



Contents lists available at insancendekia.or.id

ARBITRASE

(Journal of Economics, Accounting, Management and Business)

ISSN : 3124-8985

Journal homepage: <https://ojs.insancendekia.or.id/index.php/Arbitrase>



Pengaruh *Sustainability Culture*, *Green Training*, dan *Green Career Development* terhadap *Employee Engagement* melalui *Green Organizational Identification* pada Karyawan Generasi Z

Yanthy Herawaty Purnama¹, Rahmat², Anton Kurniawan³, Agtovia Frimayasa⁴

Fakultas Bisnis dan Ilmu Sosial, Universitas Dian Nusantara, Jakarta

Article Info

Keyword:

Sustainability Culture, Green Training, Green Career Development, Green Organizational Identification, Employee Engagement, Generation Z

ABSTRACT

This study aims to examine the effects of Sustainability Culture, Green Training, and Green Career Development on Employee Engagement, with Green Organizational Identification as a mediating variable among Generation Z employees. A quantitative approach with a survey design was employed. Data were collected from 125 Generation Z employees working in the Jabodetabek area using purposive sampling. The data were analyzed using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) with SmartPLS 4. The results indicate that Sustainability Culture, Green Training, and Green Career Development have positive and significant effects on Employee Engagement. These three variables also positively and significantly influence Green Organizational Identification. Furthermore, Green Organizational Identification has a positive and significant effect on Employee Engagement and serves as a significant mediator in the relationships between Sustainability Culture, Green Training, and Green Career Development and Employee Engagement. The findings highlight the importance of strengthening sustainability-oriented human resource practices and employees' identification with organizational environmental values to enhance Employee Engagement, particularly among Generation Z employees.



© 2020 The Authors. Published by IICET.

This is an open access article under the CC BY-NC-SA license
(<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0>)

Corresponding Author:

Agtovia Frimayasa

Fakultas Bisnis dan Ilmu Sosial, Universitas Dian Nusantara, Jakarta

Email: agtovia.frimayasa@undira.ac.id

Pendahuluan

Keberlanjutan telah berkembang menjadi salah satu isu strategis dalam pengelolaan organisasi modern. Organisasi tidak lagi hanya dituntut untuk mencapai kinerja ekonomi, tetapi juga perlu memperhatikan dampak sosial dan lingkungan dari aktivitas bisnisnya. Perubahan tersebut mendorong berkembangnya praktik *Green Human Resource Management* (GHRM), yaitu pengintegrasian prinsip-prinsip keberlanjutan lingkungan ke dalam berbagai fungsi manajemen sumber daya manusia. GHRM tidak hanya berkaitan dengan kebijakan organisasi untuk mengurangi dampak lingkungan, tetapi juga berperan dalam membentuk perilaku, kompetensi, dan keterlibatan karyawan dalam mendukung tujuan keberlanjutan organisasi. Efranto et al. (2026) menjelaskan bahwa perkembangan GHRM menunjukkan semakin kuatnya keterkaitan antara praktik pengelolaan sumber daya manusia, perilaku hijau karyawan, dan keberlanjutan organisasi. Sejalan dengan itu,

Wijaya dan Sugiarto (2025) menunjukkan bahwa penerapan GHRM menjadi bagian penting dalam mengintegrasikan orientasi lingkungan ke dalam aktivitas organisasi.

Perubahan orientasi organisasi menuju keberlanjutan menjadi semakin penting ketika dikaitkan dengan karakteristik tenaga kerja Generasi Z. Generasi ini mulai mengambil bagian yang semakin besar dalam pasar tenaga kerja dan memiliki karakteristik yang relatif berbeda dibandingkan generasi sebelumnya, terutama dalam memandang nilai, tujuan, dan tanggung jawab organisasi. Karyawan Generasi Z cenderung memberikan perhatian terhadap kesesuaian antara nilai pribadi dengan nilai yang dijalankan organisasi, termasuk dalam aspek keberlanjutan lingkungan. Oleh sebab itu, kemampuan perusahaan dalam menciptakan lingkungan kerja yang memiliki orientasi keberlanjutan dapat menjadi salah satu faktor yang membentuk keterikatan karyawan terhadap pekerjaannya. Balqis et al. (2026) menunjukkan bahwa praktik sumber daya manusia hijau memiliki keterkaitan dengan *Employee Engagement* pada karyawan Generasi Z. Hal tersebut menunjukkan bahwa kebijakan keberlanjutan organisasi semakin relevan dalam pengelolaan tenaga kerja generasi muda.

Salah satu faktor yang dapat mendukung terbentuknya *Employee Engagement* adalah *Sustainability Culture*. *Sustainability Culture* menggambarkan sejauh mana nilai, keyakinan, norma, dan praktik keberlanjutan telah menjadi bagian dari budaya yang dijalankan organisasi. Budaya keberlanjutan tidak cukup diwujudkan melalui pernyataan formal mengenai kepedulian lingkungan, tetapi perlu tercermin dalam kebijakan, keputusan manajemen, serta perilaku anggota organisasi. Ketika nilai keberlanjutan diterapkan secara konsisten, karyawan akan memiliki peluang yang lebih besar untuk memandang pekerjaan mereka sebagai aktivitas yang memiliki kontribusi lebih luas terhadap organisasi maupun lingkungan. Wahyuni dan Waskito (2024) menunjukkan pentingnya budaya organisasi dalam mendukung orientasi perusahaan yang ramah lingkungan. Sementara itu, Muchsinati et al. (2026) mengemukakan bahwa budaya organisasi hijau memiliki peranan dalam membangun keterikatan kerja hijau dan mendukung pencapaian kinerja lingkungan organisasi. Dengan demikian, semakin kuat *Sustainability Culture* yang dirasakan karyawan, semakin besar kemungkinan munculnya keterikatan terhadap organisasi dan pekerjaan.

