

Mendorong *Employee Pro-Environmental Behavior* di Sektor Perbankan: Peran GHRM dan *Green Psychological Climate* sebagai Mediator

Ria Eka Sabellah^{1)*}, Ervita Safitri²⁾, Dinni Suci³⁾

^{1,2,3} Universitas Aisyiyah Palembang, Indonesia

Email: riaekasabelah@unisa-palembang.ac.id^{1*}, ervitasafitri@unisa-palembang.ac.id², dinni@unisa-palembang.ac.id³

Abstract: *This study aims to examine the effect of Green Human Resource Management (GHRM) on Employee Pro-Environmental Behavior (EPEB) in the banking sector, with Green Psychological Climate (GPC) as a mediating variable. A quantitative approach was employed using a cross-sectional survey design. Data were collected from all 85 employees of Bank Mandiri Palembang Kanwil Branch. Data were analyzed using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) with SmartPLS software. The results reveal that GHRM does not have a significant direct effect on EPEB. However, GHRM significantly influences GPC and GPC, in turn, has a strong and significant effect on EPEB. Importantly, GPC fully mediates the relationship between GHRM and EPEB ($\beta = 0.301$, $p < 0.05$). The findings underscore that GHRM practices alone are insufficient to foster pro-environmental behavior unless they successfully shape employees' perceptions of a genuine organizational commitment to environmental sustainability.*

Abstrak : *Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh Green Human Resource Management (GHRM) terhadap Employee Pro-Environmental Behavior (EPEB) di sektor perbankan, dengan Green Psychological Climate (GPC) sebagai variabel mediasi. Pendekatan kuantitatif digunakan dengan desain survei cross-sectional. Data dikumpulkan dari seluruh 85 orang karyawan Bank Mandiri KCP Palembang Gedung Kanwil. Data dianalisis menggunakan Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan perangkat lunak SmartPLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa GHRM tidak berpengaruh langsung secara signifikan terhadap EPEB. Namun, GHRM berpengaruh signifikan terhadap GPC, dan GPC pada gilirannya memiliki pengaruh yang kuat dan signifikan terhadap EPEB. GPC memediasi secara penuh hubungan antara GHRM dan EPEB ($\beta = 0,301$, $p < 0,05$). Temuan ini menegaskan bahwa praktik GHRM saja tidak cukup untuk mendorong perilaku pro-lingkungan, praktik tersebut harus berhasil membentuk persepsi karyawan tentang komitmen organisasi yang tulus terhadap keberlanjutan lingkungan.*

Keywords: *Green Human Resource Management, Green Psychological Climate, Employee Pro-Environmental Behavior, Banking Sector, AMO Theory*

PENDAHULUAN

Keberlanjutan lingkungan telah menjadi keharusan global yang mendorong organisasi di semua sektor mengintegrasikan praktik ramah lingkungan ke dalam operasi mereka. Sektor perbankan menghadapi tekanan yang semakin kuat dari regulator, pemangku kepentingan, dan nasabah untuk mengadopsi model bisnis yang bertanggung jawab secara lingkungan. Di Indonesia, Otoritas Jasa

Keuangan (OJK) telah mewajibkan bank untuk menerapkan prinsip keuangan berkelanjutan, menjadikan *green banking* bertransformasi dari inisiatif sukarela menjadi kebutuhan regulasi. Namun, keberhasilan implementasi *green banking* tidak hanya bergantung pada sistem teknologi, tetapi lebih krusial lagi, pada kemauan dan kemampuan karyawan untuk menunjukkan perilaku pro-lingkungan di tempat kerja.

