Peran *Green Human Resource Management* dalam Meningkatkan *Sustainable Performance*: Peran Mediasi *Green Employee Behavior* dan *Green Organizational Culture*

Muhamad Kosim[1] Adibah Yahya[2] Muhandar Putih[3] Prasetyo Harisandi[4] Kesha Meiva Mandala[5]
Program Studi Kewirausahaan, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pelita Bangsa, Bekasi, Jawa Barat, Indonesia[1,2,4,5]
Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pelita Bangsa, Bekasi, Jawa Barat, Indonesia[3]
Email: muhammadkosim@pelitabangsa.ac.id[1] adibah.yahya@pelitabangsa.ac.id[2]
muhadar.putih@pelitabangsa.ac.id[3] prasetyoharisandi@pelitabangsa.ac.id[4]
kesha.142410002@mhs.pelitabangsa.ac.id[5]

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji peran Manajemen Sumber Daya Manusia Hijau (Green Human Resource Management/GHRM) dalam meningkatkan Kinerja Keberlanjutan (Sustainability Performance/SP) melalui Perilaku Karyawan Hijau (Green Employee Behavior/GEB) dan Budaya Organisasi Hijau (Green Organizational Culture/GOC) di sektor manufaktur. Penelitian ini mengadopsi pendekatan penjelasan kuantitatif untuk menyelidiki hubungan langsung dan tidak langsung antar konstruk penelitian. Data primer dikumpulkan melalui kuesioner terstruktur menggunakan skala Likert lima poin dari karyawan perusahaan manufaktur yang memenuhi kriteria pengambilan sampel yang telah ditentukan. Data dianalisis menggunakan Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan SmartPLS 4.0. Hasil menunjukkan bahwa GHRM memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap GEB (β = 0,839, p < 0,001). GEB secara signifikan memengaruhi SP (β = 0,182, p < 0,001), sedangkan GOC memiliki pengaruh positif yang kuat terhadap SP (β = 0,837, p < 0,001). Model tersebut menjelaskan 94,5% varians dalam SP. Lebih lanjut, GEB dan GOC secara berurutan memediasi hubungan antara GHRM dan SP, dengan efek tidak langsung β = 0,908 (p < 0,001). Temuan ini menunjukkan bahwa kinerja berkelanjutan dapat diperkuat dengan mengintegrasikan praktik SDM hijau dengan perilaku karyawan dan budaya organisasi. Studi ini memberikan implikasi praktis bagi perusahaan manufaktur dan lembaga pendidikan dalam mengembangkan praktik sumber daya manusia yang berorientasi pada keberlanjutan dan kompetensi manajemen hijau.

Kata Kunci: Green Human Resource Management; Green Employee Behavior; Green Organizational Culture; Sustainable Performance

Abstract

This study investigates the influence of green employee behavior (GEB) on sustainability performance (SP) with green organizational culture (GOC) as a mediating variable in Indonesian manufacturing firms located in Jababeka Industrial Estate, Cikarang. The primary objective is to examine direct effects (GEB→GOC, GOC→SP) and the mediating role of GOC, addressing gaps in GHRM literature regarding bottom-up cultural mechanisms in emerging markets. Quantitative explanatory research was conducted using a purposive sample of 250 production employees from seven manufacturing companies (automotive, electronics, chemicals). Data were collected via validated Likert-scale questionnaires (α>0.95, AVE>0.68) and analyzed through PLS-SEM with SmartPLS 4.0, employing bootstrapping (5,000 subsamples) for path significance and mediation testing. Findings reveal exceptionally strong relationships: GEB→GOC (β=0.996, p<0.001), GOC→SP (β=0.974, p<0.001), and full mediation GEB→GOC→SP (indirect β=0.970, p<0.001), explaining 94.7% variance in SP. Results confirm GOC as a perfect institutional bridge converting individual behaviors into organizational sustainability outcomes, surpassing prior studies in effect sizes. Theoretical contributions include a novel perfect mediation model integrating AMO-RBV frameworks for developing contexts. Managerial implications urge GEB recognition programs followed by GOC dashboards as SP leading indicators. Policymakers should adopt GOC metrics in PROPER ratings for predictive sustainability enhancement in industrial estates.

Keywords: *Green Employee; Sustainability Performance; Green Organizational Culture, Industry*

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.

PENDAHULUAN

Sustainability Performance semakin menjadi perhatian penting bagi perusahaan manufaktur karena perusahaan menghadapi tuntutan regulasi lingkungan, ekspektasi pemangku kepentingan, efisiensi sumber daya, serta kebutuhan mempertahankan daya saing dalam rantai pasok global (Kurniasih et al., 2026; Oğuz, 2026). Dalam konteks Indonesia, perusahaan manufaktur tidak hanya dituntut mencapai kinerja ekonomi, tetapi juga harus memperhatikan aspek lingkungan dan sosial melalui pengelolaan energi, limbah, emisi, sumber daya, serta perilaku kerja yang bertanggung jawab terhadap lingkungan. Isu tersebut sebagai dasar penting untuk mengintegrasikan praktik sumber daya manusia dengan pencapaian keberlanjutan (Criado-Gomis et al., 2020; Mujiatun et al., 2023). Pencapaian sustainability performance tidak hanya bergantung pada teknologi ramah lingkungan, tetapi juga pada perilaku karyawan dan lingkungan organisasi yang mendukung praktik keberlanjutan. Green Employee Behavior (GEB) mencerminkan perilaku karyawan yang berorientasi pada pelestarian lingkungan, seperti penghematan energi, pengurangan limbah, kepatuhan terhadap prosedur lingkungan, serta partisipasi dalam kegiatan lingkungan (Y. Wu et al., 2025; Yu & Li, 2025). Perilaku tersebut menjadi penting karena aktivitas karyawan pada tingkat operasional dapat secara langsung memengaruhi penggunaan sumber daya serta pelaksanaan praktik lingkungan perusahaan (Perwira et al., 2025; Susanto et al., 2024).

Penelitian sebelumnya yang menjadi dasar penelitian ini telah menguji hubungan antara Green Employee Behavior, Green Organizational Culture, dan Sustainability Performance pada perusahaan manufaktur di kawasan industri Jababeka. Hasil penelitian tersebut menunjukkan hubungan positif antara GEB dan GOC serta antara GOC dan SP, dengan GOC berperan sebagai mekanisme yang menghubungkan perilaku lingkungan karyawan dengan kinerja keberlanjutan (Fatoki, 2021; Yeşiltaş et al., 2022). Namun, penelitian tersebut belum menjelaskan secara lebih mendalam bagaimana praktik pengelolaan sumber daya manusia dapat membentuk perilaku hijau karyawan (Imran et al., 2021; li et al., 2025). Kesenjangan tersebut memberikan ruang untuk memasukkan Green Human Resource Management (GHRM) sebagai faktor pendahulu. GHRM mencakup praktik sumber daya manusia yang berorientasi pada lingkungan, antara lain green recruitment, environmental training, green performance appraisal, dan green rewards. Praktik tersebut dapat menciptakan kemampuan, motivasi, dan kesempatan bagi karyawan untuk melakukan perilaku yang mendukung keberlanjutan. Secara teoritis, hubungan tersebut dapat dijelaskan melalui kerangka Ability-Motivation-Opportunity (AMO) dan Resource-Based View (RBV). Perspektif AMO menjelaskan bahwa praktik GHRM dapat meningkatkan kemampuan, motivasi, dan peluang karyawan untuk melakukan perilaku ramah lingkungan (Feriyanto et al., 2025; Taamneh et al., 2018). Sementara itu, RBV memandang sumber daya organisasi yang bernilai dan sulit ditiru, termasuk budaya organisasi, sebagai dasar pembentukan keunggulan dan kapabilitas yang berkelanjutan (Bakashaba et al., 2025). Penelitian ini mengembangkan model penelitian sebelumnya dengan menempatkan GHRM sebagai faktor awal, kemudian GEB dan GOC sebagai mekanisme yang menjelaskan bagaimana praktik SDM hijau dapat menghasilkan kinerja keberlanjutan. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya menguji pengaruh langsung GHRM terhadap sustainability performance, tetapi juga menjelaskan mekanisme perilaku dan budaya organisasi yang mendasari hubungan tersebut.

