

Kinerja Pegawai: Peran *Green Organizational Culture*, *Green Leadership*, dan Lingkungan Kerja Nonfisik pada Dinas Lingkungan Hidup dan Kehutanan DIY

Adi Kurniyawan¹ & Anna Partina²

^{1,2}Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN, Yogyakarta, Indonesia

*Corresponding author: grace.annaone60@gmail.com

Abstrak

Dinas Lingkungan Hidup dan Kehutanan Daerah Istimewa Yogyakarta memerlukan kinerja pegawai yang selaras dengan mandat pelayanan publik dan pelestarian lingkungan. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh *green organizational culture*, *green leadership*, dan lingkungan kerja nonfisik terhadap kinerja pegawai. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan kuesioner berskala Likert lima poin. 60 pegawai negeri sipil yang telah bekerja sekurang-kurangnya satu tahun dijadikan responden dengan menggunakan metode sampling berupa sampling jenuh. Data dianalisis menggunakan SPSS melalui uji validitas, reliabilitas, normalitas, multikolinearitas, heteroskedastisitas, uji F, regresi linear berganda, uji t, dan koefisien determinasi. Hasil menunjukkan bahwa *green organizational culture* berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai ($B = 0,303$; $p = 0,002$), demikian pula lingkungan kerja nonfisik ($B = 0,343$; $p = 0,015$). *Green leadership* memiliki arah positif, tetapi pengaruhnya tidak terbukti secara statistik ($B = 0,153$; $p = 0,273$). Temuan menegaskan bahwa penguatan nilai organisasi berwawasan lingkungan dan hubungan kerja yang kondusif lebih mempengaruhi kinerja dibandingkan dengan kepemimpinan.

Kata kunci: *green organizational culture*, *green leadership*, lingkungan kerja non fisik, kinerja

Abstract

The Regional Office of Environment and Forestry of the Special Region of Yogyakarta requires employee performance that aligns with its mandate of public service and environmental conservation. This study aims to analyze the effects of *green organizational culture*, *green leadership*, and the non-physical work environment on employee performance. The research employed a quantitative approach using a five-point Likert scale questionnaire. A total of 60 civil servants who had worked for at least one year were selected as respondents through a saturated sampling method. The data were analyzed using SPSS, including validity, reliability, normality, multicollinearity, and heteroscedasticity tests, as well as the F-test, multiple linear regression, t-test, and coefficient of determination. The results indicate that *green organizational culture* has a positive effect on employee performance ($B = 0.303$; $p = 0.002$), as does the non-physical work environment ($B = 0.343$; $p = 0.015$). *Green leadership* shows a positive direction, but its effect is not statistically significant ($B = 0.153$; $p = 0.273$). These findings emphasize that strengthening environmentally oriented organizational values and fostering a supportive work environment have a greater influence on employee performance than leadership.

Keywords: *green organizational culture*, *green leadership*, non-physical work environment, employee performance

PENDAHULUAN

Kinerja pegawai menentukan kemampuan instansi pemerintah menjalankan mandat pelayanan publik. Pada Dinas Lingkungan Hidup dan Kehutanan Daerah Istimewa Yogyakarta (DLHK DIY), tuntutan tersebut memiliki ciri khusus. Pegawai tidak hanya menyelesaikan pekerjaan administratif, tetapi juga mendukung penataan lingkungan, pengendalian pencemaran, rehabilitasi, konservasi, dan pengelolaan kehutanan. Peraturan Gubernur DIY Nomor 111 Tahun 2022 menempatkan fungsi-fungsi tersebut dalam tanggung jawab DLHK DIY. Karena itu, kualitas, kuantitas, ketepatan pelaksanaan tugas, dan tanggung jawab pegawai berkaitan langsung dengan pencapaian program instansi.

Kinerja merupakan hasil kerja yang dilihat dari kualitas dan kuantitas sesuai tanggung jawab yang diberikan (Mangkunegara, 2017). Dalam organisasi publik, kinerja tidak hanya bergantung pada kemampuan individu. Nilai yang hidup dalam organisasi, perilaku pimpinan, serta hubungan antarpersonel ikut membentuk cara pegawai menjalankan tugas. Penelitian ini menempatkan tiga faktor tersebut dalam satu model, yaitu *green organizational culture*, *green leadership*, dan lingkungan kerja nonfisik.

Green organizational culture menggambarkan tingkat ketika asumsi, nilai, simbol, dan artefak organisasi mencerminkan keinginan untuk beroperasi secara berkelanjutan dan ramah lingkungan (Harris & Crane, 2002). Budaya semacam ini relevan bagi DLHK DIY karena orientasi lingkungan merupakan bagian dari mandat utama instansi. Hasil observasi peneliti menunjukkan bahwa pada bagian administrasi masih menggunakan kertas, pemanfaatan sistem digital belum optimal, dan kepedulian pegawai terhadap program ramah lingkungan belum seragam. Kondisi tersebut memperlihatkan jarak antara identitas instansi di bidang lingkungan dan penerapan nilai hijau dalam kegiatan kerja sehari-hari.

