

DETERMINAN KINERJA BERKELANJUTAN KARYAWAN DENGAN MEDIASI KETERKAITAN

Diksi Metris¹, Yhonanda Harsono², Gofur Ahmad³, Andry Priharta⁴, Liza Nora⁵
Universitas Tangerang Raya¹, Universitas Pamulang², Universitas Muhammadiyah Jakarta^{3,4,5}

¹ diksi.metris@gmail.com

² 25030600008@student.umj.ac.id

³ gofur.ahmad@umj.ac.id

⁴ andry.priharta@umj.ac.id

⁵ liza.nora@umj.ac.id

Informasi artikel

Diterima :

10 Mei 2026

Direvisi :

02 Juni 2026

Disetujui :

26 September 2026

ABSTRACT

Sustainable employee performance is a critical issue in human resource management in higher education institutions, which face the demands of sustainability, ethics, and work dynamics. This study examines the role of Green Human Resource Management (Green HRM), ethical leadership, and organizational culture in building long-term performance, with employee engagement as a connecting variable. The study was conducted at a private university in Tangerang Regency, involving 100 respondents (lecturers and educational staff). The method used was a quantitative approach through a structured questionnaire survey, with data analysis using PLS-SEM to test the direct and indirect relationships between variables. The results indicate that Green HRM, ethical leadership, and organizational culture significantly influence sustainable employee performance. Employee engagement proved to be a key mechanism strengthening this relationship. The implementation of environmentally friendly practices, ethical leadership, and a strong organizational culture can increase employee commitment and engagement, resulting in consistent and long-term performance. These findings reinforce the importance of a sustainability approach in HR management and provide empirical evidence for developing organizational strategies in the higher education sector.

Keywords : Employee Engagement, Employee Performance, Ethical Leadership, Green HRM, Organizational Culture.

PENDAHULUAN

Perubahan lanskap organisasi di era keberlanjutan mendorong perlunya cara pandang baru dalam pengelolaan sumber daya manusia. Organisasi tidak lagi cukup menitikberatkan

pencapaian kinerja jangka pendek, tetapi juga dituntut untuk menjaga keberlanjutan kinerja karyawan yang tercermin dari konsistensi produktivitas, tanggung jawab sosial, dan kepedulian terhadap lingkungan. Dalam konteks ini, kinerja karyawan berkelanjutan semakin dipandang sebagai isu strategis, terutama di sektor pendidikan tinggi yang tidak hanya berperan sebagai penghasil sumber daya manusia unggul, tetapi juga sebagai agen pembangunan berkelanjutan (Abdillah, 2024).

Perguruan tinggi swasta menghadapi tantangan yang kian kompleks, mulai dari keterbatasan sumber daya, tuntutan akuntabilitas publik, hingga tekanan untuk beradaptasi dengan agenda keberlanjutan dan transformasi organisasi. Di wilayah Kabupaten Tangerang, perguruan tinggi swasta beroperasi dalam iklim persaingan yang ketat dan dituntut untuk menjaga kinerja dosen serta tenaga kependidikan secara konsisten (Azis & Fakhri, 2024). Namun, dalam praktiknya, nilai-nilai keberlanjutan sering kali belum terintegrasi secara utuh dalam kebijakan sumber daya manusia, pola kepemimpinan, maupun budaya organisasi (Hutapea et al., 2025; Altassan, 2025). Kondisi ini berpotensi melemahkan keterikatan karyawan, yang pada akhirnya berdampak pada keberlanjutan kinerja institusi secara keseluruhan.

Green Human Resource Management (Green HRM) mulai dipandang sebagai pendekatan strategis untuk menanamkan nilai-nilai ramah lingkungan dalam sistem pengelolaan SDM (Goel et al., 2022). Beberapa penelitian internasional menunjukkan bahwa praktik Green HRM mampu mendorong perilaku kerja pro-lingkungan sekaligus meningkatkan kinerja organisasi secara berkelanjutan. Verma et al (2025), misalnya, menemukan bahwa praktik SDM berbasis lingkungan membentuk sikap dan perilaku karyawan yang selaras dengan tujuan keberlanjutan organisasi. Temuan serupa dikemukakan oleh Aboramadan (2022), yang menunjukkan bahwa Green HRM berkontribusi terhadap kinerja berkelanjutan melalui peningkatan keterikatan karyawan. Meski demikian, sebagian besar penelitian tersebut masih berfokus pada sektor industri dan manufaktur, sementara konteks pendidikan tinggi relatif belum banyak dikaji.

Kepemimpinan etis juga menjadi elemen penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang berkelanjutan. Kepemimpinan yang menekankan integritas, keadilan, dan tanggung jawab moral terbukti mampu membangun kepercayaan serta meningkatkan keterikatan karyawan (Islam et al., 2023; Ammar et al., 2024). Fatoki (2023) menunjukkan bahwa kepemimpinan etis berkaitan erat dengan sikap positif karyawan dan perilaku kerja ekstra peran, sementara Sangapan (2025), menegaskan bahwa kepemimpinan etis berkontribusi terhadap kinerja melalui mekanisme psikologis seperti keterlibatan dan komitmen. Namun demikian, hubungan antara kepemimpinan etis dan kinerja karyawan berkelanjutan masih jarang diuji secara eksplisit, terutama dalam organisasi berbasis pengetahuan seperti perguruan tinggi.

Budaya organisasi turut memainkan peran penting sebagai kerangka nilai yang membentuk pola pikir dan perilaku anggota organisasi. Budaya yang mendorong kolaborasi, pembelajaran, dan orientasi keberlanjutan diyakini mampu memperkuat keterikatan karyawan sekaligus menjaga konsistensi kinerja jangka panjang (Kurnia et al., 2023; Alemu, 2025). Albogami et al (2024) menunjukkan bahwa budaya organisasi yang kuat dan adaptif berkorelasi positif dengan efektivitas dan kinerja organisasi. Temuan lain juga menegaskan bahwa budaya organisasi yang pro-keberlanjutan mampu mendorong keterlibatan karyawan serta perilaku kerja yang lebih bertanggung jawab (Brahm & Pobleto, 2024). Namun, kajian yang mengintegrasikan budaya organisasi dengan Green HRM dan kepemimpinan etis dalam satu kerangka keberlanjutan masih relatif terbatas.

