

BAB II

KAJIAN TEORI DAN KERANGKA BERFIKIR

A. Kajian Teori

1. *Employee Engagement* (Y)

a. Pengertian *Employee Engagement*

Employee Engagement adalah tingkat keterlibatan psikologis, komitmen, dan antusiasme karyawan dalam menjalankan pekerjaannya sehingga berperan aktif mencapai tujuan organisasi. Karyawan yang *engaged* memiliki rasa memiliki, motivasi tinggi, serta inisiatif dalam bekerja.²¹

Penelitian yang dilakukan oleh Wibowo dan Santoso dalam Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan menunjukkan bahwa *employee engagement* berperan penting dalam meningkatkan kinerja individu, mengurangi *turnover intention*, serta memperkuat loyalitas karyawan.²²

b. Indikator *Employee Engagement*

Employee Engagement menggambarkan tingkat keterikatan karyawan terhadap pekerjaan dan organisasinya. Karyawan yang memiliki *engagement*

²¹ Pratiwi & Puspitasari, "Pengaruh *Employee Engagement* terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*," *Jurnal Bisnis dan Manajemen* 21, no. 1 (2020): hlm. 46.

²² Wibowo, A., & Santoso, "Pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kinerja Karyawan pada Sektor Jasa," *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan* 23, no. 1 (2021): hlm. 112.

tinggi akan menunjukkan energi, dedikasi, serta keterlibatan penuh dalam melaksanakan tugas.²³ Indikator yang digunakan dalam penelitian ini meliputi:

- 1) Kepuasan terhadap pekerjaan
- 2) Rasa memiliki terhadap organisasi
- 3) Partisipasi dalam kegiatan keberlanjutan dan tanggung jawab sosial perusahaan

c. Faktor-faktor yang mempengaruhi *Employee Engagement*

- 1) Lingkungan kerja
- 2) Kepemimpinan
- 3) Pengembangan dan pelatihan
- 4) Sistem penghargaan
- 5) Nilai organisasi dan keberlanjutan

2. *Green Recruitment* (X1)

a. Pengertian *Green Recruitment*

Green recruitment merujuk pada proses perekrutan yang mempertimbangkan dampak lingkungan, dengan mencari kandidat yang memiliki kepedulian dan komitmen terhadap keberlanjutan. Konsep ini sejalan dengan pandangan bahwa rekrutmen hijau berperan sebagai pintu masuk dalam membangun budaya

²³ Sari & Handayani, "Analisis Employee Engagement dan Dampaknya terhadap Kinerja Karyawan pada Industri Perbankan Syariah di Indonesia," *Jurnal Manajemen dan Bisnis Indonesia* 10, no. 2 (2021): hlm. 87-99.

organisasi yang berorientasi pada keberlanjutan.²⁴ Selain itu, *green recruitment* dipandang sebagai strategi penting dalam menciptakan *employee–organization value congruence*, yaitu kesesuaian antara nilai individu dan organisasi dalam hal kepedulian lingkungan, yang pada gilirannya meningkatkan *employee engagement* dan loyalitas kerja.²⁵

Dalam konteks Indonesia, penelitian terbaru menegaskan bahwa penerapan *green recruitment* di sektor keuangan berkontribusi positif terhadap reputasi organisasi, daya tarik perusahaan bagi generasi muda, serta kinerja keberlanjutan organisasi.²⁶ Dengan demikian, *green recruitment* bukan hanya sekadar proses administratif, melainkan strategi strategis untuk membentuk sumber daya manusia yang selaras dengan nilai keberlanjutan.

²⁴ Jamil, S., Farooq, M., & Khurshid, “Green human resource management and employee engagement: Evidence from sustainable organizations.”

²⁵ Shafaei, A., Nejati, M., & Yusoff, “Green human resource management: A two-study investigation of antecedents and outcomes.”

²⁶ Permata, A. K., Wening, N., & Hariyadi, “Analisis penerapan Green HRM pada kinerja keberlanjutan industri keuangan di Indonesia,” *Reviu Akuntansi dan Bisnis Indonesia* 8(3) (2024): 4. 371-382.

b. Indikator *Green Recruitment*

Green Recruitment merupakan salah satu praktik utama dalam *Green Human Resource Management* (GHRM) yang menekankan pada proses perekrutan berbasis lingkungan. Indikator *Green Recruitment* dapat dilihat dari beberapa aspek.²⁷

1) *Paperless recruitment/digital hiring*

Proses rekrutmen ramah lingkungan, misalnya penggunaan sistem rekrutmen digital (*paperless recruitment*) untuk mengurangi penggunaan kertas dan sumber daya.

