

## Peran Green Leadership dalam Memediasi Pengaruh Green Human Resource Management dan Green Training terhadap Kinerja Karyawan Berkelanjutan

Alfiyatussholichah<sup>1</sup>, Mochamad Fatchurrohman<sup>2</sup>, Maisyatus Su'adaa Irfana<sup>3</sup>, Fathur Rosi<sup>4</sup>

<sup>1,3,4</sup>Program Studi Manajemen, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Mahardhika

<sup>2</sup>Program Studi Bisnis Digital, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Mahardhika

[alfiyatussholichah@stiemahardhika.ac.id](mailto:alfiyatussholichah@stiemahardhika.ac.id)

### Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran Green Leadership dalam memediasi pengaruh Green Human Resource Management (Green HRM) dan Green Training terhadap Kinerja Karyawan Berkelanjutan. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis explanatory research. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner kepada 180 karyawan pada sektor jasa, pendidikan, dan industri di wilayah Surabaya yang telah menerapkan kebijakan ramah lingkungan. Teknik analisis data menggunakan Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM–PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS 4.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Green HRM dan Green Training berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan berkelanjutan. Selain itu, Green HRM dan Green Training juga terbukti berpengaruh positif terhadap Green Leadership. Temuan utama penelitian ini mengungkapkan bahwa Green Leadership berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan berkelanjutan serta berperan sebagai variabel mediasi yang memperkuat pengaruh Green HRM dan Green Training terhadap kinerja karyawan berkelanjutan. Hal ini menunjukkan bahwa kebijakan SDM hijau dan pelatihan lingkungan akan lebih efektif dalam meningkatkan kinerja berkelanjutan apabila didukung oleh kepemimpinan yang memiliki visi dan komitmen terhadap keberlanjutan lingkungan. Penelitian ini memberikan kontribusi teoretis dalam pengembangan literatur manajemen sumber daya manusia berwawasan lingkungan, khususnya terkait peran strategis kepemimpinan hijau. Secara praktis, hasil penelitian ini dapat menjadi dasar bagi organisasi dalam merancang strategi SDM, program pelatihan, serta pengembangan kepemimpinan yang terintegrasi untuk mendukung pencapaian kinerja karyawan dan keberlanjutan organisasi jangka panjang.

Kata kunci: Green Human Resource Management, Green Training, Green Leadership, Kinerja Karyawan Berkelanjutan, Keberlanjutan Organisasi.

### 1. Latar Belakang

Perubahan lingkungan bisnis global yang semakin kompleks telah mendorong organisasi untuk meninjau kembali orientasi dan strategi pengelolaannya. Organisasi modern tidak lagi dapat berfokus semata-mata pada pencapaian profit jangka pendek, tetapi dituntut untuk memperhatikan dimensi sosial dan lingkungan secara simultan. Paradigma pembangunan berkelanjutan (sustainable development) menekankan keseimbangan antara pertumbuhan ekonomi, kesejahteraan sosial, dan pelestarian lingkungan sebagai prasyarat utama keberlanjutan organisasi dalam jangka panjang (Dubois & Dubois, 2012). Dalam konteks ini, integrasi prinsip keberlanjutan ke dalam sistem dan praktik manajemen sumber daya manusia (SDM) menjadi semakin penting.

Manajemen sumber daya manusia memiliki peran strategis dalam membentuk perilaku, nilai, dan budaya kerja karyawan. Salah satu pendekatan yang berkembang pesat dalam literatur manajemen berkelanjutan adalah Green Human Resource Management (Green HRM). Green HRM didefinisikan sebagai serangkaian kebijakan dan praktik SDM yang dirancang untuk mendorong penggunaan sumber daya secara efisien, mengurangi dampak lingkungan, serta menumbuhkan perilaku kerja ramah lingkungan di seluruh level organisasi (Renwick et al., 2013). Praktik ini mencakup rekrutmen dan seleksi berbasis kesadaran lingkungan, pelatihan dan pengembangan hijau, sistem penilaian kinerja yang mempertimbangkan aspek lingkungan, serta pemberian insentif bagi perilaku pro-lingkungan.

