

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Isu kerusakan lingkungan dewasa ini tidak lagi dapat dipahami sebagai persoalan ekologis semata, melainkan telah berkembang menjadi risiko pembangunan yang berdampak pada stabilitas sosial ekonomi, kesehatan publik, dan keberlanjutan institusi. Dalam konteks Indonesia, salah satu pendorong yang sering disorot adalah perubahan tutupan lahan hutan, terutama deforestasi dan degradasi, karena berkaitan dengan peningkatan emisi gas rumah kaca dan tekanan perubahan iklim (Sudiyanto et al., 2025). Pada titik ini, hutan tidak hanya berfungsi sebagai aset alam, melainkan juga penopang daya dukung wilayah yang berkaitan dengan kehidupan ekonomi, sosial, budaya, dan lingkungan. Apabila hutan terkonversi menjadi penggunaan lain, konsekuensinya tidak berhenti pada hilangnya tutupan lahan, melainkan meluas menjadi gangguan fungsi ekosistem dan melemahnya kapasitas wilayah untuk menopang kehidupan masyarakat (Judijanto et al., 2025).

Provinsi Papua memiliki posisi yang paradoksal sekaligus strategis dalam agenda keberlanjutan nasional. Di satu sisi, Papua dikenal sebagai bentang alam berhutan terbesar, dengan proporsi kawasan hutan yang sangat dominan. Data yang dirujuk dari KLHK tahun 2021 menunjukkan sekitar 92 persen luas daratan Papua berada dalam kategori kawasan hutan, dengan komposisi fungsi yang mencakup kawasan suaka alam, hutan lindung, hutan produksi, hutan produksi terbatas, hingga hutan produksi yang dapat dikonversi (Putri et al., 2024). Di sisi lain, Papua juga mengalami tekanan kerusakan hutan yang serius. Studi yang sama melaporkan bahwa Papua berada pada peringkat tertinggi untuk deforestasi netto sekitar 78,8 ribu hektare atau 17,9 persen pada rujukan periode yang dibahas, serta mencatat deforestasi bruto tertinggi sekitar 84,6 ribu hektare atau 17,1 persen (Putri et al., 2024). Dalam horizon waktu panjang, selama 32 tahun pada rentang 1990 hingga 2022, deforestasi di Papua tercatat sebesar 256.065 hektare dan degradasi hutan sebesar 965.955 hektare. Dampak iklimnya juga signifikan, yakni total emisi dari deforestasi dan degradasi mencapai 368.305.343 ton karbon dioksida, dengan kontribusi degradasi sekitar 193.584.910 ton dan deforestasi sekitar 174.720.433 ton (Putri et al., 2024). Situasi ini penting digarisbawahi karena Papua bukan hanya ruang ekologis, melainkan ruang hidup

komunitas lokal, termasuk Orang Asli Papua, yang relasinya dengan lingkungan sering melekat pada mata pencaharian, identitas, dan keberlanjutan sosial budaya.

Meskipun demikian, respons terhadap krisis lingkungan tidak cukup ditempatkan pada kebijakan makro dan sektor kehutanan semata. Penguatan keberlanjutan pada akhirnya menuntut perubahan praktik di berbagai sektor dan organisasi, termasuk organisasi publik dan lembaga strategis yang memiliki legitimasi sosial tinggi. Pada konteks ini, Bank Indonesia menempati posisi yang relevan karena selain menjalankan mandat stabilitas moneter dan sistem pembayaran, Bank Indonesia juga berperan dalam penguatan ekonomi daerah dan pengembangan UMKM. Peran tersebut menjadikan Bank Indonesia memiliki daya pengaruh yang melampaui batas internal, karena kebijakan, nilai, dan praktik internalnya dapat menjadi rujukan perilaku bagi mitra kerja, pelaku UMKM, dan pemangku kepentingan di lingkungan sekitar. Dengan kata lain, ketika Bank Indonesia menunjukkan konsistensi praktik berkelanjutan dalam tata kelola internal, organisasi ini berpotensi berfungsi sebagai role model yang memperkuat norma sosial dan standar perilaku yang diharapkan, baik dalam ekosistem kerja maupun dalam ekosistem ekonomi lokal.

Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Papua telah menginisiasi sejumlah kebijakan hijau pada tingkat operasional, seperti dorongan penggunaan tumbler pribadi untuk mengurangi plastik sekali pakai, pemanfaatan limbah racikan uang kertas menjadi briket sebagai bagian dari pengelolaan limbah yang lebih sirkular, serta penggunaan produk UMKM binaan dalam aktivitas internal sebagai wujud pengadaan yang lebih berpihak pada pemberdayaan ekonomi lokal. Namun, dalam perspektif perilaku organisasi, keberadaan kebijakan belum otomatis menghasilkan perubahan perilaku yang stabil. Banyak organisasi menghadapi kesenjangan implementasi ketika kebijakan belum sepenuhnya terinternalisasi menjadi kebiasaan kerja. Indikator konkret dari problem perilaku pada konteks perkantoran umumnya tampak dalam bentuk inkonsistensi praktik, seperti kepatuhan yang tinggi pada momen tertentu tetapi melemah pada situasi kerja yang padat, perilaku yang mengikuti instruksi ketika ada pengawasan tetapi menurun ketika kontrol melemah, atau munculnya variasi praktik yang kuat antarunit karena perbedaan teladan pimpinan dan kebiasaan kerja tim (Sukmara, 2025). Pada agenda hijau, pola ini dapat terlihat pada praktik sederhana tetapi menentukan, seperti konsistensi membawa tumbler, disiplin mengurangi

penggunaan kertas, kebiasaan mematikan perangkat listrik ketika tidak digunakan, pemilahan sampah, serta kemauan mengusulkan perbaikan proses kerja agar lebih hemat sumber daya. Dengan demikian, persoalan yang hendak dijawab penelitian ini bukan semata apakah kebijakan hijau telah ada, melainkan bagaimana kebijakan tersebut diterjemahkan menjadi perilaku yang konsisten dan menjadi norma kerja kolektif.

Penekanan pada aspek perilaku menjadi penting karena perilaku hijau karyawan merupakan tindakan nyata di tempat kerja yang berkontribusi pada pengurangan dampak lingkungan dan penguatan praktik keberlanjutan, baik yang melekat pada peran kerja maupun yang melampaui peran kerja. Literatur menempatkan perilaku hijau karyawan sebagai domain perilaku kerja yang majemuk, mulai dari konservasi sumber daya, kepatuhan pada prosedur lingkungan, hingga inisiatif dan pengaruh sosial yang mendorong rekan kerja untuk bertindak prolingkungan (Priyadarshini et al., 2023; Zacher et al., 2023). Pada organisasi yang menjalankan fungsi publik, perilaku hijau karyawan juga berkontribusi pada kredibilitas kelembagaan. Ketika perilaku hijau karyawan konsisten, organisasi tidak hanya memperoleh manfaat efisiensi internal, tetapi juga membangun legitimasi sebagai institusi yang mempraktikkan nilai keberlanjutan secara nyata, sehingga peran role model organisasi terhadap lingkungan sekitar menjadi lebih kuat dan lebih dipercaya.

