Profit: Jurnal Manajemen, Bisnis dan Akuntansi
Volume 5, Nomor 4, November 2025
e-ISSN: 2963-5292; p-ISSN: 2963-4989, Hal. 437-453
DOI: https://doi.org/10.58192/profit.v5i4.5379
Tersedia: https://journal.unimar-amni.ac.id/index.php/profit

Pengaruh *Green Work Behavior* dan Resiliensi terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Perumahan Rakyat, Kawasan Permukiman, dan Lingkungan Hidup Kabupaten Jember melalui *Perceived Organizational Support*

Rudi Rahmawan[1*], Budi Santoso[2], Riyanto Setiawan Suharsono[3]
[1-3]Program Studi Magister Manajemen, Universitas Muhammadiyah Jember, Indonesia
E-mail: rudirmwn26@gmail.com[1], budisantoso@unmuhjember.ac.id[2], riyantosetiawan@unmuhjember.ac.id[3]
**Penulis Korespondensi: rudirmwn26@gmail.com*

Abstract. *This study addresses the need to improve performance at the Department of Housing, Settlement Areas, and Environment of Jember Regency by examining the roles of Green Work Behavior, Resilience, and Perceived Organizational Support. The study aims to analyze the relationships among the variables and explain employee performance from the Resource-Based View perspective. A quantitative approach was employed using survey data with SmartPLS 4.0 through Structural Equation Modeling–Partial Least Squares. The findings reveal that resilience has the strongest positive direct effect on employee performance, while Green Work Behavior does not directly influence performance. However, Green Work Behavior significantly enhances Perceived Organizational Support, which positively affects employee performance and mediates the relationships between Green Work Behavior, resilience, and performance. These findings indicate that organizational support is a crucial mechanism for transforming employees' psychological and behavioral resources into superior performance. The study implies that public organizations should strengthen resilience, promote environmentally responsible work practices, and enhance organizational support through human resource policies to achieve sustainable employee performance.*

Keywords: *Employee Performance; Green Work Behavior; Perceived Organizational Support; Resilience; Resource-Based View.*

Abstrak. Studi ini membahas kebutuhan untuk meningkatkan kinerja di Departemen Perumahan, Area Permukiman, dan Lingkungan Kabupaten Jember dengan menelaah peran Perilaku Kerja Hijau, Ketahanan, dan Dukungan Organisasi yang Dirasakan. Studi ini bertujuan menganalisis hubungan antar variabel dan menjelaskan kinerja karyawan dari perspektif *Resource-Based View*. Pendekatan kuantitatif digunakan menggunakan data survei dengan SmartPLS 4.0 melalui *Structural Equation Modeling–Partial Least Squares*. Temuan mengungkapkan bahwa ketahanan memiliki efek positif langsung terkuat pada kinerja karyawan, sementara Perilaku Kerja Hijau tidak secara langsung memengaruhi kinerja. Namun, Perilaku Kerja Ramah Lingkungan secara signifikan meningkatkan Dukungan Organisasi yang Dipersepsikan, yang secara positif berdampak pada kinerja karyawan dan memediasi hubungan antara Perilaku Kerja Hijau, ketahanan, dan kinerja. Temuan ini menunjukkan bahwa dukungan organisasi merupakan mekanisme penting untuk mengubah sumber daya psikologis dan perilaku karyawan menjadi kinerja yang unggul. Studi ini menyiratkan bahwa organisasi publik harus memperkuat ketahanan, mempromosikan praktik kerja yang bertanggung jawab terhadap lingkungan, dan meningkatkan dukungan organisasi melalui kebijakan sumber daya manusia untuk mencapai kinerja karyawan yang berkelanjutan.

Kata kunci: Kinerja Karyawan; Perilaku Kerja Hijau; Perspektif Berbasis Sumber Daya; Persepsi Dukungan Organisasi; Resiliensi.

1. LATAR BELAKANG

Birokrasi adalah sistem administratif yang dibentuk untuk mengatur aktivitas pemerintahan dan organisasi melalui aturan formal, prosedur standar, dan struktur hierarki yang terdefinisi dengan baik. Istilah birokrasi berasal dari kata biro, yang berarti kantor atau meja, dan kratos, yang berarti kekuasaan atau pemerintahan (Musyafa, 2024). Weber memperkenalkan birokrasi sebagai model organisasi ideal yang ditandai dengan pembagian tugas yang jelas, otoritas formal, dokumentasi tertulis, dan proses pengambilan keputusan yang tidak memihak. Karakteristik ini dimaksudkan untuk memastikan efisiensi, konsistensi,

Naskah Masuk: 14 Juni 2026; Revisi: 17 Juli 2026; Diterima; 07 Agustus 2026; Terbit: 01 November 2026

akuntabilitas, dan kepastian hukum dalam pelaksanaan administrasi publik. Meskipun memiliki keunggulan tersebut, birokrasi sering dikritik karena kaku, terlalu prosedural, dan lambat dalam merespons kebutuhan publik yang berubah (Wijoyo, 2024). Akibatnya, banyak pemerintah telah menerapkan reformasi birokrasi melalui digitalisasi, penyederhanaan administratif, dan pengembangan kapasitas kelembagaan untuk meningkatkan transparansi, efektivitas, dan kualitas layanan publik.

Menurut Peraturan Pemerintah No. 34 tahun 2025, Departemen Perumahan Umum, Kawasan Permukiman, dan Lingkungan Kabupaten Jember bertanggung jawab mengelola urusan pemerintahan terkait pekerjaan umum, tata ruang, perumahan, pengembangan permukiman, dan administrasi lahan. Dalam menjalankan tanggung jawab ini, lembaga terus menghadapi berbagai tantangan organisasi yang memengaruhi kualitas penyampaian layanan publik. Evaluasi kinerja 2025 menunjukkan bahwa tidak ada indikator kinerja organisasi yang mencapai target yang diharapkan yaitu 100%, mencerminkan adanya kesenjangan kinerja yang signifikan di beberapa area layanan. Pencapaian terendah diidentifikasi dalam pengembangan layanan konstruksi, layanan sanitasi domestik, dan pemanfaatan ruang, sementara infrastruktur perumahan dan program pengembangan perkotaan juga tetap di bawah target (Novianti, 2023). Temuan ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan belum mencapai tingkat optimal, menekankan perlunya memperkuat faktor internal organisasi yang dapat meningkatkan efektivitas dan pencapaian tujuan organisasi (Lase et al., 2025).