Green Human Resource Management dan Green Employee Behavior

GHRM merupakan pendekatan pengelolaan sumber daya manusia yang mengintegrasikan aspek lingkungan ke dalam berbagai fungsi SDM. Green recruitment dapat digunakan untuk menarik individu yang memiliki kesadaran lingkungan, sedangkan green training dapat meningkatkan pengetahuan dan keterampilan karyawan terkait praktik ramah lingkungan. Green performance appraisal dan green rewards selanjutnya dapat memperkuat motivasi karyawan untuk menerapkan perilaku lingkungan di tempat kerja (Ringle et al., 2020). Dalam perspektif AMO, praktik tersebut meningkatkan kemampuan melalui pelatihan, memotivasi melalui penghargaan dan evaluasi kinerja, serta memberikan kesempatan melalui keterlibatan karyawan dalam kegiatan lingkungan (Li et al., 2023). Dengan demikian, semakin baik implementasi GHRM, semakin besar kemungkinan karyawan menunjukkan perilaku yang mendukung keberlanjutan. H1: Green Human Resource Management berpengaruh positif terhadap Green Employee Behavior.

Green Human Resource Management dan Green Organizational Culture

Budaya organisasi tidak terbentuk hanya melalui kebijakan formal, tetapi juga melalui praktik yang dilakukan secara konsisten di dalam organisasi. Ketika aspek lingkungan dimasukkan ke dalam proses rekrutmen, pelatihan, penilaian kinerja, penghargaan, dan komunikasi internal, nilai-nilai lingkungan dapat menjadi bagian dari norma organisasi (Yeşiltaş et al., 2022). Dengan demikian, GHRM berpotensi memperkuat nilai dan norma yang mendukung keberlanjutan sehingga membentuk Green Organizational Culture. H2: Green Human Resource Management berpengaruh positif terhadap Green Organizational Culture.

Green Employee Behavior dan Green Organizational Culture

Perilaku karyawan yang dilakukan secara konsisten dapat berkembang menjadi pola perilaku kolektif. Ketika karyawan secara aktif menghemat energi, mengurangi limbah, mematuhi prosedur lingkungan, dan berpartisipasi dalam kegiatan lingkungan, perilaku tersebut dapat memperkuat norma dan nilai-nilai lingkungan di dalam organisasi (Roosallyn Assyofa et al., 2020). Penelitian sebelumnya menunjukkan adanya hubungan positif antara GEB dan GOC. H3: Green Employee Behavior berpengaruh positif terhadap Green Organizational Culture.

Green Employee Behavior dan Sustainability Performance

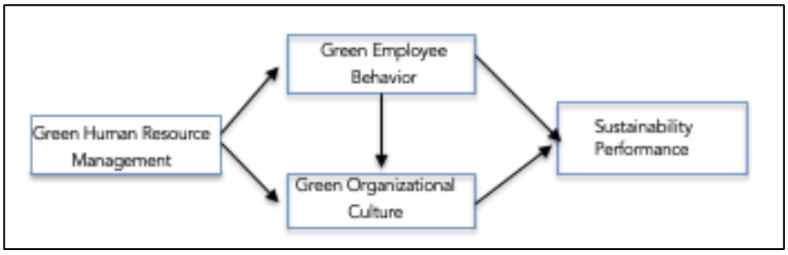
Perilaku karyawan yang berorientasi lingkungan dapat berkontribusi terhadap efisiensi penggunaan energi dan sumber daya, pengurangan limbah, kepatuhan terhadap prosedur lingkungan, serta pencapaian tujuan keberlanjutan (Mujiatun et al., 2023). Oleh karena itu, karyawan merupakan salah satu elemen penting dalam pencapaian kinerja yang berkelanjutan. H4: Green Employee Behavior berpengaruh positif terhadap kinerja keberlanjutan.

Green Organizational Culture dan Sustainability Performance

Green Organizational Culture mencerminkan nilai, norma, keyakinan, dan praktik organisasi yang mendukung keberlanjutan. Budaya yang kuat dapat membantu mengintegrasikan praktik lingkungan ke dalam aktivitas organisasi, sehingga keberlanjutan tidak hanya menjadi tanggung jawab individu, tetapi juga menjadi bagian dari sistem organisasi (Imran et al., 2021; Kurniasih et al., 2026). GOC sebagai mekanisme organisasi yang membantu menerjemahkan perilaku individual menjadi kinerja yang berkelanjutan. H5: Green Organizational Culture berpengaruh positif terhadap kinerja keberlanjutan.

Peran Mediasi Green Employee Behavior dan Green Organizational Culture

GHRM diperkirakan tidak hanya memberikan pengaruh langsung terhadap kinerja keberlanjutan, tetapi juga melalui mekanisme perilaku dan budaya organisasi. GHRM terlebih dahulu membentuk kemampuan, motivasi, dan kesempatan karyawan untuk mendorong GEB. Perilaku tersebut kemudian dapat memperkuat GOC(Fatoki, 2021; li et al., 2025). Budaya organisasi yang terbentuk selanjutnya menginstitusionalisasi perilaku hijau ke dalam praktik organisasi dan pada akhirnya meningkatkan kinerja keberlanjutan. Dengan demikian, model penelitian mengusulkan sequential mediation yang menempatkan GEB dan GOC sebagai mediator berantai antara GHRM dan Sustainability Performance. H6: Green Employee Behavior memediasi pengaruh Green Human Resource Management terhadap Sustainability Performance. H7: Green Organizational Culture memediasi pengaruh Green Human Resource Management terhadap Sustainability Performance. H8: Green Employee Behavior dan Green Organizational Culture secara berurutan memediasi pengaruh Green Human Resource Management terhadap Sustainability Performance.



