

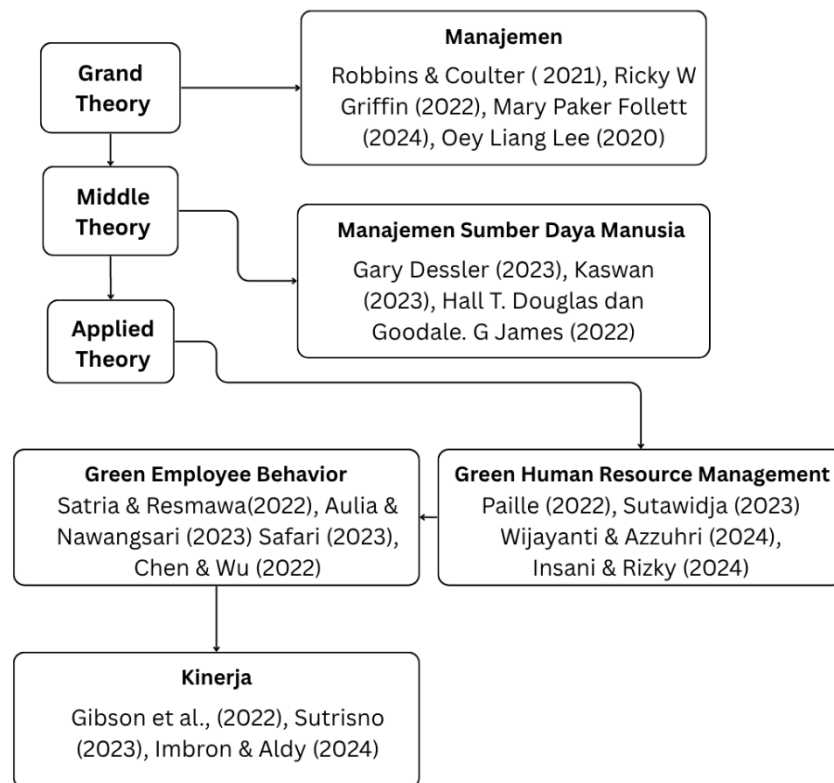
BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Pada kajian pustaka dalam penelitian ini memuat berbagai sumber rujukan yang berhubungan dengan permasalahan-permasalahan penelitian. Sugiyono (2013:79) menjelaskan bahwa kajian pustaka juga dikenal sebagai sumber literatur atau tinjauan pustaka. Melalui penyusunan kerangka teori, peneliti dapat memperoleh pandangan dan temuan para ahli yang berguna sebagai landasan konseptual dalam penelitian. Kajian pustaka ini diperlukan agar penelitian yang dilakukan mempunyai dasar yang kokoh. Adanya kajian pustaka ini mencirikan bahwa penelitian ini merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data. Selain itu, dengan kajian pustaka ini penelitian dapat mengemukakan secara menyeluruh teori-teori yang signifikan dengan variabel permasalahan yang terjadi.

Penelitian ini didasarkan pada tiga teori, yaitu teori umum (*Grand Theory*), teori menengah (*Middle Theory*), dan teori terapan (*Applied Theory*). *Grand Theory* dalam penelitian ini adalah manajemen di mana memuat pengertian, fungsi, dan unsur-unsur dalam manajemen. *Middle Theory* dalam penelitian ini adalah manajemen sumber daya manusia, dimana memuat pengertian, fungsi, dan tujuan dalam manajemen sumber daya manusia. *Applied Theory* atau disebut sebagai teori yang diaplikasikan dalam penelitian adalah *Green Human Resource Management*, *Green Employee Behavior*, dan Kinerja Karyawan. Berikut kerangka landasan teori yang akan digunakan peneliti dan disajikan pada gambar berikut.



Gambar 2.1
Kerangka Landasan Teori
 Sumber: Data diolah peneliti 2026

2.1.1 Manajemen

Manajemen merupakan serangkaian aktivitas yang saling terhubung antara satu kegiatan dengan kegiatan yang lainnya. Aktivitas ini tidak hanya berkaitan dengan pengelolaan manusia dalam sebuah organisasi, tetapi juga mencakup fungsi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian yang mempunyai tujuan untuk mencapai sasaran organisasi melalui pemanfaatan berbagai sumber daya yang tersedia. Manajemen yang baik merupakan hasil dari berpikir dan berkarya manusia. Meskipun ketersediaan sarana dan keuangan menjadi faktor pendukung yang penting, penentu utama kualitas pengelolaan terletak pada cara berpikir dan

bertindak. Dengan demikian, manajemen dapat dimaknai sebagai perpaduan antara ilmu dan seni dalam mengoptimalkan sumber daya manusia dengan sumber daya lainnya secara efektif dan efisien guna mewujudkan tujuan organisasi.

2.1.1.1 Pengertian Manajemen

Manajemen berasal dari Bahasa Inggris *Management* dengan kata lain *to manage* yang berarti mengelola atau mengurus, mengendalikan, mengusahakan, dan juga memimpin. Manajemen dapat dipahami sebagai ilmu dan seni. Aktivitas manajemen dalam organisasi bertujuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pendekatan manajemen dilakukan dengan tujuan untuk menganalisis, membuat atau membangun konseptual kerja, kemudian melakukan identifikasi. Oleh karena itu manajemen merupakan seluruh proses yang berkaitan dengan keberadaan jenis lembaga, berbagai aktivitas posisi dalam organisasi dan pengalaman pada lingkungan yang terdapat berbagai macam persoalan pada organisasi dan lingkungannya. Berikut ini ada beberapa definisi yang dikemukakan oleh para ahli, diantaranya:

Menurut Robbins & Coulte (2021) menyatakan :

“Management is the process of coordinating and overseeing the work activities of others to ensure that organizational goals are achieved efficiently and effectively. It involves planning, organizing, directing, and controlling resources so that tasks can be completed in a structured and productive manner”.

Menurut Ricky W. Griffin (2022) mengemukakan:

“Manajemen adalah serangkaian kegiatan termasuk perencanaan dan pengambilan keputusan, pengorganisasian, memimpin dan pengendalian yang ditunjukkan untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien dengan menggunakan sumber daya organisasi (manusia, keuangan, fisik dan informasi). Sebagian besar aspek yang menyebabkan

ketidakpastian dan kompleksitas manajemen berasal dari lingkungan tempat perusahaan beroperasi”.

Menurut Mary Paker Follett (2024:5) mendefinisikan bahwa:

“Manajemen sebagai seni dalam menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain (*the art of getting things done through other people*). Pengertian ini menekankan adanya perbedaan peran antara manajer dan anggota organisasi lainnya. Seorang manajer berperan dalam mencapai tujuan organisasi secara tidak langsung melalui proses mengarahkan, mengoordinasikan, dan mengendalikan pekerjaan yang dilakukan oleh orang lain. Sementara itu, anggota organisasi lainnya berkontribusi secara langsung terhadap pencapaian tujuan organisasi dengan melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang telah ditetapkan”.

Dan pendapat lain yang dikemukakan Oey Liang Lee (2020:2) Manajemen adalah ilmu dan seni untuk merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, mengkoordinasikan serta mengawasi manusia dengan bantuan alat-alat sehingga dapat mencapai tujuan.

Berdasarkan definisi yang telah dikemukakan oleh para ahli di atas, maka penulis dapat menyimpulkan bahwa manajemen adalah ilmu dan seni yang mengatur pemanfaatan sumber daya manusia serta sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien dengan pelaksanaan fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, kepemimpinan, dan pengawasan.

2.1.1.2 Fungsi Manajemen

Dalam mencapai suatu tujuan, dibutuhkan penerapan fungsi-fungsi manajemen yang dirancang untuk memastikan setiap sumber daya digunakan secara produktif. Menurut Kinicki & Williams (2024), fungsi-fungsi manajemen dalam organisasi mencakup:

1. Fungsi Perencanaan, merupakan proses yang berfungsi menetapkan sasaran, strategi, dan langkah-langkah operasional. Proses ini merupakan identifikasi peluang serta potensi risiko yang dapat mempengaruhi pencapaian tujuan.