---

Peran Green Leadership dalam Memediasi Pengaruh Green Human Resource Management dan Green Training terhadap Kinerja Karyawan Berkelanjutan

---

Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa penerapan Green HRM mampu meningkatkan kesadaran ekologis karyawan, mengurangi pemborosan sumber daya, serta memperkuat citra organisasi di mata pemangku kepentingan (Jabbour & Santos, 2008; Tang et al., 2018). Dalam perspektif strategis, Green HRM tidak hanya dipandang sebagai kewajiban moral organisasi, tetapi juga sebagai sumber keunggulan kompetitif berkelanjutan karena mendorong inovasi hijau dan kinerja jangka panjang (Kim et al., 2022). Dengan demikian, Green HRM diyakini memiliki hubungan positif dengan Kinerja Karyawan Berkelanjutan, yaitu kinerja yang tidak hanya berorientasi pada produktivitas, tetapi juga memperhatikan dampak sosial dan lingkungan dari aktivitas kerja.

Namun demikian, implementasi Green HRM dalam praktik tidak selalu menghasilkan kinerja berkelanjutan secara optimal. Beberapa studi empiris menunjukkan bahwa hubungan antara praktik SDM hijau dan kinerja karyawan sering kali bersifat tidak langsung dan dipengaruhi oleh faktor kontekstual organisasi (Pham et al., 2019). Hal ini mengindikasikan bahwa kebijakan SDM hijau memerlukan mekanisme penggerak yang mampu menerjemahkan nilai-nilai keberlanjutan ke dalam perilaku kerja nyata karyawan. Salah satu mekanisme penting tersebut adalah kepemimpinan.

Dalam konteks keberlanjutan organisasi, Green Leadership muncul sebagai gaya kepemimpinan yang relevan dan strategis. Green Leadership merujuk pada kemampuan pemimpin dalam menciptakan visi, nilai, dan praktik organisasi yang mendukung pelestarian lingkungan serta pembangunan berkelanjutan (Chen & Chang, 2013). Pemimpin dengan orientasi hijau tidak hanya menekankan pencapaian target kinerja, tetapi juga menunjukkan keteladanan dalam perilaku ramah lingkungan, mengomunikasikan nilai keberlanjutan secara konsisten, serta memberdayakan karyawan untuk terlibat aktif dalam inisiatif hijau organisasi.

Menurut Daily et al. (2012), Green Leadership berperan penting dalam membentuk budaya organisasi yang pro-lingkungan melalui proses role modeling dan komunikasi nilai. Pemimpin hijau mampu menciptakan iklim kerja yang mendorong karyawan untuk berperilaku pro-lingkungan, seperti menghemat energi, mengurangi limbah, dan mendukung inovasi ramah lingkungan. Dalam kerangka manajemen SDM, Green Leadership berfungsi sebagai penghubung antara kebijakan Green HRM dan perilaku kerja berkelanjutan karyawan, sehingga nilai-nilai hijau tidak hanya bersifat normatif, tetapi benar-benar diinternalisasi dalam praktik kerja sehari-hari.

Selain kepemimpinan, faktor lain yang berperan penting dalam mendukung kinerja berkelanjutan adalah Green Training. Green Training merupakan proses pelatihan dan pengembangan yang dirancang untuk meningkatkan pengetahuan, kesadaran, dan keterampilan karyawan terkait isu lingkungan dan keberlanjutan (Zoogah, 2011). Program pelatihan hijau mencakup edukasi mengenai pengelolaan limbah, efisiensi energi, penggunaan sumber daya secara bertanggung jawab, serta penerapan prosedur kerja ramah lingkungan. Melalui Green Training, organisasi dapat memastikan bahwa karyawan memiliki kompetensi dan motivasi yang diperlukan untuk mendukung implementasi kebijakan Green HRM.