Gambar 1. Kerangka Penelitian

Penelitian Terdahulu yang Relavan

No	Penulis/ Tahun	Judul	Tujuan	Metode	Hasil	Kontribusi dan relevansi
1	(Al-Swidi et al., 2021)	The joint impact of green human resource management, leadership and organizational culture on employees' green behaviour and organisational environmental performance.	Mengkaji pengaruh GHRM,kepemimpinan, dan budaya organisasi terhadap perilaku hijau karyawan serta kinerja lingkungan organisasi.	Penelitian empiris; detail teknis sampel dan analisis perlu diperiksa pada naskah lengkap.	GHRM, perilaku kepemimpinan hijau, dan budaya organisasi berkaitan dengan perilaku hijau serta kinerja lingkungan organisasi.	Sangat relevan sebagai dasar hubungan GHRM, GEB, dan GOC dalam model penelitian.
2	(Al-Hakimi et al., 2022)	The influence of green manufacturing practices on the corporate sustainable performance of SMEs under the effect of green organizational culture: A moderated mediation analysis	Menguji hubungan praktik manufaktur hijau dan kinerja keberlanjutan perusahaan dengan mempertimbangkan peran inovasi hijau dan budaya organisasi hijau.	Penelitian empiris pada UKM di Arab Saudi; pendekatan analisis mediasi dan moderasi.	Praktik manufaktur hijau memiliki pengaruh tidak langsung positif terhadap kinerja keberlanjutan melalui inovasi hijau, dan pengaruh tersebut menguat dalam kondisi budaya organisasi hijau.	Mendukung pentingnya GOC sebagai kondisi organisasi yang dapat memperkuat penerjemahan praktik hijau menjadi kinerja keberlanjutan.
3	(Ali et al., 2023)	Green means long life: Green competencies	Menganalisis hubungan kompetensi hijau dan kinerja	Penelitian empiris pada perusahaan	Budaya organisasi hijau berperan dalam	Memberikan dasar untuk menjelaskan

		for corporate sustainability performance: A moderated mediation model of green organizational culture and top management support	keberlanjutan perusahaan dengan mempertimbangkan budaya organisasi hijau dan dukungan manajemen puncak.	bersertifikasi ISO 14001 di Arab Saudi.	hubungan antara kompetensi hijau dan kinerja keberlanjutan, bersama peran dukungan manajemen puncak.	bagaimana faktor individu dan budaya organisasi dapat mendukung SP.
4	(Xie & Lau, 2023)	Evidence-Based Green Human Resource Management: A Systematic Literature Review.	Meninjau bukti ilmiah mengenai praktik GHRM dan konsekuensinya bagi karyawan maupun organisasi.	Systematic literature review.	Mengorganisasi bukti tentang praktik GHRM dan dampaknya, serta menekankan pentingnya pendekatan berbasis bukti dalam penerapan manajemen SDM hijau.	Memperkuat landasan konseptual GHRM dan membantu menjelaskan pemilihan indikator green recruitment, green training, appraisal, dan rewards.
5	(Kurniasih et al., 2026)	Green organizational culture, job satisfaction, and work engagement in enhancing sustainable performance.	Menguji peran budaya organisasi hijau, kepuasan kerja, dan keterikatan kerja dalam meningkatkan kinerja berkelanjutan	Kuantitatif; purposive sampling terhadap 250 staf akademik dan administratif dari delapan perguruan tinggi swasta di Indonesia.	Penelitian menempatkan budaya organisasi hijau dan faktor perilaku kerja sebagai faktor yang berkaitan dengan sustainable performance. Temuan rinci setiap jalur perlu dikonfirmasi pada hasil lengkap artikel.	Relevan sebagai pembanding empiris dari Indonesia, meskipun konteksnya pendidikan tinggi dan bukan manufaktur.

METODE PENELITIAN

Desain Penelitian

Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain untuk menguji hubungan kausal dan mekanisme mediasi antara GHRM, GEB, GOC, dan SP. Analisis menggunakan Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan SmartPLS 4.0. Metode tersebut dipilih karena sesuai untuk menguji model prediktif dan hubungan mediasi dalam model penelitian (Hair & Alamer, 2022). Model penelitian dikembangkan berdasarkan AMO framework dan RBV. AMO digunakan untuk menjelaskan bagaimana GHRM membentuk kemampuan, motivasi, dan kesempatan karyawan dalam melakukan perilaku hijau, sedangkan RBV digunakan untuk menjelaskan GOC sebagai sumber daya organisasi yang mendukung pencapaian sustainability performance (Chen & Ye, 2023a).

Populasi dan Sampel

Populasi penelitian adalah karyawan perusahaan manufaktur di Indonesia yang terlibat dalam aktivitas produksi, operasional, sumber daya manusia, lingkungan, EHS, atau aktivitas terkait keberlanjutan. Pengambilan sampel menggunakan purposive sampling. Kriteria responden meliputi: bekerja pada perusahaan manufaktur; memiliki masa kerja minimal satu tahun; terlibat dalam fungsi operasional, SDM, lingkungan, EHS, atau fungsi terkait; dan

memahami praktik lingkungan perusahaan, target sampel penelitian adalah 200 sampai 250 responden**.**

Teknik Pengumpulan Data

Data primer dikumpulkan menggunakan kuesioner terstruktur melalui Google Forms dan survei lapangan. Instrumen menggunakan skala Likert lima poin, yaitu 1 = sangat tidak setuju sampai 5 = sangat setuju. Indikator penelitian diadaptasi dari penelitian terdahulu dan disesuaikan dengan konteks perusahaan manufaktur di Indonesia. Sebelum digunakan dalam survei utama, instrumen akan melalui validasi ahli dan uji coba. Data sekunder berupa laporan keberlanjutan, informasi PROPER, publikasi pemerintah, BPS, dan literatur ilmiah digunakan sebagai informasi pendukung konteks penelitian.

Variabel dan Pengukuran

Penelitian terdiri atas empat konstruk utama:

Tabel 1. Variabel dan Pengukuran

Variabel	Peran	Dimensi/indikator utama
Green Human Resource Management	Independen	Green recruitment, green training, green performance appraisal, green rewards
Green Employee Behavior	Mediator 1	Penghematan energi, pengurangan limbah, kepatuhan prosedur lingkungan, partisipasi kegiatan lingkungan.
Green Organizational Culture	Mediator 2	Nilai, norma, keyakinan, dan praktik organisasi yang mendukung keberlanjutan
Sustainability Performance	Dependen	Kinerja lingkungan, sosial, dan ekonomi

Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan menggunakan Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan bantuan SmartPLS 4.0 melalui beberapa tahapan. Pertama, evaluasi model pengukuran (outer model) dilakukan dengan menguji nilai outer loading, Cronbach's Alpha, Composite Reliability (rho_a dan rho_c), serta Average Variance Extracted (AVE) untuk memastikan validitas konvergen dan reliabilitas konstruk. Kedua, evaluasi model struktural (inner model) dilakukan dengan melihat nilai R-square (R^2) untuk mengetahui kemampuan konstruk eksogen dalam menjelaskan konstruk endogen serta effect size (f^2) untuk mengetahui besarnya kontribusi masing-masing konstruk dalam model. Ketiga, pengujian hipotesis dilakukan melalui prosedur bootstrapping dengan 5.000 subsampel dengan memperhatikan nilai path coefficient, t-statistic, dan p-value. Hubungan dinyatakan signifikan apabila nilai p-value < 0,05. Keempat, pengujian mediasi dilakukan melalui analisis indirect effect untuk mengetahui peran Green Employee Behavior (GEB) dan Green Organizational Culture (GOC) dalam menjelaskan hubungan antara Green Human Resource Management (GHRM) dan Sustainability Performance (SP) (Chen & Ye, 2023b).