Masalah tersebut tidak cukup dilihat sebagai persoalan teknis penghematan sumber daya. Penggunaan kertas, digitalisasi, dan keterlibatan dalam program ramah lingkungan mencerminkan apakah nilai organisasi telah menyebar sampai pada praktik kerja. Budaya hijau dinilai kuat ketika nilai lingkungan tampil dalam prioritas pimpinan, diterapkan oleh berbagai bagian, dan diterima pegawai. Apabila penerapannya terpisah-pisah, pegawai memperoleh sinyal yang tidak seragam mengenai standar perilaku yang diharapkan.

Penelitian terdahulu belum menunjukkan pola temuan yang sama. Penelitian Widagdo et al. (2024) serta Andriyana dan Setyawati (2025) menunjukkan adanya pengaruh positif *green organizational culture* terhadap kinerja. Disisi lain penelitian yang dilakukan oleh Muafi & Novita, (2023) *green organizational culture* berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Perbedaan hasil tersebut membuka ruang untuk menguji kembali hubungan budaya organisasi hijau dan kinerja pada pegawai instansi pemerintah yang secara substantif menangani urusan lingkungan.

Faktor kedua ialah *green leadership*, yaitu kemampuan pemimpin memengaruhi dan memotivasi pengikut untuk mencapai tujuan lingkungan organisasi (Egri, 2002). Pemimpin berperan menerjemahkan visi lingkungan menjadi arah kerja, teladan, dukungan, dan dorongan inovasi. DLHK DIY membutuhkan kepemimpinan yang mampu menghubungkan tujuan pelestarian dengan pelaksanaan tugas pegawai. Namun, pengaruh kepemimpinan hijau tidak selalu sama pada setiap organisasi. Purwanto et al. (2021) menemukan pengaruh positif terhadap kinerja industri manufaktur, sedangkan Ariandini (2025) melaporkan arah positif yang tidak didukung secara statistik pada konteks yang ditelitinya. Perbedaan tersebut menunjukkan bahwa arahan pemimpin dapat bekerja bersama sistem, budaya, dan tanggung jawab formal yang sudah melekat pada pekerjaan.

Faktor ketiga ialah lingkungan kerja nonfisik. Sedarmayanti (2017) menjelaskannya sebagai keadaan yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik antara pegawai dan atasan maupun di antara rekan kerja. Pelaksanaan program lingkungan dan kesehatan memerlukan koordinasi lintas bidang. Hambatan komunikasi, dukungan sosial yang lemah, atau hubungan kerja yang kurang harmonis dapat mengurangi kenyamanan dan menyulitkan penyelesaian pekerjaan. Sebaliknya, komunikasi yang terbuka, kepercayaan, kerja sama, dan dukungan atasan membantu pegawai menyelesaikan tugas secara terarah. Penelitian Amin et al. (2022) dan Bahasoan et al. (2024) menunjukkan hubungan positif lingkungan kerja nonfisik dengan kinerja pegawai. Disisi lain penelitian Dadang et al, (2024) menyatakan bahwa lingkungan kerja non fisik berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan

Kesenjangan penelitian terletak pada dua hal. Pertama, hasil studi terdahulu mengenai budaya organisasi hijau dan kepemimpinan hijau belum konsisten. Kedua, sebagian kajian dilakukan pada perusahaan atau industri, sedangkan bukti pada instansi pemerintah yang memiliki mandat lingkungan masih terbatas dalam himpunan literatur. Penelitian ini tidak sekadar menempatkan faktor hijau sebagai atribut lingkungan, tetapi mengujinya bersama kualitas hubungan kerja dalam menjelaskan kinerja pegawai DLHK DIY.

Berdasarkan kesenjangan tersebut, penelitian bertujuan menganalisis pengaruh *green organizational culture*, *green leadership*, dan lingkungan kerja nonfisik terhadap kinerja pegawai DLHK DIY. Hasilnya diharapkan memberi dasar empiris bagi instansi untuk menentukan aspek organisasi yang perlu mendapat perhatian dalam peningkatan kinerja.

TINJAUAN LITERATUR

Social Exchange Theory

Social exchange theory menjadi landasan utama penelitian. Blau (1964) membedakan pertukaran sosial dari pertukaran ekonomi. Pertukaran ekonomi bertumpu pada kewajiban yang dirumuskan secara formal, sedangkan pertukaran sosial berkembang melalui kepercayaan, dukungan, penghargaan, dan harapan timbal balik. Dalam hubungan kerja, organisasi menyediakan kondisi yang dinilai bermanfaat oleh pegawai. Pegawai kemudian dapat membalasnya melalui komitmen, tanggung jawab, disiplin, dan kinerja.

Kerangka pertukaran sosial membantu menghubungkan ketiga variabel bebas dengan kinerja. Budaya organisasi hijau memberi pedoman nilai dan menunjukkan kepedulian organisasi terhadap keberlanjutan. Kepemimpinan hijau memberi arahan, teladan, dan dukungan. Lingkungan kerja nonfisik menyediakan hubungan interpersonal yang mendukung pekerjaan. Apabila pegawai menilai ketiga kondisi tersebut sebagai perlakuan positif, mereka memiliki alasan untuk membalasnya melalui kontribusi kerja yang lebih baik. Kinerja dalam model ini dipahami sebagai salah satu bentuk timbal balik pegawai terhadap kondisi organisasi yang diterimanya.

