

**PENGARUH *GREEN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT*
TERHADAP KINERJA LINGKUNGAN YANG DIMEDIASI OLEH *ORGANIZATIONAL
CITIZENSHIP BEHAVIOR* DI PT HAKAASTON RUAS BAKAUHENI – TERBANGGI BESAR**

Tesis

Oleh

**Suandireza Rholanjiba
NPM 2221011040**



**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG
2025**

ABSTRAK

PENGARUH *GREEN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT* TERHADAP KINERJA LINGKUNGAN YANG DIMEDIASI OLEH *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR* DI PT HAKAASTON RUAS BAKAUHENI – TERBANGGI BESAR

OLEH

Suandireza Rholanjiba

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *Green Human Resource Management* (GHRM) terhadap kinerja lingkungan serta peran mediasi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada PT Hakaaston Ruas Bakauheni–Terbanggi Besar. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode *Structural Equation Modeling* (SEM) menggunakan software AMOS versi 25. Penelitian melibatkan 151 responden melalui metode *slovin*. Penelitian ini menggunakan desain penelitian deskriptif dengan teknik pengumpulan data kuisioner. Hasil penelitian mendukung hipotesis yang diajukan bahwa GHRM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja lingkungan. Hasil Uji Sobel mengindikasikan bahwa OCB secara signifikan memediasi pengaruh positif GHRM terhadap kinerja lingkungan. perusahaan perlu menawarkan dan melakukan pelatihan manajemen lingkungan untuk meningkatkan kesadaran, keterampilan, dan pengetahuan karyawan tentang pentingnya aspek dan manajemen lingkungan yang dapat diterapkan di perusahaan. dikembangkan dan disosialisasikan program – program yang dapat meningkatkan kesadaran dan inisiatif karyawan terhadap lingkungan. Perusahaan dapat melakukan sosialisasi terkait program – program manajemen lingkungan seperti 5R (ringkas, rapih, resik, rawat, rajin), ESG (*Environmental, Social, and Governance*), dan Manajemen Lingkungan dapat digalakan Kembali serta dilakukan sosialisasi agar program – program lingkungan dapat diterapkan secara menyeluruh. Temuan ini mengindikasikan bahwa praktik GHRM tidak hanya meningkatkan kinerja lingkungan secara langsung, tetapi juga melalui peningkatan perilaku sukarela karyawan terhadap lingkungan.

Kata kunci: *Green Human Resource Management, Organizational Citizenship Behavior, Kinerja Lingkungan.*

ABSTRACT

THE EFFECT OF GREEN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT ON ENVIRONMENTAL PERFORMANCE MEDIATEDBY ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR AT PT HAKAASTON, BAKAUHENI – TERBANGGI BESAR SECTION

BY

Suandireza Rholanjiba

This study aims to analyze the effect of Green Human Resource Management (GHRM) on environmental performance and the mediating role of Organizational Citizenship Behavior (OCB) at PT Hakaaston Ruas Bakauheni–Terbanggi Besar. The research employed a quantitative approach using the Structural Equation Modeling (SEM) method with AMOS version 25 software. A total of 151 respondents were involved, determined through the Slovin formula. This study adopted a descriptive research design with data collected through questionnaires. The findings support the proposed hypotheses, showing that GHRM has a positive and significant effect on environmental performance. The Sobel test results indicate that OCB significantly mediates the positive effect of GHRM on environmental performance. The company needs to provide and conduct environmental management training to enhance employees' awareness, skills, and knowledge about the importance of environmental aspects and management practices that can be applied within the organization. Programs should be developed and disseminated to foster employees' environmental awareness and initiatives. The company can also socialize environmental management programs such as 5R (Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke), ESG (Environmental, Social, and Governance), and Environmental Management, which should be revitalized and widely promoted so that these initiatives can be implemented comprehensively. These findings indicate that GHRM practices not only directly improve environmental performance but also do so through enhancing employees' voluntary behaviors toward the environment.

Keywords: Green Human Resource Management, Organizational Citizenship Behavior, Environmental Performance.

**PENGARUH *GREEN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT* TERHADAP
KINERJA LINGKUNGAN YANG DIMEDIASI OLEH *ORGANIZATIONAL
CITIZENSHIP BEHAVIOUR* DI PT HAKAASTON RUAS BAKAUHENI –
TERBANGGI BESAR**

**Oleh
SUANDIREZA RHOLANJIBA**

TESIS

**Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Mencapai Gelar
MAGISTER MANAJEMEN**

**Pada
Jurusan Magister Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung**



**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG
2025**

Judul Tesis : **Pengaruh *Green Human Resources Management* Terhadap Kinerja Lingkungan Yang Dimediasi Oleh *Organizational Citizenship Behavior* di PT. Hakaaston Ruas Bakauheni-Terbanggi Besar**

Nama Mahasiswa : **Suandireza Rholanjiba**

Nomor Pokok Mahasiswa : **2221011040**

Konsentrasi : **Manajemen Sumber Daya Manusia**

Program Studi : **Magister Manajemen**

Fakultas : **Ekonomi dan Bisnis**

MENYETUJUI

Komisi Pembimbing

Pembimbing I,

Pembimbing II,

Dr. Habibullah Jimad, S.E., M.Si.
NIP 19711121 199512 1001

Dr. Nova Mardiana, S.E., M.M.
NIP 19701106 199802 2001

**Ketua Program Magister Manajemen
Fakultas Ekonomi Dan Bisnis
Universitas Lampung**

Dr. Roslina, S.E., M.Si
NIP 19770211 200501 2002

MENGESAHKAN

1. Tim Penguji

Ketua Penguji : **Dr. Habibullah Jimad, S.E., M.Si**

Penguji I : **Dr. RR. Erlina, S.E., M.Sc.**

Penguji II : **Dr. Zainur M. Rusdi, S.E., M.M.**

Sekretaris Penguji : **Dr. Nova Mardiana, S.E., M.M**

2. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Prof. Dr. Nairabi, S.E., M.Si
NIP 19660621 199003 1 003

3. Direktur Program Pascasarjana Universitas Lampung

Prof. Dr. Ir. Murhadi, M.Si.
NIP 19640326 198902 1 001

Tanggal Lulus Ujian: 7 Agustus 2025

LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

1. Karya ilmiah berupa tesis dengan judul: Pengaruh *Green Human Resource Management* Terhadap Kinerja Lingkungan Yang Dimediasi Oleh *Organizational Citizenship Behaviour* di PT Hakaaston Ruas Bakauheni – Terbanggi Besar adalah karya ilmiah saya sendiri dan saya tidak melakukan plagiasi ataupun pengutipan atas karya ilmiah orang lain dengan cara yang tidak sesuai dengan tata etika penulisan karya ilmiah yang berlaku dalam lingkungan masyarakat akademik.
2. Hak intelektual atas karya ilmiah ini diserahkan kepada Universitas Lampung.

Atas pernyataan ini, apabila di masa mendatang ternyata ditemukan ketidakbenaran maka saya bersedia menanggung akibat dan sanksi sesuai aturan yang berlaku.

Bandar Lampung, 07 Agustus 2025



Suandireza Rholanjiba
NPM 2221011040

RIWAYAT HIDUP

Penulis Bernama Suandireza Rholanjiba, atau akrab disapa Suandi, dilahir di Bandar Lampung pada tanggal 16 Juni 1998. Penulis merupakan anak ketiga dari empat bersaudara dari pasangan bapak Ruslan Helmi,S.Sos.MM. dan Ibu Mashilda, S.PdI (Alm). Pendidikan yang pernah ditempuh oleh penulis adalah sebagai berikut:

1. Tanam kanak-kanak Telkom Sandy Putra Bandar Lampung lulus tahun 2004
2. Sekolah Dasar Negeri 1 Sukarame Bandar Lampung Lulus tahun 2010
3. MTsN 1 Bandar Lampung Lulus tahun 2013
4. MAN 1 Bandar Lampung lulus tahun 2016
5. Pendidikan sarjana (S1) di Institut Pertanian Bogor lulus tahun 2020
6. Tahun 2022 melanjutkan kejenjang Pendidikan Strata 2 (S2) di Universitas Lampung dengan Program Studi Magister Management, konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia.

MOTTO

" Tidaklah mungkin bagi matahari mengejar bulan dan malam pun tidak dapat mendahului siang. Masing-masing beredar pada garis edarnya."

(QS. Yasin Ayat 40)

“It’s fine to celebrate success, but it is more important to heed the lessons of failure “

- Bill Gates -

“I need to understand my place, who I am, and who I am dealing with.”

PERSEMBAHAN

Dengan kerendahan hati dan mengucapkan syukutr kepada Allah SWT yang selalu melimpahkan karunia-Nya, penulis mempersembahkan karya tulis ini kepada:

1. Kedua orang tua penulis yaitu Ruslan Helmi dan Ibu almarhumah Mashilda, yang merupakan sumber semangat terbesar dalam hidup. Terima kasih atas doa, cinta, pengorbanan, dan kesabaran yang tiada henti, serta dukungan tanpa batas yang telah diberikan hingga saat ini
2. Kakak dan Adik penulis yaitu Stefani Rholanjiba, Sefti Rholanjiba, dan Risdan Ananda Rholanjiba yang selalu mendukung, mendoakan, dan memotivasi.
3. Almamater Universitas Lampung, tempatku menimba ilmu serta mendapatkan pengalaman berharga menuju keberhasilan.

SANWACANA

Bismillahirrahmanirrahim,

Dengan menyebut nama Allah Yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang. Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT atas limpahan rahmat dan karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis dengan judul " Pengaruh *Green Human Resource Management* Terhadap Kinerja Lingkungan Yang Dimediasi Oleh *Organizational Citizenship Behaviour* Di Pt Hakaaston Ruas Bakauheni – Terbanggi Besar". Tesis ini disusun sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan dan memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Lampung.

Dalam penyusunan tesis ini, penulis mendapatkan bantuan, bimbingan, serta arahan dari berbagai pihak yang berperan besar dalam mempermudah proses penyelesaian tesis ini. Oleh karena itu, dengan segala kerendahan hati, penulis ingin menyampaikan rasa hormat dan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Ir. Murhadi, M.Si, selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Lampung.
2. Bapak Prof. Dr. Nairobi, S.E.,M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.
3. Ibu Dr. Roslina, S.E.,M.Si selaku Ketua Jurusan Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.
4. Bapak Dr. Habibullah Jimad, S.E., M.Si. selaku Dosen Pembimbing Utama, yang telah memberikan waktu, ilmu pengetahuan, arahan, serta motivasi kepada peneliti dengan begitu baik dan sabar sehingga peneliti dapat menyelesaikan penelitian ini.
5. Ibu Dr. Nova Mardiana, S.E., M.M. selaku Dosen Pembimbing Kedua, yang telah memberikan waktu, ilmu pengetahuan, arahan, serta motivasi kepada

6. peneliti dengan begitu baik dan sabar sehingga peneliti dapat menyelesaikan penelitian ini.
7. Ibu Dr. RR. Erlina, S.E. M.Si.selaku Dosen Penguji Utama pada ujian Tesis, atas masukan dan saran, ilmu pengetahuannya untuk peneliti dalam proses penyelesaian tesis ini.
8. Ibu Dr. Zainnur M. Rusdi, S.E., M.Sc.selaku Dosen Penguji Kedua pada ujian Tesis, atas masukan dan saran, ilmu pengetahuannya untuk peneliti dalam proses penyelesaian tesis ini.
9. Bapak dan Ibu dosen Jurusan Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung, atas ilmu yang bermanfaat yang telah diberikan.
10. Dr. Edy Hartulistiyoso selaku dosen bimbingan sarjana dan yang merekomendasikan peneliti untuk melanjutkan studi pada Magister Manajemen Universitas Lampung.
11. Mas Andri Kasrani dan Staf akademik serta karyawan Program Studi Magister Manajemen atas segala bantuannya.
12. Kedua Orang tuaku penulis yaitu Ruslan Helmi dan Ibu Almh Mashilda penyemangat terbesar dalam hidupku yang tak pernah henti mendoakan dan menyayangi. Terimakasih atas segala pengorbanan dan kesabaran serta mendukung hingga saat ini.
13. Kakak dan Adik penulis Stefani Rholanjiba, Sefti Rholanjiba, dan Risdam Ananda Rholanjiba yang selalu mendukung, mendoakan, dan memotivasi keberhasilanku.
14. Keluarga penulis yaitu keluarga besar yang telah memberi perhatian serta dukungan materi dan non – materi.
15. Mila Amalia yang selalu membantu, menemani, dan menghibur penulis selama perkuliahan dan penyusunan Tesis.
16. Para teman-teman magister manajemen Angkatan 2022 atas pengalaman, cerita dan kenangan selama kuliah ini.
17. Sahabat “Dubai Gang dan Halo Deck” Suandi, Niken, Firas, Bang Indra, Kern, Reza, Bang Irfan, Bang Yuda, Bima yang saling memberikan

dukungan, saling menguatkan dan memotivasi Ketika sedang berada di titik terendah maupun hingga saat ini.

18. PT Hakaaston Andri Pandiko dan seluruh pimpinan dan tim yang terlibat dalam penyelesaian thesis ini yang tidak dapat disebutkan satu per satu yang selalu memberikan dukungan, selalu membantu dalam menyelesaikan perjalanan thesis ini.
19. Baskara Putra, Bilal Indrajaya, Jennie Rubyjane, Dhani A. Prasteyo, Ramos, Deddy Mahendra Desta, Ronaldo, Ahmad Jalaluddin Rumi dan Freddie M, selaku mentor yang memberi inspirasi dan bimbingan penulis dalam mengasah *soft-skill*.
20. Teman – teman TMB IPB 53
21. Seluruh Pihak yang terlibat dalam penyelesaian thesis ini yang tidak dapat disebutkan satu per satu.

Akhir kata peneliti menyadari bahwa Tesis ini masih jauh dari kesempurnaan, akan tetapi peneliti berharap semoga Tesis ini dapat berguna dan bermanfaat bagi pembaca dan untuk penelitian selanjutnya. Aamiin Ya Robbal'alamiin.