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Responden

Berdasarkan karakteristik demografis tabel 2, mayoritas responden berjenis kelamin laki-laki, yaitu 167 orang (66,8%), sedangkan perempuan sebanyak 83 orang (33,2%). Dari sisi usia, kelompok terbesar berada pada rentang 31 sampai 35 tahun sebanyak 82 orang (32,8%), diikuti oleh kelompok usia 25 sampai 30 tahun sebanyak 78 orang (31,2%). Kondisi ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden berada pada kelompok usia produktif dan memiliki pengalaman kerja yang cukup untuk memahami praktik lingkungan di perusahaan.

Berdasarkan tingkat pendidikan, responden didominasi oleh lulusan SMA sebanyak 105 orang (42,0%), diikuti oleh lulusan sarjana sebanyak 72 orang (28,8%) dan lulusan diploma sebanyak 68 orang (27,2%). Berdasarkan masa kerja, kelompok terbesar memiliki masa kerja 4 sampai 6 tahun sebanyak 92 orang (36,8%), kemudian 1 sampai 3 tahun sebanyak 87 orang (34,8%). Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden telah memiliki pengalaman yang relatif memadai dalam memahami prosedur operasional serta praktik lingkungan perusahaan.

Tabel 2. Karakteristik Responden

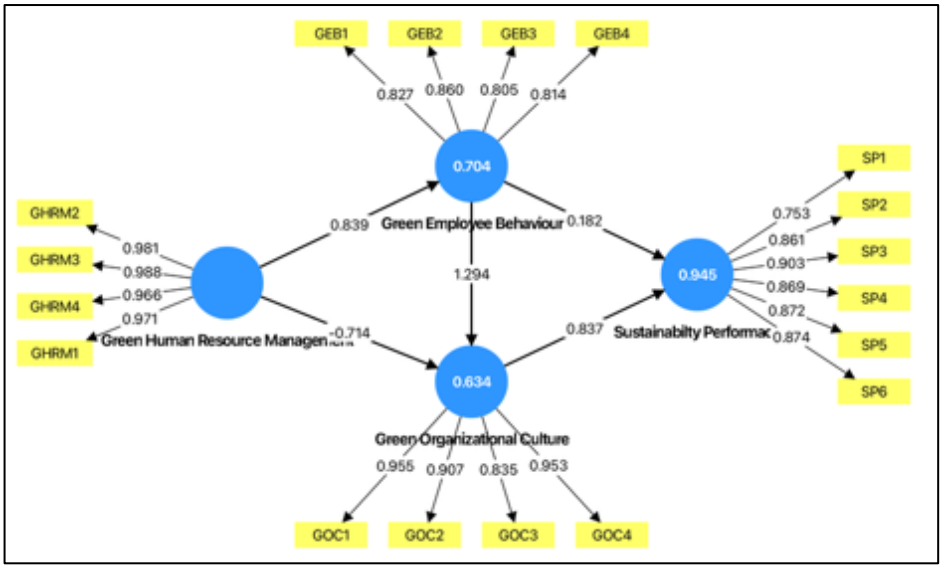
No.	Karakteristik	Kategori	Frekuensi (n)	Persentase (%)
1	Jenis Kelamin	Laki-laki	167	66,8
		Perempuan	83	33,2
2	Usia	25–30 tahun	78	31,2
		31–35 tahun	82	32,8
		36–40 tahun	54	21,6
		41–45 tahun	24	9,6
		46–55 tahun	12	4,8
3	Pendidikan Terakhir	SMA/Sederajat	105	42
		Diploma	68	27,2
		Sarjana	72	28,8
		Pascasarjana	5	2
4	Masa Kerja	1–3 tahun	87	34,8
		4–6 tahun	92	36,8
		7–10 tahun	48	19,2
		>10 tahun	23	9,2
5	Jabatan	Production Operator	98	39,2
		Technician/QC	62	24,8
		Supervisor	54	21,6
		K3L/EHS Staff	19	7,6
		Manager	17	6,8
6	Subsektor Manufaktur	Automotive & Components	82	32,8
		Electronics & Electrical	68	27,2
		Chemistry & Pharmacy	43	17,2
		Food & Beverages	35	14
		Textiles & Garments	22	8,8
7	Status Kepegawaian	Karyawan tetap	101	40,4
		Karyawan kontrak	88	35,2
		Outsourcing	61	24,4
8	Domisili	Cikarang/Bekasi	152	60,8
		Jakarta	38	15,2
		Karawang	32	12,8
		Lainnya (Purwakarta, Bogor)	28	11,2
9	Sertifikasi Perusahaan	ISO 14001	187	74,8
		PROPER Green/Gold	143	57,2
		Tidak tahu/Belum	63	25,2

Dari sisi jabatan, mayoritas responden merupakan production operator sebanyak 98 orang (39,2%), diikuti technician/QC sebanyak 62 orang (24,8%) dan supervisor sebanyak 54 orang (21,6%). Komposisi tersebut relevan dengan penelitian karena kelompok tersebut berinteraksi langsung dengan aktivitas produksi, penggunaan sumber daya, pengelolaan limbah, serta penerapan prosedur lingkungan. Berdasarkan subsektor industri, responden berasal dari automotive and components sebanyak 82 orang (32,8%), electronics and electrical sebanyak 68 orang (27,2%), chemistry and pharmacy sebanyak 43 orang (17,2%), food and beverages sebanyak 35 orang (14,0%), serta textiles and garments sebanyak 22 orang (8,8%).

Selain itu, sebanyak 74,8% responden bekerja pada perusahaan bersertifikasi ISO 14001, sedangkan 57,2% berasal dari perusahaan dengan PROPER Green/Gold

Hasil Analisis PLS-SEM

Seluruh indikator pada gambar 2 dan tabel 3 memiliki nilai outer loading di atas 0,70, dengan nilai terendah sebesar 0,753 pada indikator SP1 dan tertinggi sebesar 0,988 pada indikator GHRM3. Hasil tersebut menunjukkan bahwa seluruh indikator memenuhi kriteria validitas konvergen dan mampu merepresentasikan konstruk yang diukur.



Gambar 2. Hasil Analisa Smart PLS

Nilai Cronbach's Alpha seluruh konstruk berada pada rentang 0,846 sampai 0,984, sedangkan nilai Composite Reliability (rho_c) berada pada rentang 0,896 sampai 0,988. Nilai tersebut menunjukkan bahwa seluruh konstruk memiliki konsistensi internal yang baik. Nilai AVE masing-masing konstruk juga berada di atas 0,50, yaitu GHRM sebesar 0,954, GEB sebesar 0,684, GOC sebesar 0,835, dan SP sebesar 0,734.

