

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 GHRM

2.1.1 Definisi GHRM

Menurut Opatha & Arulrajah (2014), GHRM mengacu pada segala kegiatan pengembangan, implementasi dan pemeliharaan berkelanjutan dari sistem yang bertujuan untuk membuat karyawan organisasi menjadi hijau atau peduli dengan lingkungan. Hal ini merupakan bagian dari sumber daya manusia (SDM) yang berkaitan dengan transformasi karyawan normal atau biasa menjadi karyawan hijau untuk mencapai tujuan organisasi yang pada akhirnya akan memberikan kontribusi yang signifikan pada lingkungan hidup (Opatha & Arulrajah, 2014).

Berbeda sudut pandang, Uddin & Islam (2015) mendefinisikan bahwa GHRM melibatkan praktik dan kebijakannya untuk membantu organisasi mencapai tujuan finansial organisasi melalui *branding* yang ramah lingkungan, sekaligus melindungi lingkungan dari berbagai dampak negatif yang dapat ditimbulkan oleh aktivitas dan kebijakan organisasi. Dalam Hosain & Rahman (2016), GHRM menciptakan kepedulian terhadap lingkungan keberlanjutan dan keunggulan kompetitif melalui keterlibatan karyawan dengan fokus pada kegiatan meminimalisir penggunaan kertas dan dokumen fisik di tempat kerja dalam fungsi SDM (perekrutan dan seleksi, pelatihan dan penilaian kinerja, dll.)

Hal lain dikemukakan oleh Mukherjee & Chandra (2018), bahwa GHRM telah dikonseptualisasikan agar memiliki dampak atau pengaruh pada perilaku

karyawan yang ramah lingkungan, ini diusulkan untuk memahami dan memperkirakan perilaku karyawan secara eksplisit di tempat kerja atau di dalam organisasi secara keseluruhan. Dari definisi-definisi di atas, pemberlakuan praktik GHRM memiliki garis besar yang sama yakni penerapan praktik dan kebijakan manajemen SDM dengan kontribusi perilaku karyawan agar mau/tetap ramah lingkungan yang nantinya akan berdampak baik bagi kinerja organisasi dan kelestarian lingkungan.

Penelitian yang dilakukan Renwick et al. (2013) mengintegrasikan praktik SDM dan *environmental management* dengan konseptualisasi teori AMO sehingga dalam setiap praktik manajemen SDM dilakukan dengan meminimalisir penggunaan dan memaksimalkan efektivitas guna mementingkan dampak positif bagi lingkungan.

2.1.2 Teori AMO

Teori yang paling umum digunakan dalam penelitian mengenai dampak praktik manajemen SDM pada kinerja organisasi adalah teori AMO (Boselie et al., 2005). Teori AMO menunjukkan bahwa praktik manajemen SDM dapat meningkatkan modal karyawan pada sebuah perusahaan melalui peningkatan kemampuan manusia ke dalam hasil kerja, seperti produktivitas yang lebih tinggi, pengurangan pemborosan, keuntungan dan kualitas yang lebih tinggi (Appelbaum et al., 2000). Berdasarkan teori AMO, SDM berperan melalui peningkatan:

1. Kemampuan, pada teori ini SDM berperan untuk meningkatkan kemampuan karyawan dengan menarik dan mengembangkan kinerja tinggi para karyawan.
2. Motivasi, teori ini menyatakan bahwa peran SDM adalah untuk meningkatkan motivasi dan komitmen karyawan melalui kesempatan pemberian penghargaan atau *rewards* dan manajemen kinerja yang efektif.
3. Kesempatan, teori ini menyatakan bahwa peran SDM juga termasuk menyediakan kesempatan kepada karyawan untuk terlibat dalam berbagai pengetahuan dan kegiatan pemecahan masalah melalui program keterlibatan karyawan atau *employee involvement*

2.1.3 Dimensi GHRM

Pengintegrasian antara manajemen SDM dan *environmental management* yang dilakukan oleh (Renwick et al., 2013) dengan konseptualisasi teori AMO, menciptakan dimensi GHRM sebagai berikut:

1. Mengembangkan kemampuan hijau atau *green abilities*.
 - a. Merekrut atau menyeleksi.

Pengembangan kemampuan hijau pada karyawan dengan cara merekrut atau menyeleksi karyawan hijau dilakukan dengan pemberian deskripsi pekerjaan yang jelas mengenai isu lingkungan, memilih calon kandidat dan calon karyawan dengan kriteria tertentu sesuai syarat yang dimiliki perusahaan tentang lingkungan hidup, melakukan *green employer branding*, merekrut karyawan yang

peduli dan sadar akan pentingnya kelestarian lingkungan hidup, serta membahas tentang isu lingkungan dalam proses sosialisasi/inaugurasi perusahaan.

b. Pelatihan dan Pengembangan.