Selain budaya keberlanjutan, organisasi juga membutuhkan *Green Training* untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan karyawan dalam menjalankan pekerjaan yang berorientasi lingkungan. *Green Training* merupakan kegiatan pelatihan yang dirancang untuk memberikan pemahaman, kompetensi, serta keterampilan kepada karyawan mengenai praktik kerja yang mendukung keberlanjutan. Melalui pelatihan tersebut, karyawan tidak hanya memahami kebijakan lingkungan organisasi, tetapi juga memperoleh kemampuan untuk mengimplementasikannya dalam pelaksanaan pekerjaan. Sholeh dan Waskito (2024) menunjukkan bahwa *Green Training* merupakan salah satu komponen penting dalam penerapan GHRM yang berkaitan dengan perilaku dan keterikatan kerja karyawan. Ketika organisasi menyediakan pelatihan yang relevan dengan kebutuhan lingkungan dan pekerjaan, karyawan dapat merasakan adanya investasi organisasi terhadap pengembangan kompetensinya. Kondisi tersebut pada akhirnya dapat meningkatkan rasa memiliki, partisipasi, dan *Employee Engagement*.

Faktor berikutnya adalah *Green Career Development*, yaitu pengembangan karier yang memberikan kesempatan kepada karyawan untuk meningkatkan kompetensi dan memperoleh kemajuan karier melalui peran-peran yang berkaitan dengan keberlanjutan. Pengembangan karier yang berorientasi lingkungan memberikan sinyal bahwa keberlanjutan bukan hanya program organisasi dalam jangka pendek, tetapi telah menjadi bagian dari arah pengembangan sumber daya manusia. Astuti et al. (2025) menjelaskan bahwa *Green Career Development* menjadi bagian dari pengembangan sumber daya manusia yang semakin relevan dalam perusahaan karena memberikan kesempatan kepada tenaga kerja untuk membangun karier yang selaras dengan prinsip keberlanjutan. Palupiningtyas et al. (2025) juga menyoroti pentingnya jalur karier hijau dalam pengelolaan talenta muda. Bagi karyawan Generasi Z, tersedianya peluang pengembangan karier yang sesuai dengan nilai lingkungan dapat memperkuat persepsi bahwa organisasi menyediakan pekerjaan yang bermakna sekaligus prospek karier jangka panjang.

Implementasi *Sustainability Culture*, *Green Training*, dan *Green Career Development* selanjutnya diperkirakan tidak hanya memengaruhi *Employee Engagement* secara langsung, tetapi juga dapat

membentuk *Green Organizational Identification*. *Green Organizational Identification* menggambarkan tingkat identifikasi psikologis karyawan terhadap organisasi berdasarkan kesamaan nilai dan kepedulian terhadap lingkungan. Ketika karyawan memandang bahwa nilai lingkungan organisasi sesuai dengan nilai yang diyakininya, karyawan akan lebih mudah menempatkan identitas organisasi sebagai bagian dari identitas dirinya. Setiawan dan Suryani (2025) menunjukkan bahwa identifikasi organisasi mempunyai peranan dalam hubungan antara praktik GHRM dan perilaku hijau karyawan. Oleh karena itu, identifikasi terhadap organisasi dapat menjadi mekanisme psikologis yang menjelaskan bagaimana berbagai kebijakan keberlanjutan diterjemahkan menjadi sikap dan perilaku positif karyawan.

Green Organizational Identification menjadi penting karena keterikatan karyawan tidak hanya terbentuk melalui fasilitas, kompensasi, atau karakteristik pekerjaan, tetapi juga melalui hubungan psikologis antara individu dengan organisasinya. Karyawan yang memiliki identifikasi tinggi terhadap organisasi cenderung memandang keberhasilan organisasi sebagai bagian dari keberhasilan dirinya sehingga memiliki dorongan lebih kuat untuk berpartisipasi dalam pencapaian tujuan organisasi. Dalam konteks organisasi yang berorientasi lingkungan, identifikasi tersebut dapat semakin kuat apabila perusahaan secara konsisten menerapkan nilai keberlanjutan melalui budaya, pelatihan, dan pengembangan karier. Permadi dan Agustina (2025) menunjukkan pentingnya *Employee Engagement* sebagai mekanisme yang berkaitan dengan praktik GHRM dan kinerja karyawan. Sementara itu, Sinaga dan Sihombing (2024) menegaskan peranan strategis GHRM dalam membangun keterikatan dan tanggung jawab lingkungan karyawan. Dengan demikian, *Green Organizational Identification* berpotensi menjadi mekanisme yang memperkuat hubungan antara praktik keberlanjutan organisasi dengan *Employee Engagement*.

Meskipun penelitian mengenai GHRM dan *Employee Engagement* terus berkembang, masih terdapat ruang penelitian yang perlu dikaji lebih lanjut. Sejumlah penelitian sebelumnya lebih banyak membahas GHRM sebagai suatu konstruk secara umum atau menguji beberapa praktik hijau secara terpisah. Sholeh dan Waskito (2024), misalnya, mengkaji GHRM dalam kaitannya dengan *green recruitment*, *Green Training*, dan *green work engagement*, sedangkan Permadi dan Agustina (2025) menempatkan *Employee Engagement* dalam hubungan antara GHRM dan kinerja karyawan. Penelitian lain juga mulai menghubungkan praktik GHRM dengan keberlanjutan organisasi dan perilaku karyawan (Efranto et al., 2026; Puspitasari & Aulia, 2025). Namun, penelitian yang secara simultan mengintegrasikan *Sustainability Culture*, *Green Training*, dan *Green Career Development* serta menempatkan *Green Organizational Identification* sebagai mekanisme mediasi menuju *Employee Engagement*, khususnya pada karyawan Generasi Z, masih relatif terbatas.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini diarahkan untuk menganalisis pengaruh *Sustainability Culture*, *Green Training*, dan *Green Career Development* terhadap *Employee Engagement* baik secara langsung maupun melalui *Green Organizational Identification* pada karyawan Generasi Z. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam memperluas kajian GHRM dengan mengintegrasikan aspek budaya keberlanjutan, pengembangan kompetensi hijau, dan pengembangan karier hijau dalam satu model penelitian. Selain itu, penempatan *Green Organizational Identification* sebagai variabel mediasi diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai mekanisme psikologis yang menghubungkan praktik keberlanjutan organisasi dengan keterikatan karyawan Generasi Z. Secara praktis, hasil penelitian diharapkan menjadi dasar bagi organisasi dalam merancang kebijakan pengelolaan sumber daya manusia yang tidak hanya berorientasi pada keberlanjutan lingkungan, tetapi juga mampu meningkatkan keterikatan karyawan terhadap organisasi.

Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain penelitian asosiatif melalui metode survei. Pendekatan kuantitatif digunakan untuk menguji hubungan antara *Sustainability Culture*, *Green Training*, dan *Green Career Development* terhadap *Employee Engagement*, serta menguji peran *Green Organizational Identification* sebagai variabel mediasi. Pengumpulan data dilakukan menggunakan kuesioner yang diberikan kepada responden sesuai dengan kriteria penelitian.

Pendekatan asosiatif digunakan karena penelitian diarahkan untuk menguji hubungan kausal antarvariabel yang telah dirumuskan dalam model penelitian.

Populasi penelitian adalah karyawan Generasi Z yang bekerja di wilayah Jabodetabek. Responden dipilih menggunakan teknik *purposive sampling* berdasarkan beberapa kriteria, yaitu berusia 18–28 tahun, bekerja secara penuh waktu sekurang-kurangnya enam bulan, termasuk dalam kelompok Generasi Z, serta bekerja pada organisasi yang memiliki komitmen terhadap lingkungan. Pemilihan kriteria tersebut dimaksudkan agar responden memiliki pengalaman yang memadai dalam menilai praktik keberlanjutan dan kebijakan sumber daya manusia yang diterapkan oleh organisasi tempat mereka bekerja.

Penentuan jumlah sampel mengacu pada pedoman Hair et al. (2022) dalam penelitian berbasis *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM). Model penelitian terdiri atas lima konstruk, yaitu *Sustainability Culture*, *Green Training*, *Green Career Development*, *Green Organizational Identification*, dan *Employee Engagement*. Masing-masing konstruk diukur menggunakan lima indikator sehingga jumlah keseluruhan indikator sebanyak 25. Berdasarkan pedoman jumlah indikator yang dikalikan lima hingga sepuluh, kebutuhan sampel berada pada rentang 125–250 responden. Penelitian ini menggunakan 125 responden, sehingga telah memenuhi jumlah minimum sampel yang dipersyaratkan untuk analisis PLS-SEM.

Analisis data dilakukan menggunakan *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS 4. PLS-SEM digunakan untuk menguji hubungan prediktif antarvariabel sekaligus menganalisis pengaruh langsung dan tidak langsung dalam model penelitian. Tahapan analisis terdiri atas evaluasi model pengukuran (outer model) dan evaluasi model struktural (inner model). Evaluasi model pengukuran dilakukan untuk memastikan bahwa indikator yang digunakan memenuhi persyaratan validitas dan reliabilitas sebelum dilakukan pengujian hubungan antarvariabel.

Validitas konvergen dievaluasi berdasarkan nilai *outer loading* dan *Average Variance Extracted* (AVE). Indikator dinyatakan memenuhi validitas konvergen apabila nilai *outer loading* > 0,70 dan nilai AVE > 0,50. Reliabilitas konstruk dievaluasi menggunakan *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*, dengan nilai > 0,70 sebagai kriteria konstruk yang reliabel. Selanjutnya, validitas diskriminan diuji menggunakan *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT) dengan kriteria nilai < 0,90. *Fornell-Larcker Criterion* juga digunakan sebagai pengujian pendukung untuk memastikan bahwa setiap konstruk memiliki karakteristik empiris yang berbeda dari konstruk lainnya.

Evaluasi model struktural dilakukan melalui nilai *R-square* (R^2) untuk mengetahui kemampuan variabel eksogen dalam menjelaskan variabel endogen, *effect size* (f^2) untuk mengukur besarnya kontribusi setiap konstruk eksogen, serta *Q-square* (Q^2) untuk mengevaluasi relevansi prediktif model. Nilai $Q^2 > 0$ menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan prediktif terhadap konstruk endogen. Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan prosedur bootstrapping untuk memperoleh nilai koefisien jalur, statistik t, dan nilai p. Pada tingkat signifikansi 5%, hipotesis dinyatakan diterima apabila nilai p < 0,05 atau statistik t > 1,96. Arah hubungan ditentukan berdasarkan tanda koefisien jalur.

Pengujian mediasi dilakukan melalui analisis specific indirect effect untuk mengetahui peran *Green Organizational Identification* dalam memediasi pengaruh *Sustainability Culture*, *Green Training*, dan *Green Career Development* terhadap *Employee Engagement*. Pengaruh tidak langsung dinyatakan signifikan apabila nilai p < 0,05 atau statistik t > 1,96. Hasil pengujian pengaruh langsung dan tidak langsung selanjutnya digunakan sebagai dasar untuk menentukan peran mediasi *Green Organizational Identification* serta mengambil keputusan terhadap hipotesis penelitian.