Meskipun berbagai penelitian telah mengkaji pengaruh Green HRM, kepemimpinan etis, dan budaya organisasi terhadap kinerja, temuan yang ada masih bersifat terfragmentasi. Beberapa studi menempatkan keterikatan karyawan sebagai variabel independen, sementara

penelitian lain memposisikannya sebagai outcome. Relatif sedikit penelitian yang secara simultan menguji peran keterikatan karyawan sebagai mekanisme penghubung antara praktik SDM berkelanjutan, kepemimpinan etis, budaya organisasi, dan kinerja karyawan berkelanjutan, khususnya dalam konteks perguruan tinggi swasta di negara berkembang. Selain itu, pengukuran kinerja masih sering terbatas pada capaian tugas jangka pendek, tanpa mempertimbangkan dimensi keberlanjutan sebagai konstruksi yang lebih komprehensif.

Berdasarkan celah tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kontribusi Green HRM, kepemimpinan etis, dan budaya organisasi dalam membangun kinerja karyawan berkelanjutan melalui keterikatan karyawan pada perguruan tinggi swasta di wilayah Kabupaten Tangerang dengan melibatkan 100 responden. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih terintegrasi mengenai mekanisme psikologis dan organisasional yang mendasari keberlanjutan kinerja karyawan di sektor pendidikan tinggi. Secara teoretis, studi ini memperkaya literatur manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi dengan mengintegrasikan perspektif keberlanjutan, kepemimpinan etis, dan budaya organisasi dalam satu model empiris. Secara praktis, temuan penelitian ini diharapkan menjadi dasar bagi pengelola perguruan tinggi swasta dalam merancang kebijakan SDM, pola kepemimpinan, dan penguatan budaya organisasi yang tidak hanya berorientasi pada kinerja jangka pendek, tetapi juga pada keberlanjutan institusi dalam jangka panjang.

KAJIAN LITERATUR

Landasan konseptual penelitian ini berpijak pada *Theory of Social Exchange* (SET) yang menekankan bahwa hubungan antara individu dan organisasi terbentuk melalui proses pertukaran yang bersifat timbal balik (Blau dalam Wallenburg & Handfield, 2022: 267). Ketika organisasi memperlakukan karyawan secara adil, etis, dan bernilai, melalui kebijakan SDM, gaya kepemimpinan, maupun budaya kerja, karyawan cenderung merespons dengan sikap positif, keterikatan yang lebih kuat, serta kontribusi kerja yang berkelanjutan. Dalam konteks kinerja karyawan berkelanjutan, SET memberikan kerangka pemahaman mengenai bagaimana praktik Green HRM, kepemimpinan etis, dan budaya organisasi membentuk persepsi dukungan organisasi yang kemudian diterjemahkan ke dalam keterikatan dan kinerja jangka panjang.

Sejalan dengan itu, *Stakeholder Theory* memandang organisasi memiliki tanggung jawab yang lebih luas, tidak hanya kepada pemegang saham, tetapi juga kepada seluruh pemangku kepentingan, termasuk karyawan dan lingkungan (Phillips et al., 2019: 3). Perguruan tinggi, sebagai institusi berbasis pengetahuan dan agen sosial, memiliki peran strategis dalam menginternalisasi prinsip keberlanjutan ke dalam praktik pengelolaan sumber daya manusia. Dari perspektif ini, kinerja karyawan berkelanjutan dipahami bukan semata sebagai hasil individual, melainkan sebagai cerminan komitmen organisasi terhadap nilai etika, sosial, dan lingkungan.

Kerangka *Sustainable Human Resource Management* (*Sustainable HRM*) memandang karyawan sebagai aset strategis jangka panjang yang pengelolaannya harus mempertimbangkan keseimbangan antara dimensi ekonomi, sosial, dan lingkungan (Boselie & Heijden, 2024: 248). Pendekatan ini menekankan bahwa tujuan HRM tidak hanya meningkatkan efisiensi organisasi, tetapi juga menjaga kesejahteraan serta kapasitas kerja karyawan secara berkelanjutan. Dalam kerangka ini, Green HRM dipahami sebagai bentuk implementasi nyata dari Sustainable HRM, di mana nilai keberlanjutan diintegrasikan ke dalam proses rekrutmen, pelatihan, penilaian kinerja, hingga sistem penghargaan (Memis & Yildiz, 2026). Literatur menunjukkan bahwa praktik Green HRM mampu mendorong perilaku kerja pro-lingkungan dan memperkuat identifikasi karyawan dengan tujuan organisasi. Namun, banyak penelitian masih melihat pengaruh Green HRM secara langsung terhadap kinerja, tanpa mengelaborasi proses psikologis yang menjembatannya. Kondisi ini menegaskan pentingnya

memahami peran keterikatan karyawan sebagai mekanisme yang menjelaskan bagaimana praktik HR berorientasi lingkungan diterjemahkan menjadi kinerja berkelanjutan.

Dari sisi kepemimpinan, *Ethical Leadership Theory* menempatkan pemimpin sebagai panutan moral yang membentuk norma, nilai, dan perilaku kerja karyawan. Kepemimpinan etis tercermin dalam integritas, keadilan, kepedulian, serta pengambilan keputusan yang bertanggung jawab (Ciulla & Scharding, 2019). Sejumlah studi menunjukkan bahwa kepemimpinan etis berkontribusi terhadap kepercayaan, kepuasan kerja, dan keterikatan karyawan (James et al., 2023; Wijaya, 2023). Namun, peran kepemimpinan etis dalam mendorong konsistensi kinerja karyawan jangka panjang masih relatif kurang dieksplorasi, khususnya dalam organisasi pendidikan tinggi yang memiliki karakteristik non-profit dan nilai sosial yang kuat.

Budaya organisasi berperan sebagai sistem nilai bersama yang membentuk cara anggota organisasi berpikir dan bertindak. Budaya yang adaptif, partisipatif, dan berorientasi pada pembelajaran berkelanjutan diyakini mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung keterikatan karyawan (Nugroho & Anwar, 2024: 35). Meskipun demikian, sebagian besar penelitian masih mengkaji budaya organisasi secara terpisah dari praktik HR berkelanjutan dan kepemimpinan etis, sehingga belum memberikan gambaran yang utuh mengenai peran budaya dalam membangun kinerja karyawan berkelanjutan. Keterikatan karyawan dipahami sebagai kondisi psikologis di mana karyawan mengekspresikan dirinya secara fisik, kognitif, dan emosional dalam peran kerjanya. Keterikatan karyawan telah terbukti sebagai prediktor penting berbagai outcome positif, termasuk kinerja, komitmen, dan perilaku ekstra peran (Byrne, 2022: 14).

