DISERTASI

GREEN HRM UNTUK MENINGKATKAN *EMPLOYEES' ECO-FRIENDLY BEHAVIOR* MELALUI *ENVIRONMENTAL AWARENESS* DAN *PROACTIVE PRO-ENVIRONMENTAL PERFORMANCE* DIMODERASI OLEH *SERVANT LEADERSHIP* PADA KARYAWAN PERUSAHAAN PELAYARAN DI SURABAYA

GREEN HRM TO IMPROVE EMPLOYEES' ECO-FRIENDLY BEHAVIOR THROUGH ENVIRONMENTAL AWARENESS AND PROACTIVE PRO-ENVIRONMENTAL PERFORMANCE MODERATED BY SERVANT LEADERSHIP AMONG SHIPPING COMPANY EMPLOYEES IN SURABAYA

Oleh :

MEYTI HANNA ESTER KALANGI
1272300017

PROGRAM DOKTOR ILMU EKONOMI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS 17 AGUSTUS 1945 SURABAYA
2026

DISERTASI

GREEN HRM UNTUK MENINGKATKAN *EMPLOYEES' ECO-FRIENDLY BEHAVIOR* MELALUI *ENVIRONMENTAL AWARENESS* DAN *PROACTIVE PRO-ENVIRONMENTAL PERFORMANCE* DIMODERASI OLEH *SERVANT LEADERSHIP* PADA KARYAWAN PERUSAHAAN PELAYARAN DI SURABAYA

GREEN HRM TO IMPROVE EMPLOYEES' ECO-FRIENDLY BEHAVIOR THROUGH ENVIRONMENTAL AWARENESS AND PROACTIVE PRO-ENVIRONMENTAL PERFORMANCE MODERATED BY SERVANT LEADERSHIP AMONG SHIPPING COMPANY EMPLOYEES IN SURABAYA

Oleh :

MEYTI HANNA ESTER KALANGI
1272300017

PROGRAM DOKTOR ILMU EKONOMI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS 17 AGUSTUS 1945 SURABAYA
2026

GREEN HRM UNTUK MENINGKATKAN *EMPLOYEES' ECO-FRIENDLY BEHAVIOR* MELALUI *ENVIRONMENTAL AWARENESS* DAN *PROACTIVE PRO-ENVIRONMENTAL PERFORMANCE* DIMODERASI OLEH *SERVANT LEADERSHIP* PADA KARYAWAN PERUSAHAAN PELAYARAN DI SURABAYA

GREEN HRM TO IMPROVE EMPLOYEES' ECO-FRIENDLY BEHAVIOR THROUGH ENVIRONMENTAL AWARENESS AND PROACTIVE PRO-ENVIRONMENTAL PERFORMANCE MODERATED BY SERVANT LEADERSHIP AMONG SHIPPING COMPANY EMPLOYEES IN SURABAYA

DISERTASI

Untuk memperoleh Gelar Doktor
Pada Program Doktor Ilmu Ekonomi
Fakultas Ekonomi Dan Bisnis
Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya

Diajukan Oleh:

Meyti Hanna Ester Kalangi
NIM: 1272300017

PROGRAM DOKTOR ILMU EKONOMI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS 17 AGUSTUS 1945 SURABAYA
2026

GREEN HRM UNTUK MENINGKATKAN *EMPLOYEES' ECO-FRIENDLY BEHAVIOR* MELALUI *ENVIRONMENTAL AWARENESS* DAN *PROACTIVE PRO-ENVIRONMENTAL PERFORMANCE* DIMODERASI OLEH *SERVANT LEADERSHIP* PADA KARYAWAN PERUSAHAAN PELAYARAN DI SURABAYA

GREEN HRM TO IMPROVE EMPLOYEES' ECO-FRIENDLY BEHAVIOR THROUGH ENVIRONMENTAL AWARENESS AND PROACTIVE PRO-ENVIRONMENTAL PERFORMANCE MODERATED BY SERVANT LEADERSHIP AMONG SHIPPING COMPANY EMPLOYEES IN SURABAYA

DISUSUN OLEH:

MEYTI HANNA ESTER KALANGI
1272300017

PROGRAM DOKTOR ILMU EKONOMI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS 17 AGUSTUS 1945 SURABAYA

2026

DISERTASI

GREEN HRM UNTUK MENINGKATKAN *EMPLOYEES' ECO-FRIENDLY BEHAVIOR* MELALUI *ENVIRONMENTAL AWARENESS* DAN *PROACTIVE PRO-ENVIRONMENTAL PERFORMANCE* DIMODERASI OLEH *SERVANT LEADERSHIP* PADA KARYAWAN PERUSAHAAN PELAYARAN DI SURABAYA