Kesenjangan antara kebijakan dan perilaku sehari-hari mengindikasikan perlunya faktor pendorong pada tingkat organisasi yang bekerja melalui mekanisme perilaku. Literatur manajemen sumber daya manusia kontemporer menegaskan bahwa perilaku prolingkungan karyawan dipengaruhi oleh kombinasi kepemimpinan, sistem manajemen sumber daya manusia, dan persepsi dukungan organisasi (Ahmed et al., 2021). Kepemimpinan transformasional hijau menekankan peran pemimpin dalam membangun visi, memberikan inspirasi, menjadi teladan, serta mendorong pembaruan cara kerja yang relevan dengan keberlanjutan (Al-Swidi et al., 2021). Sementara itu, manajemen sumber daya manusia hijau menyediakan perangkat formal yang mengintegrasikan tujuan lingkungan ke dalam pelatihan, penilaian kinerja, pengakuan kontribusi, dan pelibatan karyawan, sehingga organisasi tidak hanya menuntut perubahan perilaku, tetapi juga membangun kemampuan dan memfasilitasi kesempatan untuk bertindak (Priyana, 2025). Namun demikian, kedua faktor tersebut cenderung lebih efektif apabila karyawan merasakan bahwa organisasi benar-

benar mendukung agenda hijau, bukan sekadar menetapkan aturan. Persepsi ini dirumuskan sebagai dukungan organisasi yang dipersepsikan, yang secara teoretis berakar pada Teori Pertukaran Sosial. Dalam kerangka pertukaran sosial, dukungan yang dirasakan karyawan membentuk kewajiban timbal balik dan memperkuat motivasi untuk membalas melalui perilaku yang menguntungkan organisasi, termasuk perilaku hijau karyawan yang konsisten.

Konteks BI Papua menambah urgensi penelitian bukan hanya karena beroperasi di wilayah dengan tantangan ekologis, tetapi juga karena memiliki peluang memperkuat dampak sosial ekonomi melalui pemberdayaan ekonomi lokal. Kebijakan penggunaan produk UMKM binaan, dapat menjadi instrumen inklusi ekonomi yang lebih bermakna apabila didukung oleh perilaku karyawan yang konsisten, baik dalam memilih, menggunakan, maupun mempromosikan produk lokal yang berkelanjutan. Pada titik ini, perilaku hijau karyawan memiliki implikasi yang lebih luas, karena perilaku internal dapat memperkuat pesan kelembagaan dan membentuk contoh yang ditiru oleh mitra kerja dan pelaku ekonomi lokal, termasuk kelompok Orang Asli Papua yang perlu diperluas aksesnya dalam rantai nilai ekonomi formal.

Walaupun demikian, penelitian empiris yang menguji secara terpadu pengaruh kepemimpinan transformasional hijau dan manajemen sumber daya manusia hijau terhadap perilaku hijau karyawan melalui dukungan organisasi pada konteks lembaga bank sentral di daerah masih terbatas. Keterbatasan bukti empiris ini menyebabkan organisasi belum memiliki dasar yang cukup kuat untuk menentukan tuas manajerial mana yang paling efektif dalam mengubah kebijakan hijau menjadi kebiasaan kerja yang konsisten. Oleh karena itu, penelitian ini menempatkan kepemimpinan transformasional hijau dan manajemen sumber daya manusia hijau sebagai faktor penggerak, serta dukungan organisasi sebagai mekanisme mediasi yang menjelaskan bagaimana pengaruh kepemimpinan dan sistem manajemen diterjemahkan menjadi perilaku kerja yang nyata dan berkelanjutan. Dengan demikian, penelitian ini difokuskan pada pengaruh kepemimpinan transformasional hijau dan manajemen sumber daya manusia hijau terhadap perilaku hijau karyawan melalui dukungan organisasi pada Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Papua, dengan harapan dapat menjelaskan proses pembentukan perilaku, menguji mekanisme mediasi secara empiris, serta menghasilkan implikasi manajerial yang aplikatif untuk memperkuat peran BI

Papua sebagai role model keberlanjutan dan penguat ekosistem ekonomi lokal yang lebih inklusif.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian pada latar belakang serta kerangka konseptual penelitian yang menempatkan Kepemimpinan Transformasional Hijau (X1) dan Manajemen SDM Hijau (X2) sebagai variabel independen, Dukungan Organisasi (Z) sebagai variabel intervening (mediasi), serta Perilaku Hijau Karyawan (Y) sebagai variabel dependen, maka rumusan masalah penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah Kepemimpinan Transformasional Hijau (X1) berpengaruh langsung terhadap Perilaku Hijau Karyawan (Y) pada Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Papua?
2. Apakah Manajemen SDM Hijau (X2) berpengaruh langsung terhadap Perilaku Hijau Karyawan (Y) pada Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Papua?
3. Apakah Kepemimpinan Transformasional Hijau (X1) berpengaruh terhadap Dukungan Organisasi (Z) pada Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Papua?
4. Apakah Manajemen SDM Hijau (X2) berpengaruh terhadap Dukungan Organisasi (Z) pada Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Papua?
5. Apakah Dukungan Organisasi (Z) berpengaruh terhadap Perilaku Hijau Karyawan (Y) pada Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Papua?
6. Apakah Dukungan Organisasi (Z) memediasi pengaruh Kepemimpinan Transformasional Hijau (X1) terhadap Perilaku Hijau Karyawan (Y) pada Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Papua?
7. Apakah Dukungan Organisasi (Z) memediasi pengaruh Manajemen SDM Hijau (X2) terhadap Perilaku Hijau Karyawan (Y) pada Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Papua?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dikemukakan, penelitian ini bertujuan untuk memperoleh bukti empiris mengenai pengaruh Kepemimpinan

Transformasional Hijau dan Manajemen SDM Hijau terhadap Perilaku Hijau Karyawan melalui Dukungan Organisasi pada Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Papua. Adapun tujuan penelitian secara khusus adalah sebagai berikut:

1. Menganalisis pengaruh langsung Kepemimpinan Transformasional Hijau (X1) terhadap Perilaku Hijau Karyawan (Y) pada Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Papua.
2. Menganalisis pengaruh langsung Manajemen SDM Hijau (X2) terhadap Perilaku Hijau Karyawan (Y) pada Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Papua.
3. Menganalisis pengaruh Kepemimpinan Transformasional Hijau (X1) terhadap Dukungan Organisasi (Z) pada Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Papua.
4. Menganalisis pengaruh Manajemen SDM Hijau (X2) terhadap Dukungan Organisasi (Z) pada Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Papua.
5. Menganalisis pengaruh Dukungan Organisasi (Z) terhadap Perilaku Hijau Karyawan (Y) pada Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Papua.
6. Menganalisis peran mediasi Dukungan Organisasi (Z) dalam hubungan antara Kepemimpinan Transformasional Hijau (X1) dan Perilaku Hijau Karyawan (Y) pada Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Papua.
7. Menganalisis peran mediasi Dukungan Organisasi (Z) dalam hubungan antara Manajemen SDM Hijau (X2) dan Perilaku Hijau Karyawan (Y) pada Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Papua.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoritis

Secara teoretis, penelitian ini memberikan kontribusi pada pengembangan kajian manajemen sumber daya manusia hijau dan perilaku organisasi pro-lingkungan dengan menguji secara empiris hubungan antara Kepemimpinan Transformasional Hijau dan Manajemen SDM Hijau terhadap Perilaku Hijau Karyawan melalui Dukungan Organisasi sebagai mekanisme mediasi. Model yang diuji memperkaya pemahaman mengenai proses bagaimana faktor kepemimpinan dan praktik SDM diterjemahkan menjadi perilaku hijau karyawan melalui persepsi dukungan organisasi, khususnya pada konteks lembaga strategis sektor

keuangan publik. Selain itu, penelitian ini turut memperluas generalisasi temuan-temuan studi terdahulu yang banyak dilakukan pada sektor swasta atau industri tertentu, dengan menghadirkan bukti dari konteks bank sentral di tingkat daerah yang memiliki karakter institusional dan sosial-budaya yang berbeda, termasuk dinamika keberlanjutan di Papua.

1.4.2 Manfaat Praktis

Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan menjadi dasar masukan bagi Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Papua dalam meningkatkan efektivitas kebijakan hijau dan penguatan budaya kerja ramah lingkungan. Pertama, penelitian ini dapat membantu pimpinan dan manajemen mengidentifikasi peran kepemimpinan transformasional hijau sebagai penggerak internal yang mampu mendorong perilaku hijau karyawan secara lebih konsisten. Kedua, temuan penelitian dapat menjadi bahan evaluasi dan penyempurnaan praktik Manajemen SDM Hijau, melalui penguatan pelatihan, integrasi indikator lingkungan dalam penilaian kinerja, pengakuan atau penghargaan atas kontribusi hijau, serta pelibatan karyawan dalam program-program keberlanjutan.