Keterikatan karyawan berfungsi sebagai mekanisme yang menjembatani kebijakan organisasi, kepemimpinan, dan budaya kerja dengan perilaku kerja yang konsisten dan bertanggung jawab. Namun, literatur masih cenderung memposisikan keterikatan karyawan sebagai variabel hasil, bukan sebagai penghubung dalam model keberlanjutan. Konsep kinerja karyawan berkelanjutan sendiri berkembang sebagai respons atas keterbatasan pendekatan kinerja tradisional yang berorientasi jangka pendek. Kinerja berkelanjutan mencakup tidak hanya pencapaian target kerja, tetapi juga konsistensi kontribusi, tanggung jawab sosial, serta kepedulian terhadap dampak lingkungan. Dalam konteks pendidikan tinggi, kinerja berkelanjutan dosen dan tenaga kependidikan menjadi krusial karena berkaitan langsung dengan mutu pendidikan, reputasi institusi, dan keberlangsungan organisasi dalam jangka panjang.

Green HRM dan Keterikatan Karyawan

Green Human Resource Management (Green HRM) mencerminkan komitmen organisasi dalam memasukkan prinsip keberlanjutan lingkungan ke dalam praktik pengelolaan sumber daya manusia, mulai dari rekrutmen yang ramah lingkungan, pelatihan berwawasan lingkungan, hingga sistem penilaian dan penghargaan yang mendorong perilaku pro-lingkungan. Berlandaskan *Theory of Social Exchange*, praktik HR yang menunjukkan kepedulian organisasi terhadap lingkungan dan nilai-nilai sosial akan dipersepsikan sebagai perlakuan yang positif dan bermakna oleh karyawan. Persepsi ini kemudian memunculkan dorongan bagi karyawan untuk membalasnya melalui tingkat keterlibatan dan komitmen yang lebih tinggi terhadap pekerjaan maupun organisasi. Berbagai studi sebelumnya juga menegaskan bahwa Green HRM berkontribusi dalam meningkatkan keterikatan karyawan, terutama karena karyawan merasakan adanya keselarasan antara nilai pribadi mereka dengan nilai yang dianut organisasi. Dalam konteks perguruan tinggi, yang umumnya menjunjung tinggi idealisme dan tanggung jawab sosial, penerapan praktik Green HRM memiliki potensi yang kuat untuk memperdalam ikatan psikologis karyawan dengan institusi tempat mereka bekerja.

H1: Green HRM berhubungan positif dengan keterikatan karyawan.

Ethical Leadership dan Keterikatan Karyawan

Kepemimpinan etis menekankan pentingnya integritas, keadilan, serta kepedulian pemimpin terhadap kesejahteraan bawahannya. Berdasarkan *Ethical Leadership Theory*, pemimpin dipandang sebagai teladan moral yang berperan dalam membentuk norma, nilai, dan ekspektasi perilaku di dalam organisasi. Ketika pemimpin bersikap konsisten, adil, dan berpegang pada nilai-nilai etika, karyawan akan lebih mudah membangun rasa percaya dan merasakan keamanan psikologis, yang pada akhirnya mendorong mereka untuk terlibat secara aktif dalam pekerjaan. Dilihat dari perspektif pertukaran sosial, kepemimpinan etis menciptakan hubungan yang berkualitas antara pemimpin dan karyawan. Hubungan yang dilandasi kepercayaan dan saling menghargai ini mendorong karyawan untuk membalas perlakuan positif tersebut melalui tingkat keterikatan yang lebih tinggi. Dalam konteks perguruan tinggi, peran kepemimpinan etis menjadi semakin krusial karena institusi pendidikan tidak hanya mengejar kinerja dan efisiensi, tetapi juga menjunjung tinggi nilai-nilai akademik, moral, dan tanggung jawab sosial.

H2: Kepemimpinan etis berhubungan positif dengan keterikatan karyawan.

Budaya Organisasi dan Keterikatan Karyawan

Budaya organisasi merefleksikan nilai, norma, dan kebiasaan yang hidup dan dijalankan bersama oleh anggota organisasi, yang pada akhirnya membentuk cara mereka berpikir dan berperilaku. Budaya yang mendorong kolaborasi, partisipasi, serta pembelajaran berkelanjutan akan menciptakan suasana kerja yang membuat karyawan merasa dihargai, didengar, dan terhubung secara emosional dengan organisasi. Dalam perspektif teori budaya organisasi, keselarasan antara nilai-nilai pribadi karyawan dan nilai yang dianut organisasi akan memperkuat rasa memiliki dan identifikasi karyawan terhadap tempat mereka bekerja. Berbagai penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa budaya organisasi yang kuat dan adaptif berkaitan erat dengan tingkat keterikatan karyawan yang lebih tinggi. Pada perguruan tinggi swasta yang dihadapkan pada dinamika perubahan dan persaingan yang semakin ketat, budaya organisasi yang positif dapat berperan sebagai perekat psikologis, menjaga komitmen dan keterlibatan karyawan agar tetap terpelihara dalam jangka panjang.

H3: Budaya organisasi berhubungan positif dengan keterikatan karyawan.

Keterikatan Karyawan dan Kinerja Karyawan Berkelanjutan

Keterikatan karyawan merupakan kondisi psikologis ketika individu terlibat secara utuh dalam peran kerjanya, baik secara fisik, kognitif, maupun emosional. Karyawan yang memiliki keterikatan tinggi umumnya menunjukkan energi kerja yang positif, dedikasi, serta ketekunan dalam menjalankan tugas-tugasnya. Dalam perspektif keberlanjutan, keterikatan karyawan menjadi fondasi penting bagi terciptanya kinerja yang tidak hanya optimal, tetapi juga konsisten dan berorientasi jangka panjang. Berbagai kajian menunjukkan bahwa keterikatan karyawan tidak hanya berdampak pada peningkatan kinerja tugas, tetapi juga mendorong munculnya perilaku kerja yang bertanggung jawab dan selaras dengan prinsip keberlanjutan. Dalam konteks organisasi pendidikan tinggi, keterikatan karyawan memegang peran krusial dalam menjaga mutu pengajaran, kualitas layanan akademik, serta kontribusi institusional yang berkelanjutan bagi pemangku kepentingan.

H4: Keterikatan karyawan berhubungan positif dengan kinerja karyawan berkelanjutan.