Bandar Lampung, 25 Juli 2025

Penulis

Suandireza Rholanjiba

DAFTAR ISI

DAFTAR ISI.....	xiii
DAFTAR TABEL	xvi
DAFTAR GAMBAR.....	xviii
BAB 1	1
PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Pembatasan Masalah	7
1.3 Rumusan Masalah	7
1.4 Tujuan Penelitian	9
1.5 Manfaat Penelitian	9
BAB II	11
TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS.....	11
2.1 Green Human Resource Management	11
2.2.1 <i>Green Recruitment and Selection</i>	12
2.2.2 <i>Green Training and Development</i>	14
2.2.3 <i>Green Employee Empowerment and Involvement</i>	16
2.2.4 <i>Green Motivation Enhancing Practices</i>	17
2.2.5 <i>Organizational Citizenship Behaviour Environment</i>	18
2.2.6 Kinerja Lingkungan	19
2.3 Penelitian yang Relevan.....	20
2.4 Kerangka Berpikir Penelitian.....	27
2.5 Pengembangan Hipotesis Penelitian	28
2.5.1 Pengaruh <i>Green Human Resource Management</i> Terhadap Kinerja Lingkungan	28
2.5.2 Pengaruh <i>Green Human Resource Management</i> terhadap lingkungan yang dimediasi <i>Organizational Citizenship Behaviour</i>	31

BAB III.....	35
METODE PENELITIAN	35
3.1 Desain Penelitian.....	35
3.2 Prosedur Pengembangan Penelitian dan Pengumpulan Data.....	35
3.3 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel	36
3.3.1 Variabel Penelitian	36
3.3.2 Definisi Operasional.....	37
3.4 Metode Pengumpulan Data	39
3.4.1 Observasi.....	39
3.4.2 Kuisioner	40
3.5 Jenis Data	40
3.5.1 Populasi dan Sampel	40
3.6 Uji Instrumen	42
3.6.1 Uji Validitas	42
3.6.2 Uji Reliabilitas	42
3.7 Uji Persyaratan Data	43
3.7.1 Uji Normalitas.....	43
3.8 Teknik Analisis Data.....	43
3.8.1 Analisis Deskriptif	43
3.8.2 Peralatan Analisis Data	44
3.9 Uji Sobel	48
BAB IV	49
HASIL DAN PEMBAHASAN	49
4.1 Hasil Pengumpulan Data.....	49
4.2 Deskripsi Variabel Penelitian.....	54
4.2.1 <i>Green Human Resource Management (GHRM)</i>	54
4.2.2 <i>Organizational Citizenship Behaviour (OCB)</i>	55
4.2.3 Kinerja Lingkungan	55
4.3 Uji Instrumen Penelitian	56
4.3.1 Uji Validitas	56
4.3.2 Uji Reliabilitas	58
4.4 Uji Asumsi Klasik.....	58

4.4.1 Uji Normalitas	59
4.5 Hasil dan Analisis Data	60
4.5.1 Analisis Deskriptif	60
4.5.2 Analisis <i>Structural Equation Modeling</i>	64
4.5.3 Uji Hipotesis	64
4.7 Hasil Uji Hipotesis Tidak Langsung (Sobel Test)	68
4.8 Hasil Penelitian	69
4.8.1 Pengaruh GHRM terhadap Kinerja Lingkungan di PT Hakaaston Ruas Bakauheni – Terbanggi Besar	69
4.8.2 Peran OCB Memediasi Hubungan GHRM dan Kinerja Lingkungan PT Hakaaston Ruas Bakauheni – Terbanggi Besar	71
4.8.3 Kesesuaian Hasil dengan Teori dan Penelitian Terdahulu	73
4.8.4 Implikasi Manajerial di PT Hakaaston	74
BAB V	78
KESIMPULAN DAN SARAN	78
5.1 Kesimpulan	78
5.2 Saran	78
DAFTAR PUSTAKA	80

DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu	20
Tabel 3. 1 Skala Likert	36
Tabel 3. 2 Definisi Operasional	37
Tabel 3. 3 Jumlah Populasi (Karyawan) Penelitian	40
Tabel 3. 4 Interpretasi Nilai r.....	43
Tabel 3. 5 Indeks Pengujian Kelayakan Model	47
Tabel 4. 1 Distribusi Jenis Kelamin	49
Tabel 4. 2 Distribusi Responden Berdasarkan Usia.....	50
Tabel 4. 3 Distribusi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan	51
Tabel 4. 4 Distribusi Responden berdasarkan Status Kepegawaian	51
Tabel 4. 5 Distribusi Jabatan.....	52
Tabel 4. 6 Lama Bekerja	53
Tabel 4. 7 Rata-rata skor masing-masing indikator GHRM	54
Tabel 4. 8 Hasil Uji Validitas Green Human Resource Management	57
Tabel 4. 9 Hasil Uji Validitas OCB (M)	57
Tabel 4. 10 Hasil Uji Validitas Kinerja Lingkungan (Y).....	57
Tabel 4. 11 Hasil Uji Reliabilitas	58
Tabel 4. 12 Hasil Uji Normalitas	59
Tabel 4. 13 Hasil Statistik Deskriptif	60
Tabel 4. 14 Hasil Mean Variabel Green Human Resource Management (X)	61
Tabel 4. 15 Hasil Mean Variabel Organizational Citizenship Behaviour.....	62
Tabel 4. 16 Hasil Mean Variabel Kinerja Lingkungan	63
Tabel 4. 17 Hasil Regresion Weight	64
Tabel 4. 18 Hasil Standardized Indirect Effects.....	65
Tabel 4. 19 Hasil Uji Hipotesis	67
Tabel 4. 20 Uji Kesesuaian (Goodness of fit)	67

Tabel 4. 21 Hasil Regresi Variabel	68
Tabel 4. 22 Hasil Rangkuman Sobel Test.....	68

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Model Penelitian	28
Gambar 4. 1 Hasil Diagram SEM	64
Gambar 4. 2 Hasil Pengujian Sobel Test GHMR Terhadap Kinerja Lingkungan yang Dimediasi Oleh OCB	66

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Secara global isu lingkungan menjadi isu yang sangat penting untuk diperhatikan setiap perusahaan maupun organisasi. Merespon hal tersebut banyak organisasi yang mulai memperhatikan isu lingkungan demi menjaga keberlangsungan lingkungan dengan memberikan batasan lingkungan untuk setiap operasi yang dilakukan perusahaan atau organisasi tersebut. Implementasi sistem manajemen lingkungan/*Environmental Management System (EMS)* membantu untuk dapat membentuk perilaku karyawan yang bekerja pada organisasi agar dapat meminimisir dampak negatif terhadap lingkungan dalam kegiatan organisasi. Sumber daya manusia perlu praktik pengelolaan lingkungan.

Pengelolaan lingkungan merupakan suatu proses organisasi yang khas dan bertanggung jawab sosial untuk mencapai keberlanjutan dalam pengurangan limbah dan keberlanjutan lingkungan (Olson 2013). Sistem manajemen lingkungan memiliki manfaat yang akan sangat berdampak bagi citra organisasi, mengembangkan proses yang dinamis, dapat mengurangi biaya operasi organisasi, dan menciptakan keberlanjutan lingkungan. *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* dalam konteks *Green Human Resource Management (GHRM)* menjadi saluran yang penting untuk mengubah kebijakan menjadi aksi nyata. OCB membuat aturan yang telah dibuat berdampak langsung dalam kinerja. GHRM dapat membentuk budaya kerja yang mendorong perilaku sukarela yang pro-lingkungan. OCB dapat membuat karyawan secara aktif terlibat dalam menghemat energi, efisiensi energi dan proses, serta dapat memberi ide inovatif terkait kinerja lingkungan. OCB dapat meningkatkan kinerja lingkungan secara riil seperti penurunan limbah, mengelompokkan limbah berdasarkan jenisnya, efisiensi energi dan pro-lingkungan.

Peran *Green Human Resource Management* dapat membantu untuk mengurangi dampak lingkungan yang akan ditimbulkan dari kegiatan para karyawan dalam organisasi. Hal ini dikarenakan peran *Green Human Resource Management* dalam mempengaruhi perilaku telah beberapa kali diuji menjadi sebuah topik studi (Dumont 2016). Menurut Anwar (2020) *Green human resource management* merupakan pembentukan kesadaran terhadap lingkungan dalam keseluruhan proses sumber daya manusia mulai dari proses perekrutan, pelatihan, penghargaan, dan pengembangan tenaga kerja ramah lingkungan yang memahami dan menghargai nilai, praktik, dan inisiatif ramah lingkungan. Berdasarkan hal ini maka perilaku yang diterapkan oleh karyawan bisa berpengaruh terhadap keberlanjutan lingkungan. *Green Human Resource Management* memainkan peran yang besar dan dinamis dalam merumuskan kebijakan yang dapat digunakan untuk melatih kesadaran karyawan akan pentingnya keberlangsungan lingkungan sekitar (Malik 2021). Fungsi dan praktik *Green Human Resource Management* dapat mengembangkan perencanaan lingkungan strategis untuk memperkenalkan perilaku lingkungan dan mengurangi dampak organisasi terhadap lingkungan (Malik 2021). Praktik *Green Human Resource Management* dapat membantu organisasi untuk mendapatkan keunggulan kompetitif, dengan mengembangkan perilaku karyawan yang ramah lingkungan, membentuk kebijakan lingkungan, meningkatkan kinerja ramah lingkungan, dan implementasinya di tempat kerja.

Peran strategis GHRM dalam manajemen lingkungan dan upaya pembentukan organisasi yang berkelanjutan. Penelitian yang telah dilakukan oleh Jabbour dan Santos 2008 menyajikan bukti ekstensi yang mendukung peran manajemen sumber daya manusia dalam menciptakan organisasi yang berkelanjutan seperti menciptakan kinerja yang unggul dalam aspek ekonomi, sosial dan lingkungan. GHRM merupakan salah satu alat yang dapat digunakan oleh sebuah perusahaan untuk dapat menerapkan strategi hijau dan praktik lingkungan (Ren et al 2018). Hasil yang banyak didapatkan dari kutipan literatur yang mengarah pada praktik GHRM terhadap dampak lingkungan, kinerja sosial (Zaid 2018). Penelitian terkait GHRM saat ini dinilai penting dikarenakan banyak perusahaan menghadapi tekanan eksternal untuk meningkatkan kinerja keberlanjutan termasuk dalam aspek lingkungan. Sumber daya manusia memiliki peranan strategis dalam keberlanjutan

lingkungan hal ini dikarenakan organisasi dituntut untuk tidak hanya focus pada keuntungan, tetapi juga bertanggung jawab terhadap lingkungan dan masyarakat. Sehingga perusahaan dapat mengimplemantasikan praktik GHRM untuk mendukung kinerja lingkungan perusahaan. GHRM dapat mewujudkan pekerjaan yang penting yang harus dikerjakan oleh sistem GHRM untuk menerapkan strategi organisasi dan demi mencapai tujuan organisasi yang dimaksud. Selain yang sudah disebutkan sebelumnya bahwa tentang fokus-fokus praktik GHRM Jabbour dan Jabbour 2016 dan Roscoe 2019 menyarankan budaya organisasi hijau dan kepemimpinan yang memberdayakan individu dan tim dengan demikian memastikan kinerja lingkungan dan pengembangan perusahaan yang berkelanjutan.

Organizational Citizenship Behaviour (OCB) merupakan perilaku pro- lingkungan yang dimiliki karyawan. Atau Tindakan sukarela yang dimiliki individu yang mengarah pada kinerja lingkungan yang efektif dalam suatu organisasi (Boiral dan Paill e, 2012). Pendapat lain mengatakan bahwa OCB merupakan perilaku sosial karyawan untuk dapat berkontribusi pada kinerja pengelolaan lingkungan yang lebih baik dan berkelanjutan bagi lingkungan dan organisasi karena perilaku ramah lingkungan yang dimiliki karyawan akan sangat penting bagi karyawan (Roscoe 2019). Perilaku ramah lingkungan tidak hanya penting bagi sektor-sektor industri. Perilaku karyawan ramah lingkungan sangat penting juga diterapkan pada sektor lainnya. Penelitian terkait GHRM lebih banyak dibahas pada sektor korporasi terkait perilaku karyawan sangat penting dalam mengurangi penurunan kualitas lingkungan dan memastikan kinerja lingkungan yang sukses yang memiliki efek yang besar pada masyarakat (Muhammad 2020). Setiap organisasi memiliki tanggung jawab yang besar untuk menyadarkan masyarakat dan generasi yang akan datang tentang pentingnya keberlanjutan lingkungan melalui perilaku pro-lingkungan (Rayner dan Morgan 2018). Selain itu, kebutuhan akan kelestarian lingkungan di perusahaan telah mendapat perhatian karena kegiatan dan operasinya memiliki dampak lingkungan langsung dan tidak langsung dalam hal konsumsi material, timbulan sampah, sirkulasi orang dan kendaraan yang berlebihan di setiap aktivitas dan penggunaan listrik (Alshuwaikhat dan Abubakar, 2008).

Karyawan memiliki peran penting dalam praktik GHRM pada suatu organisasi serta mendorong keberlanjutan lingkungan jangka panjang (Dilchert dan Ones 2012). Praktik GHRM memiliki kontribusi atas pemahaman peran manajemen sumber daya manusia tentang isu-isu keberlanjutan lingkungan dengan cara membangun budaya hijau, melibatkan karyawan dalam mengurangi limbah, serta menggunakan sumber daya dengan efisien (Kramar 2014 dan Ehnert 2016). Membangun perilaku karyawan terkait praktik GHRM dapat melalui konstruksi psikologis dan situasional yang berfokus pada kemampuan, motivasi, dan peluang (AMO). Konstruksi psikologi melalui AMO adalah salah satu konseptualisasi yang paling umum dari praktik manajemen sumber daya manusia pada kinerja organisasi. (Reyner dan Morgan 2017).

PT Hakaaston merupakan anak perusahaan dari PT Utama Karya (Persero), yang bergerak di bidang produksi aspal beton dan layanan konstruksi jalan tol. Salah satu proyek strategis yang dikelola oleh PT Hakaaston adalah ruas tol Bakauheni – Terbanggi Besar, yang merupakan bagian dari Jalan Tol Trans-Sumatera. Tol ini memiliki panjang 140,9 km dan merupakan salah satu infrastruktur utama yang mendukung konektivitas antara pelabuhan Bakauheni dan wilayah tengah Sumatera (Kementerian PUPR, 2021). Ruas tol ini diresmikan pada tahun 2019 dan sejak itu berkontribusi besar terhadap pertumbuhan ekonomi serta efisiensi logistik di wilayah Sumatera bagian selatan. Dalam pelaksanaannya, PT Hakaaston tidak hanya berfokus pada pembangunan infrastruktur fisik, tetapi juga pada pengelolaan aspek sosial dan lingkungan sebagai bagian dari tanggung jawab sosial perusahaan (CSR). Lokasi proyek ini sangat strategis karena menjadi penghubung antara Pelabuhan Bakauheni di Lampung dan jalur transportasi utama menuju Sumatera Barat, Sumatera Selatan, dan sekitarnya. Kegiatan operasional dan pembangunan di area ini berpotensi menimbulkan dampak lingkungan yang signifikan, seperti degradasi lahan, pencemaran air dan udara, serta gangguan pada ekosistem lokal. Oleh karena itu, perusahaan menerapkan prinsip-prinsip keberlanjutan dan pengelolaan lingkungan yang terintegrasi dalam aktivitas SDM-nya melalui pendekatan *Green Human Resource Management* (GHRM).

Implementasi GHRM di PT Hakaaston mulai dikembangkan sebagai respons terhadap tuntutan regulasi serta standar keberlanjutan global. Selain itu, adanya dorongan dari manajemen puncak untuk menjadikan perusahaan sebagai pelopor pembangunan berkelanjutan di sektor infrastruktur menjadikan GHRM sebagai strategi yang penting (Mulyadi, 2020). PT Hakaaston yang merupakan anak perusahaan dari PT Hutama Karya pada tahun 2017 yang mendapatkan mandat untuk dapat mensukseskan pembangunan Jalan Tol Trans Sumatera (JTTS). Pada tahun yang sama PT Hakaaston juga melakukan perubahan visi dan misi dan tata nilai perusahaan. Serta pada tahun 2022 PT Hakaaston melakukan transformasi bisnis dalam bidang pengoperasian jalan Tol. Hal ini dikarenakan dengan telah banyaknya ruas tol yang dibangun oleh PT Hutama karya yang telah selesai maka PT Hakaaston melakukan transformasi bisnis bidang jasa layanan dan operasi jalan Tol (JLO). Dengan pengalaman dan pemanfaatan teknologi dan keahlian dalam pengelolaan industri manufaktur, PT Hakaaston berupaya untuk menjadi perusahaan terbaik dan terkemuka dalam industri layanan jalan tol. Jalan Tol Ruas Bakauheni – Terbanggi Besar yang merupakan salah satu bagian dalam Jalan Tol Trans Sumatera merupakan salah satu ruas jalan tol yang dikelola oleh PT Hakaaston dalam jasa layanan dan Operasi.