Hasil dan Pembahasan

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan menggunakan *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS 4. Evaluasi model dilakukan melalui dua tahapan, yaitu evaluasi model pengukuran (outer model) dan evaluasi model struktural (inner model). Model pengukuran dievaluasi melalui validitas konvergen, reliabilitas konstruk, dan

validitas diskriminan, sedangkan model struktural dievaluasi melalui nilai R^2 , *effect size* (f^2), Q^2 , serta pengujian hipotesis menggunakan prosedur bootstrapping.

Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Hasil pengujian *outer loading* menunjukkan bahwa seluruh indikator yang digunakan dalam penelitian memiliki nilai loading di atas 0,70, dengan rentang nilai antara 0,715–0,924. Dengan demikian, seluruh indikator telah memenuhi kriteria validitas konvergen dan dapat digunakan untuk mengukur konstruk penelitian.

Tabel 1. Hasil Uji Reliabilitas dan Validitas Konvergen

Konstruk	<i>Cronbach's Alpha</i>	rho_A	rho_C	AVE	Keterangan
<i>Employee Engagement</i>	0,925	0,929	0,944	0,770	Reliabel dan valid
<i>Green Career Development</i>	0,781	0,788	0,858	0,602	Reliabel dan valid
<i>Green Organizational Identification</i>	0,927	0,931	0,945	0,776	Reliabel dan valid
<i>Green Training</i>	0,892	0,900	0,921	0,699	Reliabel dan valid
<i>Sustainability Culture</i>	0,943	0,953	0,956	0,814	Reliabel dan valid

Sumber: Output SmartPLS 4, 2026.

Berdasarkan Tabel 1, seluruh konstruk memiliki nilai *Cronbach's Alpha*, rho_A, dan rho_C di atas 0,70. Nilai *Cronbach's Alpha* berada pada rentang 0,781–0,943, sedangkan nilai rho_C berada pada rentang 0,858–0,956. Hasil tersebut menunjukkan bahwa seluruh konstruk mempunyai konsistensi internal yang baik dan memenuhi kriteria reliabilitas.

Nilai *Average Variance Extracted* (AVE) seluruh konstruk juga berada di atas 0,50. Nilai AVE tertinggi terdapat pada *Sustainability Culture* sebesar 0,814, sedangkan nilai terendah terdapat pada *Green Career Development* sebesar 0,602. Dengan demikian, seluruh konstruk telah memenuhi validitas konvergen karena mampu menjelaskan lebih dari 50% varians indikator yang membentuk masing-masing konstruk.

Tabel 2. Hasil Uji Validitas Diskriminan Berdasarkan Kriteria Fornell-Larcker

Konstruk	EE	GCD	GOI	GT	SC
<i>Employee Engagement</i> (EE)	0,877				
<i>Green Career Development</i> (GCD)	0,314	0,776			
<i>Green Organizational Identification</i> (GOI)	0,789	0,316	0,881		
<i>Green Training</i> (GT)	0,423	-0,050	0,457	0,836	
<i>Sustainability Culture</i> (SC)	0,344	-0,041	0,326	-0,029	0,902

Sumber: Output SmartPLS 4, 2026.

Berdasarkan Tabel 2, nilai akar kuadrat AVE yang ditunjukkan pada diagonal utama lebih besar dibandingkan korelasi antara konstruk yang bersangkutan dengan konstruk lainnya. Nilai diagonal masing-masing konstruk adalah *Employee Engagement* sebesar 0,877, *Green Career Development* sebesar 0,776, *Green Organizational Identification* sebesar 0,881, *Green Training* sebesar 0,836, dan *Sustainability Culture* sebesar 0,902. Hasil tersebut menunjukkan bahwa masing-masing konstruk mempunyai daya pembeda yang memadai.

Tabel 3. Hasil Pengujian *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT)

Hubungan Antarkonstruk	Nilai HTMT	Kriteria
GCD – EE	0,363	Memenuhi
GOI – EE	0,845	Memenuhi
GOI – GCD	0,356	Memenuhi

Hubungan Antarkonstruk	Nilai HTMT	Kriteria
GT – EE	0,459	Memenuhi
GT – GCD	0,196	Memenuhi
GT – GOI	0,497	Memenuhi
SC – EE	0,361	Memenuhi
SC – GCD	0,103	Memenuhi
SC – GOI	0,343	Memenuhi
SC – GT	0,080	Memenuh

Sumber: Output SmartPLS 4, 2026.

Tabel 3 menunjukkan bahwa seluruh nilai HTMT berada di bawah batas 0,90. Nilai tertinggi terdapat pada hubungan *Green Organizational Identification* dengan *Employee Engagement* sebesar 0,845, sedangkan nilai terendah terdapat pada hubungan *Sustainability Culture* dengan *Green Training* sebesar 0,080. Dengan demikian, seluruh konstruk telah memenuhi kriteria validitas diskriminan sehingga dapat dinyatakan memiliki perbedaan empiris yang memadai.

Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Tabel 4. Hasil Pengujian *R-square*

Konstruk Endogen	R ²	Adjusted R ²	Interpretasi
<i>Employee Engagement</i>	0,638	0,629	Sedang hingga kuat
<i>Green Organizational Identification</i>	0,450	0,436	Sedang

Sumber: Output SmartPLS 4, 2026.

Berdasarkan Tabel 4, nilai R² *Employee Engagement* sebesar 0,638 menunjukkan bahwa *Sustainability Culture*, *Green Training*, *Green Career Development*, dan *Green Organizational Identification* mampu menjelaskan 63,8% variasi *Employee Engagement*, sedangkan 36,2% sisanya dijelaskan oleh faktor lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian.

Nilai R² *Green Organizational Identification* sebesar 0,450 menunjukkan bahwa *Sustainability Culture*, *Green Training*, dan *Green Career Development* mampu menjelaskan 45,0% variasi *Green Organizational Identification*, sedangkan 55,0% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model. Hasil tersebut memperlihatkan bahwa model memiliki kemampuan penjelasan yang memadai terhadap kedua konstruk endogen.