Ketiga, penelitian ini memberikan informasi mengenai pentingnya dukungan organisasi sebagai prasyarat psikologis yang memperkuat keterlibatan karyawan dalam perilaku hijau, sehingga organisasi dapat merancang dukungan yang lebih nyata melalui penyediaan fasilitas, kebijakan yang konsisten, serta iklim kerja yang mendorong partisipasi. Dengan demikian, BI Papua memperoleh rekomendasi yang lebih terarah untuk memastikan kebijakan seperti penggunaan tumbler, pengelolaan limbah menjadi briket, dan pemanfaatan produk UMKM binaan tidak berhenti sebagai program administratif, melainkan menjadi praktik kerja berkelanjutan yang tertanam dalam perilaku karyawan sehari-hari.

1.5 Sistematika Penulisan

Untuk memberikan alur penulisan yang terstruktur dan sistematis, tesis ini disusun dalam tujuh bab utama sebagai berikut:

BAB I: PENDAHULUAN

Bab ini memuat latar belakang penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, serta sistematika penelitian. Bab ini menjelaskan urgensi penelitian dan alasan pemilihan variabel serta objek penelitian, yaitu Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Papua.

BAB II: TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisi landasan teori dan konsep yang relevan dengan penelitian, meliputi Kepemimpinan Transformasional Hijau, Manajemen SDM Hijau, Dukungan Organisasi, dan Perilaku Hijau Karyawan. Selain itu, bab ini juga memuat hasil-hasil penelitian terdahulu yang terkait serta kesenjangan penelitian sebagai dasar penguatan model penelitian.

BAB III: METODE PENELITIAN

Bab ini menjelaskan menjelaskan pendekatan dan desain penelitian, lokasi dan waktu penelitian, populasi dan sampel, definisi operasional variabel, teknik pengumpulan data, instrumen penelitian, serta teknik analisis data yang digunakan untuk menguji hipotesis, termasuk pengujian pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung (mediasi).

BAB IV: HASIL PENELITIAN

Bab ini memaparkan hasil pengolahan data yang meliputi gambaran umum objek penelitian, karakteristik responden, statistik deskriptif variabel, hasil uji kualitas data (validitas dan reliabilitas), serta hasil pengujian model penelitian dan hipotesis berdasarkan teknik analisis yang digunakan.

BAB V: PEMBAHASAN

Bab ini berisi interpretasi dan analisis mendalam terhadap hasil penelitian yang telah diperoleh pada Bab 5. Pembahasan dilakukan dengan mengaitkan temuan penelitian dengan teori dan hasil penelitian terdahulu, serta menjelaskan implikasi temuan dalam konteks penguatan kebijakan hijau dan pengelolaan SDM di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Papua.

BAB VI: PENUTUP

Bab ini memuat kesimpulan penelitian yang disusun berdasarkan tujuan dan hasil pengujian hipotesis, keterbatasan penelitian, serta saran yang ditujukan bagi pihak terkait dan penelitian selanjutnya.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Teori Pertukaran Sosial

Teori Pertukaran Sosial atau *Social Exchange Theory* merupakan salah satu kerangka konseptual yang paling mapan untuk menjelaskan mengapa individu dalam organisasi bersedia menampilkan sikap dan perilaku tertentu sebagai respons terhadap perlakuan yang mereka terima. Inti dari teori ini adalah pandangan bahwa hubungan sosial, termasuk hubungan kerja, berkembang melalui rangkaian interaksi yang menimbulkan kewajiban timbal balik. Interaksi tersebut tidak hanya mencakup pertukaran yang bersifat ekonomis atau formal, melainkan juga pertukaran yang bersifat sosioemosional, seperti penghargaan, perhatian, pengakuan, dukungan, keadilan perlakuan, dan rasa dihargai sebagai anggota organisasi. Dalam kerangka ini, ketika karyawan menilai bahwa organisasi memberikan perlakuan yang bernilai dan layak, mereka cenderung membalasnya melalui kontribusi positif yang memperkuat tujuan organisasi, baik melalui perilaku dalam peran kerja maupun perilaku ekstra peran.

Blau (1964) menempatkan dimensi keadilan sebagai bagian penting dalam pertukaran sosial karena pertukaran yang berlangsung dalam struktur sosial yang lebih kompleks memerlukan standar normatif yang mengatur apa yang dinilai pantas, adil, dan wajar. Ia menegaskan bahwa norma dan nilai sosial berperan sebagai penghubung yang memediasi transaksi sosial sehingga pertukaran tidak terbatas pada hubungan langsung antarindividu, tetapi dapat berkembang menjadi pertukaran tidak langsung yang melibatkan penilaian sosial dari komunitas atau kelompok yang lebih luas. Dengan kata lain, perlakuan yang dinilai adil dan patut akan menghasilkan persetujuan sosial dan legitimasi, sedangkan perlakuan yang dinilai tidak adil akan menimbulkan penolakan, resistensi, dan konflik sosial. Dalam konteks relasi otoritas, Bokingo et al. (2026) juga menekankan bahwa pelaksanaan kekuasaan yang selaras dengan standar keadilan akan menumbuhkan legitimasi dan mendorong kepatuhan yang bersifat sukarela, karena pihak yang berada di bawah otoritas merasa berkewajiban untuk membalas perlakuan yang adil tersebut melalui penerimaan dan kepatuhan. Sebaliknya, ketika standar keadilan dilanggar, muncul biaya sosial berupa ketidaksetujuan dan antipati yang berpotensi melemahkan dukungan terhadap

otoritas serta memicu pembentukan oposisi. Pemahaman ini penting bagi kajian perilaku organisasi, sebab perilaku karyawan pada dasarnya tidak hanya ditentukan oleh instruksi formal, tetapi juga oleh persepsi normatif tentang kelayakan, keadilan, dan makna dari kebijakan organisasi.

Lebih jauh, kerangka pertukaran sosial dipertegas melalui norma resiprositas yang menjelaskan bahwa pemberian kebaikan atau dukungan akan mendorong dorongan moral untuk membalas, sedangkan perlakuan negatif dapat memunculkan penarikan dukungan atau perilaku balasan yang merugikan. Özgül & Demir (2025), memandang resiprositas sebagai norma sosial yang menjelaskan mengapa hubungan sosial dapat bertahan, karena pihak yang menerima manfaat terdorong untuk mengembalikan manfaat tersebut dalam bentuk yang dianggap sesuai. Dalam perspektif organisasi, resiprositas ini menjelaskan mengapa karyawan yang merasa diperlakukan secara adil dan didukung cenderung menunjukkan komitmen dan kontribusi yang lebih tinggi, termasuk pada aspek yang tidak selalu tercantum dalam uraian tugas formal.

Sebagai perkembangan penting dalam studi perilaku organisasi, teori pertukaran sosial menjadi fondasi bagi pemahaman mengenai *Perceived Organizational Support* atau dukungan organisasi yang dipersepsikan. Eisenberger et al. (1986) memformulasikan bahwa karyawan membangun keyakinan global mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka. Keyakinan tersebut kemudian menjadi dasar munculnya kewajiban psikologis untuk membalas organisasi melalui peningkatan kinerja, keterikatan, dan perilaku prososial di tempat kerja. Dengan demikian, dukungan organisasi yang dipersepsikan tidak sekadar menggambarkan “kepuasan” atau “kenyamanan” bekerja, melainkan merupakan konstruk psikologis yang menjembatani perlakuan organisasi dengan respons perilaku karyawan melalui mekanisme resiprositas yang dijelaskan oleh teori pertukaran sosial.