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa Green Training berkontribusi signifikan terhadap peningkatan perilaku kerja berkelanjutan dan kinerja karyawan (Saeed et al., 2019; Pham et al., 2019). Pelatihan hijau tidak hanya meningkatkan kompetensi teknis, tetapi juga membentuk sikap dan nilai karyawan terhadap pentingnya pelestarian lingkungan. Selain itu, Green Training berpotensi menumbuhkan kepemimpinan hijau karena pemimpin yang terpapar pelatihan keberlanjutan cenderung lebih peka terhadap isu lingkungan dan lebih konsisten dalam mengintegrasikan nilai hijau ke dalam pengambilan keputusan organisasi.

Kinerja karyawan berkelanjutan merupakan konsep kinerja yang semakin relevan dalam konteks organisasi modern. Berbeda dengan konsep kinerja konvensional yang berfokus pada produktivitas dan efisiensi, kinerja karyawan berkelanjutan mencerminkan kemampuan karyawan dalam mencapai hasil kerja yang optimal dengan tetap memperhatikan tanggung jawab sosial dan lingkungan (Dubois & Dubois, 2012). Karyawan dengan orientasi keberlanjutan cenderung menunjukkan perilaku proaktif dalam menjaga lingkungan kerja, menghemat sumber daya, serta berpartisipasi dalam inisiatif keberlanjutan organisasi (Luu, 2018). Oleh karena itu, kinerja berkelanjutan dapat dipandang sebagai indikator keberhasilan integrasi prinsip green management ke dalam budaya kerja organisasi.

Dalam praktiknya, meskipun banyak organisasi telah mengadopsi elemen Green HRM dan Green Training, tidak semua berhasil mencapai tingkat kinerja berkelanjutan yang diharapkan. Hal ini menguatkan argumen bahwa keberadaan Green Leadership sebagai variabel mediasi menjadi faktor krusial. Pemimpin hijau berperan dalam menerjemahkan kebijakan dan pelatihan hijau menjadi tindakan nyata melalui teladan, motivasi, dan penguatan budaya organisasi (Robertson & Barling, 2013). Dengan demikian, Green Leadership dipandang mampu memperkuat pengaruh Green HRM dan Green Training terhadap kinerja karyawan berkelanjutan.

Meskipun kajian mengenai Green HRM, Green Training, dan Green Leadership telah berkembang pesat di negara maju, penelitian empiris di konteks Indonesia masih relatif terbatas, khususnya pada sektor jasa dan pendidikan tinggi. Padahal, sektor ini memiliki peran strategis dalam membentuk nilai dan perilaku keberlanjutan melalui kebijakan dan praktik SDM. Selain itu, masih terbatasnya penelitian yang secara simultan menguji pengaruh Green HRM dan Green Training terhadap kinerja karyawan berkelanjutan dengan Green Leadership sebagai variabel mediasi menunjukkan adanya research gap yang perlu dikaji lebih lanjut.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Green Human Resource Management dan Green Training terhadap Kinerja Karyawan Berkelanjutan, serta menguji peran mediasi Green Leadership dalam hubungan tersebut. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dalam pengembangan literatur manajemen sumber daya manusia berwawasan lingkungan, khususnya dalam memahami mekanisme kepemimpinan hijau sebagai penghubung antara kebijakan SDM hijau dan kinerja berkelanjutan. Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi dasar bagi organisasi dalam merancang strategi SDM, program pelatihan, dan pengembangan kepemimpinan yang terintegrasi untuk mendukung keberlanjutan organisasi jangka panjang.

