

**PENGARUH *GREEN HUMAN RESOURCE*
MANAGEMENT TERHADAP *SUSTAINABILITY*
UNIVERSITY DENGAN MEDIASI *GREEN*
LEADERSHIP DAN MODERASI *GREEN*
*ORGANIZATIONAL CULTURE***

TESIS

Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan Guna Mencapai Gelar Magister

PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN



Diajukan oleh :

PUTRI WULAN RAMADAN

NPM : 24061020014

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

**UNIVERSITAS PEMBANGUNAN NASIONAL "VETERAN"
JAWA TIMUR**

2026

**HALAMAN PENGESAHAN
TESIS**

**PENGARUH GREEN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT TERHADAP
SUSTAINABILITY UNIVERSITY DENGAN MEDIASI GREEN LEADERSHIP
DAN MODERASI GREEN ORGANIZATIONAL CULTURE**

Yang Dipersiapkan dan Disusun Oleh :

PUTRI WULAN RAMADAN
24061020014/FEB/MM

Telah dipertahankan oleh Dewan Penguji Tesis pada
Tanggal 17 April 2025 dan Dinyatakan Telah Memenuhi Syarat Diterima

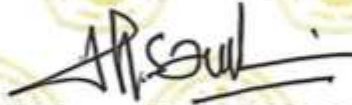
SUSUNAN DEWAN PENGUJI

Pembimbing I



Prof. Dr. Yuniningsih, S.E., M.Si.
NIP. 197006202021212001

Ketua Dewan Penguji



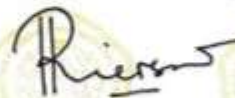
Dr. Dhani Ichsanuddin Nur, S.E., M.M, CFP
NIP. 196309241989031001

Pembimbing II



Dr. Hesty Prima Rini, S.E., M.M
NIP. 198410132019032010

Anggota Dewan Penguji



Dr. Dra. Ririt Iriani Sri S., S.E., S.Ak., M.E
NIP. 196502081990022001

Mengetahui,
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Jawa Timur



Dr. Dra. Ec. Tri Kartika Pertiwi, M.Si., CRP
NIP. 196304201991032001

LEMBAR PERNYATAAN BEBAS PLAGIASI

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Putri Wulan Ramadan

NPM : 24061020014

Program Studi : Magister Manajemen

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Menyatakan bahwa dalam dokumen ilmiah Tesis ini tidak terdapat bagian karya lain yang telah diajukan untuk memperoleh gelar akademik di suatu Lembaga Perguruan Tinggi dan juga tidak terdapat karya atau pendapat yang bersumber dari dokumen orang lain/lembaga lain, kecuali yang disitasi.

Dan saya menyatakan bahwa dokumen ilmiah ini bebas dari unsur-unsur plagiasi. Apabila dikemudian hari terdapat indikasi plagiasi pada Tesis ini, saya bersedia menerima sanksi sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU no 20 tahun 2003, pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya tanpa ada paksaan dari siapapun juga dan untuk dipergunakan sebagaimana semestinya.

Surabaya, 10 April 2026

Yang menyatakan



Putri Wulan Ramadan

**PENGARUH GREEN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT TERHADAP
SUSTAINABILITY UNIVERSITY DENGAN MEDIASI GREEN LEADERSHIP
DAN MODERASI GREEN ORGANIZATIONAL CULTURE**

Nama : Putri Wulan Ramadan
NPM: 24061020014

ABSTRAK

Urgensi lembaga pendidikan membawa tanggung jawab utama dalam konsep keberlanjutan, tuntutan sebagai konsumen energi membawa kewajiban pengelolaan sumber daya manusia mampu berorientasi pada lingkungan atau dikenal sebagai *Green Human Resource management (GHRM)*. Penelitian ini memiliki tujuan atas analisis pengaruh *GHRM* terhadap *Sustainability University (SU)*, melalui pembaruan analisis mediasi dan moderasi oleh *Green Leadership (GL)* dan *Green Organizational Culture (GOC)* dalam lingkup UPN “Veteran” Jawa Timur.

Penelitian ini berdasar pada metode kuantitatif pada desain *explanatory research*. Pengumpulan data melalui kuesioner dari 259 dosen UPN “Veteran” Jawa Timur dan dilanjut pada analisis data menggunakan metode *Partial Least Square Equation Modelling (PLS-SEM)* guna menguji korelasi antar variabel penelitian.