Teori ini juga menuntut pembacaan yang tidak mekanis. Kehadiran nilai atau perilaku pimpinan tidak otomatis menghasilkan peningkatan kinerja. Pegawai dapat merespons setiap sumber daya organisasi secara berbeda. Budaya yang tertanam dalam prosedur dapat terasa lebih nyata daripada arahan individual, sedangkan dukungan antarpegawai dapat langsung mempermudah koordinasi. Karena itu, pengaruh setiap variabel perlu diuji secara bersamaan agar kontribusi uniknya dapat diketahui.

Kinerja sebagai timbal balik dalam penelitian ini diukur melalui kualitas, kuantitas, pelaksanaan tugas, dan tanggung jawab. Bentuk balasan tersebut dekat dengan pekerjaan formal

pegawai. Ketika organisasi memberi arah nilai, dukungan pimpinan, dan hubungan kerja yang kondusif, respons pegawai tidak harus muncul sebagai perilaku lingkungan semata. Respons juga dapat tampak pada ketelitian, pencapaian target, pengaturan prioritas, dan penyelesaian tugas sesuai prosedur.

Green Organizational Culture dan Kinerja Pegawai

Harris dan Crane (2002) mengukur *green organizational culture* melalui indikator kedalaman, derajat, dan difusi penghijauan budaya. Derajat menunjukkan seberapa kuat nilai hijau tampak dalam artefak dan prioritas organisasi. Difusi menggambarkan luasnya penerapan nilai hijau pada berbagai bagian. Kedalaman menunjukkan sejauh mana nilai tersebut diterima oleh anggota organisasi pada tingkat individu. Ketiga dimensi itu menempatkan budaya hijau sebagai pedoman bersama, bukan sekadar program temporer.

Dalam DLHK DIY, nilai hijau yang dipahami dan diterapkan secara merata dapat membantu pegawai menyelaraskan keputusan kerja dengan tujuan instansi. Pegawai memperoleh kejelasan mengenai perilaku yang dianggap tepat, termasuk penggunaan sumber daya secara bertanggung jawab dan dukungan terhadap program lingkungan. Menurut logika pertukaran sosial, konsistensi nilai tersebut menunjukkan komitmen organisasi. Pegawai dapat membalasnya dengan keterlibatan dan tanggung jawab yang lebih tinggi.

Widagdo et al. (2024) dan Andriyana dan Setyawati (2025) memberikan bukti empiris mengenai hubungan positif budaya organisasi hijau dan kinerja dalam konteks masing-masing. Temuan yang belum seragam pada literatur yang digunakan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa kekuatan pengaruh dapat bergantung pada internalisasi dan pemerataan nilai. Atas dasar teori dan bukti tersebut, **hipotesis pertama** menyatakan bahwa *green organizational culture* berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai DLHK DIY.

Pengukuran *green organizational culture* dalam penelitian mencakup lima belas pernyataan. Butir-butirnya menilai prioritas terhadap kinerja lingkungan, penyebaran nilai hijau pada bidang atau seksi, dukungan bagi agen perubahan, serta penerimaan nilai pada tingkat individu. Susunan ini memungkinkan budaya dilihat dari keberadaan nilai sekaligus jangkauan penerapannya. Budaya yang hanya tertulis dalam visi tidak cukup apabila belum diterjemahkan ke dalam aktivitas dan keputusan unit kerja.

Green leadership dan Kinerja Pegawai

Green leadership mencakup kemampuan menyusun visi lingkungan, menginspirasi pegawai, merangsang pemikiran kritis, dan memberi perhatian individual (Egri, 2002). Pemimpin tidak hanya menyampaikan tujuan, tetapi juga menghubungkan tujuan lingkungan dengan keputusan dan pekerjaan harian. Saptaria dan Sopiah (2021) menempatkan kepemimpinan hijau sebagai kepemimpinan yang memperhatikan keseimbangan kepentingan ekologis, sosial, dan pembangunan.

Dari perspektif pertukaran sosial, arahan, dukungan, dan teladan pimpinan merupakan sumber daya nonmaterial bagi pegawai. Perlakuan tersebut dapat menumbuhkan rasa dihargai dan kewajiban moral untuk memberi kontribusi. Pegawai yang memperoleh dukungan dalam menyelesaikan isu lingkungan juga memiliki ruang lebih besar untuk berinisiatif dan menggunakan kemampuan mereka. Hubungan ini mendasari dugaan bahwa kepemimpinan hijau meningkatkan kinerja.

