

PERAN BUDAYA ORGANISASI MEMODERASI PELATIHAN HIJAU TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* PADA HOTEL GRIYA SANTRIAN SANUR

Pande Putu Adi Satyawan¹
I Gusti Bagus Honor Satrya²

^{1,2}Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia
email: pandeemon@yahoo.com

ABSTRAK

Penelitian ini dilakukan pada karyawan Hotel Griya Santrian Sanur. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi memperkuat (memoderasi) pelatihan hijau terhadap *organizational citizenship behaviour* pada Hotel Griya Santrian Sanur. Sampel yang diambil sebanyak 177 responden, menggunakan teknik sampling jenuh. Pengumpulan data dilakukan dengan penyebaran kuisioner. Teknik analisis yang digunakan adalah *moderated regression analysis*. Hasil analisis menunjukkan bahwa pelatihan hijau berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB karyawan pada Hotel Griya Santrian, dengan demikian semakin efektif penerapan pelatihan hijau yang diberikan kepada karyawan maka perilaku *extra role* dari karyawan di Hotel Griya Santrian semakin meningkat. Budaya organisasi memperkuat terhadap OCB karyawan pada Hotel Griya Santrian, hal ini berarti ketika budaya organisasi memperkuat pelatihan hijau maka perilaku OCB dari karyawan di Hotel Griya Santrian akan semakin meningkat. Budaya organisasi sebagai variabel moderasi memperkuat pengaruh pelatihan hijau terhadap *organizational citizenship behaviour* karyawan Hotel Griya Santrian, hal ini mengindikasikan bahwa lebih positif dan signifikan ketika budaya organisasi ikut memperkuat (memoderasi) pelatihan hijau.

Kata Kunci: pelatihan hijau, budaya organisasi, *organizational citizenship behaviour*

ABSTRACT

This research was conducted on the Hotel Griya Santrian Sanur employees. The purpose of this study was to determine the effect of organizational culture strengthening (moderating) green training on organizational citizenship behavioral behavior at Griya Santrian Hotel Sanur. Samples taken were 177 respondents, using saturated sampling technique. Data collection is done by distributing questionnaires. The analysis technique used is moderated regression analysis. The analysis shows that green training has a positive and significant effect on OCB employees at Griya Santrian Hotel, thus the more effective application of green training provided to employees, the extra role behavior of employees at the Griya Santrian Hotel increases. Organizational culture strengthens employees' OCB at Griya Santrian Hotel, this means that when organizational culture strengthens green training, OCB behavior of employees at Griya Santrian Hotel will increase. Organizational culture as a moderating variable strengthens the effect of green training on organizational citizenship behavior of Griya Santrian Hotel employees, this indicates that it is more positive and significant when organizational culture helps strengthen (moderate) green training.

Keywords: green training, organizational culture, *organizational citizenship behavioral*

PENDAHULUAN

Fenomena yang beredar di masyarakat belakangan ini mengenai masalah lingkungan telah menjadi perbincangan umum secara luas (*global*) serta banyak masyarakat yang sudah mengetahui berbagai informasi tentang kerusakan lingkungan dan dampaknya langsung terjadi pada masyarakat itu sendiri (Poppy dkk., 2014). Meningkatnya kepedulian terhadap masalah lingkungan dalam beberapa tahun terakhir telah menjadikan konsep (ramah lingkungan) sebagai titik fokus oleh perusahaan maupun organisasi, hal ini membuat perusahaan telah mengambil beberapa inisiatif hijau seperti peran pelatihan hijau dan budaya organisasi bergerak menuju praktik ramah lingkungan di organisasi manapun sangat membutuhkan dukungan sumber daya manusia serta peran penting para profesional sumber daya manusia dalam praktik hijau (Jabbour dan Santos, 2008; Jabbour *et al.*, 2010). Sumber daya manusia sebagai mitra strategis harus mengakui pentingnya peran pelatihan hijau serta memulai kegiatan ramah lingkungan dan menyelaraskan praktiknya yang sesuai dengan peran sumber daya manusia (Mishra *et al.*, 2014).

Sumber daya manusia merupakan aset organisasi yang paling penting, dan membuat sumber daya organisasi lainnya menjadi bekerja (Simamora, 2006: 15). Ardana dkk. (2012) menjelaskan SDM adalah harta yang paling berharga dan paling penting dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan, karena keberhasilan organisasi sangat ditentukan oleh unsur manusia. (Hasibuan, 2007: 12) menambahkan aktivitas perusahaan akan dipengaruhi oleh terbatasnya sumber daya manusia. SDM adalah hal yang paling penting dalam suatu organisasi baik organisasi dalam skala besar maupun kecil, karena merupakan sumber yang menggerakkan dan mengarahkan organisasi (Shalley dan Gilson, 2004). Widodo (2015) mendefinisikan SDM merupakan hal yang sangat penting bahkan tidak dapat dilepaskan dari sebuah organisasi, baik institusi maupun perusahaan. Erkutlu (2011) juga menambahkan SDM merupakan salah satu faktor yang dapat menciptakan identitas di dalam perusahaan, dan dapat menghasilkan keuntungan yang lebih bagi perusahaan.

Tanggung jawab sosial terutama masalah lingkungan saat ini telah menjadi perhatian besar baik organisasi atau pemerintah (Rajnoha dan Lesníková, 2016). Porter dan Van der Linde (2015) menjelaskan manajemen lingkungan yang efektif dapat membantu organisasi maupun perusahaan mendapatkan keunggulan yang sangat kompetitif. Chan dan Hsu (2016) menambahkan dalam dunia industri perhotelan, meningkatnya kepedulian terhadap masalah lingkungan telah diperhatikan sejak tahun 1990-an karena selain aspek pemasaran dan akuntansi, penerapan praktik lingkungan dalam manajemen sumber daya manusia telah dipandang sebagai salah satu tujuan utama organisasi untuk mengurangi limbah, menghemat biaya, meningkatkan kesadaran lingkungan karyawan dan reputasi ramah lingkungan. Keberhasilan strategi manajemen lingkungan serta peran manajemen sumber daya manusia sangat diperlukan karena definisi manajemen sumber daya manusia yaitu “lingkungan” atau “hijau” yang diusulkan oleh (Nejati *et al* 2017; Pham dan Tuckova, 2018; Ren *et al.* 2018; Renwick dan Santos, 2018; Tang *et al.*, 2018). Pelatihan hijau telah menjadi topik hangat saat ini untuk penelitian terbaru yang menyelidiki hubungan antara pelatihan lingkungan,

manajemen lingkungan (Jabbour *et al.*, 2010), manajemen rantai pasokan hijau (Teixeira *et al.*, 2016), dan kinerja lingkungan.

Masri dan Jaaron (2017) menjelaskan organisasi berkonsentrasi pada penyediaan program pelatihan bagi karyawan dan menciptakan peluang melalui pengembangan budaya organisasi yang dapat meningkatkan perilaku karyawan yang timbal balik (misalnya, *Organizational Citizenship Behavior*) serta organisasi dalam manajemen lingkungan telah menyiratkan bahwa perilaku kewarganegaraan organisasi untuk lingkungan dapat dilakukan oleh karyawan berkat praktik pelatihan hijau tersebut. Ketika perusahaan ingin menekankan suatu bentuk pelatihan lingkungan kepada karyawan disinilah peran moderasi diperlukan karena definisi moderasi mengenai fenomena penelitian ini merupakan kegiatan untuk melakukan peninjauan, mengatur dan memandu agar praktik pelatihan lingkungan di perusahaan Hotel Griya Santrian dapat di praktekkan dengan baik dan efisien.

