	1	2	4	2	3	3	3	3	1	2	3	3	4	4	4	2	2	2	2	2	3	3	5	3	3	4	4	2	3	3	2	3	4	4	3	2	3
5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	3	3	4	4	4	5	3	3	3	3	1	4	4	4	4	3	3	5	3	3	5	4	3	4	1	2	3	1	1	2	1	3	2	2
3	2	1	2	4	2	3	4	3	2	4	2	3	3	2	3	1	2	4	3	1	2	3	2	3	4	1	2	4	1	3	2	4	2	1	4	2	2	2	1	3	2	4	2	4	4	2	3	2	2	5	3
3	5	3	4	4	3	3	2	2	2	5	4	2	4	1	2	3	2	3	2	3	1	4	3	3	3	4	3	5	4	2	4	2	5	4	5	5	2	4	1	1	2	3	3	1	2	3	2	3	2	3	2
4	4	3	2	3	3	4	2	3	2	4	2	4	1	1	3	3	1	2	3	3	3	4	2	4	3	5	3	3	3	3	4	4	3	5	2	4	4	2	3	5	4	2	2	3	3	3	3	3	2	3	4
3	5	3	3	5	4	4	2	4	4	2	2	4	2	3	2	4	4	5	2	4	5	1	3	1	2	4	4	5	4	4	5	4	3	4	5	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	3	4	5	4	4	3
3	2	3	4	4	3	4	2	2	3	3	5	2	2	3	4	3	4	4	4	3	3	2	2	4	2	3	2	3	2	1	4	3	2	4	4	3	2	5	4	4	2	3	1	1	4	3	2	2	1	2	2
5	4	3	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	5	2	3	2	2	3	2	3	2	5	5	3	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	3	5	5	4	4	4	4
4	2	3	5	5	4	2	3	4	2	3	4	4	4	3	2	5	4	5	5	3	1	2	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	2	5	3	5	5	5	4	5	3	5	4	4	4	5	5	5	5
3	3	2	3	4	3	1	4	2	2	2	4	2	3	3	4	1	3	2	2	2	2	2	2	2	4	4	3	3	4	2	2	3	4	3	4	4	5	2	2	3	2	3	2	3	4	3	2	5	5	2	4
5	4	5	5	5	4	4	4	4	5	3	5	3	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	3	4	5	5

3	3	2	3	4	3	2	2	3	5	3	3	3	1	2	4	3	4	2	3	3	3	2	4	4	1	2	2	4	4	2	3	4	2	4	2	3	3	2	1	4	1	3	3	4	5	4	5	4	4	3	3
1	1	1	2	1	2	3	1	1	3	2	2	1	3	3	1	3	1	1	3	1	2	2	2	2	1	1	3	2	2	1	3	2	3	3	2	3	4	2	2	1	3	2	1	2	1	1	1	1	3	1	2
1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	3	4	1	1	4	3	3	2	4	3	3	3	3	2	3	3	4	4	2	2	3	2	2	1	2	3	3
3	5	4	4	4	5	3	3	5	5	2	5	4	2	5	3	4	4	5	3	4	4	4	5	5	4	5	3	2	4	5	4	3	5	4	4	3	4	2	3	4	5	4	3	5	3	3	5	5	4	5	4
5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	3	4	3	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	3	5	5	5	5	5	3	5	3	5	4	5	2	3	1	3	4	4	2	2
2	3	2	1	1	3	1	3	4	2	2	3	1	1	3	2	2	1	3	2	2	3	2	1	1	5	4	4	4	3	2	4	5	2	3	4	2	3	3	3	2	4	4	3	2	2	3	4	3	1	2	2
2	3	4	5	5	3	4	4	4	3	4	4	5	2	4	2	3	4	3	4	4	2	2	1	3	4	5	3	4	4	3	3	4	5	2	4	5	3	2	3	3	3	4	3	5	2	4	3	3	2	4	3
5	5	5	5	5	3	4	5	5	5	5	5	2	4	4	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	3	3	5	4	5	3	4	5	4	4	2	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
2	3	3	2	2	3	2	2	4	2	4	4	3	2	3	2	3	3	2	3	2	1	2	1	3	2	1	3	2	3	1	4	1	1	1	2	3	4	2	3	1	1	1	2	1	2	3	1	1	3	3	1
3	4	3	2	3	4	4	2	3	2	5	4	3	5	4	2	3	2	4	3	4	4	1	4	3	3	5	4	2	5	2	4	4	5	3	3	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	4	4	4	5	5	2
4	4	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5	5	4	3	5	4	4	4	3	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	3	3	4	5	5	5	5	3	3	4	5	5	4
1	1	3	1	1	2	3	3	2	2	2	1	1	2	1	1	2	1	1	2	3	1	1	2	2	4	1	3	3	4	3	1	3	1	1	2	1	3	1	2	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1
3	3	4	3	2	4	2	3	4	2	2	1	5	4	4	5	5	3	3	5	2	4	4	3	5	1	1	4	5	4	3	3	4	3	2	3	4	2	4	3	4	3	4	4	4	3	2	5	2	4	3	5
2	1	2	1	3	2	1	1	2	1	1	2	1	3	2	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	2	1	1	3	3	1
2	1	3	3	1	2	3	3	2	4	4	1	2	3	3	2	3	2	3	1	1	1	2	2	2	1	2	3	2	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	4	2	2	3	2	1	2	2	3	2	2	1
3	3	4	4	4	4	2	4	3	4	5	5	4	3	2	3	3	4	4	4	5	5	3	4	3	3	2	5	3	3	4	5	4	3	5	5	3	5	5	4	4	4	5	5	3	4	5	5	4	5	5	5
5	3	4	4	3	5	4	3	4	4	4	5	3	5	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4	4	5	4	5	5
3	5	4	5	5	3	3	3	3	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	3	5	2	3	3	5	5	5	2	5	3	5	5	4	3	3	4	4	2	4	3	5	3	4	3	5	3	5
3	4	3	3	3	2	2	4	4	2	4	4	2	4	5	2	4	1	3	2	3	3	2	3	3	1	2	4	2	2	3	2	3	2	2	2	5	4	3	2	1	4	4	3	4	4	3	4	3	1	2	2
2	2	3	4	1	3	1	2	1	5	2	2	2	3	2	2	1	3	4	3	1	1	1	2	3	2	2	1	2	4	2	3	2	1	4	3	2	1	3	2	3	5	2	1	2	3	4	4	1	2	5	3
3	2	2	3	2	2	2	1	1	1	1	2	1	1	3	1	1	1	1	2	1	2	1	1	3	4	2	2	4	4	3	4	1	2	3	5	2	2	4	1	2	5	3	3	4	1	2	2	3	3	1	2
2	1	4	5	2	3	2	4	3	5	4	4	1	5	4	3	4	2	2	4	3	4	3	4	1	3	2	2	2	3	3	1	3	2	3	3	2	2	1	1	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	2	4
3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	5	4	4	3	3	4	3	3	3	3	5	3	2	2	5	4	4	5	3	5	2	4	4	5	2	3	3	2	2	4	5	5	4	4	4	5	3	4	4	5	3	4
2	2	2	2	1	2	3	4	3	2	1	2	2	1	1	3	3	2	2	2	3	1	4	1	2	2	4	3	3	4	2	2	1	3	4	2	3	2	4	2	4	2	1	2	2	3	1	3	1	3	1	4
4	3	4	5	5	4	2	5	3	1	3	4	2	5	5	3	2	3	5	4	4	3	5	3	5	2	4	4	4	4	4	3	2	2	3	1	3	3	3	3	4	5	3	5	4	4	4	2	4	2	3	5
1	5	5	2	5	3	3	5	5	4	4	4	2	3	3	4	3	4	4	4	1	2	3	5	4	4	5	5	4	5	5	4	5	3	3	5	4	4	5	3	4	4	3	5	5	3	5	3	2	4	3	5
3	1	3	2	3	2	1	1	3	3	1	1	1	2	3	2	1	2	3	2	5	3	2	2	1	1	3	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1
1	1	1	1	2	1	2	1	2	2	1	1	1	2	1	3	1	1	2	2	1	2	1	3	2	2	4	3	3	2	4	2	1	1	2	4	3	3	1	4	2	2	2	1	2	1	2	1	2	2	2	2
4	4	3	3	2	3	3	4	3	4	4	3	3	4	3	3	4	4	5	3	3	4	4	5	5	2	3	1	1	4	1	2	3	2	1	3	3	1	1	1	2	3	5	2	3	2	2	1	3	3	2	5
1	5	4	5	3	3	3	3	1	4	2	3	4	4	4	2	4	2	2	2	4	3	3	4	4	5	4	5	5	3	4	5	4	5	4	2	5	5	3	4	4	4	3	2	5	4	3	3	3	3	5	3
3	1	3	2	2	3	2	2	2	4	3	2	1	2	1	1	1	2	3	1	4	3	2	2	2	3	3	2	4	5	4	4	4	1	3	2	4	3	3	3	1	1	1	2	4	1	1	1	1	1	1	1
1	2	1	3	3	2	3	3	2	1	1	3	2	3	2	1	2	3	2	2	2	2	1	1	2	1	2	2	2	2	3	2	4	2	2	2	1	2	2	2	1	2	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1