2. Fungsi Pengorganisasian, merupakan proses yang mencakup penataan struktur dan pembagian kerja yang sistematis dalam suatu organisasi. Melalui proses ini, ditentukan hubungan, tanggung jawab, dan tugas secara terstruktur. Pengorganisasian yang efektif dapat memperkuat koordinasi antar unit dan meningkatkan efisiensi operasional.
3. Fungsi Pengarahan, merupakan proses yang berkaitan erat dengan aktivitas untuk memengaruhi serta memotivasi tenaga kerja agar dapat bekerja sesuai dengan rencana yang telah ditentukan. Proses ini mencakup penerapan gaya kepemimpinan, komunikasi yang efektif, dan pemberian motivasi kerja yang tepat. Keberhasilan pengarahan ini sangat bergantung pada kemampuan kepemimpinan dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan inspiratif.
4. Fungsi Pengendalian, proses ini bertujuan untuk mengevaluasi pelaksanaan kegiatan dan memastikan hasil yang dicapai sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Melalui proses ini, organisasi dapat mendeteksi penyimpangan dan mengambil langkah korelatif secara cepat dan akurat.

2.1.1.3 Unsur-Unsur Manajemen

Dalam melaksanakan fungsi-fungsi manajemen, sebuah organisasi atau perusahaan membutuhkan sejumlah sarana yang disebut dengan unsur manajemen. Menurut Muslikhah, et al., (2024:58) Unsur-unsur manajemen sering juga dikenal sebagai 6M yang terdiri dari *men*, *money*, *materials*, *machines*, *methode*, dan *markets*. Berikut penjelasannya:

1. *Men*/Manusia: diartikan sebagai sumber daya manusia atau orang-orang yang berada di dalam organisasi yang menggerakkan usaha. Manusia adalah unsur

utama yang membuat rencana, menjalankan proses, dan melakukan tindakan untuk mencapai tujuan. Tanpa adanya manusia yang berkualitas maka dipastikan tidak akan ada proses kerja. Dengan demikian, manusia berfungsi sebagai aset yang berharga bagi setiap organisasi.

2. *Money/Uang*: dalam sebuah organisasi uang merupakan alat penting untuk mencapai tujuan. Dengan adanya uang maka segala rencana akan dapat diperhitungkan secara rasional dan terukur termasuk pembiayaan operasional, penggajian, penyediaan peralatan serta gambaran hasil yang ingin dicapai oleh perusahaan.
3. *Material/ Bahan*: merupakan salah satu unsur yang tidak kalah pentingnya di dalam pelaksanaan kegiatan. Untuk mencapai hasil yang lebih baik, maka ketersediaan bahan sangat mempengaruhi berjalan tidaknya sebuah usaha. Kecukupan stock material akan menentukan jumlah produksi, pemenuhan pesanan dan target hasil produksi. Sehingga tanpa adanya bahan yang cukup maka tidak akan dapat mencapai hasil yang diinginkan.
4. *Machine/Mesin*: selain bahan, mesin juga dibutuhkan untuk proses produksi. Pencapaian sebuah target kerja operasional sangat dipengaruhi oleh ketersediaan mesin pendukung. Kemajuan teknologi yang semakin canggih, membawa banyak perubahan, terutama kehadiran peralatan dan mesin-mesin yang semakin bervariasi dan tentu memberikan dampak besar bagi kehidupan manusia, pekerjaan yang biasa dilakukan dengan dua orang dan dalam waktu yang lama, dengan adanya mesin pekerjaan dapat dilakukan oleh satu orang dalam waktu yang singkat.

5. *Methode/ Metode*: merupakan sebuah cara atau sistem kerja yang digunakan untuk memperlancar jalannya pekerjaan. Metode yang digunakan dalam suatu organisasi dapat ditentukan dalam berbagai aspek seperti penetapan cara pelaksanaan kerja, penggunaan fasilitas-fasilitas dan waktu yang tersedia, serta uang dan kegiatan yang diterapkan melalui *standard operational procedure* (SOP).
6. *Market/Pasar*: merupakan sarana untuk organisasi mendistribusikan produk atau jasa yang dihasilkan. Penguasaan pasar menjadi salah satu faktor penentu keberhasilan perusahaan. Oleh karena itu, agar pasar dapat dikelola secara optimal, kualitas, jumlah produksi, dan harga perlu disesuaikan dengan daya beli serta kebutuhan konsumen sehingga produk terserap pasar secara efektif.

2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian. Dalam manajemen sumber daya manusia, manusia merupakan aset utama yang memiliki peran penting dalam keberlangsungan perusahaan. Oleh karena itu, sumber daya manusia perlu dikelola dan dikembangkan dengan baik. Saat ini, peran sumber daya manusia sangat menentukan keberhasilan organisasi atau perusahaan, baik bagi perusahaan yang berorientasi pada keuntungan seperti perusahaan bisnis, perusahaan swasta maupun perusahaan instansi pemerintah. Melalui pengelolaan yang tepat, sumber daya manusia dapat membantu perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien.

2.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Dalam manajemen, sumber daya manusia adalah aset utama sehingga perlu dipelihara dengan baik. Manusia merupakan individu yang unik dengan potensi yang terbatas dan menjadi inti dari manajemen sumber daya manusia itu sendiri. Manajemen yang mengatur unsur manusia ini disebut juga dengan manajemen personalia yang digunakan perusahaan untuk memastikan bahwa manajemen sumber daya manusia dapat dimanfaatkan secara efektif dan efisien dalam mencapai sasaran organisasi. Adapun beberapa pengertian manajemen sumber daya manusia menurut para ahli yaitu:

Menurut Gary Dessler dalam bukunya *Human Resource Management* edisi ke-17 pada tahun (2023) mengemukakan:

“Human Resource Management is the process of acquiring, training, appraising, and compensating employees, and of attending to their labor relations, health and safety, and fairness concerns.” Diterjemahkan bahwa “Manajemen sumber daya manusia adalah proses memperoleh, melatih, menilai dan memberi kompensasi kerja, kesehatan, menangani hubungan kerja, keselamatan dan perhatian terhadap keadilan.”

Sedangkan menurut Kaswan (2023:9) menyatakan:

“Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari manajemen yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, dan pengarahan. Manajemen sumber daya manusia memperhatikan kesejahteraan manusia dalam organisasi agar dapat bekerja sama secara efektif dan berkontribusi terhadap kesuksesan organisasi”.

Didukung oleh pernyataan Hall T. Douglas dan Goodale. G James dalam Widiyanti (2022:3) menjelaskan bahwa:

“Manajemen sumber daya manusia adalah *“The process through which optimal fit is achieved among the employee, job, organization, and environment so that employees reach their desired level of satisfaction and performance and the organization meets its goals”* (proses yang dilakukan untuk mewujudkan keselarasan yang optimal antara karyawan, pekerja,

organisasi, dan lingkungannya, sehingga karyawan dapat mencapai tingkat kepuasan serta kinerja yang diharapkan, dan pada saat yang sama organisasi mampu merealisasikan tujuannya)".

Berdasarkan pendapat para ahli di atas maka penulis dapat menyimpulkan, manajemen sumber daya manusia berfungsi untuk mengelola dan mengoptimalkan peran individu dalam organisasi melalui serangkaian kebijakan dan praktik yang terencana. Selain itu manajemen sumber daya manusia juga berfungsi menciptakan keselarasan antara kepentingan karyawan dan tujuan organisasi, sehingga tercipta kondisi kerja yang mendukung peningkatan kepuasan, kinerja, serta kontribusi nyata karyawan terhadap pencapaian tujuan organisasi.

2.1.2.2 Ruang Lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia

Widianti (2022:2) menjelaskan bahwa ruang lingkup manajemen sumber daya manusia memiliki cakupan yang luas, meliputi semua aspek kehidupan kinerja karyawan, mulai dari perencanaan kebutuhan tenaga kerja hingga pengelolaan sumber daya manusia secara keseluruhan dalam organisasi. Berikut beberapa ruang lingkup MSDM yang penting:

1. *Human Resource Planning*, perencanaan sumber daya manusia yang dibutuhkan oleh organisasi atau perusahaan.
2. *Job Analysis*, proses mengidentifikasi dan menjelaskan tugas, tanggung jawab, dan syarat-syarat suatu pekerjaan untuk memahami apa yang dilakukan dan apa yang dibutuhkan.
3. *Recruitment and Selection*, yaitu proses rekrutmen dan seleksi karyawan dilakukan sesuai dengan prosedur yang ditetapkan untuk mendapatkan sumber daya manusia sesuai dengan kebutuhan organisasi, baik saat ini maupun di masa depan.