Green HRM dan Kinerja Karyawan Berkelanjutan

Green HRM tidak hanya mencerminkan komitmen organisasi terhadap isu keberlanjutan, tetapi juga berperan aktif dalam membentuk perilaku kerja karyawan dalam jangka panjang. Praktik pengelolaan SDM yang berwawasan lingkungan mendorong karyawan untuk bekerja secara lebih bertanggung jawab, sadar dampak, dan efisien dalam menjalankan perannya. Sejalan dengan *Sustainable HRM Theory*, investasi organisasi dalam praktik HR yang berkelanjutan membantu menjaga kapasitas, motivasi, dan keberlangsungan kinerja karyawan dari waktu ke waktu. Meski demikian, pengaruh Green HRM terhadap kinerja karyawan

berkelanjutan diperkirakan tidak sepenuhnya terjadi secara langsung. Dampak tersebut bekerja melalui proses psikologis, salah satunya keterikatan karyawan, yang menjembatani penerjemahan nilai dan kebijakan keberlanjutan organisasi ke dalam perilaku dan kinerja kerja yang konsisten dalam jangka panjang.

H5: Green HRM berhubungan positif dengan kinerja karyawan berkelanjutan.

Kepemimpinan Etis dan Kinerja Karyawan Berkelanjutan

Kepemimpinan etis membentuk iklim kerja yang adil, aman, dan bermakna, sehingga karyawan merasa dihargai dan mampu menjaga motivasi serta konsistensi kinerjanya dalam jangka panjang. Melalui keteladanan moral, pemimpin etis mendorong pengambilan keputusan yang bertanggung jawab dan berlandaskan nilai, sehingga kinerja yang dihasilkan tidak hanya tinggi secara kuantitas, tetapi juga berkualitas dan berkelanjutan. Berbagai temuan terdahulu menunjukkan bahwa kepemimpinan etis berkontribusi terhadap peningkatan kinerja melalui tumbuhnya sikap positif, kepercayaan, dan komitmen karyawan. Dalam konteks penelitian ini, kepemimpinan etis dipandang sebagai salah satu faktor kunci yang berperan penting dalam membangun kinerja karyawan yang berkelanjutan.

H6: Kepemimpinan etis berhubungan positif dengan kinerja karyawan berkelanjutan.

Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan Berkelanjutan

Budaya organisasi yang kuat dan berorientasi pada keberlanjutan berfungsi sebagai kerangka nilai yang menuntun cara karyawan berpikir, bersikap, dan bekerja. Budaya ini mendorong terbentuknya konsistensi perilaku, rasa tanggung jawab, serta semangat untuk terus belajar dan berkembang, yang semuanya menjadi fondasi penting bagi kinerja karyawan yang berkelanjutan. Namun demikian, pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja tidak selalu terjadi secara langsung. Nilai-nilai budaya tersebut terlebih dahulu diinternalisasi oleh karyawan melalui keterikatan mereka terhadap organisasi, yang kemudian tercermin dalam perilaku kerja yang selaras dengan tujuan keberlanjutan.

H7: Budaya organisasi berhubungan positif dengan kinerja karyawan berkelanjutan.

Peran Mediasi Keterikatan Karyawan

Berlandaskan *Theory of Social Exchange* serta konsep keterikatan karyawan, praktik Green HRM, kepemimpinan etis, dan budaya organisasi dipahami sebagai rangsangan organisasional yang membentuk respons psikologis karyawan berupa keterikatan terhadap pekerjaannya dan organisasi. Ketika karyawan merasa dihargai, diperlakukan secara adil, dan bekerja dalam lingkungan yang selaras dengan nilai-nilai mereka, keterikatan tersebut tumbuh secara alami. Keterikatan inilah yang kemudian mendorong karyawan untuk menunjukkan kinerja yang konsisten, bertanggung jawab, dan berorientasi jangka panjang. Dengan demikian, keterikatan karyawan diposisikan sebagai jembatan yang menjelaskan bagaimana berbagai faktor organisasional tersebut diterjemahkan menjadi kinerja karyawan yang berkelanjutan.

H8: Keterikatan karyawan memediasi hubungan antara Green HRM dan kinerja karyawan berkelanjutan.

H9: Keterikatan karyawan memediasi hubungan antara kepemimpinan etis dan kinerja karyawan berkelanjutan.

H10: Keterikatan karyawan memediasi hubungan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan berkelanjutan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain eksplanatori, yaitu pendekatan yang bertujuan menjelaskan hubungan sebab-akibat antarvariabel melalui pengujian hipotesis yang disusun berdasarkan landasan teori dan temuan empiris sebelumnya (Husainah et al., 2025). Fokus utama penelitian ini adalah menguji hubungan kausal antara Green Human Resource Management, kepemimpinan etis, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan berkelanjutan, dengan employee engagement sebagai variabel mediasi.

Pendekatan ini dipilih karena sejalan dengan tujuan penelitian, yakni memahami mekanisme hubungan antarvariabel secara empiris dan berbasis teori.

Penelitian dilaksanakan pada perguruan tinggi swasta (PTS) di wilayah Kabupaten Tangerang, yang saat ini menghadapi tantangan ganda berupa tuntutan kinerja berkelanjutan serta kebutuhan untuk beradaptasi dengan praktik manajemen modern. Konteks ini dinilai relevan karena keberlanjutan PTS sangat ditentukan oleh kualitas dan keterlibatan sumber daya manusianya. Populasi penelitian mencakup seluruh karyawan tetap, baik tenaga kependidikan maupun tenaga pendukung akademik, pada PTS yang menjadi lokasi penelitian. Pengambilan sampel dilakukan menggunakan teknik purposive sampling dengan kriteria masa kerja minimal satu tahun, sehingga responden dianggap memiliki pengalaman yang cukup terhadap kebijakan SDM, gaya kepemimpinan, dan budaya organisasi. Sebanyak 100 responden berhasil dihimpun dan dinilai memadai untuk analisis struktural berbasis variance-based modeling.

Data primer dikumpulkan melalui kuesioner terstruktur yang disebarakan secara langsung maupun daring. Instrumen penelitian disusun dengan mengadaptasi skala pengukuran yang telah tervalidasi dalam penelitian sebelumnya dan disesuaikan dengan konteks perguruan tinggi swasta. Seluruh item diukur menggunakan skala Likert lima poin, mulai dari sangat tidak setuju hingga sangat setuju, untuk menangkap persepsi responden secara komprehensif. Analisis data dilakukan menggunakan Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS. Teknik ini dipilih karena mampu mengakomodasi model yang kompleks, ukuran sampel yang relatif moderat, serta orientasi penelitian pada pengujian hubungan dan pengembangan teori (Joseph F et al., 2021). Proses analisis meliputi dua tahap utama, yaitu evaluasi model pengukuran untuk memastikan validitas dan reliabilitas konstruk, serta evaluasi model struktural untuk menguji hubungan kausal dan efek mediasi employee engagement melalui pendekatan *bootstrapping* (Joseph F et al., 2021).

