



Meningkatkan Kinerja Karyawan Melalui Green Human Resource Management: Peran Mediasi Green OCB Dan Green Behavior

Fery Riyanto¹, Miftachul Mujib^{2*}, Haunan Damar³

Program Studi S1-Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Dian Nuswantoro
Jl. Nakula I No. 5-11, Pendrikan Kidul, Kec. Semarang Tengah, Kota Semarang.

*corresponding author

miftachul.mujib@dsn.dinus.ac.id

<https://doi.org/10.29407/nusamba.v9i1.21454>

Informasi Artikel	Abstract
Tanggal masuk	7 November 2023
Tanggal revisi	2 Januari 2024
Tanggal diterima	22 Maret 2024
Keywords : Green Human Resource Management (GHRM), Performance, Green Organizational Citizenship Behavior (OCB), Green Behavior	Research aim: This study explores how Green HRM and Green OCB mediate organizational performance at Blue Pearl Company in Singapore Methods: This study uses quantitative methods. Data analysis uses Partial Least Square (PLS) with Smart-PLS3 software. Finding: The study confirmed that Green Human Resource Management (GHRM) significantly influences green behavior and organizational citizenship behaviors (OCB) related to sustainability, which in turn positively impacts employee performance. Specifically, GHRM indirectly enhances performance through both green behavior and green OCB. However, it was found that GHRM does not directly lead to an improvement in employee performance Theoretical contribution/Originality: These results contribute theoretically by providing empirical evidence of the influence of GHRM on improving employee performance through mediation played by green behavior and green OCB Practitioner implication: This research contributes as encouragement for companies operating in the manufacturing sector to implement GHRM as a way to improve individual employee performance Research limitation: The review of sustainability values in the future needs to be reviewed because concern for environmental sustainability in green parks will provide benefits for companies in increasing their sustainability values



Abstrak

Tujuan Penelitian: Penelitian ini mengeksplorasi bagaimana Manajemen Sumber Daya Manusia Hijau (GHRM) dan Perilaku Warga Organisasi Hijau (OCB) memediasi kinerja organisasi di Perusahaan Blue Pearl di Singapura

Metode: Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Analisis data menggunakan Partial Least Square (PLS) dengan perangkat lunak Smart-PLS3.

Temuan: Studi ini mengonfirmasi bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia Hijau (GHRM) berpengaruh signifikan terhadap perilaku hijau dan perilaku kewarganegaraan organisasi (OCB) yang terkait dengan keberlanjutan, yang pada gilirannya berdampak positif terhadap kinerja karyawan. Secara spesifik, GHRM secara tidak langsung meningkatkan kinerja melalui perilaku hijau dan OCB hijau. Namun, ditemukan bahwa GHRM tidak secara langsung menyebabkan peningkatan kinerja karyawan

Kontribusi Teoretis/Keaslian: Hasil ini memberikan kontribusi teoretis dengan memberikan bukti empiris tentang pengaruh GHRM dalam meningkatkan kinerja karyawan melalui mediasi yang dimainkan oleh perilaku hijau dan OCB hijau

Implikasi Praktisi: Penelitian ini memberikan kontribusi sebagai dorongan bagi perusahaan yang beroperasi di sektor manufaktur untuk mengimplementasikan GHRM sebagai cara untuk meningkatkan kinerja karyawan secara individu

Keterbatasan Penelitian: Tinjauan nilai keberlanjutan di masa depan perlu ditinjau ulang karena kepedulian terhadap keberlanjutan lingkungan di taman hijau akan memberikan manfaat bagi perusahaan dalam meningkatkan nilai keberlanjutannya.



Pendahuluan

In today's fast-paced and challenging industrial landscape, companies strive to optimize their Kepedulian terhadap lingkungan adalah tindakan etis yang menunjukkan kepedulian terhadap kesejahteraan masyarakat dan generasi masa depan [1]. Industri manufaktur menjadi salah satu sektor penyumbang limbah yang berdampak pada kerusakan lingkungan [2]. Sebagai akibatnya perusahaan mungkin menghadapi tantangan yang serius dalam hal pasokan sumber daya, reputasi bisnis, dan keseimbangan ekosistem yang diperlukan untuk operasi mereka [3]. Pengelolaan berbasis ramah lingkungan menghasilkan praktik sumber daya manusia yang ramah lingkungan pada organisasi yang disebut dengan green human resource management (GHRM) [4,5,6]. Implementasi GHRM dalam industri manufaktur bertujuan untuk mengintegrasikan praktik berkelanjutan dalam manajemen sumber daya manusia untuk mencapai kinerja organisasi yang lebih baik secara ekonomi dan lingkungan [4].

Praktik GHRM di industri manufaktur di Singapura masih menghadapi tantangan khususnya terkait kesadaran dan pemahaman dari para karyawan tentang praktik ini. Banyak perusahaan belum sepenuhnya menyadari potensi manfaat ekonomi dan lingkungan yang dapat diperoleh melalui implementasi GHRM [7,8]. Blue Pearl Company, salah satu perusahaan manufaktur di Singapura yang bergerak dalam produksi Steel Conduit System & Accessories, Cable Support System, dan lainnya telah diakui sebagai perusahaan dengan standar mutu internasional ISO 9001:2008. Namun demikian, terdapat permasalahan terkait implementasi GHRM yang belum sepenuhnya dilakukan di perusahaan tersebut. Permasalahan yang dihadapi Blue Pearl Company meliputi rendahnya kesadaran lingkungan dan kurangnya pemahaman tentang praktik berkelanjutan di kalangan para pimpinan perusahaan dan karyawan. Di negara Singapura, industri manufaktur sering kali harus mematuhi regulasi dan standar lingkungan yang ketat. Dalam konteks ini, GHRM dapat membantu perusahaan memenuhi persyaratan lingkungan yang ditetapkan oleh pemerintah. Kinerja karyawan Blue Pearl Company menunjukkan penurunan dalam tiga tahun terakhir. Pada tahun 2021 tercatat kinerja karyawan sebesar 70,5%, pada tahun 2022 tercatat kinerja karyawan mengalami penurunan sebesar 70%, dan pada tahun 2023 kuartal awal tercatat kinerja karyawan mengalami sedikit penurunan sebesar 69,5% (Blue Pearl Company, 2023). Penerapan GHRM diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan pada Blue Pearl Company.