Employee Pro-Environmental Behavior (EPEB) didefinisikan sebagai tindakan karyawan yang berkontribusi terhadap kelestarian lingkungan di lingkungan kerja (Bissing-Olson *et al.*, 2013; Zacher *et al.*, 2023). Perilaku ini meliputi tindakan yang terkait dengan tugas pokok seperti meminimalkan penggunaan kertas, menghemat energi, dan mengelola limbah kantor dengan benar serta inisiatif proaktif seperti menyarankan perbaikan lingkungan atau mendorong rekan kerja menerapkan praktik yang lebih hijau. Dalam konteks perbankan, karyawan adalah garda terdepan yang menerjemahkan kebijakan hijau organisasi ke dalam praktik operasional harian. Oleh karena itu, mendorong EPEB sangat penting bagi bank yang ingin mencapai tujuan keberlanjutannya. Meskipun demikian, mendorong perilaku ini tetap menjadi tantangan yang persisten karena membutuhkan motivasi individu sekaligus lingkungan organisasi yang mendukung. *Green Human Resource Management* (GHRM) telah muncul sebagai pengungkit strategis untuk mendorong perilaku lingkungan karyawan. Berlandaskan pada *AMO Theory* yang dikemukakan oleh Appelbaum *et al.* (2000), praktik GHRM menjalankan tiga fungsi yang saling terhubung: membangun pengetahuan dan keterampilan lingkungan karyawan (*ability*), memberikan insentif dan pengakuan atas kinerja hijau (*motivation*), serta menciptakan kondisi yang memungkinkan dan mendorong perilaku hijau (*opportunity*). Studi-studi sebelumnya secara konsisten menunjukkan bahwa GHRM berpengaruh positif terhadap berbagai *outcome* karyawan, termasuk *organizational citizenship behavior for the environment*, kreativitas hijau, dan perilaku pro-lingkungan terkait tugas (Renwick *et al.*, 2013; Pham *et al.*, 2019; Ahmad *et al.*, 2023; Zafar & Suseno, 2024).

Terlepas dari kemajuan tersebut, mekanisme yang menjelaskan bagaimana GHRM diterjemahkan menjadi perilaku pro-lingkungan karyawan belum sepenuhnya dipahami. Beberapa peneliti menekankan perlunya riset yang meneliti variabel mediasi yang menjelaskan bagaimana GHRM menghasilkan perilaku hijau (Norton *et al.*, 2014; Pham *et al.*, 2019; Li *et al.*, 2023). Salah satu mekanisme mediasi yang menjanjikan adalah *Green Psychological Climate* (GPC), yang didefinisikan sebagai persepsi bersama karyawan mengenai kepedulian, ketertarikan, dan komitmen organisasi terhadap keberlanjutan lingkungan (Norton *et al.*, 2017). Menurut *AMO theory*, bahkan ketika karyawan memiliki kemampuan dan motivasi untuk bertindak hijau, perilaku mereka pada akhirnya bergantung pada kesempatan yang disediakan organisasi. Ketika karyawan mempersepsikan iklim psikologis hijau yang kuat, mereka lebih cenderung menginternalisasi nilai-nilai pro-lingkungan dan

menerjemahkannya ke dalam perilaku kerja sehari-hari. Namun, studi empiris yang secara spesifik meneliti GPC sebagai mediator dalam hubungan GHRM–EPEB masih langka, khususnya dalam konteks perbankan Indonesia.

Penelitian ini bertujuan untuk mengisi kesenjangan tersebut dengan meneliti peran mediasi *Green Psychological Climate* (GPC) dalam hubungan antara *Green Human Resource Management* (GHRM) dan *Employee Pro-Environmental Behavior* (EPEB) di sektor perbankan. Berlandaskan pada *AMO Theory*, penelitian ini mengajukan empat hipotesis: (1) GHRM berpengaruh positif terhadap EPEB; (2) GHRM berpengaruh positif terhadap GPC; (3) GPC berpengaruh positif terhadap EPEB; dan (4) GPC memediasi pengaruh GHRM terhadap EPEB.

Penelitian ini memberikan kontribusi terhadap literatur GHRM dalam tiga cara. Pertama, penelitian ini menguji kerangka teoretis AMO secara empiris di sektor perbankan, konteks yang relatif kurang mendapat perhatian dibandingkan industri manufaktur, perhotelan, atau ritel. Kedua, dengan meneliti GPC sebagai mekanisme mediasi, penelitian ini memberikan wawasan yang lebih mendalam tentang jalur psikologis yang menghubungkan GHRM dengan EPEB. Ketiga, temuan penelitian ini menawarkan implikasi praktis bagi manajemen bank dalam merancang strategi GHRM yang efektif untuk membentuk tenaga kerja yang aktif mendukung keberlanjutan lingkungan. Dengan demikian, penelitian ini menjembatani kesenjangan antara perumusan kebijakan hijau dan implementasi nyata perilaku pro-lingkungan di kalangan karyawan perbankan.