## 2. Metode Penelitian

### 2.1 Jenis dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan pendekatan explanatory research (penelitian penjelasan) yang bertujuan untuk menguji hubungan kausal antar variabel, baik secara langsung maupun melalui variabel mediasi. Pendekatan ini digunakan untuk memahami bagaimana Green Human Resource Management (Green HRM) dan Green Training memengaruhi Kinerja Karyawan Berkelanjutan melalui peran mediasi Green Leadership. Analisis data dilakukan menggunakan Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM–PLS), karena model penelitian melibatkan hubungan antar beberapa konstruk laten dan bersifat prediktif (Hair et al., 2021). SEM–PLS juga cocok digunakan untuk ukuran sampel yang relatif moderat serta data yang tidak sepenuhnya berdistribusi normal.

### 2.2 Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap pada organisasi yang telah menerapkan kebijakan ramah lingkungan atau memiliki program keberlanjutan, seperti lembaga pendidikan tinggi, instansi jasa, atau perusahaan sektor industri di wilayah Kota Surabaya dan sekitarnya.

Teknik pengambilan sampel menggunakan purposive sampling, dengan kriteria responden sebagai berikut:

1. Karyawan tetap yang bekerja minimal selama 1 tahun.
2. Karyawan yang pernah mengikuti program pelatihan atau kegiatan terkait lingkungan (green program).
3. Karyawan yang bekerja di organisasi yang memiliki kebijakan atau aktivitas terkait Green HRM.

Jumlah sampel yang digunakan minimal 150–200 responden, sesuai dengan rekomendasi Hair et al. (2021) untuk analisis SEM–PLS dengan model mediasi dan empat konstruk utama.

Data dikumpulkan melalui kuesioner online (Google Form) dan/atau survei langsung menggunakan skala Likert 5 poin (1 = sangat tidak setuju, 5 = sangat setuju).

### **2.3 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional**

Penelitian ini terdiri dari empat variabel utama, yaitu:

a. Green Human Resource Management (X<sub>1</sub>)

Merupakan kebijakan dan praktik pengelolaan SDM yang diarahkan untuk mendukung tujuan keberlanjutan organisasi melalui aktivitas yang ramah lingkungan (Renwick et al., 2013).

Indikator yang digunakan antara lain:

1. Rekrutmen dan seleksi hijau (green recruitment).
2. Pelatihan dan pengembangan hijau (green development).
3. Penilaian kinerja berbasis lingkungan.
4. Sistem kompensasi dan penghargaan hijau.

b. Green Training (X<sub>2</sub>)

Merupakan program pelatihan yang meningkatkan kesadaran dan kompetensi karyawan terhadap isu-isu lingkungan (Zoogah, 2011).

Indikator yang digunakan:

1. Materi pelatihan terkait pelestarian lingkungan.
2. Implementasi pelatihan berbasis praktik hijau.
3. Dukungan organisasi terhadap pelatihan berkelanjutan.
4. Dampak pelatihan terhadap perilaku kerja hijau.

c. Green Leadership (M)

Gaya kepemimpinan yang menginspirasi dan memotivasi karyawan untuk berperilaku ramah lingkungan dan mendukung keberlanjutan organisasi (Chen & Chang, 2013).

Indikator pengukuran:

1. Keteladanan pemimpin dalam perilaku hijau.
2. Visi dan komitmen terhadap keberlanjutan.
3. Komunikasi nilai lingkungan.
4. Pemberdayaan dan motivasi karyawan dalam kegiatan hijau.

d. Kinerja Karyawan Berkelanjutan (Y)

Kemampuan karyawan dalam mencapai hasil kerja produktif yang disertai dengan tanggung jawab sosial dan kepedulian lingkungan (Dubois & Dubois, 2012).

Indikator pengukuran:

1. Produktivitas dan efisiensi kerja.
2. Perilaku kerja ramah lingkungan.
3. Partisipasi dalam kegiatan keberlanjutan organisasi.
4. Konsistensi menjaga keseimbangan kerja dan nilai lingkungan.

