



Jurnal Terapan Manajemen dan Bisnis is licensed under
A [Creative Commons Attribution-Non Commercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).

Kontribusi Green Human Resource Management Terhadap Pembentukan Perilaku Hijau di Kalangan Karyawan

Thea Geneveva Josephine Jesajas ^{1)*}, Puty Febriasari ²⁾, Ali Afif ³⁾

^{1)*} Universitas Panca Bhakti, Pontianak, Indonesia
E-mail: thea.jesajas@upb.ac.id

²⁾ Universitas Panca Bhakti, Pontianak Indonesia
E-mail : puty.febriasari@upb.ac.id

³⁾ Universitas Panca Bhakti, Pontianak, Indonesia
E-mail : ali.afif@upb.ac.id

□ Correspondence Author

Article Information:

Received 01 06, 2026

Revised 01 15, 2026

Accepted 01 27, 2026

Keywords: *Green HRM; Environmental Knowledge; Employee Green Behavior; Organization*

© **Copyright:** 2026. Authors retain copyright and grant the JTMB (Jurnal Terapan Manajemen dan Bisnis) right of first publication with the work simultaneously licensed under a [Creative Commons Attribution License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

Abstract

This study is motivated by environmental changes that drive organizations to demonstrate greater concern for their surroundings, which has become a global challenge, particularly in Southeast Asia. Green Human Resource Management (GHRM) is regarded as a strategic approach to promoting sustainability through human resource practices that encourage environmental awareness. The objective of this research is to examine the relationship between GHRM, environmental knowledge, and employee green behavior. A quantitative research method was employed, with respondents comprising employees from both private and public sectors in West Kalimantan. Data were analyzed using Structural Equation Modeling–Partial Least Square (SEM-PLS). The findings indicate that discriminant validity was achieved (HTMT < 0.9), with R² values of 0.470 for employee green behavior and 0.353 for environmental knowledge, both categorized as weak. All hypotheses were supported (p-value < 0.05), and environmental knowledge was found to partially mediate the relationship between GHRM and employee green behavior (p-value = 0.000). These results suggest that implementing GHRM within organizations can enhance employees' environmentally friendly behavior, even when their environmental knowledge is limited, providing strategic implications for fostering a strong sustainability-oriented organizational culture.

How to cite:

Jesajas, T., Febriasari, P., & Afif, A. (2026). Kontribusi Green Human Resource Management Terhadap Pembentukan Perilaku Hijau di Kalangan Karyawan. *JURNAL TERAPAN MANAJEMEN DAN BISNIS*, 12(1). doi:<http://dx.doi.org/10.26737/jtmb.v12i1.8532>

INTRODUCTION

Perubahan iklim dan keberlanjutan lingkungan menjadi perhatian global yang utama terutama di tengah pesatnya pertumbuhan ekonomi di negara-negara berkembang. Kawasan Asia Tenggara, sebagai

salah satu pusat industrialisasi dunia, menghadapi tantangan besar dalam menyeimbangkan pertumbuhan ekonomi dengan keberlanjutan lingkungan. Meski berbagai inisiatif telah dilakukan untuk mencapai Tujuan Pembangunan Berkelanjutan (SDGs), khususnya SDG 8 (pekerjaan layak) dan SDG 12 (konsumsi dan produksi bertanggung jawab), ketidakseimbangan antara strategi dan implementasi kebijakan masih menjadi kendala utama (Cabunilas-Domingo, 2025; Lou et al., 2024).

Untuk mencapai penerapan keberlanjutan dalam sebuah organisasi, strategi *Green Human Resource Management* (GHRM) menjadi praktik yang dapat diimplementasikan. Perluasan implementasi GHRM dalam organisasi telah didorong oleh banyak penelitian, salah satunya oleh Dumont et al (2017) yang menyatakan bahwa implementasi GHRM melalui kebijakan seperti pelatihan hijau (*green training*), komunikasi lingkungan (*environment communication*), dan penghargaan berbasis keberlanjutan (*green reward*) secara signifikan dapat meningkatkan perilaku pro-lingkungan di antara karyawan. Praktik ini terbukti efektif dalam mendorong perilaku ramah lingkungan karyawan (*employee green behavior/EGB*). Selain itu, Fawehinmi et al (2020) menunjukkan peran penting akan pengetahuan lingkungan (*environmental knowledge*) yang akan menciptakan hubungan antara GHRM dan EGB.

Permasalahan semakin relevan ketika mempertimbangkan konteks Indonesia, khususnya di wilayah Kalimantan Barat. Kawasan ini menghadapi tekanan ekonomi yang cepat dan tantangan lingkungan yang berat, sehingga organisasi lokal perlu memperkuat komitmen terhadap praktik keberlanjutan karena kesadaran masyarakat terhadap lingkungan semakin meningkat, dimana hal ini juga berdampak pada preferensi konsumsi mereka (Muljaningsih, 2011; Priyanto et al., 2024). Disamping itu, masyarakat semakin mempertimbangkan aspek keberlanjutan dalam memilih produk dan layanan, sehingga organisasi menghadapi berbagai tekanan dari para pemangku kepentingan untuk mengadopsi praktik bisnis yang lebih ramah lingkungan (Guerci et al., 2016).