Teori yang melandasi penelitian ini yaitu teori pertukaran sosial (*social exchanges theory*). Fung *et al.* (2012) menyatakan bahwa teori pertukaran sosial merupakan pandangan karyawan ketika mereka telah diperlakukan dengan baik oleh organisasi, mereka akan cenderung untuk bersikap dan berperilaku lebih positif pada organisasinya. Ketika karyawan merasakan manfaat dari apa yang disediakan perusahaan kepada dirinya, karyawan itupun juga harus merasa berkewajiban untuk membalasnya. Teori ini juga mengasumsikan bahwa hubungan antara pegawai dengan perusahaan merupakan suatu bentuk pertukaran sosial.

Dalam penelitian ini, masalah yang dibahas dibatasi pada variabel pelatihan hijau yang mempunyai pengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* yang diperkuat budaya organisasi sebagai variabel moderasi. Variabel moderasi merupakan variabel yang bersifat memperkuat atau memperlemah pengaruh variabel penjelas (independen) terhadap variabel tergantung.

Hotel Griya Santrian Sanur dengan kelas bintang lima merupakan salah satu usaha akomodasi yang bergerak dalam industri pariwisata. Hotel Griya Santrian berdiri pada tahun 1972. Jumlah karyawan yang bekerja di Hotel Griya Santrian yaitu 177 karyawan. Divisi Operasional *Kitchen Service, Front Office, Food And Beverage Service, Houskeeping Service, Accounting, Engineering Service, Human Resources* merupakan sebagian besar aktivitasnya berada dilapangan. Banyak usaha sejenis yang menjadi pesaing Hotel Griya Santrian akan tetapi dengan beberapa kelebihan yang ditawarkan seperti: memiliki standar *service* yang baik, keamanan yang berkualitas baik serta wisatawan diberikan pelayanan antar-jemput dan yang paling utama adalah Hotel Griya Santrian Sanur sangat peduli terhadap lingkungan (ramah lingkungan) yang membuat wisatawan senang untuk berkunjung.

Berdasarkan pra-riset dari hasil wawancara dengan pihak Manajer dan 7 orang dari Divisi Operasional Hotel Griya Santrian permasalahan yang sering terjadi yaitu pada Tabel 1 bagian indikator *altruism* dan *courtesy* karena rendahnya perilaku OCB pada karyawan Hotel Griya Santrian tentunya akan berdampak pada kinerja perusahaan secara keseluruhan. Berdasarkan hasil wawancara dengan Divisi Operasional *Food and beverage service* dan Divisi Operasional *Houskeeping service* jumlah kunjungan di Hotel Griya Santrian tidak

dapat terprediksi sehingga karyawan pada Divisi Operasional *Houskeeping service* seringkali melakukan pekerjaan di luar tugasnya masing-masing. Bagian *rooms* misalnya, yang biasanya mendapat tugas tambahan pada bagian *waiters/waitress* yang posisinya berada pada divisi yang berbeda yaitu Divisi Operasional *Food and beverage service*.

Tabel 1.
Indikator OCB Karyawan Hotel Griya Santrian

Indikator OCB	Fakta OCB Rendah
<i>Altruism</i>	Masih terdapat karyawan yang enggan membantu karyawan lain yang berkaitan erat dengan kegiatan organisasional.
<i>Civic virtue</i>	Banyak karyawan yang sering menunjukkan partisipasi dan dukungan terhadap kegiatan pada organisasi secara sukarela.
<i>Conscientiousness</i>	Terdapat banyak karyawan yang melebihi standar minimum pencapaian yang diharapkan organisasi.
<i>Courtesy</i>	Kurangnya kesediaan terhadap meringankan masalah-masalah pekerjaan yang berkaitan dengan karyawan lain.
<i>Sportsmanship</i>	Tidak terdapat karyawan yang mengindikasikan adanya keinginan untuk mentolerir keadaan yang kurang ideal dengan membuat isu-isu demi menjatuhkan karyawan lain.

Sumber : Hasil wawancara 7 Divisi Operasional Hotel Griya Santrian Indonesia 2019.

Menurut hasil wawancara dengan divisi operasional *housekeeping service* respon mereka ketika mendapatkan tugas yang di luar tugasnya sangat beragam, tetapi karyawan lebih banyak yang menolak dengan melakukan protes kepada atasan di bagiannya langsung. Oleh karena itu masih banyak ditemukan karyawan yang kurang dalam berperilaku untuk lebih berinisiatif dalam menolong sesama karyawan dan kurangnya kesediaan terhadap meringankan masalah-masalah pekerjaan yang berkaitan dengan karyawan lain. Penelitian ini dapat mengidentifikasi terciptanya OCB karyawan pada indikator *altruism* dan *courtesy* masih belum terpenuhi.

Berdasarkan uraian mengenai permasalahan diatas, maka tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh pelatihan hijau pada OCB, kemudian untuk menganalisis budaya organisasi berpengaruh pada OCB dan menganalisis peran budaya organisasi memoderasi pengaruh pelatihan hijau terhadap OCB di Hotel Griya Santrian Sanur.

Jia *et al.* (2014) menjelaskan teori pertukaran sosial adalah salah satu perspektif teoritis yang dominan untuk memahami pengaruh hubungan organisasi dengan pegawai. Teori ini menekankan efek timbal balik pada hubungan jangka panjang di antara para pemangku kepentingan dalam struktur organisasi (misalnya, karyawan dan manajer). Serim *et al.* (2014) menyatakan bahwa hubungan di tempat kerja memiliki unsur-unsur dari teori pertukaran sosial karena mereka melakukan perilaku timbal balik. Renwick *et al.* (2013) berpendapat beberapa perusahaan dapat menekankan penghargaan berbasis pengakuan dalam pengelolaan lingkungan serta perusahaan telah memasukkan pelatihan hijau sebagai bagian dari penghargaan bagi karyawan dan manajer.

Suryanatha dan Ardana (2014) menjelaskan *organizational citizenship behavior* (OCB) merupakan suatu perilaku karyawan yang dapat melaksanakan tugasnya dengan baik dan sukarela tanpa harus dikendalikan dan diperintah oleh atasannya. Shweta dan Srirang (2010) menyatakan bahwa OCB ditandai dengan usaha dalam bentuk apapun yang dilakukan berdasarkan kebijaksanaan pegawai yang memberikan manfaat bagi organisasi tanpa mengharapkan imbalan apapun. Menurut Organ *et al.* (2006) OCB adalah tindakan yang dilakukan anggota organisasi yang melebihi dari ketentuan formal dalam deskripsi pekerjaannya

Pelatihan hijau dipandang sebagai elemen manusia yang diperlukan organisasi atau perusahaan dan secara lebih luas dilihat sebagai praktik manajemen sumber daya manusia (Renwick *et al.*, 2013). Sawang dan Kivits (2014) menjelaskan HRM hijau dapat memungkinkan untuk perubahan terencana dan konstan dalam organisasi karena penting bagi profesional SDM untuk menguasai kompetensi yang diperlukan serta dapat memberikan perubahan dalam organisasi. Berdasarkan uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa pelatihan hijau adalah suatu praktik pelatihan yang diberikan oleh manajemen sumber daya manusia kepada karyawan agar mampu mengenal dampak positif dari praktik ramah lingkungan serta sangat bermanfaat demi kemajuan organisasi atau perusahaan.