Disertasi ini Telah Diuji dan Dinilai Oleh Panitia Penguji
Pada Ujian Terbuka Disertasi
Program Studi Doktor Ilmu Ekonomi
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya
Pada tanggal _____

Oleh:

MEYTI HANNA ESTER KALANGI
NIM: 1272300017

LEMBAR PENGESAHAAN

DISERTASI

GREEN HRM UNTUK MENINGKATKAN *EMPLOYEES' ECO-FRIENDLY BEHAVIOR* MELALUI *ENVIRONMENTAL AWARENESS* DAN *PROACTIVE PRO-ENVIRONMENTAL PERFORMANCE* DIMODERASI OLEH *SERVANT LEADERSHIP* PADA KARYAWAN PERUSAHAAN PELAYARAN DI SURABAYA

Diajukan Oleh:

Meyti Hanna Ester Kalangi
NIM: 1272300017

Promotor,

Prof. Dr. Amiartuti Kusmaningtyas, SH., MM

Co Promotor,

Dr. I Dewa Ketut Raka Ardiana, MM.

Mengetahui:
Ketua Program Doktor Ilmu Ekonomi
Fakultas Ekonomi Dan Bisnis
Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya

Dr. Dra. Ec. I. A. Sri Brahmayanti M.M.

LEMBAR PENGESAHAN PENGUJI

***GREEN HRM* UNTUK MENINGKATKAN *EMPLOYEES' ECO-FRIENDLY BEHAVIOR* MELALUI *ENVIRONMENTAL AWARENESS* DAN *PROACTIVE PRO-ENVIRONMENTAL PERFORMANCE* DIMODERASI OLEH *SERVANT LEADERSHIP* PADA KARYAWAN PERUSAHAAN PELAYARAN DI SURABAYA**

Disertasi ini telah diuji dan dinilai
Oleh Panitia Penguji pada Ujian Terbuka Disertasi
Program Studi Doktor Ilmu Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya
Pada tanggal 22 Mei 2026

Ketua	: Dr. Harjo Seputro, S.T., M.T.	(.....)
Sekertaris	: Prof. Dr. Hj. Tri Ratnawati, Ak., MS., CA., CPA	(.....)
Promotor	: Prof. Dr. Amiartuti Kusmaningtyas, SH., MM	(.....)
Co-Promotor	: Dr. I Dewa Ketut Raka Ardiana, MM	(.....)
Anggota	: Prof. Dr. H. Slamet Riyadi, M.Si., Ak., CA., CTA	(.....)
	: Prof. Dr. Hj. Ida Aju Brahma Ratih, MM	(.....)
	: Dr. Hj. Sumiati, MM	(.....)
	: Prof. Dr. Sukesi, M.M	(.....)
	: Dr. Ida Ayu Sri Brahmayanti, M.M	(.....)
	: Dr. Endah Budiarti, M.Si	(.....)

Mengetahui:
Ketua Program Studi Doktor Ilmu Ekonomi
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya

Dr. Ida Ayu Sri Brahmayanti, MM.

SURAT PERNYATAAN ORISINALITAS DISERTASI

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama	:	Meyti Hanna Ester Kalangi
NIM	:	1272300017
Alamat	:	Citra Garden, Sidoarjo
Program Studi	:	Doktor Ilmu Ekonomi Universitas 17 agustus 1945 Surabaya

Menyampaikan bahwa "**Disertasi**" saya yang berjudul:

"*GREEN HRM* UNTUK MENINGKATKAN *EMPLOYEES' ECO-FRIENDLY BEHAVIOR* MELALUI *ENVIRONMENTAL AWARENESS* DAN *PROACTIVE PRO-ENVIRONMENTAL PERFORMANCE* DIMODERASI OLEH *SERVANT LEADERSHIP* PADA KARYAWAN PERUSAHAAN PELAYARAN DI SURABAYA"

Adalah hasil karya saya sendiri bukan **"Duplikasi"** dari karya orang lain, dan didalam naskah Disertasi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu perguruan tinggi dan juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip didalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata didalam naskah desertasi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur plagiasi, saya bersedia desertasi ini digugurkan dan gelar akademik yang saya peroleh (DOKTOR) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya tanpa ada paksaan dari siapapun.

