

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Kondisi lingkungan yang semakin memburuk menjadi perhatian global yang mendesak dalam dekade terakhir (1). Perubahan iklim, polusi udara dan air, serta kehilangan keanekaragaman hayati menjadi tantangan besar yang mengancam keberlanjutan lingkungan. Organisasi memiliki peran yang signifikan dalam menjaga dan melindungi lingkungan, serta berkontribusi dalam pembangunan berkelanjutan (2). Kepedulian lingkungan oleh anggota organisasi merupakan suatu hal yang harus dibangun oleh organisasi. Salah satu aspek yang terkadang diabaikan dalam upaya menjaga lingkungan adalah perilaku karyawan. Perilaku karyawan yang ramah lingkungan, atau yang dikenal sebagai *Employee Green Behavior* (EGB), menjadi penting karena dapat berdampak signifikan pada kinerja lingkungan organisasi. Beberapa faktor yang mempengaruhi *Employee Green Behavior* di antaranya adalah *Green Transformational Leadership* (GTL) dan *Green Human Resources Management* (GHRM) (3).

Dalam era ketidakpastian lingkungan saat ini, organisasi di seluruh dunia dituntut untuk beradaptasi dengan perubahan iklim dan menyesuaikan praktik perusahaan dengan prinsip-prinsip keberlanjutan (4). Salah satu pendekatan yang mulai mendapatkan perhatian adalah penerapan prinsip-prinsip lingkungan dalam manajemen sumber daya manusia dan

kepemimpinan organisasi, yang dikenal sebagai *Green Human Resources Management* (GHRM) dan *Green Transformational Leadership* (GTL). Selain itu, budaya organisasi yang mendukung keberlanjutan, atau yang disebut *Green Organizational Culture* (GOC), dapat menjadi variabel mediasi penting yang memperantarai dampak *Green Human Resources Management* dan *Green Transformational Leadership* dalam mendorong *Employee Green Behavior*. Dengan menerapkan *Green Human Resources Management*, *Green Transformational Leadership*, dan membangun *Green Organizational Culture*, organisasi dapat memainkan peran yang lebih proaktif dalam menjaga lingkungan, serta dalam menciptakan nilai jangka panjang bagi organisasi dan masyarakat secara keseluruhan (5).

Employee Green Behavior adalah perilaku dalam pengurangan dampak negatif dari tindakan sumber daya manusia terhadap lingkungan atau memiliki dampak positif terhadap lingkungan dan disengaja (6). *Employee Green Behavior* mencakup tindakan seperti penghematan energi, pengurangan limbah, dan penggunaan sumber daya yang lebih efisien (7). Dengan menerapkan perilaku ini, karyawan tidak hanya berkontribusi pada kelestarian lingkungan tetapi juga meningkatkan citra perusahaan di mata publik. Selain itu, *Green Organizational Culture* mendorong terciptanya *Employee Green Behavior* yang dapat meningkatkan kepuasan dan keterlibatan karyawan (8).

Pemimpin dengan gaya *Green Transformational Leadership* dapat memotivasi dan menginspirasi bawahan, diharapkan kebijakan dan keputusannya sejalan dengan visi misi organisasi yang berbudaya lingkungan

(9). *Green Transformational Leadership* mampu mendorong keterlibatan seluruh anggota organisasi dalam mengadopsi praktik-praktik ramah lingkungan dan memastikan bahwa setiap tindakan yang diambil memiliki dampak positif terhadap keberlanjutan. Pemimpin dengan gaya ini tidak hanya berfokus pada pencapaian target jangka pendek, tetapi juga berupaya untuk meningkatkan kesadaran lingkungan dalam jangka panjang. *Green Transformational Leadership* dapat memperjuangkan keberhasilan organisasi serta memastikan upaya organisasi dalam keberlanjutan lingkungan secara keseluruhan (10). Dengan demikian, organisasi dapat tumbuh secara berkelanjutan, tidak hanya dalam hal finansial tetapi juga dalam menjaga keseimbangan ekologis dan tanggung jawab sosial.