## 2.4 Teknik Pengumpulan Data

Data primer diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada responden yang memenuhi kriteria. Kuesioner disusun berdasarkan adaptasi instrumen penelitian terdahulu dengan penyesuaian konteks lokal. Sebelum penyebaran secara luas, dilakukan uji validitas isi (content validity) melalui expert judgment oleh dosen ahli MSDM dan manajemen keberlanjutan. Selain itu, dilakukan uji coba instrumen (pilot test) terhadap 30 responden untuk menilai reliabilitas awal dengan nilai Cronbach's Alpha minimal 0,7 sebagai batas kelayakan.

## 2.5 Teknik Analisa Data

Kuesioner Tahapan analisis data menggunakan SEM-PLS dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS 4.0, melalui beberapa tahap sebagai berikut:

### a. Uji Model Pengukuran (Outer Model)

1. Uji validitas konvergen (Average Variance Extracted/AVE > 0,5).
2. Uji reliabilitas konstruk (Composite Reliability > 0,7).
3. Uji validitas diskriminan menggunakan kriteria Fornell-Larcker dan cross-loading.

### b. Uji Model Struktural (Inner Model)

1. Uji nilai R<sup>2</sup> untuk mengukur besarnya pengaruh antar konstruk.
2. Uji nilai Q<sup>2</sup> untuk melihat relevansi prediktif model.
3. Uji t-statistic dan p-value untuk menguji signifikansi hubungan antar variabel melalui bootstrapping (5000 subsample).

### c. Uji Mediasi

Mediasi Green Leadership diuji dengan metode bootstrapping indirect effect untuk melihat signifikansi efek tidak langsung antara Green HRM dan Green Training terhadap Kinerja Karyawan Berkualitas.

## 3. Hasil dan Diskusi

### 3.1 Deskripsi Responden

Penelitian ini melibatkan 180 responden yang berasal dari organisasi di sektor pendidikan tinggi, jasa, dan industri di wilayah Kota Surabaya. Berdasarkan karakteristik responden, sebagian besar berusia antara 26–40 tahun (60%), dengan tingkat pendidikan minimal S1 (75%), dan masa kerja di atas 3 tahun (68%). Komposisi ini menunjukkan bahwa responden merupakan kelompok karyawan yang relatif berpengalaman dan memiliki tingkat pemahaman yang cukup baik terhadap kebijakan organisasi, termasuk program terkait lingkungan dan keberlanjutan.

### 3.2 Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Uji validitas dan reliabilitas konstruk menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki nilai loading factor > 0,70, sehingga memenuhi kriteria validitas konvergen. Nilai Average Variance Extracted (AVE) untuk masing-masing konstruk berada di atas 0,50, dan Composite Reliability (CR) berkisar antara 0,87–0,94, menandakan reliabilitas yang sangat baik. Hasil uji validitas diskriminan dengan metode Fornell-Larcker juga menunjukkan bahwa akar kuadrat AVE setiap konstruk lebih tinggi daripada korelasi antar konstruk lainnya, sehingga seluruh variabel dianggap valid dan reliabel.

### 3.3 Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Berdasarkan hasil analisis SEM-PLS menggunakan SmartPLS 4.0, diperoleh nilai  $R^2$  sebesar 0,642 untuk konstruk Kinerja Karyawan Berkelanjutan, yang berarti bahwa 64,2% variasi kinerja berkelanjutan dapat dijelaskan oleh Green HRM, Green Training, dan Green Leadership. Sementara nilai  $R^2$  untuk Green Leadership sebesar 0,583, menunjukkan bahwa 58,3% variasinya dijelaskan oleh Green HRM dan Green Training. Nilai  $Q^2$  predictive relevance sebesar 0,467 menandakan bahwa model memiliki daya prediksi yang kuat terhadap hubungan antar konstruk laten. Dengan demikian, model struktural yang dibangun layak untuk dianalisis lebih lanjut.