Hasil penelitian diinterpretasikan *Green Recruitment and Selection* memiliki kontribusi positif secara langsung terhadap *Sustainability University*. Kemudian *Green Performance and Evaluation* tidak memiliki kontribusi secara langsung pada *Sustainability University*. Dilanjut oleh *Green Training and Development* memiliki kontribusi positif secara langsung pada *Sustainability University*. Sedangkan pada analisis *Green Leadership* tidak memediasi variabel bebas terhadap *Sustainability University*. Dan untuk analisis mediasi pada *Green Organizational Culture* memperkuat kontribusi *Green Recruitment and Selection* pada *Sustainability University*, sedangkan pada variabel bebas dua lainnya tidak memiliki peran moderasi. Demikian diperlukan penguatan penelitian selanjutnya dalam penguatan peran kepemimpinan secara actual.

Kata Kunci : *Green Human Resource Management, Green Leadership, Green Organizational Culture, Sustainability University.*

THE EFFECT OF GREEN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT ON SUSTAINABILITY UNIVERSITY WITH GREEN LEADERSHIP AS A MEDIATOR AND GREEN ORGANIZATIONAL CULTURE AS A MODERATOR

Nama : Putri Wulan Ramadan
NPM: 24061020014

ABSTRACT

The critical role of educational institutions in the concept of sustainability, coupled with the demands of being energy consumers, necessitates the management of human resources in an environmentally oriented manner—a practice known as Green Human Resource Management (GHRM). This study aims to analyze the influence of GHRM on Sustainability University (SU), through an updated analysis of mediation and moderation by Green Leadership (GL) and Green Organizational Culture (GOC) within the scope of UPN “Veteran” East Java.

This study is based on a quantitative method using an explanatory research design. Data was collected via a questionnaire from 259 faculty members at UPN “Veteran” East Java, followed by data analysis using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) to test the correlations among the study variables.

The research results indicate that Green Recruitment and Selection has a direct positive contribution to University Sustainability. Green Performance and Evaluation, however, does not have a direct contribution to University Sustainability. Green Training and Development, on the other hand, has a direct positive contribution to University Sustainability. Meanwhile, the analysis of Green Leadership did not mediate the independent variables’ effects on University Sustainability. Regarding the mediation analysis, Green Organizational Culture reinforced the contribution of Green Recruitment and Selection to University Sustainability, while the other two independent variables did not play a moderating role. Thus, further research is needed to strengthen the actual role of leadership.

Keywords: Green Human Resource Management, Green Leadership, Green Organizational Culture, University Sustainability.

KATA PENGANTAR

Puji syukur senantiasa terungkap kepada Tuhan Yang Maha Esa yang telah memberi kelimpahan rahmat dan hidayah-Nya atas segala bentuk pertolongan dan kemudahan sehingga peneliti dapat menyelesaikan proposal tesis berjudul "**Pengaruh *Green Human Resource Management* terhadap *Sustainability University* dengan Mediasi *Green Leadership* dan Moderasi *Green Organizational Culture***". Penelitian tesis ini dilakukan sebagai bentuk capaian hasil dari pemenuhan syarat memperoleh gelar Magister Manajemen pada program studi S2 Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Jawa Timur.

Dalam penulisan tesis ini tidak akan terlepas dari berbagai pihak yang telah memberikan kontribusi, untuk itu penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Ir. Akmal Fauzi, MT. selaku Rektor Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Jawa Timur. atas pemberian tawaran beasiswa dalam meneruskan jenjang S2 Manajemen di UPN "Veteran" Jawa Timur
2. Ibu Dr. Dra. Ec. Tri Kartika Pertiwi, M.Si, CFP selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Jawa Timur.
3. Ibu Prof. Dr. Yuniningsih, S.E., M.Si selaku Koordinator Program Studi Magister Manajemen Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Jawa Timur.
4. Ibu Prof. Dr. Yuniningsih, S.E., M.Si dan Ibu Dr. Hesty Prima Rini, S.E., M.M selaku pembimbing
5. Seluruh Bapak dan Ibu Dosen program studi Magister Manajemen serta Civitas Akademik Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas

Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur atas seluruh pelayanannya

6. Ayah Subiyantari Saputro dan Bunda Eni Sudarti selaku tempat pulang ternyaman penulis
7. Kakak dan Adik tercinta atas segala dukungannya
8. Teman-Teman MM Reguler Angkatan 2024 atas dukungan dan semangatnya
9. Diri sendiri yang tetap berperan atas perjalanan yang mungkin terasa penuh tantangan. Namun jauh kecil dihatinya percaya, tidaklah suatu hambatan datang tanpa sebuah kisah indah didalamnya. Selamat menyelesaikan satu dari jutaan mimpi dan selamat datang pada perjalanan berikutnya.

