



Environmental Training Program dan Green Recruitment Selection Policies Terhadap Green Human Resource Management: Peran Mediasi Employee Green Behavior

Nerissa Arviana Nugraha^{1*}, Widya Fitri Lestari²

^{1,2}Universitas Pelita Bangsa

Email: nerviana99@gmail.com

Received: 16-12-2025

Revised : 07-01-2026; 17-01-2026

Accepted : 19-01-2026

Abstrak

Penelitian ini membahas pengaruh *Environmental Training Programs* dan *Green Recruitment and Selection Policies* terhadap *Green Human Resource Management* di perusahaan manufaktur Kabupaten Bekasi, dengan mempertimbangkan peran mediasi *Employee Green Behavior*. Di tengah meningkatnya kesadaran akan keberlanjutan lingkungan, praktik ramah lingkungan dalam manajemen Sumber Daya Manusia menjadi semakin penting. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan kuesioner kepada karyawan sektor manufaktur. Hasil analisis menunjukkan bahwa *Environmental Training Programs* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Green Human Resource Management*, meskipun berdampak positif pada *Employee Green Behavior*. Sebaliknya, *Green Recruitment and Selection Policies* terbukti berpengaruh signifikan terhadap keduanya. Temuan ini menegaskan pentingnya kebijakan rekrutmen berbasis lingkungan sebagai strategi utama dalam mendukung keberhasilan *Green Human Resource Management*. Secara teoretis, penelitian ini memperkaya literatur *Green Human Resource Management* di konteks negara berkembang dengan menegaskan peran perilaku hijau karyawan sebagai mekanisme penting dalam menghubungkan praktik ramah lingkungan dengan sistem manajemen sumber daya manusia. Secara praktis, penelitian ini memberikan rekomendasi operasional bagi perusahaan manufaktur untuk mengaitkan kebijakan rekrutmen hijau dengan program pelatihan berkelanjutan guna menciptakan budaya organisasi yang mendukung tujuan keberlanjutan. Penelitian ini diharapkan menjadi referensi bagi perusahaan dalam merancang program yang lebih efektif dan berkelanjutan.

Kata kunci: *Environmental Training Programs, Green Recruitment and Selection Policies, Green Human Resource Management, Employee Green Behavior, Manufaktur*

Abstract

This study examines the influence of Environmental Training Programs and Green Recruitment and Selection Policies on Green Human Resource Management in manufacturing companies in Bekasi Regency, considering the mediating role of Employee Green Behavior. Amid growing awareness of environmental sustainability, the adoption of eco-friendly practices in human resource management has become increasingly important. This quantitative study collected data through questionnaires distributed to employees in the manufacturing sector. The analysis revealed that while Environmental Training Programs did not have a significant direct impact on Green Human Resource Management, they positively affected Employee Green Behavior. In contrast, Green Recruitment and Selection Policies had a significant influence on both. These findings highlight the importance of environmentally-oriented recruitment strategies as a key driver in supporting effective Green Human Resource Management practices. Theoretically, this study enriches the literature on Green Human Resource Management in the context of developing countries by highlighting the role of employee green behavior as a crucial mechanism in linking environmentally friendly practices with human

resource management systems. Practically, this study provides operational recommendations for manufacturing companies to link green recruitment policies with sustainable training programs to create an organizational culture that supports sustainability goals. This study is expected to serve as a reference for companies in designing more effective and sustainable programs to enhance environmental commitment in the industrial sector.

Keywords: *Environmental Training Programs, Green Recruitment and Selection Policies, Green Human Resource Management, Employee Green Behavior, Manufacturing*

Pendahuluan

Era globalisasi saat ini, isu terkait keberlanjutan lingkungan semakin menjadi fokus utama di berbagai sektor, termasuk industri manufaktur. Manufaktur merupakan proses menghasilkan barang jadi atau produk dalam jumlah besar melalui tahap pabrikasi. Proses ini melibatkan pengaturan sumber daya manusia yang terbagi dalam struktur pekerjaan tertentu untuk mengubah komponen, bagian, dan bahan mentah menjadi produk jadi. Berdasarkan perspektif teknik, manufaktur merupakan kegiatan pengolahan bahan mentah melalui proses kimia dan fisika untuk mengubah bentuk, sifat, dan tampilan menjadi produk yang bernilai tambah. Sedangkan dari perspektif ekonomi, manufaktur adalah kegiatan transformasi bahan mentah menjadi produk dengan nilai jual yang lebih tinggi. Seluruh proses ini memerlukan manajemen sumber daya manusia yang efektif untuk menghasilkan produk berkualitas. (Ipan Pauji & Nunung Nurhasanah, 2022)

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan metode pengelolaan tenaga kerja dalam organisasi agar dapat mencapai tujuan secara maksimal melalui pengembangan kemampuan manusia. Menurut Endah Winarti (2018) Manajemen Sumber Daya Manusia memiliki dua fungsi utama: fungsi manajerial yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian, serta fungsi operasional seperti pengadaan, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja Sugijono (2016). Penting bagi manajer untuk memastikan bahwa organisasi memiliki tenaga kerja yang tepat di posisi dan waktu yang sesuai, dengan keahlian yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas secara efisien. Dalam konteks ini, Manajemen Sumber Daya Manusia tidak hanya berperan dalam mendukung proses manufaktur, tetapi juga berkontribusi pada strategi keberlanjutan perusahaan.

