



- Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

STRATEGI PENINGKATAN KINERJA LINGKUNGAN MELALUI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA HIJAU

NUR FAJRI RAHMAWATI



**PROGRAM MAGISTER ILMU MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN MANAJEMEN
INSTITUT PERTANIAN BOGOR
BOGOR
2026**



@Hak cipta milik IPB University

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



PERNYATAAN MENGENAI TESIS DAN SUMBER INFORMASI SERTA PELIMPAHAN HAK CIPTA

Dengan ini saya menyatakan bahwa tesis dengan judul “Strategi Peningkatan Kinerja Lingkungan melalui Manajemen Sumber Daya Manusia Hijau” adalah karya saya dengan arahan dari dosen pembimbing dan belum diajukan dalam bentuk apa pun kepada perguruan tinggi mana pun. Sumber informasi yang berasal atau dikutip dari karya yang diterbitkan maupun tidak diterbitkan dari penulis lain telah disebutkan dalam teks dan dicantumkan dalam Daftar Pustaka di bagian akhir tesis ini.

Dengan ini saya melimpahkan hak cipta dari karya tulis saya kepada Institut Pertanian Bogor.

Bogor, Juli 2026

Nur Fajri Rahmawati
H2501231004

- Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



@Hak cipta milik IPB University

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



RINGKASAN

NUR FAJRI RAHMAWATI. Strategi Peningkatan Kinerja Lingkungan melalui Manajemen Sumber Daya Manusia Hijau. Dibimbing oleh ANGGRAINI SUKMAWATI dan UJANG SUWARNA.

Meningkatnya permasalahan lingkungan global mendorong organisasi untuk mengintegrasikan prinsip keberlanjutan melalui pendekatan *Environmental, Social, and Governance* (ESG). Dalam konteks perguruan tinggi, implementasi ESG diharapkan mampu meningkatkan kinerja lingkungan sebagai salah satu luaran keberlanjutan institusi. Peningkatan kinerja lingkungan tidak hanya ditentukan oleh kebijakan dan program keberlanjutan, tetapi juga memerlukan kesiapan sumber daya manusia sebagai pelaksana strategi. Manajemen sumber daya manusia hijau (MSDM hijau) merupakan pendekatan yang mengintegrasikan aspek keberlanjutan ke dalam pengelolaan sumber daya manusia. Efektivitas MSDM hijau dalam meningkatkan kinerja lingkungan juga didukung oleh budaya organisasi hijau, komitmen organisasi, dan perilaku kewarganegaraan organisasi pada lingkungan (OCBE). Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan merumuskan prioritas strategi peningkatan kinerja lingkungan melalui MSDM hijau serta menganalisis pengaruh MSDM hijau terhadap kinerja lingkungan melalui budaya organisasi hijau, komitmen organisasi, dan OCBE di IPB University. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan data yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada karyawan IPB University. Sampel ditentukan menggunakan teknik *stratified random sampling*. Selain itu, penelitian ini juga dilengkapi dengan wawancara mendalam terhadap lima orang pakar yang dipilih secara *purposive sampling* untuk memberikan penilaian dalam penyusunan prioritas strategi. Analisis data dilakukan menggunakan *Analytical Hierarchy Process* (AHP), *Structural Equation Modelling Partial Least Squares* (SEM-PLS), dan implikasi manajerial menggunakan *Input-Process-Output* (IPO).

Hasil AHP menunjukkan bahwa peningkatan kinerja lingkungan diprioritaskan melalui penguatan tata kelola ESG yang terintegrasi menjadi strategi utama, didukung oleh penyusunan *roadmap* MSDM hijau dan pengembangan ekosistem *green and smart campus*. Hasil SEM-PLS menunjukkan bahwa MSDM hijau berpengaruh terhadap kinerja lingkungan, baik secara langsung maupun melalui budaya organisasi hijau, komitmen organisasi, dan OCBE, dengan OCBE sebagai mediator yang memiliki pengaruh paling kuat yang mampu menjelaskan 83,6 persen variasi kinerja lingkungan. Integrasi hasil AHP dan SEM-PLS menunjukkan bahwa peningkatan kinerja lingkungan di IPB University perlu dimulai dari penguatan tata kelola ESG sebagai landasan strategis dan didukung oleh implementasi MSDM hijau untuk memperkuat budaya organisasi hijau, komitmen organisasi, serta partisipasi pro-lingkungan pegawai. Strategi tersebut perlu diperkuat melalui program keberlanjutan dan pengembangan ekosistem *green and smart campus* agar peningkatan kinerja lingkungan dapat berlangsung secara konsisten dan berkelanjutan.

Kata kunci : Budaya organisasi hijau, kinerja lingkungan, komitmen organisasi, MSDM hijau, perilaku kewarganegaraan organisasi pada lingkungan.



@Hak cipta milik IPB University

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



SUMMARY

NUR FAJRI RAHMAWATI. Strategies for Strengthening Environmental Performance through Green Human Resource Management. Supervised by ANGGRAINI SUKMAWATI and UJANG SUWARNA.