Perusahaan dapat menciptakan kegiatan pelatihan dan pengembangan karyawan yang ramah lingkungan dengan cara menyelenggarakan kegiatan pelatihan karyawan dalam *environmental management* untuk meningkatkan kesadaran, keterampilan dan keahlian karyawan, melatih *green jobs* dan pelatihan gabungan untuk menciptakan keterlibatan emosi dalam *environmental management*, menerapkan gaya kepemimpinan hijau, dll.

2. Memotivasi karyawan ramah lingkungan (*green employees*).

a. Manajemen atau penilaian kinerja.

Untuk memotivasi karyawan agar/tetap ramah lingkungan, perusahaan dapat menerapkan indikator kinerja hijau ke dalam sistem manajemen atau penilaian karyawan, melakukan komunikasi tentang skema hijau pada seluruh jenjang karyawan melalui skema manajemen atau penilaian kinerja, membangun dialog mengenai lingkungan di seluruh bagian perusahaan, menetapkan target hijau pada tingkat manajer atau karyawan serta tujuan dan tanggung jawab pada lingkungan hidup, penetapan sasaran pada pencapaian hasil hijau ke dalam penilaian oleh manajer, dll.

b. Sistem gaji dan upah.

Untuk memotivasi karyawan agar/tetap ramah lingkungan, perusahaan dapat melakukan pemberian intensif dalam bentuk uang/pajak jika karyawan menggunakan sepeda maupun kendaraan bebas polusi, manajemen bonus bulanan bagi karyawan atau tim dengan *environmental management* yang baik, serta dapat melakukan pemberian kompensasi khusus bagi manajer sebagai bagian dari dasar kepengurusan pengelolaan lingkungan.

3. Menyediakan kesempatan hijau atau *green opportunities*

a. Keterlibatan karyawan.

Perusahaan menyediakan berbagai kesempatan bagi karyawan untuk terlibat dalam *environmental management* dengan melakukan kegiatan pemublikasian mengenai lingkungan hidup, skema pemberian saran mengenai isu lingkungan, pemecahan masalah secara berkelompok, membuat kompetisi rendah karbon dan kelompok kegiatan ramah lingkungan bagi karyawan di dalam perusahaan.

b. Pemberdayaan dan keterlibatan lebih mendalam dari karyawan.

Dalam usaha memberi kesempatan karyawan untuk menjadi hijau, perusahaan dapat memberdayakan karyawan dengan cara mendorong mereka untuk memberikan saran bagi perbaikan *environmental management*; membentuk perilaku pada tingkat

manajerial dan supervisor yang suportif untuk mengembangkan keterikatan karyawan dalam *environmental management*.

2.1.4 Alasan Penerapan GHRM dalam Organisasi

Hosain & Rahman (2016) menyatakan bahwa dengan penerapan GHRM, perusahaan akan dapat memenuhi tujuan utamanya, seperti dalam pengendalian biaya, menjamin kegiatan tanggung jawab sosial perusahaan, mendapat karyawan yang berkualitas, meningkatkan keunggulan kompetitif melalui kegiatan ramah lingkungan dalam perusahaan serta meningkatkan kesadaran akan nilai-nilai pelestarian alam dan etika. Hosain & Rahman (2016) juga menjelaskan alasan umum perusahaan harus mengadopsi praktik GHRM:

1. Kegiatan melestarikan lingkungan hidup.

Praktik GHRM yang dapat membantu menjaga kelestarian lingkungan seperti; penyebaran informasi dan pelaksanaan rekrutmen dengan penggunaan kertas yang minim, menciptakan ruang kerja yang rendah emisi karbon, melakukan pelatihan secara *online* agar mengurangi penggunaan dokumen dalam bentuk fisik.

2. Memastikan lingkungan kerja yang sehat dan meningkatkan moral karyawan.

Menciptakan lingkungan yang sehat dan layak akan meningkatkan kecepatan dan semangat para karyawan, hal ini dapat dilakukan dengan menyediakan ruang hijau disertai dengan tanaman dan pohon alami, memberlakukan larangan merokok di bangunan kantor, menyediakan buah dan sayuran yang sehat dalam rapat.