3	5	2	2	3	4	2	2	3	3	3	4	1	4	4	4	3	4	3	2	3	2	2	3	4	3	4	2	4	4	5	5	3	5	4	3	4	5	5	4	1	4	4	4	3	4	2	3	3	2	2	3
1	1	4	2	3	2	3	3	2	3	4	2	3	2	5	2	1	2	3	2	1	3	2	2	4	5	2	1	2	3	4	2	2	2	4	4	3	3	4	3	2	3	1	5	4	5	1	4	2	4	3	4
2	1	2	4	3	1	2	3	3	4	3	4	1	2	2	4	1	1	3	4	4	4	2	4	2	5	5	4	4	3	5	4	4	4	2	2	5	3	5	2	3	4	2	1	2	3	3	5	2	3	3	1
2	2	4	3	2	1	4	2	2	1	2	3	3	4	2	4	3	3	2	2	3	4	2	4	4	2	4	5	1	4	3	4	2	2	3	5	4	3	1	3	3	2	3	2	4	3	1	2	4	2	5	3
1	2	2	1	2	1	3	2	2	2	1	2	2	4	2	1	1	1	1	1	2	3	2	2	1	1	1	1	1	1	2	1	3	2	1	1	1	1	3	2	3	3	2	3	2	3	4	1	4	1	2	3
3	1	1	2	1	1	3	2	1	1	3	3	1	1	1	3	2	2	1	2	2	1	1	1	1	2	2	1	4	1	3	2	1	2	1	3	3	1	2	1	2	2	4	3	4	2	1	2	1	1	2	2
4	3	3	5	5	4	5	3	4	4	5	5	5	3	4	4	3	2	2	4	2	4	3	5	4	2	4	1	3	4	1	2	2	1	2	2	2	3	2	3	3	4	3	3	3	3	2	4	2	3	3	3
2	4	2	3	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	3	4	5	5	4	4	4	5	4	3	5	3	3	2	2	3	4	3	1	3	1	1	2	2	2	3	3	4	4	4	5	4	5	4	5	3	3	2
5	4	4	2	4	1	3	2	4	2	3	4	2	2	4	3	2	4	2	4	4	3	4	4	3	2	1	1	2	3	3	1	1	2	1	2	3	2	1	2	4	1	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2
5	3	2	2	2	3	2	2	4	4	3	4	2	2	4	4	2	3	2	3	4	3	5	3	5	2	1	2	2	2	4	3	2	3	2	2	4	3	1	3	2	2	4	3	2	2	3	1	1	4	3	2
3	3	5	2	3	4	4	3	2	2	4	3	3	3	2	2	4	5	4	5	3	2	4	3	1	4	4	2	2	3	5	3	3	3	4	4	5	4	4	1	4	4	5	4	3	5	4	2	4	3	5	4
3	2	4	2	3	2	5	4	4	3	4	3	3	4	4	2	4	4	3	2	5	4	4	3	4	5	5	5	5	3	4	5	4	4	5	4	4	4	2	3	4	5	3	2	3	4	5	4	5	5	4	5
2	3	5	3	2	4	1	2	2	2	2	3	3	1	3	3	2	2	2	4	2	1	2	3	3	3	4	4	3	1	4	2	5	3	3	2	3	2	2	2	2	1	2	2	2	4	1	2	4	4	2	2
4	2	3	3	4	3	4	2	2	2	2	1	1	4	3	4	2	3	3	2	5	3	2	3	4	5	3	4	4	5	2	4	4	4	5	4	2	5	4	3	2	3	4	4	3	4	5	3	2	5	2	1
2	3	2	3	1	4	3	3	3	2	1	2	3	2	3	3	1	2	2	4	4	1	2	4	2	3	3	4	3	4	4	4	3	5	2	5	3	4	4	3	3	5	4	4	3	5	5	4	4	4	2	3
2	3	3	2	2	1	2	2	2	3	1	2	1	3	2	1	3	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	3	3	3	2	3	2	3	4	4	5	4	3	4	2	4	2	2	3	4	1	2	3	2	2	3
5	5	2	4	5	3	5	4	5	4	4	3	4	5	5	4	5	3	5	5	4	5	5	4	3	5	5	2	5	5	4	3	5	5	4	5	5	5	4	5	2	1	1	3	3	3	4	4	3	3	4	2
3	3	2	3	4	3	2	4	1	3	1	2	2	3	1	2	3	2	1	3	1	2	2	2	3	2	3	1	2	3	2	4	1	1	2	2	2	4	2	1	1	2	3	1	1	3	1	2	1	1	4	1
1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	2	2	2	4	3	1	2	3	1	2	1	2	1	2	3	3	2	2	3	4	5	4	2	1	2	3	3	4	3	2	2	2	1	1	1	1	2	2	3	2	3
1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	3	2	2	2	1	2	2	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	2	1	3	1	1	1	2	1	2	2	2	1	1	3	2	3	2
2	2	4	2	1	1	2	2	4	1	1	1	3	2	2	2	2	4	4	1	1	4	1	3	3	2	1	2	3	3	1	2	1	2	2	1	2	2	2	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1
1	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	3	3	2	2	2	3	1	1	2	2	2	1	1	1	1	2	3	1	4	3	1	2	2	1	2	4	1	4	1	1	2	1	1	1	2	4	2	1	1	1	1
5	4	5	4	4	5	5	4	5	3	3	5	3	5	5	5	3	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	2	2	2	2	2	3	2	3	5	5	4	3	4	5	4	4	4	4	4	3	5	5	3	2	4
4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	5	2	4	5	3	5	2	5	5	3	5	4	4	4	1	2	3	3	4	3	4	2	4	4	2	3	3	1	2	4	3	5	4	3	5	5	5	4	4	2	4
3	5	2	2	4	4	3	3	3	4	2	4	2	4	4	2	1	3	3	3	5	4	2	3	3	2	2	2	2	2	1	3	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	3	1	3	1	2	1	1	2	3
4	3	3	2	5	4	2	3	2	2	3	5	4	4	2	3	2	2	3	2	2	3	3	4	2	5	4	5	3	3	4	4	2	5	4	3	3	4	4	4	2	4	3	3	5	4	3	5	2	4	3	3
2	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	3	3	5	4	3	3	4	3	4	5	5	3	3	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	3	5	3	5	4	4	5	5	4	4	4
4	4	5	3	3	2	5	4	3	3	4	3	4	4	4	4	2	4	4	4	2	2	3	4	3	3	2	2	3	2	1	4	3	4	2	3	2	1	4	5	1	3	4	2	3	3	3	2	2	2	2	3
2	2	2	1	2	2	2	1	2	3	2	2	1	1	2	3	3	3	3	2	4	1	1	4	2	3	2	2	4	2	2	1	2	3	1	2	2	3	3	3	4	3	3	3	2	2	3	4	3	2	2	4
4	5	4	4	3	5	2	4	4	5	2	4	1	4	5	4	3	3	4	2	5	2	4	3	3	5	4	4	2	5	3	4	4	4	3	4	5	5	3	4	5	4	4	3	5	5	4	3	3	2	4	4
3	2	4	5	4	5	5	4	4	4	3	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	3	3	2	3	3	1	3	3	2	3	4	3	3	2	1	2	2	3	4	2	2	1	2	4	3
3	3	5	1	1	3	2	3	1	2	3	2	1	3	3	3	3	3	2	3	3	2	1	1	3	4	4	3	4	3	4	3	3	4	3	2	3	1	4	2	1	2	1	1	3	1	2	2	1	4	4	2