Penelitian ini memiliki kebaruan pada penggunaan Teori Ability-Motivation-Opportunity (AMO) yang tidak banyak digunakan pada penelitian sebelumnya. Teori AMO merupakan kerangka kerja yang digunakan untuk menjelaskan hubungan antara variabel GHRM dan kinerja karyawan [9,10]. Teori ini mengasumsikan bahwa ketika karyawan memiliki kemampuan, motivasi, dan kesempatan untuk melakukan perilaku yang diinginkan, maka kinerja karyawan akan meningkat [10,11]. Teori ini mengemukakan bahwa kinerja karyawan akan meningkat ketika mereka memiliki kemampuan yang cukup, motivasi yang



tinggi, dan kesempatan yang memadai untuk melaksanakan tugas-tugas pekerjaan [12]. Selain itu, *novelty* penelitian ini terletak pada variabel green behavior dan green OCB sebagai mediator dalam hubungan antara GHRM dan kinerja karyawan.

GHRM adalah pendekatan manajemen sumber daya manusia yang berfokus pada pengintegrasian praktik-praktik berkelanjutan dan lingkungan ke dalam fungsi SDM organisasi [1,5,13] GHRM bertujuan untuk mendorong munculnya green behavior, yaitu perilaku individu atau kelompok yang mendukung praktik dan tindakan berkelanjutan serta ramah lingkungan [14]. Green behavior melibatkan tindakan dan keputusan yang bertujuan untuk mengurangi dampak negatif terhadap lingkungan dan meningkatkan keberlanjutan [15] Penelitian [16] menemukan adanya pengaruh green behavior pada kinerja karyawan. Peneliti menduga green behavior dapat berdampak pada berbagai indikator kinerja organisasi, khususnya dari hasil capaian kinerja karyawan [17].

Implementasi GHRM pada akan berdampak secara langsung terhadap kinerja mereka [6]. Hal ini dibuktikan oleh penelitian yang dilakukan oleh [6] yang menyatakan bahwa GHRM menstimulus perilaku karyawan akan efisiensi dan efektifitas sumberdaya yang dipakai dalam bekerja, sehingga kuantitas kerja yang dihasilkan semakin meningkat. Praktik GHRM akan meningkatkan keterlibatan karyawan juga meningkat [18]. Karyawan merasa bahwa perusahaan mendengarkan aspirasi mereka untuk perubahan positif dan meresponsnya, ini berdampak pada peningkatan kinerja [19].

H1: Green Human Resource Management (GHRM) Berpengaruh Positif terhadap Kinerja Karyawan

H2: Green Human Resource Management (GHRM) Berpengaruh Positif terhadap Green Behaviour

Green OCB merupakan tindakan karyawan untuk perbaikan lingkungan dalam organisasi yang tidak mendapatkan imbalan oleh organisasi. Tindakan sukarela karyawan yang melebihi tugas dan tanggung jawab mereka yang resmi seperti green OCB, dapat memberikan manfaat signifikan bagi organisasi [20]. Green OCB mampu mengidentifikasi kekuatan dan keterbatasan seorang karyawan, dan memberikan masukan tentang hasil dalam rangka perbaikan efisiensi operasi. Menurut [21] menyatakan bahwa ketika organisasi mengadopsi implementasi GHRM akan membuat karyawan merasa dihargai sebagai anggota perusahaan yang bertanggung jawab secara social, ekonomi dan lingkungan. Hasil penelitian yang dilakukan [22] menunjukkan GHRM berhubungan langsung dengan green OCB. Green OCB menjadi faktor penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung keberlanjutan, dan mempengaruhi kinerja karyawan yang pada akhirnya meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan [14]



H3: Green Human Resource Management (GHRM) Berpengaruh Positif terhadap Green OCB

Green behavior melibatkan tindakan dan keputusan yang diambil untuk mengurangi dampak negatif terhadap lingkungan, seperti penghematan energi, pengelolaan limbah yang baik, penggunaan sumber daya yang berkelanjutan, dan partisipasi dalam inisiatif lingkungan [4, 14 23, 24]. *Green behavior* mencakup tindakan dan perilaku individu karyawan yang mendukung praktik berkelanjutan dan ramah lingkungan di tempat kerja [18]. Peneliti menduga adanya pengaruh adopsi *green behavior* berdampak pada kinerja karyawan.

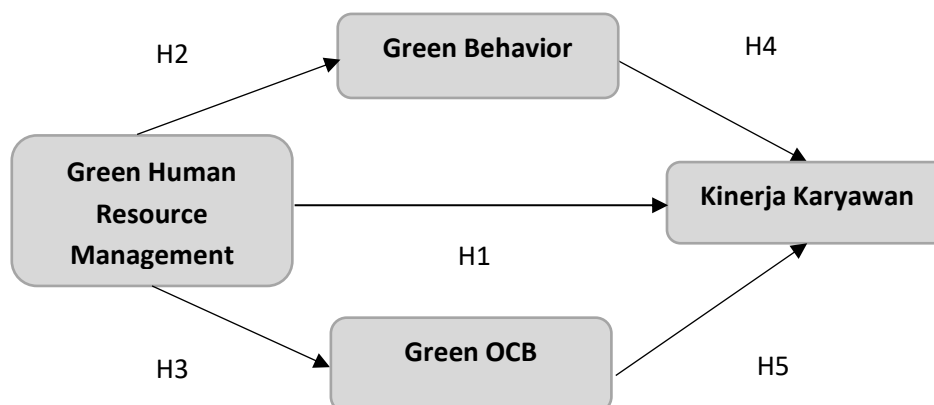
H4: *Green Behavior* Berpengaruh Positif terhadap Kinerja Karyawan

Green OCB mencakup tindakan atau perilaku karyawan yang melebihi tugas dan tanggung jawab mereka yang resmi, yang secara khusus berkaitan dengan praktik-praktik yang ramah lingkungan [20]. Penelitian tentang pengaruh *green OCB* terhadap kinerja organisasi dapat memberikan wawasan penting tentang peran karyawan dalam menciptakan organisasi yang lebih berkelanjutan dan efektif [21]. *Green OCB* dapat memberikan kontribusi positif terhadap kinerja karyawan dengan meningkatkan motivasi, keterlibatan, kreativitas, kolaborasi tim, dan reputasi organisasi. Organisasi yang mendorong dan mendukung *green OCB* cenderung menciptakan iklim kerja yang positif. Temuan menunjukkan GHRM memiliki positif hubungannya dengan kinerja karyawan.