Hatch (1993) mendefinisikan budaya organisasi adalah aset tidak berwujud yang penting dan memainkan peran kunci dalam membangun kekuatan organisasi atau perusahaan serta budaya organisasi dipahami secara luas terdiri dari kumpulan nilai-nilai dasar sistem kepercayaan. Seyed dan Abbas (2017) menjelaskan budaya organisasi sebagai sekelompok kepercayaan dan nilai-nilai yang serupa di antara suatu organisasi. Jabbour *et al.* (2010) menambahkan budaya organisasi yang berurusan dengan masalah lingkungan sebagai nilai budaya organisasi juga dipahami sebagai cara pemasaran organisasi maupun perusahaan.

Xiaoming dan Junchen (2012) menjelaskan budaya organisasi sebagai pola pemecahan masalah internal dan eksternal yang diterapkan secara konsisten bagi suatu kelompok atau organisasi. Miharty (2013) mendefinisikan bahwa budaya organisasi mengacu pada pola asumsi dasar dalam kelompok yang diadopsi dari eksternal dan internal organisasi. Arifin (2015) menambahkan bahwa budaya organisasi adalah semua keyakinan, perasaan, perilaku dan simbol-simbol yang mencirikan suatu organisasi.

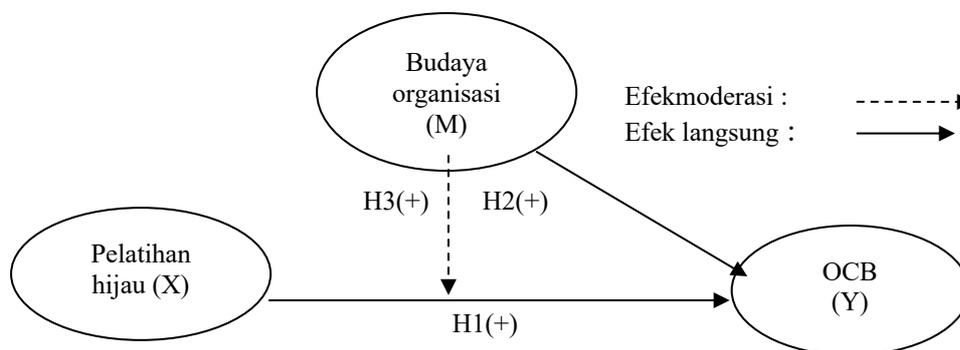
Berdasarkan telaah dan kajian penelitian terdahulu, maka dapat disusun hipotesis sebagai berikut:

H₁ : Pelatihan hijau (*Green Training*) memiliki pengaruh efektif dan signifikan pada OCB.

H₂ : Budaya organisasi memperkuat pengaruh positif dan signifikan pada OCB.

H₃ : Budaya organisasi memperkuat pelatihan hijau pada OCB, sehingga efeknya lebih positif dan signifikan ketika budaya organisasi ikut memoderasi pelatihan hijau.

Berdasarkan definisi dan kajian teori dari beberapa ahli, maka dapat disusun suatu kerangka pemikiran sebagai berikut :



Gambar 1. Kerangka Konsep Penelitian

Sumber: hasil penelitian sebelumnya.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini bertempat pada Hotel Griya Santrian Sanur, Bali yang beralamat di Jalan Danau Tamblingan No. 47, Sanur, Kecamatan Denpasar Selatan, Kota Denpasar, Bali, Indonesia. Penelitian ini dilakukan karena ditemukan adanya masalah yang terkait dengan Peran Budaya Organisasi Memoderasi Pelatihan Hijau (*Green Training*) Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Variabel yang dianalisis dalam penelitian ini terdiri dari tiga jenis yaitu variabel terikat, variabel bebas dan variabel moderasi. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel terikat adalah OCB (Y). Variabel bebas dalam penelitian ini adalah Pelatihan hijau (X) dan variabel moderasi adalah Budaya organisasi (M).

Tabel 2.
Rangkuman Variabel dan Indikator Penelitian

No	Variabel	Indikator	Sumber
1.	Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Y)	1. <i>Altruism</i> 2. <i>Civic virtue</i> 3. <i>Conscientiousness</i> 4. <i>Courtesy</i> 5. <i>Sportmanship</i>	Organ <i>et al</i> (2006)
2.	Pelatihan Hijau (X)	1. Kesempatan untuk dilatih tentang masalah lingkungan 2. Frekuensi sering menerima tentang pelatihan lingkungan 3. Efektivitas menggunakan pelatihan lingkungan secara efektif 4. Memperoleh kesempatan menggunakan pelatihan lingkungan	Daily <i>et al</i> (2012)
3.	Budaya Organisasi (M)	1. Inovasi dan keberanian mengambil risiko (<i>Inovation and risk taking</i>) 2. <i>Perhatian terhadap detail (Attention to detail)</i> . 3. Berorientasi kepada hasil (<i>outcome orientation</i>) 4. Berorientasi kepada manusia (<i>People orientation</i>)	Robbins dan Coulter (2012:52)

Sumber: Kajian penelitian sebelumnya, 2020

Populasi dalam penelitian ini adalah 177 karyawan yang bekerja pada Divisi Operasional *Kitchen Service, Front Office, Food And Beverage Service,*

Houskeeping Service, Accounting, Engineering Service, Human Resources. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Hotel Griya Santrian Sanur, Bali yang berjumlah sebanyak 177 karyawan. Dalam penelitian ini menggunakan metode penentuan *sampling* jenuh yaitu teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel.

Metode pengumpulan data penelitian ini menggunakan kuesioner dengan memberikan responden daftar pertanyaan tertulis seputar *organizational citizenship behavior*, pelatihan hijau (*green training*) dan budaya organisasi yang disebarkan pada responden yaitu karyawan Hotel Griya Santrian Sanur, Bali, Indonesia. Data kuesioner yang sudah terkumpul selanjutnya di analisis menggunakan uji validitas, uji reliabilitas, uji statistik deskriptif, uji asumsi klasik dan Moderated Regression Analysis (MRA) untuk menguji hipotesis atau model matematis hubungan variabel moderasi dengan persamaan sebagai berikut:

$$Y_i = \alpha + \beta_1 X_i + \beta_2 Z_i + \beta_3 X_i * Z_i + \varepsilon \dots \dots \dots (1)$$

Dimana :

- Y_i : *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)*
- α : Konstanta
- $\beta_1 \beta_2 \beta_3$: Koefisien Regresi
- X_i : Pelatihan Hijau
- Z_i : Budaya Organisasi Hijau
- ε : Kesalahan atau *standard error*

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik responden berupa aspek umur, jenis kelamin dan pendidikan terakhir dari 177 orang karyawan pada Hotel Griya Santrian Sanur, Bali yaitu:

Tabel 3.
Karakteristik Responden Hotel Griya Santrian Sanur, Bali

No.	Karakteristik	Jumlah Responden (Orang)	Persentase Responden (%)	
1	Usia	20 - 25 Tahun	79	44,64
2		26 - 31 Tahun	53	29,94
3		32 - 37 Tahun	28	15,82
4		≥ 38 Tahun	17	9,60
		Jumlah	177	100
1	Jenis Kelamin	Laki-Laki	135	76,28
2		Perempuan	42	23,72
		Jumlah	177	100
1	Pendidikan Terakhir	SMA/SMK	52	29,38
2		DIPLOMA	83	46,90
3		SARJANA	42	23,72
		Jumlah	177	100

Sumber: Data primer diolah, 2020

Tabel 3. menunjukkan sebagian besar responden dalam penelitian ini berusia 20 sampai 25 tahun yang berjenis kelamin laki-laki dengan Pendidikan terakhir responden sebagian besar merupakan lulusan Diploma. Hal ini berarti responden merupakan kelompok dalam usia produktif yang berarti sudah memiliki

pengalaman yang cukup dalam bekerja sehingga mampu bekerja dengan baik. Kemudian karena perusahaan ini para pekerjanya sebagian besar berada di Divisi Operasional Kitchen Service, *Food And Beverage Service*, *Houskeeping Service* maka dominan pegawainya adalah laki-laki. Selanjutnya, Hotel Griya Santrian Sanur mempekerjakan cukup banyak lulusan diploma dikarenakan lulusan diploma memiliki kompetensi yang diperlukan untuk mengisi posisi yang tersedia di perusahaan.

Hasil rekapitulasi uji validitas dan reliabilitas penelitian ini terdapat pada Tabel 4.

Tabel 4.
Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Variabel	Indikator	Koefisien Korelasi	<i>Cronbach's Alpha</i>	Keterangan
Pelatihan hijau (X ₁)	X ₁	0,904	0,917	Valid dan Reliabel
	X ₂	0,910		
	X ₃	0,907		
	X ₄	0,867		
Budaya organisasi (Z)	Z ₁	0,783	0,927	Valid dan Reliabel
	Z ₂	0,852		
	Z ₃	0,775		
	Z ₄	0,784		
	Z ₅	0,772		
	Z ₆	0,818		
	Z ₇	0,900		
	Z ₈	0,861		
<i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> (Y)	Y ₁	0,738	0,877	Valid dan Reliabel
	Y ₂	0,893		
	Y ₃	0,795		
	Y ₄	0,906		
	Y ₅	0,786		

Sumber: Data primer diolah, 2020

Tabel 4. menunjukkan seluruh variabel penelitian ini sudah valid dan reliabel karena memiliki nilai korelasi lebih dari 0,3 dan memiliki nilai *Cronbach's Alpha* lebih dari 0,60, sehingga dapat dikatakan bahwa semua instrumen reliabel dan dapat digunakan untuk melakukan penelitian

Pengumpulan data melalui kuesioner terdiri atas pernyataan responden berdasarkan masing-masing variabel, yaitu *Organizational Citizenship Behaviour*, *Pelatihan Hijau* dan *Budaya Organisasi*. Skor pada penelitian ini memiliki nilai tertinggi maksimal 5 dan terendah minimal 1, sehingga dapat disusun kriteria pengukuran sebagai berikut:

- 1,00 – 1,79 : Sangat Rendah
- 1,80 – 2,59 : Rendah
- 2,60 – 3,39 : Netral
- 3,40 – 4,19 : Tinggi
- 4,20 – 5,00 : Sangat Tinggi

Deskripsi data kuesioner yang terdiri atas pernyataan responden berdasarkan masing-masing variabel, yaitu *turnover intention*, *work-family conflict*, dan kepuasan kerja akan dijelaskan sebagai berikut:

Tabel 5.
Penilaian Responden Pada Variabel *Organizational Citizenship Behaviour* (Y)

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS	Rerata	Kriteria
1.	Saya berinisiatif untuk menolong karyawan lain dalam organisasi tanpa ada paksaan dan secara suka rela.	3	28	89	43	14	3,21	Cukup Tinggi
2.	Saya melakukan partisipasi secara sukarela terhadap kegiatan dalam organisasi.	0	2	31	98	46	4,06	Tinggi
3.	Saya punya keinginan untuk melebihi standar pencapaian yang telah ditentukan perusahaan.	0	1	53	102	21	3,81	Tinggi
4.	Saya meringankan masalah-masalah yang berkaitan dengan pekerjaan yang dihadapi sesama karyawan.	2	25	98	44	8	3,18	Cukup Tinggi
5.	Saya tidak membuat hal-hal yang dapat menjatuhkan karyawan lain.	0	2	11	84	80	4,37	Sangat Tinggi
Total							3,72	Tinggi

Sumber : Data diolah, 2020

Dilihat dari Tabel 5. menunjukkan bahwa variabel *Organizational Citizenship Behaviour* mendapatkan rata-rata skor 3,72. Data tersebut menunjukkan bahwa secara umum responden yang menjawab pernyataan-pernyataan dari indikator *Organizational Citizenship Behaviour* pada Hotel Griya Santrian Sanur, Bali, Indonesia dikategorikan tinggi yang diukur dari skala 1-5. Rata-rata jawaban tertinggi karyawan terdapat pada pernyataan Y.5 yaitu “Saya tidak membuat hal-hal yang dapat menjatuhkan karyawan lain” dengan nilai skor rata-rata 4,37. Hal ini menunjukkan bahwa dalam pernyataan diatas karyawan sangat setuju dengan tidak membuat hal yang dapat menjatuhkan karyawan lain.

Akan tetapi dari analisa tabel diatas muncul masalah yang sering terjadi berdasarkan jawaban responden pada butir-butir pertanyaan Y.1 yaitu “Saya berinisiatif untuk menolong karyawan lain dalam organisasi tanpa ada paksaan dan secara suka rela” maka terdapat beberapa responden yang menjawab sangat tidak setuju sejumlah tiga orang karyawan, yang menjawab tidak setuju sejumlah dua puluh delapan orang karyawan dan yang menjawab cukup setuju sejumlah delapan puluh sembilan orang karyawan. Hal ini menegaskan bahwa beberapa responden masih kurang berinisiatif untuk menolong karyawan lain dikarenakan responden merasa disetiap divisi operasional tentunya sudah memiliki tanggung jawab dan uraian pekerjaannya masing-masing (*job description*).

Pada pertanyaan Y.2 yaitu “Saya melakukan partisipasi secara sukarela terhadap kegiatan dalam organisasi” maka terdapat ada dua orang karyawan yang menjawab tidak setuju, dan tiga puluh satu orang karyawan menjawab cukup setuju. Hal ini menunjukan bahwa beberapa responden masih ada yang kurang dalam melakukan partisipasi secara sukarela terhadap kegiatan perusahaan, karena beberapa responden merasakan beban kerja yang dikerjakan di divisi operasional sudah cukup berat. Pada pertanyaan Y.3 yaitu “Saya punya keinginan untuk

melebihi standar pencapaian yang telah ditentukan perusahaan” maka terdapat ada satu orang karyawan yang menjawab tidak setuju, dan lima puluh tiga orang karyawan menjawab cukup setuju. Hal ini menjelaskan bahwa ada beberapa responden yang kurang memiliki keinginan untuk melebihi standar pencapaian karena kurangnya pihak divisi operasional dalam memberikan dukungan langsung kepada karyawannya.