Kinerja karyawan merupakan penentu penting keberhasilan organisasi karena secara langsung memengaruhi efektivitas penyampaian layanan publik dan pencapaian tujuan institusional. Studi ini mengidentifikasi Perilaku Kerja Hijau, ketahanan, dan Dukungan Organisasi yang Dipersepsikan (POS) sebagai faktor penting yang dapat meningkatkan kinerja karyawan dalam organisasi publik. Manajemen Sumber Daya Manusia Hijau (GHRM) mendorong praktik berkelanjutan lingkungan melalui rekrutmen hijau, pelatihan hijau, dan sistem penghargaan hijau, sehingga mendorong sikap dan perilaku pro-lingkungan karyawan (Harjo et al., 2023). Selain itu, *Green Work Behavior* memungkinkan karyawan berkontribusi pada keberlanjutan lingkungan sekaligus meningkatkan efektivitas operasional, sedangkan ketahanan memperkuat kemampuan karyawan untuk beradaptasi dengan tantangan di tempat kerja dan mempertahankan produktivitas di bawah tekanan (Islam et al., 2023; Muhayat, 2022; Suprihatin & Sunarsi, 2021). Selain itu, karyawan yang merasakan dukungan organisasi yang kuat cenderung menunjukkan motivasi yang lebih tinggi, komitmen yang lebih kuat, dan kinerja kerja yang lebih baik, sehingga POS menjadi faktor mediasi penting dalam meningkatkan kinerja karyawan (Wibowo et al., 2025).

Studi sebelumnya melaporkan hubungan signifikan antara Perilaku Kerja Hijau, ketahanan, Dukungan Organisasi yang Dipersepsikan, dan kinerja karyawan; namun, masih ada kekurangan riset yang penting. Sebagian besar studi yang ada telah meneliti variabel-variabel ini secara terpisah atau terutama berfokus pada perusahaan swasta, industri manufaktur, rumah sakit, dan institusi pendidikan, sementara bukti empiris dari organisasi sektor publik masih terbatas. Selain itu, efek langsung *Green Work Behavior* terhadap kinerja karyawan telah menghasilkan temuan yang tidak konsisten, yang menunjukkan perlunya menyelidiki mekanisme tambahan, seperti peran mediasi POS, untuk menjelaskan hubungan ini dengan lebih baik (Jehan et al., 2020; Mehmood, 2022; Santana et al., 2025). Demikian pula, studi sebelumnya telah menyajikan hasil yang beragam mengenai pengaruh ketahanan dan dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan di berbagai konteks organisasi (Putranto et al., 2022; Cho & Choi, 2021; Retnowati & Masnawati, 2024). Oleh karena itu, studi ini mengusulkan model penelitian terintegrasi yang mengkaji efek Perilaku Kerja Hijau dan ketahanan terhadap kinerja karyawan melalui *Perceived Organizational Support* di Departemen Perumahan Umum, Area Permukiman, dan Lingkungan Kabupaten Jember. Model yang diusulkan diharapkan dapat memberikan bukti empiris baru sekaligus memperluas penerapan Teori Dukungan Organisasi, Teori Konservasi Sumber Daya, dan Teori Pandangan Berbasis Sumber Daya dalam konteks organisasi sektor publik.

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah disajikan di atas, studi ini bertujuan mengembangkan model penelitian yang memberikan solusi komprehensif untuk meningkatkan kinerja karyawan di Departemen Perumahan Umum, Area Permukiman, dan Lingkungan Kabupaten Jember dengan mengintegrasikan Perilaku Kerja Hijau, ketahanan, dan Dukungan Organisasi yang Dipersepsikan (POS) sebagai variabel yang berperantara. Secara khusus, studi ini bertujuan untuk meneliti dan menganalisis efek Perilaku Kerja Ramah Lingkungan dan ketahanan terhadap Dukungan Organisasi yang Dipersepsikan (POS), efek langsung dari Perilaku Kerja Hijau, ketahanan, dan Dukungan Organisasi yang Dipersepsikan (POS) terhadap kinerja karyawan, serta peran mediasi Dukungan Organisasi yang Dipersepsikan (POS) dalam hubungan antara Perilaku Kerja Hijau dan kinerja karyawan serta antara ketahanan dan kinerja karyawan. Melalui model penelitian yang diusulkan, studi ini diharapkan dapat memberikan bukti empiris mengenai mekanisme di mana perilaku kerja yang bertanggung jawab terhadap lingkungan, ketahanan karyawan, dan dukungan organisasi berkontribusi pada peningkatan kinerja karyawan. Selain itu, temuan ini diharapkan memberikan rekomendasi praktis untuk memperkuat dukungan organisasi, mempromosikan perilaku kerja berkelanjutan, meningkatkan ketahanan karyawan, dan pada akhirnya

meningkatkan efektivitas, kualitas, serta keberlanjutan penyampaian layanan publik di Departemen Perumahan Umum, Area Permukiman, dan Lingkungan Kabupaten Jember.

2. KAJIAN TEORITIS

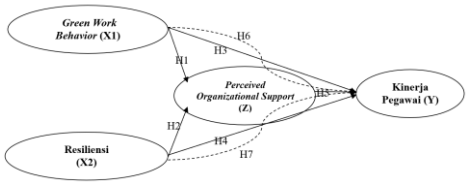
Latar Belakang Teoretis dan Konseptual

Teori Dukungan Organisasi (OST) menjelaskan bahwa persepsi karyawan terhadap dukungan organisasi memainkan peran fundamental dalam membentuk sikap dan perilaku di tempat kerja mereka. Menurut teori ini, ketika karyawan percaya bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli pada kesejahteraan mereka, mereka lebih mungkin mengembangkan komitmen, loyalitas, dan perilaku proaktif yang lebih kuat yang mendukung tujuan organisasi (Wang & Huang, 2023). Dukungan semacam ini juga mendorong karyawan untuk menunjukkan Perilaku Kerja Ramah Lingkungan dengan secara sukarela melakukan praktik yang bertanggung jawab secara lingkungan yang meningkatkan keberlanjutan organisasi. Selain itu, dukungan organisasi memperkuat ketahanan karyawan dengan memungkinkan mereka menghadapi tantangan tempat kerja dengan lebih efektif, beradaptasi dengan perubahan organisasi, dan mempertahankan tingkat produktivitas yang tinggi di bawah tekanan. Akibatnya, karyawan yang merasakan dukungan organisasi lebih besar lebih mungkin mencapai kinerja yang lebih baik karena mereka memiliki sumber daya psikologis yang lebih kuat dan motivasi yang lebih besar untuk berkontribusi pada kesuksesan organisasi (Ahmed et al., 2024).