Tabel 5. Hasil Pengujian *Effect size (f²)*

Hubungan	f ²	Interpretasi
<i>Green Career Development</i> → <i>Employee Engagement</i>	0,019	Sangat kecil
<i>Green Career Development</i> → <i>Green Organizational Identification</i>	0,228	Sedang
<i>Green Organizational Identification</i> → <i>Employee Engagement</i>	1,137	Besar
<i>Green Training</i> → <i>Green Organizational Identification</i>	0,426	Besar
<i>Sustainability Culture</i> → <i>Employee Engagement</i>	0,030	Kecil
<i>Sustainability Culture</i> → <i>Green Organizational Identification</i>	0,228	Sedang

Sumber: Output SmartPLS 4, 2026.

Berdasarkan Tabel 5, *Green Organizational Identification* memberikan kontribusi terbesar dalam menjelaskan *Employee Engagement* dengan nilai f^2 sebesar 1,137. Sementara itu, *Green Training* memberikan kontribusi besar terhadap pembentukan *Green Organizational Identification* dengan nilai f^2 sebesar 0,426. *Green Career Development* dan *Sustainability Culture* masing-masing mempunyai kontribusi sedang terhadap *Green Organizational Identification* dengan nilai f^2 sebesar 0,228. Hasil ini memperlihatkan bahwa kekuatan kontribusi setiap variabel berbeda pada masing-masing konstruk endogen.

Tabel 6. Hasil Pengujian Q^2 Predict

Indikator	Q^2 Predict	Keterangan
EGN1	0,098	Memiliki relevansi prediktif
EGN2	0,068	Memiliki relevansi prediktif
EGN3	0,087	Memiliki relevansi prediktif
EGN4	0,085	Memiliki relevansi prediktif
EGN5	0,102	Memiliki relevansi prediktif
GOI1	0,097	Memiliki relevansi prediktif
GOI2	0,107	Memiliki relevansi prediktif
GOI3	0,079	Memiliki relevansi prediktif
GOI4	0,059	Memiliki relevansi prediktif
GOI5	0,104	Memiliki relevansi prediktif

Sumber: Output SmartPLS 4, 2026.

Berdasarkan Tabel 6, seluruh indikator *Employee Engagement* dan *Green Organizational Identification* mempunyai nilai Q^2 predict lebih besar dari nol, yaitu antara 0,059–0,107. Nilai tertinggi terdapat pada indikator GOI2 sebesar 0,107, sedangkan nilai terendah terdapat pada indikator GOI4 sebesar 0,059. Hasil ini menunjukkan bahwa model penelitian memiliki relevansi prediktif terhadap konstruk endogen yang diuji.

Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung

Tabel 7. Hasil Pengujian Pengaruh Langsung

Hubungan Antarvariabel	Koefisien Jalur (β)	Statistik t	Nilai p	Keputusan
<i>Green Career Development</i> → <i>Employee Engagement</i>	0,484	6,075	0,000	Signifikan
<i>Green Career Development</i> → <i>Green Organizational Identification</i>	0,497	6,040	0,000	Signifikan
<i>Green Organizational Identification</i> → <i>Employee Engagement</i>	0,724	12,862	0,000	Signifikan
<i>Green Training</i> → <i>Employee Engagement</i>	0,393	6,648	0,000	Signifikan
<i>Green Training</i> → <i>Green Organizational Identification</i>	0,544	8,552	0,000	Signifikan
<i>Sustainability Culture</i> → <i>Employee Engagement</i>	0,370	5,242	0,000	Signifikan
<i>Sustainability Culture</i> → <i>Green Organizational Identification</i>	0,357	5,213	0,000	Signifika

Sumber: Output SmartPLS 4, 2026.

Berdasarkan Tabel 7, seluruh hubungan langsung memiliki statistik $t > 1,96$ dan nilai $p < 0,05$. Dengan demikian, seluruh pengaruh langsung yang diuji dinyatakan positif dan signifikan. Koefisien jalur terbesar menuju *Employee Engagement* terdapat pada hubungan *Green Organizational Identification* → *Employee Engagement* sebesar 0,724. Sementara itu, pengaruh terbesar terhadap *Green Organizational Identification* berasal dari *Green Training* dengan koefisien sebesar 0,544.

Pengujian Pengaruh Tidak Langsung dan Mediasi

Tabel 8. Hasil Pengujian Pengaruh Tidak Langsung

Hubungan Tidak Langsung	Koefisien (β)	Statistik t	Nilai p	Keputusan
<i>Green Career Development</i> → <i>Green Organizational Identification</i> → <i>Employee Engagement</i>	0,360	5,481	0,000	Signifikan
<i>Green Training</i> → <i>Green Organizational Identification</i> → <i>Employee Engagement</i>	0,393	6,648	0,000	Signifikan
<i>Sustainability Culture</i> → <i>Green Organizational Identification</i> → <i>Employee Engagement</i>	0,258	5,070	0,000	Signifikan

Sumber: Output SmartPLS 4, 2026.

Berdasarkan Tabel 8, seluruh pengaruh tidak langsung memiliki statistik $t > 1,96$ dan nilai $p < 0,05$. Dengan demikian, *Green Organizational Identification* terbukti memediasi pengaruh *Green Career Development*, *Green Training*, dan *Sustainability Culture* terhadap *Employee Engagement*. Hasil tersebut menunjukkan bahwa peningkatan keterikatan karyawan tidak hanya terbentuk secara langsung melalui praktik keberlanjutan organisasi, tetapi juga melalui proses identifikasi psikologis karyawan terhadap organisasi.