Seiring dengan berkembangnya kesadaran akan keberlanjutan lingkungan dan tanggung jawab sosial perusahaan, peran Manajemen Sumber Daya Manusia mulai diarahkan untuk mendukung upaya tersebut melalui konsep *Green Human Resource Management*. *Green Human Resource Management* merupakan penggabungan praktik manajemen sumber daya manusia dengan tujuan keberlanjutan lingkungan, yang bertujuan untuk meningkatkan efisiensi ekologis organisasi serta meminimalkan dampak negatif terhadap lingkungan Renwick *et al.*, (2013). Isu terkait penerapan *Green Human Resource Management* di perusahaan manufaktur telah menarik perhatian lebih besar dalam beberapa tahun terakhir. Meningkatnya kesadaran mengenai keberlanjutan lingkungan dan tanggung jawab sosial perusahaan menjadi salah satu pendorong utama. Jabbour & De Sousa Jabbour (2016) menjelaskan bahwa sektor manufaktur menghadapi tantangan tersendiri dalam menerapkan *Green Human Resource Management*, mengingat sektor ini cenderung berhubungan erat dengan tingginya tingkat pencemaran dan konsumsi sumber daya. Penerapan *Green Human*



Resource Management pada sektor manufaktur tidak hanya berfokus pada pengurangan dampak lingkungan, tetapi juga berfungsi untuk meningkatkan efisiensi operasional serta daya saing perusahaan dalam jangka panjang.

Perusahaan manufaktur memiliki kontribusi signifikan terhadap emisi gas rumah kaca global, dengan sektor ini menyumbang sekitar 21% dari total emisi global pada tahun 2010 IPCC (2014) dan 36% dari emisi nasional Indonesia pada tahun 2016. Hal ini menekankan pentingnya penerapan *Green Human Resource Management* untuk mengurangi dampak lingkungan. Secara global, adopsi praktik *Green Human Resource Management* di perusahaan manufaktur meningkat, seperti yang ditunjukkan dalam studi Longoni *et al.* (2018) terhadap 254 perusahaan di 23 negara, di mana 67% perusahaan telah mengintegrasikan aspek lingkungan dalam strategi manajemen sumber daya manusia mereka. Namun, tingkat adopsi ini bervariasi, dan di Malaysia, menurut Yusliza *et al.* (2019) meskipun kesadaran meningkat, implementasi *Green Human Resource Management* masih terbatas pada pelatihan lingkungan dan kebijakan hemat energi. Tantangan utama dalam penerapan *Green Human Resource Management* adalah kesenjangan antara komitmen verbal perusahaan terhadap praktik ramah lingkungan dan implementasi nyata dalam operasional, sebagaimana diungkapkan oleh Jabbour dan de Sousa Jabbour (2016) dilema antara tuntutan produksi tinggi dan upaya pengurangan dampak lingkungan menjadi hambatan utama dalam penerapan *Green Human Resource Management* secara penuh di sektor manufaktur.

Environmental Training Programs merupakan salah satu elemen kunci dalam implementasi *Green Human Resource Management* di perusahaan manufaktur. *Environmental Training Programs* ini dirancang untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kesadaran karyawan tentang isu-isu lingkungan yang relevan dengan pekerjaan mereka. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Jabbour *et al.* (2013), *Environmental Training Programs* memiliki dampak positif yang signifikan terhadap kinerja lingkungan perusahaan manufaktur. *Environmental Training Programs* tidak hanya meningkatkan kompetensi karyawan dalam mengelola aspek-aspek lingkungan dari pekerjaan mereka, tetapi juga mendorong inovasi dan ide-ide baru untuk praktik bisnis yang lebih berkelanjutan. Selain itu, *Environmental Training Programs* juga berkontribusi pada pembentukan budaya organisasi yang lebih peduli lingkungan, yang pada gilirannya mendukung implementasi *Green Human Resource Management* secara keseluruhan.

Di sisi lain, *Green Recruitment and Selection Policies* memainkan peran penting dalam memastikan bahwa perusahaan manufaktur dapat menarik dan memilih kandidat yang memiliki nilai-nilai dan kompetensi yang selaras dengan tujuan keberlanjutan organisasi. Dumont *et al.* (2017) menemukan bahwa *Green Recruitment and Selection Policies* memiliki pengaruh positif terhadap kinerja lingkungan perusahaan dan efektivitas implementasi *Green Human Resource Management*. Dengan mengintegrasikan kriteria lingkungan dalam proses rekrutmen dan seleksi, perusahaan dapat membangun tenaga kerja yang tidak hanya memiliki keterampilan teknis yang diperlukan, tetapi juga memiliki kesadaran dan komitmen terhadap praktik-praktik ramah lingkungan. Hal ini menciptakan fondasi yang kuat untuk implementasi *Green Human Resource Management* yang efektif dan berkelanjutan dalam jangka panjang.

Environmental Training Programs merupakan serangkaian aktivitas pembelajaran terstruktur yang bertujuan untuk mengembangkan kompetensi karyawan dalam mengelola dampak lingkungan dari operasi perusahaan dan mendorong perilaku ramah lingkungan dalam organisasi. Daily *et al.*, (2012). *Environmental Training Programs* adalah program



pendidikan sistematis yang dirancang untuk memastikan karyawan memahami dampak lingkungan dari pekerjaan mereka dan memiliki kompetensi untuk melakukan tugas mereka dengan cara yang ramah lingkungan, termasuk pemahaman tentang regulasi lingkungan dan prosedur operasi standar Perusahaan Teixeira *et al.*, (2012). Dengan adanya pelatihan ini, karyawan yang direkrut melalui kebijakan *Green Recruitment and Selection* dapat lebih terarah dalam mendukung tujuan keberlanjutan perusahaan.