Pandangan Berbasis Sumber Daya (RBV) memberikan dasar teoretis dengan menekankan bahwa kinerja organisasi yang berkelanjutan bergantung pada pengelolaan efektif sumber daya strategis yang berharga, khususnya sumber daya manusia. Dari perspektif RBV, sumber daya tak berwujud seperti *Green Work Behavior*, ketahanan, dan *Perceived Organizational Support* merupakan aset organisasi penting yang mampu menciptakan keunggulan kompetitif jangka panjang melalui peningkatan kinerja karyawan (Gerhart & Feng, 2021). Dalam konteks Departemen Perumahan Umum, Kawasan Permukiman, dan Lingkungan Kabupaten Jember, karyawan yang secara konsisten menunjukkan perilaku bertanggung jawab terhadap lingkungan, memiliki ketahanan tinggi, dan merasakan dukungan organisasi yang kuat diharapkan menunjukkan kemampuan beradaptasi, motivasi, dan produktivitas yang lebih tinggi. Sumber daya strategis ini saling melengkapi dengan memperkuat kemampuan karyawan sekaligus menciptakan lingkungan organisasi yang mendukung perbaikan berkelanjutan dan kinerja berkelanjutan (Barney et al., 2021). Oleh karena itu, RBV memperkuat hubungan yang diusulkan di antara variabel studi dengan

menyarankan bahwa mengoptimalkan sumber daya manusia internal sangat penting untuk meningkatkan kinerja karyawan dan mencapai efektivitas organisasi jangka panjang.

Tinjauan Empiris dan Hipotesis



Gambar 1. Kerangka Konseptual.

Sumber: Penulis (2026).

Perilaku Kerja Ramah Lingkungan mencerminkan komitmen karyawan terhadap keberlanjutan lingkungan melalui penggunaan sumber daya yang efisien dan penerapan praktik kerja yang bertanggung jawab terhadap lingkungan. Karyawan yang secara konsisten menunjukkan perilaku ramah lingkungan lebih mungkin menerima pengakuan dan apresiasi dari organisasi karena perilaku tersebut sejalan dengan tujuan keberlanjutan organisasi. Akibatnya, pengalaman positif ini memperkuat persepsi karyawan bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka dan benar-benar peduli pada kesejahteraan mereka (Amalia et al., 2024).

H1: Perilaku Kerja Hijau memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Dukungan Organisasi (POS) yang dirasakan di antara karyawan Departemen Perumahan Umum, Kawasan Permukiman, dan Lingkungan Kabupaten Jember.

Ketahanan mewakili kemampuan karyawan untuk beradaptasi, pulih, dan tetap produktif saat menghadapi tantangan di tempat kerja dan perubahan organisasi. Karyawan dengan ketahanan tinggi cenderung memanfaatkan dukungan organisasi secara lebih efektif sambil mempertahankan sikap positif terhadap pekerjaan dan organisasi mereka. Akibatnya, karyawan yang tangguh lebih mungkin menyadari bahwa organisasi menghargai upaya mereka dan memberikan dukungan bermakna untuk pengembangan profesional dan kesejahteraan mereka (Tapi et al., 2024).

H2: Ketahanan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Perceived Organizational Support* (POS) di antara karyawan Departemen Perumahan Umum, Kawasan Permukiman, dan Lingkungan Kabupaten Jember. *Green Work Behavior* mendorong karyawan untuk menjalankan tugas mereka secara bertanggung jawab dengan menghemat sumber daya, meminimalkan pemborosan, dan menerapkan praktik kerja berkelanjutan. Perilaku yang bertanggung jawab terhadap lingkungan seperti ini meningkatkan efisiensi kerja, meningkatkan efektivitas operasional, dan berkontribusi pada kinerja kerja yang lebih

berkualitas. Oleh karena itu, karyawan yang menunjukkan Perilaku Kerja Hijau yang lebih kuat diharapkan menunjukkan kinerja keseluruhan yang lebih baik dalam mencapai tujuan organisasi (Almushaly et al., 2023).

H3: Perilaku Kerja Ramah Lingkungan memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Departemen Perumahan Umum, Kawasan Permukiman, dan Lingkungan Kabupaten Jember.

Ketahanan adalah sumber daya psikologis penting yang memungkinkan karyawan menghadapi stres terkait pekerjaan, perubahan organisasi, dan situasi menantang secara efektif. Karyawan dengan ketahanan lebih tinggi lebih mampu menjaga stabilitas emosional, memecahkan masalah secara efektif, dan mempertahankan produktivitas di bawah tekanan. Akibatnya, ketahanan diharapkan dapat berkontribusi positif pada peningkatan kinerja karyawan dengan meningkatkan kemampuan karyawan untuk mencapai tujuan organisasi (Almushaly et al., 2023).

H4: Ketahanan memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Departemen Perumahan Umum, Kawasan Permukiman, dan Lingkungan Kabupaten Jember.

Dukungan Organisasi yang Dipersepsikan mencerminkan keyakinan karyawan bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka dan benar-benar peduli akan kesejahteraan mereka. Ketika karyawan merasakan tingkat dukungan organisasi yang tinggi, mereka cenderung mengembangkan motivasi, komitmen, dan loyalitas yang lebih kuat terhadap organisasi. Sikap positif ini mendorong karyawan untuk berusaha lebih keras dan secara konsisten mencapai tingkat kinerja kerja yang lebih tinggi (Apriani et al., 2023).

H5: *Perceived Organizational Support* (POS) memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Departemen Perumahan Umum, Kawasan Permukiman, dan Lingkungan Kabupaten Jember.

Karyawan yang secara konsisten melakukan *Green Work Behavior* menunjukkan kontribusi bermakna terhadap keberlanjutan lingkungan dan efektivitas organisasi. Kontribusi positif ini kemungkinan akan meningkatkan persepsi karyawan bahwa organisasi mengakui dan menghargai upaya mereka. Seiring karyawan mendapatkan dukungan organisasi yang lebih kuat, mereka menjadi lebih termotivasi dan berkomitmen, sehingga meningkatkan kinerja kerja secara keseluruhan (Harsanti et al., 2026).

