

## Pengaruh Penerapan Green Human Resources Management Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Candra Nur Adiputra<sup>1</sup>, Moh. Ja'far Sodik Maksum<sup>2</sup>

Universitas KH. A. Wahab Hasbullah

### ARTICLE INFORMATION

#### KEYWORD:

*Corporate Social  
Responsibility, ROA,  
ROE, ROS*

#### DOI:



This Journal is licensed under a [Creative Commons Attribution ShareAlike 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/).

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh Green Human Resources Management (GHRM) dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan pada CV Pangan Berkah Sentosa Kabupaten Jombang. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain eksplanatif untuk menguji hubungan kausal antarvariabel. Populasi penelitian berjumlah 348 karyawan, dengan sampel sebanyak 186 responden yang ditentukan menggunakan rumus Slovin pada tingkat kesalahan 5%. Data dikumpulkan melalui kuesioner berskala Likert dan dianalisis menggunakan regresi linier berganda setelah memenuhi uji validitas, reliabilitas, serta asumsi klasik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa GHRM tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Sebaliknya, lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Secara simultan, kedua variabel berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, namun kontribusi model relatif kecil dengan nilai koefisien determinasi sebesar 8,6%. Temuan ini mengindikasikan bahwa dalam konteks perusahaan dengan tekanan produksi tinggi, faktor lingkungan kerja yang bersifat langsung dan konkret lebih dominan dalam membentuk kepuasan kerja dibandingkan praktik keberlanjutan berbasis manajemen sumber daya manusia. Penelitian ini menegaskan pentingnya optimalisasi kondisi kerja sebagai strategi peningkatan kepuasan karyawan, sekaligus memberikan implikasi bahwa implementasi GHRM perlu dilakukan secara lebih integratif agar manfaatnya dirasakan secara nyata oleh tenaga kerja.

**Kata kunci:** *Green Human Resources Management, Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja, Keberlanjutan Organisasi.*

### ABSTRACT

*This study aims to examine the influence of Green Human Resources Management (GHRM) and the work environment on employee job satisfaction at CV Pangan Berkah Sentosa, Jombang Regency. A quantitative explanatory design was employed to test causal relationships among variables. The population consisted of 348 employees, with 186 respondents selected using Slovin's formula at a 5% margin of error. Data were collected through structured Likert-scale questionnaires and analyzed using multiple linear regression after passing validity, reliability, and classical assumption tests. The findings indicate that GHRM does not have a significant effect on job satisfaction. In contrast, the work environment demonstrates a positive and statistically significant influence. Simultaneously, both variables significantly affect job satisfaction; however, the model explains only 8.6% of the variance. These results suggest that in a high-production operational context, tangible workplace conditions play a more dominant role in shaping employee satisfaction than sustainability-oriented HR practices. The study highlights the importance of improving workplace conditions as a strategic approach to enhance employee satisfaction, while emphasizing that GHRM implementation should be more integrative to generate meaningful psychological and organizational impacts.*

**Keywords:** *Green Human Resources Management, Work Environment, Job Satisfaction, Organizational Sustainability.*

### How to Cite:

Adiputra, C. N., Maksum, M, J, S., (2026) Pengaruh Penerapan Green Human Resources Management Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. Management and Education Journal, 4(1),19-26

### \*AuthorCorrespondent:

Email: <sup>1</sup> [candranura123@gmail.com](mailto:candranura123@gmail.com)

**PENDAHULUAN**

Transformasi model bisnis menuju praktik yang berorientasi keberlanjutan kini menjadi arus utama dalam strategi organisasi modern. Perusahaan tidak lagi sekadar mengejar efisiensi ekonomi dan akumulasi keuntungan, tetapi juga dituntut mempertanggungjawabkan dampak sosial dan lingkungan dari aktivitas operasionalnya. Paradigma *triple bottom line* yang menekankan keseimbangan antara *profit, people dan planet* semakin menguat dalam praktik manajerial kontemporer. Dalam kerangka tersebut, keberlanjutan tidak lagi diposisikan sebagai program tambahan, melainkan sebagai fondasi strategis yang terintegrasi dalam seluruh sistem organisasi.