3. Memperoleh keunggulan kompetitif dengan memastikan kegiatan tanggung jawab sosial perusahaan.

Sebuah perusahaan akan memperoleh keunggulan kompetitif dibandingkan kompetitornya dengan memastikan praktik manajemen hijau dan penerapan tanggung jawab sosial perusahaan dilakukan dengan baik. Hal ini penting dilakukan karena tanggung jawab terhadap lingkungan sosial perusahaan telah menjadi bagian yang penting dan tidak dapat diabaikan oleh setiap perusahaan.

4. Menghemat biaya.

Seperti yang sudah disebutkan pada poin sebelumnya, bahwa mengurangi penggunaan kertas dan dokumen fisik dengan beralih pada basis digital dapat mengurangi biaya dan pemborosan. Hal ini juga dapat meningkatkan produktivitas kinerja dan menurunkan tingkat *turnover* pada karyawan dengan menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan layak.

5. Meningkatkan citra perusahaan.

Melakukan praktik hijau dapat meningkatkan citra perusahaan yang lebih baik dibanding perusahaan yang tidak menerapkannya.

6. Mengurangi intervensi pemerintah maupun lembaga hukum lainnya.

Campur tangan dari pemerintah pusat maupun daerah serta lembaga hukum lainnya kemungkinan akan berkurang jika perusahaan menjalankan praktik GHRM yang baik dan tepat.

7. Mengembangkan pengetahuan tentang ramah lingkungan dan lingkungan hidup bagi para karyawan.

Dengan pengadopsian GHRM dapat menjadikan karyawan sadar dan berperilaku ramah lingkungan sehingga menjadi warga perusahaan yang baik dari perspektif lingkungan.

8. Merangsang inovasi dan perkembangan.

Praktik GHRM akan mendorong ide dan praktik inovasi baru yang akan memudahkan pertumbuhan kualitas serta perbaikan proses dan metode kerja.

9. Memfasilitasi pembelajaran dan penyempurnaan perilaku.

Praktik GHRM membantu meningkatkan kesadaran dan kepedulian pada lingkungan bagi karyawan serta membentuk dan menyempurnakan sikap ramah lingkungan dalam pekerjaan maupun kehidupan pribadi mereka.

10. Penggunaan sumber daya yang efektif dan mengurangi pemborosan.

Pemberlakuan praktik GHRM dapat membantu perusahaan dalam penggunaan sumber daya alam yang efektif melalui pengoptimalan pemanfaatan produk daur ulang dan mengurangi pembuangan limbah dengan maksimal.

2.1.5 Peran GHRM

Fenomena lingkungan yang terjadi saat ini sangat memprihatinkan, oleh karena itu peran penghijauan melalui praktik GHRM dalam perusahaan sangat

penting dan bermanfaat bagi manusia, lingkungan hidup serta organisasi dalam hal sebagai berikut (Opatha & Arulrajah, 2014):

1. Untuk menghindari dan/atau mengurangi terjadinya pemanasan global.
2. Untuk menghindari dan/atau mengurangi fenomena bencana alam, seperti banjir, tsunami, hujan asam, badai, kekeringan, longsor, dll. Yang disebabkan oleh pemanfaatan sumber daya alam berlebihan, berbahaya dan tidak bertanggung jawab demi kegiatan konsumsi dan produksi semata.
3. Untuk menghindari dan/atau mengurangi masalah kesehatan yang disebabkan oleh polusi.
4. Untuk menghindari dan/atau mengurangi kegiatan yang membahayakan hewan dan makhluk hidup lain.
5. Untuk menjamin keseimbangan lingkungan antara manusia, hewan, tanaman dan lingkungan hidup sekitar.
6. Untuk menjamin kelangsungan hidup manusia dan organisasi bisnis dalam waktu yang berkepanjangan.

2.2 Pro-Environmental Behavior

2.2.1 Definisi Pro-Environmental Behavior

Pro-environmental behavior atau yang memiliki arti perilaku pro-lingkungan telah mendapat perhatian yang meningkat di sebagian besar akademisi, pertanyaan mengenai faktor pendorong utama seseorang untuk mengadopsi *pro-environmental behavior* semakin menarik untuk diteliti (Li et al., 2019). Definisi *pro-environmental behavior* yang dikenal secara umum adalah tindakan yang bertujuan untuk mengurangi dampak negatif pada lingkungan (Kollmuss &

Agyeman, 2002). *Pro-environmental behavior* mencakup berbagai jenis perilaku yang dioperasionalkan, seperti kegiatan daur ulang, penggunaan transportasi, pengelolaan limbah, penggunaan energi, pembelian produk ramah lingkungan dan penggunaan peralatan tenaga listrik.