3	4	1	4	2	2	3	1	3	2	3	1	1	1	4	2	2	3	2	1	1	2	3	2	1	1	1	2	1	1	3	1	1	3	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2
3	5	5	5	3	5	5	3	3	3	3	4	4	3	4	5	4	2	5	1	5	3	2	3	2	3	2	1	3	4	4	4	3	3	2	4	1	2	1	4	2	4	4	3	4	3	2	3	2	3	4	5
3	2	3	2	3	1	1	2	1	3	1	1	3	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	3	4	4	1	3	3	4	4	3	2	4	3	3	4	3	4	3	4	5	3	3	5	3	4	4	3	3
5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	3	5	4	3	4	3	3	5	5	5	4	4	5	3	4	5	3	3	4	4	3	3	2	2	4	5	4	2	4	3
1	3	2	2	3	3	3	2	2	5	1	4	3	1	2	1	2	2	3	1	3	2	2	3	3	3	2	2	3	4	2	1	1	2	1	1	2	1	3	5	2	3	5	3	2	2	2	3	4	3	4	3
1	1	1	1	2	2	1	1	2	1	1	1	2	2	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	2	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	3	3	2	2	1	1	3	1	1	2	1	1
1	4	4	5	4	3	4	2	5	4	5	4	4	4	2	5	4	5	4	2	5	4	3	4	4	3	2	4	1	2	2	2	2	2	3	2	3	3	2	1	3	4	4	3	4	1	4	3	2	3	3	2
2	2	1	1	3	3	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	4	1	1	2	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	3	1	2	2	1	1	1	1	3	3	1	2	1	2	1	2	2	1	2	3
1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1
3	2	3	3	5	4	4	4	3	4	2	4	3	1	3	4	2	2	5	2	4	3	5	3	4	2	2	4	2	3	3	2	3	5	4	4	2	2	3	2	1	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2
2	2	3	1	1	3	1	3	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	3	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	4	1	2	1	1	1	2	1	1	2	1	3	1	3	1	1	1	2	1	2	1
3	2	3	2	5	1	4	1	4	4	2	5	2	4	2	4	3	3	2	3	5	2	1	2	5	3	1	2	2	1	2	3	3	3	2	3	3	2	4	2	3	5	3	3	4	4	3	2	3	3	4	5
1	2	4	1	4	3	3	2	2	2	1	1	2	2	1	3	1	2	3	4	1	1	2	1	3	3	4	4	2	3	2	2	4	4	4	5	3	3	3	5	2	4	1	2	1	1	2	2	1	1	2	1
4	3	2	3	4	5	4	3	4	3	5	5	3	2	5	3	3	5	4	4	2	3	5	4	2	2	2	4	2	4	2	2	3	3	4	3	3	2	3	2	4	4	4	2	4	3	2	4	4	5	4	2
2	4	2	1	1	2	1	1	1	2	2	1	1	2	2	2	2	1	2	2	1	1	1	2	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	2	1	3	2	2	1	1
1	2	1	3	2	3	1	3	2	1	2	2	3	4	3	1	2	5	1	2	4	4	4	3	3	1	1	1	3	1	1	2	1	2	2	3	2	1	3	1	5	2	1	2	4	2	3	3	2	2	2	1
2	1	3	2	1	1	1	2	5	1	2	2	3	3	2	1	1	3	3	3	3	1	2	2	1	2	3	2	4	5	2	4	2	4	5	4	4	4	3	1	1	2	2	2	4	2	2	3	2	3	4	3
5	5	3	4	5	4	5	5	3	5	4	4	5	4	5	4	3	3	5	4	4	5	2	3	4	3	4	4	2	3	4	4	1	3	4	4	5	5	4	2	4	4	2	3	3	4	3	2	4	4	4	5
4	2	2	5	2	4	2	3	3	4	4	2	3	3	2	3	2	4	2	2	4	3	3	2	2	2	5	4	3	4	4	3	4	4	5	4	4	3	3	5	2	2	4	2	4	4	2	2	2	4	2	5
3	2	3	2	4	4	3	2	3	2	3	4	1	2	3	4	4	4	2	2	2	5	3	3	2	5	5	4	5	4	3	5	2	3	2	3	4	3	3	3	3	5	3	3	3	5	2	5	3	3	4	5
5	3	3	4	4	2	4	3	4	5	3	4	3	4	2	3	5	3	5	4	5	1	4	3	5	4	3	2	1	1	2	2	1	2	1	2	2	3	3	2	4	3	2	4	4	3	1	3	2	2	2	1
5	5	5	5	4	3	3	3	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	3	3	4	4	4	5	3	4	5	5	5	5	5	4	3	4	4	5	4	3	5	5	5	5	3	5	4	5	5	4	5	5	5	4
2	1	5	3	4	3	1	2	2	5	5	3	3	3	4	3	5	1	3	2	5	2	3	2	3	2	1	1	2	1	1	2	1	1	1	2	1	3	3	2	2	3	3	1	4	4	2	3	3	3	1	3
4	2	5	3	5	4	3	3	4	3	4	2	4	4	5	3	4	3	2	1	3	4	4	3	4	5	5	3	3	4	5	4	3	5	3	5	5	4	3	3	5	4	5	4	3	5	5	5	3	5	3	4
5	5	5	5	4	5	4	5	3	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	3	5	4	5	5	4	5	5	3	5	5	4	2	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5
1	2	3	2	2	1	2	1	2	3	1	1	1	3	1	1	1	3	1	2	1	2	3	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	3	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	4	3	3	2	2
4	5	5	5	2	4	3	5	4	4	3	5	4	5	4	4	5	5	5	4	3	5	4	4	5	5	5	2	4	3	3	5	4	4	3	4	3	5	5	3	4	2	2	5	2	2	4	4	4	5	2	4
1	2	1	1	1	1	2	2	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	3	1	1	2	2	1	1	1	1	3	1	2	1	1	2	2	1	2	3	2	1	1	1	1	2	2	1
3	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	3	4	4	4	3	4	5	3	4	4	3	4	5	4	4	4	5	4	5	5	5	2	4	4	5	4	5	4	4	5	2	3	4	5	4	2
5	5	4	3	5	2	3	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	3	4	5	4	4	5	2	4	3	2	3	4	4	2	4	3	2	3	3	2	2	3	2	4	4	5	2	5	3	4	2	5	2	3	4