Tabel 3. Hasil Uji Outer Loading, Reliabilitas, dan Validitas Konvergen

Konstruk	Indikator	Outer Loading	Cronbach's Alpha	Composite Reliability (rho_a)	Composite Reliability (rho_c)	AVE
Green Human Resource Management (GHRM)	GHRM1	0,971	0,984	0,985	0,988	0,954
	GHRM2	0,981				
	GHRM3	0,988				
	GHRM4	0,966				
Green Employee Behavior (GEB)	GEB1	0,827	0,846	0,848	0,896	0,684
	GEB2	0,860				
	GEB3	0,805				
	GEB4	0,814				
Green Organizational Culture (GOC)	GOC1	0,955	0,933	0,934	0,953	0,835
	GOC2	0,907				
	GOC3	0,835				
	GOC4	0,953				
Sustainability Performance (SP)	SP1	0,753	0,927	0,933	0,943	0,734
	SP2	0,861				
	SP3	0,903				

	SP4	0,869				
	SP5	0,872				
	SP6	0,874				

Dengan demikian, seluruh konstruk memenuhi kriteria reliabilitas dan validitas konvergen sehingga dapat digunakan untuk tahap pengujian model struktural.

Evaluasi Model Struktural

Evaluasi model struktural pada tabel 4 dilakukan dengan melihat nilai R-square, F-square, koefisien jalur, dan uji signifikansi hubungan antarvariabel menggunakan bootstrapping. Nilai R-square untuk GEB sebesar 0,704 berarti GHRM menjelaskan 70,4% variasi Green Employee Behavior, sedangkan 29,6% sisanya dipengaruhi faktor lain di luar model. Nilai R-square untuk GOC sebesar 0,634 menunjukkan GHRM dan GEB bersama-sama menjelaskan 63,4% variasi Green Organizational Culture. Nilai R-square untuk Sustainability Performance sebesar 0,945 berarti GEB, GOC, dan GHRM bersama-sama menjelaskan sekitar 94,5% variasi Sustainability Performance. Hasil ini menunjukkan model ini bisa menjelaskan data dengan sangat baik.

Tabel 4. Nilai R-Square

Konstruk Endogen	R-Square	R-Square Adjusted
Green Employee Behavior	0,704	0,703
Green Organizational Culture	0,634	0,631
Sustainability Performance	0,945	0,945

Effect Size

Hasil pengujian f-square pada tabel 5 menunjukkan besarnya kontribusi masing-masing konstruk eksogen terhadap konstruk endogen. Nilai f-square menunjukkan bahwa GHRM memiliki pengaruh yang sangat kuat terhadap GEB dengan nilai 2,375. Sementara itu, GOC memiliki effect size yang sangat besar terhadap Sustainability Performance dengan nilai 6,580. Hasil ini menunjukkan bahwa GOC memiliki kontribusi substantif yang sangat kuat dalam menjelaskan variasi Sustainability Performance dalam model penelitian.

Tabel 5. Effect Size (f^2)

Hubungan	f^2	Keterangan
GEB → GOC	1,357	Besar
GEB → SP	0,312	Besar
GHRM → GEB	2,375	Besar
GHRM → GOC	0,413	Besar
GOC → SP	6,58	Sangat besar

Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis pada tabel 6 dilakukan menggunakan prosedur bootstrapping. Hubungan dinyatakan signifikan apabila p-value < 0,05. H2 dan H3 signifikan secara statistik, tetapi arah dan besaran koefisien perlu diperiksa lebih lanjut karena GHRM → GOC menghasilkan koefisien negatif (-0,714), sedangkan GEB → GOC menghasilkan koefisien lebih besar dari 1 (1,294). Hasil pengujian menunjukkan bahwa GHRM berpengaruh positif dan signifikan terhadap GEB dengan koefisien sebesar 0,839, t-statistic 34,858, dan p-value 0,000. Dengan demikian, H1 diterima. GHRM juga menunjukkan hubungan yang signifikan dengan GOC, tetapi koefisien jalurnya bernilai negatif sebesar -0,714, dengan t-statistic 12,759 dan p-value 0,000. Secara statistik hubungan tersebut signifikan, tetapi arah negatif tidak sesuai dengan arah hipotesis yang mengharapkan hubungan positif. Selanjutnya, GEB memiliki

koefisien sebesar 1,294 terhadap GOC dengan t-statistic 23,593 dan p-value 0,000. Hubungan tersebut signifikan, tetapi nilai koefisien yang lebih besar dari 1 perlu mendapatkan perhatian metodologis. GEB berpengaruh positif dan signifikan terhadap SP dengan koefisien 0,182, t-statistic 7,118, dan p-value 0,000. GOC juga memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap SP dengan koefisien 0,837, t-statistic 36,998, dan p-value 0,000. GHRM memiliki pengaruh langsung positif dan signifikan terhadap SP sebesar 0,464, dengan t-statistic 8,467 dan p-value 0,000.

Tabel 6. Hasil Pengujian Pengaruh Langsung

Hipotesis	Hubungan	β	T-statistic	P-value	Keterangan
H1	GHRM → GEB	0,839	34,858	0.000	Diterima
H2	GHRM → GOC	-0,714	12,759	0.000	Diterima*
H3	GEB → GOC	1,294	23,593	0.000	Diterima*
H4	GEB → SP	0,182	7,118	0.000	Diterima
H5	GOC → SP	0,837	36,998	0.000	Diterima
H6	GHRM → SP	0,464	8,467	0.000	Signifikan

Pengujian Mediasi

Hasil pengujian indirect effect pada tabel 7 menunjukkan beberapa jalur mediasi yang signifikan. Hasil menunjukkan bahwa jalur GHRM → GEB → SP memiliki indirect effect sebesar 0,153, t-statistic 6,773, dan p-value 0,000. Hal ini menunjukkan bahwa GEB secara signifikan memediasi hubungan GHRM terhadap SP. Selanjutnya, jalur GHRM → GOC → SP memiliki indirect effect sebesar -0,597, t-statistic 11,821, dan p-value 0,000. Hubungan tersebut signifikan, tetapi memiliki arah negatif. Kondisi ini perlu ditafsirkan secara hati-hati karena hubungan langsung GHRM → GOC juga bernilai negatif. Temuan yang paling penting terdapat pada jalur GHRM → GEB → GOC → SP, dengan indirect effect sebesar 0,908, t-statistic 15,045, dan p-value 0,000. Hasil ini menunjukkan bahwa mekanisme mediasi berurutan melalui GEB dan GOC signifikan secara statistik.

Tabel 7. Hasil Pengujian Efek Tidak Langsung

Jalur Mediasi	Original Sample	T-statistic	P-value
GEB → GOC → SP	1,083	21,513	0,000
GHRM → GOC → SP	-0,597	11,821	0,000
GHRM → GEB → GOC	1,086	15,291	0,000
GHRM → GEB → SP	0,153	6,773	0,000
GHRM → GEB → GOC → SP	0,908	15,045	0,000

Pembahasan

Pengaruh GHRM terhadap Green Employee Behavior

Hasil penelitian menunjukkan bahwa GHRM berpengaruh positif dan signifikan terhadap Green Employee Behavior, dengan koefisien jalur sebesar 0,839 dan p-value 0,000. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin kuat penerapan praktik Green Human Resource Management, semakin tinggi kecenderungan karyawan untuk menunjukkan perilaku yang mendukung lingkungan. Temuan ini sesuai dengan kerangka Ability-Motivation-Opportunity (AMO) yang digunakan dalam penelitian (Feriyanto et al., 2025). Praktik GHRM dapat meningkatkan kemampuan karyawan melalui pelatihan lingkungan, meningkatkan motivasi melalui penilaian dan penghargaan berbasis lingkungan, serta memberikan kesempatan kepada karyawan untuk terlibat dalam aktivitas keberlanjutan (Feriyanto et al., 2025). Dengan demikian, GHRM tidak hanya berfungsi sebagai kebijakan administratif dalam pengelolaan sumber daya manusia, tetapi juga menjadi instrumen strategis untuk membentuk perilaku hijau karyawan.