Penelitian terdahulu masih menunjukkan inkonsistensi. Purwanto et al. (2021) menemukan pengaruh positif *green leadership* terhadap kinerja, sedangkan Ariandini (2025) memperoleh arah positif yang tidak didukung secara statistik. Perbedaan ini membuat pengujian pada organisasi publik penting, terutama karena pegawai negeri bekerja di bawah pembagian tugas, prosedur, dan kewajiban formal yang relatif kuat. **Hipotesis kedua** menyatakan bahwa *green leadership* berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai DLHK DIY.

Dua belas pernyataan *green leadership* menilai kejelasan visi, kemampuan menginspirasi, teladan perilaku ramah lingkungan, dorongan berpikir kritis, dan perhatian pada kebutuhan pengembangan pegawai. Dimensi tersebut memperlihatkan bahwa kepemimpinan hijau bukan hanya dukungan verbal terhadap lingkungan. Pemimpin perlu mengubah visi menjadi komunikasi, rangsangan intelektual, dan perlakuan individual yang dialami bawahan.

Lingkungan Kerja Nonfisik dan Kinerja Pegawai

Lingkungan kerja nonfisik meliputi hubungan pegawai dengan atasan, hubungan dengan rekan kerja, dan kemampuan kerja pegawai yang berkembang dalam suasana kerja (Sedarmayanti, 2017). Unsur tersebut menentukan apakah komunikasi, koordinasi, dan penyelesaian masalah dapat berjalan lancar. Lingkungan yang kondusif tidak hanya membuat pegawai merasa nyaman, tetapi juga menyediakan dukungan yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan secara efektif.

Pertukaran sosial terjadi ketika pegawai menerima dukungan, keadilan, kepercayaan, dan kerja sama dari lingkungan organisasi. Respons yang mungkin muncul ialah kesediaan membantu rekan, menjaga kualitas pekerjaan, serta memenuhi tanggung jawab. Pada DLHK DIY, pekerjaan tersebar pada bidang dan unit dengan fungsi berbeda. Hubungan yang baik membantu aliran informasi dan penyelesaian kegiatan lintas unit.

Amin et al. (2022) serta Bahasoan et al. (2024) menunjukkan pengaruh positif lingkungan kerja nonfisik terhadap kinerja pegawai pada konteks penelitian mereka. Hasil tersebut mendukung dugaan bahwa kualitas hubungan kerja merupakan sumber daya organisasi yang diterjemahkan menjadi hasil kerja. **Hipotesis ketiga** menyatakan bahwa lingkungan kerja nonfisik berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai DLHK DIY.

Sebelas pernyataan lingkungan kerja nonfisik menilai dukungan, keadilan, dan kepercayaan dalam hubungan dengan atasan; pemberian solusi dan manfaat kerja tim dalam hubungan antarrekan; serta kondisi yang membantu kemampuan kerja. Indikator tersebut menghubungkan suasana sosial dengan pelaksanaan tugas. Hubungan yang baik dinilai dari manfaatnya bagi komunikasi dan penyelesaian pekerjaan, bukan hanya dari kedekatan personal.

METODE PENELITIAN

Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif untuk menguji pengaruh tiga variabel bebas terhadap kinerja pegawai (Sugiyono, 2023). Objek penelitian meliputi *green organizational culture*, *green leadership*, lingkungan kerja nonfisik, dan kinerja pegawai. Subjek penelitian ialah pegawai negeri sipil DLHK DIY. Pengumpulan data dilakukan pada bulan Mei 2026 melalui kuesioner *Google Form*.

Populasi mencakup seluruh pegawai negeri sipil DLHK DIY yang memenuhi kriteria masa kerja sekurang-kurangnya satu tahun. Karena jumlah populasi tidak besar, penelitian menggunakan *sampling jenuh* dan melibatkan seluruh 60 pegawai sebagai responden. Dengan teknik ini, maka sampel penelitian sama dengan populasi.

Responden berasal dari sejumlah unit, antara lain sekretariat, subbagian umum dan keuangan, balai laboratorium lingkungan, tata usaha, bidang pengendalian pencemaran dan kerusakan lingkungan hidup, balai perbenihan kehutanan, penyuluh kehutanan, bidang rehabilitasi dan konservasi, serta bidang P3 SP. Sebaran tersebut menunjukkan bahwa data tidak hanya berasal dari satu bagian kerja di dalam instansi.

Kuesioner menggunakan skala Likert lima poin, dari 1 untuk sangat tidak setuju sampai 5 untuk sangat setuju. *Green organizational culture* diukur dengan 15 pernyataan berdasarkan dimensi derajat, difusi, dan kedalaman dari Harris dan Crane (2002). *Green leadership* diukur dengan 12 pernyataan berdasarkan dimensi visioner, inspiratif, stimulasi intelektual, dan perhatian individual dari Egri (2002). Lingkungan kerja nonfisik diukur dengan 11 pernyataan yang mencakup hubungan dengan atasan, hubungan dengan rekan kerja, dan kemampuan kerja menurut Sedarmayanti (2017). Kinerja pegawai diukur dengan 12 pernyataan tentang kualitas, kuantitas, pelaksanaan tugas, dan tanggung jawab berdasarkan Mangkunegara (2017).