Surabaya, 1 Mei 2026



Meyti Hanna Ester Kalangi

UNIVERSITAS 17 AGUSTUS 1945 SURABAYA

BADAN PERPUSTAKAAN
JL. SEMOLOWARU 45 SURABAYA
TELP. 031 593 1800 (Ext. 311)
Email : perpus@untag-sby.ac.id

LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai Civitas Akademik Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya, Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama	:	Meyti Hanna Ester Kalangi
NBI / NPM	:	1272300017
Fakultas	:	Ekonomi dan Bisnis
Program Studi	:	Doktor Ilmu Ekonomi
Jenis Karya	:	Disertasi

Demi perkembangan ilmu pengetahuam, saya menyetujui untuk memberikan kepada Badan Perpustakaan Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya Hak Bebas Royalti Nonekslusif (Nonexclusive Royalty-Free Right), atas karya saya yang berjudul :

"*GREEN HRM* UNTUK MENINGKATKAN *EMPLOYEES' ECO-FRIENDLY BEHAVIOR* MELALUI *ENVIRONMENTAL AWARENESS* DAN *PROACTIVE PRO-ENVIRONMENTAL PERFORMANCE* DIMODERASI OLEH *SERVANT LEADERSHIP* PADA KARYAWAN PERUSAHAAN PELAYARAN DI SURABAYA"

Dengan Hak Bebas Royalti Nonekslusif (Nonexclusive Royalty-Free Right), Badan Perpustakaan Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya berhak menyimpan, mengalihkan media atau memformatkan, mengolah dalam bentuk pangkalan data (database), merawat, mempublikasikan karya ilmiah saya selama tetap tercantum.

Dibuat di : Surabaya
Pada Tanggal : .....

Yang Menyatakan,



Meyti Hanna Ester Kalangi

ABSTRACT

This study examines the ongoing environmental impact of the shipping industry by examining how Green Human Resource Management (GHRM) drives employee green behavior through Environmental Awareness and Proactive Pro-Environmental Performance, and evaluating the moderating role of Servant Leadership. This study employed a quantitative design with a causal explanatory approach, based on survey data from 293 employees at five shipping companies in Surabaya. Data analysis was conducted using Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS). The results indicate that GHRM has a positive, strong, and significant influence on Environmental Awareness, Proactive Pro-Environmental Performance, and employee green behavior. Environmental Awareness and Proactive Pro-Environmental Performance were shown to significantly mediate the relationship between GHRM and green behavior, confirming their important role as behavioral transmission mechanisms. However, Servant Leadership unexpectedly weakened the influence of GHRM on Environmental Awareness and did not show a significant moderating effect on Proactive Pro-Environmental Performance. These findings challenge the common assumption of the always positive role of leadership in sustainability initiatives. This research contributes to the development of Social Learning and Social Exchange theories in the maritime context and provides practical implications in strengthening GHRM strategies to improve organizational environmental sustainability.

Key word: Green HRM, Employees' eco-friendly behavior, Environmental awareness, Proactive pro-environmental performance, Servant leadership, Shipping company.

ABSTRAK

Penelitian ini mengkaji dampak lingkungan yang terus berlangsung dari industri pelayaran dengan menelaah bagaimana Manajemen Sumber Daya Manusia Berwawasan Lingkungan (GHRM) mendorong perilaku ramah lingkungan karyawan melalui Kesadaran Lingkungan dan Kinerja Proaktif Ramah Lingkungan, serta mengevaluasi peran moderasi Kepemimpinan Pelayan. Penelitian ini menggunakan desain kuantitatif dengan pendekatan penjelasan kausal, berdasarkan data survei dari 293 karyawan di lima perusahaan pelayaran di Surabaya. Analisis data dilakukan menggunakan *Structural Equation Modeling–Partial Least Squares* (SEM-PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa GHRM memiliki pengaruh positif, kuat, dan signifikan terhadap Kesadaran Lingkungan, Kinerja Pro-Lingkungan yang Proaktif, serta perilaku ramah lingkungan karyawan. Kesadaran Lingkungan dan Kinerja Pro-Lingkungan yang Proaktif terbukti secara signifikan memediasi hubungan antara GHRM dan perilaku ramah lingkungan, yang menegaskan peran penting keduanya sebagai mekanisme transmisi perilaku. Namun, Kepemimpinan Pelayan secara tak terduga melemahkan pengaruh GHRM terhadap Kesadaran Lingkungan dan tidak menunjukkan efek moderasi yang signifikan terhadap Kinerja Proaktif Ramah Lingkungan. Temuan ini menantang asumsi umum mengenai peran kepemimpinan yang selalu positif dalam inisiatif keberlanjutan. Penelitian ini berkontribusi pada pengembangan teori Pembelajaran Sosial dan Pertukaran Sosial dalam konteks maritim serta memberikan implikasi praktis dalam memperkuat strategi GHRM untuk meningkatkan keberlanjutan lingkungan organisasi.

Kata kunci: Manajemen Sumber Daya Manusia Berkelanjutan, Perilaku ramah lingkungan karyawan, Kesadaran lingkungan, Kinerja proaktif yang mendukung lingkungan, Kepemimpinan pelayan, Perusahaan pelayaran.