Dalam konteks ini, pengembangan sumber daya manusia melalui program pelatihan menjadi salah satu upaya strategis untuk mendukung implementasi *Green Human Resource Management* secara efektif. Dimana salah satu aspek penting dalam implementasi *Green Human Resource Management* adalah *Environmental Training Programs*. Beberapa penelitian telah menunjukkan pengaruh positif *Environmental Training Programs* terhadap *Green Human Resource Management*. Misalnya, studi oleh Rawashdeh (2018) menemukan bahwa hasil penelitian menyatakan bahwa *Environmental Training Programs* memiliki pengaruh kuat terhadap *Green Human Resource Management*. dimana program pelatihan lingkungan berhasil meningkatkan komitmen karyawan terhadap praktik ramah lingkungan dan environmental performance perusahaan. Demikian pula, penelitian yang dilakukan oleh Teixeira *et al.*, (2012) mengungkapkan bahwa *Environmental Training Programs* memiliki dampak positif pada implementasi praktik *Green Human Resource Management* di perusahaan manufaktur. Namun, perlu dicatat bahwa tidak semua penelitian menunjukkan hasil yang konsisten. Studi oleh Marco Guerci & Luzzini (2016) menemukan bahwa *Environmental Training Programs* tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap *Green Human Resource Management*, menunjukkan bahwa efektivitas program pelatihan lingkungan dapat bervariasi tergantung pada konteks organisasi. Oleh karena itu, selain pelatihan, proses rekrutmen dan seleksi juga menjadi kunci penting untuk membangun tenaga kerja yang memiliki kesadaran lingkungan sejak awal.

Green recruitment and selection adalah pendekatan holistik dalam proses perekrutan yang mengintegrasikan kriteria keberlanjutan lingkungan ke dalam setiap tahap, mulai dari perencanaan tenaga kerja hingga keputusan akhir seleksi, dengan tujuan membangun workforce yang memiliki kompetensi dan komitmen terhadap agenda lingkungan organisasi Roscoe *et al.*, (2019). *Green Recruitment and Selection Policies* juga merupakan komponen kunci dalam *Green Human Resource Management*. Tang *et al.* (2018) hasil penelitian menyatakan bahwa kebijakan *Green Recruitment and Selection* dan penerapan *Green Human Resource Management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di perusahaan yang menerapkannya. Studi lain oleh Arulrajah *et al* (2015) juga mengonfirmasi hubungan positif antara *Green Recruitment and Selection Policies* terhadap *Green Human Resource Management*, menunjukkan bahwa praktik rekrutmen dan seleksi yang berwawasan lingkungan dapat meningkatkan komitmen organisasi terhadap keberlanjutan. Meskipun demikian, penelitian oleh Margaretha & Saragih (2013) menunjukkan hasil yang berbeda, di mana *Green Recruitment and Selection Policies* tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap *Green Human Resource Management*, mengindikasikan bahwa faktor-faktor lain mungkin memediasi hubungan ini.

Perbedaan hasil penelitian sebelumnya mengenai hubungan antara *Environmental Training Programs*, *Green Recruitment and Selection Policies*, dan *Green Human Resource Management* di perusahaan manufaktur menunjukkan adanya mekanisme kompleks dalam implementasi praktik *Green Human Resource Management*, yang mendorong penelitian ini



untuk mengusulkan *Employee Green Behavior* sebagai variabel mediasi. Norton *et al.* (2015) menemukan bahwa praktik *Green Human Resource Management*, termasuk pelatihan lingkungan dan rekrutmen hijau, memiliki pengaruh positif terhadap *Employee Green Behavior*, yang berkontribusi signifikan pada kinerja lingkungan organisasi, sementara Dumont *et al.* (2017) menekankan bahwa *Employee Green Behavior* dapat menjadi mediator penting antara praktik manajemen sumber daya manusia dan hasil keberlanjutan organisasi. Penelitian lebih lanjut oleh Paillé *et al.* (2014a) menggarisbawahi pentingnya *Employee Green Behavior* sebagai penghubung antara komitmen organisasi terhadap lingkungan dan kinerja lingkungan perusahaan, dengan praktik *Green Human Resource Management* yang efektif mendorong *Employee Green Behavior* untuk mencapai tujuan keberlanjutan organisasi. Kim *et al.* (2019a) juga menegaskan bahwa *Employee Green Behavior* berperan sebagai mediator dalam hubungan antara kepemimpinan hijau dan kinerja lingkungan organisasi, menunjukkan bahwa perilaku individu karyawan adalah kunci dalam mentransformasi inisiatif lingkungan menjadi hasil nyata. Oleh karena itu, penambahan *Employee Green Behavior* sebagai variabel mediasi diharapkan memberikan pemahaman lebih komprehensif tentang bagaimana *Environmental Training Programs* dan *Green Recruitment and Selection Policies* memengaruhi implementasi *Green Human Resource Management* di perusahaan manufaktur, membantu menjelaskan inkonsistensi dalam hasil penelitian sebelumnya, dan memberikan wawasan baru tentang mekanisme yang mendasari efektivitas praktik *Green Human Resource Management*.

Pemilihan Kabupaten Bekasi sebagai lokasi penelitian didasarkan pada pertimbangan strategis dan representatif dalam konteks implementasi *Green Human Resource Management* di sektor manufaktur Indonesia. Kabupaten Bekasi, yang termasuk dalam kawasan industri terbesar di Asia Tenggara, memiliki signifikansi ekonomi yang signifikan dengan kontribusi besar terhadap Produk Domestik Regional Bruto (PDRB) Jawa Barat. Data Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Bekasi 2023 menunjukkan bahwa wilayah ini menaungi lebih dari 4.000 perusahaan manufaktur yang tersebar di kawasan industri seperti MM2100, EJIP, Jababeka, dan GIIC. Keberadaan perusahaan manufaktur dalam jumlah besar ini menjadikan Kabupaten Bekasi sebagai representasi ideal untuk mengkaji praktik *Green Human Resource Management* di sektor manufaktur. Penelitian Masri dan Jaaron (2017) juga menyatakan bahwa konsentrasi industri manufaktur dalam satu wilayah geografis dapat memberikan pemahaman komprehensif tentang praktik *Green Human Resource Management*, karena perusahaan-perusahaan tersebut beroperasi dalam konteks regulasi, infrastruktur, dan tantangan lingkungan yang serupa. Keberagaman perusahaan manufaktur di kawasan ini, mulai dari industri otomotif, elektronik, hingga kimia, turut membuka peluang bagi penelitian ini untuk memperoleh perspektif luas tentang implementasi *Green Human Resource Management* di berbagai sub-sektor manufaktur, sehingga menghasilkan temuan yang lebih representatif dan aplikatif.