Bissing-Olson et al. (2013) memperkenalkan dua konsep *pro-environmental behavior*, yakni *proactive pro-environmental behavior* dan *task-related pro-environmental behavior*. Kedua jenis *pro-environmental behavior* ini mengacu pada perilaku individu. Oleh karena itu, kedua konsep ini tidak melibatkan inisiatif organisasi dalam skala besar, seperti penggunaan energi alternatif atau sistem daur ulang di tempat kerja (Ramus & Steger, 2000).

2.2.2 Dimensi *Pro-Environmental Behavior*

Kedua konsep *pro-environmental behavior* yang dikemukakan oleh (Bissing-Olson et al., 2013) mengacu pada tindakan karyawan yang ramah lingkungan di tempat kerja. Namun, terdapat konteks yang berbeda pada setiap jenis perilaku yang mencerminkan perbedaan inti antara keduanya (Bissing-Olson et al., 2013). *Task-related pro-environmental behavior* terjadi dalam konteks tugas kerja inti yang harus dikerjakan karyawan, sedangkan *proactive pro-environmental behavior* bergerak di luar keharusan karyawan dan melibatkan pendekatan yang lebih aktif, berorientasi pada perubahan, dan atas inisiatif sendiri terhadap masalah lingkungan di tempat kerja (Bissing-Olson et al., 2013).

Konsep *proactive pro-environmental* menjelaskan sejauh mana karyawan mengambil inisiatif untuk terlibat dalam perilaku ramah lingkungan yang berangsur

melampaui ranah tugas pekerjaan yang diwajibkan (Bissing-Olson et al., 2013). Konsep ini mirip dengan konsep “*ecopreneurship*” yang digambarkan sebagai suatu jenis perilaku luar biasa yang berasal bukan dari deskripsi pekerjaan karyawan atau persyaratan manajemen, melainkan keputusan pribadi seseorang (Pichel, 2003).

Proactive pro-environmental behavior atau inisiatif pribadi, melibatkan pendekatan yang aktif dan dengan pendekatan *self-starting* untuk pekerjaannya yang tidak diwajibkan secara formal, tindakan tersebut termasuk membuat saran dan perubahan yang konstruktif, serta untuk mengatasi hambatan yang ada dengan menangani kemungkinan terjadinya hambatan dan kemunduran (Frese et al., 1996; Frese & Fay, 2001)

2.2.3 Faktor *Pro-Environmental Behavior*

Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi seseorang untuk berperilaku negatif atau positif pada lingkungan (Kollmuss & Agyeman, 2002), antara lain:

1. Faktor demografi

Faktor ini mencakup jenis kelamin dan jenjang pendidikan.

2. Faktor eksternal

Faktor eksternal mencakup faktor sosial, ekonomi, budaya dan lembaga institusional.

3. Faktor internal

Faktor internal seseorang mencakup motivasi diri, pengetahuan tentang lingkungan, kesadaran lingkungan, nilai, sikap, emosional, *locus of control*, prioritas dan tanggung jawab.

2.3. Environmental Performance

2.3.1 Definisi Environmental Performance

Menurut Paillé et al. (2014), *environmental performance* mempresentasikan hasil yang menunjukkan sejauh mana perusahaan berkomitmen untuk melindungi lingkungan hidup. Penelitian akademik mendefinisikan *environmental performance* sebagai suatu hasil yang dapat diukur dari sistem manajemen lingkungan yang berkaitan dengan kontrol yang dimiliki organisasi atas dampak lingkungannya berdasarkan kebijakan lingkungan yang berlaku (Carroll, 2016). Hal ini merupakan inisiatif dari organisasi untuk memenuhi serta melampaui harapan masyarakat mengenai lingkungan hidup (Chan, 2005). Dalam penelitian sebelumnya, *environmental performance* juga didefinisikan sebagai kegiatan menciptakan lingkungan yang ramah lingkungan dan mengurangi risiko yang terkait dengan lingkungan dengan menggabungkan manajemen internal dan eksternal organisasi untuk mencapai kinerja ekonomi secara keseluruhan serta meningkatkan kinerja mitra strategis perusahaan (Van Hock & Erasmus, 2000). Oleh karena itu, *environmental performance* penting dalam mempertahankan kinerja organisasi dalam mencegah terjadinya efek negatif (seperti, polusi, emisi lingkungan serta limbah) pada lingkungan hidup. *environmental performance* dianggap sebagai susunan multidimensi yang mencakup bukan hanya hasil dan dampak perusahaan terhadap pemangku kepentingan dan lingkungan, namun juga