4. *Orientation and Induction*, yaitu kegiatan memperkenalkan karyawan baru dengan perusahaan, budaya, nilai, dan etika kerja, serta memperkenalkannya dengan rekan-rekan kerja.
5. *Training and Development*, pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi.
6. *Performance Appraisal*, yaitu penilaian prestasi dan kinerja karyawan untuk melakukan promosi, demosi, transfer, dan pemberhentian (PHK) terhadap karyawan.
7. *Compensation planning and remuneration*, yaitu perencanaan dan pemberian kompensasi atau upah.
8. *Motivation, Welfare, Healthy and Safety*, yaitu memotivasi karyawan, memperhatikan kesejahteraan, kesehatan dan keselamatan karyawan.
9. *Industrial Relation*, yaitu menjaga hubungan dan melakukan komunikasi dengan serikat pekerja.

2.1.2.3 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Organisasi dalam menjalankan pekerjaan seharusnya memperhatikan fungsi-fungsi manajemen dan fungsi operasional seperti yang dilakukan oleh Priyono & Marnis (2021:6-8) menjelaskan bentuk fungsi dari Sumber Daya Manusia yang dijelaskan pada penjelasan dibawah ini:

1. Perencanaan untuk kebutuhan SDM merupakan upaya merencanakan kebutuhan tenaga kerja secara efektif dan efisien guna mendukung pencapaian perusahaan. Fungsi perencanaan SDM setidaknya meliputi dua kegiatan utama, yaitu:

- a. Perencanaan dan peramalan permintaan tenaga kerja organisasi baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.
 - b. Analisis jabatan dalam organisasi untuk menentukan tugas, tujuan, keahlian, pengetahuan dan kemampuan yang dibutuhkan.
2. *Staffing* sesuai kebutuhan organisasi, yaitu proses pengisian posisi kerja setelah kebutuhan SDM ditentukan. Tahap ini mencakup dua kegiatan utama, yaitu:
 - a. Penarikan (rekrutmen) calon atau pelamar pekerjaan.
 - b. Pemilihan (seleksi) para calon atau pelamar yang dinilai paling memenuhi syarat.
3. Penilaian kinerja, yaitu kegiatan yang dilakukan setelah tenaga kerja mulai bekerja dalam organisasi. organisasi menetapkan standar kerja sebagai acuan dalam menilai hasil kerja karyawan serta memberikan penghargaan atas pencapaian yang diperoleh. Sebaliknya, apabila kinerja yang ditunjukkan belum sesuai dengan standar, organisasi perlu melakukan evaluasi dan perbaikan. Dalam proses ini terdapat dua kegiatan utama, yaitu:
 - a. Penilaian dan pengevaluasian perilaku kerja.
 - b. Analisis dan pemberian motivasi perilaku pekerja. Kegiatan penilaian kinerja ini dinilai sangat sulit baik bagi penilai maupun yang dinilai. Kegiatan ini rawan dengan munculnya konflik.
4. Peningkatan kualitas tenaga kerja dan lingkungan kerja, yang saat ini menjadi salah satu fokus penting dalam manajemen SDM. Upaya tersebut meliputi tugas kegiatan strategis, yaitu:

- a. Menyusun, merancang, dan melaksanakan program pelatihan serta pengembangan sumber daya manusia untuk meningkatkan kompetensi dan kinerja karyawan.
 - b. Meningkatkan kualitas lingkungan kerja melalui program peningkatan kualitas kehidupan kerja dan berbagai upaya peningkatan produktivitas.
 - c. Memperbaiki kondisi fisik tempat kerja guna mendukung kesehatan dan keselamatan tenaga kerja.
5. Pencapaian efektivitas hubungan kerja, yaitu upaya organisasi dalam menciptakan hubungan kerja yang harmonis setelah tenaga kerja direkrut dan ditempatkan. Organisasi tidak hanya memberikan kompensasi, tetapi juga menciptakan kondisi kerja yang nyaman agar karyawan merasa dihargai dan termotivasi. Dalam tahap ini terdapat tiga kegiatan utama, yaitu:
- a. Mengakui dan menaruh rasa hormat (*respek*) terhadap hak-hak pekerja.
 - b. Melakukan tawar-menawar (*bargaining*) dan menetapkan prosedur bagaimana keluhan pekerjaan disampaikan.
 - c. Melakukan penelitian tentang kegiatan-kegiatan SDM

2.1.2.4 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Samsudin et al., (2024) mengidentifikasi tujuan manajemen sumber daya manusia sebagai berikut:

1. Mengembangkan sistem kerja berkinerja tinggi melalui proses rekrutmen, seleksi, pemberian insentif, serta pelatihan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.
2. Menerapkan praktik manajemen yang berorientasi pada komitmen tinggi dengan menempatkan karyawan sebagai pihak yang bernilai dalam organisasi,

serta membangun suasana kerja yang dilandasi kerja sama dan kepercayaan bersama.

3. Menjamin adanya kesempatan yang setara bagi seluruh karyawan, sehingga tercipta hubungan yang saling menguntungkan antara organisasi dan karyawan.
4. Memastikan setiap karyawan memperoleh penilaian dan penghargaan yang sesuai atas kinerja dan pencapaiannya.
5. Menjaga dan meningkatkan kesejahteraan fisik maupun mental karyawan.
6. Mewujudkan lingkungan kerja yang humanis, harmonis, dan produktif antara manajemen dan karyawan.

2.1.3 *Green Human Resource Management (GHRM)*

Di tengah perkembangan global dan meningkatnya kepedulian terhadap lingkungan, perusahaan perlu menyesuaikan pengelolaannya dengan prinsip keberlanjutan. *Green Human Resource Management (GHRM)* merupakan pendekatan dalam manajemen sumber daya manusia yang memasukkan praktik ramah lingkungan ke dalam pengelolaan karyawan. Penerapan GHRM tidak hanya bertujuan mengurangi dampak lingkungan, tetapi juga mendukung peningkatan kinerja organisasi melalui budaya kerja yang peduli terhadap lingkungan.

2.1.3.1 Pengertian *Green Human Resource Management (GHRM)*

Green Human Resource Management (GHRM) merupakan pendekatan inovatif dalam manajemen sumber daya manusia yang menintegrasikan prinsip-prinsip keberlanjutan dan praktik ramah lingkungan ke dalam fungsi-fungsi HARI. GHRM berfokus pada keberlanjutan lingkungan sekaligus meningkatkan performa organisasi melalui pengembangan kesadaran dan perilaku ramah lingkungan di kalangan karyawan.

Menurut Paille (2022:71) menyatakan bahwa:

“Green human resource management merupakan sistem, kebijakan, dan praktik HR yang dirancang untuk mendorong perilaku ramah lingkungan di tempat kerja yang mencakup aspek seperti green recruitment and selection, green training and development, green performance management, hingga green compensation and reward systems.”

Menurut Sutawidja 2023

“ Green Human Resource Management (GHRM) is a corporate policy aimed at sustainable human resource management by integrating environmental considerations into business operations. It emphasizes the incorporation of environmental values into human resource practices. GHRM also encourages employees to adopt environmentally responsible behavior. Through this approach, organizations can achieve both performance and environmental sustainability.”

Menurut Wijayanti & Azzuhri (2024:351) mengemukakan:

“GHRM adalah tenaga kerja yang memahami, menghargai dan mempraktikkan inisiatif ramah lingkungan dan mempertahankan tujuannya di seluruh proses SDM yang mencakup merekrut, melatih, mengelola karyawan berbakat, kompensasi dan pemisahan”.

Adapun pengertian *Green Human Resource Management* menurut Insani & Rizky (2024:177) yaitu:

“Serangkaian kebijakan, praktik, dan sistem dalam organisasi yang dirancang untuk memotivasi karyawan agar terlibat dalam perilaku kerja yang ramah lingkungan demi kepentingan lingkungan, bisnis, dan masyarakat”.

Berdasarkan pengertian dari beberapa para ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa *Green Human Resource Management* (GHRM) merupakan sistem kebijakan, praktik dan proses dalam manajemen sumber daya manusia yang dirancang untuk mengintegrasikan prinsip-prinsip ramah lingkungan ke dalam seluruh aktivitas SDM, mulai dari rekrutmen, pelatihan, pengelolaan kinerja, hingga pemberian kompensasi, dengan tujuan mendorong perilaku kerja yang peduli lingkungan serta mendukung keberlanjutan organisasi dan masyarakat.