Pemilihan PLS-SEM dinilai tepat karena memungkinkan analisis yang kuat terhadap peran mekanisme psikologis dalam menjembatani praktik manajemen dan kinerja karyawan berkelanjutan. Dengan pendekatan ini, penelitian diharapkan mampu memberikan temuan yang robust secara metodologis sekaligus relevan secara praktis bagi pengelolaan sumber daya manusia di sektor pendidikan tinggi.

Tabel 1. Variabel Operasional

Variabel	Definisi Operasional	Indikator Pengukuran
Green Human Resource Management (X1)	Praktik MSDM yang dirancang untuk mendorong perilaku kerja ramah lingkungan dan mendukung keberlanjutan organisasi (Halawa et al., 2025)	1. Rekrutmen berbasis nilai lingkungan 2. Pelatihan dan pengembangan berorientasi lingkungan 3. Sistem penilaian dan penghargaan berbasis perilaku hijau
Kepemimpinan Etis (X2)	Perilaku pemimpin yang mencerminkan integritas moral, keadilan, dan keteladanan etis dalam pengambilan keputusan dan interaksi kerja (Ginting et al., 2026)	1. Integritas pemimpin 2. Keadilan dalam perlakuan 3. Keteladanan etis
Budaya Organisasi (X3)	Nilai, norma, dan keyakinan bersama yang membentuk perilaku kerja dan orientasi	1. Tanggung jawab sosial 2. Nilai bersama organisasi 3. Dukungan terhadap inovasi dan keberlanjutan

Variabel	Definisi Operasional	Indikator Pengukuran
Keterikatan Karyawan (Z)	keberlanjutan dalam organisasi (Boyratan et al., 2025)	4. Kerja sama dan saling percaya
	Tingkat keterikatan psikologis karyawan terhadap pekerjaan dan organisasi (Adelaide Savio. et al., 2023)	1. Vigor (semangat kerja) 2. Dedication (rasa bangga dan makna kerja) 3. Absorption (keterpusatan pada pekerjaan)
Kinerja Karyawan Berkelanjutan (Y)	Kemampuan karyawan untuk mempertahankan kinerja (Renhoran et al., 2024)	1. Kinerja tugas 2. Adaptabilitas kerja 3. Kontribusi jangka panjang terhadap organisasi

Sumber : Diolah penulis

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Bagian hasil dan pembahasan menyajikan temuan empiris yang diperoleh dari pengujian peran Green Human Resource Management, kepemimpinan etis, dan budaya organisasi dalam membangun kinerja karyawan berkelanjutan melalui keterikatan karyawan. Analisis data dilakukan menggunakan Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM) untuk menilai kelayakan model pengukuran serta menguji hubungan struktural dan peran mediasi yang diajukan dalam penelitian.

Tabel 2. Statistik Deskriptif

Variabel	N	Min	Mak	Mean	Standar Deviasi
Green Human Resource Management (X1)	100	2.80	4.70	3.92	0.51
Kepemimpinan Etis (X2)	100	3.00	4.80	4.05	0.47
Budaya Organisasi (X3)	100	2.90	4.75	3.98	0.49
Keterikatan Karyawan (Z)	100	2.85	4.65	3.90	0.53
Kinerja Karyawan Berkelanjutan (Y)	100	3.00	4.80	4.02	0.46

Sumber : Diolah penulis

Hasil analisis statistik deskriptif menunjukkan bahwa seluruh variabel penelitian memiliki nilai rata-rata pada kategori menengah ke atas. Temuan ini mengindikasikan bahwa responden secara umum memiliki persepsi yang cukup positif terhadap praktik manajemen, gaya kepemimpinan, serta kondisi kerja di perguruan tinggi swasta yang menjadi lokasi penelitian. Di antara seluruh variabel, kepemimpinan etis dan kinerja karyawan berkelanjutan mencatat nilai rata-rata tertinggi, yang mencerminkan pandangan responden bahwa integritas, keadilan, dan tanggung jawab pimpinan telah dirasakan dengan baik dan berkontribusi nyata terhadap keberlanjutan kinerja.

Variabel *Green Human Resource Management* dan budaya organisasi juga menunjukkan nilai rata-rata yang relatif tinggi. Hal ini mengisyaratkan bahwa kebijakan serta nilai organisasi yang berorientasi pada keberlanjutan telah mulai diterapkan dan dirasakan oleh karyawan,

meskipun masih terdapat peluang untuk penguatan dan penyempurnaan ke depan. Sementara itu, keterikatan karyawan memiliki nilai rata-rata yang sedikit lebih rendah dibandingkan variabel lainnya, namun tetap berada pada kategori positif. Kondisi ini menunjukkan bahwa karyawan telah memiliki tingkat keterikatan psikologis yang cukup baik terhadap pekerjaan dan organisasi, meskipun belum sepenuhnya optimal.

Nilai standar deviasi pada seluruh variabel berada di bawah satu, yang menandakan tingkat variasi jawaban responden relatif rendah. Hal ini menunjukkan adanya konsistensi persepsi antarresponden terhadap variabel yang diteliti. Secara keseluruhan, temuan statistik deskriptif ini memberikan gambaran awal bahwa data yang diperoleh bersifat stabil dan representatif, sehingga layak untuk dianalisis lebih lanjut menggunakan model struktural guna menguji hubungan kausal dan peran mediasi keterikatan karyawan dalam penelitian ini.

Tabel 3. Validitas Konvergen

Variabel	Indikator	Outer Loading	AVE	CR
Green HRM (X1)	X1.1	0.78	0.59	0.81
	X1.2	0.75		
	X1.3	0.77		
Kepemimpinan Etis (X2)	X2.1	0.82	0.61	0.86
	X2.2	0.79		
	X2.3	0.76		
	X2.4	0.74		
Budaya Organisasi (X3)	X3.1	0.77	0.58	0.80
	X3.2	0.74		
	X3.3	0.76		
Keterikatan Karyawan (Z)	Z1	0.83	0.64	0.84
	Z2	0.80		
	Z3	0.77		
Kinerja Karyawan Berkelanjutan (Y)	Y1	0.81	0.60	0.82
	Y2	0.78		
	Y3	0.75		

Sumber : Diolah penulis

Hasil evaluasi model pengukuran menunjukkan bahwa seluruh indikator pada setiap konstruk memiliki nilai outer loading di atas batas minimum 0,70. Temuan ini menegaskan bahwa setiap indikator mampu merepresentasikan konstruk laten yang diukur secara kuat dan relevan. Meskipun jumlah indikator disusun secara lebih ringkas, kualitas pengukuran tetap terjaga dan menunjukkan stabilitas yang baik.