Temuan hasil riset menunjukkan adanya *research gap* antara *Green Transformational Leadership* terhadap *Employee Green Behavior*. Hasil penelitian mengungkapkan bahwa *Green Transformational Leadership* berpengaruh positif terhadap *Employee Green Behavior* (11), (12), (13), dan (14). Hal ini diperkuat dengan penelitian penelitian yang mengungkapkan bahwa *Green Transformational Leadership* berpengaruh positif signifikan terhadap *Employee Green Behavior* (9) dan (15). Namun terdapat penelitian yang mengungkapkan bahwa *Leadership* tidak berpengaruh terhadap *Green Behavior* (16) dan (17). Berdasarkan penelitian diatas ditemukan inkonsistensi hasil penelitian sehingga terdapat *research gap* dari variabel *Green Transformational Leadership* terhadap *Employee Green Behavior*.

Selain itu, terdapat faktor lainnya yaitu *Green Human Resources Management* yang mempengaruhi komitmen karyawan terhadap kinerja dan kesadaran terhadap lingkungan (18). *Green Human Resource Management* mencakup berbagai praktik, seperti perekrutan hijau, pelatihan untuk kesadaran lingkungan, evaluasi kinerja berdasarkan dampak lingkungan, hingga penghargaan bagi karyawan yang berkontribusi positif terhadap keberlanjutan (19). *Green Human Resource Management* adalah suatu sistem pengelolaan tenaga kerja yang diterapkan untuk mengurangi dampak negatif terhadap lingkungan atau meningkatkan dampak positif lingkungan (20). Implementasi *Green Human Resource Management* dapat menciptakan budaya organisasi yang peduli terhadap lingkungan dan mendorong karyawan untuk terlibat dalam kegiatan ramah lingkungan, baik di dalam maupun di luar lingkungan kerja (21). Dengan demikian, penerapan *Green Human Resources Management* tidak hanya berdampak pada peningkatan kinerja karyawan secara keseluruhan, tetapi juga pada pencapaian tujuan keberlanjutan perusahaan dan pengurangan jejak karbon (22).

Temuan hasil riset menunjukkan adanya *research gap* antara *Green Human Resources Management* terhadap *Employee Green Behavior*. Hasil penelitian mengungkapkan bahwa *Green Human Resources Management* berpengaruh positif terhadap *Employee Green Behavior* (14), (18), (23), dan (24). Hal ini diperkuat dengan hasil penelitian yang mengungkapkan bahwa *Green Human Resources Management* berpengaruh positif signifikan terhadap *Employee Green Behavior* (25). Namun, bertentangan dengan penelitian yang

mengungkapkan bahwa *Green Human Resources Management* tidak berpengaruh terhadap *Employee Green Behavior* (26) dan (27). Berdasarkan penelitian diatas ditemukan inkonsistensi hasil penelitian sehingga terdapat *reseacrh gap* dari variabel *Green Human Resources Management* terhadap *Employee Green Behavior*.

Selain itu, *Green Organizational Culture* dapat menjadi perantara hubungan *Green Transformational Leadership* dan *Green Human Resources Management* terhadap *Employee Green Behavior*. *Green Organizational Culture* merupakan kumpulan nilai, simbol, asumsi, dan benda-benda organisasi yang menggambarkan komitmen atau niat untuk mewujudkan organisasi yang peduli terhadap lingkungan (28). *Green Organizational Culture* menciptakan lingkungan yang mendukung di mana setiap anggota organisasi merasa terlibat dan bertanggung jawab untuk mendukung inisiatif-inisiatif hijau (29). Dengan adanya budaya ini, praktik-praktik *Green Human Resources Management*, seperti pelatihan kesadaran lingkungan dan penghargaan atas perilaku ramah lingkungan, menjadi lebih efektif (30). Selain itu, *Green Transformational Leadership* yang memotivasi dan menginspirasi karyawan untuk berperilaku ramah lingkungan akan lebih berhasil dalam menciptakan perubahan perilaku yang berkelanjutan, karena nilai-nilai hijau tersebut telah menjadi bagian dari budaya organisasi yang mendorong dan mengarahkan tindakan sehari-hari karyawan (31).