Tinjauan klasik Rhoades dan Eisenberger menempatkan dukungan organisasi yang dipersepsikan sebagai mekanisme penting dalam hubungan kerja, khususnya karena persepsi tersebut dibentuk oleh perlakuan yang dinilai menguntungkan karyawan, seperti keadilan organisasi, dukungan atasan, penghargaan, dan kondisi kerja, serta berkaitan dengan konsekuensi perilaku dan sikap yang strategis, misalnya komitmen afektif dan kecenderungan menampilkan perilaku ekstra peran (Rhoades & Eisenberger, 2002). Dalam lima tahun terakhir,

arah riset mempertegas argumen tersebut melalui penguatan kerangka *Organizational Support Theory* yang menekankan bahwa persepsi dukungan organisasi bekerja sebagai indikator bahwa organisasi menghargai kontribusi karyawan dan peduli pada kesejahteraan mereka, sehingga karyawan terdorong membalas melalui sikap dan perilaku yang menguntungkan organisasi (Elshaer et al., 2024). Selain itu, bukti meta analitik lintas budaya menunjukkan bahwa kekuatan hubungan antara dukungan organisasi yang dipersepsikan dan keluaran perilaku dapat bervariasi antar konteks budaya, namun tetap konsisten dengan mekanisme pertukaran sosial yang menekankan resiprositas sebagai prinsip dasar (Karatepe et al., 2022). Konsekuensinya, dalam konteks penelitian yang menekankan perilaku hijau karyawan, dukungan organisasi yang dipersepsikan relevan sebagai prasyarat psikologis yang membantu menjelaskan mengapa karyawan bersedia mempertahankan perilaku yang memerlukan konsistensi dan inisiatif, termasuk perilaku yang tidak selalu dapat dipaksakan hanya melalui aturan formal.

Dalam kajian kontemporer, teori pertukaran sosial tetap menempatkan rangkaian interaksi yang melahirkan kewajiban timbal balik sebagai pusat penjelasan mengenai terbentuknya kualitas hubungan kerja dan munculnya berbagai keluaran perilaku, terutama perilaku yang melampaui tuntutan minimum pekerjaan (Bokingo et al., 2026). Perkembangan lima tahun terakhir menunjukkan bahwa penggunaan teori pertukaran sosial dalam riset organisasi semakin diarahkan untuk memperjelas cara kerja mekanisme resiprositas, termasuk bagaimana perlakuan organisasi dan aktor organisasi diterjemahkan menjadi kewajiban moral, komitmen, serta perilaku balasan dalam beragam konteks kerja (Ahmad et al., 2023). Pada bidang kepemimpinan, telaah mutakhir juga menegaskan bahwa hubungan pemimpin dan pengikut sering dijelaskan melalui lensa pertukaran sosial, namun peneliti didorong untuk lebih cermat menautkan konsep pertukaran, bentuk sumber daya yang dipertukarkan, serta aturan pertukarannya, agar penjelasan teoritis tidak menjadi terlalu sederhana (Madison et al., 2025). Arah penguatan ini selaras dengan pemikiran Blau yang menekankan peran norma keadilan dan standar kepatutan dalam membentuk legitimasi sosial, yang pada gilirannya memengaruhi kepatuhan dan keterlibatan individu dalam upaya kolektif (Blau, 1964). Dengan demikian, keadilan dan dukungan tidak berdiri sendiri, melainkan membentuk fondasi normatif dan psikologis yang menjaga stabilitas pertukaran sosial di dalam organisasi, termasuk ketika organisasi

menuntut konsistensi perilaku hijau karyawan sebagai bagian dari agenda keberlanjutan.

Berdasarkan landasan tersebut, penelitian ini menempatkan teori pertukaran sosial sebagai *grand theory* untuk menjelaskan hubungan antara Kepemimpinan Transformasional Hijau dan Manajemen SDM Hijau dengan Perilaku Hijau Karyawan melalui Dukungan Organisasi. Secara konseptual, kepemimpinan transformasional hijau dipahami sebagai bentuk perlakuan dan sinyal organisasi yang menegaskan visi keberlanjutan, keteladanan, serta perhatian pimpinan terhadap nilai-nilai lingkungan. Sementara itu, manajemen SDM hijau dipahami sebagai bentuk investasi organisasi yang lebih terstruktur melalui kebijakan dan praktik SDM yang mengintegrasikan aspek lingkungan, seperti pelatihan, sistem penilaian, dukungan partisipasi, dan penghargaan yang mendukung perilaku ramah lingkungan. Dalam kerangka pertukaran sosial, kedua faktor tersebut diharapkan memperkuat keyakinan karyawan bahwa organisasi secara nyata menghargai kontribusi dan memberi dukungan untuk menjalankan pekerjaan secara bertanggung jawab terhadap lingkungan. Ketika dukungan organisasi tersebut dipersepsikan kuat, karyawan cenderung terdorong membalas melalui perilaku hijau yang konsisten di tempat kerja, baik dalam bentuk perilaku yang melekat pada peran kerja maupun perilaku sukarela yang melampaui kewajiban formal.

Selain itu, pembahasan Özgül & Demir (2025) mengenai keadilan memberi penekanan tambahan bahwa efektivitas kebijakan organisasi, termasuk kebijakan hijau, tidak hanya bergantung pada keberadaan program, tetapi juga pada persepsi kepatutan dan konsistensi perlakuan organisasi. Ketika kebijakan hijau dijalankan secara adil, konsisten, dan didukung oleh sistem yang memadai, organisasi memperoleh legitimasi dan dukungan karyawan yang lebih kuat. Sebaliknya, apabila kebijakan hanya dipersepsikan sebagai simbolik, tidak konsisten, atau tidak disertai dukungan nyata, maka biaya sosial berupa penolakan dan apatisme dapat menghambat perubahan perilaku. Oleh karena itu, teori pertukaran sosial memberikan landasan yang komprehensif dan relevan untuk menjelaskan mengapa Kepemimpinan Transformasional Hijau dan Manajemen SDM Hijau perlu diterjemahkan menjadi dukungan organisasi yang dirasakan secara nyata oleh karyawan agar dapat mendorong Perilaku Hijau Karyawan secara berkelanjutan pada Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Papua.

2.2 Kepemimpinan Transformasional Hijau

Kepemimpinan transformasional merupakan pendekatan kepemimpinan yang menekankan kemampuan pemimpin dalam membangkitkan perubahan nilai, komitmen, dan motivasi pengikut sehingga perilaku kerja tidak berhenti pada pemenuhan standar minimum, melainkan berkembang menuju capaian yang lebih bermakna bagi organisasi (Arman et al., 2025). Gagasan awal tentang kepemimpinan transformasional berakar pada pemikiran Burns yang membedakan kepemimpinan transaksional dan transformasional, dengan penekanan bahwa pemimpin dan pengikut dapat saling mendorong peningkatan moral serta motivasi untuk mencapai tujuan bersama (Burns, 1978). Konsep tersebut kemudian dikembangkan oleh Bass yang menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional bekerja melalui proses membentuk cara pengikut memaknai pekerjaan, meningkatkan keterikatan pada tujuan organisasi, dan mendorong kesiapan melakukan upaya ekstra (Bass, 1985). Dalam perkembangan berikutnya, pengukuran kepemimpinan transformasional banyak dirumuskan melalui perangkat Multifactor Leadership Questionnaire sehingga konsep ini memiliki dasar operasional yang kuat untuk penelitian empiris (Mukhtar et al., 2025). Sejumlah bukti meta analisis juga menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional konsisten berasosiasi dengan keluaran organisasi yang penting, termasuk sikap kerja dan kinerja pengikut di berbagai konteks.

Seiring meningkatnya perhatian terhadap isu keberlanjutan, konsep kepemimpinan transformasional mengalami pengembangan melalui penguatan muatan nilai lingkungan yang melahirkan kepemimpinan transformasional hijau. Kepemimpinan transformasional hijau merupakan bentuk kepemimpinan transformasional yang mengarahkan pengaruh pemimpin pada tujuan dan inisiatif ramah lingkungan, sehingga agenda keberlanjutan tidak hanya menjadi kebijakan, tetapi juga menjadi orientasi perilaku kerja (Francoeur et al., 2021). Dalam kerangka ini, pemimpin tidak hanya mengartikulasikan visi dan memberi inspirasi, tetapi juga menegaskan prioritas lingkungan melalui keteladanan, komunikasi nilai, penguatan makna kerja yang terkait keberlanjutan, serta dukungan terhadap inovasi yang menurunkan dampak ekologis. Kontribusi penting dalam memformalkan konsep ini ditunjukkan oleh Priatna yang memperkenalkan pengukuran kepemimpinan transformasional hijau dan menegaskan perannya dalam mendorong keluaran hijau organisasi melalui kreativitas dan kemampuan

dinamis hijau (Priatna et al., 2025). Dengan demikian, kepemimpinan transformasional hijau menempatkan agenda lingkungan sebagai substansi kepemimpinan yang diinternalisasi pengikut sebagai standar perilaku kerja.