2.1.3.2 Konsep Dasar *Green Human Resource Management* (GHRM)

1. Pengintegrasian prinsip lingkungan: GHRM tidak hanya bertujuan mematuhi regulasi lingkungan, tetapi juga untuk mengintegrasikan prinsip keberlanjutan ke dalam budaya organisasi dan dalam setiap tahap dari siklus hidup karyawan, mulai dari rekrutmen hingga pengembangan dan pemisahan (Renwick et al., 2013) dalam (Setyoko, 2025).
2. Kesadaran karyawan: salah satu faktor utama dari GHRM adalah meningkatkan kesadaran lingkungan di kalangan karyawan. Karyawan yang sadar akan isu lingkungan lebih mungkin untuk berpartisipasi dalam praktik ramah lingkungan dan mendukung inisiatif keberlanjutan organisasi (Jabbour & Santos, 2008) dalam (Setyoko, 2025)
3. Praktik berkelanjutan: GHRM mencakup penerapan kebijakan dan kegiatan yang mendukung keberlanjutan, seperti rekrutmen berbasis ramah lingkungan, pelatihan terkait isu lingkungan, serta penilaian kinerja yang memasukkan aspek keberlanjutan.
4. Keselarasan strategi: GHRM mendorong keselarasan antara tujuan bisnis dan tanggung jawab sosial perusahaan. Dengan menjalankan strategi GHRM, perusahaan dapat meningkatkan citra merek, menarik pelanggan yang lebih sadar lingkungan, dan meningkatkan loyalitas karyawan (Zibzameh et al., 2020).
5. Inovasi berkelanjutan: mendukung inovasi dalam pengelolaan sumber daya dan proses yang meminimalisir dampak negatif terhadap lingkungan.

2.1.3.3 Dimensi dan Indikator *Green Human Resource Management* (GHRM)

Menurut Aulia & Nawangsari (2023) menyatakan bahwa ada 3 (tiga) dimensi dan indikator *Green Human Resource Management* adalah sebagai berikut:

1. *Green Recruitment & Selection*

Green Recruitment & Selection merupakan proses rekrutmen dan seleksi kepada setiap calon kandidat serta mengevaluasi pekerjaan mereka berbasis lingkungan. Praktik ini bertujuan menarik dan memilih calon karyawan yang memiliki kepedulian serta komitmen terhadap keberlanjutan, sehingga sejalan dengan nilai dan tujuan lingkungan organisasi. Adapun indikator untuk dimensi ini antara lain:

- a. Komitmen lingkungan dalam informasi lowongan
- b. Kepedulian lingkungan kandidat

2. *Green Training & Development*

Pada *Green Training & Development* melibatkan penyediaan pelatihan dan pengembangan yang berfokus pada pemahaman, pengetahuan, dan keterampilan terkait praktik-praktik ramah lingkungan dan keberlanjutan. Dimensi ini bertujuan membentuk kompetensi dan perilaku kerja yang mendukung keberlanjutan perusahaan. Indikator untuk dimensi ini adalah:

- a. Pelatihan praktik ramah lingkungan
- b. Pengembangan perilaku kerja hijau

3. *Green Performance Management & Reward*

Green Performance Management & Reward adalah sistem pengelolaan kinerja yang mengintegrasikan aspek lingkungan dalam proses penilaian serta pemberian penghargaan kepada karyawan. Dimensi ini bertujuan untuk memastikan bahwa kinerja karyawan selaras dengan tujuan keberlanjutan organisasi dan mendorong perilaku kerja yang ramah lingkungan. indikator untuk dimensi ini antara lain:

- a. Penilaian perilaku ramah lingkungan.
- b. Target efisiensi penggunaan sumber daya.
- c. Pemberian penghargaan atas kinerja lingkungan.

2.1.4 *Green Employee Behavior (GEB)*

Green Employee Behavior (GEB) merupakan perilaku karyawan yang menunjukkan kepedulian terhadap lingkungan dalam aktivitas kerja sehari-hari. Pada tingkat individu, perilaku ini terlihat dari upaya menggunakan sumber daya secara hemat, mengurangi pemborosan, serta mendukung kebijakan ramah lingkungan di tempat kerja. Dalam lingkup organisasi, GEB berkontribusi terhadap peningkatan kinerja lingkungan dan mendukung strategi keberlanjutan perusahaan. Oleh karena itu, perilaku hijau karyawan perlu didorong secara konsisten agar organisasi mampu beradaptasi dengan tuntutan lingkungan dan menjaga daya saing dalam jangka panjang.

2.1.4.1 *Pengertian Green Employee Behavior (GEB)*

Green Behavior juga dikenal dengan istilah *eco-friendly behavior* ataupun *pro-environmental behavior* yang mana tujuan utamanya yaitu sama-sama berfokus pada kelestarian lingkungan. Menurut Satria & Resmawa (2022: 352) *eco-friendly behavior* merupakan kegiatan sukarela atau yang dilakukan oleh individu di tempat kerja yang bertujuan untuk melindungi lingkungan sebagai bagian dari praktik kerja.

Menurut Aulia & Nawangsari (2023)

“*Green Employee Behavior* didefinisikan sebagai perilaku ramah lingkungan yang didorong oleh inisiatif individu yang sering kali melampaui harapan organisasi, yang mana tindakan ini mencakup upaya memprioritaskan manfaat lingkungan serta mendorong rekan kerja lainnya untuk berpartisipasi dalam kegiatan mendukung keberlanjutan”.

Menurut Safari (2023)

“*Green employee behavior as green behavior resulting from a personal initiative that exceeds organizational expectations. Such behavior includes*

prioritizing the environmental benefits of political programs and activities and encouraging others to do so.”

Selain itu *Green Employee Behavior* menurut Chen & Wu (2022) adalah tindakan pro aktif yang dilakukan untuk melestarikan sumber daya alam, menjaga lingkungan, dan meminimalkan dampak negatif terhadap ekosistem guna mendukung keberlanjutan lingkungan dalam organisasi.

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa *Green Employee Behavior* merupakan perilaku pro-lingkungan yang dilakukan karyawan secara sadar dan sukarela dalam lingkungan kerja, baik melalui kepatuhan terhadap kebijakan organisasi maupun inisiatif pribadi, dengan tujuan mendukung keberlanjutan dan pelestarian lingkungan.

2.1.4.2 Jenis-Jenis *Green Employee Behavior* (GEB)

Menurut Mohamed et al., (2021) dalam (Layla & Swadi, 2025) mengemukakan jenis *Green Employee Behavior* dapat dibagi 2 (dua) bagian yaitu:

1. *Required Green Behavior* : Perilaku ramah lingkungan yang dilakukan sebagai bagian dari tanggung jawab pekerjaan formal. Perilaku ini mencakup kepatuhan terhadap kebijakan dan prosedur organisasi yang berorientasi lingkungan, serta penerapan perubahan dalam metode kerja guna mendukung praktik yang lebih berkelanjutan.
2. *Voluntary Green Behavior* : Perilaku ramah lingkungan yang muncul atas inisiatif pribadi dan melampaui tuntutan formal organisasi. dalam hal ini, karyawan secara sukarela berupaya memenuhi bahkan melebihi standar lingkungan perusahaan, seperti mengutamakan kepentingan lingkungan, mengajak rekan kerja untuk berperilaku hijau, serta menggagas program atau kebijakan yang mendukung keberlanjutan.

2.1.4.3 Faktor-faktor yang mempengaruhi *Green Employee Behavior* (GEB)

Dalam (Apriyanza et al., 2025) terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi *Green Employee Behavior* yaitu:

1. Pengetahuan

Tingkat pemahaman karyawan mengenai isu lingkungan, dampak aktivitas kerja terhadap alam, serta cara penerapan praktik ramah lingkungan. Semakin baik pengetahuan yang dimiliki, semakin besar kemungkinan karyawan bertindak pro-lingkungan.

2. Sikap terhadap Lingkungan

Sikap mencerminkan pandangan dan kepedulian individu terhadap pentingnya menjaga kelestarian lingkungan. Karyawan yang memiliki sikap positif terhadap isu lingkungan cenderung menunjukkan perilaku hijau secara konsisten.

3. Motivasi

Dorongan internal maupun eksternal yang membuat karyawan mau terlibat dalam tindakan ramah lingkungan. Motivasi bisa muncul dari kesadaran pribadi, nilai moral, maupun insentif yang diberikan organisasi.

4. Pelatihan Lingkungan

Program pembelajaran yang dirancang untuk meningkatkan kompetensi dan kesadaran karyawan terkait praktik keberlanjutan. Perilaku membantu karyawan memahami cara konkret menerapkan perilaku hijau dalam pekerjaan sehari-hari.

5. Sistem Penghargaan

Bentuk apresiasi, baik finansial maupun non-finansial, yang diberikan kepada karyawan atas kontribusinya dalam mendukung praktik ramah lingkungan. Sistem penghargaan yang jelas dapat memperkuat konsistensi perilaku hijau.