Perkembangan agenda *Environmental, Social and Governance* (ESG) turut mendorong perusahaan untuk melakukan penyesuaian struktural dalam tata kelola internalnya. Integrasi prinsip keberlanjutan tidak cukup dilakukan melalui kebijakan produksi atau pengelolaan limbah semata, melainkan perlu menyentuh dimensi sumber daya manusia. Karyawan sebagai aktor utama operasional perusahaan memiliki peran sentral dalam memastikan nilai keberlanjutan tidak berhenti pada dokumen kebijakan, tetapi terwujud dalam perilaku kerja sehari-hari yang konsisten dan berkelanjutan.

Dalam konteks tersebut, *Green Human Resources Management* (GHRM) muncul sebagai pendekatan strategis yang mengintegrasikan prinsip ramah lingkungan ke dalam fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia. GHRM mencakup rekrutmen berbasis kesadaran ekologis, pelatihan berorientasi keberlanjutan, evaluasi kinerja dengan indikator lingkungan, serta sistem penghargaan yang mendorong perilaku pro-lingkungan. Literatur mutakhir menunjukkan bahwa GHRM berpotensi meningkatkan *green commitment* dan memperkuat identitas organisasi sebagai entitas yang bertanggung jawab secara ekologis.

Sejumlah studi terbaru mengindikasikan bahwa implementasi GHRM tidak hanya berdampak pada kinerja lingkungan perusahaan, tetapi juga dapat memengaruhi sikap dan perilaku kerja karyawan. Perspektif *social exchange theory* menjelaskan bahwa ketika organisasi menunjukkan komitmen terhadap keberlanjutan, karyawan cenderung merespons dengan loyalitas dan keterlibatan yang lebih tinggi. Namun demikian, efektivitas GHRM dalam meningkatkan kepuasan kerja sangat bergantung pada konteks organisasi dan tingkat internalisasi nilai keberlanjutan oleh individu.

Di sisi lain, teori kebutuhan dalam psikologi kerja menegaskan bahwa kepuasan kerja sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor yang bersifat langsung dan konkret. Berdasarkan pendekatan *two-factor theory Herzberg*, kondisi lingkungan kerja termasuk dalam kategori *hygiene factors* yang apabila tidak terpenuhi dapat menimbulkan ketidakpuasan. Lingkungan kerja fisik seperti pencahayaan, suhu, kebisingan, serta aspek psikososial seperti hubungan antarpegawai dan dukungan atasan memiliki kontribusi signifikan dalam membentuk persepsi kenyamanan kerja.

Dalam organisasi dengan karakteristik produksi tinggi dan ritme kerja yang intensif, faktor lingkungan kerja sering kali menjadi determinan utama kesejahteraan karyawan. Tekanan target produksi, tuntutan efisiensi, serta pembagian kerja yang ketat membuat aspek fisik dan sosial lingkungan kerja menjadi lebih terasa dampaknya. Karyawan yang bekerja dalam kondisi kurang kondusif cenderung mengalami kelelahan, stres, dan penurunan motivasi, yang pada akhirnya berpengaruh terhadap kepuasan kerja secara keseluruhan.

Perusahaan manufaktur berskala menengah menghadapi tantangan ganda dalam

mengimplementasikan kebijakan keberlanjutan. Di satu sisi, perusahaan perlu menjaga daya saing dan produktivitas. Di sisi lain, tuntutan regulasi dan ekspektasi publik mendorong integrasi praktik ramah lingkungan. Ketidakseimbangan antara tekanan operasional dan komitmen keberlanjutan berpotensi menyebabkan kebijakan GHRM belum sepenuhnya dirasakan manfaatnya oleh karyawan, terutama apabila tidak diikuti dengan perbaikan kondisi kerja yang nyata.