H6: Perilaku Kerja Hijau memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui *Perceived Organizational Support* (POS) di Departemen Perumahan Umum, Area Permukiman, dan Lingkungan Kabupaten Jember.

Karyawan dengan ketahanan tinggi lebih mampu beradaptasi dengan tantangan tempat kerja sambil mempertahankan kinerja yang konsisten di bawah kondisi organisasi yang berubah. Ketika karyawan yang tangguh juga merasakan dukungan organisasi yang kuat, mereka lebih mungkin mengembangkan motivasi, komitmen, dan kepercayaan diri yang lebih besar dalam menjalankan tanggung jawab mereka. Oleh karena itu, *Perceived Organizational Support* berfungsi sebagai mekanisme penting yang memperkuat hubungan positif antara ketahanan dan kinerja karyawan (Kusuma & Fahamsyah, 2023).

H7: Ketahanan memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui *Perceived Organizational Support* (POS) di Departemen Perumahan Umum, Area Permukiman, dan Lingkungan Kabupaten Jember.

3. METODE PENELITIAN

Studi ini menggunakan desain penelitian kuantitatif menggunakan pendekatan riset penjelasan untuk meneliti hubungan kausal antara Perilaku Kerja Hijau, ketahanan, *Perceived Organizational Support* (POS), dan kinerja karyawan. Data dikumpulkan melalui survei lintas seksi yang dilakukan di antara karyawan Departemen Perumahan Umum, Kawasan Permukiman, dan Lingkungan Kabupaten Jember menggunakan kuesioner terstruktur dengan skala Likert lima poin (Sugiyono, 2019). Penelitian menggunakan data primer dan sekunder, di mana data primer diperoleh langsung dari responden melalui kuesioner, sementara data sekunder dikumpulkan dari jurnal ilmiah, buku akademik, publikasi pemerintah, laporan institusi, dan dokumen relevan lainnya untuk memperkuat fondasi teoretis dan empiris studi (Creswell & Creswell, 2023). Populasi terdiri dari seluruh 80 karyawan institusi, dan karena populasinya relatif kecil, teknik sampling jenuh (sensus) diadopsi, memungkinkan setiap karyawan berpartisipasi sebagai responden dan memastikan representasi populasi peneliti yang komprehensif (J. F. Hair et al., 2021).

Pengumpulan data dilakukan menggunakan dua teknik pelengkap, yaitu kuesioner dan dokumentasi. Kuesioner ini berfungsi sebagai instrumen utama untuk mengukur Perilaku Kerja Hijau, ketahanan, Dukungan Organisasi yang Dipersepsikan, dan kinerja karyawan, sedangkan dokumentasi digunakan untuk mendukung kerangka konseptual dan memberikan informasi institusional tambahan yang relevan dengan studi (J. Hair et al., 2022). Sebelum pengujian hipotesis, data yang dikumpulkan diproses melalui pembersihan data, pengkodean, dan tabulasi menggunakan Microsoft Excel. Analisis statistik kemudian dilakukan menggunakan SmartPLS 4 dengan pendekatan *Structural Equation Modeling–Partial Least Squares* (SEM-PLS) untuk mengevaluasi baik model pengukuran (model luar) maupun model struktural (model dalam)

(J. Hair et al., 2022). Analisis mencakup statistik deskriptif, pengujian validitas menggunakan beban luar dan *Average Variance Extracted* (AVE), pengujian keandalan menggunakan *Alpha* dan *Composite Reliability* dari *Cronbach*, serta pengujian hipotesis melalui prosedur bootstrapping dengan memeriksa koefisien jalur, statistik t, dan nilai p. Pendekatan analitis ini memungkinkan penilaian komprehensif terhadap hubungan langsung dan tidak langsung antara variabel penelitian sekaligus menyediakan bukti empiris yang kuat mengenai faktor penentu kinerja karyawan.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Departemen Perumahan Umum, Kawasan Permukiman, dan Lingkungan Kabupaten Jember adalah lembaga pemerintah daerah yang bertanggung jawab untuk merencanakan, melaksanakan, dan mengawasi perumahan umum, pengembangan permukiman, pengelolaan lingkungan, serta mendukung infrastruktur untuk meningkatkan kesejahteraan komunitas dan pembangunan regional yang berkelanjutan. Organisasi ini beroperasi melalui hierarki terstruktur yang terdiri dari Kepala Departemen, Sekretariat, divisi teknis, dan staf fungsional yang bekerja sama untuk memberikan layanan publik yang efektif dan akuntabel. Sebagai institusi sektor publik, departemen menghadapi tantangan yang semakin meningkat terkait kemajuan teknologi, perubahan regulasi, tuntutan layanan publik, dan keberlanjutan lingkungan, sehingga sumber daya manusia berkualitas tinggi menjadi sangat penting untuk keberhasilan organisasi. Oleh karena itu, mendorong Perilaku Kerja Hijau, memperkuat ketahanan karyawan, dan meningkatkan *Perceived Organizational Support* (POS) dianggap sebagai strategi penting untuk meningkatkan kinerja karyawan, efektivitas organisasi, dan penyampaian layanan publik yang berkelanjutan, menjadikan departemen ini sebagai tempat yang tepat untuk menelaah hubungan antara variabel-variabel tersebut.

Tabel 1. Hasil Uji Beban Luar.

Indikator	Perilaku Kerja Hijau (X1)	Ketahanan (X2)	Kinerja Karyawan (Y)	Dukungan Organisasi yang Dipersepsikan (Z)
X1.1	0.810			
X1.2	0.861			
X1.3	0.800			
X1.4	0.854			
X2.1		0.879		
X2.2		0.917		
X2.3		0.931		
X2.4		0.910		
X2.5		0.947		
Y1.1			0.949	
Y1.2			0.947	
Y1.3			0.935	
Y1.4			0.920	

Y1.5	0.965	
Z1.1		0.939
Z1.2		0.955
Z1.3		0.944
Z1.4		0.904

Sumber: Diproses menggunakan SmartPLS 4.0 (2026).