6. Kepemimpinan yang Peduli Lingkungan

Peran pimpinan yang menunjukkan komitmen terhadap keberlanjutan melalui keteladanan, kebijakan, dan dukungan nyata. Pemimpin yang pro-lingkungan dapat memengaruhi bawahan untuk meniru dan menerapkan perilaku serupa.

7. Budaya Organisasi

Nilai, norma, dan kebiasaan dalam organisasi yang mendukung praktik keberlanjutan. Jika budaya perusahaan menempatkan lingkungan sebagai prioritas, maka perilaku hijau akan lebih mudah tumbuh dan berkembang.

8. Regulasi dan komitmen Organisasi

Aturan internal maupun eksternal yang mendorong perusahaan untuk menerapkan standar lingkungan tertentu. Komitmen organisasi terhadap keberlanjutan memberikan arah yang jelas bagi karyawan dalam bertindak secara ramah lingkungan.

2.1.4.4 Dimensi dan Indikator *Green Employee Behavior* (GEB)

Ada beberapa dimensi dan indikator *Green Employee Behavior* menurut Apriyanza et al., (2025) yaitu sebagai berikut:

1. *Conservation behaviors*, yaitu perilaku yang berkaitan dengan upaya penggunaan kembali, daur ulang, penghematan sumber daya, serta pengurangan limbah dalam pelaksanaan pekerjaan guna mencegah pemborosan dan meningkatkan efisiensi penggunaan sumber daya organisasi.

Dimensi ini memiliki indikator sebagai berikut:

- a) Penerapan perilaku penghematan sumber daya dan pengurangan limbah.

2. *Job sustainability*, adalah cara individu menjalankan tugas dan tanggung jawab pekerjaan dengan memperhatikan dampak lingkungan, seperti memperbaiki proses kerja, mengurangi dampak negatif terhadap lingkungan, serta menggunakan produk dan layanan yang lebih ramah lingkungan. Dimensi ini memiliki indikator sebagai berikut:
 - a) Pengurangan dampak lingkungan dalam pekerjaan.
 - b) Perbaikan proses kerja yang ramah lingkungan.
3. *Harm avoidance*, merupakan upaya menghindari atau menunda perilaku yang berdampak negatif terhadap lingkungan di tempat kerja. Dimensi ini mencakup tindakan positif seperti mencegah pencemaran dan menjaga kelestarian lingkungan. Perilaku ini umumnya didorong oleh kepedulian terhadap lingkungan, rasa tanggung jawab terhadap generasi mendatang, serta perhatian terhadap keberlanjutan masa depan. Dengan indikator sebagai berikut:
 - a) Menghindari perilaku kerja yang merusak lingkungan.
 - b) Mencegah terjadinya pencemaran atau kerusakan lingkungan di tempat kerja.
4. *Influencing others to participate*, yaitu upaya mendorong individu lain untuk ikut berpartisipasi dalam mengurangi dampak lingkungan dan mendukung kegiatan pro-lingkungan di tempat kerja. Meskipun tidak selalu memberikan manfaat langsung, tindakan ini dapat memberikan dampak besar terhadap kinerja lingkungan secara keseluruhan karena melibatkan banyak karyawan. Dimensi ini memiliki indikator sebagai berikut:
 - a) Mengajak dan mendorong rekan kerja berperilaku ramah lingkungan.
 - b) Mendukung partisipasi kolektif dalam program lingkungan.

2.1.5 Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merujuk pada seberapa baik seseorang karyawan menjalankan tugas dan tanggung jawabnya di tempat kerja. Hal ini mencakup kualitas hasil pekerjaan, kecepatan penyelesaian tugas, serta sikap yang ditunjukkan selama bekerja. Kinerja yang baik ditunjukkan dengan kemampuan menyelesaikan pekerjaan secara efektif, memberikan kontribusi positif bagi tim, dan mencapai target yang telah ditetapkan perusahaan. Sebaliknya, kinerja yang kurang baik dapat menunjukkan adanya kendala dalam pelaksanaan tugas atau rendahnya motivasi kerja.

Kinerja karyawan dapat diukur melalui tingkat pencapaian tujuan dan standar yang ditetapkan organisasi. Hasil kerja tersebut merupakan gabungan dari kemampuan, keterampilan, dan usaha dalam menjalankan tanggung jawab pekerjaan. Penilaian kinerja tidak hanya berfokus pada jumlah hasil kerja, tetapi juga memperhatikan kualitas, ketepatan waktu, dan kesesuaian dengan standar yang berlaku.

2.1.5.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Karyawan yang melaksanakan tugas yang diberikan biasanya berusaha mencapai hasil yang optimal dengan berbagai tujuan yang spesifik. Salah satu tujuan tersebut adalah untuk meraih kepuasan kerja dalam pelaksanaan tugas mereka. Selain itu, mereka juga berkomitmen untuk memenuhi tanggung jawab yang diemban dengan sebaik mungkin. Tujuan lain yang tak kalah penting adalah mencapai kompensasi yang lebih baik serta kemajuan dalam jenjang karier sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan.

Pengertian kinerja atau *performance* dapat diartikan sebagai hasil kerja yang menunjukkan keberhasilan organisasi atau individu dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab yang telah direncanakan. Kinerja mencerminkan kemampuan dalam mencapai target, tujuan, serta visi dan misi organisasi melalui pelaksanaan strategi yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, kinerja menjadi ukuran penting dalam menilai efektivitas dan keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan yang diharapkan (Imbron & Aldy, 2024)

Menurut Gibson et al. (2022:2)

“Kinerja dapat diartikan sebagai hasil yang diperoleh dari pelaksanaan pekerjaan yang mendukung tercapainya tujuan organisasi, dengan penilaian yang didasarkan pada kualitas, tingkat efisiensi, serta ukuran efektivitas lainnya”.

Sedangkan menurut Sutrisno (2023)

“Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya di dalam organisasi. Hasil tersebut dapat dinilai dari segi kualitas maupun kuantitas sesuai dengan standar dan target yang telah ditetapkan serta mencerminkan tingkat keberhasilan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya”.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai oleh individu atau organisasi dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya untuk mencapai tujuan organisasi, yang diukur berdasarkan kualitas, kuantitas dan efektivitas pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan target yang telah ditetapkan.

2.1.5.2 Tujuan Pengukuran Kinerja Karyawan

Menurut Armstrong (2009), penilaian kinerja merupakan suatu proses yang dilakukan secara sistematis untuk menilai dan mengevaluasi kinerja individu dalam periode waktu tertentu. Penilaian ini tidak hanya berfungsi untuk mengukur hasil

kerja yang telah dicapai, tetapi juga untuk meninjau beban kerja, tanggung jawab, serta potensi pengembangan karyawan. Melalui penilaian kinerja, organisasi dapat memberikan umpan balik yang konstruktif, menyepakati target berikutnya, serta mendukung peningkatan kinerja secara berkelanjutan.

Menurut Ainullah & Mardyawati (2025) pengukuran kinerja karyawan memiliki beberapa tujuan yang dijelaskan sebagai berikut:

1. Sebagai alat kontrol dan pengendalian terhadap jalannya kegiatan organisasi.
2. Menjadi dasar dalam pengambilan keputusan manajerial, termasuk dalam evaluasi kebijakan dan pelaksanaan program kerja.
3. Mendukung peningkatan akuntabilitas dan transparansi, khususnya pada sektor publik.
4. Sebagai media pembelajaran serta upaya perbaikan berkelanjutan dalam pelaksanaan proses kerja.

2.1.5.3 Faktor yang mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara dalam 'Ays (2024:273) faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, antara lain yaitu:

1. Motivasi kerja

Motivasi merupakan dorongan yang mempengaruhi semangat dan kesediaan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan. Motivasi dapat berasal dari dalam diri individu, seperti tujuan pribadi, sikap, dan keinginan untuk berprestasi, maupun dari faktor organisasi seperti pemberian gaji, pengakuan atas kinerja, dukungan atasan, serta lingkungan kerja yang mendukung.

2. Disiplin kerja

Disiplin kerja menunjukkan sikap karyawan dalam mematuhi peraturan dan standar kerja yang berlaku di dalam organisasi. Disiplin mencerminkan

komitmen individu dalam menjalankan tugas serta tanggung jawab yang diberikan oleh perusahaan. Kedisiplinan karyawan dapat dilihat dari ketepatan waktu, kepatuhan terhadap aturan organisasi, serta perilaku kerja yang sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

3. Kemampuan kerja

Kemampuan kerja merupakan kapasitas yang dimiliki karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Kemampuan ini berkaitan dengan pengetahuan, keterampilan, serta pengalaman kerja yang dimiliki individu. Karyawan yang memiliki kemampuan kerja yang baik akan lebih mudah menyelesaikan pekerjaan secara efektif dan efisien sehingga dapat meningkatkan kinerja yang dihasilkan.