Kebaruan penelitian ini terletak pada penambahan *Employee Green Behavior* sebagai variabel mediasi untuk menjelaskan hubungan antara *Environmental Training Programs*, *Green Recruitment and Selection Policies*, dan *Green Human Resource Management* di perusahaan manufaktur. Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan inkonsistensi hasil penelitian sebelumnya dengan mengusulkan mekanisme yang lebih kompleks dalam penerapan praktik *Green Human Resource Management*. Beberapa penelitian terdahulu telah mengeksplorasi hubungan langsung antara variabel tersebut, tetapi hasil yang diperoleh masih



belum konsisten. Contohnya, Jabbour *et al.* (2013) menemukan pengaruh positif *Environmental Training Programs* terhadap *Green Human Resource Management*, sedangkan Marco Guerri & Luzzini (2016) bahwa efektivitas *Environmental Training Programs* dapat bervariasi tergantung pada konteks organisasi. Hal serupa juga ditemukan dalam studi Tang *et al.* (2018), di mana kebijakan *Green Recruitment and Selection Policies* memiliki pengaruh positif terhadap *Green Human Resource Management*, tetapi penelitian Margaretha & Saragih (2013) tidak menemukan hubungan signifikan antara keduanya. Dengan mempertimbangkan *Employee Green Behavior* sebagai variabel mediasi, penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang bagaimana praktik *Green Human Resource Management* bekerja melalui perubahan perilaku individu karyawan untuk mencapai tujuan keberlanjutan organisasi. Pendekatan ini sejalan dengan temuan (Norton *et al.*, 2015; Paillé *et al.*, 2014), yang menyoroti pentingnya perilaku individu dalam mentransformasi inisiatif keberlanjutan menjadi hasil nyata.

Metode

Metode penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain korelasional untuk menganalisis pengaruh *Environmental Training Programs* dan *Green Recruitment and Selection Policies* terhadap *Green Human Resource Management* dengan *Employee Green Behavior* sebagai variabel mediasi. Populasi penelitian adalah karyawan perusahaan manufaktur di Kawasan Industri Kabupaten Bekasi, dengan teknik purposive sampling yang dipilih berdasarkan kriteria tertentu, yaitu karyawan tetap yang telah bekerja minimal dua tahun, terlibat langsung dalam proses operasional maupun administrasi, serta memiliki pengalaman mengikuti kebijakan atau program perusahaan yang berkaitan dengan keberlanjutan lingkungan. Data primer dikumpulkan melalui kuesioner berbasis skala Likert yang terdiri dari lima tingkat penilaian mulai dari sangat tidak setuju hingga sangat setuju, dengan pertanyaan yang mewakili konstruk *Environmental Training Programs*, *Green Recruitment and Selection Policies*, *Employee Green Behavior*, dan *Green Human Resource Management*, sedangkan data sekunder diperoleh dari studi pustaka. Analisis data dilakukan menggunakan Partial Least Square-Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan bantuan software SmartPLS, mencakup uji validitas, reliabilitas, evaluasi outer model, evaluasi inner model, serta pengujian hipotesis untuk mengetahui pengaruh langsung maupun mediasi antarvariabel.

Hasil dan Pembahasan

Uji Average Variance Extracted (AVE)

Tabel 1. Hasil Uji Average Variance Extracted (AVE)

Variabel	Average Variance Extracted (AVE)
Employee Green Behavior	0,539
Environmental Training Programs	0,516
Green Human Resource Management	0,555
Green Recruitment and Selection	0,535

Tabel 1 menyajikan hasil uji Average Variance Extracted (AVE) untuk menilai validitas konvergen dari setiap variabel dalam penelitian, yaitu Employee Green Behavior, Environmental Training Programs, Green Human Resource Management, dan Green Recruitment and Selection. Seluruh variabel memiliki nilai AVE di atas batas minimum 0,5, yang berarti indikator-indikator yang digunakan mampu merepresentasikan konstruk dengan baik. Hal ini menunjukkan bahwa setiap variabel penelitian telah memenuhi syarat validitas konvergen, sehingga instrumen yang digunakan dapat dianggap layak untuk mengukur konsep yang diteliti secara konsisten dan akurat.

Uji *Cronbach's Alpha*

Tabel 2. Hasil Uji *Cronbach's Alpha*

	<i>Cronbach's Alpha</i>
Employee Green Behavior	0,828
Environmental Training Programs	0,844
Green Human Resource Management	0,867
Green Recruitment and Selection Policies	0,826

Tabel 2 menampilkan hasil uji reliabilitas menggunakan Cronbach's Alpha untuk variabel Employee Green Behavior, Environmental Training Programs, Green Human Resource Management, serta Green Recruitment and Selection Policies. Seluruh variabel memperoleh nilai di atas ambang batas 0,7, yang menunjukkan bahwa indikator-indikator dalam setiap konstruk memiliki konsistensi internal yang kuat. Dengan demikian, instrumen penelitian ini dapat dinyatakan reliabel karena mampu menghasilkan data yang stabil dan dapat dipercaya untuk mengukur variabel yang diteliti.

Uji *Composite Reliability*

Tabel 3. Hasil Uji *Composite Reliability*

	<i>Composite Reliability</i>
Employee Green Behavior	0,875
Environmental Training Programs	0,882
Green Human Resource Management	0,897
Green Recruitment and Selection Policies	0,873

Tabel 3 menyajikan hasil uji Composite Reliability untuk variabel Employee Green Behavior, Environmental Training Programs, Green Human Resource Management, serta Green Recruitment and Selection Policies. Seluruh variabel menunjukkan nilai reliabilitas komposit yang tinggi, melampaui batas minimum 0,7, sehingga dapat disimpulkan bahwa konstruk penelitian memiliki tingkat konsistensi pengukuran yang sangat baik. Hal ini berarti indikator-indikator pada masing-masing variabel mampu memberikan hasil yang konsisten dan dapat dipercaya, sehingga instrumen penelitian layak digunakan dalam pengujian model secara keseluruhan.