Tabel 1. menyajikan hasil uji beban luar untuk semua indikator yang termasuk dalam model pengukuran. Temuan menunjukkan bahwa setiap indikator memiliki nilai beban luar yang lebih besar dari ambang batas yang direkomendasikan sebesar 0,70, menunjukkan keandalan indikator yang kuat dan validitas konvergen yang memuaskan. Konstruksi Green Work Behavior (X1) memiliki nilai beban luar berkisar dari 0,800 hingga 0,861, sedangkan konstruksi ketahanan (X2) berkisar antara 0,879 hingga 0,947. Demikian pula, konstruksi kinerja karyawan (Y) mencatat nilai beban luar antara 0,920 dan 0,965, sedangkan konstruksi *Perceived Organizational Support* (POS) (Z) berkisar antara 0,904 hingga 0,955. Di antara semua indikator, Y1.5 menunjukkan nilai beban tertinggi (0,965), menunjukkan bahwa ini adalah representasi terkuat dari konstruksi kinerja karyawan, sementara X1,3 memiliki nilai beban terendah (0,800), yang tetap melebihi kriteria yang dapat diterima. Oleh karena itu, semua indikator memenuhi persyaratan beban luar yang direkomendasikan dan dipertahankan untuk analisis lebih lanjut, mengonfirmasi bahwa model pengukuran memiliki validitas konvergen yang memadai dan sesuai untuk evaluasi model struktural selanjutnya menggunakan pendekatan SEM-PLS.

Tabel 2. Hasil Uji Validitas Diskriminan Menggunakan Rasio Heterotrait–Monotrait (HTMT).

Konstruksi	**Perilaku Kerja Hijau (X1)**	**Ketahanan (X2)**	**Kinerja Karyawan (Y)**	**Dukungan Organisasi yang Dipersepsikan (Z)**
Perilaku Kerja Ramah Lingkungan				
Ketahanan	0.609			
Kinerja Karyawan	0.592	0.753		
Dukungan Organisasi yang Dipersepsikan	0.836	0.722	0.727	

Sumber: Diproses menggunakan SmartPLS 4.0 (2026).

Tabel 2. menyajikan penilaian validitas diskriminan menggunakan Rasio Heterotrait–Monotrait (HTMT). Hasilnya menunjukkan bahwa semua nilai HTMT di antara konstruksi laten berada di bawah ambang batas yang direkomendasikan sebesar 0,90, menunjukkan validitas diskriminan yang memuaskan. Secara khusus, nilai HTMT berkisar antara 0,592 hingga 0,836, dengan korelasi tertinggi yang diamati antara Perilaku Kerja Hijau dan Dukungan Organisasi yang Dipersepsikan (0,836), sementara nilai terendah ditemukan antara

Perilaku Kerja Hijau dan kinerja karyawan (0,592). Selain itu, nilai HTMT antara ketahanan dan kinerja karyawan (0,753), ketahanan dan Dukungan Organisasi yang Dipersepsikan (0,722), serta kinerja karyawan dan Dukungan Organisasi yang Dipersepsikan (0,727) juga tetap jauh di bawah batas yang dapat diterima.

Tabel 3. Hasil Uji Keandalan dan Validitas Konvergen.

Variabel	Alfa Cronbach	Keandalan Komposit	Varians Rata-rata yang Diekstrak (AVE)
Perilaku Kerja Ramah Lingkungan	0.851	0.900	0.692
Ketahanan	0.953	0.964	0.841
Kinerja Karyawan	0.969	0.976	0.890
Dukungan Organisasi yang Dipersepsikan	0.953	0.966	0.876

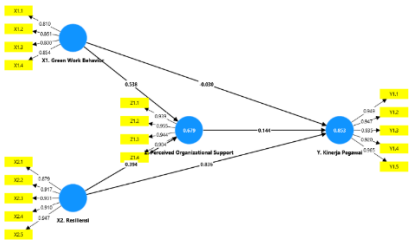
Sumber: Diproses menggunakan SmartPLS 4.0 (2026).

Tabel 3. menyajikan hasil penilaian keandalan dan validitas konvergen untuk semua konstruksi laten dalam model pengukuran. Temuan menunjukkan bahwa semua konstruksi mencapai nilai *Alpha Cronbach* lebih dari 0,70, berkisar dari 0,851 hingga 0,969, menunjukkan konsistensi internal yang sangat baik. Demikian pula, nilai Keandalan Komposit (CR) berkisar antara 0,900 hingga 0,976, melebihi ambang batas yang direkomendasikan sebesar 0,70 dan mengonfirmasi bahwa indikator secara konsisten mengukur konstruksi masing-masing. Mengenai validitas konvergen, semua konstruksi melaporkan nilai *Average Variance Extracted* (AVE) di atas minimum yang direkomendasikan sebesar 0,50, berkisar antara 0,692 hingga 0,890. Di antara konstruksi-konstruksi tersebut, kinerja karyawan menunjukkan keandalan dan validitas konvergen tertinggi, dengan *Cronbach's Alpha* sebesar 0,969, *Composite Reliability* sebesar 0,976, dan AVE sebesar 0,890, sementara *Green Work Behavior* mencatat nilai terendah namun tetap memenuhi kriteria yang direkomendasikan dengan nyaman.

Tabel 4. Hasil R-Square.

variabel endogen	R-Square	R-Square yang Disesuaikan
Kinerja Karyawan	0.853	0.848
Dukungan Organisasi yang Dipersepsikan	0.679	0.671

Sumber: Diproses menggunakan SmartPLS 4.0 (2026).



Gambar 2. Hasil R-Square.

Sumber: Diproses menggunakan SmartPLS 4.0 (2026).

Tabel 4 dan Gambar 2 menyajikan nilai koefisien penentuan (R-kuadrat) untuk konstruksi endogen dalam model struktural. Hasilnya menunjukkan bahwa Kinerja Karyawan memiliki nilai R-kuadrat sebesar 0,853 dan R-kuadrat yang disesuaikan sebesar 0,848, menunjukkan bahwa 85,3% varians dalam kinerja karyawan dijelaskan oleh *Green Work Behavior*, ketahanan, dan *Perceived Organizational Support* (POS), sementara sisanya 14,7% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak termasuk dalam model. Sementara itu, Perceived *Organizational Support* mencatat nilai R-kuadrat sebesar 0,679 dan R-kuadrat yang disesuaikan sebesar 0,671, yang berarti 67,9% variansnya dijelaskan oleh Perilaku Kerja Hijau dan ketahanan, dengan sisanya 32,1% dapat disebabkan oleh variabel lain di luar model penelitian. Menurut pedoman yang umum diterima untuk PLS-SEM, kedua nilai R-kuadrat menunjukkan kekuatan penjelasan yang substansial, menegaskan bahwa model struktural yang diusulkan memiliki kemampuan prediktif yang kuat dan secara efektif menjelaskan hubungan antara Perilaku Kerja Hijau, ketahanan, Dukungan Organisasi yang Dirasakan, dan kinerja karyawan.