Lampiran Hasil Outer Model

	GREEN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT (X)	KINERJA ORGANISASI BERBASIS LINGKUNGAN (Y)	SUMBER DAYA DAN KAPABILITAS ORGANISASI BERBASIS LINGKUNGAN (Z)
X_1	0,724		
X_10	0,710		
X_11	0,737		
X_12	0,747		
X_13	0,742		
X_14	0,710		
X_15	0,729		
X_16	0,757		
X_17	0,751		
X_18	0,737		
X_19	0,789		
X_2	0,742		
X_20	0,730		
X_21	0,710		
X_22	0,728		
X_23	0,739		
X_24	0,771		
X_25	0,758		
X_3	0,722		
X_4	0,784		
X_5	0,762		
X_6	0,735		
X_7	0,721		
X_8	0,760		
X_9	0,764		
Y_1		0,764	
Y_10		0,730	
Y_11		0,711	
Y_12		0,762	
Y_2		0,760	
Y_3		0,743	
Y_4		0,743	
Y_5		0,757	
Y_6		0,800	
Y_7		0,724	
Y_8		0,750	
Y_9		0,765	
Z_1			0,749
Z_10			0,743
Z_11			0,745
Z_12			0,764
Z_13			0,739
Z_14			0,719
Z_15			0,713
Z_2			0,786
Z_3			0,761
Z_4			0,705
Z_5			0,736
Z_6			0,746
Z_7			0,751
Z_8			0,700
Z_9			0,776

Lampiran Hasil Construct Reliability and Validity

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
GREEN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT (X)	0,966	0,966	0,968	0,551
KINERJA ORGANISASI BERBASIS LINGKUNGAN (Y)	0,930	0,930	0,939	0,564
SUMBER DAYA DAN KAPABILITAS ORGANISASI BERBASIS LINGKUNGAN (Z)	0,942	0,942	0,949	0,551

Lampiran HTMT

	Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)
KINERJA ORGANISASI BERBASIS LINGKUNGAN (Y) <-> GREEN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT (X)	0,761
SUMBER DAYA DAN KAPABILITAS ORGANISASI BERBASIS LINGKUNGAN (Z) <-> GREEN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT (X)	0,673
SUMBER DAYA DAN KAPABILITAS ORGANISASI BERBASIS LINGKUNGAN (Z) <-> KINERJA ORGANISASI BERBASIS LINGKUNGAN (Y)	0,768

Lampiran Fornell Lacker

	GREEN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT (X)	KINERJA ORGANISASI BERBASIS LINGKUNGAN (Y)	SUMBER DAYA DAN KAPABILITAS ORGANISASI BERBASIS LINGKUNGAN (Z)
GREEN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT (X)	0,743		
KINERJA ORGANISASI BERBASIS LINGKUNGAN (Y)	0,722	0,751	
SUMBER DAYA DAN KAPABILITAS ORGANISASI BERBASIS LINGKUNGAN (Z)	0,643	0,719	0,743

Lampiran R Square

	R-square	R-square adjusted
KINERJA ORGANISASI BERBASIS LINGKUNGAN (Y)	0,632	0,626
SUMBER DAYA DAN KAPABILITAS ORGANISASI BERBASIS LINGKUNGAN (Z)	0,413	0,409

Lampiran f-square

	f-square
GREEN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT (X) -> KINERJA ORGANISASI BERBASIS LINGKUNGAN (Y)	0,313
GREEN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT (X) -> SUMBER DAYA DAN KAPABILITAS ORGANISASI BERBASIS LINGKUNGAN (Z)	0,705
SUMBER DAYA DAN KAPABILITAS ORGANISASI BERBASIS LINGKUNGAN (Z) -> KINERJA ORGANISASI BERBASIS LINGKUNGAN (Y)	0,299

Lampiran Path Coefficients

	Path coefficients
GREEN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT (X) -> KINERJA ORGANISASI BERBASIS LINGKUNGAN (Y)	0,444
GREEN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT (X) -> SUMBER DAYA DAN KAPABILITAS ORGANISASI BERBASIS LINGKUNGAN (Z)	0,643
SUMBER DAYA DAN KAPABILITAS ORGANISASI BERBASIS LINGKUNGAN (Z) -> KINERJA ORGANISASI BERBASIS LINGKUNGAN (Y)	0,433

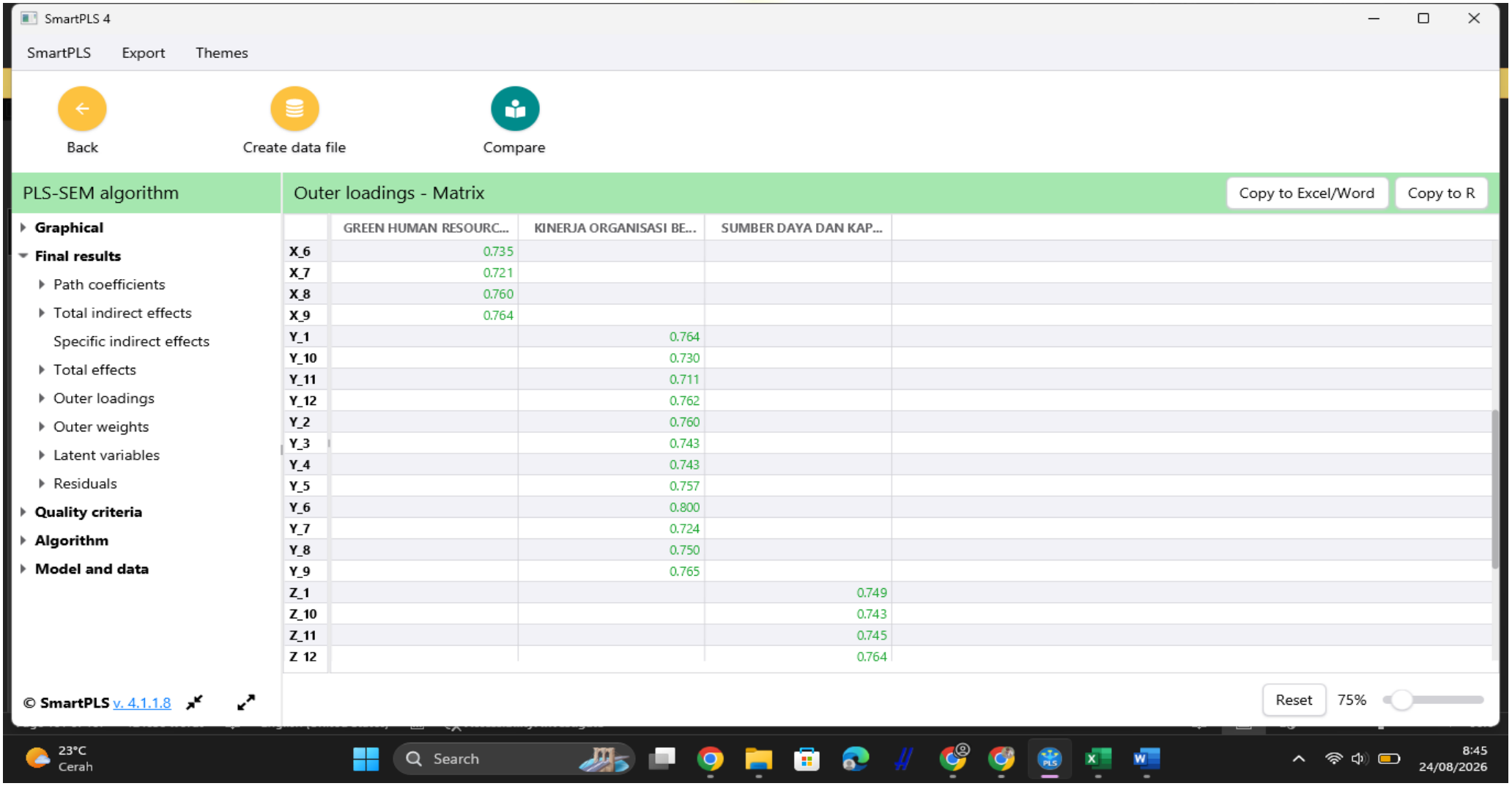
Lampiran Hasil Uji Harmann

Total Variance Explained

	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
Component	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	23.137	44.493	44.493	23.137	44.493	44.493
2	3.803	7.314	51.807			
3	1.973	3.794	55.601			
4	.828	1.592	57.193			
5	.804	1.546	58.739			
6	.766	1.473	60.212			
7	.748	1.439	61.651			
8	.719	1.383	63.034			
9	.711	1.367	64.401			
10	.687	1.321	65.722			
11	.661	1.271	66.993			
12	.653	1.256	68.249			
13	.634	1.219	69.468			
14	.625	1.202	70.670			
15	.611	1.175	71.845			
16	.597	1.148	72.992			
17	.588	1.130	74.123			
18	.581	1.117	75.240			
19	.575	1.106	76.346			
20	.551	1.059	77.405			