Uji R Square

Tabel 4. Hasil Uji R Square

	<i>R Square</i>	<i>R Square Adjusted</i>
Employee Green Behavior	0,569	0,561
Green Human Resource Management	0,550	0,537

Tabel 4 menyajikan hasil uji R Square yang menggambarkan kemampuan prediktif model penelitian terhadap variabel Employee Green Behavior dan Green Human Resource Management. Nilai R Square yang diperoleh menunjukkan bahwa variabel independen yang digunakan dalam penelitian mampu menjelaskan proporsi variasi pada kedua variabel dependen dengan cukup baik. Hal ini berarti model penelitian memiliki kekuatan prediktif yang memadai sehingga dapat digunakan untuk menginterpretasikan hubungan antarvariabel dalam konteks Green Human Resource Management.

Uji Path Coefficient

Tabel 5. Hasil Uji Path Coefficient

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
EGB -> GHRM	0,223	0,223	0,105	2,124	0,034
ETP -> EGB	0,383	0,385	0,151	2,539	0,011
ETP -> GHRM	0,071	0,093	0,207	0,344	0,731
GRSP -> EGB	0,416	0,420	0,153	2,719	0,007
GRSP -> GHRM	0,505	0,498	0,181	2,782	0,006

Tabel 5 menampilkan hasil uji Path Coefficient yang menggambarkan kekuatan serta signifikansi hubungan antarvariabel dalam model penelitian. Hasilnya menunjukkan bahwa Employee Green Behavior berpengaruh signifikan terhadap Green Human Resource Management, sementara Environmental Training Programs berpengaruh positif terhadap Employee Green Behavior tetapi tidak signifikan terhadap Green Human Resource Management secara langsung. Sebaliknya, Green Recruitment and Selection Policies terbukti berpengaruh signifikan baik terhadap Employee Green Behavior maupun Green Human Resource Management. Temuan ini menegaskan bahwa rekrutmen berbasis lingkungan menjadi faktor yang lebih dominan dalam mendorong implementasi Green HRM, sedangkan program pelatihan lingkungan lebih efektif dalam membentuk perilaku hijau karyawan dibandingkan memberikan pengaruh langsung pada praktik manajemen SDM hijau.

Uji Spesific Indirect Effect

Tabel 6. Hasil Uji Spesific Indirect Effect

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
ETP -> EGB -> GHRM	0,085	0,088	0,057	1,498	0,135
GRSP -> EGB -> GHRM	0,093	0,093	0,056	1,653	0,099



Tabel 6 menyajikan hasil uji Specific Indirect Effect yang digunakan untuk melihat pengaruh mediasi Employee Green Behavior dalam hubungan antarvariabel. Hasil analisis menunjukkan bahwa Environmental Training Programs maupun Green Recruitment and Selection Policies tidak memiliki pengaruh tidak langsung yang signifikan terhadap Green Human Resource Management melalui Employee Green Behavior. Hal ini berarti meskipun kedua variabel independen tersebut mampu memengaruhi perilaku hijau karyawan, namun pengaruhnya belum cukup kuat untuk diteruskan secara signifikan dalam meningkatkan implementasi Green Human Resource Management melalui jalur mediasi. Dengan demikian, peran Employee Green Behavior sebagai mediator dalam penelitian ini belum sepenuhnya terbukti signifikan.

Pembahasan

Employee Green Behavior (Z) terhadap Green Human Resource Management (Y)

Hubungan antara *Employee Green Behavior* (EGB) dan *Green Human Resource Management* (GHRM) menunjukkan pengaruh yang signifikan dalam menciptakan lingkungan kerja yang berkelanjutan. Ketika organisasi menerapkan praktik *Green Human Resource Management* seperti pelatihan lingkungan, sistem penghargaan hijau, dan rekrutmen yang mempertimbangkan kesadaran lingkungan, hal ini secara positif mempengaruhi perilaku ramah lingkungan karyawan. Karyawan yang terpapar dengan praktik *Green Human Resource Management* cenderung lebih terlibat dalam perilaku pro-lingkungan seperti menghemat energi, mendaur ulang, dan mengambil inisiatif lingkungan di tempat kerja, yang pada akhirnya berkontribusi pada pencapaian tujuan keberlanjutan organisasi dan menciptakan budaya kerja yang lebih hijau.

Berdasarkan profil responden dalam penelitian ini, partisipasi didominasi oleh karyawan perempuan dibandingkan laki-laki dengan mayoritas berada pada kelompok usia muda antara delapan belas hingga dua puluh lima tahun. Sebagian besar responden memiliki masa kerja antara satu hingga tiga tahun dan bekerja sebagai staf dengan latar belakang pendidikan SMA/Sederajat. Komposisi demografis ini menunjukkan bahwa implementasi *Employee Green Behavior* didukung oleh generasi muda yang memiliki kesadaran tinggi terhadap isu lingkungan, terutama di departemen produksi yang menjadi garda terdepan dalam penerapan praktik ramah lingkungan. Dalam konteks lokasi kerja, responden tersebar di beberapa kawasan industri utama seperti Ejiy yang memiliki jumlah responden terbanyak, diikuti oleh MM 2100 dan Jababeka. Keragaman, menunjukkan bahwa kesadaran akan perilaku ramah lingkungan telah menyebar secara merata di berbagai lokasi kerja, yang mencerminkan keberhasilan program *Green Human Resource Management* dalam membangun budaya keberlanjutan di seluruh area operasional perusahaan.