Pada pertanyaan Y.4 yaitu “Saya meringankan masalah-masalah yang berkaitan dengan pekerjaan yang dihadapi sesama karyawan” maka terdapat responden yang menjawab sangat tidak setuju dua orang karyawan, yang menjawab tidak setuju sejumlah dua puluh lima orang karyawan dan yang menjawab cukup setuju sejumlah sembilan puluh delapan orang karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat beberapa responden yang kurang dalam meringankan masalah-masalah yang berkaitan dengan pekerjaan sesama karyawan dikarenakan kurangnya komunikasi yang efektif atau adanya kesalah pahaman saat berkomunikasi.

Bahkan pada pertanyaan Y.5 yaitu “Saya tidak membuat hal-hal yang dapat menjatuhkan karyawan lain” juga terdapat karyawan yang menjawab tidak setuju sejumlah dua orang karyawan dan yang menjawab cukup setuju sejumlah sebelas orang karyawan. Analisa ini menunjukkan bahwa ada beberapa karyawan ingin mencoba untuk membuat hal-hal yang dapat menjatuhkan karyawan lain dikarenakan kurangnya rasa percaya diri dan sifat iri hati terhadap keberhasilan sesama rekan kerja atau promosi jenjang karir yang memfokuskan pada karyawan berusia muda

Tabel 6.
Penilaian Responden Terhadap Variabel Pelatihan Hijau (X)

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS	Rerata	Kriteria
1.	Saya memperoleh kesempatan untuk dilatih tentang pelestarian menghadapi masalah lingkungan.	0	4	19	103	51	4,14	Tinggi
2.	Saya sering menerima tentang pelatihan pelestarian lingkungan di perusahaan.	0	8	16	98	55	4,13	Tinggi
3.	Saya menggunakan pelatihan pelestarian lingkungan secara efektif dalam bekerja di perusahaan.	0	2	22	101	52	4,15	Tinggi
4.	Saya memperoleh kesempatan menggunakan pelatihan pelestarian lingkungan dalam persetujuan pribadi.	0	8	17	104	48	4,08	Tinggi
Total							4,12	Tinggi

Sumber : Data diolah, 2020

Dilihat dari Tabel 6. menunjukkan bahwa pelatihan hijau mendapatkan rata-rata skor 4,12. Data tersebut menunjukkan bahwa secara umum responden yang

menjawab pernyataan-pernyataan dari item pelatihan hijau pada Hotel Griya Santrian Sanur, Bali, Indonesia dikategorikan tinggi yang diukur dari skala 1-5. Rata-rata jawaban tertinggi karyawan terdapat pada pernyataan X.3 yaitu “Saya menggunakan pelatihan pelestarian lingkungan secara efektif dalam bekerja di perusahaan” dengan nilai skor rata-rata 4,15. Analisa ini menunjukkan bahwa karyawan menerima pelatihan pelestarian lingkungan secara efektif dalam bekerja di perusahaan.

Tabel 7.
Penilaian Responden Terhadap Variabel Budaya Organisasi (M)

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS	Rata-Rata	Kriteria
1.	Saya punya keberanian mengemukakan gagasan dengan segala resikonya.	0	4	49	101	23	3,81	Tinggi
2.	Saya punya kemauan mencoba hal-hal baru yg bersifat inovatif.	0	9	49	85	34	3,81	Tinggi
3.	Saya cermat didalam menyelesaikan masalah pekerjaan di organisasi/perusahaan.	0	4	62	84	27	3,76	Tinggi
4.	Saya punya kemampuan dalam memahami rincian tugas yang telah diberikan.	0	15	74	72	16	3,50	Tinggi
5.	Saya puas terhadap hasil pekerjaan.	0	10	113	40	14	3,33	Cukup Tinggi
6.	Saya mengutamakan proses pekerjaan dari pada hasil.	0	5	81	76	15	3,57	Tinggi
7.	Saya ikut terlibat dalam pengambilan keputusan.	0	12	136	16	13	3,17	Cukup Tinggi
8.	Saya selalu agresif dalam bekerja di organisasi/perusahaan.	0	5	40	70	62	4,07	Tinggi
Total							3,63	Tinggi

Sumber : Data diolah, 2020

Dilihat dari Tabel 7. menunjukkan bahwa budaya organisasi mendapatkan rata-rata skor 3,63. Data tersebut menunjukkan bahwa secara umum responden yang menjawab pernyataan-pernyataan dari indikator budaya organisasi pada Hotel Griya Santrian Sanur, Bali, Indonesia dikategorikan tinggi yang diukur dari skala 1-5. Rata-rata jawaban tertinggi karyawan terdapat pada pernyataan M.8 yaitu “Saya selalu agresif dalam bekerja di organisasi/perusahaan” dengan nilai skor rata-rata 4,07. Hal ini menunjukkan bahwa hampir semua karyawan merasa agresif dalam bekerja di organisasi/perusahaan. Nilai skor paling rendah ditunjukkan pada pernyataan M.7 yaitu “Saya ikut terlibat dalam pengambilan keputusan” dengan skor 3,17. Hal ini menjelaskan bahwa pengambilan keputusan boleh dilakukan pada setiap divisi operasional, yang justru menunjukkan perusahaan ini memiliki fleksibilitas (luwes) dalam setiap pengambilan keputusan.

Akan tetapi dari analisa tabel diatas muncul masalah yang sering terjadi berdasarkan jawaban responden pada butir-butir pertanyaan M.3 yaitu "Saya cermat didalam menyelesaikan masalah pekerjaan di organisasi/perusahaan" maka terdapat beberapa responden yang menjawab tidak setuju sejumlah empat orang karyawan dan yang menjawab cukup setuju sejumlah enam puluh dua orang karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa beberapa responden masih terdapat yang kurang cermat didalam menyelesaikan masalah pekerjaan di perusahaan dikarenakan kejenuhan yang dialami karyawan pada saat bekerja.

Pada pertanyaan M.4 yaitu "Saya punya kemampuan dalam memahami rincian tugas yang telah diberikan" maka terdapat lima belas orang karyawan yang menjawab tidak setuju, dan tujuh puluh empat orang karyawan menjawab cukup setuju. Hal ini menegaskan bahwa beberapa responden masih ada yang kurang dalam memberikan kemampuan serta memahami rincian tugas yang telah diberikan dikarenakan perusahaan sering melakukan perubahan kebijakan tugas kepada divisi operasional.

Di butir-butir pertanyaan M.5 yaitu "Saya puas terhadap hasil pekerjaan" juga terdapat sepuluh orang karyawan yang menjawab tidak setuju, dan seratus tiga belas orang karyawan menjawab cukup setuju. Hal ini menjelaskan bahwa ada beberapa responden yang merasa tidak puas terhadap hasil pekerjaannya dikarenakan kurangnya apresiasi serta ketidak jelasan jenjang karir yang diberikan perusahaan kepada karyawan.