Dalam menghadapi tantangan ini, GHRM muncul sebagai pendekatan strategis untuk mendorong keberlanjutan di organisasi melalui pengelolaan sumber daya manusia yang ramah lingkungan. GHRM diidentifikasi sebagai integrasi manajemen lingkungan dengan manajemen sumber daya manusia (SDM), merupakan disiplin ilmu yang menggabungkan aspek lingkungan dengan kebijakan dan praktik SDM, sehingga memfasilitasi keberlanjutan (Longoni et al., 2018; Pham, Vo Thanh, et al., 2019; Saeed et al., 2019; Yusliza et al., 2019). Penelitian lainnya menyatakan *Green Human Resource Management* (GHRM) merujuk pada integrasi tujuan/standar lingkungan ke dalam seluruh siklus praktik SDM rekrutmen seleksi hijau, pelatihan dan pengembangan hijau, penilaian kinerja berbasis indikator lingkungan, serta imbalan dan keterlibatan hijau untuk mendorong perilaku pro-lingkungan karyawan dan meningkatkan kinerja lingkungan organisasi (Pham et al., 2020).

Praktik GHRM tidak hanya berkontribusi pada pencapaian tujuan keberlanjutan organisasi, tetapi juga membentuk perilaku hijau karyawan (*employee green behavior/EGB*). EGB menunjukkan sejauh mana karyawan terlibat dalam tindakan yang memperhatikan lingkungan di tempat kerja, baik dalam bentuk perilaku *in-role* yang terkait langsung dengan tugas formal maupun *extra-role* yang bersifat sukarela, dengan tujuan meminimalkan dampak negatif terhadap lingkungan dan mendukung pencapaian tujuan keberlanjutan organisasi (Dumont et al., 2017; Yong et al., 2020). Perilaku ini mencakup berbagai aksi ramah lingkungan seperti penghematan sumber daya, pengurangan limbah, daur ulang, serta partisipasi aktif dalam inisiatif hijau yang secara kolektif berkontribusi pada peningkatan kinerja lingkungan organisasi (Anwar et al., 2020; Saeed et al., 2019). Selain itu, EGB juga dapat dipahami sebagai tindakan sadar dan disengaja dari karyawan untuk melindungi lingkungan alam dan mengurangi

kerusakan ekologis, yang dimotivasi oleh nilai-nilai intrinsik, norma organisasi, dan pengetahuan lingkungan yang dimiliki (Li & Li, 2025).

Dengan meningkatnya keterlibatan karyawan dalam inisiatif lingkungan, mereka akan lebih terdorong untuk berbagi pengetahuan (*knowledge*) dan berpartisipasi dalam pemecahan masalah lingkungan di tempat kerja (Opatha & Arulrajah, 2014). Namun, keberhasilan implementasi GHRM bergantung pada tingkat pengetahuan (*knowledge*) lingkungan karyawan. Kurangnya pengetahuan (*knowledge*) tentang konsep keberlanjutan dapat menghambat adopsi perilaku hijau, menciptakan perasaan terintimidasi, serta mengurangi partisipasi aktif mereka dalam inisiatif lingkungan (A. Zaid et al., 2018; Mathapati, 2013; Moraes et al., 2019).

Meskipun GHRM telah diakui sebagai pendekatan penting dalam membangun budaya keberlanjutan di organisasi, sebagian besar studi kurang mengeksplorasi peran faktor internal individu, seperti *environmental knowledge* (EK) dan *employee green behavior* (EGB) (Chen & Wu, 2022; Tang et al., 2018; Zihan et al., 2024). Penelitian sebelumnya oleh Renwick et al., 2013 dan Pham, Hoang, et al., 2019 masih terfokus pada sektor manufaktur dan perhotelan, serta banyak dilakukan pada konteks organisasi di negara maju atau industri tertentu yang relatif homogen. Selain itu, penelitian terdahulu cenderung menempatkan GHRM sebagai determinan langsung perilaku karyawan, tanpa mengeksplorasi secara mendalam mekanisme psikologis individu yang menjembatani praktik GHRM dengan perilaku hijau. Peran *environmental knowledge* sebagai variabel mediasi masih menunjukkan temuan yang beragam dan belum banyak diuji dalam konteks organisasi di Indonesia (Saeed et al., 2019; Yusoff et al., 2020).

Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengisi kesenjangan penelitian dengan menguji pengaruh GHRM terhadap EGB melalui *environmental knowledge* pada karyawan yang bekerja di sektor publik dan swasta di Kalimantan Barat. Studi ini diharapkan dapat memperluas literatur GHRM dengan memberikan analisis yang lebih heterogen dan representatif khususnya di Kalimantan Barat.

METHODS

Metode penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan kausal atau eksplanatif. Pendekatan kausal atau eksplanatif dipilih karena sesuai untuk menguji hubungan kausal antar variabel secara terukur dan objektif. Proses pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan survei agar peneliti dapat mengumpulkan data kuantitatif dari responden dalam jumlah besar, kemudian dianalisis secara statistik untuk menguji hipotesis yang dirumuskan. Beberapa item yang akan dinyatakan dalam survey ini berkaitan dengan GHRM, EK dan EGB.

Penggunaan *purposive sampling* melalui survei daring berpotensi menimbulkan bias *self-selection*, di mana individu yang memiliki ketertarikan terhadap isu lingkungan atau literasi digital yang lebih tinggi cenderung lebih bersedia menjadi responden (Bethlehem, 2010; Wright, 2005). Selain itu, metode survei daring juga berisiko menghasilkan *over-representation* kelompok usia muda (Couper, 2000).