Penelitian ini berlandaskan pada *AMO Theory (Ability-Motivation-Opportunity)* yang pertama kali dikemukakan oleh Appelbaum *et al.* (2000). *AMO Theory* menyatakan bahwa kinerja dan perilaku karyawan merupakan fungsi dari tiga faktor yang saling terhubung yaitu *ability* (pengetahuan dan keterampilan untuk melakukan), *motivation* (kemauan dan insentif untuk melakukan) dan *opportunity* (kondisi dan dukungan yang memungkinkan dilakukannya perilaku). Menurut kerangka ini, ketiga komponen harus hadir secara bersamaan agar perilaku karyawan yang optimal dapat terjadi. Jika salah satu komponen hilang, kinerja akan menjadi suboptimal. Dalam konteks manajemen lingkungan, *AMO Theory* memberikan lensa yang kuat untuk memahami bagaimana *Green Human Resource Management* (GHRM) memengaruhi *Employee Pro-Environmental Behavior* (EPEB). Secara spesifik, praktik GHRM membangun kemampuan lingkungan karyawan melalui pelatihan dan rekrutmen hijau (*ability*), menumbuhkan motivasi melalui penilaian kinerja dan penghargaan hijau (*motivation*), serta menciptakan kesempatan melalui keterlibatan karyawan dan pembentukan *Green Psychological Climate* (GPC) yang mendukung (*opportunity*). *AMO theory* menawarkan logika teoretis yang komprehensif yang mendasari seluruh hubungan yang dihipotesiskan dalam penelitian ini.

Menurut *AMO theory*, GHRM meningkatkan EPEB melalui tiga mekanisme yaitu rekrutmen dan seleksi hijau memastikan bahwa individu yang sadar lingkungan masuk ke dalam organisasi

(*ability*). Pelatihan hijau mengembangkan pengetahuan dan keterampilan lingkungan karyawan (*ability*). Penilaian kinerja dan penghargaan hijau memotivasi karyawan untuk melakukan perilaku hijau dengan mengaitkan kinerja lingkungan dengan evaluasi formal dan insentif (*motivation*). Oleh karena itu, ketika praktik GHRM diterapkan dengan baik, karyawan memiliki kemampuan sekaligus motivasi untuk terlibat dalam EPEB. Ahmad *et al.* (2023) dan Li *et al.* (2025) juga menemukan hubungan positif yang signifikan antara GHRM dan EPEB di berbagai industri. Dengan demikian, hipotesis pertama adalah H1: *Green Human Resource Management* (GHRM) berpengaruh positif terhadap *Employee Pro-Environmental Behavior* (EPEB).

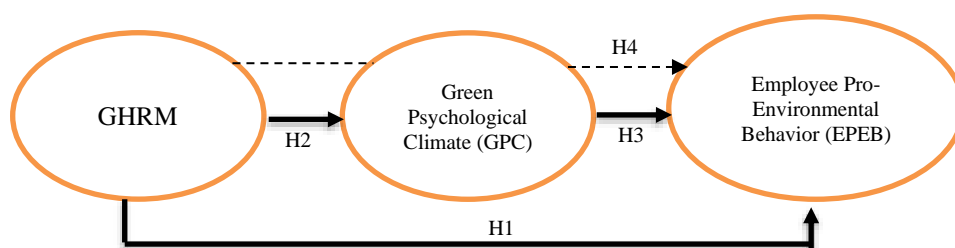
GHRM berfungsi sebagai sinyal nyata dari komitmen organisasi terhadap keberlanjutan lingkungan. Ketika bank menerapkan rekrutmen hijau, memberikan pelatihan lingkungan, mengevaluasi kinerja hijau, dan memberikan penghargaan atas pencapaian hijau, karyawan menginterpretasikan praktik-praktik ini sebagai bukti bahwa organisasi benar-benar menghargai perlindungan lingkungan (Norton *et al.*, 2014). Sinyal-sinyal ini secara kolektif membentuk persepsi karyawan, sehingga menumbuhkan iklim psikologis hijau yang kuat. Sejalan dengan AMO Theory, GHRM menciptakan komponen opportunity dengan membangun iklim yang mendukung dan mendorong tindakan hijau. Riset empiris oleh Dumont *et al.* (2017); Li *et al.* (2023) dan Soomro & Soomro (2026) telah mengkonfirmasi bahwa GHRM berpengaruh positif terhadap persepsi karyawan tentang lingkungan organisasi, termasuk iklim psikologis hijau, termasuk pada konteks sektor perbankan. Dengan demikian, hipotesis kedua adalah: H2: *Green Human Resource Management* (GHRM) berpengaruh positif terhadap *Green Psychological Climate* (GPC).