### 3.4 Hasil Uji Hipotesis

Hasil pengujian hipotesis melalui analisis bootstrapping (5000 subsamples) disajikan pada tabel berikut:

Tabel 1. Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis	Hubungan Antar Variabel	Koefisien Jalur ( $\beta$ )	t-Statistik	p-Value	Keterangan
H1	Green HRM → Kinerja Karyawan Berkelanjutan	0,248	3,211	0,001	Diterima
H2	Green HRM → Green Leadership	0,398	5,227	0	Diterima
H3	Green Training → Kinerja Karyawan Berkelanjutan	0,216	2,987	0,003	Diterima
H4	Green Training → Green Leadership	0,366	4,876	0	Diterima
H5	Green Leadership → Kinerja Karyawan Berkelanjutan	0,401	6,215	0	Diterima
H6	Green Leadership memediasi Green HRM → Kinerja Karyawan Berkelanjutan	0,16	3,547	0	Diterima
H7	Green Leadership memediasi Green Training → Kinerja Karyawan Berkelanjutan	0,146	2,912	0,004	Diterima

Sumber : Data diolah peneliti

### 3.5 Pembahasan

#### a. Pengaruh Green HRM terhadap Kinerja Karyawan Berkelanjutan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Green HRM berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan Berkelanjutan ( $\beta = 0,248$ ;  $p = 0,001$ ). Temuan ini memperkuat hasil penelitian Renwick et al. (2013) dan Tang et al. (2018) yang menegaskan bahwa praktik SDM yang ramah lingkungan mampu menumbuhkan perilaku kerja hijau dan meningkatkan kinerja jangka panjang. Implementasi kebijakan seperti green recruitment, green appraisal, dan green reward system memberikan motivasi bagi karyawan untuk bekerja dengan lebih efisien, bertanggung jawab, dan sadar lingkungan. Dalam konteks organisasi di Indonesia, terutama sektor jasa dan pendidikan, Green HRM menjadi faktor kunci dalam menanamkan kesadaran ekologis serta membangun komitmen keberlanjutan di tingkat individu.

#### b. Pengaruh Green Training terhadap Kinerja Karyawan Berkelanjutan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Green Training memiliki pengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan Berkelanjutan ( $\beta = 0,216$ ;  $p = 0,003$ ). Hal ini konsisten dengan penelitian Zoogah (2011) dan Pham et al. (2019), yang menyatakan bahwa pelatihan hijau berkontribusi terhadap peningkatan keterampilan dan perilaku ramah lingkungan karyawan. Pelatihan yang sistematis dan aplikatif menjadikan karyawan lebih sadar akan dampak ekologis dari

pekerjaan mereka, serta mampu mengintegrasikan prinsip keberlanjutan dalam aktivitas kerja sehari-hari. Pelatihan juga membantu organisasi menciptakan budaya pembelajaran yang berorientasi pada tanggung jawab sosial dan lingkungan, sehingga mendorong terciptanya kinerja yang berkelanjutan.

#### **c. Pengaruh Green HRM dan Green Training terhadap Green Leadership**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Green HRM ( $\beta = 0,398$ ;  $p = 0,000$ ) dan Green Training ( $\beta = 0,366$ ;  $p = 0,000$ ) berpengaruh signifikan terhadap Green Leadership. Temuan ini mendukung penelitian Chen & Chang (2013) dan Daily et al. (2012) yang menekankan bahwa praktik manajemen hijau dan program pelatihan berperan penting dalam membentuk pemimpin yang memiliki visi keberlanjutan. Kepemimpinan hijau lahir dari sistem HR yang mendorong nilai-nilai lingkungan dan pelatihan yang menanamkan kesadaran ekologis. Pemimpin yang mengalami proses pembelajaran hijau lebih cenderung berperilaku pro-lingkungan dan menjadi teladan bagi karyawan dalam mengimplementasikan kebijakan keberlanjutan organisasi.