Analisis dilakukan menggunakan SPSS dengan mengacu pada prosedur analisis multivariat yang digunakan dalam (Ghozali, 2018). Validitas item diuji melalui korelasi Pearson antara skor item dan skor total. Dengan $n = 60$ dan $df = 58$, item dinyatakan valid jika r hitung melebihi r tabel 0,254 pada taraf 5%. Konsistensi internal dinilai melalui *Cronbach's Alpha* dengan batas 0,70. Normalitas residual diperiksa menggunakan uji Kolmogorov-Smirnov. Multikolinearitas dinilai dari *tolerance* dan *variance inflation factor*, sedangkan heteroskedastisitas diperiksa menggunakan uji Park.

Model regresi dirumuskan sebagai $Y = \alpha + \beta_1X_1 + \beta_2X_2 + \beta_3X_3 + e$, dengan Y sebagai kinerja pegawai, X_1 sebagai *green organizational culture*, X_2 sebagai *green leadership*, dan X_3 sebagai lingkungan kerja nonfisik. Uji F digunakan untuk menilai kelayakan model secara keseluruhan. Uji t pada $\alpha = 0,05$ menilai kontribusi masing-masing variabel dengan mengendalikan variabel lain. Kemampuan model menjelaskan variasi kinerja dinilai melalui *adjusted R*².

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Seluruh 60 kuesioner menjadi data analisis. Responden terdiri atas 23 laki-laki dan 37 perempuan. Kelompok usia terbesar adalah 30-39 tahun, sedangkan mayoritas responden berpendidikan sarjana dan memiliki masa kerja kurang dari 10 tahun. Komposisi ini menggambarkan karakteristik pegawai yang terlibat dalam penelitian, tetapi analisis hipotesis tidak membedakan hasil menurut kelompok demografis.

Tabel 1. Karakteristik responden

Karakteristik	Kategori	Frekuensi	Persentase
Jenis kelamin	Laki-laki	23	38,3%
	Perempuan	37	61,7%
Usia	20-29 tahun	20	33,3%
	30-39 tahun	26	43,3%
	40-49 tahun	9	15,0%
	>50 tahun	5	8,3%
Pendidikan	Diploma	12	20,0%
	Sarjana	41	68,3%
	Pascasarjana (S2)	7	11,7%
Masa kerja	<10 tahun	47	78,3%
	10-20 tahun	11	18,3%
	21-30 tahun	2	3,3%

Sumber: Data primer diolah, 2026.

Kualitas Instrumen dan Asumsi Regresi

Semua 50 butir pernyataan memiliki korelasi item-total di atas r tabel 0,254. Nilai r hitung *green organizational culture* berada pada rentang 0,272-0,764; *green leadership* 0,549-0,792; lingkungan kerja nonfisik 0,576-0,830; dan kinerja pegawai 0,611-0,778. Hasil tersebut memenuhi kriteria validitas yang ditetapkan. Nilai *Cronbach's Alpha* seluruh konstruk juga melampaui 0,70, sehingga instrumen memiliki konsistensi internal yang memadai untuk analisis berikutnya.

Uji Kolmogorov-Smirnov terhadap residual menghasilkan statistik 0,081 dan signifikansi 0,200, sehingga residual memenuhi kriteria normalitas yang digunakan dalam penelitian. Nilai *tolerance* berkisar antara 0,295 dan 0,563, sedangkan VIF berada antara 1,776 dan 3,386. Nilai tersebut tidak menunjukkan multikolinearitas menurut batas *tolerance* 0,10 dan VIF 10. Uji Park menghasilkan signifikansi 1,000 untuk *green organizational culture*, 0,996 untuk *green leadership*, dan 0,947 untuk lingkungan kerja nonfisik. Ketiganya berada di atas 0,05, sehingga model tidak menunjukkan heteroskedastisitas berdasarkan kriteria penelitian.

Tabel 2. Validitas dan reliabilitas instrumen

Variabel	Jumlah item	Rentang r hitung	Cronbach's Alpha	Hasil
Green organizational culture	15	0,272-0,764	0,882	Valid dan reliabel
Green leadership	12	0,549-0,792	0,914	Valid dan reliabel
Lingkungan kerja nonfisik	11	0,576-0,830	0,884	Valid dan reliabel
Kinerja pegawai	12	0,611-0,778	0,909	Valid dan reliabel

Keterangan: r tabel = 0,254; batas Cronbach's Alpha = 0,70. Sumber: Data primer diolah, 2026.

Kelayakan Model dan Hasil Regresi

Uji F menghasilkan $F = 27,934$ dengan $p < 0,001$. Hasil tersebut menunjukkan bahwa model yang memuat ketiga variabel bebas layak digunakan untuk menjelaskan kinerja pegawai. Koefisien korelasi model sebesar 0,774, R^2 sebesar 0,599, dan adjusted R^2 sebesar 0,578. Artinya, setelah memperhitungkan jumlah prediktor, model menjelaskan 57,8% variasi kinerja pegawai. Sebanyak 42,2% variasi lainnya berada di luar model penelitian. Nilai *standard error of the estimate* sebesar 3,21646.