Meskipun demikian, pendekatan ini tetap dipilih karena memungkinkan peneliti menjangkau responden lintas sektor organisasi secara efisien, terutama ketika akses langsung ke organisasi terbatas. Untuk meminimalkan potensi bias, penelitian ini melibatkan responden dari sektor pemerintah dan swasta serta menerapkan kriteria pengalaman kerja minimal satu tahun agar responden memiliki paparan yang memadai terhadap kebijakan dan praktik organisasi.

Selain itu, jumlah sampel yang diperoleh ($n = 277$) telah memenuhi dan melampaui ukuran minimum yang direkomendasikan untuk analisis *Structural Equation Modeling–Partial Least Squares*

(SEM-PLS), sehingga estimasi parameter diharapkan tetap stabil dan reliabel (Hair et al., 2019). Meskipun demikian, keterbatasan terkait distribusi sektor industri tetap menjadi pertimbangan dalam menginterpretasikan hasil penelitian.

Model Penelitian

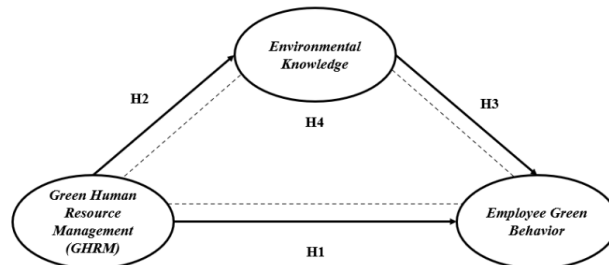


Fig. 1 Model Penelitian

Berdasarkan Gambar 1 model penelitian, penelitian ini menjelaskan bagaimana GHRM memengaruhi EGB secara langsung maupun melalui EK sebagai variabel mediasi.

Praktik GHRM, yang meliputi rekrutmen hijau, pelatihan hijau, penilaian kinerja berbasis lingkungan, serta pemberian penghargaan atas kontribusi hijau, memberikan landasan bagi karyawan untuk memahami dan menginternalisasi nilai keberlanjutan. Melalui praktik tersebut, karyawan dibekali kemampuan, motivasi, dan kesempatan untuk terlibat dalam aktivitas ramah lingkungan.

- H1:** GHRM berpengaruh positif dan signifikan terhadap EGB.
- H2:** GHRM berpengaruh positif dan signifikan terhadap EK karyawan.
- H3:** EK berpengaruh positif dan signifikan terhadap EGB.
- H4:** EK memediasi secara positif pengaruh GHRM terhadap EGB.

Selanjutnya, EK berperan penting dalam menjembatani hubungan antara GHRM dan EGB. Pengetahuan lingkungan yang diperoleh melalui pelatihan, komunikasi organisasi, maupun pengalaman kerja memungkinkan karyawan memahami dampak aktivitas kerja terhadap lingkungan dan cara-cara mengurangi dampak tersebut. Tingkat pengetahuan yang tinggi mendorong munculnya kesadaran serta keyakinan bahwa tindakan pro-lingkungan yang mereka lakukan memiliki arti penting.

EGB merupakan manifestasi nyata dari pengaruh GHRM dan EK. Karyawan yang memiliki pengetahuan lingkungan yang memadai serta dukungan dari praktik GHRM akan lebih cenderung berperilaku ramah lingkungan, baik dalam bentuk perilaku *in-role*, seperti menghemat energi dan mengurangi penggunaan kertas, maupun *extra-role*, seperti mengusulkan ide hijau atau mengajak rekan kerja melakukan praktik berkelanjutan. Dengan demikian, penelitian ini menguji bagaimana praktik GHRM berkontribusi pada pembentukan perilaku hijau karyawan, baik secara langsung maupun melalui peningkatan pengetahuan lingkungan sebagai faktor mediasi.

Teknik Analisis

Setelah data terkumpul, analisis dilanjutkan dengan *Structural Equation Modeling Partial Least Square* (SEM-PLS) untuk menjelaskan hubungan antarvariabel yang terdapat dalam model penelitian,

dengan menguraikan hasil *outer* dan *inner* model. Penggunaan SEM-PLS dipertimbangkan karena dapat menguji hubungan langsung, tidak langsung, serta analisis jalur dengan mediasi dan moderasi di dalam modelnya. Selain itu teknik analisis ini dapat bekerja secara efektif dengan jumlah sampel yang kecil (Henseler et al., 2009; Kwong & Wong, 2013). Prosedur analisis SEM-PLS diawali dengan pengujian model pengukuran (*outer model*) yang bertujuan menilai validitas serta reliabilitas konstruk yang digunakan. Tahap berikutnya adalah evaluasi model struktural (*inner model*) untuk menilai kekuatan dan arah hubungan antarvariabel dalam kerangka penelitian. Tahap terakhir adalah pengujian hipotesis, yang umumnya dilakukan melalui teknik *bootstrapping* guna menentukan tingkat signifikansi dari setiap hubungan antarvariabel (Hair et al., 2019).