Dimensi kepemimpinan transformasional hijau dapat dipahami sebagai penguatan dimensi kepemimpinan transformasional klasik yang diarahkan pada konten lingkungan. Dimensi pengaruh ideal dan keteladanan menekankan integritas pemimpin dalam menunjukkan konsistensi perilaku ramah lingkungan sehingga pemimpin menjadi rujukan nilai bagi pengikut. Dimensi motivasi inspirasional menekankan kemampuan pemimpin membangun visi keberlanjutan, menyatukan tujuan individu dengan tujuan lingkungan organisasi, dan menumbuhkan keyakinan bahwa perubahan perilaku dapat menghasilkan dampak kolektif (Emilisa et al., 2025). Dimensi stimulasi intelektual menekankan dukungan pemimpin terhadap ide baru, pemecahan masalah, serta inovasi proses kerja yang lebih efisien sumber daya dan minim limbah. Dimensi pertimbangan individual menekankan perhatian pemimpin terhadap kebutuhan pengikut, termasuk pembinaan dan fasilitasi pembelajaran agar karyawan mampu menampilkan perilaku hijau secara konsisten. Penguatan dimensi-dimensi tersebut menjadi penting karena perilaku hijau karyawan sering menuntut perubahan kebiasaan, disiplin, dan kemauan melakukan tindakan yang tidak selalu tercantum dalam target jangka pendek, sehingga membutuhkan kepemimpinan yang mampu membangun teladan dan dukungan yang berkelanjutan (Zhang, Panatik, & Zhang, 2024).

Dari sisi empiris, kepemimpinan transformasional yang berorientasi lingkungan telah terbukti berkaitan dengan peningkatan perilaku prolingkungan di tempat kerja. Literatur dari Tao, menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional yang secara spesifik diarahkan pada isu lingkungan berhubungan dengan perilaku prolingkungan karyawan, karena pemimpin menjadi sumber isyarat normatif mengenai apa yang dianggap penting dan diharapkan dalam organisasi (Tao, 2025). Temuan ini menegaskan bahwa aspek lingkungan membedakan kepemimpinan transformasional hijau dari kepemimpinan transformasional umum, sebab muatan lingkungan mengubah fokus pengaruh kepemimpinan menjadi dorongan nyata terhadap perilaku kerja yang bertanggung jawab secara ekologis. Dalam alur yang serupa, Priatna menempatkan kepemimpinan transformasional hijau sebagai determinan yang relevan bagi kinerja hijau, karena kepemimpinan tersebut memperkuat kapasitas organisasi

dan mendorong proses kreatif yang diperlukan untuk menghasilkan keluaran hijau (Priatna et al., 2025). Dengan demikian, literatur menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional hijau tidak hanya berhubungan dengan aspek psikologis pengikut, tetapi juga berkontribusi pada proses organisasi yang menopang keberlanjutan.

Kepemimpinan transformasional hijau menjadi penting bagi rancangan tesis ini karena diposisikan sebagai determinan yang mendorong perilaku hijau karyawan pada lembaga strategis yang memiliki peran teladan dan pengaruh kebijakan, termasuk Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Papua. Secara konseptual, kebijakan hijau organisasi tidak selalu menjamin perilaku hijau karyawan yang konsisten karena karyawan tetap memerlukan kejelasan arah, internalisasi nilai, serta contoh konkret mengenai standar perilaku yang diharapkan. Dalam konteks ini, kepemimpinan transformasional hijau berfungsi sebagai penggerak karena pemimpin memiliki kapasitas untuk menerjemahkan kebijakan hijau menjadi visi operasional dan membangun keterlibatan yang mendorong konsistensi perilaku prolingkungan (Pamungkas et al., 2024). Selain itu, sesuai landasan Teori Pertukaran Sosial, kepemimpinan transformasional hijau dapat dipahami sebagai bentuk dukungan sosioemosional dan simbol komitmen organisasi terhadap nilai lingkungan. Ketika pemimpin menampilkan keteladanan, memberi penguatan, dan memfasilitasi partisipasi, karyawan cenderung memaknai bahwa organisasi menghargai kontribusi dan peduli terhadap aspek keberlanjutan, sehingga muncul dorongan untuk membalas melalui perilaku kerja yang selaras dengan tujuan organisasi, termasuk perilaku hijau karyawan dalam ranah tugas maupun perilaku sukarela yang mendukung keberlanjutan.

2.3 Manajemen SDM Hijau

Manajemen Sumber Daya Manusia Hijau dipahami sebagai pendekatan pengelolaan karyawan yang secara sengaja menyelaraskan tujuan lingkungan organisasi dengan kebijakan dan praktik pengelolaan sumber daya manusia. Dalam perspektif perilaku organisasi, gagasan utamanya menekankan bahwa agenda keberlanjutan tidak akan efektif apabila berhenti pada tataran kebijakan atau prosedur, melainkan harus diterjemahkan menjadi perubahan perilaku melalui pembentukan kemampuan, penguatan motivasi, dan penciptaan kesempatan bertindak bagi karyawan di tempat kerja. Penekanan pada aspek perilaku ini menjadi relevan karena perilaku hijau karyawan merupakan keluaran

yang mencerminkan keberhasilan organisasi dalam menginternalisasi agenda lingkungan ke dalam cara kerja sehari-hari (Katz, 2022). Di sisi lain, bukti riset terbaru juga menunjukkan bahwa efektivitas pengelolaan lingkungan organisasi semakin dipahami sebagai persoalan manajerial yang beririsan kuat dengan sistem pengelolaan manusia, sehingga integrasi manajemen lingkungan dan manajemen sumber daya manusia menjadi kebutuhan konseptual maupun praktis (Carballo-Penela et al., 2023).

Secara konseptual, Manajemen Sumber Daya Manusia Hijau umumnya dijelaskan melalui bundel praktik yang saling menguatkan dan bekerja sebagai sistem, bukan sebagai program yang berdiri sendiri. Praktik tersebut mencakup rekrutmen dan seleksi yang memperhatikan nilai dan kompetensi prolingkungan, pelatihan yang memperkuat pengetahuan serta keterampilan keberlanjutan, manajemen kinerja yang memasukkan indikator lingkungan, mekanisme penghargaan yang memberi penguatan terhadap perilaku hijau, serta partisipasi karyawan dalam inisiatif lingkungan organisasi. Riset kontemporer menegaskan bahwa bundel praktik semacam ini memfasilitasi perubahan perilaku karena organisasi tidak hanya menyatakan komitmen, tetapi juga menyediakan prasyarat agar karyawan mampu dan terdorong untuk bertindak ramah lingkungan secara konsisten (Li et al., 2024). Dengan demikian, Manajemen Sumber Daya Manusia Hijau dapat dipahami sebagai perangkat institusional yang menormalkan perilaku prolingkungan menjadi bagian dari standar kerja.