Persamaan regresi yang diperoleh ialah $Y = 8,631 + 0,303X_1 + 0,153X_2 + 0,343X_3 + e$. Setiap koefisien menunjukkan perubahan skor kinerja yang diperkirakan ketika variabel terkait meningkat satu satuan dan dua variabel lainnya dianggap konstan. Arah semua koefisien positif, tetapi kekuatan bukti statistiknya berbeda.

Koefisien beta terstandarisasi membantu membandingkan kontribusi relatif karena seluruh prediktor dinyatakan pada skala yang sama. *Green organizational culture* memiliki beta 0,369, lingkungan kerja nonfisik 0,347, dan *green leadership* 0,172. Dua nilai pertama berdekatan, sedangkan beta kepemimpinan hijau lebih rendah dan tidak signifikan. Pola ini menjadi dasar pembahasan setiap hipotesis, bukan sekadar urutan besar koefisien tidak terstandarisasi.

Tabel 3. Hasil regresi linear berganda

Variabel	B	SE	Beta	t	p	VIF	Keputusan
Konstanta	8,631	4,710	-	1,833	0,072	-	-
Green organizational culture	0,303	0,092	0,369	3,275	0,002	1,776	H1 didukung
Green leadership	0,153	0,138	0,172	1,107	0,273	3,386	H2 tidak didukung
Lingkungan kerja nonfisik	0,343	0,136	0,347	2,519	0,015	2,646	H3 didukung

Keterangan: N = 60; F = 27,934; p model < 0,001; R = 0,774; R² = 0,599; adjusted R² = 0,578. Sumber: Data primer diolah, 2026.

Pengaruh Green organizational culture

Green organizational culture memiliki koefisien B = 0,303, beta terstandarisasi = 0,369, t = 3,275, dan p = 0,002. Nilai p yang lebih kecil dari 0,05 mendukung hipotesis pertama. Ketika *green leadership* dan lingkungan kerja nonfisik dikendalikan, budaya organisasi hijau tetap berkaitan positif dengan kinerja pegawai. Di antara tiga prediktor, variabel ini juga memiliki beta terstandarisasi terbesar, meskipun selisihnya dengan lingkungan kerja nonfisik kecil.

Temuan tersebut menunjukkan bahwa nilai lingkungan yang tertanam dalam organisasi berfungsi sebagai pedoman kerja. Pada instansi yang menangani lingkungan hidup dan kehutanan, kesesuaian antara mandat institusi dan nilai internal memberi arah yang jelas bagi pegawai. Derajat, difusi, dan kedalaman nilai hijau membantu menjadikan kepedulian lingkungan sebagai bagian dari keputusan dan kebiasaan kerja, bukan kegiatan yang berdiri sendiri.

Hasil ini sejalan dengan *social exchange theory*. Komitmen organisasi pada nilai lingkungan dapat dipersepsikan sebagai bentuk dukungan dan identitas bersama. Pegawai membalas kondisi tersebut melalui tanggung jawab, disiplin, serta usaha mencapai kualitas dan target pekerjaan. Penafsiran ini konsisten dengan temuan Widagdo et al. (2024) dan Andriyana dan Setyawati (2025) mengenai pengaruh positif budaya organisasi hijau terhadap kinerja.

Bagi DLHK DIY, hasil tersebut mengarahkan perhatian pada pelembagaan nilai. Pengurangan penggunaan kertas, pemanfaatan sistem digital, pengelolaan sumber daya, dan dukungan terhadap program ramah lingkungan perlu ditempatkan dalam kebiasaan dan prosedur lintas unit. Nilai hijau akan lebih bermakna ketika tampak dalam praktik dan diterapkan secara merata.

Pengaruh Green leadership

Green leadership menghasilkan B = 0,153, beta terstandarisasi = 0,172, t = 1,107, dan p = 0,273. Arah koefisien sesuai dugaan positif, tetapi nilainya tidak didukung secara statistik pada taraf 5%. Karena itu, hipotesis kedua tidak diterima. Hasil ini tidak berarti kepemimpinan hijau sama sekali tidak memiliki arti bagi instansi. Temuan hanya menunjukkan bahwa data penelitian belum membuktikan kontribusi unik *green leadership* terhadap kinerja setelah budaya organisasi hijau dan lingkungan kerja nonfisik diperhitungkan.

Hal ini menunjukkan bahwa *green leadership* bukan sebagai faktor utama yang menentukan kinerja pegawai DLHK DIY. Pegawai negeri bekerja berdasarkan tanggung jawab, sistem kerja, dan pembagian tugas yang telah berjalan. Arah pimpinan yang berorientasi lingkungan dapat memiliki arah positif, tetapi pengaruhnya terhadap hasil kerja mungkin tidak berdiri sendiri dari budaya dan hubungan kerja yang mengelilinginya.