#### **d. Pengaruh Green Leadership terhadap Kinerja Karyawan Berkelanjutan**

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa Green Leadership berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan Berkelanjutan ( $\beta = 0,401$ ;  $p = 0,000$ ). Hasil ini sejalan dengan penelitian Robertson & Barling (2013), yang menemukan bahwa pemimpin hijau memiliki peran penting dalam mendorong perilaku kerja berorientasi lingkungan melalui keteladanan, komunikasi nilai, dan pemberdayaan. Pemimpin yang menekankan pentingnya tanggung jawab ekologis dan sosial mampu menciptakan suasana kerja yang mendukung produktivitas berkelanjutan. Dalam konteks ini, Green Leadership berfungsi sebagai katalis yang memperkuat hubungan antara kebijakan SDM hijau dan perilaku kerja berkelanjutan.

#### **e. Peran Mediasi Green Leadership**

Hasil uji mediasi menunjukkan bahwa Green Leadership secara signifikan memediasi hubungan antara Green HRM dan Kinerja Karyawan Berkelanjutan ( $\beta = 0,160$ ;  $p = 0,000$ ), serta antara Green Training dan Kinerja Karyawan Berkelanjutan ( $\beta = 0,146$ ;  $p = 0,004$ ). Temuan ini menunjukkan bahwa pengaruh kebijakan SDM hijau dan pelatihan lingkungan tidak akan optimal tanpa keterlibatan pemimpin yang berorientasi hijau. Pemimpin hijau berperan dalam mentransformasikan kebijakan dan pelatihan menjadi tindakan nyata di tingkat individu maupun tim kerja. Dengan demikian, keberhasilan implementasi Green HRM dan Green Training sangat ditentukan oleh gaya kepemimpinan yang mendukung nilai keberlanjutan dan mampu menginspirasi karyawan untuk bertindak pro-lingkungan.asil

### **4. Kesimpulan**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran Green Leadership dalam memediasi pengaruh Green Human Resource Management (Green HRM) dan Green Training terhadap Kinerja Karyawan Berkelanjutan. Hasil analisis menggunakan SEM-PLS menunjukkan bahwa Green HRM dan Green Training berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan berkelanjutan, di mana kebijakan SDM hijau serta pelatihan berbasis lingkungan mampu meningkatkan kesadaran ekologis, kompetensi hijau, dan perilaku kerja pro-lingkungan karyawan. Selain itu, Green HRM dan Green Training juga terbukti berpengaruh positif terhadap pembentukan Green Leadership, yang berperan penting dalam memperkuat implementasi nilai-nilai keberlanjutan di dalam organisasi. Selanjutnya, Green Leadership berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan berkelanjutan melalui perannya sebagai teladan, pengarah, dan penguat budaya organisasi yang ramah lingkungan. Temuan utama penelitian ini menunjukkan bahwa Green Leadership secara signifikan memediasi hubungan antara Green HRM dan Green Training terhadap kinerja karyawan berkelanjutan, yang mengindikasikan bahwa efektivitas kebijakan dan pelatihan hijau akan semakin optimal apabila didukung oleh kepemimpinan yang memiliki visi dan komitmen terhadap keberlanjutan. Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan pentingnya integrasi antara strategi HRM hijau, program pelatihan lingkungan, dan kepemimpinan hijau sebagai satu kesatuan dalam mewujudkan kinerja karyawan dan keberlanjutan organisasi jangka panjang.