Ketika karyawan mempersepsikan bahwa organisasi mereka benar-benar peduli terhadap lingkungan, mereka lebih cenderung membalas dengan terlibat dalam perilaku yang selaras dengan nilai-nilai organisasi (Norton *et al.*, 2014). Iklim psikologis hijau yang kuat menciptakan ekspektasi normatif yang memandu perilaku karyawan untuk memahami bahwa tindakan hijau dihargai dan diharapkan. Menurut AMO Theory, iklim psikologis yang mendukung merupakan *opportunity* yang memungkinkan karyawan menyalurkan kemampuan dan motivasi mereka ke dalam perilaku nyata. Tanpa kesempatan yang dipersepsikan ini, bahkan karyawan yang terampil dan termotivasi mungkin menahan diri untuk bertindak karena takut dianggap menyimpang dari norma organisasi. Studi empiris oleh Norton *et al.* (2014); Zientara & Zamojska (2018) dan Zafar & Suseno (2024) menunjukkan bahwa iklim psikologis hijau secara signifikan memprediksi perilaku hijau karyawan. Dengan demikian, hipotesis ketiga adalah: H3: *Green Psychological Climate* (GPC) berpengaruh positif terhadap *Employee Pro-Environmental Behavior* (EPEB).

Green Psychological Climate diusulkan sebagai mekanisme mediasi dalam hubungan GHRM dan EPEB. GHRM mampu menciptakan GPC (H2), dan iklim ini pada gilirannya memungkinkan dan mendorong karyawan untuk terlibat dalam EPEB (H3). Peran mediasi GPC selaras dengan logika AMO yaitu GHRM menyediakan kemampuan dan motivasi, tetapi keduanya diterjemahkan menjadi perilaku hanya ketika karyawan mempersepsikan adanya peluang (opportunity) yang direpresentasikan oleh GPC yang mendukungnya untuk bertindak. Dengan demikian, GHRM tidak hanya memengaruhi EPEB secara langsung (H1) tetapi juga secara tidak langsung melalui iklim (GPC) yang diciptakannya. Bukti empiris mendukung jalur mediasi ini, Norton *et al.* (2014) menemukan bahwa GPC memediasi hubungan antara kebijakan keberlanjutan organisasi dan perilaku hijau karyawan (EPEB). Temuan ini dikonfirmasi lebih lanjut oleh Li *et al.* (2023) dan Soomro & Soomro (2026) yang secara spesifik menguji jalur mediasi ini di konteks perbankan. Maka hipotesis keempat yang terbentuk adalah: H4: *Green Psychological Climate* (GPC) memediasi pengaruh *Green Human Resource Management* (GHRM) terhadap *Employee Pro-Environmental Behavior* (EPEB).