H5: *Green OCB* Berpengaruh Positif terhadap Kinerja Karyawan

H6: *Green Behavior* Memediasi pengaruh Positif GHRM terhadap Kinerja Karyawan

H7: *Green OCB* Memediasi pengaruh Positif GHRM terhadap Kinerja Karyawan



Gambar 1. Kerangka Konseptual

Pernyataan Masalah Penelitian

Perusahaan manufaktur yang menerapkan GHRM berhasil mencapai efisiensi energi yang lebih tinggi dan pengurangan limbah yang signifikan [3]. Penelitian terkait GHRM pada



industri manufaktur menunjukkan beberapa hasil yang menarik. Penerapan GHRM dapat berdampak positif terhadap kinerja karyawan dan organisasi secara keseluruhan. Menurut [25, 26, 27] studi penelitian saat ini lebih banyak berfokus pada pengaruh implementasi GHRM ke kinerja organisasi keseluruhan, namun studi yang mengulas pengaruhnya terhadap prestasi kerja karyawan masih terbatas. Selain itu, diperlukan lebih banyak penelitian untuk memahami mekanisme mediasi maupun moderasi yang mungkin terlibat dalam hubungan antara GHRM dan kinerja karyawan [6]. Pengaruh GHRM terhadap luaran kinerja organisasi, khususnya kinerja karyawan diduga dapat dimediasi melalui green behavior, yaitu perilaku proaktif dan responsif yang mendukung praktik berkelanjutan dalam konteks karyawan pada organisasi [4]. Mediasi green behavior dalam GHRM dapat membantu mendorong dan memperkuat penerapan praktik berkelanjutan di berbagai tingkatan organisasi [23]. Faktor lain yang diduga memediasi implementasi GHRM terhadap kinerja karyawan adalah green organizational citizen behavior (green OCB), yaitu tindakan sukarela yang dilakukan karyawan tanpa dibayar yang berorientasi pada ramah lingkungan [20]. Menurut [20] green OCB merupakan mediator yang tepat dalam meningkatkan kinerja karyawan melalui implementasi GHRM.

Tujuan Penelitian

Dari fenomena yang telah dijelaskan, perlu dilakukan eksplorasi lebih lanjut mengenai dampak implementasi GHRM pada luaran kinerja organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh implementasi GHRM terhadap kinerja karyawan di Blue Pearl Company. Kami juga menguji peran mediasi *green behavior* dan *green OCB* dalam hubungan antar variabel independen dan dependen tersebut.

Metode

Penelitian ini dilakukan dalam rentang waktu Bulan Mei-Agustus 2023. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan Blue Pearl Company sebanyak 106 orang. Teknik sampel yang digunakan adalah metode sensus dimana keseluruhan populasi digunakan menjadi sampel penelitian. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif. Pengumpulan data dilakukan dengan membagikan kuesioner tertutup kepada karyawan Blue Pearl Company. Pengukuran kuesioner penelitian menggunakan skala Likert 1-5. Variabel GHRM diukur dengan 4 item indikator yang terdiri dari: 1) keterikatan karyawan pada organisasi, 2) kontribusi terhadap lingkungan, 3) pelatihan dan 4) aktifitas lingkungan. Variabel green behavior diukur dengan instrumen berjumlah 4 item indikator, yaitu: 1) pemenuhan tugas, 2) pemenuhan tanggungjawab, 3) penyelesaian pekerjaan dan 4) inisiatif ramah lingkungan. Variabel green OCB diukur dengan instrumen yang berjumlah 4 item indikator, terdiri dari: 1) pemberian saran, 2) kontribusi pada lingkungan, 3) perilaku yang mengarah pada ramah lingkungan dan 4) perilaku yang mempertimbangkan dampak kelestarian lingkungan. Variabel kinerja karyawan diukur dengan 5 item indikator, yaitu: 1) kuantitas kerja, 2) kualitas kerja, 3) pengetahuan atas pekerjaan, 4) kreatifitas dan 5) inisiatif.



Data diolah menggunakan metode Structural Equation Modeling (SEM) Partial Least Square (PLS) dengan bantuan software Smart-PLS3.

Hasil dan Pembahasan

Demografi responden penelitian menggambarkan keadaan sebenarnya kondisi responden pada objek penelitian. Berdasarkan jenis kelamin demografi responden didominasi oleh responden laki-laki sebanyak 80 responden (75,4%). Menurut tingkat pendidikan, responden pada penelitian ini didominasi oleh responden berpendidikan SMA sebanyak 60 responden (50 %). Berdasarkan jabatan responden didominasi oleh responden dengan jabatan karyawan operasional sebanyak 72 responden (67,9 %). Demografi responden pada penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Demografi Responden

		Jumlah	Presentase
Jenis Kelamin	Laki-Laki	80	75.4
	Perempuan	26	24.6
Pendidikan	S2	3	2.8
	S1	50	50
	SMA	60	47.1
Jabatan	Manajer	4	3.77
	Staf	10	9.43
	Engineer	20	18.8
	Operasional	72	67.9

Sumber: data primer diolah (2023)

Pengujian dengan metode SEM-PLS dilakukan melalui tahap analisis outer model dan inner model [28]. Outer model bertujuan untuk mengevaluasi validitas dan reliabilitas indikator yang digunakan untuk mengukur konstruk [29]. Uji reliabilitas item penelitian ini digunakan untuk mengetahui kehandalan suatu item penelitian dalam mengukur variabel penelitiannya. Nilai reliabilitas data dilihat dari nilai Corncbah Alpha yang harus lebih dari 0,70 dan nilai Composite Reliability (CR) yang harus lebih dari 0,70, serta nilai Average Variance Extract (AVE) yang harus lebih dari 0,5 [30]. Berdasarkan uji reliabilitas yang telah dilakukan pada item penelitian yang digunakan menunjukkan bahwa semua item penelitian reliabel. Uji reliabilitas penelitian dapat dilihat pada Tabel 2.