Temuan penelitian ini didukung oleh beberapa studi empiris terkait *Green Human Resource Management* dan *Employee Green Behavior*. Ren et al. (2018) mengkaji perkembangan *Green Human Resource Management* sebagai bidang penelitian yang masih dalam tahap emergent. Mereka mengidentifikasi bahwa praktik manajemen sumber daya manusia hijau memiliki peran strategis dalam mendorong perilaku pro-lingkungan karyawan. Penelitian tersebut mengungkapkan bahwa organisasi yang mengintegrasikan praktik berkelanjutan dalam sistem manajemen sumber daya manusia mampu menciptakan kesadaran lingkungan yang lebih komprehensif di kalangan karyawan. Sejalan dengan itu, Dumont et al. (2017) membuktikan pentingnya iklim psikologis hijau dan nilai-nilai lingkungan karyawan



dalam mendorong *Employee Green Behavior*. Mereka menemukan bahwa praktik *Green Human Resource Management* tidak sekadar memengaruhi perilaku, tetapi juga membentuk persepsi dan komitmen karyawan terhadap praktik berkelanjutan. Lebih lanjut, Kim et al. (2019) menunjukkan bahwa *Green Human Resource Management* memiliki dampak transformatif pada perilaku lingkungan karyawan. Penelitian mereka mengidentifikasi bahwa generasi muda, khususnya karyawan berusia 18-25 tahun, menunjukkan responsivitas tertinggi terhadap inisiatif lingkungan. Studi ini menggarisbawahi bahwa keterlibatan generasi muda menjadi katalis penting dalam mentransformasi budaya organisasi menuju praktik berkelanjutan, dengan potensi perubahan perilaku hingga 70% dibandingkan generasi sebelumnya. Dengan demikian, penelitian-penelitian tersebut secara konsisten menegaskan peran strategis *Green Human Resource Management* dalam membentuk *Employee Green Behavior* dan mendorong keberlanjutan organisasional.

Implikasi praktis dari penelitian ini sangat signifikan bagi manajemen organisasi dalam mengembangkan strategi keberlanjutan. Temuan menunjukkan bahwa implementasi *Green Human Resource Management* tidak hanya berdampak pada peningkatan perilaku ramah lingkungan, tetapi juga menjadi mekanisme strategis untuk mentransformasi budaya organisasional. Organisasi disarankan untuk merancang program pelatihan yang mengintegrasikan kesadaran lingkungan, mengembangkan sistem penghargaan yang mendorong inisiatif pro-lingkungan, dan melakukan rekrutmen dengan mempertimbangkan komitmen calon karyawan terhadap praktik berkelanjutan. Secara teoritis, penelitian ini memberikan kontribusi penting dalam memperluas kerangka konseptual hubungan antara *Green Human Resource Management* dan *Employee Green Behavior*. Studi ini mengonfirmasi model teoritis sebelumnya dengan menunjukkan bahwa generasi muda memainkan peran kunci dalam adopsi perilaku ramah lingkungan di tempat kerja.

Environmental Training Programs (X1) terhadap Employee Green Behavior (Z)

Environmental Training Programs memiliki pengaruh positif terhadap *Employee Green Behavior* karena *Environmental Training Programs* berperan sebagai sarana utama dalam membangun pemahaman, keterampilan, dan kesadaran karyawan tentang praktik-praktik ramah lingkungan di tempat kerja. Melalui program pelatihan yang terstruktur, karyawan tidak hanya memperoleh pengetahuan tentang pentingnya menjaga lingkungan, tetapi juga mendapatkan panduan praktis tentang cara mengimplementasikan *Employee Green Behavior* dalam aktivitas kerja sehari-hari, seperti penghematan energi, pengurangan limbah, dan praktik daur ulang. *Environmental Training Programs* yang efektif juga mendorong karyawan untuk mengembangkan inisiatif pribadi dalam menerapkan praktik-praktik berkelanjutan, serta memotivasi mereka untuk menjadi agen perubahan yang aktif dalam menciptakan budaya kerja yang lebih ramah lingkungan di dalam organisasi.

Profil responden dalam penelitian ini memperlihatkan pola hubungan yang menarik antara *Environmental Training Programs* dan *Employee Green Behavior*, dimana mayoritas karyawan didominasi oleh generasi muda berusia 18-25 tahun dengan masa kerja antara 1-3 tahun, yang menunjukkan keterbukaan dan adaptabilitas tinggi terhadap program pelatihan lingkungan. Karakteristik responden yang sebagian besar bekerja di departemen produksi dengan latar belakang pendidikan SMA/Sederajat dan menempati posisi staf mengindikasikan bahwa program pelatihan lingkungan telah berhasil menjangkau kelompok karyawan yang berinteraksi langsung dengan proses operasional, dimana penerapan perilaku ramah



lingkungan sangat diperlukan. Distribusi karyawan yang tersebar di berbagai kawasan industri seperti Ejip, MM 2100, dan Jababeka dengan dominasi karyawan perempuan juga menunjukkan bahwa program pelatihan lingkungan telah efektif dalam membentuk perilaku ramah lingkungan secara merata di berbagai lokasi kerja, terutama mengingat karyawan perempuan cenderung lebih peka dan responsif terhadap isu-isu keberlanjutan lingkungan.

Temuan penelitian ini memperkuat hasil studi-studi terdahulu yang mengonfirmasi efektivitas *Environmental Training Programs* dalam membentuk *Employee Green Behavior*. Penelitian Norton et al. (2015) pada perusahaan di Australia menemukan bahwa program pelatihan lingkungan yang terstruktur berkontribusi signifikan dalam meningkatkan kesadaran lingkungan karyawan, dimana pelatihan yang efektif harus mencakup tidak hanya pengetahuan lingkungan tetapi juga pengembangan keterampilan praktis. Sejalan dengan hal tersebut, Yusoff et al. (2020) dalam studinya terhadap karyawan industri di Malaysia mengungkapkan bahwa environmental training memiliki dampak positif pada *Employee Green Behavior* dengan tingkat signifikansi yang tinggi, terutama ketika pelatihan dirancang secara sistematis dan berkelanjutan. Lebih lanjut, penelitian oleh Zoogah (2011) mengidentifikasi bahwa program pelatihan lingkungan yang diterapkan secara konsisten memiliki dampak positif jangka panjang pada perilaku pro-lingkungan karyawan, dengan penekanan khusus pada pentingnya menyelaraskan program pelatihan dengan nilai-nilai dan budaya organisasi.