prinsip tanggung jawab lingkungan dan proses aktivitas lingkungan perusahaan yang akan menentukan hasil dan masa depan (Carroll, 2016). *Environmental performance* mengacu pada berbagai praktik seperti sertifikasi ISO 14001, praktik daur ulang, *eco-design*, *eco-conception*, implementasi sistem manajemen lingkungan dan modifikasi proses manufaktur agar lebih efisien (Carroll, 2016).

2.3.2 Standard Evaluasi *Environmental Performance*

British Standard Institution menyediakan panduan untuk mengembangkan seri ISO 14000 pada tahun 1996. Pada tahun 1999, sertifikasi ISO 14031 mengusulkan indikator *environmental performance* yang dibagi menjadi tiga kategori, yakni:

1. Indikator kinerja manajemen

Indikator kinerja manajemen memberikan informasi dan secara tidak langsung mengukur upaya yang dilakukan oleh perusahaan guna meningkatkan *environmental performance* mereka.

2. Indikator operasional

Indikator operasional lingkungan memberikan informasi tentang hasil praktik pengelolaan lingkungan yang telah dilakukan. Hal ini sebagai dasar evaluasi aspek lingkungan.

3. Indikator kondisi lingkungan

Indikator kondisi lingkungan secara langsung mengukur kualitas lingkungan dengan memberikan informasi terkait konteks lingkungan lokal, regional, dan nasional. Biasanya indikator ini digunakan untuk menilai dampak dari emisi udara atau kualitas air. Indikator lingkungan eksternal

ini, berhubungan dengan tujuan kebijakan lingkungan, membantu penentuan prioritas dan objektivitas organisasi.

2.3.3 Indikator *Environmental Performance*

Dalam mengukur *environmental performance* suatu organisasi, terdapat dua indikator (Carroll, 2016), yaitu:

1. Pengukuran *environmental performance* secara objektif

environmental performance atau kinerja lingkungan kerap diukur dengan variabel yang dapat diamati dan diukur yang menggambarkan berbagai cara aktivitas tertentu dalam perusahaan dapat menyebabkan dampak pada lingkungan. Indikator-indikator ini mengukur polusi yang disebabkan oleh aktivitas perusahaan, kepatuhan terhadap peraturan lingkungan, memodifikasi proses produksi, penciptaan produk hijau dan perusahaan andil secara sukarela dalam inisiatif lingkungan. Indikator ini sering kali dihitung berdasarkan data yang dilaporkan perusahaan secara wajib maupun sukarela.

2. Pengukuran *environmental performance* secara non-objektif

Praktik dan aktivitas lingkungan kerap dipertimbangkan saat mengukur *environmental performance*, karena *environmental performance* terkait dengan sistem manajemen lingkungan yang perusahaan terapkan. Oleh karena itu, indikator non-objektif digunakan dalam perhitungan *environmental performance* untuk mengungkapkan usaha yang dilakukan perusahaan guna mengurangi dampak aktivitas terhadap lingkungan. Ukuran *environmental performance* meliputi implementasi

sistem manajemen lingkungan, integrasi tujuan lingkungan dalam perencanaan perusahaan, desain ramah lingkungan dari hasil ataupun proses manufaktur, pengembangan produk hijau, dll.

Langkah-langkah pengukuran non-objektif ini kerap didasari pada kuesioner yang diajukan ke perusahaan dan mengungkapkan kepatuhan perusahaan pada peraturan, kendala laporan lingkungan, metode dan alat pengelolaan lingkungan, persepsi strategi lingkungan tentang pencegahan pencemaran, strategi lingkungan dengan penghematan biaya, program pelatihan karyawan, dll.