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Tuhan Yang Maha Esa, karena berkat Rahmat-Nya, penulis dapat menyelesaikan finalisasi disertasi yang berjudul *Green Hrm* Untuk Meningkatkan *Employees' Eco-Friendly Behavior* Melalui *Environmental Awareness* dan *Proactive Pro-Environmental Performance* Dimoderasi Oleh *Servant Leadership* Pada Karyawan Perusahaan Pelayaran di Surabaya.

Dalam penulisan Disertasi ini penulis mendapatkan banyak bantuan dari berbagai pihak baik secara moral maupun material. Dalam kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Prof. Dr. Amiartuti Kusmaningtyas, SH., MM. selaku promotor yang selalu dengan telaten, dan sabar mengarahkan, membimbing dan memotivasi penulis.
2. Dr. I Dewa.Ketut Raka Ardiana, MM. Selaku co-promotor yang selalu dengan sabar mengarahkan, membimbing dan memotivasi penulis.
3. Prof. Dr. Harjo Seputro, S.T., M.T. selaku Rektor Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya yang telah memberikan arahan sehingga penyusunan Disertasi dapat diselesaikan.
4. Prof. Dr.Hj. Tri Ratnawati, MS., Ak, C.A., CPA selaku Dekan Program Studi Program Doktor Ilmu Ekonomi Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya yang selalu dengan telaten dan sabar memotivasi penulis.
5. Dr. Dra. Ec. I. A. Sri Brahmayanti M.M. selaku Ketua Program Studi Program Doktor Ilmu Ekonomi Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya yang selalu dengan telaten dan sabar memotivasi penulis.
6. Prof. Dr. H. Slamet Riyadi, SE., MSi., Ak., CPA. selaku Dosen penguji yang telah memberikan arahan dan saran sehingga penyusunan Disertasi dapat diselesaikan.
7. Prof. Dr. Hj. Ida Aju Brahma Ratih, M.M. selaku penguji yang telah memberikan arahan dan saran sehingga penyusunan Disertasi dapat diselesaikan.
8. Dr. Hj. Sumiati, MM. selaku penguji yang telah memberikan arahan dan saran sehingga penyusunan Disertasi dapat diselesaikan.
9. Prof. Dr. Sukesi, M.M. selaku penguji yang telah memberikan arahan dan saran sehingga penyusunan Disertasi dapat diselesaikan.

10. Kepada seluruh pimpinan perusahan pelayaran yang berada di kota Surabaya beserta karyawannya yang telah bersedia memberikan kesempatan dan data kepada penulis.
11. Pimpinan STIA dan Manajemen Kepelabuhan Barunawati Surabaya, terimakasih atas support dan kesempatan yang di berikan kepada penulis selama menyelesaikan studi.
12. Kepada keluarga besar Kalangi-Timban, serta anak-anak Gavriell dan Michaela yang memberikan dukungan penuh, doa dan cintanya sehingga penulisan Disertasi ini dapat diselesaikan.
13. Rekan-rekan seangkatan DIE-48 yang terus memberi semangat dan motivasi kepada penulis sehingga penulis bisa terus bersemangat dalam menyelesaikan penulisan Disertasi.
14. Kepada para Staf Fakultas Ekonomi dan Bisnis Program Studi Doktor Ilmu Ekonomi Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya yang telah memberikan layanan dengan baik selama penulis menempuh studi.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan Disertasi ini masih banyak kekurangan sehingga dukungan dan arahan yang diberikan sangat dibutuhkan oleh penulis, Semoga Tuhan Yang Maha Pengasih membalas semua kebaikan bapak ibu saudara semua, Amin.

Hormat Saya,

Meyti Hanna Ester Kalangi

RINGKASAN

Penelitian ini dilakukan untuk mengidentifikasi dan menganalisis pengaruh peran *green HRM dalam* meningkatkan *employees' eco-friendly behavior* melalui *environmental awareness* dan *proactive pro-environmental performance, serta servant leadership sebagai variable moderasi.* Urgensi penelitian dilakukan karena Perusahaan pelayaran, sebagai salah satu sektor industri yang sangat vital dalam perekonomian global, memiliki peran yang signifikan dalam menjaga kelestarian lingkungan, Namun sayangnya, aktivitas pelayaran juga turut berkontribusi pada berbagai masalah lingkungan yang kita hadapi saat ini. Rendahnya *eco-friendly behavior/* perilaku yang ramah lingkungan dapat berdampak negatif pada reputasi perusahaan, kepatuhan terhadap regulasi, dan keberlanjutan lingkungan dan bisnis jangka Panjang.