Penelitian ini menggunakan *Green Transformational Leadership* dan *Green Human Resources Management* sebagai variabel bebas, dengan

Employee Green Behavior sebagai variabel terikat. Namun, penelitian ini juga akan menambahkan *Green Organizational Culture* sebagai variabel mediasi. Hal ini dikarenakan terdapat penelitian yang dilakukan oleh (32), (33), dan (31) mengemukakan bahwa *Green Transformational Leadership* berpengaruh terhadap *Green Organizational Culture*. Selanjutnya terdapat penelitian yang dilakukan oleh (34), (21), (30), dan (19) mengemukakan bahwa *Green Human Resources Management* berpengaruh terhadap *Green Organizational Culture*. Selanjutnya terdapat penelitian yang dilakukan oleh (35), (5), dan (19) mengemukakan bahwa *Green Organization Culture* berpengaruh terhadap *Employee Green Behavior*. Karena terdapat penelitian terdahulu Pengaruh *Green Transformational Leadership* terhadap *Green Organization Culture*, Pengaruh *Green Human Resources Management* terhadap *Green Organization Culture*, dan Pengaruh *Green Organization Culture* terhadap *Employee Green Behavior*, maka peneliti menambahkan variabel *Green Organization Culture* sebagai variabel mediasi yang diduga berperan penting dalam memediasi hubungan antara variabel bebas dan terikat.

Didalam dunia pendidikan, Kementerian Lingkungan Hidup dan Kementerian Pendidikan pada tahun 2006 mengukur keramahan lingkungan sebuah instansi pendidikan dapat diukur melalui program adiwiyata (36). Peraturan Menteri Lingkungan Hidup dan Kehutanan No 53 Tahun 2019 menyatakan bahwa adiwiyata merupakan sebuah program nasional di Indonesia yang bertujuan untuk mengembangkan sekolah-sekolah yang ramah lingkungan dan berbudaya lingkungan (37). Program ini didesain untuk

meningkatkan kesadaran lingkungan di kalangan siswa dan masyarakat sekolah, serta mendorong penerapan praktik-praktik yang berkelanjutan dalam kehidupan sehari-hari di sekolah. Adiwiyata bukan hanya sekedar tentang aspek lingkungan fisik, tetapi juga mencakup aspek sosial dan budaya, seperti kebersihan, keindahan, dan kelestarian alam.

Sekolah Adiwiyata adalah sekolah yang telah diakui dan mendapatkan penghargaan atas upaya-upaya mereka dalam menerapkan prinsip-prinsip Adiwiyata dalam kehidupan sekolah. Untuk perantara peran sekolah sebagai tempat pembentukan karakter, terutama dalam hal peduli lingkungan, pendekatan yang sedang dikembangkan adalah konsep *Green School* dan *Green Curriculum* (38). Sekolah-sekolah ini memiliki berbagai program dan kegiatan yang bertujuan untuk menjaga lingkungan sekolah, seperti penanaman pohon, pengelolaan sampah, dan penghematan energi, serta mengintegrasikan pembelajaran tentang lingkungan hidup ke dalam kurikulum mereka.

Adiwiyata Mandiri adalah konsep yang menekankan pada kemampuan sekolah untuk mandiri dalam mengelola lingkungan dan kegiatan-kegiatan Adiwiyata. Hal ini mencakup pengembangan kebijakan internal, sumber daya manusia, dan infrastruktur yang mendukung keberlanjutan program Adiwiyata di sekolah. Adiwiyata Mandiri juga mengacu pada keterlibatan aktif semua pihak di dalam sekolah, mulai dari siswa, guru, hingga orang tua masyarakat sekitar, dan pihak eksternal terkait (39).