Perkembangan penelitian juga menunjukkan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia Hijau tidak lagi diperlakukan semata sebagai daftar praktik, melainkan sebagai sistem sinyal organisasi yang membentuk persepsi karyawan mengenai prioritas dan keseriusan organisasi terhadap agenda lingkungan (Arsawan et al., 2025). Ketika karyawan menangkap konsistensi antara kebijakan, praktik sumber daya manusia, dan dukungan organisasi, agenda hijau cenderung dipahami sebagai prioritas yang sah dan bernilai, sehingga lebih mudah diinternalisasi sebagai standar perilaku kerja. Sebaliknya, apabila praktik yang dijalankan tidak konsisten, agenda hijau berisiko dipersepsikan sebagai formalitas. Penekanan pada aspek sinyal dan konsistensi ini juga diperkuat oleh penelitian yang mengaitkan praktik Manajemen Sumber Daya Manusia Hijau dengan komitmen dan perilaku hijau melalui proses pembentukan persepsi serta makna kerja pada diri karyawan (Wijayanti & Azzuhri, 2024). Oleh karena itu, dalam

penulisan tesis, Manajemen Sumber Daya Manusia Hijau perlu diposisikan sebagai sistem yang koheren, bukan intervensi parsial yang sifatnya temporer.

Dari sisi bukti empiris, studi-studi terbaru secara konsisten menunjukkan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia Hijau berkaitan dengan perilaku hijau karyawan, baik perilaku yang melekat pada peran kerja maupun perilaku sukarela yang melampaui peran. Hal ini berarti bahwa praktik sumber daya manusia yang memberi pelatihan, penguatan kinerja, penghargaan, dan partisipasi tidak hanya meningkatkan kepatuhan terhadap standar hijau, tetapi juga mendorong inisiatif karyawan untuk melakukan perbaikan dan membantu rekan kerja dalam menjalankan praktik prolingkungan. Tinjauan sistematis pada periode penelitian terbaru menegaskan bahwa mekanisme psikologis dan sosial seperti persepsi dukungan, komitmen, dan norma kerja berperan dalam memperkuat hubungan tersebut, sehingga perilaku hijau karyawan lebih tepat dipahami sebagai produk sistem organisasi, bukan sekadar kesadaran individu (Vanisri & Padhy, 2024). Dengan demikian, variabel Manajemen Sumber Daya Manusia Hijau layak ditempatkan sebagai determinan penting yang menjelaskan terbentuknya perilaku hijau di tempat kerja.

Selain berdampak pada level individu, bukti meta analitik juga memperkuat relevansi Manajemen Sumber Daya Manusia Hijau bagi capaian organisasi yang lebih luas. Meta analisis menunjukkan bahwa praktik Manajemen Sumber Daya Manusia Hijau berasosiasi positif dengan kinerja ekonomi organisasi, baik secara langsung maupun melalui jalur tidak langsung yang melibatkan kinerja lingkungan dan praktik rantai pasok hijau (Carballo-Penela et al., 2023). Temuan ini memberi implikasi bahwa investasi dalam Manajemen Sumber Daya Manusia Hijau tidak hanya penting sebagai agenda kepatuhan atau reputasi, melainkan juga dapat berkontribusi pada efektivitas organisasi secara keseluruhan. Dalam kaitannya dengan rancangan penelitian ini, Manajemen Sumber Daya Manusia Hijau diposisikan sebagai faktor penggerak perilaku hijau karyawan melalui mekanisme dukungan organisasi yang dipersepsikan. Praktik sumber daya manusia yang konsisten dalam menyediakan pelatihan, penguatan kinerja, penghargaan, dan partisipasi akan memperkuat keyakinan karyawan bahwa organisasi benar-benar mendukung agenda hijau. Keyakinan ini selanjutnya diharapkan mendorong perilaku hijau karyawan sebagai bentuk respons timbal balik, sehingga model penelitian menjadi relevan untuk menguji bagaimana sistem sumber daya manusia

hijau diterjemahkan menjadi perilaku kerja yang nyata, khususnya pada konteks Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Papua (Wijayanti & Azzuhri, 2024).

2.4 Dukungan Organisasi

Dukungan organisasi dipahami sebagai keyakinan karyawan mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusi mereka dan menunjukkan kepedulian terhadap kesejahteraan mereka. Dalam perkembangan literatur mutakhir, konstruk ini dipandang sebagai mekanisme psikologis yang menjelaskan bagaimana pengalaman kerja sehari-hari diterjemahkan menjadi keterikatan, komitmen, dan perilaku yang menguntungkan organisasi. Ulasan komprehensif terbaru menegaskan bahwa dukungan organisasi bekerja melalui pemenuhan kebutuhan sosioemosional, penguatan identifikasi karyawan dengan organisasi, serta pembentukan keyakinan bahwa kontribusi karyawan diakui dan bernilai sehingga layak dibalas melalui perilaku positif (Elshaer et al., 2024). Dalam kerangka tersebut, dukungan organisasi menempati posisi penting karena memberikan penjelasan yang relatif stabil tentang mengapa karyawan bersedia menunjukkan perilaku yang melampaui tuntutan minimum pekerjaan, terutama ketika organisasi dianggap konsisten dalam memperlakukan karyawan secara adil dan mendukung.

Penguatan empiris terhadap dukungan organisasi juga semakin terlihat dalam temuan lintas konteks budaya. Meta analisis lintas negara menunjukkan bahwa dukungan organisasi berkorelasi dengan berbagai keluaran sikap dan perilaku, sekaligus menegaskan bahwa kekuatan hubungan dapat dipengaruhi konteks budaya, namun tetap berpijak pada prinsip pertukaran sosial dan resiprositas sebagai mekanisme utama (Bokingo et al., 2026). Temuan ini penting untuk penelitian organisasi karena menunjukkan bahwa dukungan organisasi bukan hanya konsep yang relevan pada konteks tertentu, melainkan memiliki pola hubungan yang cukup konsisten di berbagai lingkungan kerja. Pada saat yang sama, temuan lintas budaya memberi implikasi bahwa organisasi perlu membangun dukungan yang nyata dan dapat dirasakan karyawan, terutama ketika perilaku yang diharapkan bersifat konsisten dan memerlukan inisiatif, seperti perilaku hijau karyawan.

Dalam ranah keberlanjutan, dukungan organisasi berkembang menjadi konstruk yang lebih spesifik pada domain lingkungan. Perkembangan ini didorong oleh pemahaman bahwa dukungan bersifat domain spesifik sehingga karyawan

dapat membedakan dukungan organisasi secara umum dengan dukungan organisasi terhadap agenda tertentu, termasuk agenda lingkungan. Pada titik ini, dukungan organisasi terhadap lingkungan dipahami sebagai keyakinan karyawan bahwa organisasi memfasilitasi dan menghargai tindakan prolingkungan melalui kebijakan, fasilitas, dan penguatan norma, sehingga perilaku hijau tidak dipersepsikan sebagai pilihan individual semata, melainkan sebagai bagian dari standar kerja yang diharapkan. Temuan pada riset sektor jasa menunjukkan bahwa dukungan organisasi terhadap lingkungan berkaitan dengan keluaran hijau dan nonhijau yang relevan, termasuk kepuasan kerja, niat bertahan, serta perilaku kewargaan organisasi yang berorientasi lingkungan (Karatepe, 2022). Dengan demikian, dukungan organisasi dalam konteks hijau perlu dipahami sebagai sinyal organisasi yang konkret dan operasional, bukan sebagai konsep yang abstrak.

Secara perilaku, dukungan organisasi memiliki relevansi kuat karena perilaku hijau di tempat kerja menuntut konsistensi kebiasaan, pengendalian diri, serta kesediaan melakukan tindakan yang tidak selalu memberikan manfaat langsung bagi individu. Perilaku seperti mengurangi plastik sekali pakai, menghemat energi, mengurangi penggunaan kertas, mengikuti prosedur pemilahan limbah, hingga berpartisipasi dalam inovasi pengelolaan limbah lebih mungkin muncul ketika organisasi menyediakan prasyarat yang memadai. Prasyarat tersebut mencakup fasilitas pendukung, prosedur yang jelas, kesempatan berpartisipasi, serta iklim pengakuan yang adil. Studi terbaru juga menunjukkan bahwa dukungan organisasi terhadap lingkungan dapat mendorong kinerja lingkungan melalui perilaku kewargaan organisasi yang berorientasi lingkungan, serta menegaskan bahwa nilai hijau individu dapat memperkuat jalur tersebut (Setyaningrum, 2023). Hal ini memperkuat argumentasi bahwa dukungan organisasi tidak hanya berperan sebagai latar, melainkan sebagai pendorong yang mengubah niat dan sikap prolingkungan menjadi perilaku yang terlihat dan berkelanjutan.