Ruas jalan Tol Bakauheni -Terbanggi Besar yang terbentang sejauh masing masing jalur 140 KM sehingga total jarak Ruas Tol Bakauheni – Terbanggi Besar adalah 280 KM. Dengan jarak yang sangat jauh maka diperlukan banyak karyawan dalam melakukan pengelolaan bisnis dan pemeliharaan jalan Tol Bakauheni – Terbanggi Besar, dengan total karyawan sebanyak 243 Karyawan. Jalan Tol menjadi suatu aspek penting dalam menghubungkan suatu wilayah dengan wilayah lainnya. Adapun tujuan dari pembangunan jalan tol menurut Badan Pengatur Jalan Tol (BPJT) Memperlancar lalu lintas di daerah yang telah berkembang. Meningkatkan pelayanan distribusi barang dan jasa guna menunjang pertumbuhan ekonomi. Meningkatkan pemerataan hasil pembangunan dan keadilan. Meringankan beban dana Pemerintah melalui partisipasi pengguna jalan. Pemanfaatan jalan tol akan sangat berpengaruh dalam perkembangan wilayah dan peningkatan Ekonomi, Meningkatkan Mobilitas dan Aksesibilitas orang dan barang, mendapatkan keuntungan berupa penghematan biaya operasi kendaraan dan waktu dibandingkan

melewati jalan non tol, Badan Usaha mendapatkan pengembalian investasi melalui pendapatan tol yang tergantung pada kepastian tarif tol.

Manfaat dan tujuan dari pembangunan jalan tol sangat banyak dan strategis maka diperlukan pengelolaan bisnis dan pemeliharaan jalan tol sehingga PT Hakaaston sebagai jasa layanan dan operasi jalan tol memerlukan banyak karyawan yang dapat difungsikan untuk menjalankan bisnis layanan dan pemeliharaan jalan tol. Total karyawan PT Hakaaston Ruas Bakauheni – Terbanggi besar adalah sebanyak 243 Karyawan sehingga perilaku karyawan sangat berpengaruh terhadap kinerja lingkungan dari perusahaan. Hal ini dikarenakan aspek lingkungan sangat penting dalam menjalankan perusahaan. Untuk saat ini dalam menjalankan layanan dan operasi jalan tol PT Hakaaston belum menerapkan praktik – praktik *Green Human Resource Management* dalam kegiatan karyawan.

Struktur organisasi PT Hakaaston mengacu pada sistem fungsional dengan pembagian tugas yang jelas, termasuk satuan kerja yang secara khusus menangani isu-isu lingkungan. Unit kerja ini dikenal dengan nama Departemen Lingkungan, K3, dan Keberlanjutan. Departemen ini bertanggung jawab atas perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan kebijakan serta program lingkungan di seluruh lini operasional. Struktur organisasi mendukung implementasi GHRM melalui sinergi antara divisi HRD, divisi lingkungan, dan manajer lapangan. Misalnya, HRD bekerja sama dengan divisi lingkungan dalam menyusun modul pelatihan “SDM Hijau” yang mencakup topik-topik seperti prinsip pembangunan berkelanjutan, penghematan energi, dan pengelolaan limbah konstruksi (Nurhayati, 2020). Jumlah tenaga kerja pada proyek ruas Bakauheni – Terbanggi Besar terdiri dari pegawai tetap, tenaga kontrak, serta tenaga lapangan. Seluruh lapisan ini dilibatkan dalam kegiatan peningkatan kesadaran lingkungan secara berkala. Selain itu, perusahaan memberikan penghargaan kepada karyawan yang menunjukkan inisiatif dalam kegiatan lingkungan sebagai bagian dari penguatan perilaku OCB (Sari, 2022).

Kebijakan penilaian kinerja juga memasukkan indikator-indikator ramah lingkungan, seperti pengurangan penggunaan material tidak ramah lingkungan, penghematan air dan listrik di lokasi kerja, serta partisipasi dalam kegiatan

penghijauan dan kebersihan. Hal ini mencerminkan pendekatan integratif antara fungsi HRM dan tujuan lingkungan, yang menjadi prinsip utama dalam GHRM (Rahmawati, 2019).

Adanya sistem struktur organisasi yang responsif terhadap isu lingkungan juga memungkinkan koordinasi yang baik dalam pelaksanaan program-program keberlanjutan. Misalnya, setiap proyek diwajibkan untuk menyusun Rencana Pengelolaan dan Pemantauan Lingkungan (RKL-RPL) yang diintegrasikan ke dalam evaluasi kerja setiap divisi, sehingga komitmen terhadap lingkungan tidak hanya menjadi tanggung jawab departemen lingkungan, tetapi juga seluruh bagian organisasi. Secara keseluruhan, PT Hakaaston menunjukkan komitmen kuat dalam menerapkan prinsip *Green Human Resource Management* untuk mendorong kinerja lingkungan. Keberhasilan implementasi GHRM tersebut juga sangat bergantung pada kolaborasi lintas divisi dan kesadaran kolektif dari seluruh karyawan, yang tercermin dalam perilaku OCB yang positif. Struktur organisasi yang mendukung dan sistem SDM yang responsif terhadap isu lingkungan menjadi fondasi penting dalam upaya perusahaan mencapai tujuan pembangunan berkelanjutan.

1.2 Pembatasan Masalah

Berdasarkan identifikasi, maka masalah dibatasi pada penerapan praktik *Green Human Resource Management* pada PT Hakaaston ruas Bakauheni – Terbanggi Besar untuk mendukung keberlanjutan lingkungan serta mendorong kinerja lingkungan.

1.3 Rumusan Masalah

Isu lingkungan menjadi isu yang sangat penting untuk diperhatikan oleh perusahaan hal ini dikarenakan perusahaan harus memiliki peranan dalam menjaga lingkungan. *Green Human Resource Management* memiliki beberapa manfaat bagi lingkungan dan dapat dipraktikkan oleh perusahaan, terdapat beberapa penelitian yang sudah dilakukan sebelumnya terkait manfaat green human resource management bagi lingkungan. Penelitian yang dilakukan oleh (Dessouky dan Alquaiti 2021) yang berjudul *Impact of Green Human Resource Management (GHRM) Practices on*

Organizational Performance.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa mengadopsi praktik manajemen sumber daya manusia hijau sangat penting untuk mempromosikan organisasi yang berkelanjutan untuk mencegah masalah lingkungan. Hal ini menunjukkan bahwa praktik manajemen sumber daya manusia hijau memiliki hubungan yang positif dengan kinerja. Selain itu juga penelitian ini memoderasi hubungan antara praktik manajemen sumber daya manusia hijau dan kinerja lingkungan. Selain manfaat untuk lingkungan praktik *Green Human Resource Management* juga bermanfaat bagi perusahaan. Perusahaan tidak hanya dituntut untuk mencapai efisiensi operasional dan profitabilitas, tetapi juga harus berkontribusi secara aktif dalam mengurangi dampak negatif terhadap lingkungan.

Salah satu pendekatan strategis yang semakin mendapatkan perhatian adalah penerapan *Green Human Resource Management* (GHRM), yaitu serangkaian kebijakan dan praktik manajemen sumber daya manusia yang bertujuan untuk mendorong perilaku kerja yang ramah lingkungan dan menciptakan budaya organisasi yang berorientasi pada keberlanjutan. GHRM mencakup berbagai praktik seperti perekrutan yang berorientasi pada lingkungan, pelatihan tentang isu-isu keberlanjutan, evaluasi kinerja berbasis kepedulian lingkungan, serta sistem reward yang mendukung perilaku pro-lingkungan. Secara konseptual, GHRM diyakini dapat meningkatkan kinerja lingkungan perusahaan, yaitu kemampuan organisasi dalam mengelola sumber daya secara efisien, mengurangi limbah dan emisi, serta menerapkan proses kerja yang ramah lingkungan. Namun, efektivitas GHRM dalam meningkatkan kinerja lingkungan sangat bergantung pada sejauh mana kebijakan tersebut mampu mendorong keterlibatan dan partisipasi aktif dari karyawan. Dalam hal ini, salah satu faktor penting yang dapat memperkuat pengaruh GHRM terhadap kinerja lingkungan adalah *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB), yakni perilaku sukarela dari karyawan yang tidak secara langsung diatur oleh sistem formal organisasi, namun dapat mendukung efektivitas organisasi secara keseluruhan. OCB yang berorientasi pada lingkungan seperti membantu rekan kerja dalam menerapkan kebijakan hijau, menghemat energi, atau menjaga kebersihan lingkungan kerja dapat menjadi sarana penting dalam menginternalisasi nilai-nilai keberlanjutan di tingkat individu. Oleh karena itu,

OCB berpotensi menjadi variabel mediasi yang menjembatani pengaruh GHRM terhadap pencapaian kinerja lingkungan yang lebih baik. Penelitian ini berfokus pada PT Hakaaston Ruas Bakauheni – Terbanggi Besar, sebagai bagian dari BUMN yang bergerak di sektor konstruksi jalan dan infrastruktur, yang memiliki dampak operasional signifikan terhadap lingkungan. Penerapan kebijakan GHRM di perusahaan ini menjadi penting untuk dikaji, mengingat besarnya kontribusi sektor konstruksi terhadap penggunaan energi dan produksi limbah. Di sisi lain, perilaku karyawan dalam mendukung upaya hijau perusahaan juga memainkan peran krusial dalam keberhasilan strategi keberlanjutan yang diterapkan.

Berdasarkan permasalahan diatas maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah pengaruh *Green Human Resource Management* berpengaruh terhadap Kinerja Lingkungan di PT Hakaaston Ruas Bakauheni – Terbanggi Besar?
2. Apakah *Organizational Citizenship Behaviour* memediasi pengaruh *Green Human Resource Management* terhadap kinerja lingkungan di PT Hakaaston Ruas Bakauheni – Terbanggi Besar?

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan penjelasan rumusan masalah yang telah di jelaskan sebelumnya, maka tujuan dalam penelitian ini adalah untuk:

1. Mengetahui pengaruh *Green Human Resource Management* terhadap kinerja lingkungan PT Hakaaston ruas Bakauheni – Terbanggi Besar.
2. Mengetahui *Organizational Citizenship Behaviour* memediasi pengaruh *Green Human Resource Management* terhadap kinerja lingkungan.

1.5 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian dan pengembangan ini diharapkan memberikan manfaat secara teoritis dan praktis.

1. Manfaat Teoritis

Secara teoritis penelitian ini dapat memberikan sumbangan pengetahuan dalam pengembangan baik tingkat organisasi maupun karyawan serta generasi muda dalam mendukung budaya organisasi hijau dan perilaku pro-lingkungan

melalui praktik *Green Human Resource Management*.

2. Manfaat Praktis

a. Civitas Akademik

Melalui praktik *Green Human Resource Management* diharapkan dapat mengetahui perilaku pro-lingkungan dan budaya organisasi hijau serta dapat menerapkannya dalam praktik manajemen sumber daya manusia.

b. PT Hakaaston Ruas Bakauheni – Terbanggi Besar

Merupakan bahan masukan bagi PT Hakaaston Ruas Bakauheni – Terbanggi Besar dalam upaya menerapkan budaya organisasi hijau dan perilaku pro-lingkungan pada karyawan di lingkup PT Hakaaston Ruas Bakauheni – Terbanggi Besar sehingga dapat mendukung dalam keberlanjutan lingkungan.

c. Peneliti

Penelitian ini dapat menambah pengetahuan dan pengembangan wawasan tentang praktik *Green Human Resource Management* agar kelak dapat menjadi individu yang peduli terhadap keberlanjutan lingkungan melalui perilaku pro-lingkungan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

2.1 *Green Human Resource Management*

Konsep manajemen lingkungan saat ini sudah banyak terlibat dalam berbagai kegiatan pada sektor-sektor industri. Konsep manajemen lingkungan mencakup dalam kegiatan operasional, pemasaran, bahkan dalam praktik-praktik manajemen sumber daya manusia. Saat ini banyak perusahaan yang menerapkan praktik-praktik *Green Human Resource Management* (GHRM) atau praktik manajemen sumber daya manusia hijau. Amjad F (2021) mengatakan bahwa praktik-praktik sumber daya manusia hijau dapat membantu meningkatkan kinerja dan komitmen karyawan untuk meningkatkan efisiensi terhadap lingkungan. Sehingga praktik-praktik manajemen sumber daya manusia hijau memainkan peranan penting dalam pengembangan organisasi yang berkelanjutan (Mandip 2011).

Praktik-praktik manajemen sumber daya manusia hijau dapat bertujuan dalam mendukung organisasi dalam meningkatkan kinerja lingkungan. Praktik GHRM akan menghasilkan efisiensi dalam setiap penggunaan sumber daya selain itu praktik manajemen sumber daya manusia hijau dapat membantu suatu organisasi mengurangi jumlah pemborosan penggunaan sumber daya yang pada akhirnya akan menumbuhkan dan meningkatkan sikap kepedulian karyawan pada keberlanjutan lingkungan dalam bekerja. Hal ini dikarenakan praktik-praktik manajemen sumber daya manusia hijau akan mengintegrasikan antara inisiatif dan praktik sumber daya manusia yang ramah lingkungan (Margaretha dan Saragih 2013). Praktik manajemen sumber daya manusia hijau merupakan salah satu sistem dan praktik yang dapat meningkatkan kelestarian lingkungan (Dessouky 2020).

Manajemen sumber daya manusia hijau merupakan berbagai kebijakan perusahaan dan praktik-praktik manajemen sumber daya manusia yang dapat mendorong perilaku peduli akan kelestarian lingkungan kepada karyawan dalam perusahaan, yang pada akhirnya akan menciptakan ekosistem kerja yang memiliki kepekaan terhadap lingkungan yang berkelanjutan dan dapat menghemat sumber daya yang digunakan oleh perusahaan, serta karyawan akan memiliki tanggung jawab sosial terhadap lingkungan (Tang, Chen, Jiang 2018). Afsar, Hafeez, Khan (2019) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia hijau sebagai praktik yang memungkinkan karyawan untuk mendukung praktik-praktik keberlanjutan lingkungan yang dapat meningkatkan kesadaran karyawan dan pada akhirnya akan berkomitmen terhadap keberlanjutan lingkungan. Praktik-praktik manajemen sumber daya hijau meliputi *green recruitment and selection*, *green training and development*, *green motivation enhancing practices*, *green employee empowerment and involvement*.

2.2.1 Green Recruitment and Selection

Proses rekrutmen merupakan suatu proses yang sangat penting dilakukan oleh setiap organisasi, hal ini dikarenakan dalam setiap proses rekrutmen yang dilakukan oleh sebuah organisasi sangat berpengaruh terhadap setiap proses yang akan dihadapi oleh organisasi. Oleh karena itu setiap organisasi harus tepat dalam melakukan organisasi hal ini dikarenakan pelatihan terbaikpun tidak akan dapat menanggulangi proses rekrutmen yang salah. Setiap praktik penerapan manajemen sumber daya manusia hijau organisasi harus berkomitmen terhadap keberlanjutan lingkungan. Untuk menarik minat calon karyawan yang memiliki kepekaan dan kepedulian terhadap lingkungan maka organisasi harus memiliki reputasi dan program-program yang berkaitan terhadap lingkungan yang berkelanjutan. Guerci (2016) melakukan penelitian yang menghasilkan bahwa suatu organisasi yang memiliki niat dan tujuan terkait kelestarian lingkungan dapat memainkan peran dalam menarik minat calon pelamar. Bahkan penerapan-penerapan manajemen sumber daya manusia hijau dapat menjadi sebuah branding yang baik dan menghadirkan kesan positif organisasi yang pada akhirnya dapat menarik minat para calon karyawan yang berkualitas dan memiliki kepedulian terhadap keberlanjutan lingkungan. Ahmad (2015) melakukan penelitian yang mengatakan

bahwa para calon karyawan yang memiliki usia produktif cenderung lebih memilih untuk bekerja di organisasi yang ramah lingkungan dan memiliki citra yang baik. Magbool (2016) melakukan penelitian organisasi dapat memanfaatkan praktik keberlanjutan yang dimasukan kedalam program organisasi dapat menarik talenta yang berharga.