METODE

Penelitian ini menggunakan desain penelitian kuantitatif dengan pendekatan survei *cross-sectional*. Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan Bank Mandiri KCP Palembang Gedung Kanwil. Jumlah total karyawan adalah 85 orang. Mengingat ukuran populasi yang relatif kecil, penelitian ini menggunakan teknik sampel jenuh (sensus), di mana seluruh anggota populasi dijadikan responden. Dengan demikian, ukuran sampel untuk penelitian ini adalah 85 responden. Data primer dikumpulkan menggunakan kuesioner menggunakan skala likert lima poin. Penggunaan skala Likert lima poin konsisten dengan instrumen asli yang menjadi sumber adaptasi item pengukuran (Tang *et al.*, 2018; Norton *et al.*, 2014; Bissing-Olson *et al.*, 2013). Penelitian ini menggunakan *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) sebagai teknik analisis data. PLS-SEM dipilih karena beberapa alasan. Pertama, PLS-SEM sesuai untuk menganalisis model kompleks dengan banyak konstruk dan indikator, termasuk hubungan mediasi (Hair *et al.*, 2022). Kedua, PLS-SEM tidak mensyaratkan data berdistribusi normal dan dapat menangani ukuran sampel yang relatif kecil secara efektif. Ketiga, penelitian ini mengandung konstruk multidimensional (GHRM dan EPEB) dan konstruk unidimensional (GPC), yang dapat ditangani dengan baik oleh PLS-SEM melalui pemodelan komponen hierarkis.



Gambar 1. Kerangka Penelitian

HASIL DAN PEMBAHASAN

Evaluasi model pengukuran dilakukan untuk memastikan validitas dan reliabilitas instrumen. Pertama, berdasarkan nilai *outer loading*, seluruh indikator pada variabel *Employee Pro-Environmental Behavior (EPEB)* dan *Green Psychological Climate (GPC)* memiliki nilai di atas 0,70 sehingga dinyatakan valid. Pada variabel GHRM yang kini memiliki 8 indikator, terdapat satu indikator yang tidak valid yaitu GHRM3 dengan nilai *outer loading* hanya 0,144, sehingga harus dikeluarkan dari model. Setelah penghapusan GHRM3, seluruh indikator GHRM lainnya memiliki *outer loading* di atas ambang batas, dengan nilai berkisar antara 0,447 (GHRM7) hingga 0,652 (GHRM6).

Kedua, reliabilitas konsistensi internal dinilai melalui Cronbach's Alpha dan Composite Reliability (CR). Variabel EPEB menunjukkan reliabilitas sangat baik ($\alpha = 0,899$; CR = 0,923), begitu pula GPC ($\alpha = 0,932$; CR = 0,948). Sementara itu, GHRM dengan 7 indikator yang valid menghasilkan Cronbach's Alpha sebesar 0,684 dan CR sebesar 0,766. Nilai Cronbach's Alpha GHRM yang sedikit di bawah 0,70 masih dapat ditoleransi karena nilai CR telah melebihi 0,70 (Hair et al., 2022).

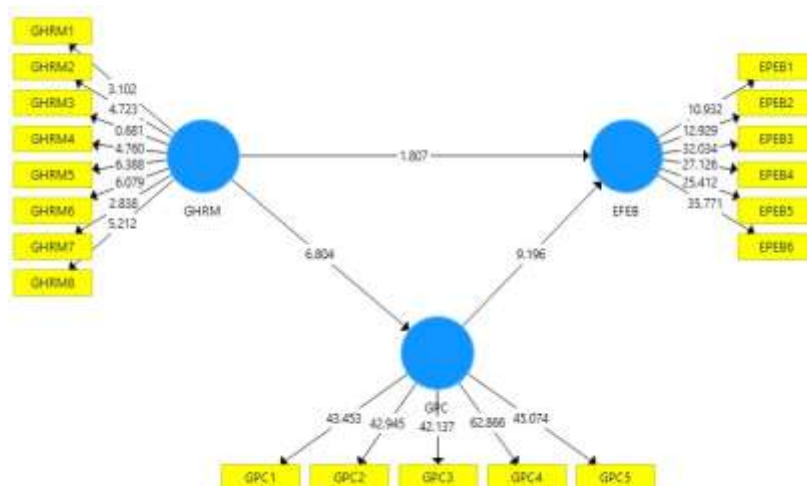
Ketiga, validitas konvergen diukur melalui Average Variance Extracted (AVE). Variabel GPC memiliki AVE tertinggi sebesar 0,785, diikuti EPEB sebesar 0,666, dan GHRM sebesar 0,309. Nilai AVE GHRM yang rendah perlu dicatat, namun karena validitas diskriminan terpenuhi, konstruk ini tetap dipertahankan.