2.4 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Elshaer et al. (2021) dengan judul *“The Effect of Green Human Resource Management on Environmental Performance in Small Tourism Enterprises: Mediating Role of Pro-Environmental Behaviors”* bertujuan untuk mengetahui pengaruh praktik GHRM pada *environmental performance* yang dimediasi oleh dua dimensi *pro-environmental behavior* di usaha pariwisata kecil (hotel, restoran, agensi travel, dll.) di Mesir. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode analisis validitas dan reliabilitas *Confirmatory Factor Analysis (CFA)*. *Model goodness of fit measures* (GFI), seperti *root mean square error of approximation (RMSEA)*, *comparative fit index (CFI)*, dan *standardized root mean squared residual (SRMR)* digunakan untuk menganalisis model data yang sesuai dengan model teoritis sebelumnya. Serta menggunakan *structural equation modeling (SEM)* Amos untuk menganalisis hipotesis. Hasil dari penelitian ini menyatakan adanya pengaruh variabel GHRM terhadap *proactive pro-environmental behavior*, dan peran *pro-*

environmental behavior dalam memediasi hubungan GHRM dan *environmental performance*. Namun, pada penelitian ini tidak menunjukkan adanya hubungan secara langsung antara GHRM dan *environmental performance*.

Penelitian serupa dilakukan oleh Perez et al. (2023) dengan judul “*Green Transformational Leadership, GHRM, and Pro-environmental Behavior: An Effectual Drive to Environmental Performances of Small- and Medium-Sized Enterprises*”. Penelitian tersebut menggunakan pendekatan kuantitatif yang bertujuan untuk meneliti hubungan antara *green transformational leadership style* (GTFL) dan *green human resource management* (GHRM) pada *environmental performance*, serta peran *pro-environmental behavior* sebagai mediator dalam unit usaha kecil dan menengah di Lahore, Pakistan. Metode analisis faktor CFA digunakan untuk mengukur dan menegaskan teori yang digunakan dalam penelitian ini serta menggunakan perhitungan dengan model GFI, CFI dan RMSE. SEM digunakan untuk menganalisis model hubungan hipotesis terkait serta menggunakan teknik *bootstrapping* untuk analisis hipotesis mediasinya. Hasil penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh GTFL dan GHRM terhadap *environmental performance*, serta *pro-environmental behavior* terbukti memediasi hubungan antara GTFL dan GHRM terhadap *environmental performance*.

Penelitian lainnya dilakukan oleh Gill et al. (2021) dilakukan pada institusi pendidikan di Pakistan, dengan judul “*The effect of green human resource management on environmental performance: The mediating role of employee eco-friendly behavior*”, penelitian ini meneliti hubungan antara GHRM dan *environmental performance* serta peran *employee eco-friendly behavior* sebagai

mediator. Model pengukuran dalam penelitian ini menggunakan CFA melalui SEM untuk mengukur variabel laten. Penelitian tersebut juga menggunakan teknik *bootstrapping* pada analisis mediasi. Hasil dari penelitian ini menunjukkan adanya hubungan antara GHRM dan *environmental performance* serta, *eco-friendly behavior* terbukti memediasi hubungan antara keduanya.

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

Judul dan Penelitian	Metode Penelitian	Temuan Penelitian
<p><i>“The Effect of Green Human Resource Management on Environmental Performance in Small Tourism Enterprises: Mediating Role of Pro-Environmental Behaviors”</i>. (Elshaer et al., 2021)</p>	<p>CFA, GFI , RMSEA, CFI, SRMR dan SEM Amos</p>	<p>Adanya hubungan antara GHRM dan <i>pro-environmental behavior</i> serta <i>pro-environmental behavior</i> terbukti memediasi hubungan antara GHRM dan EP, namun GHRM dan EP tidak terbukti secara langsung memiliki hubungan.</p>
<p><i>Green Transformational Leadership, GHRM, and Pro-environmental Behavior: An Effectual Drive to Environmental Performances of Small- and Medium-Sized Enterprises”</i>. (Perez et al., 2023)</p>	<p>CFA, GFI, CFI RMSEA, SEM dan teknik <i>bootstrapping</i></p>	<p>Penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh GFTL dan GHRM terhadap EP, serta <i>pro-environmental behavior</i> terbukti memediasi hubungan antara GFTL dan GHRM terhadap EP.</p>
<p><i>“The effect of green human resource management on environmental performance: The mediating role of employee eco-friendly behavior”</i>. (Gill et al., 2021)</p>	<p>CFA melalui SEM dan teknik <i>bootstrapping</i></p>	<p>Penelitian ini menunjukkan adanya hubungan antara GHRM dan EP serta, <i>eco-friendly behavior</i> memediasi hubungan antara keduanya.</p>

2.5 Pengembangan Hipotesis

2.5.1 Pengaruh GHRM terhadap *Environmental Performance*

Barney (1986) menjelaskan bahwa GHRM mempengaruhi kinerja organisasi dengan meningkatkan efisiensi, pengendalian biaya, dan penciptaan nilai. Pada penelitian (Hadjri et al., 2019) menyatakan bahwa karyawan yang kompeten dan sadar akan *environmental performance* diperoleh melalui rekrutmen dan seleksi hijau, karyawan yang melakukan *environmental performance* secara optimal adalah karyawan yang menerima pelatihan hijau dengan baik, dan penerapan kompensasi hijau pada perusahaan dapat mendorong karyawan untuk melakukan *environmental performance* dengan baik.