Dalam konteks penelitian ini, dukungan organisasi ditempatkan sebagai variabel mediasi yang menjelaskan proses bagaimana kepemimpinan transformasional hijau dan manajemen sumber daya manusia hijau diterjemahkan menjadi perilaku hijau karyawan. Kepemimpinan transformasional hijau dipahami sebagai sumber teladan dan sinyal normatif tentang prioritas keberlanjutan, sedangkan manajemen sumber daya manusia hijau dipahami sebagai sistem yang menyediakan kemampuan, motivasi, dan kesempatan untuk bertindak ramah

lingkungan. Ketika kedua faktor tersebut dijalankan secara konsisten, karyawan cenderung membentuk persepsi bahwa organisasi benar-benar mendukung agenda hijau, baik melalui dukungan sosioemosional maupun dukungan struktural melalui kebijakan, fasilitas, dan pengakuan. Persepsi dukungan inilah yang kemudian mendorong perilaku balasan berupa perilaku hijau karyawan, sejalan dengan prinsip pertukaran sosial yang menekankan resiprositas atas perlakuan organisasi. Secara praktis, penempatan dukungan organisasi sebagai mediasi relevan bagi BI Papua karena keberhasilan kebijakan hijau internal memerlukan konsistensi perilaku sehari-hari, sementara konsistensi tersebut lebih mudah terbentuk ketika karyawan merasakan dukungan yang nyata, stabil, dan dapat diandalkan (Elshaer et al., 2024; Bokingo et al., 2026).

2.5 Perilaku Hijau Karyawan

Perilaku hijau karyawan merupakan inti dari upaya organisasi mencapai keberlanjutan karena keberhasilan kebijakan, program, dan standar operasional ramah lingkungan pada akhirnya ditentukan oleh tindakan nyata individu di tempat kerja. Dalam literatur perilaku organisasi, perilaku hijau karyawan dipahami sebagai serangkaian tindakan kerja yang berkontribusi pada pengurangan dampak negatif terhadap lingkungan serta perbaikan kualitas pengelolaan lingkungan melalui cara kerja sehari-hari, baik yang bersifat rutin maupun yang berbasis inisiatif (Ajizah, Adriani, & Wediawati, 2025). Kajian integratif juga menegaskan bahwa perilaku hijau karyawan perlu dipahami sebagai domain kinerja yang majemuk karena bentuknya bervariasi, intensitasnya berbeda antarindividu, dan determinannya dapat muncul pada berbagai level analisis, mulai dari individu hingga konteks organisasi dan masyarakat. Dengan demikian, perilaku hijau karyawan tidak layak diposisikan sebagai perilaku tambahan yang bersifat aksesori, melainkan sebagai bagian dari kompetensi perilaku yang relevan bagi tata kelola organisasi modern, terutama organisasi yang memiliki mandat publik dan tuntutan reputasi kelembagaan yang tinggi.

Secara konseptual, perilaku hijau karyawan umumnya dikelompokkan dalam dua spektrum, yakni perilaku hijau yang melekat pada peran kerja dan perilaku hijau yang melampaui peran kerja. Perilaku yang melekat pada peran merujuk pada kepatuhan terhadap prosedur ramah lingkungan yang menjadi bagian dari tuntutan pekerjaan, seperti menerapkan efisiensi energi sesuai standar kantor, mengurangi penggunaan kertas, atau mengikuti ketentuan pengelolaan limbah. Sementara itu, perilaku yang melampaui peran mencakup tindakan sukarela yang

tidak tertulis dalam uraian jabatan tetapi tetap mendukung kinerja lingkungan organisasi, seperti mengusulkan perbaikan proses kerja agar lebih hemat sumber daya, mengajak rekan kerja menerapkan kebiasaan ramah lingkungan, atau berpartisipasi dalam inisiatif lingkungan organisasi. Studi terbaru menunjukkan bahwa kedua spektrum tersebut dapat muncul bersamaan, tetapi mekanisme pendorongnya dapat berbeda, sehingga organisasi perlu memahami perilaku hijau karyawan sebagai hasil interaksi antara sistem kerja dan dinamika psikologis di tempat kerja (Atmaja et al., 2025).

Pengelompokan perilaku hijau karyawan juga diperdalam melalui taksonomi yang memetakan ragam tindakan secara lebih komprehensif. Kerangka yang banyak dijadikan rujukan menekankan bahwa perilaku hijau karyawan tidak hanya berkisar pada konservasi sederhana, melainkan mencakup spektrum perilaku yang lebih luas, seperti bekerja secara berkelanjutan dalam proses kerja, menghindari tindakan yang merusak lingkungan, melakukan konservasi sumber daya, memengaruhi orang lain agar berperilaku ramah lingkungan, serta mengambil inisiatif prolingkungan. Kerangka ini penting karena membantu organisasi memahami bahwa perilaku hijau dapat mencakup peran kepemimpinan informal, penguatan norma sosial, dan inovasi proses, bukan hanya kebiasaan individual yang bersifat teknis. Dalam konteks organisasi jasa, ragam tindakan tersebut menjadi semakin relevan karena proses kerja sangat bergantung pada kebiasaan, disiplin prosedural, serta pengaruh sosial dalam unit kerja (Atmaja et al., 2025).

Selain taksonomi, tradisi riset perilaku kewargaan organisasi memberikan kontribusi penting melalui konsep perilaku kewargaan organisasi yang berorientasi lingkungan. Perspektif ini menekankan perilaku prolingkungan yang bersifat sukarela dan tidak selalu dinilai secara formal dalam sistem penghargaan, tetapi berkontribusi nyata terhadap tujuan lingkungan organisasi. Bentuknya dapat berupa inisiatif lingkungan, keterlibatan dalam aktivitas lingkungan organisasi, serta bantuan terhadap rekan kerja agar mampu menjalankan praktik hijau. Perspektif tersebut relevan untuk menilai kualitas implementasi kebijakan hijau karena banyak aspek keberlanjutan organisasi pada praktiknya membutuhkan tindakan sukarela yang kolaboratif dan konsisten, terutama ketika organisasi sedang berupaya mengubah kebiasaan kerja dan memperkuat budaya hijau (Ajizah, Adriani, & Wediawati, 2025).

Kekuatan konseptual perilaku hijau karyawan juga tercermin pada bukti sintesis kuantitatif lintas studi yang menunjukkan bahwa perilaku ini berkaitan dengan faktor individu dan faktor organisasi, termasuk sikap prolingkungan, persepsi tanggung jawab sosial organisasi, dan persepsi mengenai iklim atau dukungan kerja yang relevan. Temuan meta analitik menegaskan bahwa perilaku hijau karyawan bukan fenomena sporadis yang bergantung pada karakter pribadi semata, melainkan dapat dijelaskan melalui konstruk psikologis dan konteks organisasi yang dapat dikelola melalui kebijakan dan praktik manajerial (Katz, 2022). Dengan demikian, perilaku hijau karyawan layak dijadikan variabel dependen dalam riset manajemen sumber daya manusia karena dapat menangkap efektivitas organisasi dalam menerjemahkan agenda lingkungan menjadi perilaku nyata di tempat kerja.