Hasil penelitian ini memberikan implikasi yang signifikan, baik secara teoritis maupun praktis dalam pengembangan *Environmental Training Programs* dan *Employee Green Behavior* di sektor industri. Secara teoritis, penelitian ini memperkaya literatur manajemen sumber daya manusia hijau (*Green Human Resource Management*) dengan memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang bagaimana karakteristik demografis karyawan dapat mempengaruhi efektivitas program pelatihan lingkungan dalam membentuk perilaku ramah lingkungan. Dari segi praktis, hasil penelitian ini dapat menjadi acuan bagi manajer Sumber Daya Manusia dan praktisi lingkungan dalam merancang program pelatihan yang lebih efektif, dengan mempertimbangkan aspek demografis dan karakteristik pekerjaan karyawan. Perusahaan dapat mengoptimalkan investasi mereka dalam program pelatihan lingkungan dengan mengadopsi pendekatan yang lebih terdiferensiasi, seperti menyesuaikan materi dan metode pelatihan untuk karyawan di departemen produksi, atau mengembangkan modul khusus yang sesuai dengan tingkat pendidikan peserta.

Environmental Training Programs (X1) terhadap Green Human Resource Management (Y)

Penemuan bahwa *Environmental Training Programs* tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap *Green Human Resource Management* menunjukkan adanya kesenjangan antara upaya pelatihan lingkungan dan implementasi praktis dalam manajemen Sumber Daya Manusia berkelanjutan. Meskipun pelatihan lingkungan dirancang untuk meningkatkan kesadaran dan kompetensi karyawan terkait isu-isu lingkungan, ketidakberpengaruhannya ini mungkin disebabkan oleh beberapa faktor seperti kurangnya integrasi program pelatihan dengan strategi bisnis utama, tidak adanya sistem penghargaan yang mendukung perilaku ramah lingkungan, keterbatasan transfer pengetahuan ke praktik kerja sehari-hari, atau mungkin juga karena pendekatan pelatihan yang kurang relevan dengan konteks operasional perusahaan. Hal ini menyoroti pentingnya mengevaluasi kembali desain, metode



penyampaian, dan pengukuran hasil program pelatihan lingkungan serta memastikan keselarasannya dengan keseluruhan kebijakan manajemen Sumber Daya Manusia hijau dalam organisasi.

Berdasarkan profil responden penelitian, hasil yang menunjukkan tidak adanya pengaruh signifikan *Environmental Training Programs* terhadap *Green Human Resource Management* dapat dikaitkan dengan karakteristik demografis peserta. Dominasi karyawan berusia muda 18-25 tahun dengan jumlah 95 orang dan masa kerja relatif singkat 1-3 tahun sebanyak 89 orang mengindikasikan kurangnya pengalaman dalam menginternalisasi nilai-nilai lingkungan ke dalam praktik kerja sehari-hari. Komposisi responden yang mayoritas berpendidikan SMA/Sederajat sebanyak 83 orang dengan 87 orang menduduki posisi staf mencerminkan keterbatasan otoritas dalam mengimplementasikan hasil pelatihan lingkungan, meskipun memiliki pemahaman konseptual. Sebaran responden yang didominasi divisi produksi sebanyak 58 orang sebenarnya strategis karena merupakan lini terdepan dalam operasional ramah lingkungan, namun ketidakmerataan partisipasi dari departemen lain menunjukkan belum terintegrasinya pendekatan *Green Human Resource Management* secara holistik. Keragaman kawasan industri tempat responden bekerja yang tersebar di Ejip sebanyak 33 orang, MM 2100 sebanyak 25 orang, dan Jababeka sejumlah 23 orang juga menggambarkan tantangan dalam standarisasi implementasi program pelatihan lingkungan yang berpotensi menghasilkan inkonsistensi dalam penerapannya.

Temuan penelitian ini sejalan dengan beberapa studi terdahulu yang juga menunjukkan ketidaksignifikan hubungan antara program pelatihan lingkungan dan implementasi *Green Human Resource Management*. O'Donohue et al. (2016) mengungkapkan bahwa program pelatihan lingkungan sering gagal menghasilkan perubahan signifikan dalam praktik *Green Human Resource Management* karena terlalu fokus pada transfer pengetahuan daripada pengembangan keterampilan praktis. Studi Zaid et al. (2018) menemukan hubungan tidak signifikan antara pelatihan lingkungan dan *Green Human Resource Management* karena kegagalan mengintegrasikan hasil pelatihan ke dalam sistem manajemen kinerja dan kompensasi. Sementara itu, Sementara itu, Nejadi et al. (2017) mengidentifikasi ketidaksignifikan tersebut disebabkan keterbatasan transfer pembelajaran ke tempat kerja dan kurangnya mekanisme penguatan yang mendukung keberlanjutan hasil pelatihan. Ketiga penelitian tersebut menegaskan bahwa efektivitas *Environmental Training Programs* dalam mendorong implementasi *Green Human Resource Management* membutuhkan pendekatan holistik yang tidak hanya berfokus pada peningkatan pengetahuan, tetapi juga mencakup sistem evaluasi yang terukur, integrasi dengan kebijakan Sumber Daya Manusia lainnya, serta budaya organisasi yang secara konsisten mendukung inisiatif keberlanjutan lingkungan.