Increasing global environmental challenges have encouraged organizations to integrate sustainability principles through the Environmental, Social, and Governance (ESG) approach. In the context of higher education institutions, ESG implementation is expected to improve environmental performance as one of the outcomes of institutional sustainability. Improving environmental performance is determined not only by sustainability policies and programs but also by the readiness of human resources as key actors in strategy implementation. Green Human Resource Management (GHRM) is an approach that integrates sustainability aspects into human resource management. The effectiveness of GHRM in improving environmental performance is also supported by green organizational culture, organizational commitment, and organizational citizenship behavior for the environment (OCBE). Therefore, this study aims to formulate priority strategies for improving environmental performance through GHRM and to analyze the effect of GHRM on environmental performance through green organizational culture, organizational commitment, and OCBE at IPB University. This study employed a quantitative approach, with data collected through questionnaires distributed to IPB University employees. The sample was determined using stratified random sampling. In addition, in-depth interviews were conducted with five experts selected through purposive sampling to provide assessments for determining strategic priorities. Data were analyzed using the Analytical Hierarchy Process (AHP) and Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM), while managerial implications were formulated using the Input–Process–Output (IPO) framework.

The AHP results indicate that improving environmental performance should prioritize strengthening institutional governance, followed by institutional sustainability programs and GHRM. Strengthening integrated ESG governance emerged as the primary strategy, supported by the development of a GHRM roadmap and a green and smart campus ecosystem. The PLS-SEM results show that GHRM affects environmental performance both directly and indirectly through green organizational culture, organizational commitment, and OCBE, with OCBE demonstrating the strongest mediating effect. The model explains 83.6 percent of the variance in environmental performance. The integration of the AHP and PLS-SEM results indicates that improving environmental performance at IPB University should begin with strengthening ESG governance as a strategic foundation, supported by GHRM implementation to reinforce green organizational culture, organizational commitment, and employees' pro-environmental participation. These strategies should be further strengthened through institutional sustainability programs and the development of a green and smart campus ecosystem to ensure consistent and sustainable improvements in environmental performance.

Keywords: Environmental performance, green human resource management (GHRM), green organizational culture, organizational citizenship behavior toward the environment, organizational commitment.



@Hak cipta milik IPB University

- Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

© Hak Cipta milik IPB, tahun 2026
Hak Cipta dilindungi Undang-Undang

Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan atau menyebutkan sumbernya. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik, atau tinjauan suatu masalah, dan pengutipan tersebut tidak merugikan kepentingan IPB.

Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apa pun tanpa izin IPB.

STRATEGI PENINGKATAN KINERJA LINGKUNGAN MELALUI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA HIJAU

NUR FAJRI RAHMAWATI

Tesis
sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar
Magister pada
Program Studi Ilmu Manajemen

**PROGRAM MAGISTER ILMU MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN MANAJEMEN
INSTITUT PERTANIAN BOGOR
BOGOR
2026**

@Hak cipta milik IPB University

IPB University



- Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



@Hak cipta milik IPB University

- Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

Tim Penguji pada Ujian Tesis:
1. Dr. Erlin Trisyulianti, S.T.P., M.Si.
2. Dr. Furqon Syarief Hidayatulloh S.Ag., M.Pd.I.



Judul Tesis : Strategi Peningkatan Kinerja Lingkungan melalui
Manajemen Sumber Daya Manusia Hijau
Nama : Nur Fajri Rahmawati
NIM : H2501231004

@Hak cipta milik IPB University

- Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

Disetujui oleh

Pembimbing 1:
Dr. Ir. Anggraini Sukmawati, M.M.



Pembimbing 2:
Dr. Ujang Suwarna, S.Hut., M.Sc.



Diketahui oleh

Ketua Program Studi:
Dr. Furqon Syarief Hidayatulloh S.Ag., M.Pd.I.
NIP 197703122005011003



Dekan Fakultas Ekonomi dan Manajemen:
Prof. Dr. Irfan Syauqi Beik, S.P., M.Sc.Ec
NIP 19790422 200604 1002



Tanggal Ujian:
8 Juli 2026

Tanggal Pengesahan: 03 AUG 2026



@Hak cipta milik IPB University

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



PRAKATA

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Allah subhanaahu wa ta'ala atas segala karunia-Nya sehingga tesis ini berhasil diselesaikan. Tesis ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Ilmu Manajemen, Sekolah Pascasarjana, IPB University. Judul penelitian ini adalah “Strategi Peningkatan Kinerja Lingkungan melalui Manajemen Sumber Daya Manusia Hijau”. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Dr. Ir. Anggraini Sukmawati, M.M. dan Dr. Ujang Suwarna, S.Hut., M.Sc. selaku dosen pembimbing yang telah meluangkan waktu, tenaga, dan pikiran untuk memberikan bimbingan, arahan, masukan, serta motivasi yang sangat berarti selama proses penyusunan hingga penyelesaian tesis ini.
2. Dr. Erlin Trisyulianti, S.T.P., M.Si. dan Dr. Furqon Syarief Hidayatulloh, S.Ag., M.Pd.I. selaku dosen penguji yang telah memberikan kritik, saran, dan masukan yang konstruktif sehingga tesis ini menjadi lebih baik.
3. Bapak, Ibu, Suami, Anak, serta seluruh keluarga tercinta yang senantiasa memberikan doa, kasih sayang, dukungan moral maupun material, semangat, dan motivasi yang tiada henti selama penulis menempuh studi hingga menyelesaikan tesis ini.
4. Seluruh teman, sahabat, dan rekan-rekan yang telah memberikan bantuan, dukungan, semangat, serta kebersamaan selama proses perkuliahan dan penyusunan tesis ini.