Tabel 2. Reliabilitas dan Validitas

Item	Loading Faktor	Cronbach Alpha	C.R	AVE
GHRM		0.807	0.872	0.632
X1	Keterlibatan Karyawan	0.739		
X2	Kontribusi pada lingkungan	0.828		
X3	Pelatihan	0.766		
X4	Kegiatan lingkungan	0.842		
Green Behavior		0.814	0.879	0.645
X5	Menyelesaikan tugas	0.870		
X6	Memenuhi tanggung jawab	0.767		
X7	Melakukan tugas	0.850		
X8	Inisiatif ramah lingkungan	0.716		
Green OCB		0.761	0.848	0.583
X9	Memberikan saran	0.704		
X10	Kontribusi pada lingkungan	0.807		
X11	Dorongan perilaku	0.791		
X12	Menimbang tindakan	0.747		
Kinerja Karyawan		0.893	0.921	0.702
X13	Kuantitas	0.837		
X14	Kualitas pekerjaan	0.860		
X15	Pengetahuan atas Pekerjaan	0.878		
X16	Kreatifitas	0.779		
X17	Inisiatif	0.831		

Sumber: Output Smart-PLS3 (2023)

Validitas diskriminan adalah metode statistik yang digunakan untuk menguji sejauh mana suatu variabel mampu membedakan antara kelompok yang berbeda [31]. Ini adalah konsep yang penting dalam analisis faktor dan analisis komponen utama. Validitas diskriminan dapat dilihat dari nilai cross loading variabel lebih tinggi dari nilai cross loading variabel lainnya [32]. Sejauh ini semua variabel yang digunakan dalam penelitian ini telah memenuhi validitas diskriminan. Uji validitas diskriminan penelitian bisa dilihat di Tabel 3.

Tabel 3. Validitas Diskriminan

	Mean	STD	EP	GB	G-OCB	KIN
KIN	21.60	2.606	0.838			
GHRM	16.09	2.021	0.574	0.795		
GOCB	17.03	1.876	0.794	0.633	0.763	
GB	17.25	2.047	0.811	0.711	0.749	0.803

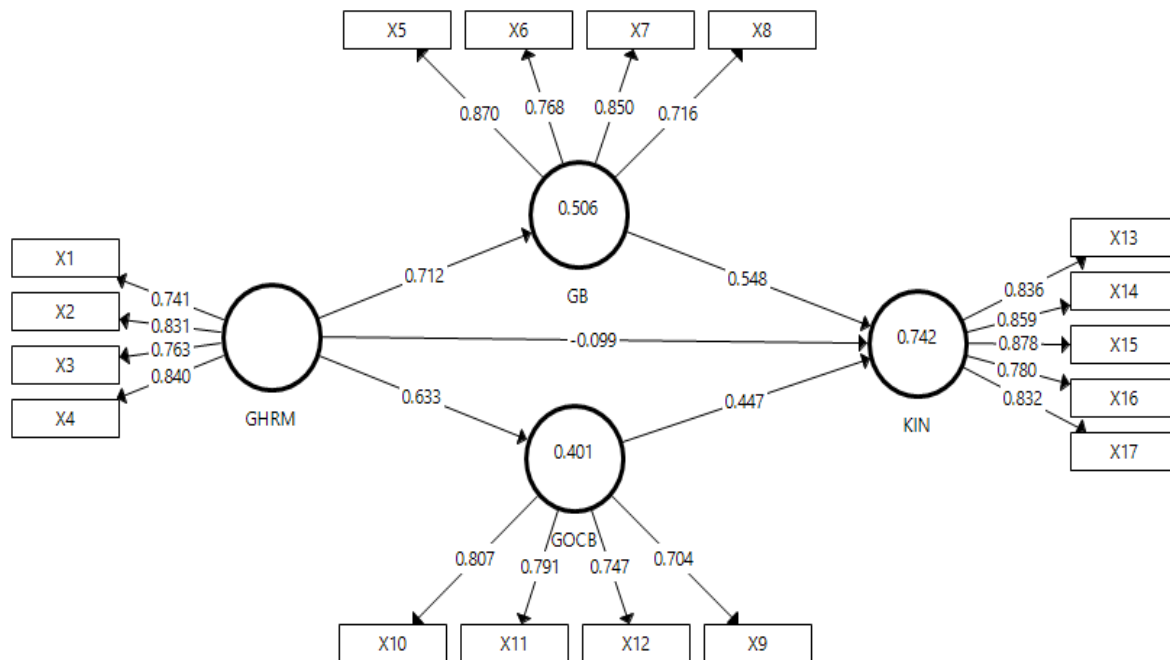
Note: GHRM: *Green Human Resource Management*; GB: *Green Behavior*; G-COB: *Green Organizational Behavior*; KIN: *Kinerja Karyawan*

Sumber: Output Smart-PLS3 (2023)



Nilai Q-Square (Q²) digunakan untuk mengamati pengujian inner model. Nilai kedua R-Square diperoleh dan digunakan untuk menentukan nilai Q² [33]. Ketika Q-Square tinggi, ini menyiratkan bahwa model struktural memiliki relevansi prediktif yang sangat baik karena mengukur seberapa baik nilai yang diamati dapat dibuat oleh model. Nilai Q² pada penelitian ini sebesar 1,5, hal ini menunjukkan bahwa variabel independen memiliki tingkat prediksi baik terhadap variabel dependen. Sehingga berdasarkan nilai Q² dari kedua model tersebut diketahui model penelitian ini memiliki predictive relevance yang baik, karena Q² yang lebih besar dari nol.