RESULT AND DISCUSSION

Pengumpulan data kuantitatif berhasil diperoleh melalui penyebaran kuesioner secara *online* dengan menggunakan bantuan *google form*. Pengambilan sampel menggunakan metode *purposive sampling* dimana terdapat kriteria tertentu yang dipilih sebagai responden. Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner dengan metode tersebut, diperoleh 277 responden. Hasil deskriptif menunjukkan berdasarkan jenis kelamin, mayoritas responden adalah perempuan, yaitu sebesar 57,40% dari total sampel, sedangkan responden laki-laki sebesar 42,60%. Sebagian besar responden berusia sekitar 23-30 tahun (64,98%), mayoritas memiliki pengalaman kerja 1-5 tahun (61,37%), dan sebagian besar responden bekerja di perusahaan swasta (70,39%). Hasil demografi terperinci dapat dilihat pada Tabel 1.

Table 1. Hasil Statistik Responden

		Jenis Kelamin		Total	Persentase (%)
		Laki-laki	Perempuan		
Usia	23 - 30 year	69	111	180	64.98
	31 - 40 year	35	39	74	26.71
	41 - 50 year	13	8	21	7.58
	> 50 year	1	1	2	0.72
Pengalaman Kerja	1 - 5 year	63	107	170	61.37
	6 - 10 year	26	25	51	18.41
	> 10 year	29	27	56	20.21
Sektor Industri	Swasta	87	108	195	70.39
	Pemerintah	31	51	82	29.60
Responden Laki-laki	118				42.60
Responden Perempuan	159				57.40
Total Responden	277				

Evaluasi model pengukuran dilakukan dengan pengukuran *outer model* dan *inner model*. Pengukuran *outer model* dilakukan dengan memeriksa hasil pengujian dari uji validitas konvergen dan validitas diskriminan. Hasil pengukuran validitas konvergen ditunjukkan pada hasil *loading factor* dan *average variance extracted* (AVE). Nilai AVE dianggap memenuhi asumsi jika berada pada nilai antara 0,4 sampai dengan >0,7, dimana hasil AVE dari seluruh konstruk memiliki nilai >0,5 dan nilai *loading factor* dari setiap item memiliki nilai >0,5. Evaluasi lain yang dilakukan adalah pengukuran reliabilitas yang dievaluasi melalui *cronbach's alpha* dan *composite reliability* dan memiliki nilai >0,7 yang ditetapkan untuk semua konstruk. Hasil pengukuran menunjukkan seluruh konstruk memiliki nilai >0,7 yang berarti seluruh konstruk dinyatakan reliabel. Informasi detail terkait nilai *outer loading* dari masing-masing item dapat dilihat pada Tabel 2 dibawah ini.

Table 2. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Variabel	Item(s)	Loading Factor	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
GHRM	GHRM1	0.776	0.921	0.938	0.718
	GHRM2	0.861			
	GHRM3	0.881			
	GHRM4	0.877			
	GHRM5	0.866			
	GHRM6	0.818			
EGB	EGB1	0.643	0.748	0.841	0.571
	EGB2	0.789			
	EGB3	0.818			
	EGB4	0.760			
EK	EK1	0.824	0.857	0.913	0.778
	EK2	0.911			
	EK3	0.908			

Selanjutnya, hasil pengukuran validitas diskriminan ditunjukkan menggunakan rasio *heterotrait-monotrait* (HTMT), dimana setiap konstruk memiliki nilai kurang dari 0,9, yang berarti terpenuhinya asumsi validitas diskriminan. Karena semua pengukuran telah memenuhi kriteria yang diuraikan dalam literatur terkait penilaian model pengukuran, maka penelitian dilanjutkan ke tahap penilaian model struktural. Tabel 3 menyajikan rincian nilai dari hasil pengujian validitas diskriminan.

Table 3. Heterotrait-Monotrait (HTMT) Ratio

	EG B	EK	GHR M
EGB			
EK	0.784		
GHR M	0.679	0.656	

Setelah mengevaluasi hasil *outer model*, langkah selanjutnya adalah evaluasi hasil *inner model*. Proses ini menentukan kekuatan hubungan yang diperkirakan antara variabel laten. Evaluasi model struktural diukur melalui koefisien determinasi (R^2) dan koefisien jalur (Hair et al., 2019). Koefisien determinasi mengukur proporsi variansi pada variabel dependen yang dijelaskan oleh variabel independen. Menurut (Hair et al., 2019), dalam penelitian perilaku, nilai R^2 sebesar 0,75, 0,50, dan 0,25 menandakan bahwa model tersebut kuat, moderat, dan lemah secara berturut-turut.

Table 4. Koefisien Determinasi

Variabel <i>Dependent</i>	Variabel <i>Independent</i>	R Square (R^2)	Kategori
EGB	GHRM	0.470	Lemah
EK	GHRM, EGB	0.353	Lemah

Pada Tabel 4, disajikan data hasil pengukuran model struktural yang menunjukkan nilai R^2 untuk EGB sebagai variabel *dependent* terhadap GHRM sebagai variabel *independent* adalah 0,470 dimana nilai ini berarti model tersebut termasuk kategori lemah. Di sisi lain, nilai R^2 untuk EK sebagai variabel *dependent* terhadap GHRM dan EGB sebagai variabel *independent* adalah 0,353 dimana nilai ini berarti model tersebut termasuk kategori lemah. Selanjutnya, Tabel 5 dibawah ini menunjukkan seluruh hubungan antarvariabel dalam penelitian ini memiliki hasil yang signifikan ($p\text{-value} < 0,05$).