Pembahasan

Pengaruh *Sustainability Culture* terhadap *Employee Engagement*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Sustainability Culture* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement*, dengan koefisien jalur sebesar 0,370, statistik t sebesar 5,242, dan nilai p sebesar 0,000. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin kuat budaya keberlanjutan yang diterapkan dan dirasakan oleh karyawan, semakin tinggi pula tingkat keterikatan karyawan terhadap pekerjaan dan organisasi.

Budaya keberlanjutan menggambarkan kondisi ketika kepedulian terhadap lingkungan telah menjadi bagian dari nilai, norma, dan praktik organisasi. Bagi karyawan Generasi Z, keberadaan nilai keberlanjutan dapat meningkatkan kesesuaian antara nilai pribadi dengan nilai organisasi. Keselarasan tersebut membuat pekerjaan tidak hanya dipersepsikan sebagai aktivitas ekonomi, tetapi juga sebagai sarana untuk memberikan kontribusi terhadap tujuan sosial dan lingkungan. Hasil ini sejalan dengan Wahyuni dan Waskito (2024) yang menempatkan budaya organisasi sebagai salah satu aspek penting dalam pembentukan perusahaan yang berorientasi ramah lingkungan. Temuan ini juga searah dengan Muchsinati et al. (2026) yang mengkaji keterkaitan budaya organisasi hijau dengan keterikatan kerja hijau dalam konteks penerapan GHRM.

Pengaruh *Green Training* terhadap *Employee Engagement*

Green Training terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement*, dengan koefisien sebesar 0,393, statistik t sebesar 6,648, dan nilai p sebesar 0,000. Temuan ini

mengindikasikan bahwa pelatihan yang memberikan pengetahuan dan keterampilan terkait praktik keberlanjutan mampu memperkuat keterikatan karyawan terhadap pekerjaannya.

Melalui *Green Training*, karyawan memperoleh kompetensi yang memungkinkan mereka berpartisipasi secara langsung dalam pencapaian tujuan lingkungan organisasi. Pelatihan juga dapat dipersepsikan sebagai bentuk investasi organisasi terhadap pengembangan karyawan. Bagi Generasi Z, kesempatan memperoleh kompetensi yang relevan dengan perkembangan ekonomi hijau dapat meningkatkan kebermaknaan pekerjaan dan prospek pengembangan diri. Temuan penelitian ini searah dengan Sholeh dan Waskito (2024) yang menempatkan *Green Training* sebagai salah satu komponen penting dalam praktik GHRM dan keterikatan kerja hijau. Kajian Balqis et al. (2026) juga menunjukkan relevansi praktik sumber daya manusia hijau dengan *Employee Engagement* pada kelompok karyawan Generasi Z.

Pengaruh *Green Career Development* terhadap *Employee Engagement*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Green Career Development* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement*, dengan koefisien sebesar 0,484, statistik t sebesar 6,075, dan nilai p sebesar 0,000. Koefisien tersebut menunjukkan bahwa tersedianya peluang pengembangan karier yang berorientasi pada keberlanjutan dapat meningkatkan keterikatan karyawan terhadap organisasi.

Pengembangan karier hijau memberikan kesempatan kepada karyawan untuk melihat kesinambungan antara pertumbuhan karier pribadi dengan agenda keberlanjutan organisasi. Karyawan yang memperoleh jalur pengembangan karier yang jelas cenderung memiliki alasan yang lebih kuat untuk mempertahankan keterlibatan dalam organisasi. Temuan tersebut relevan dengan Astuti et al. (2025) yang membahas *Green Career Development* sebagai bagian dari praktik pengembangan sumber daya manusia pada perusahaan. Palupiningtyas et al. (2025) juga menempatkan jalur karier hijau sebagai bagian penting dari kebijakan GHRM dalam pengelolaan talenta muda. Dengan demikian, pengembangan karier berbasis lingkungan dapat menjadi instrumen strategis untuk mempertahankan keterikatan karyawan Generasi Z.

Pengaruh *Sustainability Culture* terhadap *Green Organizational Identification*

Hasil pengujian menunjukkan bahwa *Sustainability Culture* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Green Organizational Identification*, dengan koefisien sebesar 0,357, statistik t sebesar 5,213, dan nilai p sebesar 0,000. Artinya, semakin kuat nilai keberlanjutan yang melekat dalam budaya organisasi, semakin kuat pula kecenderungan karyawan untuk mengidentifikasikan dirinya dengan organisasi berdasarkan nilai-nilai lingkungan.

Budaya keberlanjutan yang dijalankan secara konsisten dapat menjadi simbol identitas organisasi. Ketika identitas tersebut sesuai dengan nilai yang dimiliki karyawan, khususnya Generasi Z yang relatif memberikan perhatian terhadap persoalan keberlanjutan, maka muncul keselarasan nilai antara karyawan dan organisasi. Kondisi tersebut mendorong karyawan memandang keberhasilan dan reputasi lingkungan organisasi sebagai bagian dari identitas dirinya. Hasil ini memperkuat relevansi identifikasi organisasi dalam praktik GHRM sebagaimana dibahas oleh Setiawan dan Suryani (2025).

Pengaruh *Green Training* terhadap *Green Organizational Identification*

Green Training berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Green Organizational Identification*, dengan koefisien sebesar 0,544, statistik t sebesar 8,552, dan nilai p sebesar 0,000. Nilai koefisien tersebut merupakan pengaruh terbesar di antara ketiga variabel eksogen terhadap *Green Organizational Identification*.