4. Fasilitas kerja

Fasilitas kerja merupakan sarana dan prasarana yang disediakan oleh perusahaan untuk mendukung pelaksanaan pekerjaan karyawan. Ketersediaan fasilitas yang memadai dapat membantu memperlancar proses kerja, meningkatkan kenyamanan, serta mendukung efektivitas karyawan dalam menyelesaikan tugasnya. Fasilitas kerja dapat berupa peralatan kerja, perlengkapan, serta sarana pendukung lainnya yang digunakan dalam aktivitas kerja sehari-hari.

2.1.5.4 Dimensi dan Indikator Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan memiliki dimensi dan indikator yang digunakan untuk mengukur variabel dalam penelitian. Berikut merupakan dimensi dan indikator kinerja karyawan menurut Mangkunegara (2021:72) yaitu sebagai berikut:

1. Kualitas kerja, yang terdiri dari indikator sebagai berikut:
 - a. Keterampilan

- b. Ketelitian
 - c. Hasil kerja
- 2. Kuantitas kerja, yang terdiri dari indikator sebagai berikut:
 - a. Kecepatan dalam bekerja
 - b. Kemampuan dalam kerja
- 3. Tanggung jawab, yang terdiri dari indikator:
 - a. Tanggung jawab terhadap pekerjaan
 - b. Tanggung jawab dalam pengambilan keputusan pada tugas
- 4. Kerja sama, yang terdiri dari indikator sebagai berikut:
 - a. Jalinan kerja sama
- 5. Inisiatif, yang terdiri dari indikator sebagai berikut:
 - a. Inisiatif dalam mengambil tindakan
 - b. Pekerjaan diselesaikan secara mandiri

2.2 Penelitian Terdahulu

Peneliti mencoba mengumpulkan beberapa jurnal penelitian sebagai referensi dan bahan kajian guna mendukung pelaksanaan penelitian. Selain itu, penulis juga merujuk pada penelitian-penelitian terdahulu untuk mengidentifikasi perbedaan dan persamaan serta mengukur sejauh mana pengaruh variabel satu sama lain. Dengan membandingkan penelitian yang sedang dilaksanakan oleh peneliti untuk dapat memperoleh hasil penelitian yang searah dengan penelitian lainnya. Peneliti juga berharap agar penelitian ini dapat memberikan perhatian pada kekurangan dan kelebihan yang ada. Berikut ini adalah beberapa judul penelitian yang dijadikan sebagai kajian sebelumnya.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti, Judul Penelitian & Sumber	Hasil Penelitian	Metode Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1.	Kusumawardani et al., (2025) <i>The Impact of Green Human Resource Management on Employee Performance with Pro-Environment Behavior as a Mediating Variable</i> Jurnal Riset Manajemen, 13(1),61-74 DOI: https://doi.org/10.17509/jbme.v13i1.74987	Hasil penelitian menunjukkan bahwa GHRM berpengaruh positif pada <i>green behavior</i> , tetapi tidak langsung pada <i>performance</i> , diperlukan mediator.	Kuantitatif (SEM-PLS)	Meneliti variabel GHRM, behavior & kinerja	Moderator (Leadership) Menambah model, lokasi penelitian
2	Paul et al., (2026) <i>Green Human Resource Management and Performance: Mediating Role of Employee Green Behavior and Moderating Role of Green Innovation Culture</i> Indonesian Journal of Sustainability and Management,	Hasil penelitian ini menemukan GHRM berpengaruh positif terhadap <i>performance</i> , dengan <i>employee green behavior</i> sebagai mediator dan <i>green innovation culture</i> sebagai moderator.	Kuantitatif (SEM-PLS)	Meneliti variabel GHRM & perilaku terhadap kinerja.	Variabel moderator (<i>green innovation culture</i>), lokasi penelitian

No	Peneliti, Judul Penelitian & Sumber	Hasil Penelitian	Metode Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	10(1), 24-42 DOI:10.20448/ijam.v10i1.8186				
3	Ajizah et al., (2025) Peran <i>Employee Green Behavior</i> dalam mediasi GHRM dan <i>employee performance</i> Jurnal Ilmiah Global Education, JIGE 6 (2) (2025) 681-694 DOI:https://doi.org/10.55681/jige.v6i2.3777	Hasil penelitian menunjukkan <i>employee green behavior</i> memediasi hubungan GHRM dan kinerja	Kuantitatif (SEM-PLS)	Model mediasi sama	Lokasi penelitian
4	Apriyanza et al. (2025) Pengaruh <i>Green Human Resource Management</i> terhadap <i>Green Behavior</i> Karyawan pada PMKS PT. Buana Sriwijaya Sejahtera Jurnal Manajemen Bisnis Kewirausahaan, Vol. 4 No. 3 DOI: https://doi.org/10.	Hasil penelitian menyimpulkan bahwa GHRM berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku hijau karyawan.	Kuantitatif (SEM-PLS)	Meneliti GHRM & perilaku hijau karyawan	Tidak meneliti kinerja, lokasi penelitian.

No	Peneliti, Judul Penelitian & Sumber	Hasil Penelitian	Metode Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	56910/jumbiwira.v4i3.3314				
5	Fery et al., (2024) Meningkatkan Kinerja Karyawan Melalui <i>Green Human Resource Management</i>: Peran Mediasi <i>Green OCB</i> dan <i>Green Behavior</i> Jurnal Nusantara Aplikasi Manajemen Bisnis, Vol. 9 No.1 Tahun 2024 DOI: https://doi.org/10.29407/nusamba.v9i1.21454	Hasil penelitian menunjukkan GHRM memengaruhi kinerja karyawan melalui mediasi <i>green behavior</i> & <i>green OCB</i>, meskipun tidak ada pengaruh langsung GHRM ke kinerja.	Kuantitatif (SEM-PLS)	Meneliti kinerja, GHRM & <i>green behavior</i>	Mediasi <i>green OCB</i> , lokasi penelitian
6	Alrifae (2025) <i>Green human resource management and sustainable performance: A systematic literature review</i> Elsivier DOI: https://doi.org/10.1016/j.sftr.2025.101580	GHRM berpengaruh positif terhadap <i>sustainable performance</i>, dan <i>green behavior</i> sering berperan sebagai variabel mediator	Systematic Literature Review (SLR)	Meneliti variabel GHRM dan <i>performance</i> , serta mendukung peran <i>green behavior</i>	Lokasi penelitian, studi literatur
7	Gill et al., (2021) <i>The effect of green human</i>	Hasil penelitian menemukan bahwa GHRM berpengaruh	Kuantitatif (SEM-PLS)	Meneliti GHRM, kinerja & perilaku	Lokasi penelitian, kinerja lingkungan

No	Peneliti, Judul Penelitian & Sumber	Hasil Penelitian	Metode Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<i>resource management on environmental performance: The mediating role of employee eco-friendly behavior</i> Management Science Letters 11 (2021) 1725–1736 DOI:10.5267/j.ms.1.2021.2.010	signifikan terhadap kinerja lingkungan, dengan peran mediasi perilaku ramah lingkungan.		hikau	n
8	M. al-sabi et al., (2024) <i>Green human resource management practices and environmental performance: the mediating role of job satisfaction and pro-environmental behavior</i> Business & Management 2024, VoL 11(1) DOI: https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2328316	GHRM berpengaruh positif terhadap <i>environmental performance</i> , dengan <i>pro-environmental behavior</i> dan <i>job satisfaction</i> sebagai mediator.	Kuantitatif (SEM-PLS)	Meneliti variabel GHRM, <i>green behavior</i> , dan <i>performance</i> , serta model mediasi.	variabel <i>job satisfaction</i> sebagai mediator tambahan dan menggunakan <i>environmental performance</i> .
9	Ngadi et al., (2024) Pengaruh <i>Green Human Resource</i>	Penelitian menunjukkan bahwa GHRM berpengaruh	Kuantitatif (SEM-PLS)		