Tabel 5. Hasil Bootstrapping dan Pengujian Hipotesis.

Jalur struktural	β (O)	Rata-rata (M)	STDEV	T-Statistik	nilai-p	Hasil
Perilaku Kerja Ramah Lingkungan → Kinerja Karyawan	-0.030	-0.035	0.059	0.503	0.615	Tidak Didukung
Perilaku Kerja Ramah Lingkungan → Dukungan Organisasi yang Dirasakan	0.538	0.542	0.076	7.108	0.000	Didukung
Ketahanan → Kinerja Karyawan	0.836	0.837	0.075	11.091	0.000	Didukung
Ketahanan → Dukungan Organisasi yang Dipersepsikan	0.394	0.390	0.073	5.372	0.000	Didukung
Dukungan Organisasi yang Dipersepsikan → Kinerja Karyawan	0.444	0.149	0.092	4.569	0.017	Didukung

Sumber: Diproses menggunakan SmartPLS 4.0 (2026).

Berdasarkan hasil bootstrapping yang disajikan dalam Tabel 5, sebagian besar hubungan antar variabel dalam model penelitian signifikan secara statistik, sebagaimana ditunjukkan oleh nilai p di bawah 0,05, kecuali hubungan antara Perilaku Kerja Hijau dan kinerja karyawan, yang tidak signifikan ($\beta = -0{,}030$; $p = 0{,}615$). Ketahanan menunjukkan efek langsung terkuat terhadap kinerja karyawan ($\beta = 0{,}836$; $p = 0.000$), menunjukkan bahwa kemampuan karyawan untuk beradaptasi dengan tantangan dan menghadapi tekanan terkait pekerjaan adalah faktor paling berpengaruh dalam meningkatkan kinerja. Selain itu, Perilaku Kerja Hijau memiliki efek positif dan signifikan terhadap Dukungan Organisasi yang Dipersepsikan ($\beta = 0{,}538$; $p = 0.000$), sementara ketahanan juga secara signifikan meningkatkan *Perceived Organizational Support* ($\beta = 0.394$; $p = 0.000$). Selain itu, *Perceived*

Organizational Support secara positif memengaruhi kinerja karyawan (β = 0,444; p = 0,017), menunjukkan bahwa dukungan organisasi berupa pengakuan, kepedulian, keadilan, dan lingkungan kerja yang mendukung berkontribusi pada tingkat kinerja karyawan yang lebih tinggi. Secara keseluruhan, temuan ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan lebih dipengaruhi oleh ketahanan individu dan dukungan organisasi yang dirasakan karyawan daripada penerapan langsung Green *Work Behavior*.

Pembahasan

Temuan menunjukkan bahwa model penelitian yang diusulkan memberikan penjelasan komprehensif tentang hubungan antara Perilaku Kerja Hijau, Ketahanan, Dukungan Organisasi yang Dirasakan, dan Kinerja Karyawan di Departemen Perumahan, Area Permukiman, dan Lingkungan Kabupaten Jember. Analisis *bootstrapping* mengungkapkan bahwa *Green Work Behavior* tidak memiliki efek langsung yang signifikan terhadap kinerja karyawan ($\beta = -0{,}030$; $p = 0{,}615$), yang menunjukkan bahwa praktik kerja yang bertanggung jawab secara lingkungan saja tidak cukup untuk meningkatkan hasil kerja karyawan. Sebaliknya, Perilaku Kerja Hijau memiliki efek positif dan signifikan terhadap Dukungan Organisasi yang Dipersepsikan (β = 0,538; hlm < 0,001), yang menunjukkan bahwa karyawan yang aktif melakukan praktik ramah lingkungan lebih mungkin merasakan dukungan organisasi yang lebih besar. Dari perspektif Pandangan Berbasis Sumber Daya (RBV), kemampuan organisasi yang berasal dari perilaku ramah lingkungan karyawan menjadi sumber daya strategis yang berharga hanya ketika didukung oleh sistem, kebijakan, dan budaya organisasi. Temuan ini mendukung argumen bahwa inisiatif hijau berkontribusi lebih efektif terhadap hasil organisasi ketika karyawan merasa perilaku tersebut diakui dan difasilitasi oleh organisasi. Sebagai (Santana et al. 2025) menyatakan, "Sumber daya perusahaan mencakup semua aset, kapabilitas, proses organisasi, atribut perusahaan, informasi, dan pengetahuan yang dikendalikan oleh perusahaan."

Studi ini juga menunjukkan bahwa Ketahanan adalah prediktor terkuat kinerja karyawan, dengan efek positif yang substansial (β = 0,836; $p < 0{,}001$), sekaligus secara signifikan meningkatkan *Perceived Organizational* Support (β = 0,394; $p < 0{,}001$). Temuan ini menunjukkan bahwa karyawan yang mampu beradaptasi dengan perubahan, pulih dari kesulitan, dan mempertahankan stabilitas emosional di bawah tekanan lebih mampu mempertahankan kinerja tinggi dan mengembangkan persepsi positif tentang dukungan organisasi. Dalam kerangka RBV, ketahanan merupakan sumber daya strategis tak berwujud yang meningkatkan kapasitas karyawan untuk menciptakan nilai organisasi. Sumber daya psikologis seperti ini sulit ditiru oleh pesaing dan karenanya berkontribusi pada kinerja organisasi yang berkelanjutan. Temuan saat ini konsisten dengan studi sebelumnya yang

menunjukkan bahwa karyawan yang tangguh menunjukkan produktivitas, kemampuan beradaptasi, dan komitmen organisasi yang lebih tinggi di lingkungan kerja yang menantang. Sebagai (Demircioglu, 2021) menekankan, "Sumber daya adalah aset berwujud dan tidak berwujud yang terikat secara semi-permanen pada perusahaan." Perspektif ini menegaskan pentingnya ketahanan sebagai aset strategis organisasi.