Surabaya 19 November 2025

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	ii
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xv
BAB I PENDAHULUAN.....	12
1.1 Latar Belakang	12
1.2 Rumusan Masalah	30
1.3 Tujuan Penelitian.....	31
1.4 Manfaat Penelitian.....	33
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	36
2.1 Review Penelitian Terdahulu.....	36
2.2 Landasan Teori	43
2.2.1 Grand Theory.....	43
2.3 Variabel Penelitian	53
2.3.1 Sustainability University	53
2.3.2 Green Human Resource Management.....	56
2.3.3 Green Leadership	68
2.3.4 Green Organizational Culture	71
2.4 Pengaruh Antar Variabel	74
2.4.1 Pengaruh Green Recruitment and Selection terhadap Sustainability University.....	74
2.4.2 Pengaruh Green Performance Evaluation terhadap Sustainability University.....	76
2.4.3 Pengaruh Green Training and Development terhadap Sustainability University.....	78
2.4.4 Pengaruh Green Recruitment and Selection terhadap Sustainability University dengan variabel mediasi Green Leadership	80

2.4.5 Pengaruh Green Performance Evaluation terhadap Sustainability University dengan variabel mediasi Green Leadership	82
2.4.6 Pengaruh Green Training and Development terhadap Sustainability University dengan mediasi Green Leadership.....	84
2.4.7 Pengaruh Green Recruitment and Selection terhadap Sustainability University dengan variabel moderasi Green Organizational Culture	87
2.4.8 Pengaruh Green Performance Evaluation terhadap Sustainability University dengan variabel moderasi Green Organizational Culture	89
2.4.9 Pengaruh Green Training and Development terhadap Sustainability University dengan Variabel Moderasi Green Organizational Culture.....	91
2.5 Kerangka Konseptual	94
2.6 Hipotesis	94
BAB III METODE PENELITIAN.....	96
3.1 Jenis dan Desain Penelitian	96
3.2 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel	98
3.2.1 Variabel Dependen (Y) : Sustainability University	99
3.2.2 Variabel Independen (X1) : Green Recruitment and Selection	100
3.2.3 Variabel Independen (X2) : Green Performance Evaluation.....	101
3.2.4 Variabel Independen (X3) : Green Training and Development	102
3.2.5 Variabel Mediasi (Z1) : Green Leadership.....	103
3.2.6 Variabel Moderasi (Z2) : Green Organizational Culture.....	104
3.3 Populasi dan Sampel	105
3.3.1 Populasi.....	105
3.3.2 Sampel	106
3.4 Teknik Pengambilan Data	109
3.5 Teknik Analisis Data.....	110
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....	114
4.1 Deskripsi Objek Penelitian.....	114
4.2 Deskripsi Responden	115
4.2.1 Deskripsi Responden Berdasarkan Fakultas.....	115
4.2.2 Deskripsi Responden Berdasarkan Status Kepegawaian.....	116
4.2.3 Deskripsi Responden Berdasarkan Lama Jabatan.....	117
4.3 Deskripsi Variabel Penelitian	118