Keempat, validitas diskriminan diuji menggunakan kriteria Fornell-Larcker dan HTMT. Akar kuadrat AVE untuk setiap konstruk lebih besar dari korelasinya dengan konstruk lain. Nilai HTMT tertinggi adalah 0,814 pada hubungan EPEB dan GPC, yang masih di bawah ambang batas 0,90. Dengan demikian, validitas diskriminan terpenuhi.

Tabel 1. Ringkasan Evaluasi Model Pengukuran

Konstruk	Item	Outer Loading	α	CR	AVE
EPEB	EPEB1	0,766	0,899	0,923	0,666
	EPEB2	0,767			
	EPEB3	0,844			
	EPEB4	0,818			
	EPEB5	0,819			
	EPEB6	0,878			
GHRM	GHRM1	0,501	0,684	0,766	0,309
	GHRM2	0,600			
	GHRM4	0,628			
	GHRM5	0,631			
	GHRM6	0,652			
	GHRM7	0,447			
	GHRM8	0,647			
	GPC	GPC1			
GPC2		0,891			
GPC3		0,883			
GPC4		0,911			
GPC5		0,855			

Nilai R^2 untuk GPC adalah 0,192 yang berarti GHRM mampu menjelaskan 19,2% varians dari GPC, termasuk dalam kategori lemah hingga moderat. Sementara itu, nilai R^2 untuk EPEB adalah 0,577, yang berarti GHRM dan GPC secara bersama-sama mampu menjelaskan 57,7% varians dari EPEB, termasuk dalam kategori moderat (Hair *et al.*, 2022). Terjadi peningkatan dari model sebelumnya yang menandakan bahwa penambahan indikator GHRM7 dan GHRM8 meningkatkan daya prediksi model.



Gambar 2. Model Penelitian

Pengujian hipotesis dilakukan dengan mengevaluasi nilai path coefficient (β), t-value, dan p-value: H1: GHRM berpengaruh positif terhadap EPEB. Hasil menunjukkan $\beta = 0,142$, t-value = 1,807, dan p-value = 0,071. Karena p-value > 0,05, maka H1 ditolak. Artinya, GHRM tidak berpengaruh langsung secara signifikan terhadap EPEB. Meskipun koefisiennya lebih tinggi dari model sebelumnya, pengaruhnya masih belum mencapai signifikansi statistik. H2: GHRM berpengaruh positif terhadap GPC. Hasil menunjukkan $\beta = 0,438$, t-value = 6,438, dan p-value = 0,000. Karena p-value < 0,05, maka H2 diterima. GHRM berpengaruh positif dan signifikan terhadap GPC. H3: GPC berpengaruh positif terhadap EPEB. Hasil menunjukkan $\beta = 0,687$, t-value = 10,006, dan p-value = 0,000. Karena p-value < 0,05, maka H3 diterima. GPC berpengaruh positif dan signifikan terhadap EPEB dengan pengaruh yang sangat kuat.

Tabel 2. Hasil Pengujian Hipotesis Langsung

Hipotesis	Hubungan	β	t-value	p-value	Keputusan
H1	GHRM \rightarrow EPEB	0,142	1,807	0,071	Ditolak
H2	GHRM \rightarrow GPC	0,438	6,438	0,000	Diterima
H3	GPC \rightarrow EPEB	0,687	10,006	0,000	Diterima

Untuk menguji mediasi, dilakukan analisis efek tidak langsung. Hasil menunjukkan koefisien tidak langsung sebesar $\beta = 0,301$, dengan t-value 6,804 dan p-value 0,000. Karena p-value < 0,05, maka H4 diterima. Mengingat pengaruh langsung GHRM terhadap EPEB (H1) tidak signifikan, maka dapat disimpulkan bahwa GPC memediasi secara penuh (full mediation) hubungan antara GHRM dan EPEB.