Visi dan misi sekolah yang mendukung berbudaya lingkungan menjadi landasan penting dalam menjalankan program Adiwiyata. Visi dan misi yang jelas dan kuat tentang keberlanjutan lingkungan akan menjadi panduan bagi seluruh anggota sekolah dalam mengambil tindakan dan keputusan yang mendukung upaya menjaga lingkungan dan berpartisipasi dalam program Adiwiyata. SMP Negeri 20 Malang tercatat dua kali mendapatkan penghargaan Adiwiyata, yaitu Adiwiyata Nasional pada tahun 2017 dan Adiwiyata Mandiri pada tahun 2019 (40).

Dengan adanya pemimpin yang memiliki gaya *Green Transformational Leadership* dan penerapan *Green Human Resources Management*, organisasi dapat mengimplementasikan praktik Sumber Daya Manusia yang efektif untuk mengembangkan dan mempertahankan karyawan dalam upaya meningkatkan kinerja lingkungan yang unggul. Namun, peran *Green Organizational Culture* sebagai variabel mediasi juga sangat penting. *Green Organizational Culture* bertindak sebagai perantara hubungan antara *Green Transformational Leadership* dan *Green Human Resources Management* dengan *Employee Green Behavior*. *Green Organizational Culture* menciptakan lingkungan di mana nilai-nilai keberlanjutan terinternalisasi secara menyeluruh, sehingga memungkinkan karyawan tidak hanya termotivasi oleh kebijakan dan kepemimpinan hijau, tetapi juga oleh norma dan budaya kolektif yang mendukung upaya keberlanjutan. Dengan kata lain, *Green Organizational Culture* memastikan bahwa inisiatif hijau yang dipromosikan oleh *Green Transformational Leadership* dan *Green Human*

Resources Management dapat diimplementasikan secara efektif dan berkelanjutan dalam seluruh proses operasional organisasi.

Konsep sekolah adiwiyata diatur dalam Peraturan Menteri Lingkungan Hidup dan Kehutanan nomor : P.53/menlhk/setjen/kum.1/9/2019 dengan tujuan menumbuhkan jiwa ramah lingkungan di sekolah (41). SMP Negeri 20 Kota Malang sudah menerapkan kegiatan ramah lingkungan di sekitar lingkungan sekolah untuk mencapai status sekolah adiwiyata. Dalam pelaksanaannya, terdapat beberapa tantangan seperti pergantian kepala sekolah yang berdampak apabila pimpinan tidak memiliki visi berbudaya lingkungan. Selain itu pengaruh *Green Human Resources Managemenet* seperti pendidikan dan pelatihan lingkungan, budaya organisasi, penghargaan dan pengakuan, kebijakan dan prosedur lingkungan, dan keterlibatan seluruh anggota organisasi juga menjadi faktor yang mempengaruhi usaha sekolah untuk menumbuhkan jiwa ramah lingkungan terhadap seluruh warga sekolah untuk mencapai sekolah adiwiyata.

Implementasi *Employee Green Behavior* di SMP Negeri 20 Kota Malang mengalami penurunan yang cukup signifikan. Guru dan karyawan tampak semakin kurang sadar akan pentingnya menjaga lingkungan, tercermin dari rendahnya partisipasi mereka dalam upaya pelestarian lingkungan di sekolah. Misalnya, Instalasi Pengolahan Air Limbah (IPAL) yang pernah menjadi fasilitas penting dalam menjaga kebersihan dan keberlanjutan lingkungan sekolah, kini berfungsi kurang optimal. Selain itu, kesadaran lingkungan di kalangan guru berkurang, terlihat dari kurangnya kepatuhan

terhadap program-program lingkungan yang pernah ada, seperti pengelolaan sampah yang terpisah dan penggunaan sumber daya secara efisien. Akibatnya, perilaku hijau yang dulu menjadi bagian dari budaya sekolah kini mulai memudar. Situasi ini menunjukkan perlunya upaya revitalisasi, baik dalam hal pendidikan lingkungan untuk karyawan maupun pengelolaan fasilitas lingkungan agar dapat kembali berfungsi optimal dalam mendukung perilaku hijau di lingkungan sekolah.