Organisasi dapat menggunakan praktik-praktik *green recruitment and selection* dalam menarik minat para talenta-talenta yang berharga. Proses rekrutmen dan seleksi yang dilakukan oleh sebuah organisasi harus menunjukkan kepedulian terhadap lingkungan. Proses seleksi harus dirancang untuk memastikan proses perekrutan karyawan dengan komitmen yang besar untuk mengatasi masalah lingkungan dan dapat mencapai tujuan lingkungan yang dimiliki organisasi (Jabbour dan Santos 2008). Untuk mencapai hal tersebut organisasi dapat memberikan deskripsi pekerjaan pada informasi lowongan pekerjaan yang dapat menentukan sejumlah masalah dan tugas lingkungan yang terkait dengan tugas dan tanggung jawab pekerjaan yang di informasikan dalam lowongan pekerjaan. Dalam proses analisis pekerjaan, deskripsi pekerjaan, dan spesifikasi pekerjaan perusahaan harus memasukkan dan menekankan aspek lingkungan, dan apa yang diharapkan dari kandidat yang dipilih harus dijelaskan dengan jelas juga (Renwick et al., 2013). Menurut temuan penelitian Wehrmeyer (1996) deskripsi pekerjaan harus mencakup pernyataan yang menjelaskan dan meyakinkan pentingnya kinerja lingkungan. Hal ini diperlukan agar organisasi dapat memilih talenta terbaik untuk organisasi yang memiliki komitmen terhadap keberlanjutan lingkungan. Untuk mendapatkan calon karyawan yang memiliki kepedulian terhadap lingkungan maka organisasi harus memiliki citra dan reputasi yang baik terhadap komitmen keberlanjutan lingkungan.

Proses rekrutmen dan seleksi yang dapat digunakan oleh organisasi dengan menerapkan *green recruitment and selection* (GRA). Zhang, Lou, Zhang (2019) menyebutkan GRS merupakan pengembangan dimana karyawan direkrut dan dipilih berdasarkan perilaku, pengetahuan, dan keterampilan akan sistem manajemen lingkungan dalam organisasi. Organisasi dapat menerapkan GRS dengan cara memberikan info lowongan pekerjaan dengan media *online* berupa web organisasi sehingga akan mengurangi penggunaan kertas yang dapat mencegah

keberlangsungan lingkungan, selain itu organisasi dapat melakukan proses rekrutmen dengan cara menggunakan media sosial seperti email, telpon, dan untuk tahap lebih lanjut dalam melakukan wawancara calon karyawan dapat dilakukan dengan konferensi video yang dilakukan secara daring hal ini untuk meminimalkan efek berbahaya bagi lingkungan (Paille 2019).

2.2.2 *Green Training and Development*

Green Training and Development (GTD) merupakan salah satu metode utama manajemen sumber daya manusia hijau dalam mengembangkan dukungan untuk inisiatif kelestarian dan lingkungan keberlanjutan (Jabbour 2013). GTD merupakan salah satu praktik dan penerapan manajemen sumber daya manusia hijau terpenting yang perlu dipertimbangkan untuk keberhasilan dalam penerapan manajemen hijau disuatu organisasi. Pelatihan lingkungan dianggap sebagai salah satu alat yang terpenting dalam mengembangkan sumber daya manusia dalam organisasi (Jabbour 2011). Pelatihan lingkungan dianggap penting dalam praktik sumber daya manusia dikarenakan Langkah ini bertujuan untuk merangsang perhatian dan pengetahuan individu dan masyarakat terhadap kepedulian lingkungan untuk menciptakan sikap positif dengan mengambil pendekatan secara proaktif dalam inisiatif terhadap kepedulian lingkungan dan penghijauan serta dapat membangun kompetensi dalam mengurangi limbah dan mengurangi penggunaan energi atau melakukan penghematan energi (Zoogah 2011).

Organisasi perlu melakukan GTD hal ini dikarenakan penting bagi organisasi untuk mempengaruhi keberhasilan karyawan dalam melakukan kegiatan terkait pengelolaan lingkungan. Mengadopsi pendekatan lingkungan dalam organisasi membutuhkan peningkatan dalam keterampilan, kesadaran, dan pengetahuan karyawan terkait isu-isu lingkungan yang dapat mempengaruhi setiap kegiatan operasional organisasi. Oleh karena itu keterlibatan karyawan sangat penting untuk tanggung jawab terhadap lingkungan dan sosial, karena akan membantu mendorong kewajiban karyawan terhadap tujuan lingkungan dalam organisasi (Ramachandran 2011). Dampak yang paling berpengaruh terhadap kesadaran akan kelestarian lingkungan yang terdapat pada karyawan dalam sebuah organisasi dapat dilakukan dengan menggunakan *metode green training and development*. Hal ini dikarenakan

praktik-praktik dalam GTD bertanggung jawab dalam menciptakan budaya untuk menumbuhkan praktik organisasi hijau (Opatha dan Arulrajah 2014).

Nilai-nilai yang terkandung GTD dalam memberikan pengetahuan dan kemampuan yang diperlukan oleh karyawan untuk menghasilkan kinerja lingkungan yang baik (Arulrajah 2015). Sarkis melakukan penelitian terkait hal ini dan menjelaskan bahwa karyawan dapat mendorong praktik-praktik kinerja lingkungan dengan cara GTD yang dilakukan secara relevan. Nisar (2021) mendapatkan peran praktik manajemen sumber daya manusia hijau hal ini sangat erat kaitannya dengan modal intelektual yang ramah akan lingkungan di antara karyawan. Memberikan pelatihan dan pengembangan hijau dan juga menjaga disiplin terhadap keberlanjutan lingkungan dapat meningkatkan modal intelektual hijau. Hal ini sesuai dengan temuan yang mengatakan bahwa modal intelektual yang ramah terhadap lingkungan akan berfungsi sebagai motivasi kepada karyawan yang memungkinkan karyawan untuk dapat berpikir dan bertindak bahwa mereka dapat melakukan sesuatu yang penting dan sangat erat kaitannya dengan praktik dan perilaku hijau. Penelitian tersebut mendapatkan bukti bahwa prospektif suatu proses tentang bagaimana praktik pengelolaan sumber daya manusia yang ramah terhadap lingkungan dan akan menghasilkan kinerja lingkungan yang lebih tinggi. Pelatihan hijau akan membantu dalam mendidik karyawan tentang masalah lingkungan dan dapat mengembangkan keterampilan karyawan untuk meningkatkan kinerja lingkungan (Kola-Olusanya 2013). Pelatihan hijau meningkatkan kesadaran karyawan terhadap tujuan lingkungan organisasi dan strategi bisnis (Fernández et al., 2003).

Organisasi hijau harus melatih karyawan dengan praktik hijau dan juga mendidik mereka tentang nilai-nilai hijau untuk mencapai kinerja yang berkelanjutan (O'Donohue dan Torugsa, 2016). Pelatihan lingkungan kepada karyawan memediasi pengaruh etika lingkungan terhadap kinerja lingkungan (Singh et al., 2019). Pinzone dkk. (2019) membuktikan bahwa pelatihan hijau membuat karyawan lebih puas dengan pekerjaannya, sementara Joshi dan Dhar (2020) menunjukkan bahwa pelatihan hijau mempengaruhi kreativitas hijau organisasi. Namun demikian, untuk pelatihan hijau, Daily et al. (2012) mengakui juga

pentingnya pemberdayaan hijau. Meningkatkan keterlibatan dan keterlibatan karyawan dalam inisiatif hijau organisasi dapat menambah nilai juga kinerja organisasi. GTD mendorong para pekerja untuk menemukan peluang besar dalam pekerjaan mereka dan membantu perusahaan menjadi lebih berkelanjutan (Obeidat, Al Bakri dan Elbanna, 2020). Pelatihan dan pengembangan yang tergabung akan memungkinkan karyawan untuk merangkul berbagai metode konservasi dan fokus pada pengelolaan limbah di dalam organisasi (Tuul & Bing, 2020). Sehingga praktik dan penerapan green training and development diperlukan oleh suatu organisasi untuk mendukung dan memberikan pemahaman dan pengetahuan serta kepedulian karyawan dalam sebuah organisasi demi mendukung dan menciptakan lingkungan yang berkelanjutan.

2.2.3 *Green Employee Empowerment and Involvement*

Green employee empowerment and involvement (GEI) mengacu pada sistem dimana karyawan akan diberikan kesempatan untuk dapat mengambil suatu bagian dalam inisiatif pengelolaan lingkungan dan pada akhirnya akan menjadikan para karyawan suatu organisasi bagian integral dari berbagai praktik untuk mencegah polusi dan pengelolaan limbah (Tang 2017). Melibatkan karyawan dalam kapasitas yang berbeda dalam pengambilan keputusan akan menanamkan rasa memiliki didalam diri seorang karyawan dan dapat menyelaraskan dengan tujuan lingkungan pada suatu organisasi dengan tujuan dan kemampuan karyawan (Ramasamy 2017).

Bagian utama dari GEI adalah sebagai berikut yaitu kebijakan dan visi pembangunan yang jelas untuk pengelolaan lingkungan, selain itu lingkungan dan suasana kerja dalam organisasi dapat membantu untuk saling belajar dan mendukung tentang praktik hijau di antara karyawan, melibatkan karyawan dalam setiap pemecahan masalah yang berkaitan dengan isu-isu lingkungan, sesi pelatihan dan pengembangan pada karyawan dapat membantu dan memberikan pandangan kepada karyawan untuk berpartisipasi dalam pengelolaan lingkungan, serta menyiapkan sistem untuk skema pengelolaan lingkungan karyawan (Tang 2017), Tidak ada hukuman untuk ide perbaikan lingkungan yang gagal (Nejati et al., 2017); Memperkenalkan saluran peniup peluit dan bantuan hijau (Masri dan Jaaron, 2017);

Melibatkan karyawan untuk merumuskan *green strategy* dan pengambilan keputusan (Margaretha dan Saragih, 2013; Masri dan Jaaron, 2017).

2.2.4 *Green Motivation Enhancing Practices*

Organisasi dalam mencapai tujuan lingkungan yang berkelanjutan dapat ditingkatkan dengan memberi motivasi berupa penghargaan kepada setiap karyawan karyawan yang telah berkomitmen untuk memiliki kepedulian dan menerapkana praktik-praktik kelestarian lingkungan (Jabbour 2016). Kinerja lingkungan dapat mengambil manfaat dari sistem *Green Motivation Enhancing Practices* ini jika berfokus kepada tidak melakukan perilaku-perilaku negatif dan mendorong perilaku yang ramah lingkungan kepada karyawan (Zoogah 2011). Sejalan dengan pendekatan yang strategis dalam manajemen penghargaan, GMEP yang merupakan sitem motivasi dapat berupa pemberian penghargaan baik berupa finansial dan non-finansial, yang memiliki tujuan untuk menarik, mempertahankan, serta memotivasi karyawan untuuk dapat dengan aktif berkontribusi pada kelestarian dan keberlanjutan lingkungan yang menjadi tujuan organisasi (Mandip 2012).

Organisasi dapat mengadopsi praktik pemberian penghargaan secara strategis kepada karyawan yang bekerja dan berusaha untuk mencapai tujuan-tujuan lingkungan organisasi (Ramasamy 2017). Menghargai karwayan secara terus menerus dan memberikan penghargaan atas inisiatif mereka yang memiliki kepedulian terhadap lingkungan membuat para karyawan tetap termotivasi dan selalu sejalan dengan praktik-praktik lingkungan dalam organisasi (Ranwick 2013). GMEP harus dikaitkan dengan fungsi-fungsi sumber daya manusia lainnya seperti menarik, mempertahankan dan memotivasi karyawan terbaik. GMEP dapat meningkatkan perilaku karyawan yang memiliki kepedulian terhadap lingkungan dan kelestariannya dan terhadap kinerja lingkungan (Husin 2012). GMEP diberikan kepada karyawan agar mereka membangun perusahaan yang berkelanjutan dan tujuan keberlanjutan strategis ditiru dan dicapai (Chaudhary, 2020). Mereka juga memberikan motivasi yang luas kepada karyawan dan mengarahkan karyawan untuk mencapai produktivitas maksimum dan ini pada gilirannya juga memungkinkan organisasi mencapai tujuan maksimum dengan efisiensi dan

efektivitas yang tinggi (Shahriari, Hassanpoor, Navehebrahim, et al., 2019).

Penghargaan moneter, nonmoneter, penghargaan positif, dll disarankan oleh (Masri dan Jaaron, 2017; Gupta 2017) bagi mereka yang berkontribusi pada tujuan lingkungan. Jackson dan Seo (2010) menyarankan bahwa insentif dan penghargaan mungkin merupakan ukuran yang lebih kuat untuk menyelaraskan kinerja karyawan dengan tujuan perusahaan daripada praktik lain dalam sistem HRM. Namun, umumnya sebagian besar peneliti mengakui bahwa menggabungkan imbalan moneter dan nonmoneter lebih efektif dalam memotivasi karyawan (Jabbour, Santos, dan Nagano 2008; Renwick, Redman, dan Maguire 2013). Dalam studi ini, kami menyarankan agar imbalan non-finansial ditawarkan bersamaan dengan insentif finansial, dalam bentuk manfaat perjalanan hijau, pajak hijau, dan pengakuan hijau. Pertama, manfaat perjalanan ramah lingkungan mencakup penghargaan untuk transportasi dan perjalanan karyawan. Mereka dapat dibimbing untuk mengurangi jejak karbon mereka dan memiliki kesadaran yang lebih besar akan perlindungan lingkungan. Kedua, insentif pajak hijau mencakup pengecualian untuk mempromosikan penggunaan sepeda dan armada mobil yang tidak terlalu berpolusi. Insentif keuangan seperti ini telah diperkenalkan oleh perusahaan Inggris, dan berpengaruh besar pada kemauan karyawan untuk melindungi lingkungan. Ketiga, *green recognition* memerlukan sistem *penghargaan non-finansial* untuk karyawan, seperti pengakuan publik di seluruh perusahaan, liburan berbayar, dan sertifikat hadiah. Ramus (2001) mengklaim bahwa penghargaan pengakuan hijau ini mengarah pada perasaan bangga di antara rekan kerja dan lebih efektif mendorong inisiatif lingkungan.

2.2.5 Organizational Citizenship Behaviour Environment

Organizational Citizenship Behaviour (OCB) ialah perilaku pro- lingkungan yang dimiliki karyawan. Atau Tindakan sukarela yang dimiliki individu yang mengarah pada kinerja lingkungan yang efektif dalam suatu organisasi (Boiral dan Paill e, 2012). Pendapat lain mengatakan bahwa OCB merupakan perilaku sosial karyawan untuk dapat berkontribusi pada kinerja pengelolaan lingkungan yang lebih baik dan berkelanjutan bagi lingkungan dan organisasi karena perilaku ramah lingkungan yang dimiliki karyawan akan sangat penting bagi karyawan (Roscoe 2019).

2.2.6 Kinerja Lingkungan

Kinerja lingkungan didefinisikan sebagai pengukuran kapasitas organisasi untuk memenuhi tujuan dan sasaran lingkungan yang telah ditetapkan sesuai dengan rencana atau kebijakan organisasi. Hal ini dikarenakan berbagai perusahaan sedang melaksanakan proyek ramah lingkungan untuk mendapatkan keunggulan kompetitif (Fraj et al. 2015). Definisi lain mengatakan bahwa kinerja lingkungan mengacu pada organisasi melakukan kegiatan operasional organisasi yang secara positif berpengaruh terhadap lingkungan, untuk memenuhi tujuan tersebut maka diperlukan manajemen lingkungan pada suatu organisasi.