2) Visi keberlanjutan dalam deskripsi kegiatan

Yaitu dengan mencantumkan visi keberlanjutan organisasi dan preferensi pada kandidat yang memiliki kepedulian lingkungan.

3) Pertimbangan nilai lingkungan dalam seleksi kandidat

Yaitu citra perusahaan sebagai organisasi yang peduli lingkungan untuk menarik calon karyawan dengan nilai yang sejalan.

²⁷ Gde Bayu Surya Parwita I Wayan Edi Arsawan, Andri Hadiansyah, Ida Ayu Oka Martini, Silvia Risnawati, Renita Kawuryan, Andra Juansa, Ni Putu Maha Lina, "Green Human Resources Management Mendukung Kinerja Lingkungan Industri Perhotelan," *Jurnal Co Management* 3, no. 2 (2021): 457–470.

3. *Green Development* (X2)

a. *Pengertian Green Development*

Green development adalah program pelatihan dan pengembangan karyawan yang menanamkan nilai-nilai keberlanjutan serta keterampilan kerja ramah lingkungan untuk mengubah perilaku dalam pekerjaan.²⁸

Dalam konteks ini, organisasi berperan penting dalam membekali karyawan dengan pengetahuan mengenai isu-isu lingkungan, praktik kerja ramah lingkungan, serta tanggung jawab individu terhadap keberlanjutan organisasi. Pelatihan tersebut dapat mencakup penggunaan sumber daya secara efisien, pengurangan limbah, hingga strategi adaptasi terhadap perubahan iklim dalam aktivitas kerja sehari-hari.²⁹

Menurut Swati Singh dan Sita Wanka dalam bukunya "*Sustainable Human Resource Management*", pengembangan karyawan merupakan proses terencana untuk meningkatkan keterampilan kerja dan sikap profesional, yang selaras dengan tujuan jangka panjang organisasi. Dalam

²⁸ Pradana & W. Mukharomah, "Pengaruh Kemampuan Hijau dan Pelatihan Hijau terhadap Kinerja Karyawan yang Dimediasi oleh Motivasi Hijau pada DPUPR Ngawi" (Universitas Muhammadiyah Surakarta, 2022).

²⁹ Ni Putu Thrisna Wulan Sari & Nilna Muna, "Green HRM: Meningkatkan Kinerja Melalui Tim Hijau", *Jurnal Manajemen Terapan dan Keuangan* 13, no. No. 5 (2025): hlm. 1449-1463.

pengembangannya, pelatihan yang diarahkan untuk membentuk sikap peduli lingkungan akan menghasilkan karyawan yang lebih sadar terhadap pentingnya keberlanjutan dalam praktik kerja sehari-hari.³⁰

b. Indikator *Green Development*

Green Development merujuk pada praktik pelatihan dan pengembangan karyawan yang berfokus tidak hanya pada peningkatan kompetensi teknis, tetapi juga pada penguatan kesadaran lingkungan. Indikator *Green Development* mencakup:³¹

- 1) Program pelatihan ramah lingkungan, seperti efisiensi energi, pengelolaan limbah, dan praktik kerja hijau.
- 2) Pengembangan keterampilan berkelanjutan, misalnya kemampuan menggunakan teknologi ramah lingkungan atau sistem digital hemat sumber daya.
- 3) Integrasi nilai keberlanjutan dalam kurikulum pelatihan, sehingga karyawan memiliki

³⁰ Swati Singh dan Sita Wanka, *Sustainable Human Resource Management*, 2020.

³¹ Ritha F. Dalimunthe Rini Astuti, Nugraha Pratama, Willy Yusnandar, Irwadi, Muhammad Ali, Supiah Ningsih, "Green Career Development Di Perusahaan Swasta: Tinjauan Literatur Dalam Konteks Kota Medan," *Jurnal SOMASI (Sosial Humaniora Komunikasi)* 6, no. 1 (2025): 182–190.