Table 5. Hasil Pengujian Hipotesis

Jalur Hipotesis	Path Coefficient	T Statistics	p-value	Keputusan
GHRM → EGB	0.313	4.720	0.000*	Didukung
GHRM → EK	0.594	13.009	0.000*	Didukung
EK → EGB	0.452	5.550	0.000*	Didukung

Table 6. Hasil Pengujian Hipotesis untuk Jalur Tambahan

Jalur Hipotesis	Path Coefficient	T Statistics	p-value	Keputusan
GHRM → EK → EGB	0.268	5.024	0.000*	<i>Partial Mediation</i>

Dari Tabel 5 yang menunjukkan hasil pengujian hipotesis, seluruh hubungan, baik hubungan langsung dan tidak langsung antarvariabel menunjukkan nilai $p\text{-value}$ kurang dari 0,05 yang berarti bahwa H1, H2, H3 dan H4 didukung. Untuk pengujian jalur tambahan pada Tabel 6, EK terbukti memediasi secara parsial hubungan antara GHRM dan EGB, dengan nilai $p\text{-value}$ sebesar 0,000.

Hasil analisis kuantitatif menunjukkan bahwa *green HRM* (GHRM) secara signifikan memengaruhi EGB walaupun hasilnya menunjukkan keberadaan hubungan pada kategori lemah ($R^2= 0.470$). Hal ini sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa GHRM, seperti pelatihan, dapat

meningkatkan kesadaran karyawan terhadap keberlanjutan lingkungan dan berkontribusi pada budaya organisasi hijau (Al-Alawneh et al., 2024). Selain itu, hubungan antara GHRM terhadap EK memiliki nilai R^2 sebesar 0.353 yang juga menunjukkan keberadaan hubungan pada kategori lemah.

Selanjutnya, hasil terhadap variabel mediasi dalam penelitian ini menjelaskan bahwa EK termasuk dalam kategori mediasi parsial, karena hubungan antara variabel *independent* dan *dependent* menunjukkan hasil positif dan signifikan (Hair et al., 2022). Sehingga dari hasil penelitian ini dapat dikatakan bahwa model penelitian antara variabel EGB dapat terbentuk jika penerapan praktik GHRM terhadap karyawan dilakukan dengan baik walaupun karyawan belum memiliki EK. Gambar 1 dibawah ini menunjukkan model penelitian yang menunjukkan hubungan antarvariabel.