Bahkan pada pertanyaan M.7 yaitu "Saya ikut terlibat dalam pengambilan keputusan" terdapat ada dua belas orang karyawan yang menjawab tidak setuju, dan seratus tiga puluh enam orang karyawan menjawab cukup setuju. Hal ini menegaskan bahwa ada beberapa responden yang merasa kurang dalam pengambilan keputusan dikarenakan kurangnya kemauan karyawan untuk mengambil keputusan sendiri tanpa adanya kordinasi langsung oleh pihak divisi operasional

Penelitian ini melakukan uji asumsi klasik dengan tujuan untuk memastikan hasil yang diperoleh memenuhi asumsi dasar di dalam analisis regresi. Uji asumsi peneltian ini antara lain uji normalitas, uji multikolenearitas dan uji heterokedastisitas yang dirangkum dalam Tabel 8. berikut ini:

Tabel 8.
Rangkuman Hasil Uji Asumsi Klasik

Keterangan	Hasil Uji Normalitas	Variabel	Hasil Uji Multikolinieritas		Hasil Uji Heteroskedastisitas
			Tolerance	VIF	Signifikansi
N	0,177	Pelatihan hijau (X)	0,741	1,350	0,182
<i>Kolmogorov-Smirnov Z</i>	0,950	Budaya organisasi (M)	0,756	1,324	0,110
<i>Asymp.Sig.(2-tailed)</i>	0,328	<i>Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Y)</i>	0,946	1,057	0,062

Sumber: Data diolah, 2020

Seluruh uji asumsi klasik dalam Tabel 8. sudah memenuhi syarat uji karena memperoleh nilai signifikansi uji normalitas dan uji heteroskedastisitas yang lebih dari 0,05, kemudian memiliki nilai tolerance kurang dari 10% dan VIF yang lebih dari 10, maka model analisis jalur (*path analysis*) layak dilakukan lebih lanjut.

Pengujian data dalam penelitian ini menggunakan teknik analisis regresi moderasi. Perhitungan koefisien regresi moderasi dilakukan dengan analisis regresi melalui *software SPSS 18.0 for Windows*, maka diperoleh hasil yang ditunjukkan pada Tabel 9. berikut:

Tabel 9.
Hasil Analisis Regresi Moderasi

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	3,549	0,048		74,412	.000
Pelatihan hijau	0,229	0,031	0,452	7,36	.000
Budaya organisasi	0,152	0,024	0,378	6,247	.000
Interaksi X.M	0,123	0,040	0,168	3,103	.002

Sumber : Data diolah, 2020

Berdasarkan hasil analisis regresi moderasi seperti yang disajikan pada Tabel 9. maka persamaan strukturalnya adalah sebagai berikut :

$$Y = 3,549 + 0,229 X + 0,152 Z + 0,123 X.M.$$

Nilai koefisien regresi (β_1) = 0,229, berarti bahwa *variabel* pelatihan hijau (X) meningkat maka akan mengakibatkan pengaruh yang positif pada variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Nilai koefisien regresi (β_2) = 0,152, berarti apabila variabel budaya organisasi meningkat maka akan memperkuat terhadap variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Y). Nilai koefisien regresi interaksi (β_3) = 0,123, berarti apabila interaksi *pelatihan hijau* dengan budaya organisasi (XM) meningkat, maka akan memperkuat pada variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Berdasarkan hasil analisis pengaruh Pelatihan hijau pada *Organizational Citizenship Behavior* pada tabel 9 diperoleh nilai signifikansi sebesar 0,000 dengan nilai koefisien regresi yang positif sebesar 0,229. Nilai Signifikansi 0,000 < 0,05 mengindikasikan bahwa H_0 ditolak dan H_1 diterima. Hasil ini mempunyai arti bahwa Pelatihan hijau berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada Hotel Griya Santrian Sanur, Bali.

Berdasarkan hasil analisis pengaruh Budaya organisasi pada *Organizational Citizenship Behavior* pada tabel 9 diperoleh nilai signifikansi sebesar 0,000 dengan nilai koefisien regresi yang positif sebesar 0,152. Nilai Signifikansi 0,000 < 0,05 mengindikasikan bahwa H_0 ditolak dan H_2 diterima. Hasil ini mempunyai arti bahwa Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada Hotel Griya Santrian Sanur, Bali

Hasil analisis regresi moderasi menunjukkan bahwa nilai koefisien regresi Pelatihan hijau (β_1) positif sebesar 0,229 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 dan nilai koefisien regresi variabel interaksi X.M (β_3) positif sebesar 0,123 dengan nilai signifikansi 0,002, maka menunjukkan ada pengaruh yang searah karena

variabel bebas dan interaksi memiliki nilai yang positif. Hal ini berarti bahwa variabel budaya organisasi merupakan variabel moderasi yang memperkuat pengaruh efektivitas pelatihan hijau terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) pada Hotel Griya Santrian Sanur, Bali.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel memiliki nilai koefisien regresi yang positif, hal ini berarti bahwa seluruh variabel memiliki pengaruh yang positif pada variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Selanjutnya hasil uji F dalam penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 10. berikut:

Tabel 10.
Hasil Uji F

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	23,589	3	7,863	62,752	.000 ^a
	Residual	21,677	173	0,125		
	Total	45,266	176			

Sumber : Data diolah, 2020

Hasil uji F (*Ftest*) menunjukkan bahwa nilai signifikansi *P value* 0,000 yang lebih kecil dari $\alpha = 0,05$, ini berarti model yang digunakan pada penelitian ini adalah layak. Hasil ini memberikan makna bahwa seluruh variabel independen yaitu Pelatihan hijau (X), Budaya organisasi (M), dan variabel interaksi antara Pelatihan hijau dengan Budaya organisasi (X.M) mampu memprediksi atau menjelaskan fenomena *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada Hotel Griya Santrian. Hal ini berarti secara simultan Pelatihan hijau (X), Budaya organisasi (M), dan variabel interaksi antara Pelatihan hijau dengan Budaya organisasi (X.M) berpengaruh signifikan pada *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Tabel 11.
Hasil Uji Koefisien Determinasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,722 ^a	0,521	0,513	0,35398

Sumber : Data diolah, 2020

Hasil uji memberikan hasil dimana diperoleh besarnya *adjusted R²* (koefisien determinasi yang telah disesuaikan) pada tabel 11 adalah 0,513. Hal ini berarti variasi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dapat dipengaruhi secara signifikan oleh variabel Pelatihan hijau (X), Budaya organisasi (M), dan interaksi (X.M) sebesar 51,3 persen, sedangkan sisanya sebesar 48,7 persen dijelaskan oleh faktor-faktor lain yang tidak dijelaskan dalam model penelitian.

Berdasarkan hasil uji analisis moderasi, menunjukkan bahwa hasil analisis pengaruh pelatihan hijau terhadap *organizational citizenship behaviour* diperoleh nilai signifikansi sebesar 0,000 dengan nilai koefisien beta 0,229. Nilai signifikansi $0,000^a < (\alpha) 0,05$ mengindikasikan bahwa H_0 ditolak dan H_1 diterima. Hasil ini mempunyai arti bahwa pelatihan hijau berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB karyawan pada Hotel Griya Santrian Sanur. Dengan demikian, semakin efektif penerapan pelatihan hijau yang diberikan kepada karyawan maka perilaku *extra role* dari karyawan di Hotel Griya Santrian semakin meningkat.