Dalam penelitian lain juga membuktikan bahwa GHRM memiliki hubungan positif secara langsung pada *environmental performance* (Fang et al., 2022). Secara lebih spesifik, GHRM meningkatkan kinerja karyawan (Ragas et al., 2017), perilaku ramah lingkungan karyawan (Elshaer et al., 2021), inovasi hijau (Fang et al., 2022) serta *green culture* (Hadjri et al., 2019). Pada penelitian di Bali, Indonesia yang dilakukan oleh Rimate (2022) membuktikan GHRM memberikan pengaruh yang signifikan dalam meningkatkan *environmental performance* pada salah satu hotel. Namun, penelitian serupa pada industri hotel di Yogyakarta masih sangat terbatas. Berdasarkan uraian tersebut, dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1: GHRM berpengaruh positif pada *environmental performance* di PT Yabbiekayu Saloka Harmoni

2.5.2 Pengaruh GHRM terhadap *Proactive Pro-Environmental Behavior*

GHRM memfasilitasi karyawan dalam mengadopsi tujuan organisasi ramah lingkungan dan mendorong mereka untuk terlibat secara aktif dan dalam inisiatif menjadikan tempat kerja yang ramah lingkungan (Kim et al., 2019). Kepekaan karyawan terhadap lingkungan berhubungan langsung dengan *employee pro-environmental behavior* (Singh et al., 2020) dan GHRM berperan dalam mengkomunikasikan komitmen organisasi terhadap lingkungan melalui tahapan rekrutmen, pelatihan dan pengembangan hijau (Zibarras & Coan, 2015).

Hubungan antara GHRM dan *pro-environmental behavior* telah dibuktikan di berbagai industri seperti, penelitian yang dilakukan pada sampel pekerja IT profesional di Malaysia (Ojo et al., 2022), karyawan pada sektor *automobile* di India (Chaudhary, 2020), manajer perusahaan manufaktur skala menengah dan besar di Pakistan (Aftab et al., 2022), tenaga pendidik di institusi pendidikan tinggi Pakistan (Gill et al., 2021), karyawan pada industri pariwisata kecil menengah di Mesir (Elshaer et al., 2021) dan pada beberapa hotel di Thailand (Kim et al., 2019).

Proactive pro-environmental behavior pada karyawan tergantung kesadaran masing-masing individu terhadap budaya hijau organisasi, kesediaan mereka untuk melakukan perilaku tersebut, dan kebiasaan ramah lingkungan yang mereka lakukan dalam kehidupan sehari-hari (Dumont et al., 2017). Berdasarkan uraian tersebut peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H2: GHRM berpengaruh positif pada *Proactive Pro-Environmental Behavior* di PT Yabbiekayu Saloka Harmoni

2.5.3 Pengaruh *Proactive Pro-Environmental Behavior* terhadap *Environmental Performance*

Pro-environmental behavior karyawan mengacu pada kemauan karyawan untuk terlibat dalam kegiatan lingkungan organisasi (Young et al., 2015). Penelitian-penelitian terbaru mulai menekankan pentingnya *pro-environmental behavior* serta pentingnya penelitian yang menjelaskan unsur-unsur yang dapat mempengaruhi *pro-environmental behavior* karyawan (Anwar et al., 2020).