Penelitian ini merupakan replikasi dari penelitian yang sudah dilakukan oleh Mahlagha Darvishmotevali & Levent Altinay (2022) dan memodifikasi dengan penelitian dari Neuza Ribeiro, Daniel Roque Gomes, Eduardo Ortega & Ana Suzete Semedo (2022), sehingga konsep hasil sintesis ini menciptakan suatu novelty atau pengembangan yang merupakan originalitas penelitian ini yang kemudian model kerangka konsep ini akan diujikan pada objek penelitian yaitu karyawan yang bekerja pada perusahan pelayaran yang ada di Surabaya.

Penelitian dengan pendekatan kuantitatif dengan metode *Causal Explanatory*, Populasi penelitian 1.100 karyawan dan Sampel penelitian berjumlah 293 karyawan (ditentukan menggunakan rumus Slovin). Teknik Pengambilan Sampel dengan Probability sampling. Metode pengumpulan data dengan metode survei. Analisa data dengan SEM-PLS adalah progrm SmartPLS 4. Penelitian ini menguji satu variabel independen yaitu Green HRM, dua variabel mediasi yaitu Environmental Awareness dan Proactive pro-environmental performance dan satu variabel moderasi yaitu Servant leadership terhadap eco-friendly behavior. *Social Learning Theory dan Social Cognitive Theory* (Bandura, 1970-1980) merupakan teori yang akan digunakan sebagai payung pada penelitian ini, bahwa pembelajaran manusia terjadi dalam sebuah lingkungan social. Perilaku mereka dimotivasi dan diatur oleh standard internal dan reaksi-reaksi terhadap tindakan meraka sendiri yang terkait dengan penilaian diri.

Hasil Penelitian penelitian menunjukan bahwa:

1. *Green Human Resource Management (GHRM)* memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kesadaran lingkungan karyawan di perusahaan pelayaran**. S**emakin kuat dan baik implementasi praktik GHRM di perusahaan pelayaran, maka semakin tinggi pula tingkat kesadaran lingkungan di kalangan karyawan. Hasil penelitian

mengonfirmasi penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Mansour (2022) serta menjustifikasi tentang teori *"Social Learning Theory"* dan *Social cognitive theory* (Bandura, 1970-1980).

2. *Green Human Resource Management (GHRM)* memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap *Proactive Pro Environmental Performance* karyawan di perusahaan pelayaran. Ini berarti bahwa semakin kuat dan baik implementasi praktik GHRM di perusahaan pelayaran, maka semakin tinggi pula *Proactive Pro Environmental Performance* di kalangan seluruh karyawan. Peningkatan *Proactive Pro Environmental Performance* ini sangat penting untuk mendorong perilaku ramah lingkungan dalam operasional pelayaran. Hasil penelitian mendukung dan sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Ibrahim A. Elshaer, 2023 serta menjustifikasi tentang teori *"Social Learning Theory"* dan *Social cognitive theory* (Bandura, 1970-1980).
3. Green HRM berpengaruh signifikaan terhadap *employees' eco – friendly Behaviour.* Ini menunjukkan bahwa praktik GHRM yang diterapkan secara efektif akan secara langsung meningkatkan tindakan dan kebiasaan karyawan yang mendukung keberlanjutan lingkungan dalam operasional pelayaran. Artinya, semakin tinggi *Green HRM* yang dirasakan karyawan perusahan pelayaran maka berbanding lurus dengan semakin tinggi pula *eco-friendly behavior*. Hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Neuza Ribeiro tahun 2022, serta menjustifikasi tentang teori *"Social Learning Theory"* dan *Social cognitive theory* (Bandura, 1970-1980).
4. *Environtmental Awareness* terbukti berpengaruh terhadap *Eco-Friendly Behavior*. Makna dari simpulan ini bahwa Ini berarti bahwa ketika karyawan di perusahaan pelayaran memiliki pemahaman yang lebih tinggi dan kepedulian yang lebih besar terhadap isu-isu lingkungan, mereka cenderung akan menunjukkan perilaku yang lebih ramah lingkungan dalam pekerjaan sehari-hari mereka. Penemuan ini menjustifikasi teori *"Social Learning Theory"* dan *Social cognitive theory* (Bandura, 1970-1980), juga mengkonfirmasi bahwa hasil penemuan ini sama dengan beberapa penelitian terdahulu, seperti penelitian dari Dr. Öğr. Üyesi Cemali BUZLUKÇU, 2023.
5. *Proactive Pro Environmental performance* terbukti berpengaruh terhadap *Eco-Friendly Behavior* dan signifikan. Di perusahaan pelayaran, karyawan yang menunjukkan inisiatif dan tindakan proaktif dalam menjaga lingkungan akan secara signifikan lebih sering dan konsisten menunjukkan perilaku ramah lingkungan dalam pekerjaan sehari-hari mereka. Penemuan ini menjustifikasi teori *"Social Learning Theory"* dan

Social cognitive theory (Bandura, 1970-1980) serta memberi dukungan terhadap hasil penelitian sebelumnya oleh Nadia Abdelhamid (2024).