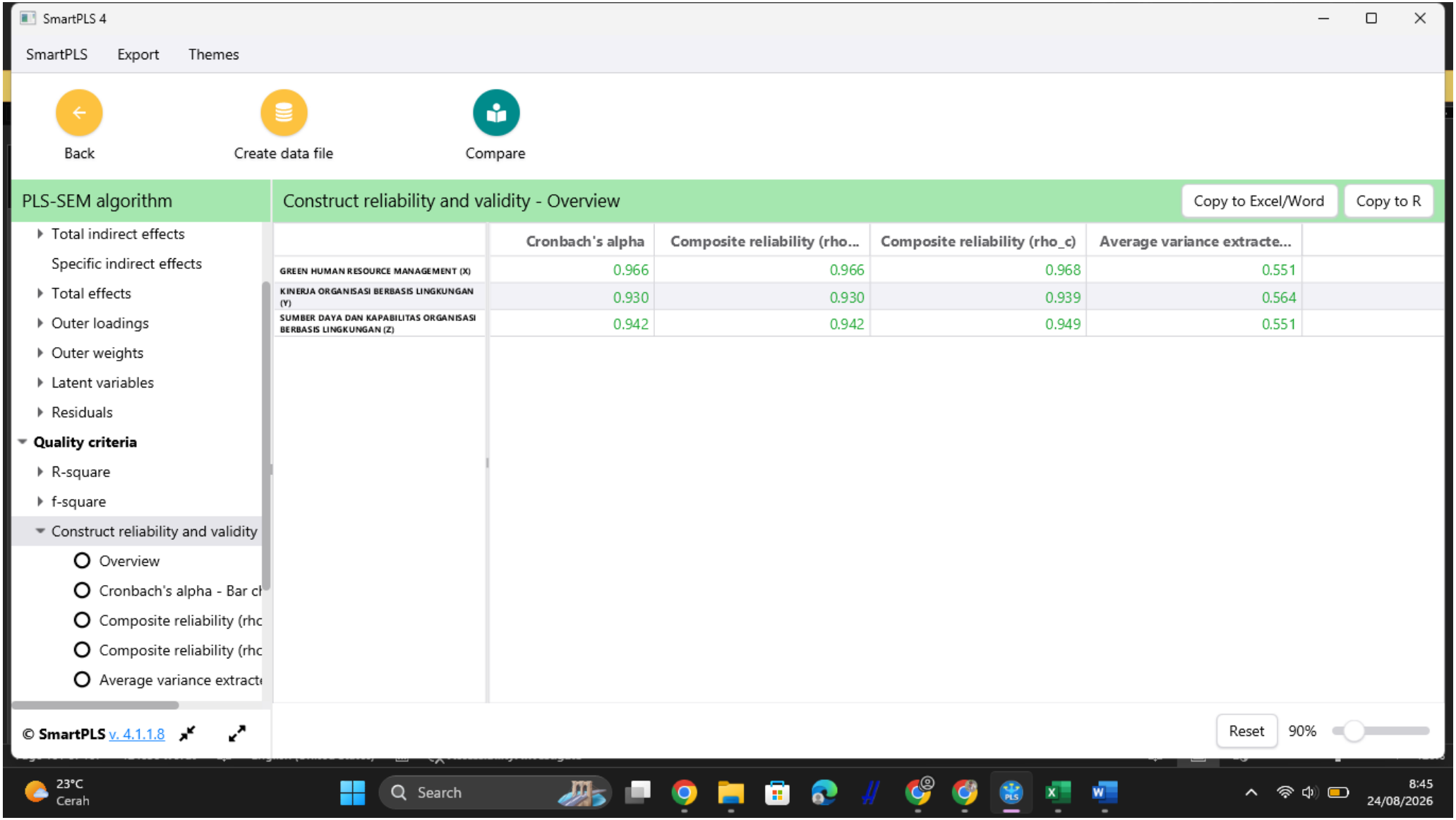
21	.535	1.029	78.434			
22	.515	.990	79.424			
23	.500	.962	80.386			
24	.498	.953	81.340			
25	.480	.923	82.262			
26	.469	.902	83.164			
27	.461	.887	84.051			
28	.446	.857	84.909			
29	.437	.839	85.748			
30	.436	.838	86.586			
31	.417	.801	87.387			
32	.407	.782	88.169			
33	.400	.768	88.938			
34	.387	.745	89.682			
35	.382	.735	90.417			
36	.375	.721	91.138			
37	.373	.717	91.855			
38	.361	.694	92.549			
39	.347	.666	93.216			
40	.336	.647	93.863			
41	.330	.635	94.498			
42	.317	.610	95.108			
43	.311	.597	95.705			
44	.299	.576	96.281			
45	.287	.551	96.832			
46	.275	.529	97.362			
47	.272	.524	97.885			
48	.253	.487	98.372			
49	.228	.439	98.811			
50	.221	.425	99.236			
51	.208	.400	99.636			
52	.189	.364	100.000			