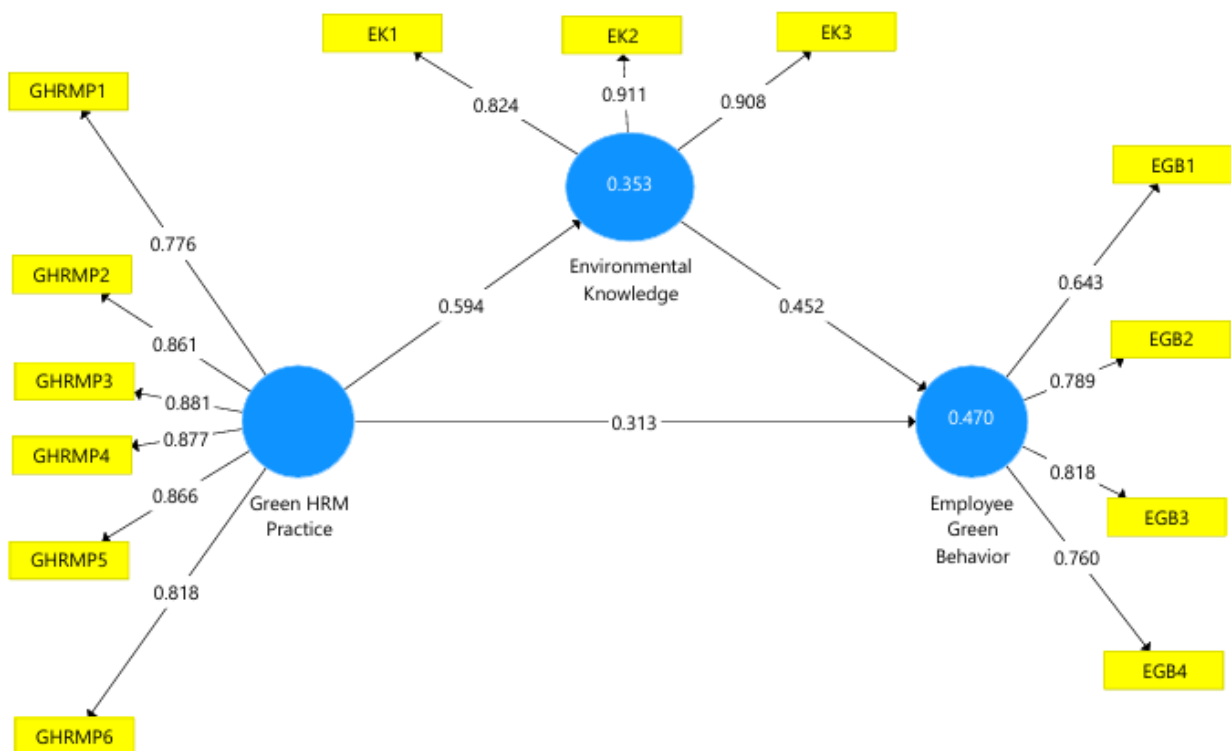


Fig. 2. Model Penelitian yang Dikembangkan

Pembahasan

Hasil penelitian terhadap hipotesis pertama menunjukkan bahwa GHRM berpengaruh signifikan terhadap EGB dengan nilai R^2 sebesar 0,470. Meskipun kekuatan hubungannya termasuk kategori lemah, temuan ini didukung oleh penelitian sebelumnya yang menegaskan bahwa praktik GHRM mampu mendorong karyawan untuk menunjukkan perilaku ramah lingkungan. Hal ini sejalan dengan teori *Ability–Motivation–Opportunity* (AMO) yang menjelaskan bahwa GHRM membangun kemampuan (*ability*), motivasi (*motivation*), dan kesempatan (*opportunity*) bagi karyawan untuk berperilaku hijau (Al-Alawneh et al., 2024). Namun di sisi lain, penelitian oleh (Dumont et al., 2017) menemukan hasil serupa, dimana GHRM memiliki pengaruh signifikan namun tidak selalu kuat, tergantung pada konteks budaya organisasi dan tingkat dukungan manajerial. Kekuatan hubungan yang masih lemah mengindikasikan bahwa

implementasi GHRM belum sepenuhnya optimal dalam memengaruhi perilaku hijau. Dengan demikian, meskipun GHRM terbukti penting, faktor lain seperti budaya organisasi hijau atau komitmen kepemimpinan juga dapat menjadi determinan tambahan dalam memperkuat EGB.

Hasil analisis hipotesis dua menunjukkan bahwa GHRM berpengaruh signifikan terhadap EK dengan nilai R^2 sebesar 0,353 yang termasuk kategori lemah. Hal ini menunjukkan bahwa praktik GHRM mampu meningkatkan pengetahuan lingkungan karyawan, meskipun kontribusinya belum maksimal. Temuan ini sejalan dengan penelitian (Pham et al., 2020) yang membuktikan bahwa pelatihan hijau dan komunikasi berkelanjutan dalam GHRM memperkuat pengetahuan karyawan tentang isu-isu lingkungan dan praktik ramah lingkungan. Lemahnya pengaruh GHRM terhadap EGB dan EK mengindikasikan bahwa keberadaan kebijakan formal saja belum cukup untuk secara efektif membentuk perilaku hijau karyawan. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa praktik GHRM akan lebih berdampak apabila didukung oleh budaya organisasi hijau dan komitmen kepemimpinan yang konsisten (Daily et al., 2009; Norton et al., 2015).

Dalam konteks ini, GHRM berperan sebagai kerangka kebijakan, namun internalisasi nilai keberlanjutan oleh karyawan sangat dipengaruhi oleh iklim organisasi dan keteladanan pimpinan. Oleh karena itu, hubungan antarvariabel yang signifikan tetapi lemah tidak menunjukkan pertentangan teori, melainkan menegaskan bahwa GHRM merupakan kondisi yang perlu namun belum menjadi kondisi yang cukup dalam mendorong perilaku hijau karyawan (Paillé et al., 2014).

Di sisi lain, terdapat penelitian yang menemukan bahwa pengaruh GHRM terhadap pengetahuan tidak selalu signifikan. Misalnya, penelitian (Renwick et al., 2013) menekankan bahwa praktik GHRM lebih sering menumbuhkan sikap positif dibandingkan pengetahuan teknis, sehingga hasilnya sangat bergantung pada intensitas program pelatihan dan dukungan organisasi. Oleh karena itu, meskipun GHRM berperan penting dalam meningkatkan pengetahuan, efektivitasnya sangat dipengaruhi oleh kualitas materi pelatihan, metode penyampaian, dan konsistensi organisasi dalam mengedukasi karyawan.

Selanjutnya, hipotesis ketiga menunjukkan EK berpengaruh signifikan terhadap EGB. Temuan ini konsisten dengan penelitian Saeed et al (2019); Yusliza et al (2020) yang menunjukkan bahwa pengetahuan lingkungan berkontribusi signifikan dalam meningkatkan perilaku ramah lingkungan. Karyawan yang memahami dampak aktivitas kerja terhadap lingkungan akan lebih terdorong untuk menghemat energi, mengurangi limbah, serta mendukung program hijau di organisasi. Namun demikian, (Ones & Dilchert, 2012) menambahkan bahwa pengetahuan saja tidak cukup, karena norma sosial dan motivasi intrinsik juga berperan penting dalam mendorong perilaku hijau. Dengan demikian, pengetahuan lingkungan terbukti penting, tetapi memerlukan dukungan faktor motivasional agar dampaknya lebih kuat.

Hasil uji mediasi menunjukkan bahwa EK memediasi secara parsial hubungan antara GHRM dan EGB. Artinya, penerapan GHRM tidak hanya berpengaruh langsung pada perilaku hijau, tetapi juga meningkatkan perilaku tersebut melalui peningkatan pengetahuan lingkungan karyawan. Dengan kata lain, semakin baik praktik GHRM diterapkan, semakin tinggi pula tingkat pengetahuan karyawan tentang isu lingkungan sehingga dapat mendorong mereka untuk berperilaku hijau. Temuan ini konsisten dengan penelitian (Zhao & Zhou, 2021) yang mengungkapkan bahwa pengetahuan lingkungan merupakan mekanisme penting dalam menjelaskan hubungan antara praktik manajemen hijau dengan perilaku pro-lingkungan karyawan.