Manajemen lingkungan pada memiliki dua tujuan utama yaitu untuk mengendalikan tingkat polusi disuatu lingkungan dan meningkatkan kualitas lingkungan menuju standar yang lebih baik dan dapat diterima (Yasamin 2011). Kinerja lingkungan erat kaitannya dengan inisiatif organisasi untuk memenuhi harapan masyarakat terkait lingkungan. Kinerja lingkungan mencakup dampak lingkungan yang dihasilkan dari proses operasional organisasi, produk, dan konsumsi sumber daya yang berdampak terhadap lingkungan. Pentingnya suatu organisasi mempertimbangkan dampak lingkungan dalam tujuan organisasi agar dapat meningkatkan keunggulan kompetitif, selain itu pentingnya mengeksekusi dampak lingkungan dalam organisasi adalah sebagai peluang yang layak untuk meningkatkan keberlanjutan organisasi dalam situasi yang saling menguntungkan. Untuk memenuhi tujuan tersebut penting untuk organisasi menerapkan manajemen lingkungan.

Yasamis (2011) berpendapat terdapat empat alasan mengapa organisasi perlu menerapkan praktik manajemen lingkungan. Alasan etis hal ini dikarenakan tugas organisasi untuk memelihara keseimbangan lingkungan, alasan ekonomi yaitu perusahaan dapat menghemat sumber daya dan energi yang berarti perusahaan dapat menghemat pengeluaran untuk memenuhi biaya yang berkaitan dengan energi dan sumber daya. Alasan legal yaitu untuk menghindari permasalahan yang berkaitan dengan hukum serta peraturan pemerintah terkait lingkungan. Alasan komersial dikarenakan sejumlah besar organisasi mempertimbangkan pengelolaan lingkungan untuk menopang keunggulan kompetitif organisasi tersebut.

2.3 Penelitian yang Relevan

Hasil dari penelitian yang terdahulu merupakan satu acuan dasar ketika melaksanakan sebuah penelitian. Sebab penelitian terdahulu memiliki fungsi untuk memperluas dan memahami teori yang akan digunakan dalam sebuah kajian penelitian yang akan dilakukan. Berdasarkan hasil penelitian yang terdahulu, peneliti menemukan beberapa penelitian terdahulu yang signifikan dengan penelitian ini. Meskipun terdapat keterkaitan pembahasan, penelitian ini memiliki perbedaan dengan penelitian yang terdahulu.

Penelitian mengenai *Green Human Resource Management* (GHRM) sebelumnya lebih banyak berfokus pada pengaruhnya terhadap kinerja karyawan maupun keberlanjutan perusahaan secara umum. Namun, kajian yang secara khusus meneliti keterkaitan GHRM dengan kinerja lingkungan, terutama dalam industri konstruksi jalan tol, masih sangat terbatas. Selain itu, penelitian terdahulu jarang menempatkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai variabel mediasi dalam hubungan tersebut. Originalitas penelitian ini terletak pada upaya menguji secara empiris peran mediasi OCB dalam pengaruh GHRM terhadap kinerja lingkungan pada PT Hakaaston Ruas Bakauheni–Terbanggi Besar. Studi ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis berupa pengembangan literatur terkait GHRM, OCB, dan kinerja lingkungan, serta kontribusi praktis berupa rekomendasi kebijakan bagi perusahaan konstruksi agar lebih berorientasi pada keberlanjutan lingkungan. Berikut contoh penelitian terdahulu mengenai *Green Human Resource Management* (GHRM):

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul	Hasil Penelitian
1.	Ahmad F et al (2023)	<i>Green HRM Practices and Knowledge Sharing Improve Environmental Performance by Raising Employee</i>	Semakin ditingkatkannya praktik-praktik pembinaan kompetensi, motivasi, serta keterlibatan karyawan yang ramah lingkungan, akan semakin meningkatkan kinerja lingkungan perguruan

No	Nama Peneliti	Judul	Hasil Penelitian
		<i>Commitment to the Environment.</i>	tinggi. Selain itu, ketiga praktik HRM hijau juga terbukti berhubungan positif dengan komitmen karyawan terhadap lingkungan. Artinya, penerapan praktik-praktik HRM hijau efektif untuk meningkatkan partisipasi dan dedikasi karyawan dalam pelestarian lingkungan. Hal ini sesuai dengan peran komitmen karyawan sebagai variabel mediasi antara praktik-praktik HRM hijau dan kinerja lingkungan. Penelitian juga menunjukkan bahwa berbagi pengetahuan hijau di kalangan karyawan dapat memperkuat hubungan antara praktik-praktik HRM hijau, komitmen karyawan, dan peningkatan kinerja lingkungan. Secara keseluruhan, hasil penelitian ini memberikan gambaran positif bahwa penerapan sistem HRM hijau yang komprehensif berpotensi meningkatkan kinerja lingkungan perguruan tinggi

No	Nama Peneliti	Judul	Hasil Penelitian
			dengan melibatkan paran karyawan secara optimal.
2.	Amjad (2021)	berjudul <i>Effect of Green Human Resource Management practices on organizational sustainability: the mediating role of environmental and employee performance.</i>	menunjukkan efek signifikan dari praktik GHRM, yaitu (pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja, dan penghargaan dan kompensasi), pada Keberlanjutan Organisasi, Demikian pula, penelitian ini secara empiris menyelidiki peran mediasi yang berbeda dari kinerja lingkungan dan kinerja karyawan antara praktik GHRM dan keberlanjutan organisasi. Temuan studi mendukung model mediasi yang dihipotesiskan. GHRM adalah ide inovatif di negara berkembang, dan studi tambahan diperlukan untuk mengidentifikasi masalah keberlanjutan dan mengevaluasi dampak praktik GHRM.
3.	Dessouky dan Alquaiti (2021)	<i>Impact of Green Human Resource Management (GHRM) Practices</i>	Mengadopsi praktik manajemen sumber daya manusia hijau sangat penting untuk mempromosikan

No	Nama Peneliti	Judul	Hasil Penelitian
		<i>on Organizational Performance</i>	organisasi yang berkelanjutan untuk mencegah masalah lingkungan. hal ini menunjukkan bahwa praktik manajemen sumber daya manusia hijau memiliki hubungan yang positif dengan kinerja. Selain itu juga penelitian ini memoderasi hubungan antara praktik manajemen sumber daya manusia hijau dan kinerja lingkungan.
4.	Elshaer IA et al (2021)	<i>The Effect of Green Human Resource Management on Environmental Performance in Small Tourism Enterprises: Mediating Role of Pro-Environmental Behaviors.</i>	persamaan struktural menunjukkan bahwa GHRM berpengaruh positif terhadap kedua jenis perilaku pro-lingkungan karyawan, yaitu perilaku terkait tugas dan perilaku proaktif secara signifikan. Namun secara tidak terduga, GHRM tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja lingkungan. Meskipun demikian, GHRM berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja lingkungan melalui perilaku pro-lingkungan terkait tugas dan perilaku proaktif. Hal ini

No	Nama Peneliti	Judul	Hasil Penelitian
			menunjukkan peran penting dari perilaku pro-lingkungan karyawan dalam hubungan antara GHRM dan kinerja lingkungan di usaha pariwisata kecil. Penelitian ini memberikan implikasi bermanfaat bagi para akademisi dan praktisi pariwisata, khususnya yang berkaitan dengan usaha pariwisata kecil. Keterbatasan penelitian dan kesempatan untuk penelitian lebih lanjut juga dibahas.
5.	Anwar N et al (2020)	<i>Green Human Resource Management for Organisational Citizenship behaviour towards the environment and environmental performance on a university campus.</i>	OCB memiliki hubungan yang signifikan dengan kinerja lingkungan. Selain itu praktik-praktik manajemen sumber daya manusia hijau dalam perguruan tinggi dapat secara positif mempengaruhi kinerja lingkungan pada lingkungan perguruan tinggi.
6.	Chaudhary R (2020)	<i>Green Human Resource Management and Employee Green Behavior: An Empirical</i>	Menghasilkan praktik-praktik manajemen sumber daya manusia hijau memiliki peran dalam mencapai kelestarian lingkungan dan menekankan kebutuhan yang mendesak

No	Nama Peneliti	Judul	Hasil Penelitian
		<i>Analysis.</i>	untuk menanamkan keberlanjutan lingkungan ke dalam sistem sumber daya manusia untuk mencapai tujuan pembangunan organisasi yang berkelanjutan.
7.	Khan NU et al (2020)	<i>Do Green Human Resource Management practices contribute to sustainable performance in manufacturing industry</i>	menegaskan bahwa terdapat hubungan positif langsung yang signifikan antara praktik sumber daya manusia hijau dan kinerja lingkungan yang berkelanjutan.
8.	Mousa S (2020)	<i>The impact of Green Human Resource Management practices on sustainable performance in healthcare organisations: A conceptual framework</i>	memberikan pemahaman yang lebih baik tentang praktik manajemen sumber daya manusia hijau dalam konteks negara berkembang, dengan bukti empiris tentang peran praktik manajemen sumber daya manusia hijau, dalam upaya untuk meningkatkan perilaku karyawan menuju kinerja yang berkelanjutan. Sebuah kerangka kerja dikembangkan untuk memberi para pembuat

No	Nama Peneliti	Judul	Hasil Penelitian
			kebijakan pedoman yang ditetapkan tentang bagaimana mempengaruhi dan menerapkan praktik manajemen sumber daya manusia yang ramah lingkungan untuk memaksimalkan kinerja berkelanjutan.
9.	Rawashdeh A (2018)	<i>The impact of Green Human Resource Management on organizational environmental performance in Jordanian health service organizations.</i>	Penerapan <i>Green HRM</i> yang moderat di rumah sakit Yordania, korelasi terkuat adalah dengan rekrutmen dan seleksi sedangkan korelasi terlemah adalah dengan pelatihan dan pengembangan. Hubungan positif statistik juga ditunjukkan antara ketiga praktik HRM dan kinerja lingkungan. Studi ini diyakini sebagai yang pertama di Yordania yang menyoroti bagaimana fungsi sumber daya manusia dapat memberikan kinerja lingkungan dalam organisasi pelayanan kesehatan khususnya di rumah sakit. Ini mendukung literatur <i>Green HRM</i> dan perlindungan lingkungan yang tidak

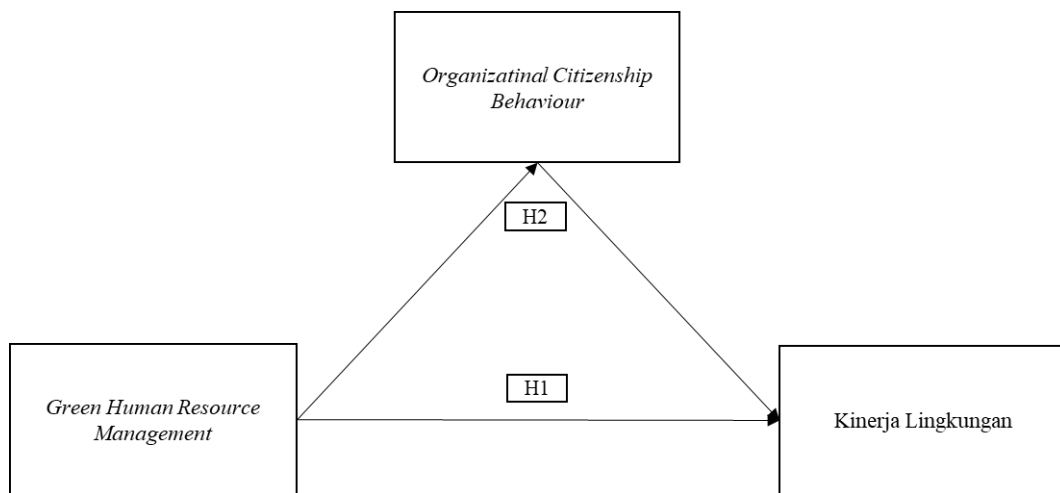
No	Nama Peneliti	Judul	Hasil Penelitian
			dikembangkan dengan baik di negara berkembang seperti Yordania.
10.	Tang et al (2018)	<i>Green Human Resource Management practices: scale development and validity.</i>	Menghasilkan bahwa studi ini adalah yang pertama dan juga yang paling komprehensif untuk mengukur praktik sumber daya manusia utama untuk pengelolaan lingkungan, yang dapat memberikan fokus yang lebih luas untuk penelitian lebih lanjut dan bagi para praktisi.

2.4 Kerangka Berpikir Penelitian

Aspek keberlanjutan dan kelestarian lingkungan menjadi salah satu aspek penting dalam perusahaan untuk diperhatikan. Hal ini dikarenakan setiap kegiatan oprasional yang dilakukan oleh organisasi akan berdampak baik langsung maupun tidak langsung terhadap lingkungan. Sehingga saat ini suatu organisasi perlu memasukan unsur-unsur keberlanjutan dan kelestarian lingkungan dalam tujuan organisasi. Praktik-praktik *Green Human resource managemet* dapar diterapkan dalam suatu organisasi termasuk PT Hakaaston ruas Bakauheni – Terbanggi Besar untuk mendukung tujuan lingkungan organisasi. Praktik-praktik *Green Human Resource Management* yang dapat digunakan oleh suatu organisasi untuk mendukung tujuan organisasi adalah *green recruitment and selection, green training and development, green employee empowerment and involvement, green motivation enhancing practices*. Praktik dan penerapan dari *Green Human Resource Management* tersebut diharapkan akan menciptakan dan mendukung kemampuan, motivasi, dan peluang (AMO) dalam memiliki perilaku yang pro-lingkungan dalam diri karyawan (OCB) sehingga pada akhirnya akan

meningkatkan dan menciptakan kinerja lingkungan yang baik dalam suatu organisasi terutama organisasi PT Hakaaston Ruas Bakaheni – Terbanggi Besar.

Berdasarkan hal tersebut, maka penelitian ini mencoba untuk melihat dampak penerapan praktik-praktik *Green Human Resource Management* yang dilakukan oleh karyawan PT Hakaaston Ruas Bakaheni – Terbanggi Besar sehingga dapat menciptakan perilaku karyawan yang pro terhadap keberlanjutan dan kelestarian lingkungan yang pada akhirnya dapat menciptakan kinerja lingkungan yang baik.



Gambar 2. 1 Model Penelitian

2.5 Pengembangan Hipotesis Penelitian

Berikut Merupakan hipotesis penelitian berdasarkan dari pengembangan kerangka pemikiran dan teori sebelumnya.

2.5.1 Pengaruh *Green Human Resource Management* Terhadap Kinerja Lingkungan

Konsep manajemen lingkungan saat ini sudah banyak terlibat dalam berbagai kegiatan pada sektor-sektor industri. Konsep manajemen lingkungan mencakup dalam kegiatan operasional, pemasaran, bahkan dalam praktik-praktik manajemen sumber daya manusia. Saat ini banyak perusahaan yang menerapkan praktik-praktik *Green Human Resource Management* (GHRM) atau praktik manajemen sumber daya manusia hijau. Amjad F (2021) mengatakan bahwa praktik-praktik sumber daya manusia hijau dapat membantu meningkatkan kinerja

dan komitmen karyawan untuk meningkatkan efisiensi terhadap lingkungan. Sehingga praktik-praktik manajemen sumber daya manusia hijau memainkan peranan penting dalam pengembangan organisasi yang berkelanjutan (Mandip 2011).