Hasil rangkuman penilaian responden yang disajikan dalam deskripsi variabel penelitian menunjukkan bahwa penelitian responden terhadap pelatihan hijau berada dalam kategori tinggi yang ditandai dengan tanggapan responden bahwa karyawan menerima pelatihan pelestarian lingkungan secara efektif dalam bekerja di perusahaan. Hasil penelitian ini juga didukung oleh Paillé dan Mejía-Morelos (2014) yang menyatakan bahwa dalam konteks lingkungan, ketika perusahaan menyediakan program pelatihan hijau bagi karyawan, mereka akan memiliki perilaku timbal balik terhadap perusahaan mereka.

Berdasarkan hasil uji analisis moderasi, menunjukkan bahwa hasil analisis pengaruh budaya organisasi terhadap organizational citizenship behaviour diperoleh nilai signifikansi sebesar 0,000 dengan nilai koefisien beta 0,152. Nilai signifikansi $0,000^a < (\alpha) 0,05$ mengindikasikan bahwa H_0 ditolak dan H_2 diterima. Hasil ini mempunyai arti bahwa budaya organisasi memperkuat terhadap OCB karyawan pada Hotel Griya Santrian Sanur. Dengan demikian, ketika budaya organisasi memperkuat pelatihan hijau maka perilaku *extra role* dari karyawan di Hotel Griya Santrian akan semakin meningkat.

Hasil rangkuman penilaian responden yang disajikan dalam deskripsi variabel penelitian menunjukkan bahwa penelitian responden terhadap budaya organisasi berada dalam kategori tinggi yang ditandai dengan tanggapan responden yaitu hampir semua karyawan merasa agresif dalam bekerja di perusahaan. Hasil penelitian ini juga didukung oleh Paillé *et al.* (2013) yang menyatakan bahwa ketika karyawan merasakan dukungan budaya organisasi terlibat dalam praktik pelatihan hijau, maka hal ini akan lebih memperkuat karyawan untuk lebih cenderung melakukan upaya *extra-role*.

Berdasarkan hasil uji analisis regresi moderasi, Tabel 10. menunjukkan pengaruh pelatihan hijau terhadap OCB (β_1) diperoleh nilai signifikansi sebesar 0,000 (*significant*) dengan nilai koefisien regresi sebesar -0,229. Nilai signifikansi variabel budaya organisasi pada OCB (β_2) sebesar 0,000 (*significant*) dengan nilai koefisien beta sebesar 0,152 dan nilai signifikan variabel interaksi antara pelatihan hijau dengan budaya organisasi pada OCB (β_3) sebesar 0,002 dengan nilai koefisien beta sebesar 0,123 (*significant*).

Hal ini mengindikasikan variabel moderasi merupakan tipe moderasi semu (*quasi moderasi*), karena koefisien (β_2) *significant* dan koefisien (β_3) *significant*. *Quasi moderasi* merupakan variabel yang memperkuat hubungan antara variabel dependen dan variabel independen di mana variabel moderasi berinteraksi dengan variabel dependen sekaligus menjadi variabel dependen.

Hasil analisis regresi moderasi menunjukkan bahwa nilai koefisien regresi β_3 signifikansinya $0,002 < 0,05$ (signifikan), berarti budaya organisasi merupakan variabel yang memperkuat karena nilai koefisien regresi β_3 signifikan. Hasil uji ditemukan bahwa β_1 positif signifikan dan β_3 positif signifikan, maka bisa dikatakan budaya organisasi sebagai variabel moderasi yang memperkuat pengaruh pelatihan hijau terhadap *organizational citizenship behaviour* karyawan Hotel Griya Santrian Sanur. Hal ini mengindikasikan bahwa lebih positif dan signifikan ketika budaya organisasi ikut memperkuat (memoderasi) pelatihan hijau.

Hasil penelitian ini juga didukung peneliti bernama Chou (2014), yang menjelaskan bahwa ketika perusahaan memotivasi karyawan berkat budaya organisasi untuk berpartisipasi secara sukarela dalam tugas pelatihan hijau maka individu karyawan akan memiliki norma lingkungan pribadi yang lebih tinggi. Berarti karyawan akan berkomitmen terhadap pelatihan hijau jika budaya organisasi ikut memperkuat (memoderasi) sehingga OCB akan berjalan di organisasi maupun perusahaan.

Hasil penelitian ini memberikan sebuah implikasi teoritis bagaimana pentingnya pelatihan hijau dan budaya organisasi dapat mempengaruhi *organizational citizenship behaviour*. Hasil yang diperoleh dalam penelitian ini menunjukkan bahwa pelatihan hijau berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB karyawan Hotel Griya Santrian Sanur. Dengan demikian, semakin efektif pelatihan hijau yang diberikan kepada karyawan Hotel Griya Santrian, maka OCB yang dirasakan akan meningkat.

Hasil yang selanjutnya yaitu variabel budaya organisasi merupakan variabel moderasi yang memperkuat pengaruh pelatihan hijau terhadap OCB karyawan Hotel Griya Santrian Sanur. Budaya organisasi dapat membantu meningkatkan efektivitas pelatihan hijau yang dirasakan karyawan. Implikasi penelitian ini dapat menggambarkan bahwa antara variabel pelatihan hijau, budaya organisasi dan *organizational citizenship behavior* saling berkaitan.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis maka dapat disimpulkan bahwa pertama Pelatihan hijau berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behaviour* karyawan, yang berarti bahwa semakin efektif pelatihan hijau yang diberikan kepada karyawan, maka OCB karyawan akan semakin meningkat. Kedua, Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behaviour* karyawan, yang berarti bahwa semakin memperkuat budaya organisasi yang diberikan kepada karyawan, maka OCB karyawan akan semakin meningkat. Ketiga, Budaya organisasi memoderasi pengaruh pelatihan hijau terhadap OCB karyawan, yang berarti budaya organisasi membantu memperkuat pelatihan hijau yang dirasakan karyawan sehingga OCB karyawan akan meningkat.

Berdasarkan hasil analisis penelitian maka disarankan bagi pihak manajemen Hotel Griya Santrian Sanur, Bali sebaiknya menekankan pada karyawan untuk memiliki rasa keinginan dalam membantu meringankan masalah-masalah yang berkaitan dengan pekerjaan sesama karyawan. Kemudian Hotel Griya Santrian Sanur, Bali sebaiknya selalu memperhatikan bahwa sebelum memberikan pelestarian lingkungan kepada karyawan sebaiknya meminta persetujuan pribadi terlebih dahulu.

Hotel Griya Santrian Sanur, Bali sebaiknya memberitahukan bahwa pengambilan keputusan boleh dilakukan pada setiap divisi operasional, yang justru menunjukkan perusahaan ini memiliki fleksibilitas (luwes) dalam setiap pengambilan keputusan, karena dimensi “berorientasi kepada manusia (*People orientation*)” memiliki nilai terendah pada variabel Budaya organisasi. Selain itu, Hotel

Griya Santrian Sanur, Bali sebaiknya lebih sering dalam memberikan *workshop* tentang pelatihan pelestarian lingkungan kepada semua karyawan, selalu memperhatikan kebersihan terutama lebih memperbanyak tempat sampah di area perusahaan, serta selalu menjaga dan merawat ekosistem pantai sanur agar selalu bersih dan bebas dari pencemaran limbah plastik dan lain sebagainya.