Pengaruh GHRM terhadap Green Organizational Culture

Hasil pengujian menunjukkan bahwa Green Human Resource Management (GHRM) berpengaruh signifikan terhadap Green Organizational Culture (GOC), dengan koefisien jalur sebesar -0,714, statistik t sebesar 12,759, dan p-value sebesar 0,000. Meskipun signifikan secara statistik, arah hubungan yang negatif menyebabkan hipotesis yang memprediksi pengaruh positif GHRM terhadap GOC tidak didukung oleh data. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan praktik GHRM dalam model penelitian tidak secara langsung diikuti oleh peningkatan GOC. Kondisi tersebut perlu dipahami dengan mempertimbangkan Green Employee Behavior (GEB) sebagai prediktor lain yang secara simultan menjelaskan GOC. GEB menunjukkan pengaruh yang sangat kuat terhadap GOC, dengan koefisien jalur sebesar 1,294, statistik t sebesar 23,593, dan nilai p sebesar 0,000. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa perilaku hijau karyawan berperan dominan dalam pembentukan budaya organisasi hijau (Feriyanto et al., 2025). Secara konseptual, praktik GHRM seperti green recruitment, green training, green performance appraisal, dan green rewards dapat menyediakan sistem dan dukungan bagi karyawan untuk menerapkan perilaku ramah lingkungan, tetapi internalisasi nilai keberlanjutan menjadi budaya organisasi dapat berlangsung melalui perilaku nyata karyawan yang dilakukan secara konsisten (li et al., 2025). Dengan demikian, GEB dapat berperan sebagai mekanisme penting yang menerjemahkan praktik GHRM ke dalam pembentukan GOC. Pola koefisien GHRM → GOC yang negatif dan GEB → GOC yang melebihi 1 juga mengindikasikan kemungkinan adanya efek penekanan atau karakteristik hubungan antarvariabel prediktor dalam model. Oleh karena itu, koefisien negatif GHRM tidak dapat langsung dimaknai sebagai bukti bahwa GHRM menurunkan budaya organisasi hijau, tetapi perlu dipahami sebagai hasil dari hubungan struktural ketika GHRM dan GEB digunakan secara bersamaan untuk menjelaskan budaya organisasi hijau. Temuan ini menegaskan bahwa pembentukan budaya organisasi hijau tidak hanya bergantung pada kebijakan SDM, tetapi juga pada bagaimana kebijakan tersebut diterjemahkan ke dalam perilaku lingkungan karyawan.

Pengaruh Green Employee Behavior terhadap Green Organizational Culture

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Green Employee Behavior berpengaruh signifikan terhadap Green Organizational Culture, dengan koefisien jalur sebesar 1,294, statistik t sebesar 23,593, dan p-value sebesar 0,000. Hasil ini menunjukkan bahwa GEB memiliki hubungan yang sangat kuat dengan GOC dan memberikan kontribusi penting dalam menjelaskan pembentukan budaya organisasi yang berorientasi pada lingkungan (Dangaiso, 2024; Siyal et al., 2022). Perilaku karyawan seperti penghematan energi, pengurangan limbah, kepatuhan terhadap prosedur lingkungan, serta keterlibatan dalam aktivitas lingkungan dapat berkembang menjadi pola perilaku kolektif jika dilakukan secara konsisten. Pola tersebut selanjutnya dapat membentuk norma, nilai, dan kebiasaan organisasi yang mendukung keberlanjutan (Khan & Faisal, 2023; S. I. Wu & Lin, 2016). Dengan demikian, budaya organisasi hijau tidak hanya dibentuk melalui kebijakan formal perusahaan, tetapi juga melalui praktik lingkungan yang dilakukan karyawan dalam aktivitas sehari-hari.

Pengaruh Green Employee Behavior terhadap Sustainability Performance

GEB berpengaruh positif dan signifikan terhadap Sustainability Performance, dengan koefisien 0,182, statistik t 7,118, dan p-value 0,000. Temuan ini menunjukkan bahwa perilaku karyawan yang peduli terhadap lingkungan dapat membantu meningkatkan kinerja keberlanjutan perusahaan. Karyawan yang rutin menghemat energi, mengurangi limbah, menggunakan sumber daya secara efisien, dan mematuhi prosedur lingkungan dapat membantu organisasi mencapai tujuan keberlanjutan. Walaupun signifikan, koefisien GEB →

SP lebih rendah dibandingkan koefisien hubungan GOC → SP. Ini menunjukkan bahwa perilaku individu lebih efektif dalam meningkatkan kinerja keberlanjutan jika didukung oleh budaya organisasi yang kuat (Oktaviani et al., 2024).

Pengaruh Green Organizational Culture terhadap Sustainability Performance

GOC memiliki pengaruh positif yang sangat kuat terhadap Sustainability Performance, dengan koefisien 0,837, statistik t sebesar 36,998, dan p-value sebesar 0,000. Temuan ini merupakan salah satu hasil terpenting dari penelitian ini. Hasil ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang peduli lingkungan sangat berperan dalam kinerja keberlanjutan. Budaya organisasi hijau membuat nilai keberlanjutan dapat masuk ke dalam prosedur, norma, kebiasaan, dan proses pengambilan keputusan organisasi. Dengan begitu, sustainability bukan hanya perilaku individu, tetapi juga menjadi bagian dari sistem organisasi. Hasil ini juga didukung oleh nilai f^2 sebesar 6,580 yang menunjukkan effect size yang sangat besar dari GOC terhadap SP (Mujiatun et al., 2023).

Peran Green Employee Behavior dan Green Organizational Culture sebagai Mediator Berurutan

Temuan utama penelitian terdapat pada jalur: GHRM → GEB → GOC → SP. Jalur mediasi berurutan tersebut menghasilkan koefisien indirect effect sebesar 0,908, t-statistic sebesar 15,045, dan p-value sebesar 0,000. Hasil tersebut menunjukkan bahwa GHRM dapat berkontribusi terhadap sustainability performance melalui proses yang dimulai dari pembentukan perilaku hijau karyawan dan kemudian diperkuat melalui budaya organisasi hijau. GHRM menyediakan sistem dan praktik yang mendorong karyawan untuk menunjukkan perilaku ramah lingkungan. Ketika perilaku tersebut dilakukan secara konsisten dan kolektif, perilaku individual dapat berkembang menjadi nilai dan norma organisasi. Selanjutnya, budaya organisasi hijau menginstitusionalisasikan praktik keberlanjutan ke dalam aktivitas perusahaan sehingga berkontribusi terhadap kinerja keberlanjutan. Temuan ini memperluas penelitian sebelumnya yang berfokus pada hubungan GEB → GOC → SP. Penelitian saat ini menambahkan GHRM sebagai variabel antecedent, sehingga mekanisme keberlanjutan dapat dijelaskan secara lebih komprehensif (Kurniasih et al., 2026; Y. Wu et al., 2025).

KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa Green Human Resource Management (GHRM) berperan penting dalam membentuk Green Employee Behavior (GEB) serta mendukung pencapaian Sustainability Performance (SP) di perusahaan manufaktur. Hasil analisis menunjukkan bahwa GHRM berpengaruh positif dan signifikan terhadap GEB dengan koefisien sebesar 0,839. Selanjutnya, GEB berpengaruh signifikan terhadap Green Organizational Culture (GOC) dan Sustainability Performance, sedangkan GOC menunjukkan pengaruh positif yang sangat kuat terhadap Sustainability Performance dengan koefisien sebesar 0,837. Nilai R-square sebesar 0,945 menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan penjelasan yang sangat tinggi terhadap Sustainability Performance. Temuan utama penelitian menunjukkan bahwa GEB dan GOC berperan sebagai mekanisme mediasi berurutan dalam hubungan antara GHRM dan kinerja keberlanjutan. Jalur GHRM → GEB → GOC → SP memiliki indirect effect sebesar 0,908 dengan t-statistic 15,045 dan p-value 0,000. Hasil ini menunjukkan bahwa praktik SDM hijau dapat menghasilkan kinerja keberlanjutan melalui proses pembentukan perilaku hijau karyawan yang kemudian diinstitusionalisasikan menjadi budaya organisasi hijau. Bagi dunia industri, khususnya perusahaan manufaktur, hasil penelitian menunjukkan bahwa keberlanjutan tidak cukup dicapai hanya melalui investasi dalam teknologi ramah

lingkungan. Perusahaan perlu mengintegrasikan prinsip keberlanjutan ke dalam praktik manajemen sumber daya manusia melalui green recruitment, green training, green performance appraisal, dan green rewards. Perusahaan juga perlu membangun budaya organisasi yang menjadikan perilaku ramah lingkungan sebagai bagian dari rutinitas dan standar kerja. Pendekatan tersebut dapat membantu perusahaan meningkatkan efisiensi penggunaan sumber daya, pengelolaan limbah, kepatuhan lingkungan, serta pencapaian kinerja keberlanjutan secara lebih terintegrasi.

Dalam bidang pendidikan, khususnya pendidikan tinggi dan program studi manajemen, hasil penelitian dapat menjadi dasar untuk memperkuat green management dan sustainability education dalam kurikulum. Materi GHRM, green employee behavior, green organizational culture, dan sustainability performance dapat diintegrasikan ke dalam mata kuliah manajemen sumber daya manusia, perilaku organisasi, manajemen strategis, kewirausahaan, serta manajemen lingkungan. Perguruan tinggi juga dapat memperkuat pembelajaran berbasis kasus industri agar mahasiswa memahami bahwa keberlanjutan tidak hanya berkaitan dengan teknologi dan lingkungan, tetapi juga dengan pengelolaan manusia dan budaya organisasi. Dengan demikian, pendidikan tinggi dapat berkontribusi dalam mempersiapkan lulusan yang memiliki kompetensi dan kesadaran akan keberlanjutan sesuai dengan kebutuhan industri. Penelitian selanjutnya dapat mengembangkan model dengan memasukkan environmental leadership, digital transformation, dan Industry 4.0 readiness sebagai faktor tambahan yang berpotensi memengaruhi hubungan antara GHRM, perilaku karyawan, budaya organisasi, dan kinerja keberlanjutan. Penelitian mendatang juga disarankan menggunakan desain longitudinal, indikator sustainability yang lebih objektif, serta multiple data sources untuk mengurangi potensi bias dari penggunaan data persepsi dan memberikan gambaran yang lebih kuat mengenai perubahan sustainability performance dari waktu ke waktu. Selain itu, penelitian dapat diperluas ke sektor industri dan wilayah yang berbeda untuk menguji generalisasi model.

Kebaruan (novelty) penelitian ini terletak pada pengembangan model integratif yang menjelaskan mekanisme pengaruh Green Human Resource Management (GHRM) terhadap Sustainable Performance melalui peran mediasi Green Employee Behavior (GEB) dan Green Organizational Culture (GOC), khususnya dalam konteks industri manufaktur di Indonesia. Berbeda dari penelitian terdahulu yang cenderung mengkaji perilaku karyawan hijau dan budaya organisasi hijau secara terpisah sebagai konsekuensi praktik GHRM atau faktor pendukung kinerja lingkungan, penelitian ini mengintegrasikan kedua konstruk tersebut ke dalam satu kerangka konseptual untuk menjelaskan bagaimana praktik pengelolaan sumber daya manusia berorientasi lingkungan dapat diterjemahkan menjadi kinerja keberlanjutan organisasi. Secara konseptual, penelitian ini memperluas pemahaman mengenai mekanisme mikro dan organisasional dalam pencapaian keberlanjutan dengan menempatkan perilaku karyawan sebagai manifestasi tindakan individual yang berorientasi lingkungan dan budaya organisasi hijau sebagai sistem nilai kolektif yang menginstitusionalisasikan praktik keberlanjutan. Dengan demikian, kontribusi utama penelitian ini tidak hanya terletak pada pengujian hubungan langsung antara GHRM dan Sustainable Performance, tetapi juga pada penjelasan mekanisme mediasi yang menghubungkan praktik manajemen sumber daya manusia, internalisasi nilai-nilai hijau, dan pencapaian kinerja berkelanjutan. Model ini diharapkan memberikan perspektif teoretis dan empiris yang lebih komprehensif mengenai bagaimana integrasi dimensi individual dan organisasional dapat memperkuat efektivitas strategi keberlanjutan pada perusahaan manufaktur, khususnya dalam konteks negara berkembang.

DAFTAR PUSTAKA

Al-Hakimi, M. A., Al-Swidi, A. K., Gelaidan, H. M., & Mohammed, A. (2022). The influence of green manufacturing practices on the corporate sustainable performance of SMEs under the effect of green organizational culture: A moderated mediation analysis. *Journal of Cleaner Production*, *376*, 134346. https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.134346

Ali, M., Malik, M., Yaqub, M. Z., Chiappetta Jabbour, C. J., Lopes de Sousa Jabbour, A. B., & Latan, H. (2023). Green means long life - green competencies for corporate sustainability performance: A moderated mediation model of green organizational culture and top management support. *Journal of Cleaner Production*, *427*, 139174. https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.139174

Al-Swidi, A. K., Gelaidan, H. M., & Saleh, R. M. (2021). The joint impact of green human resource management, leadership and organizational culture on employees' green behaviour and organisational environmental performance. *Journal of Cleaner Production*, *316*, 128112. https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.128112

Bakashaba, R., Tukamushaba, E. K., & Atuhaire, S. (2025). From green HRM to sustainable business performance: a two-Stage meta-analytic SEM of the mediating role of green innovation. *Cogent Business & Management*, *12*(1). https://doi.org/https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2536678