Nilai *Average Variance Extracted* (AVE) pada seluruh variabel juga berada di atas 0,50, yang berarti masing-masing konstruk mampu menjelaskan lebih dari separuh varians indikator-indikatornya. Hal ini mengindikasikan bahwa validitas konvergen telah terpenuhi pada tingkat konstruk, sekaligus mendukung penerapan prinsip parsimoni dalam pemodelan PLS-SEM tanpa mengorbankan ketepatan pengukuran.

Seluruh konstruk menunjukkan nilai *Composite Reliability* (CR) yang melampaui ambang batas 0,70, sehingga mencerminkan konsistensi internal yang memadai. Konstruk

keterikatan karyawan dan kepemimpinan etis memiliki nilai reliabilitas yang relatif lebih tinggi, yang menunjukkan bahwa pengukuran terhadap aspek psikologis dan kepemimpinan dalam penelitian ini bersifat stabil dan andal. Secara keseluruhan, hasil evaluasi ini mengonfirmasi bahwa model pengukuran telah memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas, sehingga dapat dilanjutkan ke tahap pengujian model struktural dan analisis efek mediasi.

Tabel 4. Uji Validitas Diskriminan

Variabel	Green HRM (X1)	Kepemimpinan Etis (X2)	Budaya Organisasi (X3)	Keterikatan Karyawan (Z)	Kinerja Berkelanjutan (Y)
Green HRM (X1)	1.00	0.66	0.71	0.69	0.67
Kepemimpinan Etis (X2)	0.66	1.00	0.74	0.75	0.73
Budaya Organisasi (X3)	0.71	0.74	1.00	0.72	0.70
Keterikatan Karyawan (Z)	0.69	0.75	0.72	1.00	0.78
Kinerja Berkelanjutan (Y)	0.67	0.73	0.70	0.78	1.00

Sumber : Diolah penulis

Hasil pengujian validitas diskriminan menunjukkan bahwa seluruh nilai Heterotrait–Monotrait Ratio (HTMT) antar konstruk berada di bawah ambang batas 0,85. Temuan ini mengindikasikan bahwa setiap variabel dalam model mampu merepresentasikan konstruk yang berbeda secara empiris, meskipun penelitian ini melibatkan jumlah sampel yang relatif terbatas. Dengan kata lain, tidak terdapat indikasi tumpang tindih makna yang signifikan antar konstruk yang diukur.

Nilai HTMT tertinggi terdapat pada hubungan antara keterikatan karyawan dan kinerja karyawan berkelanjutan. Secara teoretis, hal ini dapat dipahami karena keterikatan karyawan memang berperan sebagai mekanisme psikologis utama yang menjembatani praktik organisasional dengan kinerja jangka panjang. Meski demikian, nilai tersebut masih berada dalam batas yang dapat diterima, sehingga tidak menunjukkan adanya masalah redundansi atau ketidakjelasan batas antar konstruk.

Hubungan antarvariabel eksogen—Green HRM, kepemimpinan etis, dan budaya organisasi—menunjukkan nilai HTMT pada tingkat moderat. Temuan ini mencerminkan adanya keterkaitan yang wajar dalam konteks pengelolaan sumber daya manusia, tanpa menghilangkan perbedaan konseptual dari masing-masing konstruk. Secara keseluruhan, hasil ini menegaskan bahwa model pengukuran telah memenuhi kriteria validitas diskriminan dan layak digunakan untuk pengujian model struktural serta analisis efek mediasi pada tahap selanjutnya.

Tabel 5. Uji Reliabilitas Konstruk

Variabel	CA	CR
Green Human Resource Management (X1)	0.74	0.81
Kepemimpinan Etis (X2)	0.79	0.86
Budaya Organisasi (X3)	0.72	0.80
Keterikatan Karyawan (Z)	0.76	0.84
Kinerja Karyawan Berkelanjutan (Y)	0.73	0.82

Sumber : Diolah penulis

Hasil pengujian reliabilitas menunjukkan bahwa seluruh konstruk dalam penelitian ini memiliki nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* yang melampaui ambang batas minimum 0,70. Temuan ini mengindikasikan bahwa indikator-indikator yang digunakan pada setiap variabel mampu mengukur konstruk laten secara konsisten dan dapat diandalkan. Nilai *Composite Reliability* pada seluruh variabel tercatat lebih tinggi dibandingkan *Cronbach's Alpha*, yang merupakan kondisi umum dan diharapkan dalam analisis PLS-SEM karena mempertimbangkan bobot indikator secara lebih akurat. Konstruk kepemimpinan etis dan keterikatan karyawan menunjukkan tingkat reliabilitas yang relatif paling tinggi, mencerminkan kestabilan pengukuran yang kuat pada aspek kepemimpinan dan kondisi psikologis karyawan.

Sementara itu, konstruk Green HRM, budaya organisasi, dan kinerja karyawan berkelanjutan juga menunjukkan tingkat reliabilitas yang baik, meskipun diukur dengan jumlah indikator yang relatif ringkas. Hal ini menunjukkan bahwa instrumen yang digunakan tetap mampu menangkap esensi konstruk secara efektif, sejalan dengan prinsip parsimoni dalam pengembangan model pengukuran. Secara keseluruhan, hasil ini menegaskan bahwa seluruh konstruk dalam penelitian telah memenuhi kriteria reliabilitas dan layak digunakan untuk analisis struktural pada tahap selanjutnya.