CONCLUSIONS

Secara teoretis, temuan penelitian ini memperkuat literatur GHRM dengan menegaskan pentingnya mekanisme kognitif individu dalam menjembatani praktik organisasi dan perilaku karyawan, sejalan dengan kerangka *Ability–Motivation–Opportunity* (AMO). Dari sisi praktis, hasil penelitian ini menegaskan bahwa organisasi perlu melampaui pendekatan kebijakan formal dengan memperkuat budaya organisasi hijau dan peran kepemimpinan dalam menginternalisasi nilai keberlanjutan, sebagaimana disarankan oleh penelitian sebelumnya. Keterbatasan penelitian ini meliputi penggunaan desain *cross-sectional* yang membatasi inferensi kausal, serta metode survei daring yang berpotensi menimbulkan bias responden. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan menggunakan desain longitudinal serta memasukkan variabel kontekstual seperti kepemimpinan hijau dan budaya organisasi untuk memperkaya pemahaman mengenai pembentukan perilaku hijau karyawan.

ACKNOWLEDGMENT

Penulis mengucapkan terima kasih kepada seluruh pihak yang telah berkontribusi dalam penyelesaian penelitian ini. Ucapan terima kasih secara khusus disampaikan kepada Universitas Panca Bhakti yang telah memberikan dana untuk penelitian ini. Selain itu, terima kasih kepada para responden yang telah bersedia meluangkan waktu dan memberikan data yang sangat berharga bagi penelitian ini.

CONFLICTS OF INTEREST STATEMENT

Penulis menyatakan bahwa tidak ada konflik kepentingan yang bersifat finansial maupun non-finansial terkait dengan publikasi hasil penelitian ini. Seluruh penulis telah membaca dan menyetujui versi akhir dari manuskrip, dan bertanggung jawab penuh atas kontennya. Penelitian ini dilakukan murni untuk tujuan akademis dan ilmiah.

AUTHOR CONTRIBUTION

Penulis pertama berperan dalam perumusan konsep dan desain penelitian, pengembangan kerangka teori, penyusunan instrumen penelitian, pengolahan dan analisis data, serta penulisan draf awal manuskrip. Penulis kedua berkontribusi dalam pengumpulan data, telaah pustaka, penyempurnaan kerangka metodologi penelitian, serta penulisan dan perbaikan substansi pembahasan. Penulis ketiga berperan dalam validasi instrumen, pengecekan dan interpretasi hasil analisis, serta melakukan peninjauan kritis (*critical review*) terhadap keseluruhan manuskrip untuk memastikan kualitas akademik dan konsistensi argumen. Seluruh penulis berkontribusi dalam diskusi hasil penelitian, membaca, meninjau, dan menyetujui versi akhir manuskrip sebelum dipublikasikan.

REFERENCES

- A. Zaid, A., Talib Bon, T., & A.M. Jaaron, A. (2018). Green Human Resource Management Bundle Practices and Manufacturing Organizations for Performance Optimization: a Conceptual Model. *International Journal of Engineering & Technology*, 7(3.20), 87–91. <https://doi.org/10.14419/ijet.v7i3.20.18986>
- Al-Alawneh, R., Othman, M., & Zaid, A. A. (2024). Green HRM impact on environmental performance in higher education with mediating roles of management support and green culture. *International Journal of Organizational Analysis*, 32(6), 1141–1164. <https://doi.org/10.1108/IJOA-02-2023-3636>

- Anwar, N., Mahmood, N. H. N., Yusliza, M. Y., & ... (2020). Green Human Resource Management for organisational citizenship behaviour towards the environment and environmental performance on a university campus. *Journal of Cleaner ...* <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652620304480>
- Cabunilas-Domingo, M. M. (2025). Best Sustainable Practices: A Comparative Study of Environmental and Developmental Strategies among Southeast Asian Countries. *International Journal of Research and Scientific Innovation*, XII(VII), 650–658. <https://doi.org/10.51244/IJRSI.2025.120700064>
- Chen, T., & Wu, Z. (2022). How to facilitate employees' green behavior? The joint role of green human resource management practice and green transformational leadership. *Frontiers in Psychology*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.906869>
- Dumont, J., Shen, J., & Deng, X. (2017). Effects of Green HRM Practices on Employee Workplace Green Behavior: The Role of Psychological Green Climate and Employee Green Values. *Human Resource Management*, 56(4), 613–627. <https://doi.org/10.1002/hrm.21792>
- Fawehinmi, O., Yusliza, M. Y., Wan Kasim, W. Z., Mohamad, Z., & Sofian Abdul Halim, M. A. (2020). Exploring the Interplay of Green Human Resource Management, Employee Green Behavior, and Personal Moral Norms. *SAGE Open*, 10(4). <https://doi.org/10.1177/2158244020982292>
- Guerci, M., Montanari, F., Scapolan, A., & Epifanio, A. (2016). Green and nongreen recruitment practices for attracting job applicants: exploring independent and interactive effects. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(2), 129–150. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1062040>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis eight edition*. www.cengage.com/highered
- Hair, J. F., Tomas, G., Hult, M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. <https://www.researchgate.net/publication/354331182>
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). *The use of partial least squares path modeling in international marketing* (pp. 277–319). [https://doi.org/10.1108/S1474-7979\(2009\)0000020014](https://doi.org/10.1108/S1474-7979(2009)0000020014)
- Kwong, K., & Wong, K. (2013). *Partial least square structural equation modeling (PLS-SEM) techniques using SmartPLS*. <https://www.researchgate.net/publication/268449353>
- Li, Y., & Li, Y. (2025). Enhancing Pro-Environmental Behavior Through Green HRM: Mediating Roles of Green Mindfulness and Knowledge Sharing for Sustainable Outcomes. *Sustainability*, 17(6), 2411. <https://doi.org/10.3390/su17062411>
- Longoni, A., Luzzini, D., & Guerci, M. (2018). Deploying Environmental Management Across Functions: The Relationship Between Green Human Resource Management and Green Supply Chain Management. *Journal of Business Ethics*, 151(4), 1081–1095. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3228-1>
- Lou, J., Rader, A., Gultom, Y. M. L., Hilde, T. C., & Hultman, N. (2024). Navigating SDG 8 in the decarbonizing landscape of emerging economies: a case study of Indonesia. *Sustainable Earth Reviews*, 7(1), 26. <https://doi.org/10.1186/s42055-024-00096-5>
- Mathapati, C. M. (2013). Green HRM: a strategic facet. *Tactful Management Research Journal*, 2(02), 1.
- Moraes, S. S., Jabbour, C. J. C., Battistelle, R. A. G., Rodrigues, J. M., Renwick, D. W. S., Foropon, C., & Roubaud, D. (2019). *When knowledge management matters: interplay between green human resources and ecoefficiency in the financial service industry*.