## Referensi

1. Afsar, B., & Umrani, W. A. (2020). Transformational leadership and innovative work behavior: The role of motivation to learn, task complexity, and innovation climate. *European Journal of Innovation Management*, 23(3), 402–428. <https://doi.org/10.1108/EJIM-12-2018-0257>
2. Ahmad, S. (2015). Green human resource management: Policies and practices. *Cogent Business & Management*, 2(1), 1–13. <https://doi.org/10.1080/23311975.2015.1030817>
3. Amrutha, V. N., & Geetha, S. N. (2020). A systematic review on green human resource management: Implications for social sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 247, 119131. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.119131>
4. Ananda, A.P. Et Al. (2023) 'Dampak Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor Tukang Kirim Cabang Surabaya', Media Mahardhika, 22(1), Pp. 102–109. Available At: <Https://Doi.Org/10.29062/Mahardika.V22i1.795>.
5. Azhara, C.R., Fatchurrohman, M. and Sari, E.P. (2025) 'Peran Disiplin Kerja Dalam Mendukung Kinerja Karyawan Pada Klinik Rawat Inap Rizky Sidoarjo', 4(2), pp. 5874–5879.
6. Chen, Y. S., & Chang, C. H. (2013). The determinants of green product development performance: Green dynamic capabilities, green transformational leadership, and green creativity. *Journal of Business Ethics*, 116(1), 107–119. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1452-x>
7. Dawam, P. T. A., Sari, E. T., Wardhani, P. S., & Fatchurrohman, M. (2025). PENGARUH LINGKUNGAN KERJA, MOTIVASI KERJA, DAN INSENTIF TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI PT. ABC. *KINDAI*, 21(1), 37-46.
8. Dubois, C. L. Z., & Dubois, D. A. (2012). Strategic HRM as social design for environmental sustainability in organization. *Human Resource Management*, 51(6), 799–826. <https://doi.org/10.1002/hrm.21505>
9. Fatchurrohman, M., Ma'arif, M. S., & Puspitasari, F. D. (2023). Analisis Gaya Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Efektivitas Kinerja Karyawan Pada Pt Graha Seribu Satu Jaya. Media Mahardhika, 22(1), 91. <https://doi.org/10.29062/mahardika.v22i1.794>
10. *Greening organizations through leaders' influence on employees' pro-environmental behaviors. Journal of Organizational Behavior*, 34(2), 176–194. <https://doi.org/10.1002/job.1820>
11. *Greening the hospitality industry: How do green human resource management practices influence organizational citizenship behavior in hotels? Tourism Management*, 72, 386–399. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.12.008>
12. Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2021). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). SAGE Publications.
13. Jabbour, C. J. C., & Santos, F. C. A. (2008). Relationships between human resource dimensions and environmental management in companies: Proposal of a model. *Journal of Cleaner Production*, 16(1), 51–58. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2006.07.026>
14. Kim, Y. J., Kim, W. G., Choi, H. M., & Phetvaroorn, K. (2019). The effect of green human resource management on hotel employees' eco-friendly behavior and environmental performance. *International Journal of Hospitality Management*, 76, 83–93. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.04.007>
15. Luu, T. T. (2020). Green human resource management and green servant leadership: Effects on green creativity via green climate and pro-environmental behaviors. *Journal of Cleaner Production*, 262, 121–133. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.121–133>
16. Norton, T. A., Parker, S. L., Zacher, H., & Ashkanasy, N. M. (2015). Employee green behavior: A theoretical framework, multilevel review, and future research agenda. *Organization & Environment*, 28(1), 103–125. <https://doi.org/10.1177/1086026615575773>
17. Opatha, H. H. D. N. P., & Arulrajah, A. A. (2014). Green human resource management: Simplified general reflections. *International Business Research*, 7(8), 101–112. <https://doi.org/10.5539/ibr.v7n8p101>
18. Renwick, D. W. S., Redman, T., & Maguire, S. (2013). Green human resource management: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 15(1), 1–14. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00328.x>
19. Singh, S. K., Giudice, M. D., Chierici, R., & Graziano, D. (2020). Green innovation and environmental performance: The role of green transformational leadership and green human resource management. *Technological Forecasting and Social Change*, 150, 119762. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.119762>
20. Zoogah, D. B. (2011). The dynamics of Green HRM behaviors: A cognitive social information processing approach. *German Journal of Human Resource Management*, 25(2), 117–139. <https://doi.org/10.1177/239700221102500204>