Dalam kerangka pertukaran sosial, dukungan pemimpin merupakan salah satu sumber daya organisasi. Namun, timbal balik pegawai dapat lebih kuat ketika dukungan itu diterjemahkan

menjadi nilai kolektif dan kondisi kerja yang dialami secara konsisten. Hasil penelitian ini sejalan dengan Ariandini (2025), yang juga melaporkan arah positif tetapi tidak didukung secara statistik. Perbedaannya dengan Purwanto et al. (2021) menegaskan bahwa konteks organisasi perlu diperhatikan ketika membaca pengaruh kepemimpinan hijau.

Implikasinya bukan menghentikan pengembangan kepemimpinan hijau. Pimpinan tetap perlu memberi teladan, mengomunikasikan visi, mendorong partisipasi, dan memasukkan pertimbangan keberlanjutan dalam pengambilan keputusan. Akan tetapi, tindakan tersebut sebaiknya dihubungkan dengan prosedur, sistem penghargaan, serta praktik kerja bersama agar tidak berhenti pada arahan individual.

Pengaruh Lingkungan Kerja Nonfisik

Lingkungan kerja nonfisik memiliki $B = 0,343$, beta terstandarisasi = $0,347$, $t = 2,519$, dan $p = 0,015$. Nilai p di bawah $0,05$ mendukung hipotesis ketiga. Dengan mengendalikan dua prediktor lain, hubungan kerja yang lebih kondusif berkaitan dengan kinerja pegawai yang lebih tinggi.

Temuan ini dapat dijelaskan melalui kebutuhan koordinasi dalam pekerjaan DLHK DIY. Hubungan yang harmonis antara atasan dan bawahan, komunikasi antarrekan, serta kesediaan memberi dukungan membantu pegawai bertukar informasi dan menyelesaikan masalah. Kondisi tersebut meningkatkan kenyamanan sekaligus mengurangi hambatan dalam pelaksanaan program. Lingkungan nonfisik karena itu memiliki fungsi operasional, bukan hanya fungsi psikologis.

Social exchange theory memandang dukungan dan kepercayaan sebagai bagian dari pertukaran sosial. Pegawai yang memperoleh bantuan, perlakuan adil, dan hubungan yang saling menghargai cenderung membalasnya dengan kerja sama dan tanggung jawab. Hasil penelitian selaras dengan Amin et al. (2022) dan Bahasoan et al. (2024), yang menemukan pengaruh positif lingkungan kerja nonfisik terhadap kinerja pada konteks masing-masing.

DLHK DIY dapat menggunakan hasil ini untuk menjaga komunikasi vertikal dan horizontal. Forum koordinasi, dukungan atasan, kerja sama lintas bidang, dan penyelesaian perbedaan secara terbuka perlu dipertahankan. Fokus tersebut relevan karena koefisien lingkungan kerja nonfisik positif dan memiliki beta terstandarisasi yang hampir setara dengan budaya organisasi hijau.

Pembahasan

Nilai adjusted R^2 sebesar $0,578$ menunjukkan bahwa kombinasi *green organizational culture*, *green leadership*, dan lingkungan kerja nonfisik menjelaskan bagian yang cukup besar dari variasi kinerja pada sampel penelitian. Namun, angka ini tidak berarti ketiga variabel menjelaskan seluruh faktor pembentuk kinerja.

Variabel lain yang belum dimasukkan dalam model dan dapat dipertimbangkan dalam penelitian selanjutnya meliputi kompetensi hijau (Widagdo et al., 2023), kepuasan kerja (Judge et al., 2001), modal manusia hijau (Mulyadi et al., 2024), serta kompensasi dan disiplin kerja (Iptian et al., 2020). Selain itu, inovasi hijau juga relevan untuk dikaji, mengingat adanya bukti pengaruhnya terhadap kinerja organisasi dan lingkungan (Huang & Li, 2017).

Kontribusi praktis penelitian terletak pada urutan perhatian yang dapat ditarik dari data. Instansi perlu memperkuat pelestarian budaya hijau dan kualitas hubungan kerja sambil mengembangkan kepemimpinan hijau sebagai pengungkit yang terintegrasi. Kesimpulan tersebut tetap dibatasi pada DLHK DIY dan karakteristik responden yang diteliti.

Temuan juga menunjukkan bahwa peningkatan kinerja tidak cukup dibebankan kepada satu faktor. Budaya membutuhkan penerimaan kolektif, lingkungan kerja membutuhkan partisipasi atasan dan rekan, sedangkan pemimpin membutuhkan sistem yang meneruskan arahan menjadi kebiasaan. Pendekatan yang terintegrasi sesuai dengan hasil model karena ketiga variabel diuji pada saat yang sama, walaupun hanya dua yang memiliki bukti pengaruh individual.

SIMPULAN

Penelitian ini membuktikan bahwa *green organizational culture* dan lingkungan kerja nonfisik berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai DLHK DIY. *Green leadership* menunjukkan arah positif, tetapi kontribusi uniknya tidak didukung secara statistik. Model secara keseluruhan layak dan menjelaskan 57,8% variasi kinerja setelah penyesuaian jumlah prediktor.