Praktik *Green Human Resource Management* mencakup beberapa praktik dalam manajemen sumber daya manusia baik dalam hal rekrutmen dan pemilihan kandidat karyawan atau yang dikenal dengan istilah Green Recruitment and Selection selain itu pada tahap pelatihan dan pengembangan karyawan peran GRHM dikenal dengan istilah Green Training and Development. Program pelatihan dan pengembangan yang ramah lingkungan meningkatkan kesadaran lingkungan dan keterampilan pada setiap karyawan karyawan.

Proses rekrutmen dan seleksi yang dapat digunakan oleh organisasi dengan menerapkan green recruitment and selection (GRA). Zhang, Lou, Zhang (2019) menyebutkan GRS merupakan pengembangan dimana karyawan direkrut dan dipilih berdasarkan perilaku, pengetahuan, dan keterampilan akan sistem manajemen lingkungan dalam organisasi. Organisasi dapat menerapkan GRS dengan cara memberikan info lowongan pekerjaan dengan media online berupa web organisasi sehingga akan mengurangi penggunaan kertas yang dapat mencegah keberlangsungan lingkungan, selain itu organisasi dapat melakukan proses rekrutmen dengan cara menggunakan media sosial seperti email, telpon, dan untuk tahap lebih lanjut dalam melakukan wawancara calon karyawan dapat dilakukan dengan konferensi video yang dilakukan secara daring hal ini untuk meminimalkan efek berbahaya bagi lingkungan (Paille 2019).

Green Training and Development (GTD) merupakan salah satu metode utama manajemen sumber daya manusia hijau dalam mengembangkan dukungan untuk inisiatif kelestarian dan lingkungan keberlanjutan (Jabbour 2013). GTD merupakan salah satu praktik dan penerapan manajemen sumber daya manusia hijau terpenting yang perlu dipertimbangkan untuk keberhasilan dalam penerapan manajemen hijau disuatu organisasi. Pelatihan lingkungan dianggap sebagai salah satu alat yang terpenting dalam mengembangkan sumber daya manusia dalam organisasi (Jabbour 2011). Pelatihan lingkungan dianggap penting dalam praktik sumber daya manusia

dikarenakan Langkah ini bertujuan untuk merangsang perhatian dan pengetahuan individu dan masyarakat terhadap kepedulian lingkungan untuk menciptakan sikap positif dengan mengambil pendekatan secara proaktif dalam inisiatif terhadap kepedulian lingkungan dan penghijauan serta dapat membangun kompetensi dalam mengurangi limbah dan mengurangi penggunaan energi atau melakukan penghematan energi (Zoogah 2011).

Green employee empowerment and involvement (GEI) mengacu pada sistem dimana karyawan akan diberikan kesempatan untuk dapat mengambil suatu bagian dalam inisiatif pengelolaan lingkungan dan pada akhirnya akan menjadikan para karyawan suatu organisasi bagian integral dari berbagai praktik untuk mencegah polusi dan pengelolaan limbah (Tang 2017). Melibatkan karyawan dalam kapasitas yang berbeda dalam pengambilan keputusan akan menanamkan rasa memiliki didalam diri seorang karyawan dan dapat menyelaraskan dengan tujuan lingkungan pada suatu organisasi dengan tujuan dan kemampuan karyawan (Ramasamy 2017).

Bagian utama dari GEI adalah sebagai berikut yaitu kebijakan dan visi pembangunan yang jelas untuk pengelolaan lingkungan, selain itu lingkungan dan suasana kerja dalam organisasi dapat membantu untuk saling belajar dan mendukung tentang praktik hijau di antara karyawan, melibatkan karyawan dalam setiap pemecahan masalah yang berkaitan dengan isu-isu lingkungan, sesi pelatihan dan pengembangan pada karyawan dapat membantu dan memberikan pandangan kepada karyawan untuk berpartisipasi dalam pengelolaan lingkungan, serta menyiapkan sistem untuk skema pengelolaan lingkungan karyawan (Tang 2017), Tidak ada hukuman untuk ide perbaikan lingkungan yang gagal (Nejati et al., 2017); Memperkenalkan saluran peniup peluit dan bantuan hijau (Masri dan Jaaron, 2017); Melibatkan karyawan untuk merumuskan green strategy dan pengambilan keputusan (Margaretha dan Saragih, 2013; Masri dan Jaaron, 2017).

Green Motivation Enhacing Practices ditujukan untuk memotivasi karyawan agar menyelaraskan perilakunya dengan lingkungan organisasi. Memasukkan tanggung jawab lingkungan sistem manajemen kinerja menyediakan karyawan dengan informasi yang jelas tentang apa yang diharapkan dilakukannya dalam pengelolaan

lingkungan. Memberikan umpan balik secara teratur kepada karyawan tentang kinerja lingkungan membantunya dalam meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan dalam pengelolaan lingkungan (Jacson et.al 2011). Selain itu Green Motivation Enhacing Practices memberi penghargaan kepada karyawan atas kinerja lingkungan akan meningkatkan komitmen dan tanggung jawab lingkungan (Daily dan Huang 2001) mendorongnya untuk terlibat dalam kewarganegaraan organisasi. perilaku terhadap lingkungan (Govindarajulu dan Daily 2004). Penghargaan ramah lingkungan untuk mempromosikan karyawan yang memiliki perhatian lebih terhadap lingkungan. Penelitian terdahulu yang dilakukan Anwar et.al 2020 yang meneliti praktik *Green Human Resource Management* pada sektor Pendidikan memiliki dampak signifikan terhadap Kinerja Lingkungan. Maka hipotesis yang diajukan:

H1 : *Green Human Resource Management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja lingkungan PT Hakaaston ruas Bakauheni – Terbanggi Besar

2.5.2 Pengaruh *Green Human Resource Management* terhadap lingkungan yang dimediasi *Organizational Citizenship Behaviour*

Keberlanjutan lingkungan telah menjadi hal yang sangat penting tujuan organisasi akhir-akhir ini di mana perusahaan mulai mencarinya untuk operasi dan manajemen bisnis yang ramah lingkungan praktik. Salah satu cara untuk mencapai kelestarian lingkungan adalah keterlibatan karyawan dalam OCB dengan lebih konsisten dan frekuensi (Cheema, Afsar, & Javed 2019; Saeed et.al. 2019).

Mengacu pada perilaku lingkungan bertanggung jawab yang terukur memfasilitasi perusahaan untuk menjadi ramah lingkungan (Wesselink, Blok, & Ringersma, 2017), atau kesediaan karyawan untuk melakukannya terlibat dalam kegiatan pro-lingkungan (Scherbaum, Popovich, & Finninson, 2008). OCB biasanya merupakan karyawan yang tidak mendapat imbalan perilaku peran ekstra ditampilkan untuk meningkatkan kesejahteraan organisasi dan efektivitas (Ramus & Killmer, 2007). Misalnya, karyawan melakukan konservasi energi dengan mematikan peralatan listrik yang tidak perlu, menggunakan tangga alih-alih lift, menghindari pencetakan kertas satu sisi, meminimalkan limbah, dan menghasilkan ide-ide untuk

perlindungan lingkungan. Perusahaan mulai memberikan penekanan yang lebih besar pada pentingnya inisiatif karyawan untuk meningkatkan kinerja lingkungan (Baughn, Bodie, & McIntosh, 2007).

Keberhasilan organisasi dalam menciptakan dan menerapkan banyak inisiatif pro-lingkungan di tingkat perusahaan pada OCB karyawan (Robertson & Barling, 2013). Selain itu, OCB juga dianggap sebagai kontributor signifikan terhadap kinerja lingkungan perusahaan (Wesselink et al. 2017) melalui perlindungan lingkungan alam di satu sisi sekaligus meningkatkan keuangan organisasi kinerja dan kepuasan kerja karyawan di sisi lain (Norton, Zacher, & Ashkanasy, 2014). Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Anwar et.al 2020 yang menguji pengaruh praktik *Green Human Resource Management* terhadap OCB di sektor Pendidikan menghasilkan bahwa praktik *Green Human Resource Management* memiliki dampak yang signifikan terhadap perilaku pro lingkungan yang dimiliki karyawan. Ansari et.al 2020 menyatakan bahwa Praktik *Green Human Resource Management* memiliki dampak yang positif signifikan terhadap perilaku pro lingkungan karyawan.

Praktik GHRM memotivasi karyawan dalam berperilaku perilaku bertanggung jawab untuk melestarikan lingkungan (Cherian & Jacob, 2012) melalui keterlibatan mereka dalam kegiatan yang lebih ramah lingkungan (Čincˇera & Krajhanzl, 2013). Praktik GHRM juga memfasilitasi perusahaan dalam menurunkan biaya, mencapai efisiensi yang lebih tinggi, meningkatkan hubungan perusahaan-karyawan, dan operasional bisnis yang ramah lingkungan. praktik GHRM termasuk menetapkan tanggung jawab, target, dan sasaran ramah lingkungan, dan merencanakan inisiatif kegiatan pengelolaan lingkungan perusahaan dan mendorong karyawan untuk terlibat dalam perilaku ramah lingkungan. Lebih-lebih lagi, GHRM juga meningkatkan kinerja terkait lingkungan dan menghasilkan peluang bagi karyawan untuk berpartisipasi dan mendapatkan terlibat dalam program hijau organisasi.

Berorientasi lingkungan pekerjaan dan desain pekerjaan memotivasi karyawan untuk memperoleh pengetahuan mengenai lingkungan. Ini juga memberikan pelatihan yang sering dan teratur program mengenai sistem pengelolaan lingkungan

untuk ditingkatkan motivasi karyawan untuk terlibat dalam OCB (Tseng, Tan, & Siriban-Manalang, 2013). Karyawan di hadapan GHRM lingkungan yang diperkaya biasanya menunjukkan perilaku ramah lingkungan selaras dengan kebijakan ramah lingkungan perusahaan. Karyawan mendapatkan motivasi mereka untuk berpartisipasi dalam kegiatan ramah lingkungan ketika mereka menerima imbalan atas kegiatan mereka kinerja/inisiatif lingkungan hidup. Oleh karena itu, praktik GHRM punya telah disarankan untuk secara positif mempengaruhi PEB di tempat kerja di kalangan karyawan (Dumont et.al 2017).

Literatur telah menyatakan bahwa HRM tidak hanya mempengaruhi sikap dan perilaku karyawan secara langsung tetapi juga melalui beberapa hal yang mendasarinya (Boxall, Guthrie, dan Paauwe 2016) seperti sosiopsikologis dan proses motivasi (Kehoe & Wright, 2010). Sebuah strategi HRM yang efektif dapat menghasilkan hasil yang signifikan dan positif bagi hasil kerja karyawan, seperti komitmen karyawan (Katou, Budhwar, & Patel, 2014; Wright, Nishii, Paauwe, Tamu, & Wright, 2013). Pengembangan pengelolaan lingkungan hidup yang efektif Sistem ini dapat memperkuat sikap ramah lingkungan karyawan sehingga karyawan berkomitmen terhadap lingkungan di tempat kerja (Perez et al., 2009).

Ketentuan tersebut lingkungan yang diperkaya GHRM oleh organisasi yang berorientasi hijau memotivasi karyawan untuk mengubah pola pikir, nilai, dan norma mereka beradaptasi dengan budaya dan tujuan ramah lingkungan perusahaan (Pinzone, Guerci, Lettieri, & Redmann, 2016). Selain itu, keterlibatan karyawan secara teratur dan aktif dalam kegiatan lingkungan hidup memperkuat pemahaman mereka mengenai kebijakan dan target lingkungan perusahaan, yang pada gilirannya meningkatkan keterikatan, tanggung jawab, dan komitmen mereka terhadap lingkungan masalah (Jabbour, Santos, & Nagano, 2008). Misalnya saja pelatihan ramah lingkungan program bagi karyawan untuk mengembangkan pemahamannya mengenai lingkungan hidup isu-isu dan membantu mereka dalam mengadopsi pola pikir dan keterampilan ramah lingkungan yang dapat menghasilkan komitmen karyawan terhadap lingkungan.

Literatur sebelumnya, penelitian berpendapat bahwa organisasi kinerja tidak dihasilkan langsung dari penerapan SDM tindakan, melainkan dari upaya diskresi

karyawan Morrison, 1996). Peran praktik SDM adalah menciptakan konteks yang menumbuhkan perilaku kewarganegaraan organisasi di antara karyawan tersebut itu, ketika karyawan melampaui persyaratan peran yang mereka ajukan usaha ekstra, membantu rekan kerja dan mendukung organisasi kegiatan, maka tingkat kinerja organisasi seharusnya tinggi (Messersmith et al., 2011). Mirip dengan peran OCB antara -hubungan kinerja, OCB diusulkan sebagai penghubung mekanisme antara hubungan kinerja SDM-lingkungan.

GHRM merangsang OCB, sementara Daily (2009) mencatat bahwa OCB mengarah pada kinerja lingkungan. Oleh karena itu, OCB dianjurkan sebagai sarana untuk menerjemahkan Green HRM bertindak untuk perbaikan kinerja lingkungan. Studi-studi yang disebutkan di atas mendukung peran mediasi OCB. Namun, Paill (2014) menguji mediasi OCB antara SDM strategis dan kinerja lingkungan daripada Kinerja SDM dan lingkungan hidup yang ramah lingkungan. Demikian pula, Alt dan Spitzeck (2016) hanya berfokus pada kemampuan keterlibatan karyawan dan tidak termasuk praktik SDM lainnya. Maka hipotesis yang diajukan:

H2 : *Oragnizational Citizenship Behaviour* memediasi positif dan signifikan hubungan GHRM terhadap kinerja lingkungan PT Hakaaston ruas Bakauheni – Terbanggi Besar.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Desain Penelitian

Penelitian ini akan membahas tentang Analisa pengaruh hubungan antara praktik-praktik manajemen sumber daya manusia hijau serta perilaku pro-lingkungan yang dimiliki oleh karyawan terhadap kinerja lingkungan pada organisasi PT Hakaaston Ruas Bakauheni – Terbanggi Besar. Penelitian ini mengadopsi metode penelitian deskriptif kasualitas. Selain itu dalam pengumpulan data akan digunakan sumber data primer atau dilakukan pengumpulan data secara langsung kepada responden-responden terkait. Pengumpulan data primer akan dilakukan dengan cara kuisisioner yaitu memberikan pertanyaan yang akan diberikan kepada para karyawan PT Hakaaston Ruas Bakauheni – Terbanggi Besar.

3.2 Prosedur Pengembangan Penelitian dan Pengumpulan Data

Penelitian dan pengumpulan data dilakukan dengan cara melakukan survei hal dikarenakan agar didapatkan hasil yang transparansi (Aquino et al 2018). Desain penelitian yang akan diterapkan adalah penelitian deskriptif. Penelitian ini data akan dikumpulkan dengan menggunakan teknik pengumpulan data secara kuisisioner terstruktur yang tergantung pada skala Likert (Skala peringkat 5 poin). Skala likert dinilai cocok dalam penelitian yang berbentuk survei. Skala likert menggunakan skala peringkat lima dimulai dari yang paling positif hingga yang bernilai negatif.

Tabel 3. 1 Skala Likert

Skala Likert	Definisi
5	Sangat Setuju (SS)
4	Setuju (S)
3	Netral (N)
2	Tidak Setuju (TS)
1	Sangat Tidak Setuju (STS)

Survei yang dilakukan mencakup informasi tentang responden, dan bagian lain akan mencakup masing-masing variabel dependen, moderator, dan independen. Kuisioner akan diberikan kepada karyawan PT Hakaaston Ruas Tol Bakauheni – Terbanggi Besar. Adapun beberapa item contoh pertanyaan dalam kuisioner ditampilkan dalam Tabel 2 dibawah ini, dimana item-item contoh pertanyaan didapatkan pada penelitian-penelitian terdahulu terkait penerapan manajemen sumber daya manusia hijau dan dampaknya terhadap kinerja lingkungan.