No	Peneliti, Judul Penelitian & Sumber	Hasil Penelitian	Metode Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<i>Management dan Green Organizational Culture terhadap Employee Green Behavior</i> Jurnal Riset Ilmu Manajemen Bisnis dan Akuntansi Volume 2 Nomor 4 (2024) DOI: 10.61132/rimba.v2i4.1336	signifikan terhadap <i>employee green behavior</i>			
10	Kania (2024) <i>Green human resource management and green behavior: Mediating work engagement</i> Internasional Journal of Applied Finance and Business Studies, IJAFIBS, 12 (1) (2024) DOI: 10.35335/ijafibs	Hasil penelitian GHRM berpengaruh signifikan pada green behavior	Kuantitatif (SEM-PLS)	Meneliti GHRM dan perilaku hijau	Tidak meneliti kinerja, Lokasi penelitian
11	Surahman & Andriyani (2024) <i>The Influence of Green Human Resource Management</i>	GHRM berpengaruh positif terhadap <i>performance</i> , dengan <i>pro-environmental behavior</i>	Kuantitatif (SEM)	Meneliti GHRM, <i>green behavior</i> , & <i>performance</i>	Menambah variabel moderator (<i>environmental knowledge</i>)

No	Peneliti, Judul Penelitian & Sumber	Hasil Penelitian	Metode Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<i>Practices on Performance through the Mediation of Pro-Environmental Behavior Moderated by Environmental Knowledge</i> (IIJSE) Vol 7 No. 2 (2024) DOI: https://doi.org/10.31538/ijse.v7i2.4437	sebagai mediator dan <i>environmental knowledge</i> sebagai moderator.			
12	Bangwal et al., (2025) <i>Green HRM, employee pro-environmental behavior, and environmental commitment</i> Elsevier https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2025.105153	Hasil penelitian menunjukkan GHRM meningkatkan perilaku pro-lingkungan yang berdampak pada performance.	Kuantitatif (SEM)	Meneliti GHRM, perilaku hijau	Fokus <i>environmental commitment</i> , Lokasi penelitian
13	Gupta & Jangra, (2024) <i>Green human resource management and work engagement: Linking HRM performance</i>	Hasil penelitian GHRM meningkatkan <i>engagement</i> yang berdampak pada kinerja karyawan.	Kuantitatif (SEM)	Meneliti GHRM ke Kinerja	Mediator berbeda, lokasi penelitian

No	Peneliti, Judul Penelitian & Sumber	Hasil Penelitian	Metode Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<i>attributions</i> Elsevier https://doi.org/10.1016/j.sfr.2024.100174				
14	Laila & Palupiningtyas (2025) <i>Enhancing Environmental Performance through Green HRM and Employee Green Behavior</i> Journal of Business Management and Economic Development Vol. 3 No. 02 (2025) DOI: https://doi.org/10.59653/jbmed.v3i02.1495	Hasil penelitian menunjukkan GHRM meningkatkan kinerja karyawan	Kuantitatif (SEM)	Meneliti variabel GHRM, <i>green behavior</i> , dan <i>performance</i>	Fokus <i>environmental performance</i> , lokasi penelitian
15	Khai The Nguyen et al., (2024) <i>Green human resource management and employee pro-environmental behaviors: The role of individual green value</i>	Hasil penelitian menunjukkan GHRM berpengaruh positif terhadap <i>pro-environmental behavior</i> , dan <i>individual green value</i> memperkuat.	Kuantitatif (SEM)	Meneliti GHRM & <i>green behavior</i>	Tidak memiliki variabel kinerja, model mediasi berbeda lokasi penelitian

No	Peneliti, Judul Penelitian & Sumber	Hasil Penelitian	Metode Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Journal Economics and Business, 14(2), 45-63 DOI:10.46223/HCMCOUJS. econ.en.14.2.3129 .2024				
16	Muflihah et al., (2026) <i>Eco-Behavior Mediating Role in Green Human Resource Managemnt on Performance</i> Jurnal Maneksi (Management Ekonomi Dan Akuntansi) Vol. 15 No. 1 (2026) DOI: https://doi.org/10.31959/jm.v15i1.3648	GHRM berpengaruh positif terhadap kinerja, dan <i>eco-behavior</i> berperan sebagai mediator signifikan	Kuantitatif (SEM-PLS)	Meneliti GHRM, perilaku hijau dan kinerja	Lokasi penelitian
17	(Chandra & Pendrian, 2024) The Effect of Green Human Resource Management and Green Innovation on Environmental Performance with Employee Green Behavior as a Mediating Variable: A Case	Hasil penelitian GHRM berpengaruh positif terhadap kinerja, EGB berperan memediasi performance secara signifikan.	Kuantitatif (SEM-PLS)	Meneliti GHRM, GEB, kinerja	Variabel Green Innovation, kinerja lingkungan lokasi penelitian

No	Peneliti, Judul Penelitian & Sumber	Hasil Penelitian	Metode Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Study of PT. PLN (Persero) Distribution Jakarta Raya International Journal of Innovative Science and Research Technology, Vol 9 https://doi.org/10.38124/ijisrt/IJSRT24AUG95				
18	Kuo et al., (2022) Impact of Green HRM practices on Environmental performance: the mediating role of green innovation Journal frontiers psychology, Vol 13 https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.916723	Praktik GHRM seperti pelatihan hijau, <i>reward</i> , dan <i>appraisal</i> meningkatkan <i>green innovation</i> dan <i>environmental performance</i> organisasi.	Kuantitatif (SEM-PLS)	Meneliti GHRM dan kinerja	Mediator <i>green innovation</i> , lokasi penelitian
19	Samola (2022) <i>The Impact of Green Human Resource Management on Employee Performance</i> Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen	Hasil penelitian menemukan bahwa GHRM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.	Kuantitatif (SEM)	Meneliti GHRM dan kinerja	Tidak meneliti GEB, lokasi penelitian

No	Peneliti, Judul Penelitian & Sumber	Hasil Penelitian	Metode Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Bisnis dan Akuntansi (EMBA), Vol. 10 No.2 https://doi.org/10.35794/emba.v10i2.40207				

Berdasarkan tabel 2.2 penelitian terdahulu, sebagian besar penelitian menunjukkan *Green Human resource Management* (GHRM) memiliki pengaruh terhadap *Green Employee Behavior* (GEB) dan kinerja karyawan. Praktik GHRM yang diterapkan dalam organisasi dapat mendorong karyawan untuk berperilaku lebih ramah lingkungan dalam aktivitas kerja. Selain itu, beberapa penelitian juga menunjukkan bahwa GEB dapat berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara GHRM dan kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa perilaku ramah lingkungan karyawan menjadi salah satu faktor penting dalam meningkatkan kinerja. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan untuk mengkaji pengaruh *Green Human resource Management* terhadap kinerja karyawan melalui *Green Employee Behavior* sebagai variabel mediasi.

2.3 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran ini disusun untuk menjelaskan hubungan antara variabel-variabel yang akan diteliti dalam penelitian ini. Sebagai kerangka representasi konseptual, kerangka ini berfungsi sebagai gambaran awal terhadap fenomena atau masalah yang diteliti. Menurut Sugiyono (2023:96) kerangka berpikir merupakan sintesa tentang hubungan antar variabel yang disusun dari

berbagai teori yang telah dideskripsikan. Berdasarkan teori-teori tersebut, selanjutnya dianalisis secara kritis dan sistematis, sehingga menghasilkan sintesa tentang hubungan antar variabel yang diteliti.

Konsep kerangka dalam pemikiran ini secara sistematis menggambarkan pengaruh antar variabel bebas yaitu *Green Human Resource Management* (X1) terhadap variabel terikat yaitu Kinerja Karyawan (Y) melalui variabel mediasi yaitu *Green Employee Behavior* (Z). Kerangka yang digunakan dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut.

2.3.1 Pengaruh *Green Human Resource Management* terhadap Kinerja Karyawan

Di era globalisasi yang ditandai dengan meningkatnya kesadaran lingkungan, *green human resource management* telah muncul sebagai strategi penting bagi organisasi yang bertujuan untuk mencapai keberlanjutan dan kinerja optimal. GHRM mencakup berbagai praktik sumber daya manusia yang dirancang untuk meningkatkan perilaku ramah lingkungan di tempat kerja dan mendukung keberlanjutan organisasi secara keseluruhan.

Kinerja karyawan merupakan faktor penentu penting keberhasilan organisasi, yang dipengaruhi oleh berbagai faktor internal dan eksternal. Seiring organisasi berupaya menyeimbangkan tujuan ekonomi dengan tanggung jawab lingkungan, pemahaman tentang bagaimana praktik GHRM berkontribusi pada kinerja karyawan menjadi semakin penting. Dalam penelitian Paul et al., (2026) menemukan bahwa GHRM memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa praktik GHRM yang efektif, seperti seleksi dan pelatihan yang menanamkan nilai-nilai ramah lingkungan, mampu

membangun kesadaran dan memotivasi karyawan untuk berkontribusi pada pelestarian lingkungan. Pendapat tersebut selaras dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Sari & Muna (2024) yang menyatakan bahwa *green human resource management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance*.