CV Pangan Berkah Sentosa sebagai perusahaan dengan aktivitas produksi padat menghadapi dinamika tersebut. Intensitas kerja yang tinggi menuntut konsistensi kinerja dan ketahanan fisik karyawan. Dalam situasi demikian, kepuasan kerja tidak hanya dipengaruhi oleh nilai-nilai normatif seperti komitmen lingkungan, tetapi juga oleh pengalaman kerja sehari-hari yang bersifat praktis. Aspek kenyamanan ruang kerja, relasi sosial, serta rasa aman dalam bekerja menjadi indikator yang lebih mudah dirasakan secara langsung.

Kajian empiris terkini menunjukkan bahwa hubungan antara GHRM dan kepuasan kerja tidak selalu linear. Pada beberapa organisasi, GHRM berdampak signifikan ketika dikombinasikan dengan budaya organisasi yang partisipatif dan komunikasi internal yang kuat. Namun pada organisasi dengan struktur operasional yang sangat teknis, efeknya cenderung tidak langsung dan memerlukan waktu lebih panjang untuk memengaruhi persepsi karyawan terhadap pekerjaannya.

Selain itu, pendekatan *resource-based view* menekankan bahwa sumber daya manusia merupakan aset strategis yang mampu menciptakan keunggulan kompetitif berkelanjutan. Akan tetapi, keunggulan tersebut hanya tercapai apabila praktik manajerial selaras dengan kebutuhan aktual karyawan. Jika kebijakan keberlanjutan tidak diiringi dengan perhatian terhadap kondisi kerja harian, maka potensi peningkatan kepuasan kerja menjadi kurang optimal dan hanya bersifat simbolik.

Berdasarkan pertimbangan teoretis dan kondisi empiris tersebut, penting untuk mengkaji secara komprehensif bagaimana peran GHRM dan lingkungan kerja dalam membentuk kepuasan kerja pada perusahaan manufaktur berskala menengah. Penelitian ini berupaya memberikan kontribusi empiris dengan menganalisis kedua variabel tersebut secara simultan dan parsial, sehingga dapat diperoleh pemahaman yang lebih kontekstual mengenai determinan kepuasan kerja dalam lingkungan produksi yang dinamis dan kompetitif.

## KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

Hipotesis pertama (H1) dirumuskan untuk menguji apakah praktik *Green Human Resources Management* (GHRM) memiliki pengaruh terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan. Secara teoritis, GHRM dipandang sebagai pendekatan strategis yang mampu meningkatkan keterlibatan dan komitmen karyawan melalui internalisasi nilai keberlanjutan dalam aktivitas kerja. Perspektif *social exchange theory* menjelaskan bahwa ketika organisasi menunjukkan kepedulian terhadap lingkungan, karyawan cenderung memberikan respons positif dalam bentuk sikap kerja yang lebih baik, termasuk meningkatnya kepuasan terhadap pekerjaan mereka.

Hipotesis kedua (H2) difokuskan pada pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja. Lingkungan kerja mencakup aspek fisik seperti pencahayaan, suhu, dan kebersihan, serta aspek psikososial seperti hubungan antarpegawai dan dukungan atasan. Berdasarkan teori dua faktor Herzberg, kondisi lingkungan kerja termasuk dalam faktor

higienis yang berperan mencegah ketidakpuasan. Apabila lingkungan kerja dirasakan nyaman, aman, dan kondusif, maka individu akan lebih mudah mencapai keseimbangan emosional yang berdampak positif terhadap persepsi kepuasan kerjanya.