REFERENSI

- Ardana, K., Mujiati, N. W., & Utama, I. W. M. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi Pertama). Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Arifin, H. M. (2015). The Influence of Competence, Motivation, and Organizational Culture to High School Teacher Job Satisfaction and Performance. *International Education Studies*, 8(1), 38–45.
- Chan, E. S., & Hsu, C. H. (2016). Environmental Management Research in Hospitality. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(5), 886–923.
- Chou, C. J. (2014). Hotels Environmental Policies And Employee Personal Environmental Beliefs: Interactions And Outcomes. *Tourism Management*, 40(1), 886–923.
- Daily, B. F., Bishop, J. W., & Massoud, J. A. (2012). The Role of Training and Empowerment in Environmental Performance: A Study of the Mexican Maquiladora Industry. *International Journal of Operations & Production Management*, 32(5), 631–647.
- Erkutlu, H. (2011). The Moderating Role of Organizational Culture in The Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors. *Leadership & Organization Development Journal*, 3(2), 1920–1925.
- Fung, N. S., Ahmad, A., & Omar, Z. (2012). Work-Family Enrichment: It's Mediating Role in the Relationships between Dispositional Factors and Job Satisfaction. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2(11), 73–88.
- Hasibuan, M. S. . (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi Revi). Jakarta: Bumi Aksara.
- Hatch, M. J. (1993). The Dynamics of Organizational Culture. *Academy of Management Review*, 18(4), 657–693.
- Jabbour, C. J. C., & Santos, F. C. A. (2008). Relationships Between Human Resource Dimensions and Environmental Management in Companies: Proposal of a Model. *Journal of Cleaner Production*, 16(1), 51–58.

- Jabbour, C. J. C., Santos, F. C. A., & Nagano, M. S. (2010). Contributions Of HRM Throughout the Stages of Environmental Management: Methodological Triangulation Applied to Companies in Brazil. *International Journal of Human Resource Management*, 21(7), 1049–1089.
- Jia, L., Shaw, J. D., Tsui, A. S., & Park, T. Y. (2014). A Social-Structural Perspective on Employee-Organization Relationships and Team Creativity. *Academy of Management Journal*, 57(3), 869–891. Retrieved from <https://journal.aom.org/doi/10.5465/amj.2011.0147>
- Masri, H. A., & Jaaron, A. A. (2017). Assessing Green Human Resources Management Practices in Palestinian Manufacturing Context: An Empirical Study. *Journal of Cleaner Production*, 143(5), 474–489.
- Miharty. (2013). The Influence of Organizational Culture on Job Satisfaction Towards Improving the Quality of Education in University of Riau. *Asian Social Science*, 9(12), 1–9.
- Mishra, Gazzaley, J., & Mishra, A. G. (2014). Closed-Loop Rehabilitation Of Age-Related Cognitive Disorders, *Semin. Neurol*, 34(20), 584–590.
- Nejati, M., Rabiei, S., & Jabbour, C. J. C. (2017). Envisioning the Invisible: Understanding the Synergy Between Green Human Resource Management and Green Supply Chain Management in Manufacturing Firms in Iran in Light of The Moderating Effect of Employees' Resistance to Change. *Journal of Cleaner Production*, 168(1), 163–172.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2006). Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences. *A Sage Publications Series Foundations For Organization Science*.
- Paillé, P., Boiral, O., & Chen, Y. (2013). Linking Environmental Management Practices and Organizational Citizenship Behaviour For the Environment: A Social Exchange Perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 24(18), 3552–3575.
- Paillé, P., & Mejía-Morelos, J. H. (2014). Antecedents of Pro-Environmental Behaviours at Work: The Moderating Influence of Psychological Contract Breach. *Journal of Environmental Psychology*, 38(5), 124–131.
- Pham, N. T., & Tuckova, Z. (2018). Green Human Resource Management in the Hospitality Sector Paper presented at 1th International Conference on Tourism Research. *JAMK University of Applied Science Jyväskylä, Finland*, 4(20), 282–290.
- Poppy, K., Srikandi, K., & Andriani, K. (2014). Pengaruh Green Marketing Terhadap Nilai yang Dipersepsikan dalam Keputusan Pembelian Mobil

- (Studi Pada Konsumen PT Astra International Tbk.-TSO Malang Sutoyo). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 12(1), 4–20.
- Porter, M. E., & Van der Linde, C. (2015). Toward a New Conception of the Environment Competitiveness Relationship. *Journal of Economic Perspectives*, 9(4), 97–118.
- Rajnoha, R., & Lesníková, P. (2016). Strategic Performance Management System and Corporate Sustainability Concept-Specific Parametres in Slovak Enterprises. *Journal of Competitiveness*, 8(3), 107–154.
- Ren, S., Tang, G., & Jackson, S. E. (2018). Green Human Resource Management Research in Emergence: A Review and Future Directions. *Asia Pacific Journal of Management*, 35(3), 769–803.
- Renwick, D. W., Redman, T., & Maguire, S. (2013). Green Human Resource Management: A Review And Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 15(1), 1–14.
- Renwick, D. W., & Santos, F. C. A. (2018). Relationships Between Human Resource Dimensions and Environmental Management in Companies: Proposal of a Model. *Journal of Cleaner Production*, 16(1), 51–58.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2012). *Management* (Edisi Kese; I. Pearson Education, ed.). New Jersey: Prentice-Hall International Inc.
- Sawang, S., & Kivits, R. A. (2014). Greener Workplace: Understanding Senior Management's Adoption Decisions Through The Theory Of Planned Behavior. *Australasian Journal of Environmental Management*, 21(1), 22–36.
- Serim, H., Orkun, D., & Ugur, Y. (2014). The Effects of Employees Perceptions of Competency Models on Employability Outcomes and Organizational Citizenship Behavior and Moderating Role of Social Exchange In. *This Procedia Journal Of Social And Behavioral Sciences*, 150(1), 1101–1110.
- Seyed, R., & Abbas, A. (2017). Study the Relationship Between Organization Culture And Employee's Creativity in Cultural Organizations: A Case Study. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 6(10), 1101–1110.
- Shalley, C. E., & Gilson, L. L. (2004). What Leaders Need to know: A Review of Social and Contextual Factors That Can Foster or Hinder Creativity. *The Leadership Quarterly*, 15(5), 33–53.
- Shweta, J., & Srirang, J. (2010). Determinants of Organizational Citizenship Behavior: A Review of Literature. *Journal of Management and Public Policy*, 1(2), 27–36.

- Simamora, H. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi 2). Yogyakarta: STIE YKPN.
- Suryanatha, A., & Ardana, K. (2014). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan dan Organizational Citizenship Behavior (OCB) pada Baleka Resort Hotel & Spa Legian. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 3(4), 1155–1170.
- Tang, G., Chen, Y., Jiang, Y., Paillé, P., & Jia, J. (2018). Green Human Resource Management Practices: Scale Development and Validity. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 56(1), 31–55.
- Teixeira, A. A., Jabbour, C. J. C., de Sousa Jabbour, A. B. L., Latan, H., & de Oliveira, J. H. C. (2016). Green Training and Green Supply Chain Management: Evidence From Brazilian Firms. *Journal of Cleaner Production*, 116(5), 170–176.
- Widodo, S. E. (2015). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Xiaoming, C., & Junchen, X. (2012). A Literature Review on Organizational Culture and Corporate Performance. *International Journal of Business Administration*, 3(2), 29–37.