3.3 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel

Pada subbab ini akan dijelaskan terkait pengertian terkait variabel penelitian dan definisi operasional variabel yang akan digunakan dalam penelitian ini.

3.3.1 Variabel Penelitian

Variabel Penelitian merupakan suatu sifat atau nilai dari suatu objek atau kegiatan yang memiliki variable tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan dapat ditarik kesimpulannya. Penelitian ini menggunakan tiga variable yaitu variabel independen (Bebas), variabel Dependen (Terikat), dan variabel Mediasi.

1. Variabel Independen (Bebas)

Variabel independent atau variabel bebas merupakan variabel yang menjadi penyebab adanya atau timbulnya perubahan pada variabel dependen. Variabel bebas juga dapat disebut sebagai variabel yang mempengaruhi. Adapun variabel bebas dalam penelitian ini adalah *Green Human Resource Management*.

2. Variabel Mediasi

Variabel Mediasi adalah variabel yang mempengaruhi hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat. Variabel mediasi digunakan dalam penelitian ini dikarenakan diduga terdapat variabel lain yang mempengaruhi variabel *Green Human Resource Management*. Adapun Variabel Mediasi dalam penelitian ini adalah *Organizational Citizenship Behaviour*.

3. Variabel Dependen (Terikat)

Variabel dependen merupakan variabel yang keberadaanya dipengaruhi oleh variabel lainnya. Variabel dependen penelitian ini adalah Kinerja Lingkungan (Y).

3.3.2 Definisi Operasional

Definisi operasional variabel merujuk pada proses menggambarkan secara jelas dan terukur variabel yang akan diukur atau diteliti. Berikut ini merupakan definisi operasional dari variabel-variabel yang akan digunakan.

Tabel 3. 2 Definisi Operasional

No	Variabel	Definisi operasional
1	Kinerja Lingkungan	Kinerja lingkungan didefinisikan sebagai pengukuran kapasitas organisasi untuk memenuhi tujuan dan sasaran lingkungan yang telah ditetapkan sesuai dengan rencana atau kebijakan organisasi. Hal ini dikarenakan berbagai perusahaan sedang melaksanakan proyek ramah lingkungan untuk mendapatkan keunggulan kompetitif (Fraj et al. 2015). Definisi lain mengatakan bahwa kinerja lingkungan mengacu pada organisasi melakukan kegiatan oprasional organisasi yang secara positif berpengaruh terhadap lingkungan, untuk memenuhi tujuan tersebut maka diperlukan manajemen lingkungan pada

No	Variabel	Definisi operasional
		suatu organisasi. Manajemen lingkungan pada memiliki dua tujuan utama yaitu untuk mengendalikan tingkat polusi disuatu lingkungan dan meningkatkan kualitas lingkungan menuju standar yang lebih baik dan dapat diterima (Yasamin 2011).
2	<i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	<i>Organizational Citizenship Behaviour (OCB)</i> merupakan perilaku pro- lingkungan yang dimiliki karyawan. Atau Tindakan sukarela yang dimiliki individu yang mengarah pada kinerja lingkungan yang efektif dalam suatu organisasi (Boiral dan Paill e, 2012). Pendapat lain mengatakan bahwa OCB merupakan perilaku sosial karyawan untuk dapat berkontribusi pada kinerja pengelolaan lingkungan yang lebih baik dan berkelanjutan bagi lingkungan dan organisasi karena perilaku ramah lingkungan yang dimiliki karyawan akan sangat penting bagi karyawan
3	<i>Green Human Resource Management</i>	<i>Green Human Resource Management</i> merupakan salah satu sistem dan praktik yang dapat meningkatkan kelestarian lingkungan (Dessouky 2020). Manajemen sumber daya manusia hijau merupakan berbagai kebijakan perusahaan dan praktik-praktik manajemen sumber daya manusia yang dapat mendorong perilaku peduli akan kelestarian lingkungan kepada karyawan dalam perusahaan, yang pada akhirnya akan menciptakan ekosistem kerja yang memiliki kepekaan terhadap

No	Variabel	Definisi operasional
		lingkungan yang berkelanjutan dan dapat menghemat sumber daya yang digunakan oleh perusahaan, serta karyawan akan memiliki tanggung jawab sosial terhadap lingkungan (Tang, Chen, Jiang 2018). Afsar, Hafeez, Khan (2019) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia hijau sebagai praktik yang memungkinkan karyawan untuk mendukung praktik-praktik keberlanjutan lingkungan yang dapat meningkatkan kesadaran karyawan dan pada akhirnya akan berkomitmen terhadap keberlanjutan lingkungan. Praktik-praktik manajemen sumber daya hijau meliputi <i>green recruitment and selection, green training and development, green employee empowerment and involvement, green motivation enhancing practice</i> .

3.4 Metode Pengumpulan Data

Data merupakan komponen penting dalam penelitian oleh karena itu dalam melakukan penelitian diperlukan pengumpulan data yang akan menjadi langkah awal dalam menguji hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini. Dalam melakukan pengujian terkait hipotesis akan digunakan aplikasi statistik. Berikut merupakan metode dalam pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini.

3.4.1 Observasi

Langkah awal yang digunakan dalam pengumpulan data pada penelitian dilakukan observasi yaitu dengan cara melakukan pengamatan secara langsung pada sesuatu kegiatan atau kejadian yang sedang berlangsung. Observasi dilakukan pada kegiatan yang memperhatikan secara akurat dan menyeluruh, serta mencatat

fenomena yang sedang terjadi, dan menghubungkan antara aspek yang terjadi dalam fenomena tersebut. Sehingga akan didapatkan suatu permasalahan sehingga akan mendapatkan pemahaman terhadap informasi yang diperoleh sebelumnya. Observasi dilakukan sebagai langkah awal dalam penelitian dimana peneliti akan melihat terlebih dahulu penerapan praktik-praktik *Green Human Resource Management* apakah sudah diterapkan oleh para karyawan PT Hakaaston Ruas Bakauheni – Terbanggi Besar.

3.4.2 Kuisisioner

Kuisisioner merupakan Teknik pengumpulan data dengan cara memberikan serangkaian pertanyaan yang akan dijawab oleh responden terkait topik penelitian yang akan menjawab hipotesis dalam penelitian ini. Pertanyaan yang diberikan pada kuisisioner akan memiliki pertanyaan dengan tipe jawaban tertutup.

3.5 Jenis Data

Data yang digunakan dalam penelitian merupakan data primer yaitu data yang akan didapatkan secara langsung oleh peneliti dengan cara pengumpulan data secara langsung menggunakan metode kuisisioner yang akan diberikan kepada para karyawan PT Hakaaston Ruas Bakauheni – Terbanggi Besar. Kuisisioner yang digunakan berupa kumpulan pertanyaan yang tertulis yang akan dijawab langsung oleh responden. Responden dalam penelitian ini diartikan sebagai populasi dan sampel dalam penelitian.

3.5.1 Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah sebagian karyawan PT Hakaaston Ruas Bakauheni – Terbanggi Besar. Jumlah populasi pada penelitian ini adalah sebanyak 243 orang. Adapun Rincian Populasi yang merupakan Karyawan PT Hakaaston Ruas Tol Bakauheni – Terbanggi Besar adalah sebagai berikut.

Tabel 3. 3 Jumlah Populasi (Karyawan) Penelitian

No	DIVISI	JUMLAH (Orang)
1	Manager dan Asisten Manager	4
2	Admin Keuangan dan Umum	4
2	Admin Ranting	3
3	Admin Cabang	1

No	DIVISI	JUMLAH (Orang)
4	HSE	3
5	Inspektor	4
6	Koordinator Pemeliharaan	2
7	Driver	8
8	IT	10
9	Kepala Ranting	3
10	Petugas layanan Lalulintas	83
11	Petugas Layanan Transaksi	83
12	Engineering	12
13	Media Handling	2
14	Sentra Komunikasi	6
15	Koordinator Rest Area	2
16	Officer Rest Area	4
17	Office Boy	9
Total		243

Dengan menggunakan metode slovin maka jumlah sampel yang akan digunakan dalam penelitian ini akan diketahui. Persamaan yang digunakan dalam metode slovin adalah sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

Keterangan :

n = Ukuran sampel

N = Jumlah Populasi

e = *Margin of error* (0,1; 0,05; 0,01)

Dengan Margin Error 5% dan populasi sebanyak 243 orang karyawan maka dengan persamaan *slovin* di atas maka didapatkan jumlah sampel sebanyak 151 orang. Teknik sampling yang akan digunakan adalah penentuan sample secara propotional stratified random sampling. Teknik ini digunakan dikarenakan populasi yang digunakan dalam penelitian memiliki unsur yang tidak homogen dan memiliki strata secara proporsional.

3.6 Uji Instrumen

Uji yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah uji validitas dan uji reliabilitas. Hal ini dikarenakan dalam penelitian ini setiap butir pertanyaan yang terdapat dalam kuisioner harus memenuhi kualitas data yang valid dan reliabel.

3.6.1 Uji Validitas

Uji validitas bisa digunakan untuk mengukur valid atau tidaknya kuisioner yang digunakan dalam penelitian. Instrument yang valid memiliki arti bahwa alat ukur yang digunakan dalam mengukur atau mendapatkan data penelitian itu valid. Instrumen utama yang digunakan dalam penelitian ini berupa kuisioner atau beberapa daftar pertanyaan yang disebarkan kepada para responden. Instrument yang dibuat sebelum disebarkan kepada para responden yang akan menjadi sampel penelitian perlu diuji kevaliditasannya dan kereabilitasannya melalui analisis faktor. Suatu indikator dapat dikatakan valid dan dapat diteliti lebih lanjut apabila nilai KMO, anti image, dan nilai faktor loadingnya $\geq 0,5$. Uji validitas dalam penelitian ini akan menggunakan AMOS 25 for Windows.

3.6.2 Uji Reliabilitas

Alpha Cronbach digunakan dalam AMOS untuk menguji reabilitas suatu penelitian. Alpha Cronbach merupakan salah satu ukuran keandalan. Pengujian ini bertujuan untuk mengetahui apakah alat ukur yang digunakan dalam penelitian dapat memberikan hasil yang relatif konsisten bila dilakukan pengukuran berulang pada subjek yang sama. Fungsi dari uji reliabilitas adalah untuk mengetahui sejauh mana alat ukur berupa kuisioner dapat digunakan dalam penelitian. Untuk mengukur tingkat reabilitas kuisioner digunakan rumus Cronbach Alpha 0,05 yang digunakan untuk menginterpretasikan dengan menggunakan table interpretasi r , yang digunakan untuk mengetahui alat bantu yang digunakan dalam penelitian apakah reliabel atau tidak. Uji reliabilitas menggunakan program AMOS 25 For Windows.

Tabel 3. 4 Interpretasi Nilai r

Koefisien r	Reabilitas
0,8000 – 1,0000	Sangat Tinggi
0,6000 – 0,7999	Tinggi
0,4000 – 0,5999	Sedang
0,2000 – 0,3999	Rendah
0,0000 – 0,1999	Sangat Rendah

3.7 Uji Persyaratan Data

Uji persyaratan data dilakukan sebelum melakukan analisis bertujuan memastikan bahwa data yang akan dianalisis memenuhi asumsi-asumsi yang disyaratkan, uji persyaratan data yang digunakan dalam penelitian yaitu Uji Normalitas.

3.7.1 Uji Normalitas

Uji Normalitas dilakukan untuk menguji apakah pada suatu model regresi variabel bebas dan variabel terikat atau pun antara keduanya memiliki distribusi normal atau tidak normal. Uji normalitas data dapat dilakukan dengan menggunakan *uji one sample Kolmogorov Smirnov* atau dengan uji Univariate dan Multivariate menghasilkan nilai signifikansi dibawah 5% atau 0,05 maka data tidak memiliki distribusi normal. Uji normalitas dalam penelitian ini menggunakan program AMOS 25 for Windows.

3.8 Teknik Analisis Data

Metode analisis data merupakan serangkaian teknik dan pendekatan yang digunakan untuk memeriksa, memodelkan data untuk tujuan mendapatkan informasi dan menarik kesimpulan dalam mendapatkan hasil penelitian.

3.8.1 Analisis Deskriptif

Analisis Deskriptif merupakan analisis empiris secara deskripsi tentang suatu informasi yang diperoleh untuk dapat memberikan gambaran atau menguraikan tentang suatu kejadian yang dikumpulkan selama melakukan penelitian atau dikumpulkan dalam penelitian. Data tersebut diperoleh dari jawaban yang diberikan kepada responden atau berupa item-item dalam kuisioner. Analisis deskriptif dalam

penelitian ini menggunakan Program AMOS 25 for windows.

3.8.2 Peralatan Analisis Data

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan *The Structural Equation Modeling* (SEM) dengan menggunakan software Statistik AMOS dalam model dan pengujian hipotesis. Model Persamaan Struktural (SEM) adalah sekumpulan Teknik – Teknik statistik yang memungkinkan pengujian rangkaian hubungan yang realif rumit secara simultan. Alat analisis data yang digunakan dalam penelitian ini terdapat dua jenis yaitu menguji data dan menguji model penelitian, sebagai berikut:

1. Uji data terdiri dari uji validitas dan uji reliabelitas.
2. Uji model terdiri dari analisis model faktor konfirmatori. (CFA), Analisis kesesuaian Model (*Goodness of fit*), dan analisis uji pengaruh. Ferdinand (2002) Menyatakan terdapat tujuh Langkah yang harus dilakukan apabila menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM), yaitu:

a. Pengembangan Model Berbasis Teori

Pengembangan model SEM melakukan pengembangan suatu model yang memiliki justifikasi teori yang kuat. Kemudian model tersebut divalidasi secara empiris melalui pemrograman SEM.

b. Pengembangan diagram alur (path diagram)

Model teoritis yang telah dibangun dan dikembangkan pada Langkah pertama akan digambarkan dalam sebuah path diagram untuk diestimasi dengan menggunakan AMOS. Diagram alur tersebut akan mempermudah dalam melihat hubungan-hubungan kausalitas yang ingin diuji. Dalam SEM Variabel ini digambarkan dalam bentuk elips yang dibedakan menjadi Konstruk Eksogen dan Konstruk Endogen. Konstruk Eksogen dikenal juga sebagai Source Variabel atau Independent Variable yang tidak diprediksi oleh variabel lain dalam model. Konstruk eksogen adalah konstruk yang dituju oleh garis dengan satu ujung panah. Konstruk Endogen adalah konstruk yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk. Konstruk endogen dapat memprediksi satu atau beberapa konstruk endogen lainnya. Tetapi konstruk eksogen hanya dapat berhubungan kausal dengan konstruk endogen.

c. Konversi diagram alur ke dalam serangkaian persamaan struktural dan spesifikasi model pengukuran.

Model yang disajikan dalam bentuk diagram alur akan dikonversi kedalam dua persamaan, yaitu persamaan pengukuran dan persamaan struktural. Persamaan model pengukuran dirumuskan untuk mengetahui indikator atau variabel mana yang digunakan untuk mengukur variabel konstruk yang diajukan. Persamaan struktural dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas yang terjadi antara berbagai variabel konstruk dengan persamaan.