Setelah estimasi model struktural, langkah selanjutnya adalah melakukan pengujian hipotesis yang diajukan dalam penelitian. Ini melibatkan pengujian signifikansi koefisien jalur (path coefficient) yang menggambarkan hubungan antara variabel laten [28]. Uji statistik seperti bootstrapping, digunakan untuk menghasilkan distribusi sampel koefisien jalur dan menguji signifikansi statistiknya. Pengujian hipotesis dilihat dari nilai P-value dan T-statistic, dimana P-value harus kurang dari 0,05 dan T-statistic lebih dari 1,96 [30]. Pengujian hipotesis pada penelitian ini disajikan pada Gambar 2 dan Tabel



Gambar 2. Path Analysis



Tabel 3. Uji Hipotesis

	β	T-Statistic	P-Value	Hasil
GHRM -> KIN	-0.099	1.017	0.310	Ditolak
GHRM -> GB	0.711	15.983	0.000	Diterima
GHRM -> GOCB	0.633	10.063	0.000	Diterima
GB -> KIN	0.494	5.026	0.000	Diterima
GOCB -> KIN	0.424	4.186	0.000	Diterima
GHRM -> GB -> KIN	0.351	4.598	0.000	Diterima
GHRM -> GOCB -> KIN	0.269	3.549	0.000	Diterima

Note: GHRM: *Green Human Resource Management*; GB: *Green Behavior*; G-COB: *Green Organizational Behavior*; KIN: *Kinerja Karyawan*

Sumber: Output Smart-PLS3 (2023)

Berdasarkan analisis data, nilai signifikansi GHRM terhadap kinerja karyawan sebesar 0,310, sehingga Hipotesis 1 ditolak. Hal ini membuktikan bahwa praktik GHRM tidak mampu mempengaruhi kinerja karyawan secara langsung. Dengan kata lain, kinerja karyawan dapat ditingkatkan dengan adanya praktik GHRM melalui mediasi oleh faktor lain. Dalam penelitian ini, faktor yang berperan sebagai mediator adalah green behavior dan green OCB. Implementasi GHRM dalam Blue Pearl Company akan mampu meningkatkan kinerja karyawan jika telah terwujud menjadi perilaku karyawan yang berorientasi ramah lingkungan (green behavior). Praktik GHRM juga akan meningkatkan kinerja karyawan ketika karyawan memiliki perilaku kesukarelaan untuk melakukan tugas di luar kewajibannya dengan tujuan untuk mengurangi polusi lingkungan. Sesuai dengan Teori AMO, karyawan akan memiliki kinerja yang baik kemampuan (*ability*), motivasi (*motivation*) dan kesempatan melakukannya (*opportunity*) [10]. Motivasi karyawan yang dapat menggerakkannya memiliki kinerja yang baik dapat dibentuk karena adanya stimulus dari luar, dalam hal ini berupa program GHRM. Praktik GHRM berperan sebagai stimulus motivasi yang mendorong munculnya perilaku green behavior yang ditunjukkan dengan kemauan untuk memenuhi tugas yang diberikan, memenuhi tanggungjawabnya, menyelesaikan pekerjaan dan berinisiatif untuk melakukan hal-hal tersebut dengan berorientasi pada ramah lingkungan. Dampak dari perilaku green behavior tersebut secara tidak langsung akan meningkatkan kinerja karyawan.

Hasil analisis data menunjukkan bahwa Hipotesis 2 yang menyatakan GHRM berpengaruh positif signifikan terhadap green behavior dapat diterima berdasarkan nilai (P-value < 0,05). Hal ini menjelaskan bahwa GHRM memiliki dampak yang signifikan terhadap green behavior di Blue Pearl Company. Faktor dominan dalam peningkatan green behavior dalam penelitian ini adalah keterlibatan karyawan. Hal ini menjelaskan bahwa GHRM fokus pada pemberdayaan karyawan, partisipasi, dan keterlibatan mereka dalam inisiatif berkelanjutan yang mampu meningkatkan perilaku karyawan dalam meningkatkan kesadaran



lingkungan. Ketika karyawan merasa terlibat dan memiliki peran dalam praktik berkelanjutan, hal ini dapat meningkatkan kepuasan kerja dan motivasi. Karyawan yang merasa dihargai dan terlibat cenderung bekerja lebih efektif, memberikan kontribusi lebih besar, dan memiliki komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi. Studi ini mendukung temuan studi sebelumnya yang dilakukan oleh [18] yang menyatakan bahwa GHRM memiliki dampak positif pada green behaviour. Hasil penelitian sejalan dengan Teori AMO yang menyatakan AMO dapat diaplikasikan dengan mengidentifikasi kemampuan karyawan dalam menerapkan praktik berkelanjutan, memotivasi mereka melalui insentif dan penghargaan yang sesuai, serta menyediakan kesempatan dan sumber daya yang diperlukan untuk berpartisipasi dalam praktik GHRM [21]. Implementasi GHRM secara massif dan terstruktur dalam perusahaan memungkinkan terbentuknya perilaku karyawan berorientasi ramah lingkungan yang ditandai dengan inisiatif untuk memenuhi tugas, tanggungjawab, menyelesaikan pekerjaan dengan memperhatikan kelestarian lingkungan.

Berdasarkan analisis data, hasil penelitian menunjukkan bahwa Hipotesis 3 menyatakan GHRM berpengaruh positif signifikan terhadap green OCB terbukti ($P\text{-value} < 0,05$). Hasil ini menjelaskan bahwa implementasi GHRM di Blue Pearl Company mampu meningkatkan green OCB karyawan mereka. Faktor dominan yang mempengaruhi peningkatan green OCB pada organisasi ini adalah keterlibatan karyawan. Pendapat [20] menyatakan bahwa praktik GHRM dapat menerapkan sistem penghargaan dan pengakuan yang memotivasi karyawan untuk berpartisipasi dalam green OCB. Sistem ini dapat berupa penghargaan khusus, insentif, atau pengakuan kepada karyawan yang berkontribusi dalam praktik ramah lingkungan. Penghargaan dan pengakuan tersebut dapat meningkatkan motivasi karyawan dan meningkatkan keterlibatan mereka dalam green OCB. Sesuai asumsi Teori AMO [10], penghargaan dan pengakuan yang diberikan perusahaan menjadi pemantik munculnya dorongan (*motivation*) untuk melakukan perilaku tertentu, seperti halnya perilaku green OCB. Karyawan yang memiliki kesadaran pentingnya aktifitas kerja yang pro pada kelestarian lingkungan akan menunjukkan sikap berupa pemberian saran dan berperilaku kerja yang mempertimbangkan kelestarian lingkungan. Penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan [34] yang menyatakan GHRM memiliki dampak kuat pada green OCB.