6. Dikatakan signifikan dan ada pengaruh antara Variabel *Green HRM* dengan variabel *employees' eco – friendly Behaviour* dimediasi oleh *Environtmental Awareness*. Makna dari simpulan ini bahwa Kesadaran lingkungan bertindak sebagai mediator penting. Ini berarti GHRM meningkatkan kesadaran lingkungan karyawan, yang pada gilirannya mendorong perilaku ramah lingkungan mereka. Hasil empiris pengaruh ini menunjukkan dukungan terhadap penelitian sebelumnya oleh Mansour, 2023, serta menjustifikasi tentang teori *"Social Learning Theory"* dan *Social cognitive theory* (Bandura, 1970-1980).
7. Kehadiran *Proactive Pro-environmental* performance tidak memberikan pengaruh sebagai mediator *antara Green HRM* dan *employees' eco – friendly Behavior*. Hasil ini menunjukkan bahwa dalam konteks penelitian *Green HRM* gagal memediasi, tidak berfungsi sebagai jembatan atau perantara yang efektif untuk menghubungkan 2 variabel tersebut. Penerapan GHRM oleh organisasi (dalam sampel ini) tidak secara efektif mendorong karyawan untuk mengambil inisiatif pro-aktif lingkungan, dan belum ada penelitian sebelumnya yang hasilnya sama dengan penelitian ini. Temuan ini tidak secara langsung mematahkan atau mengfalsifikasi teori-teori seperti *Social Learning Theory*, *Social Cognitive Theory*, dan *Social Exchange Theory*. Sebaliknya, hasil ini justru menyoroti kompleksitas interaksi antar variabel dalam perilaku organisasi dan dapat dijelaskan melalui nuansa serta batasan-batasan dalam penerapan teori-teori tersebut.
8. *Servant Leadership* memoderasi secara negatif atau mengurangi intensitas pengaruh positif GHRM terhadap *Environmental awareness*. Artinya bahwa *Green HRM* berpengaruh terhadap *Environmental awareness* melalui moderasi *Servant Leadership* namun nilai koefisiennya adalah **negatif (-0,085)**, dan ini signifikan. Jadi kehadiran *Servant Leadership* justru memperlemah (mengurangi) dampak positif tersebut. Temuan ini tidak secara langsung mematahkan atau menginvalidasi teori-teori seperti *Social Learning Theory*, *Social Cognitive Theory*, dan *Social Exchange Theory*. Sebaliknya, hasil ini justru menyoroti kompleksitas interaksi antar variabel dalam perilaku organisasi dan dapat dijelaskan melalui nuansa serta batasan-batasan dalam penerapan teori-teori tersebut. Dan dari penelitian sebelumnya, belum ditemukan adanya hasil penelitian yang sama, ini artinya temuan ini menyajikan sebuah paradoks yang menarik dan tidak lazim dalam literatur manajemen, khususnya dalam konteks objek perusahan pelayaran.
9. *Servant Leadership* tidak secara signifikan memperkuat atau memperlemah pengaruh *Green Human Resource Management (GHRM)*

terhadap *Proactive Pro-environmental Performance* (PPEP) dilingkungan karyawan perusahan pelayaran. Artinya, peran atau gaya *Servant Leadership* tidak secara signifikan mengubah bagaimana GHRM mendorong karyawan untuk bertindak proaktif dalam hal lingkungan. Tingkat atau kehadiran *Servant Leadership* tidak mengubah seberapa kuat hubungan tersebut. Hasil penelitian sejalan dengan penelitian terdahulu oleh Mahlagha Darvishmotevali, Levent Altinay tahun 2022, dan Nurfitri Kurniawati dan Asri Laksmi Riani, 2024.