Tabel 3. Hasil Uji Mediasi

Hipotesis	Hubungan Tidak Langsung	β	t-value	p-value	Keputusan
H4	GHRM \rightarrow GPC \rightarrow EPEB	0,301	6,804	0,000	Diterima (Mediasi Penuh)

Pada hasil pengujian hipotesis langsung, ditemukan bahwa hipotesis pertama ditolak. GHRM tidak berpengaruh langsung secara signifikan terhadap EPEB ($\beta = 0,142$, p = 0,071). Meskipun arah koefisien positif dan mendekati ambang signifikansi, hasil ini mengonfirmasi bahwa implementasi GHRM di Bank Mandiri KCP Palembang Gedung Kanwil belum cukup kuat untuk secara langsung mendorong karyawan berperilaku pro-lingkungan. Karyawan tampaknya belum sepenuhnya menangkap atau menginternalisasi praktik-praktik GHRM sebagai pemicu langsung untuk bertindak hijau dalam pekerjaan mereka sehari-hari.

Dari hasil pengujian ditemukan bahwa H2 diterima dengan pengaruh yang signifikan ($\beta = 0,438$, p = 0,000). Ini menguatkan bukti bahwa praktik GHRM—yang kini mencakup rekrutmen, pelatihan,

penilaian kinerja, kompensasi, dan penghargaan—berperan sebagai sinyal organisasi yang membentuk persepsi karyawan tentang kepedulian lingkungan. Ketika bank menerapkan praktik-praktik ini secara nyata, karyawan akan menangkap bahwa organisasi mereka serius terhadap keberlanjutan. Dalam kerangka AMO, GHRM berhasil menciptakan "Opportunity" melalui pembentukan iklim psikologis yang mendukung.

GPC terbukti sebagai prediktor terkuat bagi EPEB ($\beta = 0,687$, $p = 0,000$). Semakin kuat persepsi karyawan bahwa organisasi peduli terhadap lingkungan, semakin tinggi kecenderungan mereka untuk menunjukkan perilaku pro-lingkungan (EPEB), baik yang bersifat *task-related* maupun *proactive*. Temuan ini secara konsisten mendukung studi Norton *et al.* (2014) dan menegaskan kembali peran krusial GPC sebagai jembatan antara kebijakan organisasi dan tindakan individu.

Temuan paling penting dari penelitian ini tetap pada peran mediasi penuh GPC. Dengan $\beta = 0,301$ dan $p = 0,000$, terbukti bahwa GHRM tidak secara langsung menciptakan perilaku hijau, melainkan harus melalui pembentukan iklim psikologis hijau terlebih dahulu. Dengan kata lain, efektivitas GHRM dalam mendorong EPEB sepenuhnya bergantung pada kemampuannya membentuk persepsi karyawan bahwa bank benar-benar berkomitmen pada lingkungan. Ini adalah konfirmasi kuat atas mekanisme "bagaimana" GHRM bekerja, sekaligus bukti bahwa jalur psikologis (persepsi) memegang peranan lebih sentral daripada praktik SDM itu sendiri.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis, beberapa kesimpulan penting yang dapat ditarik bahwa GHRM tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap EPEB ($\beta = 0,142$, $p > 0,05$). Meskipun arah hubungan positif, pengaruhnya belum cukup kuat. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan belum sepenuhnya memersepsikan praktik GHRM sebagai pemicu langsung untuk berperilaku pro-lingkungan. GHRM berpengaruh positif dan signifikan terhadap GPC ($\beta = 0,438$, $p < 0,05$). Temuan ini menegaskan bahwa praktik GHRM, yang meliputi rekrutmen hijau, pelatihan, penilaian kinerja, kompensasi, dan penghargaan, merupakan sinyal kuat yang membentuk persepsi karyawan tentang kepedulian lingkungan organisasi. GPC berpengaruh positif dan sangat kuat terhadap EPEB ($\beta = 0,687$, $p < 0,05$). Ini adalah pengaruh paling dominan dalam model, menegaskan bahwa perilaku hijau karyawan terutama didorong oleh persepsi bahwa organisasi mereka benar-benar peduli terhadap lingkungan. GPC memediasi secara penuh hubungan antara GHRM dan EPEB ($\beta = 0,301$, $p < 0,05$). Ini merupakan kontribusi teoretis utama penelitian ini. GHRM tidak secara langsung menghasilkan perilaku hijau, melainkan harus terlebih dahulu membentuk iklim psikologis hijau. Dengan kata lain, efektivitas GHRM sepenuhnya bergantung pada keberhasilannya menciptakan persepsi karyawan bahwa bank benar-benar berkomitmen terhadap keberlanjutan. Model Penelitian mampu menjelaskan 57,7% varians