Penelitian sebelumnya pada bidang pariwisata dan perhotelan mendukung bahwa perilaku ramah lingkungan yang dilakukan karyawan memiliki pengaruh terhadap *environmental performance* (Elshaer et al., 2021; Kim et al., 2019). Hasil yang sama juga dikemukakan dalam penelitian Nurulfadhilah & Emilisa (2023) di beberapa rumah sakit di Banten, Indonesia. Kesediaan karyawan untuk ikut berperilaku ramah lingkungan membantu dan meningkatkan keberhasilan tujuan organisasi dengan cara meminimalkan aktivitas manusia yang berdampak pada lingkungan secara drastis (Djellal & Gallouj, 2016). Di negara berkembang, karyawan yang ramah lingkungan berperan sebagai pelaku yang efektif untuk memanfaatkan teknologi untuk memperkenalkan perilaku ramah lingkungan demi mencapai tujuan hijau organisasi secara efisien (Gilal et al., 2019). Berdasarkan uraian tersebut, dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H3: *Proactive Pro-Environmental Behavior* karyawan berpengaruh positif terhadap *Environmental Performance* di PT Yabbiekayu Saloka Harmoni

2.5.4 Peran mediasi *Proactive Pro-Environmental Behavior* terhadap GHRM dan *Environmental Performance*

Dubois & Dubois (2012) mendukung pentingnya GHRM dalam memperkenalkan dan memacu *proactive pro-environmental behavior* karyawan dalam organisasi, yang kemudian mempengaruhi *environmental performance* mereka. Renwick et al. (2013) menganalisis bahwa praktik GHRM cenderung meningkatkan kesejahteraan karyawan di tempat kerja, paling tidak melalui peningkatan lingkungan kerja dan pemenuhan kebutuhan tenaga kerja yang semakin sadar akan lingkungan hidup.

Perilaku karyawan yang ramah lingkungan akan menunjukkan komitmen mereka terhadap organisasi dan melindungi lingkungan (Gilal et al., 2019). GHRM berperan untuk menanamkan kesadaran lingkungan yang kemudian melibatkan karyawan dalam aktivitas yang berorientasi pada lingkungan yang meningkatkan *environmental performance* (Chen & Chang, 2013). Dalam tahap perekrutan sangat penting untuk menjadi seorang yang terlihat *pro-environmental* karena perusahaan yang memiliki tujuan yang sama akan cenderung menerima kandidat yang berkualitas dan termotivasi untuk melestarikan lingkungan hidup (Renwick et al., 2013).

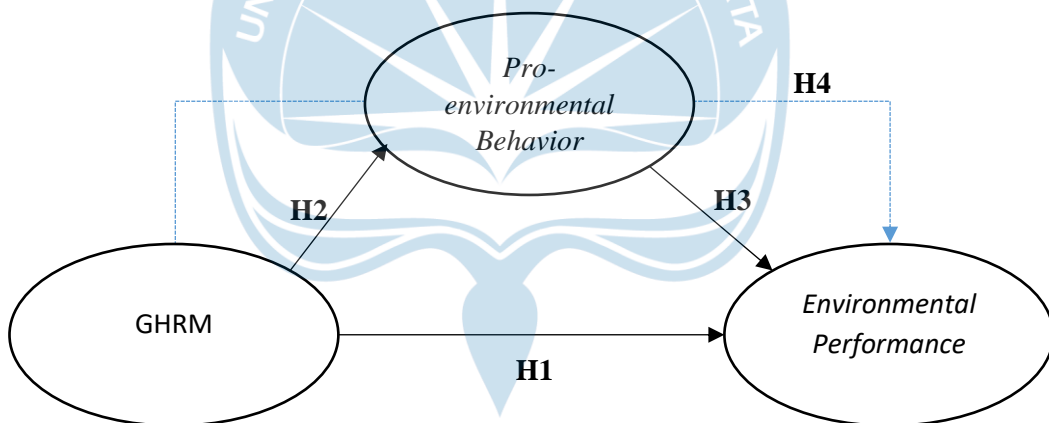
Penelitian sebelumnya menyatakan bahwa praktik GHRM mendorong *pro-environmental behavior* karyawan yang selanjutnya akan meningkatkan *environmental performance* (Aftab et al., 2022; Gill et al., 2021; Ojo et al., 2022). Pada variabel yang sama yang dilakukan dalam industri pariwisata dan perhotelan juga menyatakan hasil yang sama bahwa GHRM mempengaruhi perilaku ramah

lingkungan karyawan dan meningkatkan *environmental performance* organisasi (Elshaer et al., 2021; Kim et al., 2019). Namun, penelitian serupa di Indonesia masih sangat terbatas. Berdasarkan uraian tersebut, dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H4: *Proactive Pro-Environmental Behavior* memediasi hubungan antara GHRM dan *Environmental Performance* di PT Yabbiékayu Saloka Harmoni

2.6 Model Penelitian

Berdasarkan landasan teori dan pengembangan hipotesis tersebut, maka penelitian ini didasari oleh model penelitian sebagai berikut:



Gambar 2. 1 Model Penelitian