Berdasarkan uraian dan hasil penelitian terdahulu, maka dapat disimpulkan bahwa *green human resource management* memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Pengaruh tersebut muncul karena penerapan praktik *green human resource management* mampu meningkatkan kesadaran lingkungan karyawan, mendorong perilaku kerja yang lebih bertanggung jawab, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung peningkatan produktivitas dan efektivitas kerja.

2.3.2 Pengaruh *Green Human Resource Management* terhadap *Green Employee Behavior*

Implementasi *Green Human Resource Management* juga berperan penting dalam membentuk perilaku kerja yang berorientasi pada lingkungan. Ketika organisasi secara aktif menerapkan kebijakan dan praktik yang mendukung keberlanjutan, karyawan akan terdorong untuk menyesuaikan perilakunya sesuai dengan nilai dan budaya yang dibangun perusahaan. Dukungan organisasi terhadap inisiatif ramah lingkungan akan meningkatkan kesadaran serta tanggung jawab individu dalam menjalankan aktivitas kerja sehari-hari.

Hasil penelitian yang dilakukan Apriyanza et al. (2025) menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan antara penerapan GHRM dan perilaku

hijau karyawan. Hal tersebut mengindikasikan bahwa semakin optimal penerapan kebijakan dan praktik GHRM dalam perusahaan, maka semakin besar pula kecenderungan karyawan untuk menunjukkan perilaku kerja yang ramah lingkungan. Pendapat tersebut selaras dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Kania D (2024) yang menyatakan bahwa green human resource management berpengaruh signifikan terhadap *green employee behavior*.

Berdasarkan temuan penelitian terdahulu tersebut, dapat disimpulkan bahwa semakin optimal penerapan GHRM, maka semakin tinggi pula tingkat *Green Employee Behavior* yang ditunjukkan karyawan. Dengan demikian, GHRM menjadi faktor penting dalam membentuk dan memperkuat perilaku kerja yang peduli terhadap keberlanjutan lingkungan.

2.3.3 Pengaruh *Green Employee Behavior* terhadap Kinerja Karyawan

Green Employee Behavior mencerminkan perilaku kerja karyawan yang berorientasi pada kepedulian dan tanggung jawab terhadap lingkungan dalam menjalankan tugas sehari-hari. Perilaku ini mencerminkan tindakan seperti penggunaan sumber daya secara efisien, pengurangan limbah, serta partisipasi dalam program lingkungan organisasi. karyawan yang menunjukkan perilaku kerja ramah lingkungan umumnya memiliki tingkat kesadaran, kedisiplinan, dan tanggung jawab yang lebih tinggi dalam melaksanakan pekerjaannya.

Perilaku kerja yang positif tersebut tidak hanya berdampak pada keberlanjutan lingkungan organisasi, tetapi juga berkontribusi terhadap peningkatan efektivitas dan produktivitas kerja. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Bangwal D et al. (2025) menunjukkan bahwa peningkatan perilaku pro-lingkungan berdampak pada performance.

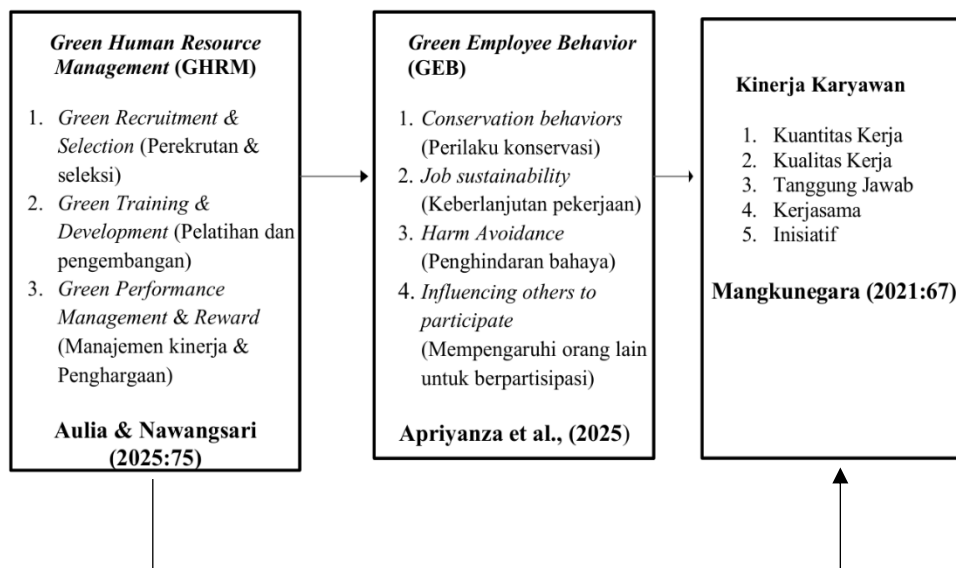
2.3.4 Pengaruh *Green Human Resource Management* terhadap Kinerja Karyawan melalui *Green Employee Behavior*

Perkembangan konsep keberlanjutan dalam pengelolaan sumber daya manusia mendorong organisasi untuk menerapkan *Green Human Resource Management* sebagai bagian dari strategi peningkatan kinerja. Penerapan GHRM tidak hanya berorientasi pada pencapaian tujuan organisasi, tetapi juga pada pembentukan perilaku kerja yang peduli terhadap lingkungan. Melalui kebijakan dan praktik yang mendukung nilai-nilai keberlanjutan, organisasi mendorong terbentuknya GEB di kalangan karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Kusumawardani et al. (2025) menunjukkan bahwa bahwa GHRM berpengaruh positif pada *green behavior*, tetapi tidak langsung pada performance, diperlukan mediator. *Green Employee Behavior* selanjutnya menjadi faktor yang memediasi pengaruh penerapan GHRM terhadap kinerja karyawan. Perilaku yang berorientasi pada kepedulian lingkungan mencerminkan adanya tanggung jawab, kedisiplinan, serta kesadaran dalam menjalankan tugas. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Gill A, Ahmad B, Kazmi S (2021) yang menyatakan bahwa GHRM berpengaruh signifikan terhadap kinerja, dengan peran mediasi perilaku ramah lingkungan. Selanjutnya dalam penelitian Chandra A & Pendrian O (2024) GHRM berpengaruh positif terhadap kinerja, EGB berperan memediasi performance secara signifikan. Kondisi ini kemudian berkontribusi pada peningkatan efektifitas, produktivitas, serta kualitas hasil kerja. Dengan demikian penerapan GHRM dapat meningkatkan kinerja melalui terbentuknya *Green Employee Behavior* sebagai mekanisme perantara.

2.4 Paradigma Penelitian

Menurut Sugiyono (2023), paradigma penelitian dapat diartikan sebagai kerangka berpikir yang menunjukkan keterkaitan antara variabel yang akan diteliti yang sekaligus mencerminkan jenis dan jumlah rumusan masalah yang harus dijawab melalui penelitian, teori yang mendukung perumusan hipotesis, jenis dan jumlah hipotesis serta teknik analisis statistik yang akan digunakan. Maka dari itu paradigma penelitian berfungsi sebagai kerangka berpikir yang digunakan oleh para peneliti dalam memahami realitas suatu masalah serta teori atau ilmu pengetahuan yang relevan. Berdasarkan teori-teori dan penelitian sebelumnya, paradigma ini menjadi fondasi penting dalam penulisan penelitian serta acuan dalam membentuk kerangka berpikir peneliti. Maka dapat digambarkan paradigma sebagai berikut



Gambar 2.2
Paradigma Penelitian

Sumber: Data diolah peneliti (2026)

2.5 Hipotesis Penelitian

Hipotesis penelitian merupakan jawaban sementara terhadap permasalahan penelitian yang telah dirumuskan berdasarkan kajian teori dan penelitian terdahulu. Hipotesis disebut bersifat sementara karena kebenarannya masih perlu dibuktikan secara empiris melalui proses pengumpulan dan analisis data. Penyusunan hipotesis bertujuan untuk memberikan fokus dan dalam pelaksanaan penelitian agar hasil yang diperoleh mampu menjawab rumusan masalah yang telah ditetapkan secara sistematis.

Berdasarkan kerangka pemikiran dan paradigma penelitian yang telah diuraikan sebelumnya, maka hipotesis dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

H1 : *Green Human Resource Management* berpengaruh terhadap *Green Employee Behavior*

H2 : *Green Human Resource Management* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan

H3 : *Green Employee Behavior* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan

H4 : *Green Human Resource Management* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan melalui *Green Employee Behavior* sebagai variabel mediasi