Tabel 6. Hasil Uji Hipotesis

Hubungan Antar Variabel	Path Coefficient	t-statistic	p-value
Green HRM → Employee Engagement	0.31	3.42	0.001
Kepemimpinan Etis → Employee Engagement	0.36	4.10	0.000
Budaya Organisasi → Employee Engagement	0.29	3.05	0.002
Green HRM → Kinerja Karyawan Berkelanjutan	0.18	2.02	0.044

Hubungan Antar Variabel	Path Coefficient	t-statistic	p-value
Kepemimpinan Etis → Kinerja Karyawan Berkelanjutan	0.21	2.38	0.018
Budaya Organisasi → Kinerja Karyawan Berkelanjutan	0.17	1.99	0.047
Employee Engagement → Kinerja Karyawan Berkelanjutan	0.39	4.56	0.000
Green HRM → Employee Engagement → Kinerja Berkelanjutan	0.12	2.87	0.004
Kepemimpinan Etis → Employee Engagement → Kinerja Berkelanjutan	0.14	3.21	0.001
Budaya Organisasi → Employee Engagement → Kinerja Berkelanjutan	0.11	2.65	0.008

Sumber : Diolah penulis

Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh hipotesis dalam penelitian ini memperoleh dukungan empiris. Green HRM, kepemimpinan etis, dan budaya organisasi terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan karyawan. Temuan ini mengindikasikan bahwa praktik manajemen yang berorientasi keberlanjutan, keteladanan etis dari pimpinan, serta nilai dan norma organisasi yang kuat mampu menumbuhkan keterikatan psikologis karyawan terhadap pekerjaan dan institusi.

Ketiga variabel tersebut juga menunjukkan pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja karyawan berkelanjutan, meskipun besarnya pengaruh relatif lebih kecil dibandingkan pengaruh yang bekerja melalui employee engagement. Hal ini menegaskan bahwa dampak praktik manajerial dan konteks organisasi terhadap kinerja jangka panjang tidak hanya terjadi secara langsung, tetapi juga melalui mekanisme psikologis karyawan.

Keterikatan karyawan terbukti memiliki pengaruh paling kuat terhadap kinerja karyawan berkelanjutan, sehingga mempertegas posisinya sebagai faktor kunci dalam menjaga konsistensi dan keberlanjutan kinerja di lingkungan perguruan tinggi swasta. Hasil uji mediasi menunjukkan bahwa keterikatan karyawan memediasi secara signifikan hubungan antara Green HRM, kepemimpinan etis, dan budaya organisasi dengan kinerja karyawan berkelanjutan. Pola ini mengindikasikan terjadinya mediasi parsial, di mana pengaruh langsung dan tidak langsung dari ketiga variabel tersebut sama-sama signifikan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini bertujuan untuk membangun pemahaman empiris mengenai peran *Green Human Resource Management* (Green HRM), kepemimpinan etis, dan budaya organisasi dalam membentuk kinerja karyawan berkelanjutan dengan keterikatan karyawan sebagai variabel mediasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ketiga faktor tersebut berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan berkelanjutan. Temuan ini menegaskan bahwa keberlanjutan kinerja tidak semata-mata ditentukan oleh pencapaian jangka pendek, tetapi sangat dipengaruhi oleh praktik pengelolaan SDM yang berorientasi lingkungan,

kepemimpinan yang menjunjung nilai etika, serta budaya organisasi yang mendorong perilaku kerja yang bertanggung jawab dan berorientasi jangka panjang.

Penelitian ini membuktikan bahwa keterikatan karyawan memainkan peran penting sebagai mekanisme penghubung yang memperkuat pengaruh Green HRM, kepemimpinan etis, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan berkelanjutan. Karyawan yang merasakan komitmen organisasi terhadap keberlanjutan, dipimpin secara adil dan bermoral, serta bekerja dalam lingkungan yang suportif cenderung memiliki tingkat keterikatan yang lebih tinggi. Kondisi ini mendorong kontribusi kerja yang tidak hanya konsisten dan adaptif, tetapi juga berkelanjutan.

Temuan ini memberikan implikasi penting bahwa keberlanjutan kinerja karyawan seharusnya tidak dipandang sebagai tanggung jawab individu semata, melainkan sebagai hasil dari sistem manajemen SDM hijau, kepemimpinan etis, dan budaya organisasi yang terintegrasi. Secara akademik, penelitian ini memperkaya literatur dengan menempatkan keterikatan karyawan sebagai mekanisme mediasi kunci dalam model kinerja berkelanjutan. Meskipun sebagian besar pertanyaan penelitian telah terjawab, studi ini memiliki keterbatasan pada penggunaan desain survei cross-sectional dan ukuran sampel yang relatif terbatas. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk menggunakan pendekatan longitudinal, memperluas konteks sektor dan organisasi, serta mengeksplorasi variabel kontekstual lain guna meningkatkan kekuatan dan generalisasi temuan penelitian.

REFERENSI

- Abdillah, F. (2024). Peran Perguruan Tinggi Dalam Meningkatkan Sumber Daya Manusia Di Indonesia. *Jurnal Multidisiplin*, 3(1), 13-24. <https://doi.org/10.37985/educazione.v1i1.4>
- Aboramadan, M. (2022). The effect of green HRM on employee green behaviors in higher education: the mediating mechanism of green work engagement. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(1), 7-23. <https://doi.org/10.1108/IJOA-05-2020-2190>
- Adelaide Savio., FoEh, J. E. H. J., & Niha, S. S. (2023). Pengaruh Modal Psikologis Dan Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Keterikatan Kerja Dengan Makna Kerja Sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal Manajemen Dan Pemasaran Digital*, 1(3), 204-216. <https://doi.org/10.38035/jmpd.v1i3.76>
- Albogami, M. F., Sharawi, O. W., & Khan, R. M. (2024). Organizational Culture Adaptability by Leaders and its Influence on Firm Performance. *Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*, 2370-2390. <https://doi.org/10.46254/an14.20240610>
- Alemu, B. A. (2025). Cultivating a Culture of Sustainability: The Role of Organizational Values and Leadership in Driving Sustainable Practices. *Business Ethics and Leadership*, 9(1), 79-94. [https://doi.org/10.61093/bel.9\(1\).79-94.2025](https://doi.org/10.61093/bel.9(1).79-94.2025)
- Altassan, M. A. (2025). Sustainable Leadership and Green HRM: Fostering Environmentally Responsible Organizational Cultures. *Sustainability (Switzerland)*, 17(20), 1-19. <https://doi.org/10.3390/su17209331>
- Ammar, A. M. Z., Basyarudin, A. A., Awaliyah, F. N., Hartanto, W. T., & Febriantina, S. (2024). Literature Review: Peran Strategis Pemimpin dalam Menciptakan Budaya Kerja yang Progresif dan Berkelanjutan. *Eksekusi : Jurnal Ilmu Hukum Dan Administrasi Negara*, 3(1), 95-111. <https://doi.org/10.55606/eksekusi.v3i1.1661>
- Azis, N., & Fakihi, C. (2024). Pola Manajemen dan Pengembangan Pegawai di Universitas Tangerang Raya. *INNOVATIVE: Journal Of Social Science Research*, 4, 12483-12492. <https://doi.org/10.31004/innovative.v4i4.14526>
- Boselie, P., & Heijden, B. V. D. (2024). *Strategic Human Resource Management: A Balanced Approach*. McGraw-Hill Education (UK) Limited.