Semoga tesis ini bermanfaat bagi pihak yang membutuhkan dan kemajuan ilmu pengetahuan.

Bogor, Juli 2026

Nur Fajri Rahmawati



@Hak cipta milik IPB University

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



DAFTAR ISI

DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR GAMBAR	ix
DAFTAR LAMPIRAN	ix
I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	10
1.3 Tujuan	11
1.4 Manfaat	11
1.5 Ruang Lingkup	12
II TINJAUAN PUSTAKA	13
2.1 <i>Environmental, Social, and Governance</i> (ESG)	13
2.2 Kinerja Lingkungan	14
2.3 Manajemen Sumber Daya Manusia Hijau	16
2.4 Perilaku Kewarganegaraan Organisasi Pada Lingkungan	18
2.5 Budaya Organisasi Hijau	19
2.6 Komitmen Organisasi	21
2.7 Teori AMO (<i>Ability, Motivation, dan Opportunity</i>)	23
2.8 <i>Analytic Hierarchy Process</i> (AHP)	23
2.9 <i>Structural Equation Modeling - Partial Least Square</i> (SEM-PLS)	23
2.10 <i>Input-Process-Output</i> (IPO)	24
2.11 Penelitian Terdahulu	25
2.12 Kerangka Pemikiran	30
2.13 Hipotesis Penelitian	33
III METODE	35
3.1 Diagram Alir Penelitian	35
3.2 Lokasi dan Waktu Penelitian	36
3.3 Jenis dan Sumber Data	36
3.4 Metode Penarikan Sampel	36
3.5 Metode Analisis Data	39
3.6 Variabel Operasional	44
IV HASIL DAN PEMBAHASAN	47
4.1 Karakteristik Responden	47
4.2 Uji Konsistensi	48
4.3 Uji Validitas dan Reliabilitas	49
4.4 Perumusan Prioritas Strategi Peningkatan Kinerja Lingkungan di IPB University melalui Implementasi MSDM hijau	50
4.5 Pengaruh MSDM Hijau terhadap Kinerja Lingkungan melalui Budaya Organisasi Hijau, Komitmen Organisasi dan Perilaku Kewarganegaraan Organisasi terhadap Lingkungan	63
4.6 Implikasi Manajerial	77

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



V	SIMPULAN DAN SARAN	85
5.1	Simpulan	85
5.2	Saran	86
	DAFTAR PUSTAKA	89
	LAMPIRAN	105
	RIWAYAT HIDUP	111

Hak cipta milik IPB University



DAFTAR TABEL

1	Penelitian terdahulu	25
2	Sebaran jumlah populasi	38
3	Perhitungan jumlah sampel	38
4	Perhitungan sampel minimum <i>inverse square root method</i>	38
5	Pakar <i>Analytical Hierarchy Process</i>	41
6	Skala gradasi untuk perbandingan kuantitatif alternatif	42
7	Definisi variabel operasional AHP	44
8	Definisi variabel operasional SEM-PLS	45
9	Karakteristik Responden	47
10	Hasil Uji Konsistensi Matriks Perbandingan AHP	49
11	Bobot dan prioritas kriteria faktor terhadap fokus	52
12	Bobot dan prioritas kriteria sub-faktor terhadap fokus	57
13	Bobot dan prioritas kriteria alternatif strategi terhadap fokus	61
14	Nilai AVE	65
15	Nilai HTMT	65
16	Nilai <i>cronbach's alpha</i> dan nilai <i>composite reliability</i>	66
17	Hasil nilai <i>R-Square</i> dan <i>R-Square adjusted</i>	67
18	Hasil pengujian pengaruh (<i>direct effects</i>)	68
19	Hasil pengujian pengaruh (<i>indirect effects</i>)	73
20	Kerangka <i>Input-Process-Output</i> Implikasi Manajerial	77

DAFTAR GAMBAR

1	Perubahan tingkat kekhawatiran pemimpin bisnis terhadap lingkungan (2021 dan 2023)	2
2	Perubahan investasi dalam pelaporan keberlanjutan	3
3	Bidang investasi utama dalam aktivitas pelaporan keberlanjutan	4
4	Peringkat dan skor UI greenmetric world university rankings IPB University	9
5	Kerangka Pemikiran	31
6	Model penelitian	33
7	Diagram alir penelitian	35
8	Struktur hirarki AHP umum	41
9	Format perbandingan berpasangan umum	42
10	Struktur <i>analytical hierarchy process</i>	52
11	Model dan perhitungan nilai <i>loading factor</i>	64

DAFTAR LAMPIRAN

1	Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas	106
2	Hasil perhitungan AHP	108



@Hak cipta milik IPB University

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.