Hipotesis ketiga (H3) dirancang untuk menguji pengaruh simultan antara GHRM dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja. Pendekatan ini didasarkan pada asumsi bahwa kepuasan kerja tidak dibentuk oleh satu variabel tunggal, melainkan oleh kombinasi faktor struktural dan kontekstual dalam organisasi. Integrasi kebijakan keberlanjutan melalui GHRM serta kondisi kerja yang mendukung secara fisik dan sosial diperkirakan mampu memberikan kontribusi kolektif dalam membentuk pengalaman kerja yang lebih positif dan meningkatkan tingkat kepuasan karyawan secara keseluruhan.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini dirancang menggunakan pendekatan kuantitatif dengan model *eksplanatif* yang bertujuan menguji hubungan kausal antarvariabel secara terukur. Pendekatan ini dipilih karena mampu memberikan gambaran empiris mengenai kekuatan dan arah pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen melalui analisis statistik inferensial. Desain eksplanatif memungkinkan peneliti tidak hanya mendeskripsikan fenomena, tetapi juga menjelaskan keterkaitan antarvariabel berdasarkan data numerik yang diperoleh secara sistematis dari responden yang diteliti.

Populasi penelitian mencakup seluruh 348 karyawan aktif CV Pangan Berkah Sentosa yang tersebar pada beberapa divisi operasional. Untuk memperoleh sampel yang representatif sekaligus mempertimbangkan efisiensi penelitian, jumlah responden ditentukan menggunakan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan sebesar 5 persen. Berdasarkan perhitungan tersebut, diperoleh 186 responden sebagai sampel penelitian. Jumlah ini dinilai cukup memadai untuk merepresentasikan karakteristik populasi dan memungkinkan generalisasi hasil penelitian secara proporsional.

Pengumpulan data dilakukan menggunakan kuesioner tertutup dengan skala Likert lima poin, mulai dari sangat tidak setuju hingga sangat setuju. Skala ini dipilih karena mampu mengukur persepsi responden secara lebih terstruktur dan kuantitatif. Sebelum dilakukan analisis lanjutan, instrumen penelitian diuji kualitasnya melalui uji validitas dan reliabilitas. Seluruh item pernyataan dinyatakan valid karena memiliki nilai korelasi item-total di atas  $r$  tabel, sedangkan nilai *Cronbach's Alpha* pada masing-masing variabel melebihi 0,7 sehingga dinyatakan reliabel.

Tahap analisis data dilakukan menggunakan regresi linier berganda untuk menguji pengaruh parsial dan simultan antarvariabel. Sebelum model regresi diinterpretasikan, dilakukan pengujian asumsi klasik yang meliputi uji normalitas untuk memastikan distribusi data, uji multikolinearitas untuk menghindari korelasi tinggi antarvariabel independen, serta uji heteroskedastisitas untuk menguji kesamaan varians residual. Setelah seluruh asumsi terpenuhi, model regresi dinilai layak digunakan dalam menguji hipotesis penelitian secara komprehensif.

Variabel penelitian meliputi:

1. **Green Human Resources Management (X1)**

Mencakup praktik rekrutmen hijau, pelatihan berbasis keberlanjutan, evaluasi kinerja ramah lingkungan, serta sistem penghargaan berbasis perilaku pro-lingkungan.

2. **Lingkungan Kerja (X2)**

Meliputi kondisi fisik (pencahayaan, suhu, sirkulasi udara, kebisingan) serta aspek sosial dan psikologis.

### 3. **Kepuasan Kerja (Y)**

Diukur melalui persepsi terhadap pekerjaan, kompensasi, promosi, pengawasan, dan hubungan kerja.

## **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

### **A. Hasil Penelitian**

Hasil analisis regresi linier berganda menghasilkan persamaan: Kepuasan Kerja =  $46,419 - 0,026 (\text{GHRM}) + 0,222 (\text{Lingkungan Kerja})$ . Persamaan ini menunjukkan bahwa nilai konstanta sebesar 46,419 merepresentasikan tingkat dasar kepuasan kerja ketika kedua variabel independen diasumsikan berada dalam kondisi konstan. Koefisien regresi masing-masing variabel menunjukkan arah hubungan yang terbentuk, baik positif maupun negatif, sekaligus menggambarkan kontribusi relatif setiap variabel dalam menjelaskan perubahan kepuasan kerja karyawan.