Temuan penting lainnya adalah bahwa *Perceived Organizational Support* secara positif dan signifikan memengaruhi kinerja karyawan ($\beta = 0{,}444$; $p = 0{,}017$). Karyawan yang merasa bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli pada kesejahteraan cenderung menunjukkan motivasi yang lebih tinggi, komitmen yang lebih kuat, dan kinerja kerja yang lebih baik. Hasil ini menunjukkan bahwa dukungan organisasi berfungsi sebagai mekanisme di mana sumber daya psikologis dan perilaku diubah menjadi hasil kinerja yang unggul. Di organisasi publik, di mana kinerja sering diukur dari kualitas layanan, akuntabilitas, dan pencapaian tujuan institusional, persepsi karyawan terhadap apresiasi organisasi menjadi sangat penting. Temuan ini konsisten dengan penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa lingkungan organisasi yang mendukung mendorong keterlibatan dan efektivitas karyawan. Sebagai (Putranto et al. 2022) menjelaskan, "Karyawan mengembangkan keyakinan global mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli pada kesejahteraan mereka." Oleh karena itu, memperkuat dukungan organisasi harus dianggap sebagai prioritas strategis untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Secara keseluruhan, temuan menunjukkan bahwa kinerja karyawan lebih dipengaruhi oleh sumber daya psikologis dan dukungan organisasi karyawan daripada penerapan langsung *Green Work Behavior*. Meskipun perilaku yang bertanggung jawab secara lingkungan saja tidak secara langsung meningkatkan kinerja, perilaku tersebut secara tidak langsung berkontribusi dengan memperkuat persepsi karyawan terhadap dukungan organisasi, yang kemudian meningkatkan kinerja. Temuan ini menyoroti peran mediasi *Perceived Organizational Support* dalam menerjemahkan perilaku kerja berkelanjutan menjadi hasil organisasi yang lebih baik. Oleh karena itu, organisasi tidak hanya harus mendorong praktik hijau tetapi juga mengintegrasikannya ke dalam kebijakan organisasi, sistem penghargaan, praktik kepemimpinan, dan manajemen kinerja untuk memaksimalkan efektivitasnya. Kebaruan dari studi ini terletak pada menunjukkan bahwa, dalam konteks organisasi sektor publik Indonesia, *Perceived Organizational Support* berfungsi sebagai mekanisme penting yang menghubungkan Perilaku Kerja Hijau dan Ketahanan dengan kinerja karyawan, sehingga memperluas penerapan Pandangan Berbasis Sumber Daya dalam menjelaskan bagaimana sumber daya organisasi yang tidak berwujud menghasilkan kinerja berkelanjutan. Kesimpulan

ini konsisten dengan (Nisa et al.2026), yang berargumen bhwa "Sebuah perusahaan dikatakan memiliki keunggulan kompetitif ketika menerapkan strategi penciptaan nilai yang tidak secara bersamaan diterapkan oleh pesaing saat ini maupun potensial."

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Studi ini menyimpulkan bahwa kinerja karyawan di Departemen Perumahan, Kawasan Permukiman, dan Lingkungan Kabupaten Jember dipengaruhi tidak hanya oleh sumber daya psikologis individu, khususnya ketahanan, tetapi juga oleh perilaku kerja ramah lingkungan dan dukungan organisasi yang dirasakan akan ada. Dari perspektif Pandangan Berbasis Sumber Daya (RBV), variabel-variabel ini mewakili sumber daya organisasi tak berwujud yang berharga yang berkontribusi pada kinerja berkelanjutan ketika dikelola dan diintegrasikan secara efektif. Temuan ini mengungkapkan bahwa ketahanan memberikan pengaruh langsung terkuat pada kinerja karyawan, sedangkan perilaku kerja ramah lingkungan tidak secara langsung meningkatkan kinerja. Sebaliknya, perilaku kerja ramah lingkungan secara positif memperkuat dukungan organisasi yang dirasakan, yang kemudian berkontribusi pada peningkatan kinerja karyawan. Selain itu, dukungan organisasi yang dirasakan juga memperkuat efek positif ketahanan terhadap kinerja karyawan, menyoroti peran pentingnya sebagai mekanisme yang mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya individu dalam organisasi.

Implikasi manajerial menekankan bahwa meningkatkan kinerja karyawan tidak hanya membutuhkan penguatan kompetensi teknis tetapi juga menumbuhkan ketahanan, mempromosikan perilaku kerja hijau, dan meningkatkan dukungan organisasi yang dirasakan melalui kebijakan sumber daya manusia yang mendukung, sistem pengakuan, komunikasi efektif, dan pengembangan profesional berkelanjutan. Secara teori, studi ini memperluas Teori Dukungan Organisasi dan Teori Konservasi Sumber Daya dengan menunjukkan bahwa dukungan organisasi yang dirasakan berfungsi sebagai mekanisme mediasi utama yang menghubungkan perilaku kerja hijau dan ketahanan terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu, studi-studi di masa depan dianjurkan untuk memasukkan variabel tambahan, seperti keterlibatan kerja, komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan kepemimpinan transformasional, sambil menggunakan pengaturan organisasi yang lebih luas dan pendekatan longitudinal atau metode campuran untuk meningkatkan generalisasi dan kekomprehensifan temuan.

DAFTAR REFERENSI

Adi Putranto, R., Andikaputra, F. A. T., Pradesa, H. A., & Priatna, R. (2022). Meningkatkan komitmen bagi Aparatur Sipil Negara: Perspektif teori pertukaran sosial dalam akuntabilitas organisasi publik. *Fair Value: Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Keuangan, 5*(2), 915–926. https://doi.org/10.32670/fairvalue.v5i2.1748

Ahmed, F., Naqshbandi, M. M., Waheed, M., & Ain, N. U. (2024). Digital leadership and innovative work behavior: Impact of LMX, learning orientation and innovation capabilities. *Management Decision, 62*(11), 3607–3632. https://doi.org/10.1108/MD-04-2023-0654

Almushaly, F. N., Dewi, R. N., Trisakti, U., Lingkungan, A. M., & Berkelanjutan, P. (2023). Pengaruh inovasi hijau dan akuntansi manajemen lingkungan terhadap pertumbuhan berkelanjutan. *Jurnal Ekonomi Dirgantara (JED), 9*(1), 96–104.

Amalia, F., Dyah, A., Citraresmi, P., Rucitra, A. L., Mustaniroh, S. A., & Kartikaningrum, W. (2024). Pengaruh faktor-faktor resiliensi terhadap kesiapan transformasi digital di UKM. *Agrointek, 18*(1), 67–78. https://doi.org/10.21107/agrointek.v18i1.17527

Barney, J. B., Ketchen, D. J., & Wright, M. (2021). Resource-based theory and the value creation framework. *Journal of Management, 47*(7), 1936–1955. https://doi.org/10.1177/01492063211021655

Cho, Y., & Choi, Y. (2021). When and how does sustainable HRM improve customer orientation of frontline employees? Satisfaction, empowerment, and communication. *Sustainability, 13*(7), Article 3693. https://doi.org/10.3390/su13073693

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2023). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. SAGE Publications.