- pemahaman tentang peran mereka dalam mendukung *sustainable development goals*
- 4) Monitoring hasil pelatihan hijau, berupa evaluasi tingkat perubahan perilaku karyawan setelah mengikuti program pelatihan lingkungan.³²

4. Green Employee Relations (X3)

a. Pengertian Green Employee Relations

Green Employee Relations merupakan hubungan manajemen karyawan yang dibangun atas prinsip kesejahteraan dan keberlanjutan lingkungan, serta komunikasi terbuka atas terkait isu lingkungan.³³ Jika *employee relations* pada umumnya menekankan pada penciptaan hubungan industrial yang harmonis, komunikasi yang efektif, serta keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan, maka *green employee relations* memperluas perspektif tersebut dengan mengintegrasikan nilai-nilai ramah lingkungan ke dalam interaksi organisasi–karyawan.³⁴

³² Erni Pratiwi Perwitasari Supardi et al., “Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia Hijau : Pelatihan Hijau , Rekrutmen Hijau , Manajemen Kinerja Hijau dan Kompensasi Hijau Green Human Resource Management Concept :,” *Jurnal Bisnis Mahasiswa* 5 (2025).

³³ Tirza Carol Gracia Tompodung, Siti Badriyah Rushayati, dan M. Nur Aidi, “Efektivitas Program Adiwiyata Terhadap Perilaku Ramah Lingkungan Warga Sekolah Di Kota Depok,” *Jurnal Pengelolaan Sumberdaya Alam dan Lingkungan (Journal of Natural Resources and Environmental Management)* 8, no. 2 (2018): 170–177.

³⁴ Armoni N. P. I. M. P. Dewi, I. K. Astawa, “The implementations of green employee relations in supporting environmental performance at Hilton

Menurut Riyanto dalam Jurnal Manajerial menemukan bahwa Green HRM berdampak signifikan pada retensi karyawan melalui mediasi *employee engagement* dan kepuasan kerja, yang mengindikasikan bahwa *green employee relations* (misalnya dukungan organisasi terhadap praktik hijau dan keterlibatan karyawan dalam program keberlanjutan) mampu meningkatkan motivasi dan kelekatan karyawan terhadap perusahaan.³⁵

b. Indikator *Green Employee Relations*

Green Employee Relations adalah bentuk hubungan industrial yang menekankan keterlibatan karyawan dalam menciptakan lingkungan kerja yang berkelanjutan. Indikatornya meliputi:³⁶

- 1) Program yang meningkatkan kepedulian lingkungan karyawan
- 2) Kebijakan yang mendukung kesejahteraan dan lingkungan
- 3) Komunikasi terbuka mengenai praktik keberlanjutan

Bali Resort,” *Journal of Applied Sciences in Travel and Hospitality* 6, no. 2 (2023): hlm. 117-128.

³⁵ Riyanto, “Pengaruh Green Human Resource Management terhadap Employee Retention melalui Employee Engagement dan Job Satisfaction,” *Jurnal Manajerial* 7, no. 2 (2025): hlm. 112-124.

³⁶ Novita Setyawati Rizki Handayani, Hanifah Alifia Roza, Nur Azzahra Alifia, Firda Fitriani, “Peran Green Employee Relations dalam Mendorong Keterlibatan Karyawan pada Program Keberlanjutan,” *Jurnal Administrasi dan Bisnis Indonesia* 8, no. 3 (2021): hlm. 145-158.

Tabel 2. 1 Perbedaan Utama

Aspek	Konvensional (<i>Recruitmen/ Development/ Employee Relations</i>)	<i>Green Recruitmen/ Green Development/ Green Employee Relations</i>
<i>Recuitment</i>	Fokus utama mencari kandidat dengan keterampilan dan pengalaman sesuai kebutuhan posisi.	Fokus tidak hanya pada keterampilan, tetapi juga pada kepedulian kandidat terhadap lingkungan, penggunaan proses rekrutmen yang ramah lingkungan (missal <i>e-recruitment, paperless</i>)
<i>Development</i>	Pelatihan dan pengembangan diarahkan untuk peningkatan kompetensi kerja, produktivitas, dan keterampilan teknis.	Pelatihan dan pengembangan mencakup pengetahuan lingkungan, efesiensi energy, inovasi berkelanjutan, serta membangun budaya kerja ramah lingkungan.
<i>Employee Relations</i>	Hubungan kerja difokuskan pada komunikasi, penyelesaian konflik, pemenuhan hak	Hubungan kerja diperluas ke aspek partisipasi karyawan dalam program hijau (CSR lingkungan,