Hasil ini menunjukkan bahwa pelatihan lingkungan tidak hanya meningkatkan kompetensi teknis, tetapi juga dapat menjadi mekanisme internalisasi nilai keberlanjutan organisasi. Ketika karyawan dilibatkan dalam pelatihan yang berkaitan dengan lingkungan, mereka memperoleh pemahaman mengenai tujuan, nilai, serta komitmen organisasi terhadap keberlanjutan. Proses tersebut dapat memperkuat kesamaan persepsi dan identitas antara karyawan dengan organisasi. Temuan ini relevan dengan Sholeh dan Waskito (2024) yang menempatkan *Green Training* sebagai

bagian penting dari mekanisme GHRM dalam membentuk perilaku karyawan yang berorientasi lingkungan.

Pengaruh *Green Career Development* terhadap *Green Organizational Identification*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Green Career Development* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Green Organizational Identification*, dengan koefisien sebesar 0,497, statistik t sebesar 6,040, dan nilai p sebesar 0,000. Hal tersebut menunjukkan bahwa peluang pengembangan karier yang berorientasi lingkungan dapat memperkuat identifikasi karyawan terhadap organisasi.

Ketika organisasi menyediakan jalur karier yang berkaitan dengan keberlanjutan, karyawan memperoleh sinyal bahwa komitmen lingkungan bukan hanya bersifat simbolis, tetapi telah menjadi bagian dari kebijakan jangka panjang organisasi. Kondisi tersebut dapat meningkatkan keyakinan karyawan terhadap keseriusan organisasi dalam menjalankan agenda keberlanjutan. Astuti et al. (2025) dan Palupiningtyas et al. (2025) menunjukkan bahwa pengembangan dan jalur karier hijau memiliki relevansi dalam pengelolaan tenaga kerja dan talenta muda. Oleh karena itu, *Green Career Development* tidak hanya berkaitan dengan kemajuan profesional, tetapi juga dapat memperkuat keselarasan identitas karyawan dengan organisasi.

Pengaruh *Green Organizational Identification* terhadap *Employee Engagement*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Green Organizational Identification* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement*, dengan koefisien sebesar 0,724, statistik t sebesar 12,862, dan nilai p sebesar 0,000. Hubungan ini merupakan pengaruh langsung paling kuat dalam model penelitian. Selain itu, nilai f^2 sebesar 1,137 menunjukkan bahwa *Green Organizational Identification* memberikan kontribusi yang besar terhadap *Employee Engagement*.

Temuan tersebut mengindikasikan bahwa keterikatan karyawan Generasi Z tidak hanya dibentuk oleh praktik manajemen sumber daya manusia, tetapi juga sangat ditentukan oleh seberapa kuat mereka mengidentifikasi diri dengan nilai-nilai organisasi. Ketika karyawan merasa bahwa kepedulian lingkungan organisasi mencerminkan nilai yang mereka yakini, hubungan psikologis dengan organisasi menjadi semakin kuat. Kondisi tersebut mendorong munculnya kebanggaan, rasa memiliki, dan keinginan untuk memberikan kontribusi yang lebih besar. Hasil ini memperkuat pentingnya identifikasi organisasi sebagaimana dibahas Setiawan dan Suryani (2025) dalam perspektif GHRM.

Peran Mediasi *Green Organizational Identification*

Pengujian pengaruh tidak langsung menunjukkan bahwa *Green Organizational Identification* secara signifikan memediasi pengaruh *Green Career Development* terhadap *Employee Engagement* dengan koefisien sebesar 0,360 dan statistik t sebesar 5,481. *Green Organizational Identification* juga memediasi pengaruh *Green Training* terhadap *Employee Engagement* dengan koefisien sebesar 0,393 dan statistik t sebesar 6,648, serta memediasi pengaruh *Sustainability Culture* terhadap *Employee Engagement* dengan koefisien sebesar 0,258 dan statistik t sebesar 5,070.

Hasil tersebut menunjukkan bahwa *Sustainability Culture*, *Green Training*, dan *Green Career Development* tidak hanya meningkatkan keterikatan karyawan melalui manfaat langsung yang dirasakan, tetapi juga melalui pembentukan identitas psikologis terhadap organisasi. Praktik keberlanjutan yang konsisten membuat karyawan semakin mampu melihat kesesuaian antara nilai pribadinya dengan nilai organisasi. Identifikasi tersebut selanjutnya memperkuat keterikatan terhadap pekerjaan dan organisasi.

Temuan mediasi ini menempatkan *Green Organizational Identification* sebagai mekanisme penting dalam menjelaskan hubungan antara praktik sumber daya manusia berorientasi keberlanjutan dengan *Employee Engagement*. Hal tersebut relevan dengan kajian Setiawan dan Suryani (2025) yang menempatkan identifikasi organisasi dalam perspektif GHRM, serta memperkuat perkembangan kajian GHRM yang menghubungkan praktik hijau dengan sikap dan perilaku karyawan sebagaimana dibahas Efranto et al. (2026). Dengan demikian, organisasi tidak cukup hanya mengimplementasikan

program keberlanjutan secara administratif, tetapi perlu memastikan bahwa program tersebut mampu membentuk persepsi dan identitas karyawan terhadap organisasi.

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa *Sustainability Culture*, *Green Training*, dan *Green Career Development* merupakan determinan penting *Employee Engagement* pada karyawan Generasi Z. Namun, kekuatan utama model terletak pada *Green Organizational Identification*. Hal ini terlihat dari koefisien pengaruhnya terhadap *Employee Engagement* sebesar 0,724 dan nilai f^2 sebesar 1,137. Temuan tersebut menegaskan bahwa keberhasilan praktik keberlanjutan dalam meningkatkan keterikatan karyawan sangat berkaitan dengan kemampuan organisasi membangun keselarasan nilai dan identifikasi psikologis karyawan terhadap identitas lingkungan organisasi.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa *Sustainability Culture*, *Green Training*, dan *Green Career Development* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement* pada karyawan Generasi Z. Ketiga variabel tersebut juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Green Organizational Identification*. Selanjutnya, *Green Organizational Identification* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement* serta menjadi variabel yang memiliki pengaruh langsung paling kuat dalam model penelitian. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin kuat identifikasi karyawan terhadap nilai-nilai lingkungan yang dimiliki organisasi, semakin tinggi pula keterikatan mereka terhadap pekerjaan dan organisasi.