DAFTAR ISI

Halaman

LEMBAR PENGESAHAN ..... **i**
HALAMAN PRASYARAT GELAR ..... **ii**
LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI ..... **v**
ABSTRACT ..... **vi**
ABSTRAK ..... **vii**
KATA PENGANTAR ..... **viii**
RINGKASAN ..... **x**
DAFTAR ISI ..... **xiv**
DAFTAR TABEL ..... **xviii**
DAFTAR GAMBAR ..... **xix**
DAFTAR LAMPIRAN ..... **xx**
BAB I **1**
PENDAHULUAN **1**
1.1 Latar Belakang 1
1.2 Rumusan Masalah Penelitian 15
1.3 Tujuan Penelitian 15
1.4 Manfaat Penelitian 16
1.4.1 Manfaat Teoritik 16
1.4.2 Manfaat Empirik 17
BAB II **19**
TELAAH PUSTAKA **19**
2.1 Landasan Teori 19
2.1.1 *Social Learning Theory* (Teori Pembelajaran Sosial) 19
2.1.2 *Social Cognitive Theory* (Teori Kognitif Sosial) 20
2.1.3 *Social Exchange Theory* (Teori Pertukaran Sosial) 21
2.1.4 *Green Human Resource Management* (*Green* HRM) 21
2.1.5 Kesadaran Lingkungan (*Environmental Awareness*) 23
2.1.6 *Servant Leadership* 25
2.1.7 *Proactive Pro-Environmental Performance* 27
2.1.8 *Employees' Eco-friendly Behavior* 30
2.2 Penelitian Terdahulu 31
BAB III **55**
KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS PENELITIAN **55**
3.1 Kerangka Proses Berpikir 55
3.2 Kerangka Konseptual 58
3.3 Hipotesis 58
3.3.1 Pengaruh *Green HRM* terhadap *Environmental Awareness* pada karyawan perusahan pelayaran di Surabaya 59
3.3.2 Pengaruh G*reen HRM* terhadap *Proactive Pro-Environmental Performance* pada karyawan perusahan pelayaran di Surabaya 60

3.3.3 Pengaruh Green HRM terhadap *Employees' Eco-Friendly Behavior* pada karyawan perusahan pelayaran di Surabaya 62
3.3.4 Pengaruh *Environmental Awareness* terhadap *Employees' Eco-Friendly Behavior* pada karyawan perusahan pelayaran di Surabaya 63
3.3.5 Pengaruh *Proactive Pro-Environmental Performance* terhadap *Employees' Eco-Friendly Behavior* pada karyawan perusahan pelayaran di Surabaya..... 64
3.3.6 Pengaruh Mediasi *Environmental Awareness* antara Green HRM dengan *Employees' Eco-Friendly Behavior* pada karyawan perusahan pelayaran di Surabaya..... 65
3.3.7 Pengaruh mediasi *Proactive pro-environmental* antara Green HRM dengan *Employees' Eco-friendly Behavior* pada karyawan perusahan pelayaran di Surabaya 66
3.3.8 *Servant leadership* memoderasi pengaruh Green HRM terhadap *environmental* Awareness pada karyawan perusahan pelayaran di Surabaya..... 67
3.3.9 *Servant leadership* memoderasi pengaruh *Green HRM* terhadap *Proactive Pro-Environmental Performance* pada karyawan perusahan pelayaran di Surabaya..... 68
BAB IV 71
METODE PENELITIAN 71
4.1 Rancangan Penelitian 71
4.1.1 Objek Penelitian 72
4.1.2 Jenis Data 74
4.2 Populasi, Sampel dan Pengumpulan data..... 74
4.2.1 Populasi 74
4.2.2 Sampel..... 74
4.2.3 Teknik Pengambilan Sampel 75
4.3 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional..... 76
4.3.1 Variabel Penelitian..... 76
4.3.2 Definisi Konsep dan Operasional Variabel Penelitian..... 76
4.3.3 Keterkaitan Antar Variabel: 82
4.4 Instrumen Penelitian..... 83
4.4.1 Sumber Data..... 83
4.4.2 Teknik Pengumpulan Data 83
4.4.3 Teknik Pengukuran Data 84
4.5 Teknik Analisis Data 85
4.5.1 Model Pengukuran atau Outer Model 87
4.5.2 Model Struktural atau *Inner Model* 88
4.5.3 Pengujian Hipotesis..... 89
BAB V..... 91
HASIL PENELITIAN..... 91
5.1 Gambaran Umum Obyek Penelitian Perusahan Pelayaran 91
5.2 Analisa dan Hasil Penelitian..... 93