Koefisien variabel Green Human Resources Management (GHRM) sebesar  $-0,026$  menunjukkan arah hubungan negatif. Artinya, secara matematis setiap peningkatan satu satuan pada GHRM justru diikuti penurunan kepuasan kerja sebesar 0,026 satuan, dengan asumsi variabel lain konstan. Namun demikian, nilai koefisien yang sangat kecil mengindikasikan bahwa pengaruh tersebut bersifat lemah dan secara praktis hampir tidak memberikan perubahan berarti terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan dalam konteks penelitian ini.

Hasil uji parsial melalui t-test memperkuat temuan tersebut. Nilai t hitung untuk variabel GHRM sebesar  $-0,465$  dengan tingkat signifikansi 0,642 yang lebih besar dari 0,05. Kondisi ini menunjukkan bahwa secara statistik GHRM tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan adanya pengaruh GHRM terhadap kepuasan kerja tidak dapat didukung oleh data empiris pada perusahaan yang diteliti.

Sebaliknya, variabel lingkungan kerja menunjukkan koefisien regresi positif sebesar 0,222. Angka ini mengindikasikan bahwa setiap peningkatan kualitas lingkungan kerja sebesar satu satuan akan meningkatkan kepuasan kerja sebesar 0,222 satuan, dengan asumsi variabel lain tetap. Koefisien yang lebih besar dibandingkan GHRM menunjukkan bahwa lingkungan kerja memiliki kontribusi yang lebih dominan dalam membentuk kepuasan kerja karyawan.

Uji parsial pada variabel lingkungan kerja menghasilkan nilai t hitung sebesar 4,147 dengan tingkat signifikansi 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. Hasil ini menegaskan bahwa pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja bersifat signifikan secara statistik. Dengan demikian, hipotesis kedua diterima. Temuan ini menunjukkan bahwa kondisi kerja yang nyaman dan kondusif memiliki peran nyata dalam meningkatkan persepsi kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya.

Pengujian simultan melalui uji F menunjukkan nilai F hitung sebesar 8,648 dengan signifikansi 0,000. Karena nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa secara bersama-sama variabel GHRM dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil ini mengindikasikan bahwa meskipun salah satu variabel tidak signifikan secara parsial, kombinasi keduanya tetap memberikan kontribusi kolektif terhadap model penelitian.

Nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0,086 menunjukkan bahwa kedua variabel independen hanya mampu menjelaskan 8,6 persen variasi kepuasan kerja. Artinya, sebagian besar variasi kepuasan kerja, yaitu 91,4 persen, dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian. Temuan ini mengisyaratkan bahwa variabel seperti kompensasi, beban kerja, kepemimpinan, maupun budaya organisasi kemungkinan memiliki peran yang lebih besar dalam membentuk kepuasan kerja karyawan.

## B. Pembahasan

Temuan bahwa *Green Human Resources Management* (GHRM) tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja mengindikasikan bahwa praktik keberlanjutan yang diterapkan perusahaan belum sepenuhnya terintegrasi dalam pengalaman kerja sehari-hari karyawan. Secara konseptual, GHRM bertujuan membangun kesadaran ekologis sekaligus meningkatkan komitmen organisasi. Namun, dalam konteks empiris penelitian ini, praktik tersebut tampaknya masih berada pada tataran kebijakan formal dan belum menyentuh dimensi psikologis yang secara langsung membentuk kepuasan kerja individu.

Dalam perspektif *social exchange theory*, karyawan akan memberikan respons positif apabila mereka merasakan manfaat nyata dari kebijakan organisasi. Ketika implementasi GHRM belum dipersepsikan sebagai sesuatu yang meningkatkan kenyamanan, kesejahteraan, atau peluang karier, maka respons timbal balik dalam bentuk kepuasan kerja menjadi terbatas. Hal ini menunjukkan bahwa hubungan antara kebijakan keberlanjutan dan sikap kerja bersifat kondisional serta bergantung pada persepsi nilai yang diterima karyawan.