Dalam rancangan penelitian ini, perilaku hijau karyawan diposisikan sebagai keluaran utama yang merefleksikan efektivitas pengelolaan manusia dalam mewujudkan agenda lingkungan pada Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Papua. Secara teoretis, hubungan antarvariabel dapat dijelaskan melalui Teori Pertukaran Sosial yang memandang perilaku positif karyawan sebagai respons timbal balik ketika karyawan memersepsikan adanya dukungan organisasi yang bernilai. Pada konteks keberlanjutan, dukungan yang dipersepsikan karyawan terhadap agenda hijau dipahami sebagai sinyal bahwa organisasi menghargai kontribusi prolingkungan dan menyediakan prasyarat untuk melaksanakannya. Ketika sinyal tersebut kuat, karyawan cenderung membalas melalui perilaku yang mendukung organisasi, baik dalam bentuk kepatuhan prosedural maupun perilaku sukarela yang memperkuat budaya hijau (Bokingo et al., 2026). Dengan kata lain, perilaku hijau karyawan dapat dipahami sebagai bentuk kontribusi balasan atas kualitas hubungan pertukaran yang positif antara organisasi dan karyawan.

Keterkaitan perilaku hijau karyawan dengan kepemimpinan transformasional hijau dan manajemen sumber daya manusia hijau dapat dijelaskan secara sistematis. Kepemimpinan transformasional hijau berperan melalui penetapan visi, keteladanan, inspirasi, dan stimulasi intelektual yang mendorong internalisasi nilai lingkungan dalam cara kerja, sehingga karyawan memperoleh arah yang jelas dan terdorong untuk menampilkan perilaku prolingkungan secara konsisten. Di sisi lain, manajemen sumber daya manusia hijau berfungsi sebagai sistem yang memperkuat kemampuan, motivasi, dan kesempatan bertindak melalui pelatihan, penilaian kinerja, pengakuan kontribusi, serta pelibatan karyawan dalam program

lingkungan. Kajian terkini menegaskan bahwa praktik manajemen yang konsisten akan lebih efektif ketika karyawan menangkapnya sebagai sinyal organisasi yang selaras dan berkelanjutan, karena hal itu membentuk komitmen perilaku dan memperkuat kebiasaan kerja yang mendukung keberlanjutan (Wijayanti & Azzuhri, 2024). Dengan demikian, perilaku hijau karyawan tidak hanya dipengaruhi keteladanan pemimpin, tetapi juga dipengaruhi oleh sistem organisasi yang mengatur dan menguatkan perilaku tersebut.

Dalam penelitian ini, dukungan organisasi ditempatkan sebagai variabel mediasi yang menjelaskan proses bagaimana kepemimpinan transformasional hijau dan manajemen sumber daya manusia hijau diterjemahkan menjadi perilaku hijau karyawan. Secara substantif, kepemimpinan dan praktik sumber daya manusia membentuk pengalaman kerja yang memengaruhi persepsi karyawan mengenai apakah organisasi benar-benar mendukung agenda hijau melalui fasilitas, kebijakan, iklim penghargaan, dan konsistensi penguatan norma. Ketika dukungan tersebut dipersepsikan kuat, karyawan akan memaknai bahwa perilaku hijau dihargai, difasilitasi, dan aman secara psikologis untuk dilakukan, termasuk tindakan ekstra peran seperti menyampaikan gagasan inovasi atau mendorong rekan kerja menerapkan kebiasaan ramah lingkungan. Dalam konteks organisasi publik seperti Bank Indonesia, mekanisme ini menjadi penting karena keberhasilan kebijakan hijau internal bergantung pada konsistensi kebiasaan kerja, sedangkan konsistensi perilaku lebih mungkin terbentuk ketika dukungan organisasi dipahami nyata dan stabil oleh karyawan (Elshaer et al., 2024).

Dari sisi operasionalisasi, literatur menunjukkan bahwa pengukuran perilaku hijau karyawan telah berkembang dari indikator konservasi sederhana menuju pengukuran yang menangkap spektrum perilaku proaktif dan pengaruh sosial. Penguatan kualitas pengukuran menjadi penting karena perbedaan antara perilaku yang melekat pada peran, perilaku ekstra peran, dan perilaku kewargaan lingkungan dapat memengaruhi interpretasi hasil penelitian. Kajian terbaru menekankan bahwa pemilihan indikator perlu disesuaikan dengan konteks organisasi dan tujuan penelitian, sehingga konstruk yang diukur benar-benar merepresentasikan perilaku yang relevan dan dapat ditindaklanjuti secara manajerial (Katz, 2022; Ajizah, Adriani, & Wediawati, 2025). Oleh karena itu, dalam konteks BI Papua, indikator perilaku hijau karyawan sebaiknya mampu menangkap kepatuhan pada praktik hijau yang bersifat operasional sekaligus

tindakan proaktif yang menunjukkan kematangan budaya hijau, sehingga hasil penelitian dapat memberikan rekomendasi yang aplikatif.

2.6 Penelitian Terdahulu

Tabel 1. Penelitian Terdahulu

Nama	Judul	Hasil Utama
Ajizah, Adriani, & Wediawati (2025)	<i>Peran Employee Green Behavior Sebagai Variabel Intervening Green Human Resource Management dalam Mempengaruhi Employee Green Performance</i>	Green human resource management berpengaruh positif terhadap employee green behavior, dan employee green behavior berpengaruh positif terhadap employee green performance. Studi ini menegaskan peran perilaku hijau sebagai mekanisme penyalur pengaruh praktik SDM hijau pada kinerja hijau karyawan.
Wijayanti & Azzuhri (2024)	<i>Green Transformational Leadership, Green Human Resource Management Practices, dan Employee Green Behavior terhadap Employee Green Commitment</i>	Kepemimpinan transformasional hijau, praktik manajemen SDM hijau, dan perilaku hijau karyawan berpengaruh positif terhadap komitmen hijau karyawan. Temuan ini menguatkan argumen bahwa faktor kepemimpinan dan sistem SDM dapat membentuk orientasi keberlanjutan karyawan melalui perilaku nyata di tempat kerja.
Khan & Khan (2022)	<i>The Effect of Green Transformational Leadership and Green Commitment to Employee Green Behavior: A Study in Pt Seelindo Sejahtera</i>	Kepemimpinan transformasional hijau berpengaruh signifikan terhadap perilaku hijau karyawan, dan komitmen hijau juga berpengaruh signifikan terhadap perilaku hijau karyawan. Studi ini menguatkan jalur pengaruh kepemimpinan hijau terhadap perilaku hijau.
Haeba, Salam, & Lukman (2025)	<i>Green Transformational Leadership in Driving Sustainable Management Change: A Systematic Literature Review</i>	Kajian sistematis ini merangkum bukti bahwa kepemimpinan transformasional hijau konsisten dikaitkan dengan perubahan manajemen berkelanjutan dan perilaku prolingkungan di berbagai konteks organisasi, serta menandai kebutuhan pengujian model yang memasukkan mekanisme organisasi sebagai penjelas hubungan tersebut.
Dumont, Shen, & Deng (2017)	<i>Effects of Green HRM Practices on Employee Workplace Green Behavior: The Role of Psychological</i>	Praktik GHRM memengaruhi perilaku hijau karyawan, dengan iklim psikologis hijau berperan sebagai mekanisme psikologis penting; nilai hijau individu juga berperan dalam memperkuat sebagian jalur pengaruh. Studi ini menjadi rujukan

	<i>Green Climate and Employee Green Values</i>	kuat untuk logika mediasi melalui persepsi lingkungan organisasi.
Tao (2025)	<i>Green leadership, green action: How environmentally specific transformational leadership drives employee green behavior</i>	Literatur menunjukkan pemimpin dengan orientasi transformasional spesifik lingkungan dapat mendorong perilaku prolingkungan karyawan melalui pengaruh teladan, motivasi, dan pembentukan norma. Ini memperkuat dasar teoritis untuk hubungan kepemimpinan hijau terhadap perilaku hijau karyawan.
Hoang et al. (2025)	<i>The Impact of Perceived Organizational Support for the Environment on Hotel Employee Green Behavior in the Workplace: Evidence from Vietnam</i>	Bukti empiris menunjukkan persepsi dukungan organisasi terhadap lingkungan terkait dengan perilaku dan sikap prolingkungan karyawan, sehingga mendukung posisi “dukungan organisasi” sebagai mekanisme organisasional yang mendorong kontribusi hijau karyawan.

Sumber: Data diolah (2026)