5.2.1 Deskripsi Karakteristik Responden 93
5.3 Analisa Deskriptif Variabel Penelitian 97
5.4 Analisis Data dengan Metode *Structural Equation Model – Partial Least Squere (SEM-PLS)* 101
5.4.1 Evalusi Model Pengukuran (*Outer Model*) 101
5.4.2 Analisa Model Struktural *(Inner Model)* 107
5.5 Uji Hipotesis 108
5.5.1 Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung 112
5.5.2 Hasil Pengujian Hipotesa Pengaruh Mediasi 114
5.5.3 Hasil Pengujian hipotesis Pengaruh Moderasi 116
BAB VI 119
PEMBAHASAN 119
6.1. Pembahasan profil Jawaban Responden 119
6.1.1 Profil Variabel *Green Human Resource Management/ GHRM* 119
6.1.2 Profil Variabel *Environmental Awareness* 119
6.1.3 Profil Variabel *Pro-active pro environmental Performance* 120
6.1.4 Profil Variabel *Servant Leadership* 121
6.2 Pembahasan Hubungan antar Variabel yang di Hipotesakan 122
6.2.1 Pengaruh *Green HRM* Terhadap *Environmental Awareness* 122
6.2.2 Pengaruh *Green HRM* terhadap *Pro-active pro environmental performance* 124
6.2.3 Pengaruh *Green HRM* terhadap *Employees' Eco-friendly Behavior* 125
6.2.4 Pengaruh *Environmental Awareness* terhadap *Employees' Eco-friendly behavior* 126
6.2.5 Pengaruh *Pro-active pro environmental performance* terhadap *Eco-friendly behavior* 127
6.2.6 Pengaruh *Green HRM* terhadap *Eco-friendly Behavior* melalui *Environmental Awareness* 128
6.2.7 Pengaruh *Green HRM* terhadap *Eco-friendly Behavior* melalui *Pro-active pro environmental performance* 129
6.2.8 Pengaruh *Green HRM* terhadap *Environmental awareness*, di Moderasi *Servant Leadership (SL)* 131
6.2.9 Pengaruh *Green HRM* terhadap *Pro-active pro environmental performance* di Moderasi oleh *Servant Leadership.* 132
6.3. Implikasi penelitian 134
6.3.1. Implikasi Teoritis 134
6.3.2 Implikasi Praktis 135
6.3.3 Kontribusi Pengembangan Ilmu Ekonomi 135
BAB VII 137
PENUTUP 137
7.1 Simpulan 137
7.2 Saran 139
7.2.1 Saran Untuk Pengambil Kebijakan 139
7.2.2 Saran Untuk Peneliti Selanjutnya 140

DAFTAR PUSTAKA.....143
LAMPIRAN.....153
Lampiran 1 Kuisioner Penelitian.....153
Lampiran 2 Hasil Olah Data.....160
Lampiran 3 Turnitin 248
Lampiran 4 *Invoice-9021-East*-12828 269
Lampiran 5 *Letter of acceptance-9021-EAST*-12828.....270
Lampiran 6 *Reviewers comments-9021-EAST*-12828.....271

DAFTAR TABEL

Tabel 4.1 Jumlah Karyawan Perusahan Pelayaran di Kota Surabaya 74
Tabel 4.2 Jumlah Populasi dan Sampel 75
Tabel 4.3 Skala likert 85
Tabel 5.1 Resume Profil Responden 93
Tabel 5.2 Klasifikasi Jawaban Responden Terhadap Variabel Penelitian 97
Tabel 5. 3 Tanggapan Responden Terhadap *Green Human Resources Management* (GHRM) 98
Tabel 5.4 Tanggapan Responden Terhadap *Environmental Awareness* 99
Tabel 5.5 Tanggapan Responden terhadap *Proactive Pro-environmental Performance* 99
Tabel 5.6 Tanggapan Responden terhadap *Servant Leadership* 100
Tabel 5.7 Tanggapan Responden terhadap Employees' *Eco-friendly Behavior* 101
Tabel 5.8 Hasil Uji Validitas Konvergen 102
Tabel 5.9 Hasil Uji Descriminant Validity (*Cross Loading*) 104
Tabel 5.10 Hasil Uji Composite Reliability 105
Tabel 5.11 Hasil Uji Cronbach alpha 106
Tabel 5.12 Hasil Uji R Square 107
Tabel 5.13 Pengujian Hipotesa 108
Tabel 5.14 Pengujian Hipotesa Pengaruh langsung 112
Tabel 5.15 Pengujian Hipotesa efek Mediasi 115
Tabel 5.16 Pengujian Hipotesa efek Moderasi 117

DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1. Kerangka Proses Berpikir.....56
Gambar 3.2. Kerangka konseptual.....58
Gambar 5.1 Deskripsi Responden Berdasarkan Usia.....94
Gambar 5.2 Deskripsi responden berdasarkan Jenis Kelamin.....95
Gambar 5.3 Deskripsi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....96
Gambar 5.4 Deskripsi responden berdasarkan Lama Bekerja.....96
Gambar 5.5 *Average Variance Extracted (AVE)*.....106
Gambar 5. 6 Diagram hasil pengujian Hipotesa.....110

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuisioner Penelitian.....153
Lampiran 2 Hasil Olah Data.....160
Lampiran 3 Turnitin 248
Lampiran 4 *Invoice-9021-East*-12828 269
Lampiran 5 *Letter of acceptance-9021-EAST*-12828.....270
Lampiran 6 *Reviewers comments-9021-EAST*-12828.....271