Chen, S., & Ye, J. (2023a). Understanding consumers' intentions to purchase smart clothing using PLS-SEM and fsQCA. *PLoS ONE*, *18*(9 September). https://doi.org/10.1371/journal.pone.0291870

Chen, S., & Ye, J. (2023b). Understanding consumers' intentions to purchase smart clothing using PLS-SEM and fsQCA. *PLoS ONE*, *18*(9 September). https://doi.org/10.1371/journal.pone.0291870

Criado-Gomis, A., Iniesta-Bonillo, M. A., Cervera-Taulet, A., & Ribeiro-Soriano, D. (2020). Women as key agents in sustainable entrepreneurship: A gender multigroup analysis of the SEO-performance relationship. *Sustainability (Switzerland)*, *12*(3). https://doi.org/10.3390/su12031244

Dangaiso, P. (2024). Leveraging green brand equity for organic food brands: the multifaceted role of green satisfaction. *Cogent Business and Management*, *11*(1). https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2321791

Fatoki, O. (2021). Green organizational culture and environmental performance: The role of green innovation. *Journal of Legal, Ethical and Regulatory Issues*, *24*(6).

Feriyanto, N., Dihan, F. N., Prabowo, D. A., & Saputro, F. I. (2025). Enhancing the Performance of Employee Through Green HRM: Evidence from the Export-Oriented Teak Furniture Sector in Central Java. *Jurnal Organisasi Dan Manajemen*, *21*(2). https://doi.org/10.33830/jom.v21i2.11533.2025

Hair, J., & Alamer, A. (2022). Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) in second language and education research: Guidelines using an applied example. *Research Methods in Applied Linguistics*, *1*(3). https://doi.org/10.1016/j.rmal.2022.100027

Imran, M., Arshad, I., & Ismail, F. (2021). Green Organizational Culture And Organizational Performance: The Mediating Role Of Green Innovation And Environmental Performance. *Jurnal Pendidikan IPA Indonesia*, *10*(4), 515–530. https://doi.org/10.15294/jpii.v10i4.32386

Khan, S., & Faisal, S. (2023). Green Human Resource Management and Organizational Sustainability: A Systematic Literature Review and Bibliometric Analysis. *Journal of*

Sustainable Development and Planning, 1255–1262. https://doi.org/https://doi.org/10.18280/ijsdp.180430

Kurniasih, D., Triatmanto, B., & Supriadi, B. (2026). Green organizational culture, job satisfaction, and work engagement in enhancing sustainable performance. *Discover Sustainability*. https://doi.org/10.1007/s43621-026-02690-3

li, J., Gao, Z., li, X., & Xing, B. (2025). Effect of green organizational culture on employee green organizational commitment: a moderated—mediated model of employee green self-efficacy and organizational identity. *Discover Sustainability*, *6*(1). https://doi.org/10.1007/s43621-025-00875-w

Li, Z., Yu, H., & Xing, L. (2023). The impact of green culture on employees' green behavior: The mediation role of environmental awareness. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, *30*(3), 1325–1335. https://doi.org/10.1002/csr.2422

Mujiatun, S., Trianto, B., Cahyono, E. F., & Rahmayati. (2023). The Impact of Marketing Communication and Islamic Financial Literacy on Islamic Financial Inclusion and MSMEs Performance: Evidence from Halal Tourism in Indonesia. *Sustainability (Switzerland)*, *15*(13). https://doi.org/10.3390/su15139868

Oğuz, S. (2026). Logistics and supply chain management in the Industry 5.0 era: Human-centric digitalization, sustainability, resilience, and performance dynamics. *Environmental Research and Technology*, *9*(4), 693–707. https://doi.org/10.35208/ert.1764592

Oktaviani, R. D., Naruetharadhol, P., Padthar, S., & Ketkaew, C. (2024). Green Consumer Profiling and Online Shopping of Imperfect Foods: Extending UTAUT with Web-Based Label Quality for Misshapen Organic Produce. *Foods*, *13*(9). https://doi.org/10.3390/foods13091401

Perwira, I., Hernita, H., Suardi, S., Sose, A. T., & Azizurrohman, M. (2025). Green Human Resource Management, Employee Behavior, And Orhanizarional Innovation: A Multi-Theoritic Pathway to Sustainable Competitiveness. *Journal of Environmental Science and Sustainable Development*, *8*(2), 387–401. https://doi.org/10.7454/jessd.v8i2.1332

Ringle, C. M., Sarstedt, M., Mitchell, R., & Gudergan, S. P. (2020). Partial least squares structural equation modeling in HRM research. *The International Journal of Human Resource Management*, *31*(12). https://doi.org/0.1080/09585192.2017.1416650

Roosallyn Assyofa, A., Mustika Rani, A., & Yuliawati, T. (2020). *Green Behaviors Factors on Green Human Resources Management Practice on the Employees of "The First Movers on Sustainable Banking" in Indonesia*.

Siyal, S., Salamzadeh, Y., Cerchione, R., & Gelaidan, H. M. (2022). Green transformational leadership and green creativity? The mediating role of green thinking and green organizational identity in SMEs. *Frontiers in Psychology*.

Susanto, R. M., Siswanto, S., & Rahayu, Y. S. (2024). The Role of Green Human Resource Management on Employee Behavior and Corporate Environmental Performance in Indonesian Sharia Banks. *Shirkah: Journal of Economics and Business*, *10*(1), 42–61. https://doi.org/10.22515/shirkah.v10i1.687

Taamneh, A., Alsaad, A. K., & Elrehail, H. (2018). HRM practices and the multifaceted nature of organization performance: The mediation effect of organizational citizenship behavior. *EuroMed Journal of Business*. https://doi.org/10.1108/EMJB-02-2018-0010

Wu, S. I., & Lin, S. R. (2016). The effect of green marketing strategy on business performance: a study of organic farms in Taiwan. *Total Quality Management and Business Excellence*, *27*(1–2), 141–156. https://doi.org/10.1080/14783363.2014.959256

Wu, Y., Awang, S. R., & Ahmad, T. (2025). Leadership styles, employee green behavior, and organizational citizenship behavior for the environment: a systematic literature review.

In *Environment, Development and Sustainability*. Springer Science and Business Media B.V. https://doi.org/10.1007/s10668-025-06573-x

Xie, H., & Lau, T. C. (2023). Evidence-Based Green Human Resource Management: A Systematic Literature Review. In *Sustainability (Switzerland)* (Vol. 15, Number 14). Multidisciplinary Digital Publishing Institute (MDPI). https://doi.org/10.3390/su151410941

Yeşiltaş, M., Gürlek, M., & Kenar, G. (2022). Organizational green culture and green employee behavior: Differences between green and non-green hotels. *Journal of Cleaner Production*, *343*. https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.131051

Yu, H. Y., & Li, Z. (2025). Organizational green culture and employees' green behavior: a moderated mediation model with employees' environmental awareness and organizational disseminative capacity. *The Service Industries Journal*, *45*(11–12), 1018–1040. https://doi.org///doi.org/10.1080/02642069.2024.2379013