Lampiran Outer Loading

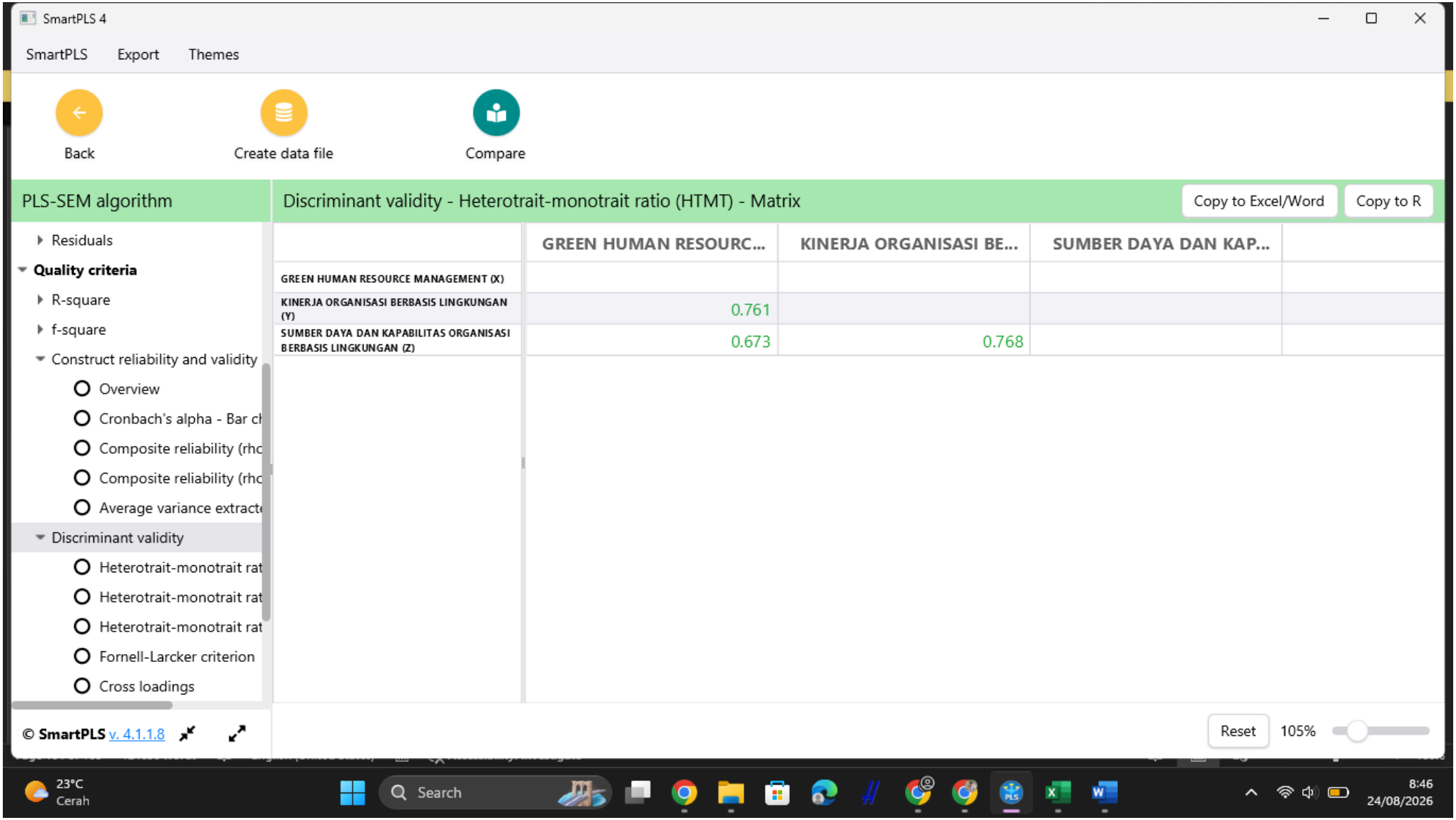


	GREEN HUMAN RESOURC...	KINERJA ORGANISASI BE...	SUMBER DAYA DAN KAP...
X_6	0.735		
X_7	0.721		
X_8	0.760		
X_9	0.764		
Y_1		0.764	
Y_10		0.730	
Y_11		0.711	
Y_12		0.762	
Y_2		0.760	
Y_3		0.743	
Y_4		0.743	
Y_5		0.757	
Y_6		0.800	
Y_7		0.724	
Y_8		0.750	
Y_9		0.765	
Z_1			0.749
Z_10			0.743
Z_11			0.745
Z_12			0.764

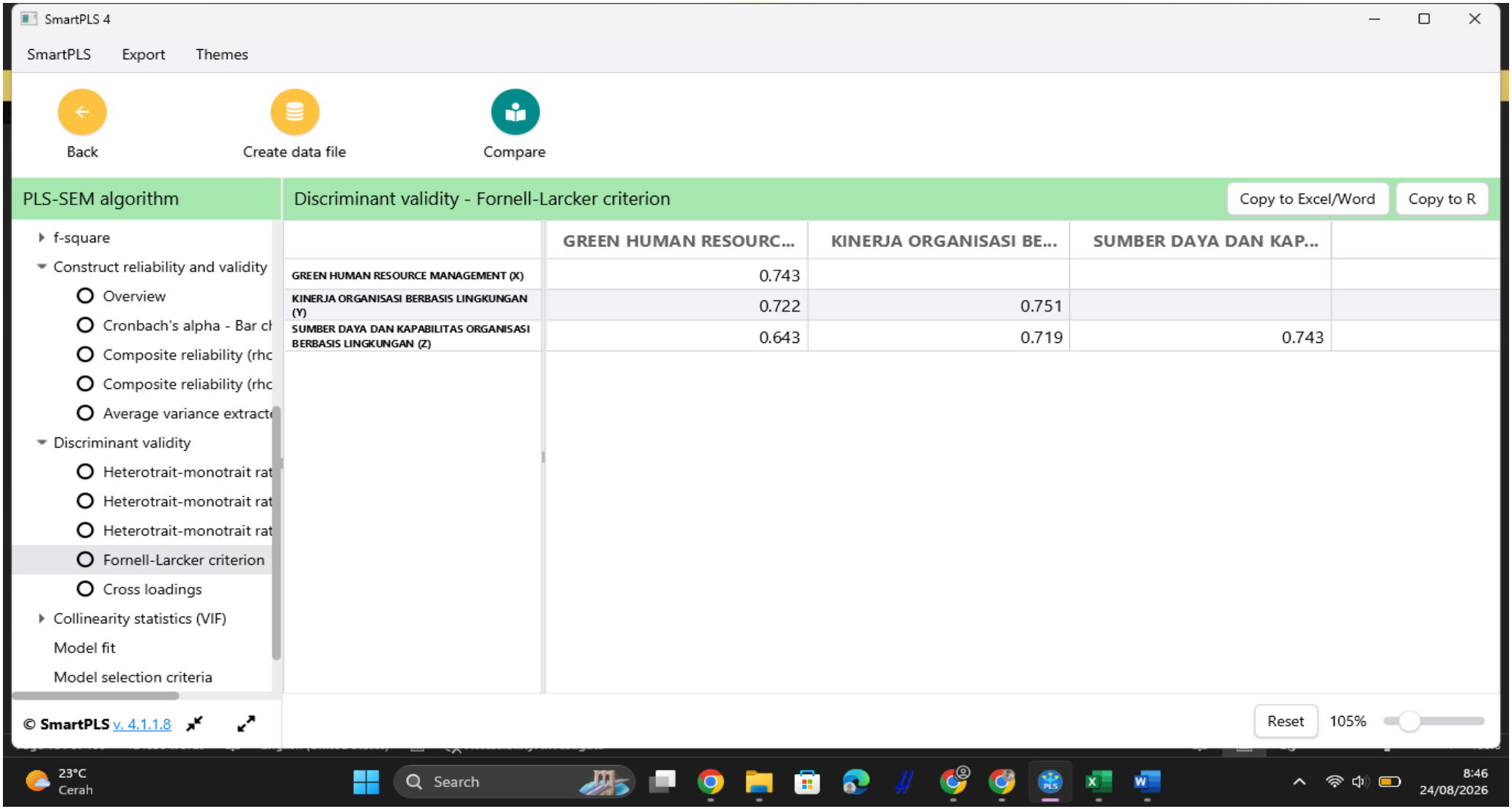
Lampiran Construct Reliability and Validity