Dari sudut pandang teori kebutuhan Maslow, kepuasan kerja erat kaitannya dengan pemenuhan kebutuhan dasar hingga aktualisasi diri. Dalam lingkungan produksi dengan tekanan operasional tinggi, kebutuhan fisiologis dan rasa aman cenderung menjadi prioritas utama. Apabila kebutuhan tersebut belum sepenuhnya terpenuhi, maka kebijakan strategis seperti GHRM yang berorientasi jangka panjang kemungkinan belum menjadi faktor dominan dalam membentuk kepuasan kerja karyawan.

Temuan ini juga dapat dijelaskan melalui *two-factor theory Herzberg* yang membedakan antara faktor *motivator* dan faktor *higienis*. Praktik GHRM dapat dikategorikan sebagai faktor *motivator* yang berkontribusi pada makna kerja dan nilai organisasi. Namun, tanpa dukungan faktor *higienis* seperti kondisi kerja yang nyaman dan sistem kompensasi yang adil, keberadaan *motivator* tidak cukup kuat untuk meningkatkan kepuasan secara signifikan. Dengan demikian, peran lingkungan kerja menjadi lebih krusial.

Sebaliknya, lingkungan kerja terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil ini sejalan dengan *teori job characteristics model* yang menekankan pentingnya kondisi kerja dalam membentuk pengalaman psikologis positif. Lingkungan fisik yang memadai, pencahayaan yang cukup, sirkulasi udara yang baik, serta hubungan sosial yang harmonis menciptakan rasa aman dan kenyamanan, yang pada akhirnya meningkatkan persepsi positif

terhadap pekerjaan.

Dalam kerangka teori *ergonomi* dan *well-being at work*, kondisi fisik tempat kerja memiliki dampak langsung terhadap kesehatan dan produktivitas. Karyawan yang bekerja dalam lingkungan yang kondusif cenderung mengalami tingkat stres yang lebih rendah dan konsentrasi yang lebih baik. Kondisi ini secara psikologis memperkuat evaluasi positif terhadap pekerjaan, sehingga meningkatkan kepuasan kerja secara keseluruhan.

Selain aspek fisik, dimensi sosial lingkungan kerja juga memiliki peran signifikan. Berdasarkan teori dukungan sosial (*social support theory*), hubungan interpersonal yang baik dengan rekan kerja dan atasan mampu mengurangi tekanan kerja serta meningkatkan rasa memiliki terhadap organisasi. Ketika karyawan merasa didukung dan dihargai, mereka cenderung mengembangkan persepsi kerja yang lebih positif dan stabil.

Kontribusi model yang relatif kecil, dengan nilai  $R^2$  sebesar 8,6%, menunjukkan bahwa kepuasan kerja bersifat *multidimensional*. Hal ini selaras dengan *teori expectancy Vroom* yang menyatakan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh ekspektasi terhadap hasil kerja dan nilai yang diberikan terhadap hasil tersebut. Apabila kompensasi, peluang promosi, atau pengakuan tidak sesuai dengan harapan, maka kepuasan kerja sulit meningkat meskipun lingkungan kerja telah mendukung.

Dalam perspektif *resource-based view*, sumber daya manusia merupakan aset strategis yang menentukan keunggulan kompetitif organisasi. Namun, optimalisasi potensi tersebut membutuhkan sistem manajerial yang komprehensif, termasuk kepemimpinan transformasional dan sistem penghargaan yang adil. Tanpa dukungan tersebut, kebijakan keberlanjutan dan perbaikan lingkungan kerja belum cukup kuat untuk menghasilkan dampak signifikan terhadap kepuasan kerja secara menyeluruh.