Delipiter Lase, D., Absah, Y., Lumbanraja, P., Giawa, Y., & Gulos, Y. (2025). Teori budaya organisasi: Konsep, model, dan implikasi untuk manajemen organisasi. *Tuhenori: Jurnal Ilmiah Multidisiplin, 3*(1), 1–20. https://falulufohalowo.com/index.php/tuhenori/article/view/121

Demircioglu, M. A. (2021). The effects of innovation climate on employee job satisfaction and affective commitment: Findings from public organizations. *Review of Public Personnel Administration, 41*(4), 737–762. https://doi.org/10.1177/0734371X211043559

Gerhart, B., & Feng, J. (2021). The resource-based view of the firm, human resources, and human capital: Progress and prospects. *Journal of Management, 47*(7), 1796–1819. https://doi.org/10.1177/0149206320978799

Hair, J. F., Astrachan, C. B., Moisescu, O. I., Radomir, L., Sarstedt, M., Vaithilingam, S., & Ringle, C. M. (2021). Executing and interpreting applications of PLS-SEM: Updates for family business researchers. *Journal of Family Business Strategy, 12*(3), Article 100392. https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2020.100392

Hair, J., Hult, T., Christian, R., & Sarstedt, M. (2022). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. SAGE Publications. https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2020.100392

Harjo, R. S., Kusrini, K., & Nasiri, A. (2023). Penentuan domain tata kelola IT pada instansi kepegawaian XYZ menggunakan kerangka kerja COBIT 2019. *Jurnal Teknik Industri: Jurnal Hasil Penelitian dan Karya Ilmiah dalam Bidang Teknik Industri, 9*(1), 31–43. https://doi.org/10.24014/jti.v9i1.21797

Harsanti, H. G. R., Sudibjo, N., Riady, S., & Yu, P. (2026). Beyond numbers and metrics: Ambidextrous behavior as a mediator between knowledge management, perceived organizational support, and research productivity in an Indonesian university. *Social Sciences & Humanities Open, 13*, Article 102514. https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2026.102514

Ida Apriani, N., Darmayanti, N., & Patisina. (2023). The influence of perceived organizational support and generation on employee engagement. *Jurnal Multidisiplin Madani, 3*(5), 1125–1138. https://doi.org/10.55927/mudima.v3i5.2910

Islam, M. A., Jantan, A. H., Yusoff, Y. M., Chong, C. W., & Hossain, M. S. (2023). Green human resource management (GHRM) practices and millennial employees' turnover intentions in tourism industry in Malaysia: Moderating role of work environment. *Global Business Review, 24*(4), 642–662. https://doi.org/10.1177/0972150920907000

Jehan, Y., Hussai, D., Batool, M., & Imran, M. (2020). Effect of green human resource management practices on environmental sustainability. *International Journal of Human Capital in Urban Management, 5*(2), 153–164. https://doi.org/10.22034/IJHCUM.2020.02.06

Kusuma, M., & Fahamsyah, M. H. (2023). Strategi pemasaran digital dalam pengembangan usaha UMKM ayam petelur di Bojonegoro. *Jurnal Investasi, 9*(4), 237–248. https://doi.org/10.31943/investasi.v9i4.299

Mehmood, S. (2022). Social cognitive theory in human resource management: Literature review, criticism and research agenda. *Bulletin of Business and Economics, 13*(2), 9–13. https://doi.org/10.61506/01.00287

Mubarok, Sari, & Wibowo, M. (2025). Comparative study of artificial intelligence (AI) utilization in digital marketing strategies between developed and developing countries: A systematic literature review. *Ilomata International Journal of Management, 6*(1), 156–173. https://doi.org/10.61194/ijjm.v6i1.1534

Muhayat, T. (2022). *Prediksi harga smartphone menggunakan algoritma multiple linear regression*.

Musyafa, A. (2024). Pengaruh strategi media sosial, persepsi kualitas produk dan loyalitas pelanggan pada JCO Donuts. *Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Akuntansi, 3*(4), 304–317. https://doi.org/10.47233/jemb.v3i2.2406

Nisa, R. D., Rizkan, M., & Hidayani, S. (2026). Studi kasus resiliensi dan manajemen kepribadian santri dalam meningkatkan produktivitas di Pondok Pesantren Salafy Miftahus Sholawat. *JKPI: Jurnal Konseling dan Psikologi Indonesia, 2*(1), 116–124.

Novianti, P. (2023). Penyelesaian sengketa tanah mengenai sertipikat ganda akibat tindak pidana mafia tanah. *Jurnal Pendidikan dan Konseling, 5*(1), 4093–4096.

Retnowati, E., & Masnawati, E. (2024). Pengaruh dukungan organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Baruna Horizon, 6*(2), 86–94. https://doi.org/10.52310/jbhorizon.v6i2.104

Santana, T. H., Setyowati, T., & Umamy, S. H. (2025). Pengaruh kompensasi, kompetensi, gaya kepemimpinan, dan persepsi dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan Perum Perhutani KPH Jember. *Manajemen: Jurnal Ekonomi, 7*(2), 535–547. https://doi.org/10.36985/yw3zj752

Sugiyono. (2019). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.

Suprihatin, L., & Sunarsi, D. (2021). Pengaruh kepemimpinan transaksional dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai di Pusat Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. *JIIP - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, *4*(1), 78–86. https://doi.org/10.54371/jiip.v4i1.207

Tapi, T., Mikhael, & Makabori, Y. Y. (2024). Transformasi penyuluhan pertanian menuju Society 5.0: Analisis peran teknologi informasi dan komunikasi. *Journal of Sustainable Agriculture Extension*, *2*(1), 37–47. https://doi.org/10.47687/josae.v2i1.820

Wang, X., & Huang, Y. H. C. (2023). Uncovering the role of strategic orientation in translating communication strategies to organizational performance: An analysis of practitioners from two Chinese societies. *International Journal of Business Communication*, *60*(1), 234–259. https://doi.org/10.1177/2329488420924839

Wijoyo, A. (2024). Peran media sosial dalam pemasaran internasional. *Neraca Jurnal*, *3*(4), 304–317.