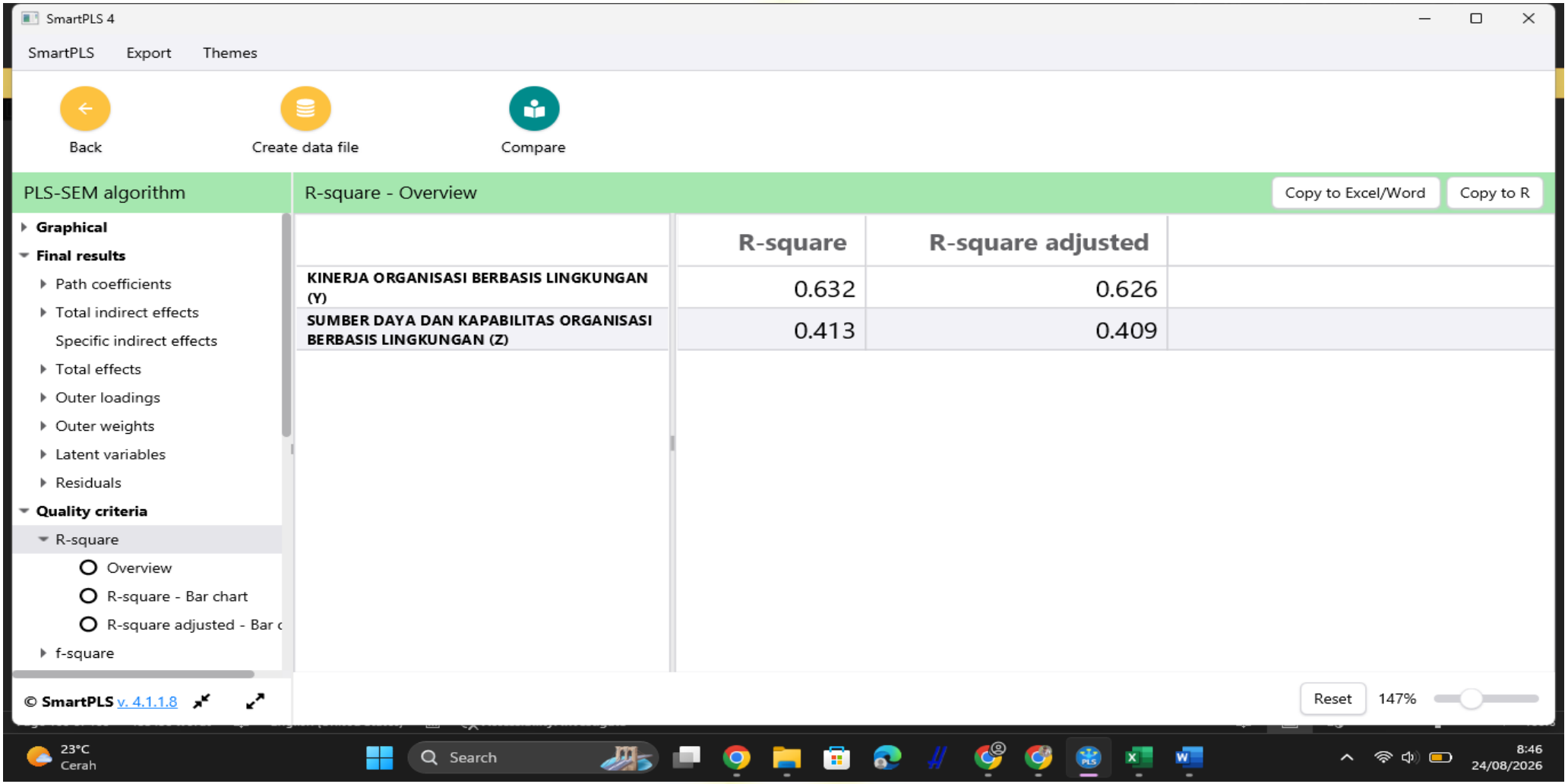
Lampiran HTMT



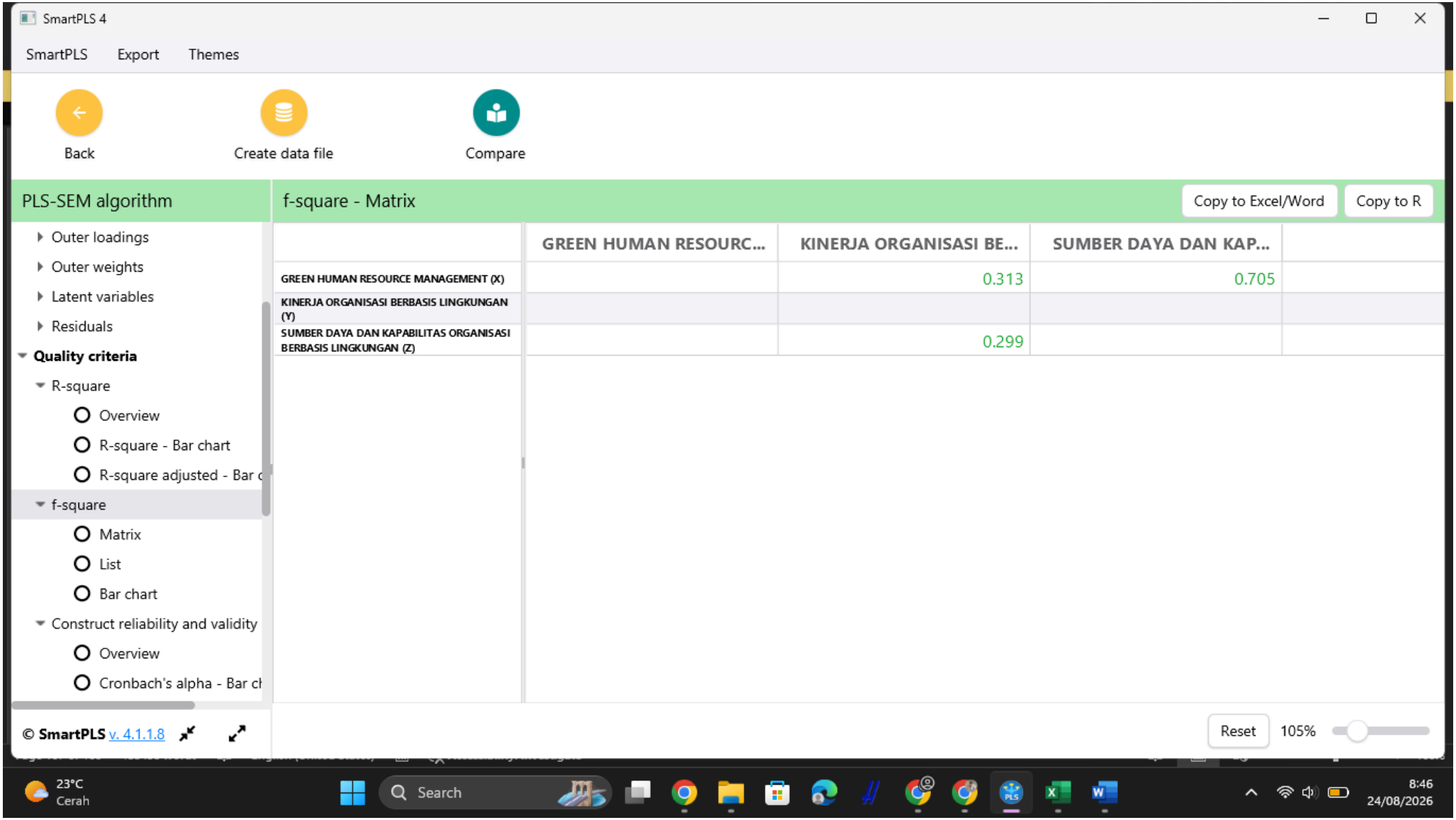
Lampiran Fornell Larcker



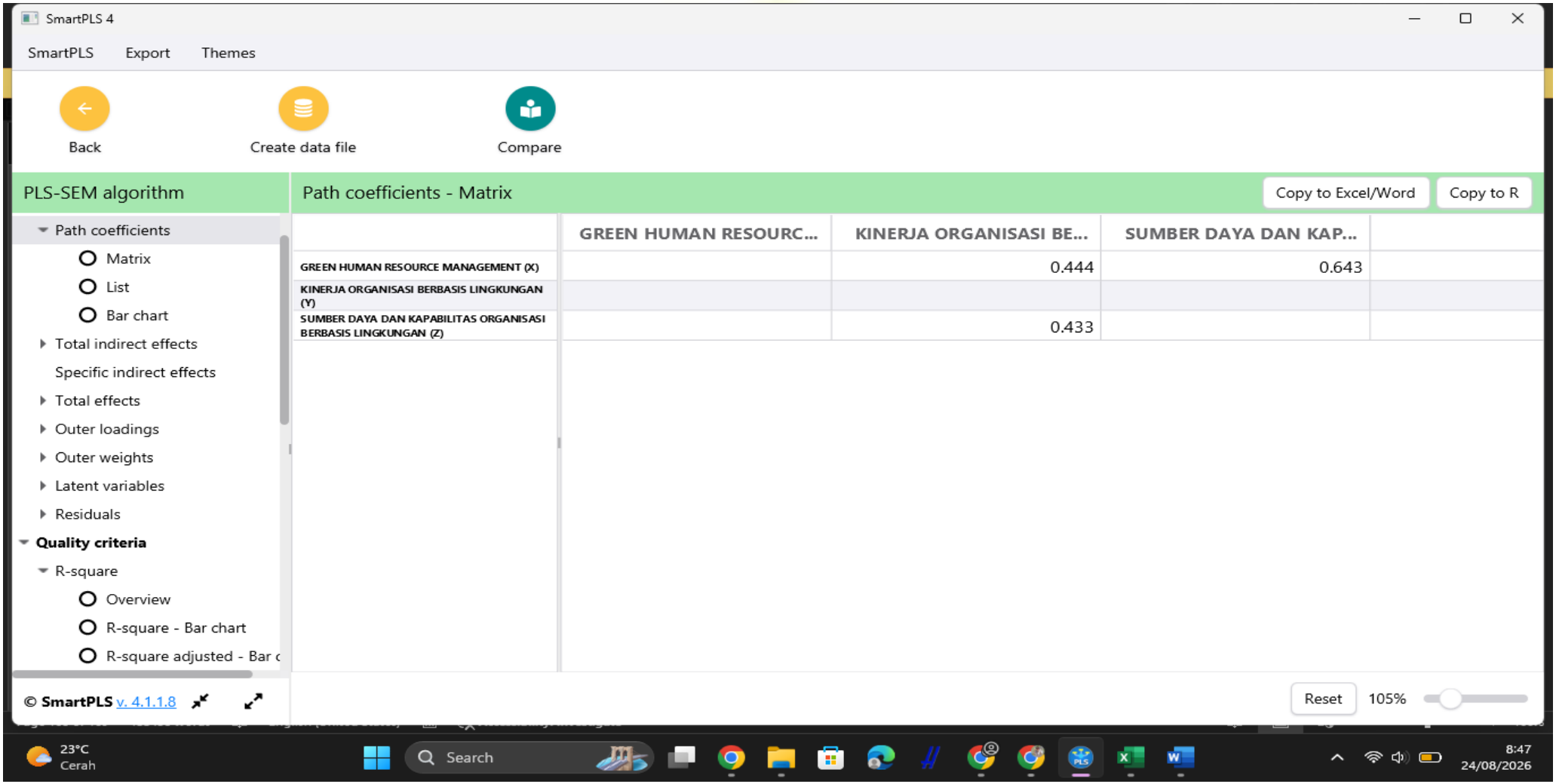
Lampiran R-Square



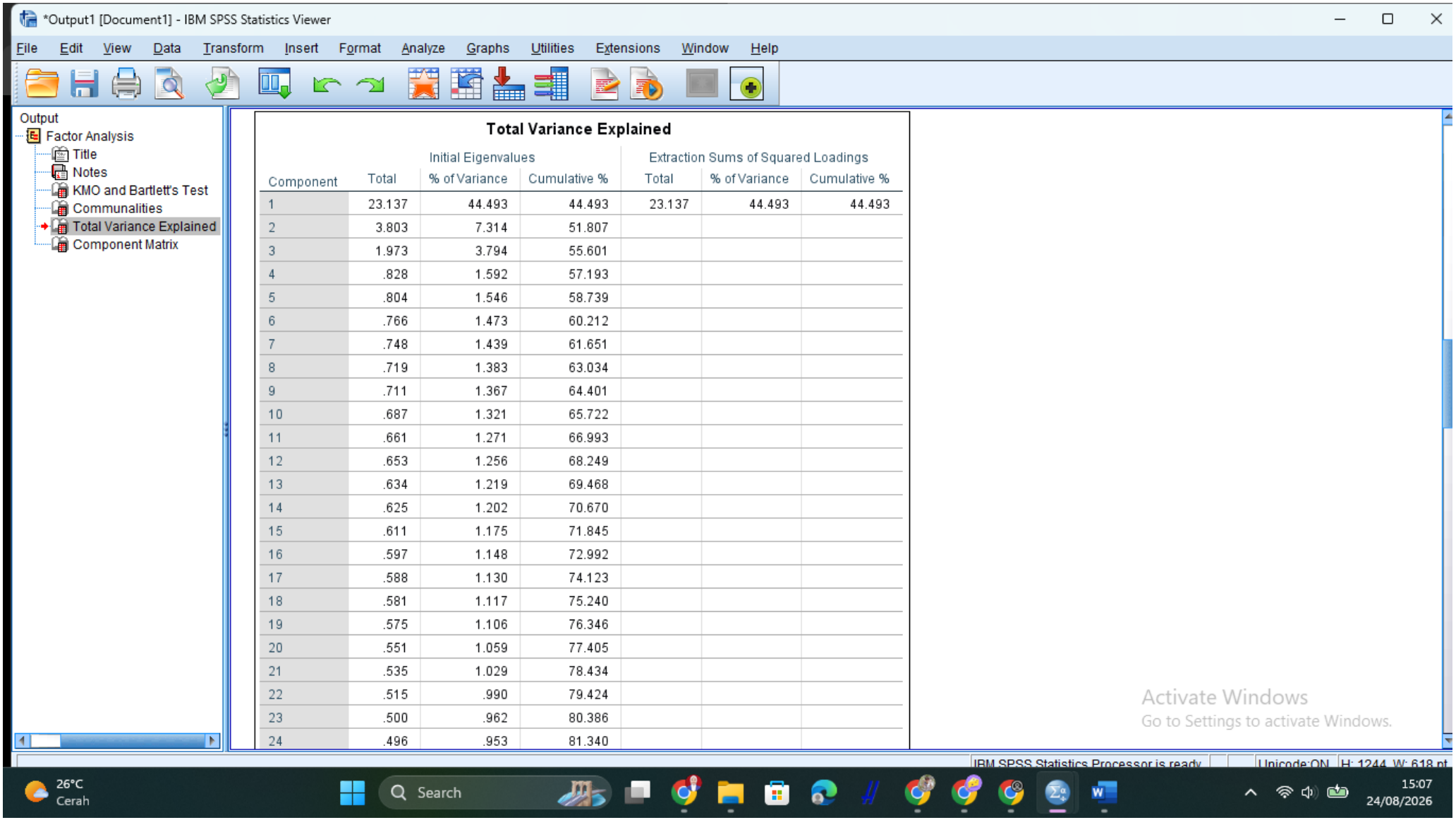
Lampiran f-square



Lampiran Path Coefficients



Lampiran Uji Harman



Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	23.137	44.493	44.493	23.137	44.493	44.493
2	3.803	7.314	51.807			
3	1.973	3.794	55.601			
4	.828	1.592	57.193			
5	.804	1.546	58.739			
6	.766	1.473	60.212			
7	.748	1.439	61.651			
8	.719	1.383	63.034			
9	.711	1.367	64.401			
10	.687	1.321	65.722			
11	.661	1.271	66.993			
12	.653	1.256	68.249			
13	.634	1.219	69.468			
14	.625	1.202	70.670			
15	.611	1.175	71.845			
16	.597	1.148	72.992			
17	.588	1.130	74.123			
18	.581	1.117	75.240			
19	.575	1.106	76.346			
20	.551	1.059	77.405			
21	.535	1.029	78.434			
22	.515	.990	79.424			
23	.500	.962	80.386			
24	.496	.953	81.340			