Hasil analisis data penelitian menunjukkan bahwa Hipotesis 4 yang menyatakan green behavior berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, yang dapat dilihat dari ($P\text{-value} < 0,05$). Hasil ini menunjukkan bahwa green behavior pada karyawan Blue Pearl Company mampu meningkatkan kinerja mereka. Teori AMO menjelaskan bahwa individu akan memiliki kinerja yang baik jika dirinya memiliki kemampuan berupa pengetahuan, keahlian dan bakat yang dibutuhkan untuk menyelesaikan suatu tugas [10,11]. Kemampuan (*ability*) yang dibutuhkan dalam menyelesaikan suatu tugas akan semakin meningkatkan kinerja individu karyawan ketika dilakukan dengan menerapkan prinsip pemenuhan tugas,



tanggungjawab dan inisiatif ramah lingkungan. Indikator green behavior menyelesaikan tugas dengan praktik ramah lingkungan menjadi faktor dominan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Temuan ini sesuai dengan pendapat [18] bahwa mengadopsi praktik hemat energi dapat merangsang inovasi dan kreativitas di tempat kerja. Karyawan akan mencari cara baru untuk mengurangi konsumsi energi atau meningkatkan efisiensi. Hal ini dapat melibatkan pengembangan solusi teknologi, perubahan proses kerja, atau penerapan kebijakan baru. Karyawan yang aktif dalam mencari solusi hemat energi cenderung berpikir di luar kotak dan dapat memberikan kontribusi berharga dalam meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Pada industri manufaktur, green behavior dinilai mampu meningkatkan kinerja karyawan secara signifikan karena meningkatkan efektivitas dan efisiensi operasional karyawan. Penelitian yang dilakukan sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh [35] menunjukkan bahwa green behavior mampu meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Hasil analisis penelitian menunjukkan bahwa Hipotesis 5 yang menyatakan green OCB berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan terdukung, berdasarkan ($P\text{-value} < 0,05$). Hal ini menunjukkan bahwa green OCB dalam diri karyawan Blue Pearl Company memiliki dampak signifikan terhadap kinerja mereka, sesuai dengan konsep yang berkaitan dengan perilaku karyawan di dalam organisasi yang bertujuan untuk mendukung upaya perlindungan lingkungan dan keberlanjutan. Kontribusi pada lingkungan saat bekerja menjadi faktor utama dalam meningkatkan kinerja karyawan. Indikator-indikator green OCB sejalan Teori AMO, dimana kontribusi pada lingkungan, dorongan untuk berperilaku dan mengambil tindakan yang berorientasi lingkungan merupakan dorongan (*motivation*) yang dibutuhkan seorang individu untuk memberikan kinerja terbaiknya. Penelitian ini mendukung pendapat [36] bahwa karyawan yang menunjukkan green OCB cenderung mengambil inisiatif untuk meningkatkan manajemen lingkungan organisasi, mendorong rekan kerja untuk mengadopsi perilaku ramah lingkungan, dan berpartisipasi dalam kegiatan organisasi yang berkaitan dengan lingkungan. Green OCB menyoroti upaya karyawan untuk melebihi tugas-tugas rutin mereka dan dengan sukarela berkontribusi dalam mengurangi dampak negatif terhadap lingkungan.

Hasil penelitian mengkonfirmasi Hipotesis 6 yang menyatakan bahwa green behavior mampu memediasi secara parsial hubungan GHRM terhadap kinerja karyawan di Blue Pearl Company. Hal ini menjelaskan bahwa GHRM memiliki dampak positif dalam meningkatkan green behavior karyawan dengan peningkatan ini maka secara tidak langsung akan berdampak pada kinerja karyawan. Hal ini dapat dijelaskan bahwa keterlibatan karyawan pada praktik ramah lingkungan akan menghasilkan perilaku karyawan dalam menyelesaikan tugas dengan ramah lingkungan, ini juga akan berdampak juga pada kualitas kerja yang dihasilkan karyawan. Sejalan dengan Teori AMO, green behavior merupakan faktor pendorong (*motivation*) untuk



menghasilkan kinerja karyawan yang optimal. Perilaku menyelesaikan tugas, memenuhi tanggungjawab dan inisiatif kerja berorientasi ramah lingkungan merupakan dorongan (motivasi) yang muncul karena adanya pengaruh dari penerapan GHRM yang ditetapkan perusahaan. Pada akhirnya, perilaku-perilaku yang mengindikasikan green behavior tersebut akan mampu menjadi pengungkit (*leverage*) kinerja karyawan. Ini sesuai dengan pendapat [37] yang menyatakan bahwa green behavior berperan sebagai mediator antara GHRM dan kinerja karyawan.

Hasil penelitian juga mendukung Hipotesis 7 bahwa green OCB dapat memediasi hubungan antara GHRM dan kinerja karyawan di Blue Pearl Company. Hal ini membuktikan bahwa GHRM memiliki kemampuan untuk meningkatkan green OCB, dan dengan meningkatnya green OCB, akan berdampak secara tidak langsung pada kinerja karyawan. Pendekatan keterlibatan karyawan dalam praktik organisasi yang ramah lingkungan akan membuat karyawan menyelesaikan pekerjaan dengan ramah lingkungan contohnya dalam menggunakan energi saat melakukan pekerjaan. Dengan hemat energi, produktivitas karyawan dalam bekerja semakin meningkat. Green behavior juga memungkinkan karyawan merasa terlibat dalam tujuan organisasi yang lebih besar. Hal ini dapat meningkatkan kepuasan kerja dan keterlibatan karyawan. Sesuai dengan premis dari Teori AMO dimana individu akan menunjukkan kinerja yang baik ketika memiliki kesempatan (*opportunity*) untuk melaksanakan tugasnya dan bentuk kesempatan tersebut berupa keterlibatan dan kontribusi mereka dalam menjalankan aktifitas kerja yang mendukung ramah lingkungan. Karyawan yang merasa bahwa mereka memiliki kontribusi yang berarti terhadap isu-isu lingkungan dan keberlanjutan cenderung lebih puas dengan pekerjaan mereka dan berkomitmen untuk mencapai hasil yang baik [20].