$\text{Var. Endogen} = \text{Var. Eksogen} + \text{Var. Endogen} + \text{Galat}$
--

d. Pemilihan Matrik input dan Teknik estimasi

SEM menggunakan matriks varian/kovarian sebagai input data untuk estimasi yang dilakukan. Hal ini menjadi pembeda antara SEM dengan Teknik-teknik multivariat lainnya. Matriks kovarian umumnya lebih banyak digunakan dalam penelitian mengenai hubungan. Selain itu penggunaan Matriks Kovarian pada saat pengujian teori untuk memvalidasi hubungan – hubungan kausalitas karena lebih memenuhi asumsi – asumsi metodologi penelitian hal ini dikarenakan standar galat yang dilaporkan akan menunjukkan angka yang lebih akurat dibandingkan matriks korelasi. Matriks kovarian digunakan karena dapat menunjukkan perbandingan yang valid antara populasi yang berbeda atau sampel yang berbeda. Ukuran sampel memegang peranan penting dalam estimasi dan interpretasi hasil SEM.

e. Menilai Identifikasi Masalah

Permasalahan identifikasi pada prinsipnya adalah permasalahan mengenai ketidakmampuan dari model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang baik. Permasalahan identifikasi dapat muncul melalui gejala – gejala berikut:

1. Standar Galat untuk satu atau beberapa koefisien sangat Besar
2. Program tidak mampu menghasilkan matriks informasi yang seharusnya disajikan
3. Terdapat angka-angka aneh seperti adanya varian galat bernilai negative
4. Muncul korelasi yang sangat tinggi antara koefisien estimasi yang didapat.

f. Model Pengukuran (*Confirmatory Factor analysis*)

Teknik ini bertujuan untuk mengestimasi model pengukuran dalam menguji uni dimensionalitas dari konstruk eksogen dan konstruk endogen uni dimensionalitas dari dimensi-dimensi diuji dengan menggunakan Confirmatory Factor analysis (CFA). Evaluasi Kriteria *Goodness of fit* (Uji Kesesuaian) padatahap ini dilakukan pengujian terhadap kesesuaian model melalui telaah terhadap berbagai kriteria uji kesesuaian. Berikut merupakan beberapa indeks kesesuaian dan *cut off value* untuk menguji apakah sebuah model dapat diterima atau ditolak.

1. X² – Chi Square Statistic

Model yang diuji baik atau memuaskan apabila memiliki nilai Chi Square rendah artinya semakin kecil nilai X² semakin baik model yang digunakan dalam penelitian dan dapat diterima berdasarkan probabilitas cut off value sebesar $p > 0,05$ atau $p > 0,10$.

2. RMSEA (The Root Mean Square Error of Approximation) merupakan sebuah indeks yang dapat digunakan untuk mengkompensasi chi square statistic dalam sampel yang besar. Nilai RMSEA akan menunjukkan nilai goodness of fit yang dapat diharapkan bila model diestimasi dalam populasi. Nilai RMSEA yang kecil atau sama dengan 0,08 merupakan indeks untuk dapat diterima model yang menunjukkan sebuah close fit dari model tersebut berdasarkan degrees of freedom.

3. GFI (Goodness of Fit Indeks) merupakan ukuran non statistical yang mempunyai rentang nilai antara 0 – 1. Nilai yang tinggi dalam indeks ini menunjukkan sebuah better fit

4. AGFI (Adjusted Goodness fiit Indeks)

Tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah apabila AGFI memiliki nilai sama dengan atau lebih besar dari 0,90. Nilai $AGFI \geq 0,95$ dapat diinterpretasikan sebagai tingkatan yang baik atau good overall model fit. Sedangkan nilai AGFI 0,90 – 0,95 menunjukkan tingkatan cukup adequate fit.

5. TLI (Tucker Lewis Indeks)

TLI merupakan alternatif dari instrumental fit indeks yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah base line model nilai yang direkomendasikan sebagai acuan diterimanya sebuah model adalah $\geq 0,95$ dan

nilai yang mendekati 1 menunjukan α very good fit

6. CFI (Comperative Fit Indeks)

CFI Merupakan rentang nilai sebesar 0 – 1 dimana apabila semakin nilai mendekati 1 mengindikasikan tingkat fit yang paling tinggi atau α very good fit

Tabel 3. 5 Indeks Pengujian Kelayakan Model

Goodness of fit indexs	Cut off value
Degree of Freedom (DF)	Positif (+)
X2 (Chi Square)	Diharapkan Kecil
Signifikan Probability	$\geq 0,05$
CMIN/DF	$< 2,00$
GFI	$\geq 0,90$
AGFI	$\geq 0,90$
PGFI	$\geq 0,90$
NFI	$\geq 0,90$
TLI	$\geq 0,95$
CFI	$\geq 0,95$
PNFI	0,60 – 0,90
RMSEA	0,05 – 0,08

g. Interpretasi dan Modifikasi Model

Langkah Terakhir yang digunakan apabila menggunakan SEM adalah menginterpretasikan model dan memodifikasi model. Model yang tidak memenuhi persyaratan pengujian dapat dilakukan penyesuaian dengan cara melakukan interpretasi dan modifikasi pada model tersebut. Jumlah residual yang dihasilkan oleh sebuah model menjadi acuan atau pedoman untuk mempertimbangkan perlu atau tidaknya melakukan modifikasi dalam model tersebut. Batas aman untuk sebuah residual adalah sebesar 5%. Bila jumlah residual lebih dari 2% dari semua residual kovarians yang dihasilkan oleh model maka modifikasi model perlu untuk dipertimbangkan. Apabila temuan bahwa nilai residual yang dihasilkan model cukup besar atau $> 2,58$ maka cara lain dalam memodifikasi adalah dengan mempertimbangkan untuk menambah sebuah alur baru terhadap model yang

diestimasi tersebut. Nilai residual $\geq 2,58$ diinterpretasikan sebagai signifikansi secara statistik pada tingkat 5% dan residual yang signifikan ini menunjukkan adanya prediction error yang substansial untuk sepasang indikator.

3.9 Uji Sobel

Uji sobel digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat melalui variabel mediasi atau dalam kata lain uji sobel digunakan untuk mengetahui pengaruh X terhadap Y melalui M. pengajuan hipotesis mediasi ini dapat dilakukan dengan prosedur yang dikembangkan oleh Sobel dan dikenal dengan Uji Sobel. Uji Sobel dilakukan dengan cara menguji kekuatan pengaruh tidak langsung X ke Y melalui M atau dapat dihitung dengan cara mengalihkan Jalur X M (a) dengan Jalur M Y (b) atau ab.

Koefisien $ab = (c - c')$, dimana c adalah pengaruh X terhadap Y tanpa mengontrol M, sedangkan c' adalah koefisien pengaruh X terhadap Y setelah mengontrol M. Standar galat koefisien a dan b ditulis dengan sa dan sb dan besarnya standar galat pengaruh tidak langsung sab dapat digambarkan dalam persamaan berikut:

$$sab = \sqrt{b^2sa^2 + a^2sb^2 + sa^2sb^2}$$

Dengan keterangan:

- sab : besarnya standar eror pengaruh tidak langsung
- a : jalur variabel independen (X) dengan variable interverning (I)
- b : jalur variabel interverning (I) dengan variable dependen (Y)
- sa : standar eror koefisien a
- sb : standar eror koefisien b

Menguji Signifikansi pengaruh tidak langsung maka perlu menghitung nilai t dari koefisien ab dengan persamaan sebagai berikut:

$$t = \frac{ab}{Sab}$$

Nilai t hitung dibandingkan dengan t table. Jika nilai t hitung lebih besar dari t table maka dapat disimpulkan terjadi pengaruh mediasi

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan di PT Hakaaston Ruas Bakauheni – Terbanggi Besar, dapat disimpulkan bahwa penelitian ini mendukung hipotesis sebagai berikut :

1. *Green Human Resource Management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja lingkungan di PT Hakaaston Ruas Bakauheni – Terbanggi Besar.
2. *Organizational Citizenship Behaviour* terbukti memediasi positif dan signifikan hubungan antara GHRM terhadap kinerja lingkungan PT Hakaaston Ruas Bakauheni – Terbanggi Besar.

5.2 Saran

Saran yang dapat peneliti sampaikan berdasarkan Analisa hasil penelitian ini antara lain:

1. Hasil yang didapatkan pada variabel *Green Human Resource Management*, nilai rata – rata terendah terdapat pada pelatihan manajemen lingkungan, maka dari itu untuk mengantisipasi respon serupa maka perusahaan perlu menawarkan dan melakukan pelatihan manajemen lingkungan untuk meningkatkan kesadaran, keterampilan, dan pengetahuan karyawan tentang pentingnya aspek dan manajemen lingkungan yang dapat diterapkan di perusahaan.

2. Hasil yang didapatkan pada persepsi *Organizational Citizenship Behaviour*, nilai rata – rata terendah terdapat pada tindakan inisiatif dalam melakukan aktivitas lingkungan ditempat kerja, maka sebaiknya dapat dikembangkan dan disosialisasikan program – program yang dapat meningkatkan kesadaran dan inisiatif karyawan terhadap lingkungan. Pastikan juga program – program tersebut dapat disosialisasikan serta dapat diterapkan dalam setiap aktivitas yang dilakukan diperusahaan.
3. Hasil yang didapatkan pada persepsi Kinerja Lingkungan memiliki nilai rata – rata terendah terdapat pada praktik penghematan energi, oleh karena itu PT Hakaaston dapat melakukan sosialisasi terkait program – program manajemen lingkungan seperti 5R (ringkas, rapih, resik, rawat, rajin), ESG, dan Manajemen Lingkungan dapat digalakan Kembali serta dilakukan sosialisasi agar program – program lingkungan dapat diterapkan secara menyeluruh

DAFTAR PUSTAKA

- Amjad, F., Abbas, W., Muhammad., Baig, S.A., Hasim, M., Khan, A., Rehman, H., Effect of *Green Human Resource Management* practices on organizational sustainability: the mediating role of environmental and employee performance. *Environmental Science and Pollution Research*. 28 (22) 28191-28106
- Anwar, N.; Mahmood, N.H.N.; Yusliza, M.Y.; Ramayah, T.; Faezah, J.N.; Khalid, W. *Green Human Resource Management* for organisational citizenship behaviour towards the environment and environmental performance on a university campus. *J. Clean. Prod.* 2020, 256, 120401.
- Astuti, M., Wahyuni, H.C. 2018. *Green Human Resource Management* implication on increasing productivity of small and medium enterprises. *IPTEK Journal of Proceedings Series*. 0 (3) 170
- Bissing-Olson, M.J.; Iyer, A.; Fielding, K.S.; Zacher, H. Relationships between daily affect and pro-environmental behavior at work: The moderating role of pro-environmental attitude. *J. Organ. Behav.* 2013, 34, 156–175.
- Boiral, O., Paillé, P., 2012. *Organizational citizenship behaviour* for the environment: measurement and validation. *J. Bus. Ethics* 109 (4), 431– 445.
- Chaudhary, R. 2020. *Green Human Resource Management* and Employee Green Behavior: An Empirical Analysis. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. 27 (2) 630-641
- Cheema, S., Javed, F., Nisar, T. 2017. The effects of corporate social responsibility toward green human resource management: The mediating role of sustainable environment. *Cogent Business & Management*. 4 (1) 1310012.
- Dessouky, NFE., Alquaiti, H.O. 2020. Impact of *Green Human Resource Management* (GHRM) Practices on Organizational Performance. 2020 *2nd International Sustainability and Resilience Conference: Technology and Innovation in Building Designs*.
- Dumont, J., Shen, J., Deng, X., 2016. Effects of green HRM practices on employee workplace green behaviour: the role of psychological green climate and employee green values. *Hum. Resour. Manag.* 56 (4), 613-627
- Dyer, G., Dyer, M. 2017. Strategic leadership for sustainability by higher education: the American College & University Presidents' Climate Commitment. *Journal of cleaner production*. 140 111-116

- Elshaer, IA., Sobaih, AE., Aliedan, M., Azazz, AMS. 2021. The Effect of *Green Human Resource Management* on Environmental Performance in Small Tourism Enterprises: Mediating Role of Pro-Environmental Behaviors. *Sustainability*. 13 (4) 1956
- Gupta, H. 2018. Assessing organizations performance on the basis of GHRM practices using BWM and Fuzzy TOPSIS. *Journal of Environmental Management*. 226 201-216
- Jabbour, C.J.C. and Santos, F.C.A. (2008) ‘Relationships between human resource dimensions and environmental management in companies: proposal of a model’, *Journal of Cleaner Production*, Vol. 16, No. 1, pp.51–58.
- Jabbour, C. J. C., & de Sousa Jabbour, A. B. L. (2016). *Green Human Resource Management* and green supply chain management: Linking two emerging agendas. *Journal of Cleaner Production*, 112, 1824–1833.
- Khan, NU., Bhatti, MN., Obaid, A., Sami, A., Ullah, A. 2020. Do *Green Human Resource Management* practices contribute to sustainable performance in manufacturing industry? *International Journal of Environment and Sustainable Development*. 19 (4) 412-432.
- Malik, SY., Mughal, Y., Azam, T., Cao, Y., Wan, Z., Zhu, H., Thurasamy., R., 2021. Corporate social responsibility, green human resources management, and sustainable performance: is *Organizational Citizenship Behaviour* towards environment the missing link? *Sustainability (Switzerland)*. 13 (3) 1-24
- Marrucci, L., Daddi, L., Iraldo, F. 2021. The contribution of *Green Human Resource Management* to the circular economy and performance of environmental certified organisations. *Journal of Cleaner Production*. 319
- Mohammad, N.; Bibi, Z.; Karim, J.; Durrani, D. *Green Human Resource Management Practices and Organizational Citizenship Behaviour for Environment: The Interactive Effects of Green Passion*. *Int. Trans. J. Eng. Manag. Appl. Sci. Technol.* 2019, 11.
- Mousa, SK., Othman, M. 2020. The impact of *Green Human Resource Management* practices on sustainable performance in healthcare organisations: A conceptual framework. *Journal of Cleaner Production*. 243
- Nisar, QA., Haider, S., Ali, F., Jamshed, S., Ryu, K., Gill, SS. 2021. *Green Human Resource Management* practices and environmental performance in Malaysian green hotels: The role of green intellectual capital and pro-environmental behavior. *Journal of Cleaner Production*. 311
- Rawashdeh, A. 2018. The impact of *Green Human Resource Management* on organizational environmental performance in Jordanian health service organizations. *Management Science Letters*. 8 (10) 1049-1058
- Rayner, J., Morgan, D., 2018. An empirical study of ‘green’ workplace behaviours:

- ability, motivation and opportunity. *Asia Pacific Journal of Human Resources*. 56 (1) 56-78.
- Ren, S., Tang, G., Jackson, S.E., 2017. *Green Human Resource Management* research in emergence: a review and future directions. *Asia Pac. J. Manag.* 35 (3), 769-803.
- Roscoe, S.; Subramanian, N.; Jabbour, C.J.; Chong, T. 2019, *Green Human Resource Management* and the enablers of green organizational culture: Enhancing a firm's environmental performance for sustainable development. *Bus. Strategy Environ.* 28, 737–749.
- Singh, SK., Giudice, MD., Chierici, R., Domenico, G., 2020. Green innovation and environmental performance: The role of green transformational leadership and green human resource management. *Technological Forecasting and Social Change* 150 (1) 119762.
- Tairu, Zo., 2018. *Green Human Resource Management—Delivering High-Performance Human Resource Systems at Divine Word University Papua New Guinea*. Springer International Publishing. *Handbook of Sustainability Science and Research*
- Tang, G., Chen, Y., Jiang, Y., Paille, P., Jia, J. 2018. *Green Human Resource Management* practices: scale development and validity. *Asia Pacific Journal of Human Resources*. 56 (1) 31-55
- Zoogah, DB. 2011. The Dynamics of Green HRM Behaviors: A Cognitive Social Information Processing Approach. *German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift für Personalforschung*. 25 (2) 117-13