Secara keseluruhan, temuan penelitian ini menegaskan bahwa dalam konteks perusahaan dengan tekanan produksi tinggi, faktor-faktor yang bersifat langsung dan praktis memiliki pengaruh lebih dominan dibandingkan kebijakan strategis jangka panjang. Integrasi GHRM tetap penting sebagai investasi keberlanjutan, namun peningkatan kepuasan kerja memerlukan pendekatan yang lebih komprehensif dengan memperhatikan kebutuhan dasar, kondisi kerja aktual, serta sistem penghargaan dan kepemimpinan yang mendukung kesejahteraan karyawan.

## SIMPULAN DAN REKOMENDASI

Berdasarkan hasil analisis empiris dan pembahasan teoretis yang telah diuraikan, dapat disimpulkan bahwa *Green Human Resources Management (GHRM)* dalam konteks penelitian ini belum menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Temuan ini mengindikasikan bahwa praktik keberlanjutan yang diterapkan perusahaan belum sepenuhnya terinternalisasi sebagai faktor yang secara langsung meningkatkan kesejahteraan psikologis maupun pengalaman kerja sehari-hari karyawan.

Dalam lingkungan operasional dengan tekanan produksi yang tinggi, kebijakan berbasis keberlanjutan cenderung dipersepsikan sebagai strategi jangka panjang yang dampaknya belum dirasakan secara konkret oleh tenaga kerja.

Sebaliknya, lingkungan kerja terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Kondisi fisik yang memadai, suasana kerja yang nyaman, serta hubungan interpersonal yang harmonis menjadi faktor dominan dalam membentuk persepsi kepuasan karyawan. Temuan ini menegaskan bahwa aspek-aspek yang bersifat langsung dan nyata dalam pengalaman kerja sehari-hari memiliki daya pengaruh yang lebih kuat dibandingkan kebijakan manajerial yang bersifat strategis dan normatif.

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa peningkatan kepuasan kerja di perusahaan dengan karakteristik produksi padat lebih efektif dilakukan melalui optimalisasi lingkungan kerja yang kondusif. Implementasi GHRM tetap memiliki nilai strategis dalam jangka panjang untuk mendukung keberlanjutan organisasi, namun perlu disertai pendekatan yang lebih *partisipatif* dan *integratif* agar manfaatnya dapat dirasakan secara langsung oleh karyawan. Dengan demikian, strategi peningkatan kepuasan kerja sebaiknya mengombinasikan perbaikan kondisi kerja aktual dengan penguatan kebijakan keberlanjutan yang relevan dan kontekstual.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2016). *Strategy and human resource management* (4th ed.). London: Palgrave Macmillan.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work* (2nd ed.). New York: John Wiley & Sons.
- Jabbour, C. J. C., & Santos, F. C. A. (2008). The central role of human resource management in the search for sustainable organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(12), 2133–2154. <https://doi.org/10.1080/09585190802479389>
- Jabbour, C. J. C., & Renwick, D. W. S. (2020). Green human resource management: Advances and future research agenda. *International Journal of Manpower*, 41(7), 769–788. <https://doi.org/10.1108/IJM-02-2020-0073>
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper & Row.
- Maksum, M.J.S., (2020) *Hukum dan Etika Bisnis*, DeePublish, Yogyakarta
- Maksum, M.J.S., Mutammimah, N.C. (2025) *Kepemimpinan Transformatif Dan Komitmen Organisasi*, Lima Aksara, Jombang
- Renwick, D. W. S., Redman, T., & Maguire, S. (2013). Green human resource management: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 15(1), 1–14. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00328.x>

- 
- Saputra, A. A. (2021). Pengaruh kompensasi, lingkungan kerja, dan beban kerja terhadap kepuasan kerja karyawan. *Technomedia Journal*, 7(1), 68-77. <https://doi.org/10.33050/tmj.v7i1.1755>
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (2011). Exploring human capital: Putting "human" back into strategic human resource management. *Human Resource Management Journal*, 21(2), 93-104. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2010.00165.x>