- Muljaningsih, S. (2011). *Preferensi Konsumen dan Produsen Produk Organik di Indonesia*. 14(4). garuda.kemendikbud.go.id
- Ones, D. S., & Dilchert, S. (2012). *Employee green behaviors*. <https://www.researchgate.net/publication/285872933>
- Opatha, H. H. D. N. P., & Arulrajah, A. A. (2014). Green Human Resource Management: Simplified General Reflections. *International Business Research*, 7(8). <https://doi.org/10.5539/ibr.v7n8p101>
- Pham, N. T., Hoang, H. T., & Phan, Q. P. T. (2019). Green human resource management: a comprehensive review and future research agenda. *International Journal of Manpower*, 41(7), 845–878. <https://doi.org/10.1108/IJM-07-2019-0350>
- Pham, N. T., Thanh, T. V., Tučková, Z., & Thuy, V. T. N. (2020). The role of green human resource management in driving hotel's environmental performance: Interaction and mediation analysis. *International Journal of ...* <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0278431919307996>
- Pham, N. T., Vo Thanh, T., Tučková, Z., & Thuy, V. T. N. (2019). The role of green human resource management in driving hotel's environmental performance: Interaction and mediation analysis. *International Journal of Hospitality Management*, 88. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102392>
- Priyanto, A., Sahputra, R., Tawil, H., Ulama, U. N., & Barat, K. (2024). *Analisis Strategi Pemasaran Coca-Cola dalam Meningkatkan Omzet PT. Coca-Cola Distribusi Indonesia di Kalimantan Barat* (Vol. 1, Issue 5). Agustus. cosmos.iaisambac.ac.id
- 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>
- Saeed, B. Bin, Afsar, B., Hafeez, S., Khan, I., Tahir, M., & Afridi, M. A. (2019). Promoting employee's proenvironmental behavior through green human resource management practices. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(2), 424–438. <https://doi.org/10.1002/csr.1694>
- Tang, G., Chen, Y., Jiang, Y., Paillé, P., & Jia, J. (2018). Green human resource management practices: scale development and validity. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 56(1), 31–55. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12147>
- Yong, J. Y., Yusliza, M. Y., & Fawehinmi, O. O. (2020). Green human resource management: A systematic literature review from 2007 to 2019. ...: *An International Journal*. <https://doi.org/10.1108/BIJ-12-2018-0438>
- Yusliza, M.-Y., Norazmi, N. A., Jabbour, C. J. C., Fernando, Y., Fawehinmi, O., & Seles, B. M. R. P. (2019). Top management commitment, corporate social responsibility and green human resource management. *Benchmarking: An International Journal*, 26(6), 2051–2078. <https://doi.org/10.1108/BIJ-09-2018-0283>
- Yusliza, M.-Y., Yong, J. Y., Tanveer, M. I., Ramayah, T., Noor Faedah, J., & Muhammad, Z. (2020). A structural model of the impact of green intellectual capital on sustainable performance. *Journal of Cleaner Production*, 249, 119334. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.119334>
- Yusoff, Y. M., Nejati, M., Kee, D. M. H., & ... (2020). Linking green human resource management practices to environmental performance in hotel industry. *Global Business ...* <https://doi.org/10.1177/0972150918779294>
- Zhao, H., & Zhou, Q. (2021). Socially responsible human resource management and hotel employee organizational citizenship behavior for the environment: A social cognitive perspective. *International Journal of Hospitality Management*, 95, 102749. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102749>

Zihan, W., Makhbul, Z. K. M., & Alam, S. S. (2024). Green Human Resource Management in Practice: Assessing the Impact of Readiness and Corporate Social Responsibility on Organizational Change. *Sustainability (Switzerland)*, 16(3). <https://doi.org/10.3390/su16031153>