EPEB dan 19,2% varians GPC, yang menunjukkan bahwa model ini memiliki kekuatan prediktif yang baik. Secara keseluruhan, penelitian ini menyimpulkan bahwa untuk mendorong perilaku pro-lingkungan karyawan di sektor perbankan, diperlukan lebih dari sekadar menerapkan kebijakan GHRM. Kuncinya adalah menciptakan iklim psikologis hijau yang tulus dan dirasakan oleh karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, J., Al Mamun, A., Masukujjaman, M., Mohamed Makhbul, Z. K., & Mohd Ali, K. A. (2023). Modeling the workplace pro-environmental behavior through green human resource management and organizational culture: Evidence from an emerging economy. *Heliyon*, 9(9), e19134.
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. L. (2000). *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off*. Cornell University Press.
- Bissing-Olson, M. J., Iyer, A., Fielding, K. S., & Zacher, H. (2013). Relationships between daily affect and pro-environmental behavior at work: The moderating role of pro-environmental attitude. *Journal of Organizational Behavior*, 34(2), 156–175.
- 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.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Li, C., Abredu, P., Sampene, A. K., & Agyeman, F. O. (2025). Does green human resource management stimulate employees' green behavior through a green psychological climate? *SAGE Open*
- Li, M., ul Abidin, R. Z., Qammar, R., Qadri, S. U., Khan, M. K., Ma, Z., Qadri, S., Ahmed, H., Khan, H. S., & Mahmood, S. (2023). Pro-environmental behavior, green HRM practices, and green psychological climate: Examining the underlying mechanism in Pakistan. *Frontiers in Environmental Science*, 11, 1067531.
- Norton, T. A., Zacher, H., & Ashkanasy, N. M. (2014). Organisational sustainability policies and employee green behaviour: The mediating role of work climate perceptions. *Journal of Environmental Psychology*, 38, 49–54.
- Norton, T. A., Zacher, H., Parker, S. L., & Ashkanasy, N. M. (2017). Bridging the gap between green behavioral intentions and employee green behavior: The role of green psychological climate. *Journal of Organizational Behavior*, 38(7), 996–1015.
- Pham, N. T., Tučková, Z., & Chiappetta Jabbour, C. J. (2019). Greening the hospitality industry: How do green human resource management practices influence organizational citizenship behavior toward the environment? *Tourism Management*, 72, 386–399.
- Renwick, D. W. S., Redman, T., & Maguire, S. (2013). *Green human resource management: A review*
- Soomro, F. A., & Soomro, M. A. (2026). Credible green HRM and employee green behaviour in

- Pakistani banks: The roles of green psychological climate and perceived greenwashing. *Journal of Development and Social Sciences*, 7(1), 121–135.
- Sulistiawan, J., Herachwati, N., & Khansa, E. J. R. (2025). Barriers in adopting green human resource management under uncertainty: The case of Indonesia banking industry. *Journal of Work-Applied Management*, 17(2), 200–219.
- Tang, G., Chen, Y., Jiang, Y., Paillé, P., & Jia, J. (2018). Green human resource management practices: Scale development and validity. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 56(1), 31–55
- Zacher, H., Rudolph, C. W., & Katz, I. M. (2023). Employee green behavior as the core of environmentally sustainable organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 465–494.
- Zafar, H., & Suseno, Y. (2024). Examining the effects of green human resource management practices, green psychological climate, and organizational pride on employees' voluntary pro-environmental behavior. *Organization & Environment*, 37(2).
- Zientara, P., & Zamojska, A. (2018). Green organizational climates and employee pro-environmental behaviour in the hotel industry. *Journal of Sustainable Tourism*, 26(7), 1142–1159.