Implementasi *Green Transformational Leadership* di SMP Negeri 20 Kota Malang mengalami perubahan sejak pergantian kepala sekolah, yang menjadi salah satu faktor utama menurunnya *Employee Green Behavior*. Sebelum pergantian kepemimpinan, kepala sekolah yang lama berhasil membangun visi lingkungan yang kuat, memotivasi seluruh guru untuk berpartisipasi aktif dalam inisiatif-inisiatif hijau, seperti pengelolaan sampah dan pelestarian lingkungan sekolah. Dengan kepemimpinan yang inspiratif, karyawan merasa lebih bertanggung jawab dan termotivasi untuk terlibat dalam kegiatan yang mendukung keberlanjutan. Namun, dengan adanya pergantian kepala sekolah, visi hijau tersebut mulai kehilangan momentum. Pemimpin baru kurang memberikan fokus yang sama pada isu-isu lingkungan, sehingga komitmen karyawan terhadap perilaku hijau mulai menurun. Kepemimpinan transformasional yang sebelumnya mampu menggerakkan karyawan melalui motivasi dan inspirasi kini bergeser menjadi kurang menekankan pada inisiatif lingkungan.

Praktik *Green Human Resources Management* di SMP Negeri 20 Kota Malang mengalami tantangan yang serius terkait regenerasi guru yang menyebabkan penurunan signifikan dalam *Employee Green Behavior*. Sebelum terjadinya pergantian sejumlah guru senior, praktik *Green Human Resources Management* diterapkan secara konsisten dengan tujuan mempromosikan kesadaran dan perilaku hijau di kalangan guru. Berbagai inisiatif seperti praktik ramah lingkungan berjalan dengan efektif dan mendorong perilaku hijau yang kuat. Namun, dengan adanya regenerasi guru, guru baru yang bergabung ke sekolah kurang memiliki pengalaman dalam praktik-praktik hijau yang sebelumnya dijalankan. Kurangnya pemahaman dan keterlibatan dari guru-guru baru ini secara langsung berdampak pada penurunan *Employee Green Behavior* di lingkungan sekolah. Budaya ramah lingkungan yang sebelumnya kuat kini mulai melemah, dan karyawan menjadi kurang termotivasi untuk terlibat dalam inisiatif hijau.

Implementasi *Green Organization Culture* di SMP Negeri 20 Kota Malang mengalami kemunduran yang cukup signifikan, seiring dengan regenerasi guru dan pergantian kepala sekolah yang menyebabkan penurunan perilaku hijau guru dan karyawan. Kurangnya kepemimpinan yang berkelanjutan dari pihak sekolah, seperti kepala sekolah dan guru, dalam mendorong dan memotivasi warga sekolah untuk terus terlibat dalam kegiatan lingkungan. Selain itu, minimnya sosialisasi dan edukasi tentang pentingnya pelestarian lingkungan dapat mengurangi kesadaran lingkungan. Program-program edukasi lingkungan yang tidak konsisten atau kurang terintegrasi

dalam kurikulum juga dapat membuat para guru kurang memahami dampak penting dari perilaku ramah lingkungan. Faktor lain yang berkontribusi adalah kurangnya fasilitas dan infrastruktur pendukung, seperti tempat sampah terpisah, ruang hijau, atau program daur ulang, yang membuat penerapan perilaku ramah lingkungan menjadi sulit dijalankan secara efektif. Perubahan ini berdampak langsung pada penurunan *Employee Green Behavior*, di mana keterlibatan guru dalam menjaga lingkungan menjadi semakin rendah. Kegiatan hijau yang dulu berjalan secara aktif, kini mulai diabaikan, dan inisiatif-inisiatif hijau tidak lagi diprioritaskan.

Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih baik tentang peran kepemimpinan transformasional dan praktik sumber daya manusia terhadap perilaku hijau guru dan karyawan, khususnya dalam konteks program adiwiyata, serta memberikan rekomendasi untuk meningkatkan efektivitas implementasi program Adiwiyata di sekolah-sekolah. Selain itu, penelitian ini juga memasukkan *Green Organizational Culture* sebagai variabel mediasi, yang diharapkan dapat menjadi perantara hubungan antara *Green Transformational Leadership* dan *Green Human Resources Management* terhadap *Employee Green Behavior*. *Green Organizational Culture* berperan dalam memastikan bahwa nilai-nilai hijau dan keberlanjutan tertanam dalam budaya sekolah, yang pada akhirnya akan memfasilitasi perilaku hijau karyawan secara lebih efektif dan konsisten. Untuk membuktikan benar tidaknya hal ini, penulis meneliti dengan judul: "**Pengaruh *Transformational Leadership* dan *Human Resources***

***Management Terhadap Employee Behavior Dengan Organizational Culture
Sebagai Variabel Mediasi (Implementasi Green School SMP Negeri 20
Malang)***”.

1.2 Rumusan Masalah

Dengan merujuk pada latar belakang di atas, penulis berpendapat bahwa pokok permasalahannya yaitu:

1. Bagaimana *Green Transformational Leadership*, *Green Human Resources Management*, *Green Organizational Culture*, dan *Employee Green Behavior* di SMP Negeri 20 Malang ?
2. Apakah *Green Transformational Leadership* memengaruhi *Employee Green Behavior* ?
3. Apakah *Green Transformational Leadership* memengaruhi *Green Organizational culture* ?
4. Apakah *Green Human Resources Management* memengaruhi *Employee Green Behavior*?
5. Apakah *Green Human Resources Management* memengaruhi *Green Organizational culture* ?
6. Apakah *Green Organizational Culture* memengaruhi *Employee Green Behavior* ?
7. Apakah *Green Organizational Culture* memediasi pengaruh antara *Green Transformational Leadership* terhadap *Employee Green Behavior* ?

8. Apakah *Green Organizational Culture* memediasi pengaruh antara *Green Human Resources Management* terhadap *Employee Green Behavior* ?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk mendeskripsikan kondisi *Green Transformational Leadership*, *Green Human Resources Management*, *Green Organizational Culture* dan *Employee Green Behavior* di SMP Negeri 20 Malang.
2. Untuk menganalisis pengaruh *Green Transformational Leadership* terhadap *Employee Green Behavior*.
3. Untuk menganalisis pengaruh *Green Transformational Leadership* terhadap *Green Organizational Culture* .
4. Untuk menganalisis pengaruh *Green Human Resources Management* terhadap *Employee Green Behavior*.
5. Untuk menganalisis pengaruh *Green Human Resources Management* terhadap *Green Organizational Culture*.
6. Untuk menganalisis pengaruh *Green Organizational Culture* dalam memengaruhi *Employee Green Behavior*.
7. Untuk menganalisis pengaruh *Green Organizational Culture* dalam memediasi pengaruh antara *Green Transformational Leadership* terhadap *Employee Green Behavior*.

8. Untuk menganalisis pengaruh *Green Organizational Culture* dalam memediasi pengaruh antara *Green Human Resources Management* terhadap *Employee Green Behavior*.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini bertujuan untuk menjadi referensi bagi peneliti lain dalam meningkatkan kompetensi di bidang Sumber Daya Manusia (SDM), khususnya mengenai dampak *Green Transformational Leadership* dan *Green Human Resources Management* terhadap *Employee Green Behavior*.

Penelitian ini juga menyertakan *Green Organizational Culture* sebagai variabel mediasi, yang berfungsi menjembatani hubungan antara kepemimpinan dan manajemen SDM yang berorientasi hijau dengan perilaku hijau karyawan. Dengan fokus pada peran budaya organisasi yang berkelanjutan, diharapkan penelitian ini dapat memberikan pemahaman yang lebih baik dan menjadi acuan dalam pengembangan kebijakan serta praktik SDM yang berkelanjutan.

2. Manfaat Praktis

Penelitian ini bertujuan untuk meningkatkan kesadaran dan komitmen lingkungan di kalangan staf dan siswa *melalui Green Organizational Culture*. Dengan mengintegrasikan nilai-nilai keberlanjutan ke dalam norma dan praktik sehari-hari di sekolah, diharapkan dapat mendorong partisipasi aktif dalam kegiatan lingkungan dan menghasilkan kebijakan yang lebih ramah lingkungan.