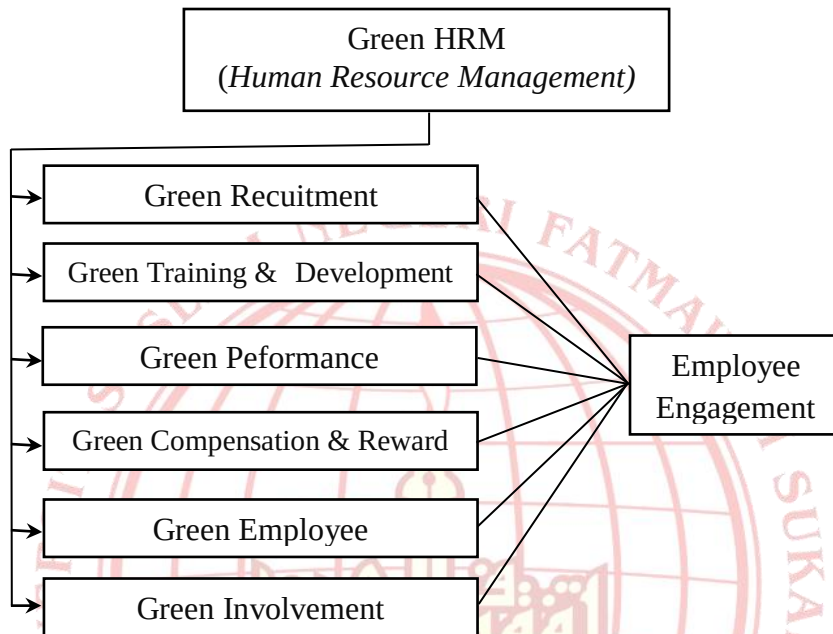
	dan kewajiban, serta menjaga iklim kerja yang harmonis.	kampanye internal hemat energi, penghargaan perilaku hijau), sehingga menciptakan loyalitas yang selaras dengan misi keberlanjutan.
--	---	---

(Sumber: *Jurnal Manajemen dan Karyawan*, Green Human resource Management: Strategi rekrutmen, Pelatihan, dan Hubungan Karyawan Ramah Lingkungan 2022)

Turunan konsep ini juga berkaitan erat dengan teori keberlanjutan seperti triple bottom line (*profit, people, planet*), *resource-based view* yang menekankan keunggulan kompetitif melalui pengelolaan SDM berkelanjutan, serta teori perilaku organisasi hijau (*green organizational behavior*) yang memandang karyawan sebagai *agen* perubahan menuju tercapainya tujuan pembangunan berkelanjutan (*sustainable development goals*). Dengan demikian, *Green HRM* bukan hanya sekadar strategi operasional, tetapi juga merupakan paradigma manajerial yang menempatkan aspek lingkungan, sosial, dan ekonomi sebagai satu kesatuan dalam pengelolaan sumber daya manusia.³⁷

³⁷ A Fadhilah, S., & Hidayat, "Pengaruh Green Human Resource Management terhadap Keterlibatan Karyawan," *Jurnal Bisnis dan Manajemen Indonesia* 8, no. 1 (2021): 45–56.

Bagan 2. 1
Green HRM dan Turunannya terhadap Employee Engagement



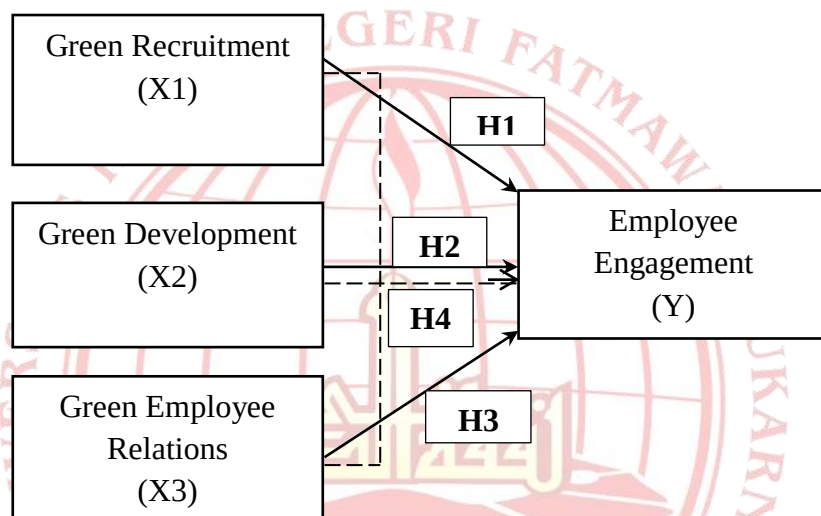
(Sumber: *Jurnal Ilmu Ekonomi dan Bisnis Islam (JIEBI)*, Implementasi green Recruitment dan green Training dalam mendorong keberlanjutan organisasi 2023)