Hasil tersebut menjawab tujuan penelitian dengan menempatkan budaya organisasi hijau dan hubungan kerja sebagai dua faktor yang paling konsisten dalam model. Secara teoritis, temuan mendukung *social exchange theory* karena nilai organisasi dan dukungan relasional berkaitan dengan timbal balik berupa kinerja. Secara praktis, DLHK DIY perlu memperkuat penerapan nilai hijau dalam prosedur sehari-hari, menjaga komunikasi dan kerja sama, serta mengintegrasikan keteladanan pimpinan ke dalam sistem kerja.

KETERBATASAN DAN SARAN PENELITIAN SELANJUTNYA

Cakupan penelitian terbatas pada satu instansi dengan 60 responden dan menggunakan jawaban kuesioner sebagai sumber data. Karena itu, hasil perlu dibaca sesuai konteks DLHK DIY dan tidak langsung digeneralisasi pada seluruh instansi pemerintah. Model juga belum memasukkan 42,2% variasi kinerja yang dijelaskan oleh faktor di luar penelitian.

Penelitian selanjutnya dapat memperluas objek ke beberapa instansi, menambah ukuran sampel, dan menguji variabel lain diluar penelitian ini, seperti kompetensi hijau, inovasi hijau, kepuasan kerja, modal manusia hijau, kompensasi, atau disiplin kerja. Pengembangan tersebut perlu tetap berangkat dari kerangka teori yang jelas agar penambahan variabel tidak hanya meningkatkan kompleksitas model.

REFERENSI

- Amin, A., Fahmi, A., & Presilawati, F. (2022). Pengaruh kepemimpinan, lingkungan kerja nonfisik dan kompensasi terhadap kinerja pegawai Puskesmas Beutong Kabupaten Nagan Raya Aceh. *Jurnal Ekombis*, 10, 439–454.
<https://doi.org/10.37676/ekombis.v10iS1>
- Andriyana, R., & Setyawati, I. (2025). The influence of green organizational culture, green employability, and green innovation on employee performance through job satisfaction at PT Geo Dipa Energi (Persero). *Jurnal Manajemen Bisnis*, 12(2), 75–89.
- Ariandini, S. (2025). Pengaruh green recruitment dan green leadership terhadap kinerja karyawan melalui green training (studi pada karyawan PT Baranusa Danatama Jakarta). *Jurnal Manajemen Bisnis*, 3(2), 75–150.
- Bahasoan, A., Risahondua, N. S., & Laurens, S. (2024). Pengaruh lingkungan kerja fisik dan nonfisik terhadap kinerja pegawai. *Journal of Social Science Research*, 4(2), 7054–7065.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. John Wiley & Sons.

- Egri, C. P. (2002). Strategic environmental human resource management and perceived organizational performance: An exploratory study of the Canadian manufacturing sector. In S. Sharma & M. Starik (Eds.), *Research in corporate sustainability: The evolving theory and practice of organizations in the natural environment* (pp. 205–236). Edward Elgar Publishing.
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS 25*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Harris, L. C., & Crane, A. (2002). The greening of organizational culture: Management views on the depth, degree and diffusion of change. *Journal of Organizational Change Management*, 15(3), 214–234. <https://doi.org/10.1108/09534810210429273>
- Huang, J.-W., & Li, Y.-H. (2017). Green innovation and performance: The view of organizational capability and social reciprocity. *Journal of Business Ethics*, 145(2), 309–324. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2903-y>
- Iptian, R., Zamroni, Z., & Efendi, R. (2020). The effect of work discipline and compensation on employee performance. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 7(8), 145–152. <https://doi.org/10.18415/ijmmu.v7i8.1812>
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376–407.
https://doi.org/10.1037/0033-2909.127.3.376?utm_source=chatgpt.com
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2017). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. PT Remaja Rosdakarya.
- Mulyadi, M., Sudianto, S., Amang, A., Dewi, S., & Djunaedi, D. (2024). The effect of green human capital on employee performance with green structural as a moderating variable. *Jurnal Ilmiah Edunomika*, 8(2). <https://doi.org/10.29040/jie.v8i2.13212>
- Purwanto, A., Bernarto, I., Purba, J. T., & Sijabat, R. (2021). Pengaruh servant, digital dan green leadership terhadap kinerja industri manufaktur melalui mediasi komitmen organisasi. *Jurnal Riset Inspirasi Manajemen dan Kewirausahaan*, 5(1), 1–13. <https://doi.org/10.35130/jrimk.v5i1.174>
- Saptaria, L., & Sopiah, S. (2021). Transformasi kepemimpinan dan kompetensi teknologi dalam manajemen industri hijau: Tinjauan literatur sistematis. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Digital*, 1(2), 119–132.
- Sedarmayanti. (2017). *Manajemen sumber daya manusia: Reformasi birokrasi dan manajemen pegawai negeri sipil*. PT Refika Aditama.
- Sugiyono. (2023). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Widagdo, C. S., Triatmanto, B., & Supriadi, B. (2024). The effect of green organizational culture, green competence and organizational competence on employee performances: A case study of green hotels in Yogyakarta and Central Java. *International Journal of Advances in Scientific Research and Engineering*, 9(4), 24–32.