Kesimpulan

Hasil penelitian menunjukkan enam hipotesis yang diajukan diterima dan satu hipotesis ditolak. Hasil ini berkontribusi secara teoritis dengan memberikan bukti empiris adanya pengaruh GHRM terhadap peningkatan kinerja karyawan melalui mediasi yang diperankan oleh green behavior dan green OCB. Secara praktis, penelitian ini berkontribusi sebagai dorongan bagi perusahaan yang bergerak di bidang manufaktur untuk mengimplementasikan GHRM sebagai cara untuk meningkatkan kinerja individu karyawan. Penelitian ini memberikan celah pada penelitian selanjutnya bahwa dampak langsung GHRM pada kinerja karyawan tidak memiliki hubungan yang signifikan. Kami melihat dampak GHRM pada Blue Pearl Company sangat menarik karena karyawan mereka cenderung memiliki keterlibatan yang tinggi dalam praktik ramah lingkungan. Berdasarkan hasil analisis data, karyawan cenderung memiliki kinerja tinggi karena terdapat kepedulian pada aspek lingkungan saat bekerja. Kami melihat Blue Pearl Company harus mengakui bahwa lingkungan yang sehat dan berkelanjutan



adalah fondasi yang diperlukan untuk kelangsungan hidup jangka panjang mereka. Tanpa langkah-langkah untuk melindungi lingkungan, perusahaan mungkin menghadapi tantangan yang serius dalam hal pasokan sumber daya, reputasi bisnis, dan keseimbangan ekosistem yang diperlukan untuk operasi mereka. Dengan mempedulikan lingkungan, perusahaan manufaktur dapat mengintegrasikan praktik berkelanjutan ke dalam strategi bisnis mereka, memastikan kelangsungan bisnis yang lebih baik, dan memberikan kontribusi positif terhadap lingkungan dan masyarakat secara keseluruhan. Keterbatasan penelitian ini adalah tinjauan pada nilai keberlanjutan di masa depan perlu ditinjau kembali, karena kami yakin bahwa kepedulian akan kelestarian lingkungan dan praktik hijau akan memberikan keuntungan bagi perusahaan dalam meningkatkan nilai keberlanjutan mereka.

Acknowledgement

Ucapan terimakasih disampaikan kepada Lembaga Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat Universitas Dian Nuswantoro yang telah mendanai penelitian ini melalui Program Hibah Internal pada Skim Penelitian Pemula Perguruan Tinggi dengan nomor hibah 049/A.38-04/UDN-09/V/2023.

Daftar Rujukan

- [1] Dessouky, F. E. N., & Alquaiti, H. O. (2020). Impact of Green Human Resource Management (GHRM) Practices on Organizational Performance. *2020 Second International Sustainability and Resilience Conference: Technology and Innovation in Building Designs(51154)*, 1–4. <https://doi.org/10.1109/IEEECONF51154.2020.9319956>
- [2] Astuti, S. D., Riyanto, F., & Demircioğlu, A. (2023). *How Does Green Human Resource Management Improve Sustainable Organizational Performance in Public Services?* *14(2)*. <https://doi.org/10.18196/mb.v14i2.18160>
- [3] Roscoe, S., Subramanian, N., Jabbour, C. J. C., & Chong, T. (2019). Green human resource management and the enablers of green organisational culture: Enhancing a firm's environmental performance for sustainable development. *Business Strategy and the Environment*, *28(5)*, 737–749. <https://doi.org/10.1002/bse.2277>
- [4] Ghouri, A. M., Mani, V., Khan, M. R., Khan, N. R., & Srivastava, A. P. (2020). Enhancing business performance through green human resource management practices: an empirical evidence from Malaysian manufacturing industry. *International Journal of Productivity and Performance Management*, *69(8)*, 1585–1607. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-11-2019-0520>
- [5] Goel, P., Mehta, S., Kumar, R., & Castaño, F. (2022). Sustainable Green Human Resource Management Practices in Educational Institutions: An Interpretive Structural Modelling and Analytic Hierarchy Process Approach. *Sustainability (Switzerland)*, *14(19)*. <https://doi.org/10.3390/su141912853>
- [6] 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>



- [7] Marditama, T., Yusliza, M. Y., Ghani, L. A., Saputra, J., Muhammad, Z., & Bon, A. T. (2021). Green human resource management and sustainable organization literature: A mini-review approach. *Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*, 3964–3979.
- [8] Piwowar-Sulej, K. (2021). Human resources development as an element of sustainable HRM – with the focus on production engineers. *Journal of Cleaner Production*, 278, 124008. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.124008>
- [9] Ly, B. (2023). Green HRM and eco-friendly behavior in Cambodian public organizations: The mediation of organizational commitment. *Environmental Challenges*, 10(December 2022), 100674. <https://doi.org/10.1016/j.envc.2022.100674>
- [10] Shoaib, M., Abbas, Z., Yousaf, M., Zámečník, R., Ahmed, J., & Saqib, S. (2021). The role of GHRM practices towards organizational commitment: A mediation analysis of green human capital. *Cogent Business & Management*, 8(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1870798>
- [11] Faisal, S. (2023). Green Human Resource Management—A Synthesis. *Sustainability (Switzerland)*, 15(3). <https://doi.org/10.3390/su15032259>
- [12] Bos-Nehles, A. C., Van Riemsdijk, M. J., & Kees Looise, J. (2013). Employee perceptions of line management performance: Applying the AMO theory to explain the effectiveness of line managers' HRM implementation. *Human Resource Management*, 52(6), 861–877. <https://doi.org/10.1002/hrm.21578>
- [13] Chowdhury, S. R., Mendy, J., & Rahman, M. (2023). A Systematic Literature Review of GHRM: Organizational Sustainable Performance Reimagined Using a New Holistic Framework. *Sustainability*, 15(9), 7513. <https://doi.org/10.3390/su15097513>
- [14] Chen, T., & Wu, Z. (2022). How to facilitate employees' green behavior? The joint role of green human resource management practice and green transformational leadership. *Frontiers in Psychology*, 13(August), 1–11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.906869>
- [15] Darban, G., Karatepe, O. M., & Rezapouraghdam, H. (2022). Does work engagement mediate the impact of green human resource management on absenteeism and green recovery performance? *Employee Relations*, 44(5), 1092–1108. <https://doi.org/10.1108/ER-05-2021-0215>
- [16] Mi, L., Sun, Y., Gan, X., Yang, H., Lv, T., Shang, K., Qiao, Y., & Jiang, Z. (2020). Promoting Employee Green Behavior Through the Person-Organization Fit: The Moderating Effect of Psychological Distance. *Frontiers in Psychology*, 11(October), 1–16. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.568385>
- [17] Aboramadan, M. (2022). The effect of green HRM on employee green behaviors in higher education: the mediating mechanism of green work engagement. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(1), 7–23. <https://doi.org/10.1108/IJOA-05-2020-2190>
- [18] Tirno, R. R., Islam, N., & Happy, K. (2023). Green HRM and ecofriendly behavior of employees: Relevance of proecological climate and environmental knowledge. *Heliyon*, 9(4), e14632. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e14632>
- [19] Lashari, I. A., Li, Q., Maitlo, Q., Bughio, F. A., Jhatial, A. A., & Rashidi Syed, O. (2022). Environmental sustainability through green HRM: Measuring the perception of university managers. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1007710>