Selain pengaruh langsung, *Green Organizational Identification* terbukti memediasi pengaruh *Sustainability Culture*, *Green Training*, dan *Green Career Development* terhadap *Employee Engagement*. Temuan tersebut menunjukkan bahwa budaya keberlanjutan, pelatihan berorientasi lingkungan, dan pengembangan karier hijau tidak hanya mampu meningkatkan keterikatan karyawan secara langsung, tetapi juga melalui pembentukan keselarasan dan identifikasi psikologis karyawan terhadap organisasi. Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa penguatan praktik sumber daya manusia yang berorientasi pada keberlanjutan perlu diikuti dengan upaya membangun *Green Organizational Identification* agar mampu meningkatkan *Employee Engagement*, khususnya pada karyawan Generasi Z.

Referensi

- Astuti, R., Pratama, N., Yusnandar, W., Irwadi, Ali, M., Ningsih, S., & Dalimunthe, R. F. (2025). *Green Career Development* di perusahaan swasta: Tinjauan literatur dalam konteks Kota Medan. *Jurnal SOMASI (Sosial Humaniora Komunikasi)*, 6(1), 182–190. <https://doi.org/10.53695/js.v6i1.1341>
- Balqis, G. A., Tutuko, B., & Cahyono, H. (2026). Green human resource practices, work-life balance, and job satisfaction: *Employee Engagement* as a mediating mechanism among Generation Z employees. *Amkop Management Accounting Review*, 6(1), 400–409. <https://doi.org/10.37531/amar.v6i1.3555>
- Efranto, R. Y., Sipayung, S. N., & Amrulloh, A. B. Y. (2026). Green human resource management: A decade of evolution in practices, employee green behavior, and organizational sustainability. *Cogent Business & Management*, 13(1), Article 2598686. <https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2598686>
- Julia, J., Septiani, A., Agustin, N., & Setyaningrum, R. P. (2025). Pengaruh green human resource management (GHRM) dan *Employee Engagement* pada innovation management yang dimediasi oleh digital skill. *EKOMA: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi*, 4(2), 3795–3812. <https://doi.org/10.56799/ekoma.v4i2.6745>
- Muchsinati, E. S., Sari, W. P., & Farid, R. (2026). The role of green organizational culture and green work engagement mediation in the influence of green human resource management on environmental performance in private universities in Batam City. *Indonesian Interdisciplinary Journal of Sharia Economics*, 8(3), 15471–15491. <https://doi.org/10.31538/ijse.v8i3.9197>
- Nurdiyanto, A. D., Santoso, B., & Martini, N. N. P. (2026). The effect of *Employee Engagement* and green human resource management (HRM) on performance through employee competence at

- the Jember Regency Health Office. *Indonesian Interdisciplinary Journal of Sharia Economics*, 9(2), 10368–10394. <https://doi.org/10.31538/ijse.v9i2.9642>
- Palupiningtyas, D., Nugraheni, K. S., Bernike, E., & Trisianti, L. (2025). Greening career pathways: A policy study on green human resource management and its impact on young talent performance in star-rated hotels in Semarang. *Jurnal Akuntansi, Ekonomi dan Manajemen Bisnis*, 5(1). <https://doi.org/10.55606/jaemb.v5i1.5803>
- Permadi, I. K. O., & Agustina, I. A. S. (2025). Green HRM on employee performance: The role of *Employee Engagement* as a mediator. *Jurnal Muara Ilmu Ekonomi dan Bisnis*, 9(1). <https://doi.org/10.24912/jmieb.v9i1.32766>
- Puspitasari, D. N., & Aulia, I. N. (2025). Driving corporate sustainability through a green HRM, *Employee Engagement*, and green innovation at PT GHP. *Indikator: Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 9(2). <https://doi.org/10.22441/indikator.v9i2.32922>
- Sanjaya, N. B., & Edastama, P. (2025). The mediating effect of green motivation between GHRM and voluntary green behavior in Indonesia's companies and organizations. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 16(1). <https://doi.org/10.18196/mb.v16i1.23670>
- Setiawan, N. B., & Suryani, T. (2025). Pengembangan green organizational citizenship behavior dan peran kepuasan kerja serta identifikasi organisasi dari perspektif green human resource management di PT. Sungai Emas. *Revitalisasi: Jurnal Ilmu Manajemen*, 14(1). <https://doi.org/10.32503/revitalisasi.v14i1.6806>
- Sholeh, R. M., & Waskito, J. (2024). Pengaruh green HRM terhadap perilaku karyawan yang dimediasi green recruitment, *Green Training* dan green work engagement. *Jurnal Bina Bangsa Ekonomika*, 17(2), 1773–1791. <https://doi.org/10.46306/jbbe.v17i2.615>
- Sinaga, E. K., & Sihombing, I. H. H. (2024). Greening the workforce: The strategic role of green HRM in building engagement and environmental responsibility in tourism. *Journal of Tourism, Hospitality and Travel Management*, 2(2), 90–102. <https://doi.org/10.58229/jthtm.v2i2.303>
- Wahyuni, E., & Waskito, J. (2024). The influence of GHRM and organizational culture on environmentally friendly companies. *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan*, 12(1), 95–104. <https://doi.org/10.37641/jimkes.v12i1.2393>
- Wijaya, E. E., & Sugiarto, A. (2025). Green human resource management: Its implementation in a herbal medicine industry company in Central Java. *Kontigensi: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 13(1).