- Boyratan, A. U., Herawati, N., Hidayat, A., & Maryoso, S. (2025). Manajemen sumber daya manusia dalam perspektif budaya organisasi: strategi membangun kinerja berkelanjutan. *Intelektiva*, 7(3), 79-84.
- Brahm, F., & Poblete, J. (2024). Organizational Culture, Adaptation, and Performance. *Informa Pubsonline*. <https://doi.org/10.1287/orsc.2022.16791>
- Byrne, Z. S. (2022). Understanding Employee Engagement Theory, Research, and Practice. Taylor & Francis. <https://doi.org/10.4324/9781003171133>
- Ciulla, J. B., & Scharding, T. K. (2019). Ethical Business Leadership in Troubling Times. Edward Elgar. <https://doi.org/10.4337/9781789903058>
- Fatoki, O. (2023). Ethical Leadership As a Tool for Employee Green Behaviour. *Polish Journal of Management Studies*, 27(2), 75-91. <https://doi.org/10.17512/pjms.2023.27.2.05>
- Ginting, W., Rizky, M. C., Rahmawati, Y., Lubis, A. F., & Ginting, H. F. (2026). The Role Of Leaders In Implementing The Company ' s Code Of Ethics (Peran Pemimpin Dalam Menerapkan Kode Etik Perusahaan). *Journal of Management, Economic, and Accounting*, 5(2), 1163-1170.
- Goel, P., Mehta, S., Kumar, R., & Castaño, F. (2022). Sustainable Green Human Resource Management Practices in Educational Institutions: An Interpretive Structural Modelling and Analytic Hierarchy Process Approach. *Sustainability (Switzerland)*, 14(19). <https://doi.org/10.3390/su141912853>
- Halawa, M., Halawa, F., & Waruwu, E. (2025). Sustainable Human Resource Management Sebagai Strategi Penguatan Keberlanjutan Organisasi. *Jurnal Ekonomi (LIKUID)*, 1(03), 122-127. <https://doi.org/10.70404/likuid.v1i03.471>
- Husainah, N., Muhandi, M., Risyadi, I. I., & Alhemp, R. R. (2025). Metode Penelitian Kuantitatif (Untuk Meningkatkan Validitas Salah Satu Uji Instrumen). *Mitra Ilmu*.
- Hutapea, M. R. P. B., Khuzaini, K., & Shaddiq, S. (2025). STRATEGI GREEN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT SEBAGAI PENDUKUNG TRANSFORMASI ORGANISASI DI ERA SOCIETY 5.0. 2, 184-193. <https://doi.org/10.71282/jurmie.v2i6.398>
- Islam, T., Khatoun, A., Cheema, A. U., & Ashraf, Y. (2023). How does ethical leadership enhance employee work engagement? The roles of trust in leader and harmonious work passion. *The International Journal of Cybernetics, Systems and Management Sciences*. <https://doi.org/10.1108/K-09-2022-1343>
- James, Rahmat, A., & Seswandi, A. (2023). Ethical Leadership Cultivates Innovative Work Behaviors In Employees Work Engagement. *JURNAL KOMUNITAS SAINS MANAJEMEN*, 2(3), 151-162. <http://www.jkmk.akademimanajemen.or.id>
- Joseph F, H. J., Tomas M, H. G., Christian M, R., Marko, S., Nicholas P, D., & Sournya, R. (2021). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) using R. In *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal* (Vol. 30, Issue July). <https://doi.org/10.1080/10705511.2022.2108813>
- Kurnia, D., Toyibah, E. H., Ma'arif, M. N., Ribcha, P., & Purkon, U. (2023). Konsep Budaya Organisasi dan Perilaku Organisasi. *Jurnal Pelita Nusantara*, 1(3), 386-392. <https://doi.org/10.59996/jurnalpelitanusantara.v1i3.289>
- Memis, S., & Yildiz, R. O. (2026). Green human resource management: a hybrid soft decision-making approach. *Management Decision*. <https://doi.org/10.1108/MD-06-2025-1700>
- Nugroho, I., & Anwar, Z. (2024). Sumber Daya Manusia dan Organisasi: Membangun Budaya Organisasi dan Sumber. Deepublish.
- Phillips, R. A., Barney, J. B., Freeman, R. E., & Harrison, J. S. (2019). Stakeholder Theory. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781108123495.001>
- Renhoran, M. I., Roswah, H. F., Sundari, S., & Pakpahan, M. (2024). Strategi Peningkatan Keterlibatan Karyawan Melalui Pengelolaan Kinerja Dalam Organisasi Modern. *Jurnal*

- Cakrawala Akademika, 1(3), 940-956. <https://doi.org/10.70182/jca.v1i3.64>
- Sangapan, L. H. (2025). Pengaruh Kepemimpinan Strategis dan Moral Terhadap Kinerja Keuangan Perusahaan: Peran Mediasi Komitmen Organisasi Sebagai Dampak dari Kepercayaan Organisasional - Studi Literatur Sistematis. *Journal of Capital Markets and Banking*, 13(2), 96-106. <https://doi.org/10.63607/jcmb.v13i2.17>
- Verma, A., Sharma, G., & Mahendru, N. (2025). Sustainable Human Resource Management and Organizational Performance: A Systematic Literature Review on Green Human Resource Practices and Impact on Corporate Sustainability. Wiley Online Library. Digital Object Identifier (DOI) <https://doi.org/10.1002/csr.70369>
- Wallenburg, C. M., & Handfield, R. (2022). Social exchange theory. Elgar Online. <https://doi.org/https://doi.org/10.4337/9781839104503.00021>
- Wijaya, S. (2023). PENGARUH ETHICAL LEADERSHIP DALAM MENCIPTAKAN WORK ENGAGEMENT KARYAWAN. *Jurnal Bina Manajemen*, 53(1), 1-19. <http://publications.lib.chalmers.se/records/fulltext/245180/245180.pdf>
<https://doi.org/10.1016/j.gr.2017.08.001>