- [20] Chen, C., Rasheed, A., & Ayub, A. (2023). Does Green Mindfulness Promote Green Organizational Citizenship Behavior: A Moderated Mediation Model. *Sustainability*, *15*(6), 5012. <https://doi.org/10.3390/su15065012>
- [21] Meng, J., Murad, M., Li, C., Bakhtawar, A., & Ashraf, S. F. (2023). Green Lifestyle: A Tie between Green Human Resource Management Practices and Green Organizational Citizenship Behavior. *Sustainability (Switzerland)*, *15*(1). <https://doi.org/10.3390/su15010044>
- [22] Khalid, H. A. M., Harun, H., Noor, A. M., & Hashim, H. M. (2021). Green Human Resource Management, Perceived Organizational Support and Organizational Citizenship Behavior towards Environment in Malaysian Petroleum Refineries. *SHS Web of Conferences*, *124*, 11001. <https://doi.org/10.1051/shsconf/202112411001>
- [23] García, Ú. M., Marco-Lajara, B., Zaragoza-Sáez, P. C., Manresa-Marhuenda, E., & Poveda-Pareja, E. (2022). Green ambidexterity and environmental performance: The role of green human resources. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, *29*(1), 32–45. <https://doi.org/10.1002/csr.2171>
- [24] Pasek, I. K., Lina, N. P. M., Sumetri, N. W., Siwantara, I. W., & Sukarta, I. W. (2022). Promoting Green Human Resources Management to Business Model Innovation in SMEs. *Proceedings of the International Conference on Applied Science and Technology on Social Science 2022 (ICAST-SS 2022)*, 282–287. https://doi.org/10.2991/978-2-494069-83-1_51
- [25] Awwad Al-Shammari, A. S., Alshammrei, S., Nawaz, N., & Tayyab, M. (2022). Green Human Resource Management and Sustainable Performance With the Mediating Role of Green Innovation: A Perspective of New Technological Era. *Frontiers in Environmental Science*, *10*(June), 1–12. <https://doi.org/10.3389/fenvs.2022.901235>
- [26] Merlin, M. L., & Chen, Y. (2022). Impact of green human resource management on organizational reputation and attractiveness: The mediated-moderated model. *Frontiers in Environmental Science*, *10*(September), 1–16. <https://doi.org/10.3389/fenvs.2022.962531>
- [27] Shah, N., & Soomro, B. A. (2023). Effects of green human resource management practices on green innovation and behavior. *Management Decision*, *61*(1), 290–312. <https://doi.org/10.1108/MD-07-2021-0869>
- [28] F. Hair Jr, J., Sarstedt, M., Hopkins, L., & G. Kuppelwieser, V. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). *European Business Review*, *26*(2), 106–121. <https://doi.org/10.1108/EBR-10-2013-0128>
- [29] Zeng, N., Liu, Y., Gong, P., Hertogh, M., & König, M. (2021). Do right PLS and do PLS right: A critical review of the application of PLS-SEM in construction management research. *Frontiers of Engineering Management*, *8*(3), 356–369. <https://doi.org/10.1007/s42524-021-0153-5>
- [30] Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, *31*(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- [31] Afthanorhan, A., Awang, Z., & Aimran, N. (2020). An extensive comparison of CB-SEM and PLS-SEM for reliability and validity. *International Journal of Data and Network Science*, *4*(4), 357–364. <https://doi.org/10.5267/j.ijdns.2020.9.003>
- [32] Sarstedt, M., Hair, J. F., Nitzl, C., Ringle, C. M., & Howard, M. C. (2020). Beyond a tandem



- analysis of SEM and PROCESS: Use of PLS-SEM for mediation analyses! *International Journal of Market Research*, 62(3), 288–299. <https://doi.org/10.1177/1470785320915686>
- [33] Dash, G., & Paul, J. (2021). CB-SEM vs PLS-SEM methods for research in social sciences and technology forecasting. *Technological Forecasting and Social Change*, 173(August), 121092. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121092>
- [34] Kim, T. (2022). Assessing the Impacts of Individual and Organizational Factors on South Korea Hotels' Green Performance Using the AMO Model. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(16). <https://doi.org/10.3390/ijerph191610440>
- [35] Zacher, H., Rudolph, C. W., & Katz, I. M. (2023). Employee Green Behavior as the Core of Environmentally Sustainable Organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 465–494. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-050421>
- [36] Freire, C., & Pieta, P. (2022). The Impact of Green Human Resource Management on Organizational Citizenship Behaviors: The Mediating Role of Organizational Identification and Job Satisfaction. *Sustainability (Switzerland)*, 14(13). <https://doi.org/10.3390/su14137557>
- [37] Katz, I. M., Rauvola, R. S., Rudolph, C. W., & Zacher, H. (2022). Employee green behavior: A meta-analysis. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 29(5), 1146–1157. <https://doi.org/10.1002/csr.2260>