4.3.1 Deskripsi Variabel Sustainability University (Y)	118
4.3.2 Deskripsi Variabel Green Recruitment and Selection (X1)	120
4.3.5 Deskripsi Variabel Green Performance Evaluation (X2)	123
4.3.4 Deskripsi Variabel Green Training and Development (X3)	125
4.3.6 Deskripsi Variabel Green Leadership (Z1)	127
4.3.7 Deskripsi Variabel Green Organizational Culture (Z2).....	130
4.4 Hasil Penelitian	132
4.4.1 Evaluasi Outer Model.....	132
4.4.2 Evaluasi Inner Model	137
4.5 Uji Hipotesis	140
4.5.1 Uji Bootstapping Efek Langsung (Direct Effect).....	140
4.5.2 Uji Bootstapping Efek Tidak Langsung (Indirect Effect).....	142
4.5.3 Uji Efek Moderasi	144
4.6 Pembahasan	146
4.6.1 Pengaruh <i>Green Rcruitment and Selection</i> terhadap <i>Sustainability University</i>	146
4.6.2 Pengaruh <i>Green Performance Evaluation</i> terhadap <i>Sustainability University</i>	149
4.6.3 Pengaruh <i>Green Training and Development</i> terhadap <i>Sustainability University</i>	152
4.6.4 Pengaruh <i>Green Recruitment and Selection</i> terhadap <i>Sustainability University</i> dengan Mediasi <i>Green Leadership</i>	155
4.6.5 Pengaruh <i>Green Performance Evaluation</i> terhadap <i>Sustainability University</i> dengan Mediasi <i>Green Leadership</i>	157
4.6.6 Pengaruh <i>Green Training and Development</i> terhadap <i>Sustainability University</i> dengan Mediasi <i>Green Leadership</i>	160
4.6.7 Pengaruh <i>Green Recruitment and Selection</i> terhadap <i>Sustainability University</i> dengan Moderasi <i>Green Organizational Culture</i>	162
4.6.8 Pengaruh <i>Green Performance Evaluation</i> terhadap <i>Sustainability University</i> dengan Moderasi <i>Green Organizational Culture</i>	165
4.6.9 Pengaruh <i>Green Training and Development</i> terhadap <i>Sustainability University</i> dengan Moderasi <i>Green Organizational Culture</i>	168
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	171
5.1 Kesimpulan	171

5.2 Saran 173
DAFTAR PUSTAKA..... 176
LAMPIRAN 187

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Data <i>UI GreenMetric UPNVJT</i>	14
Tabel 1.2 Data Pra Survei Capaian <i>Sustainability University</i> di UPNVJT.....	16
Tabel 1.3 Data Pra Survei Capaian <i>Green Human Resource Management</i> di UPNVJT.....	18
Tabel 1.4 Data Pra Survei Capaian <i>Green Human Resource Management</i> di UPNVJT.....	20
Tabel 1.5 Data Pra Survei Capaian <i>Green Human Resource Management</i> di UPNVJT.....	22
Tabel 1.6 Data Pra Survei Capaian <i>Green Human Resource Management</i> di UPNVJT.....	23
Tabel 1.7 Data Pra Survei Capaian <i>Green Human Resource Management</i> di UPNVJT.....	26
Tabel 3.1 Jumlah Populasi Penelitian Per Fakultas UPNVJT.....	109
Tabel 3.1 Jumlah Responden Penelitian Per Fakultas UPNVJT.....	111
Tabel 4.1 Deskripsi Responden Berdasarkan Fakultas.....	118
Tabel 4.2 Deskripsi Responden Berdasarkan Status Kepegawaian.....	119
Tabel 4.3 Deskripsi Responden Berdasarkan Lama Jabatan.....	120
Tabel 4.4 Distribusi Frekuensi <i>Sustainability University</i> (Y).....	122
Tabel 4.5 Distribusi Frekuensi <i>Green Recruitment and Selection</i> (X1).....	124
Tabel 4.6 Distribusi Frekuensi <i>Green Performance Evaluation</i> (X2).....	126
Tabel 4.7 Distribusi Frekuensi <i>Green Training and Development</i> (X3).....	128
Tabel 4.8 Distribusi Frekuensi <i>Green Leadership</i> (Z1).....	130
Tabel 4.9 Distribusi Frekuensi <i>Green Organizational Culture</i> (Z2).....	132
Tabel 4.10 Hasil <i>Outer Loading</i> (Factor Loading).....	135
Tabel 4.11 Hasil <i>Cross Loading</i>	137
Tabel 4.12 Hasil <i>Composite Reliability dan AVE</i>	138
Tabel 4.13 Hasil <i>R-Square</i>	140

Tabel 4.14 Hasil Uji Hipotesis Efek Langsung (<i>Direct Effect</i>).....	142
Tabel 4.15 Hasil Uji Efek Tidak Langsung Mediasi (<i>Indirect Effect</i>).....	144
Tabel 4.16 Hasil Uji Efek Moderasi.....	146

DAFTAR GAMBAR

Gambar konsep <i>AMO Theory</i>	48
Gambar <i>Triple Bottom Line</i>	52
Gambar Konseptual.....	94
Gambar Model PLS.....	134

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuesioner Penelitian.....	191
Lampiran 2. Jawaban Responden.....	199
Lampiran 3. Model PLS dalam Penelitian.....	207
Lampiran 4. Hasil Olah Data.....	208