B. Kerangka Berfikir Penelitian

Dalam suatu penelitian, kerangka berpikir memiliki peran penting sebagai dasar logis yang menggambarkan hubungan antara variabel-variabel yang diteliti. Kerangka berpikir membantu peneliti menjelaskan bagaimana teori dan temuan sebelumnya digunakan untuk membangun asumsi hubungan antar variabel dalam penelitian yang sedang dilakukan. Berangkat dari teori dan hasil penelitian sebelumnya, maka

hubungan antara *Green Recruitment* dan *Green Employee Relations* terhadap *Employee Engagement* dapat digambarkan dalam bentuk bagan kerangka berpikir berikut:

Bagan 2. 2
Kerangka Berfikir Penelitian



Keterangan:

1. H1 ($X1 \rightarrow Y$) : Menunjukkan pengaruh *Green Recruitment* secara mandiri terhadap *Employee Engagement*.
2. H2 ($X2 \rightarrow Y$) : Menunjukkan pengaruh *Green Development* secara mandiri terhadap *Employee Engagement*.

3. H3 ($X_3 \rightarrow Y$) : Menunjukkan pengaruh *Green Employee Relations* secara mandiri terhadap *Employee Engagement*.
4. H4 ($X_1, X_2, X_3 \dashrightarrow Y$) : Menunjukkan bahwa *Green Recruitment*, *Green Development*, dan *Green Employee Relations* secara kolektif atau bersama-sama berpengaruh terhadap *Employee Engagement*.

Gambar kerangka berfikir tersebut menunjukkan bahwa *Green Recruitment* (X_1), *Green Development* (X_2), dan *Green Employee Relations* (X_3) bertindak sebagai variabel Independen yang secara langsung memengaruhi *Employee Engagement* (Y) sebagai variabel Dependen. Arah panah pada model menjelaskan bahwa semakin baik penerapan praktik *Green HRM*, khususnya dalam proses rekrutmen, pengembangan, dan hubungan kerja, maka tingkat keterlibatan karyawan dalam organisasi juga diharapkan meningkat.

C. Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan jawaban sementara suatu penelitian yang mana kebenarannya perlu untuk diuji dan dibuktikan melalui penelitian. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Jadi, hipotesis juga dapat

dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban yang empiric.³⁸

1. H01: *Green Recruitment* (X1) tidak berpengaruh signifikan terhadap *Employee Engagement* (Y) pada Bank Syariah Nasional (BSN) KC Bengkulu.
2. H1: *Green Recruitment* (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement* (Y) pada Bank Syariah Nasional (BSN) KC Bengkulu.
3. H02: *Green Development* (X2) tidak berpengaruh signifikan terhadap *Employee Engagement* (Y) pada Bank Syariah Nasional (BSN) KC Bengkulu.
4. H2: *Green Development* (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement* (Y) pada Bank Syariah Nasional (BSN) KC Bengkulu.
5. H03: *Green Employee Relations* (X3) tidak berpengaruh signifikan terhadap *Employee Engagement* (Y) pada Bank Syariah Nasional (BSN) KC Bengkulu.
6. H3: *Green Employee Relations* (X3) berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement* (Y) pada Bank Syariah Nasional (BSN) KC Bengkulu.
7. H04: *Green Recruitment* (X1), *Green Development* (X2) dan *Green Employee Relations* (X3) secara simultan tidak berpengaruh signifikan terhadap *Employee Engagement* (Y) pada Bank Syariah Nasional (BSN) KC Bengkulu.

³⁸ Sugiyono, *Metode Penelitian: Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (Bandung, 2021).

8. H4: *Green Recruitment* (X1), *Green Development* (X2) dan *Green Employee Relations* (X3) secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement* (Y) pada Bank Syariah Nasional (BSN) KC Bengkulu.