Temuan ketidakberpengaruhan *Environmental Training Programs* terhadap *Green Human Resource Management* memiliki implikasi penting, baik secara teoretis maupun praktis. Secara teoretis, hasil ini mengidentifikasi adanya kesenjangan dalam model implementasi pelatihan lingkungan yang memerlukan pendekatan terintegrasi, bukan sebagai intervensi terisolasi. Secara praktis, temuan ini mengarahkan para manajer untuk mengevaluasi ulang rancangan program pelatihan dengan mempertimbangkan aspek kontekstual, budaya organisasi, dan mekanisme penguatan pasca-pelatihan. Organisasi perlu mengembangkan pendekatan sistemik yang menyelaraskan pelatihan lingkungan dengan rekrutmen berbasis kompetensi, sistem penilaian kinerja berkelanjutan, skema kompensasi



yang memperkuat perilaku ramah lingkungan, dan budaya organisasi yang mendukung nilai-nilai lingkungan. Dengan demikian, tantangan ini membuka peluang inovasi dalam praktik manajemen Sumber Daya Manusia yang berkontribusi pada keberlanjutan lingkungan jangka panjang.

Green Recruitment and Selection Policies (X2) terhadap Employee Green Behavior (Z)

Green Recruitment and Selection Policies memiliki pengaruh positif terhadap *Employee Green Behavior* karena *Green Recruitment and Selection Policies* memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi dan mempekerjakan kandidat yang memiliki kesadaran, komitmen, dan nilai-nilai yang sejalan dengan agenda keberlanjutan perusahaan. Melalui proses seleksi yang memasukkan kriteria kepedulian lingkungan, perusahaan dapat memilih karyawan yang tidak hanya kompeten dalam pekerjaannya tetapi juga memiliki pemahaman dan motivasi intrinsik untuk menerapkan praktik-praktik ramah lingkungan. Hal ini terbukti efektif karena karyawan yang direkrut dengan mempertimbangkan aspek kepedulian lingkungan cenderung lebih mudah beradaptasi dengan kebijakan lingkungan perusahaan dan secara proaktif menunjukkan *Employee Green Behavior* dalam aktivitas kerja sehari-hari, seperti penghematan energi, pengurangan limbah, dan inisiatif daur ulang.

Berdasarkan profil responden penelitian, mayoritas karyawan berada pada rentang usia produktif 18-25 tahun dengan jumlah 95 orang dan didominasi oleh 75 karyawan perempuan, yang menunjukkan potensi besar dalam mengadopsi *Green Recruitment and Selection Policies* karena generasi muda cenderung memiliki kesadaran lingkungan yang lebih tinggi. Hal ini diperkuat dengan latar belakang pendidikan responden yang sebagian besar yaitu 83 orang merupakan lulusan SMA/Sederajat dan 28 orang lulusan S1, di mana proses rekrutmen berbasis lingkungan dapat menjadi sarana efektif untuk menyeleksi kandidat yang memiliki pemahaman dasar tentang isu lingkungan. Ditinjau dari masa kerja, 89 responden memiliki pengalaman kerja 1-3 tahun dengan 87 orang menduduki posisi staf, yang mengindikasikan bahwa *Green Recruitment and Selection Policies* telah diterapkan dalam beberapa tahun terakhir terutama pada level staf. Distribusi departemen yang cukup merata dengan dominasi di divisi produksi sebanyak 58 orang menunjukkan bahwa implementasi kebijakan rekrutmen berbasis lingkungan telah mencakup berbagai fungsi organisasi, terutama pada area operasional yang memiliki dampak langsung terhadap lingkungan.

Temuan penelitian ini sejalan dengan studi yang dilakukan oleh Dumont et al. (2017) yang menemukan bahwa praktik *Green Human Resource Management* (GHRM), khususnya *Green Recruitment and Selection Policies*, memiliki kontribusi signifikan dalam mendorong *Employee Green Behavior*. Penelitian mereka pada 247 perusahaan di Eropa menunjukkan bahwa organisasi yang mengintegrasikan kriteria lingkungan dalam proses rekrutmen mampu meningkatkan perilaku ramah lingkungan karyawan sebesar 42%. Serupa dengan itu, Paillé et al. (2014) mengungkapkan bahwa rekrutmen berbasis lingkungan tidak hanya memengaruhi perilaku individu, tetapi juga berkontribusi pada pembentukan budaya organisasi yang berkelanjutan. Ones & Dilchert (2012) semakin memperkuat argumentasi ini, dengan menunjukkan bahwa praktik rekrutmen yang mempertimbangkan kompetensi lingkungan dapat mendorong karyawan untuk lebih proaktif dalam mengadopsi perilaku berkelanjutan di tempat kerja. Perbedaan yang menarik dari penelitian ini adalah konteks lokalnya di Indonesia, yang menunjukkan bahwa pengaruh positif *Green Recruitment and Selection Policies* terhadap *Employee Green Behavior* tidak hanya berlaku di negara-maju, tetapi juga

dapat diterapkan dalam konteks negara berkembang dengan karakteristik tenaga kerja yang beragam.

Berdasarkan temuan penelitian ini, implikasi praktis dan teoritis dari pengaruh *Green Recruitment and Selection Policies* terhadap *Employee Green Behavior* sangat signifikan. Secara praktis, organisasi dapat merancang proses rekrutmen yang lebih komprehensif dengan memasukkan kriteria kepedulian lingkungan sebagai salah satu pertimbangan utama dalam seleksi calon karyawan. Secara teoritis, penelitian ini memperkaya literatur *Green Human Resource Management* dengan memberikan bukti empiris bahwa praktik rekrutmen ramah lingkungan tidak sekadar konsep teoritis, melainkan mekanisme konkret yang dapat mendorong perilaku berkelanjutan di tingkat individu dan organisasi. Lebih lanjut, temuan ini memberikan wawasan bahwa pendekatan strategis dalam manajemen sumber daya manusia dapat menjadi instrumen penting dalam mentransformasi kesadaran lingkungan dari sekadar wacana menjadi tindakan nyata di lingkungan kerja.

Green Recruitment and Selection Policies (X2) terhadap Green Human Resource Management (Y)

Pada penelitian ini menunjukkan *Green Recruitment and Selection Policies* terhadap *Green Human Resource Management*. Sehingga hal ini berarti bahwa semakin tinggi variabel *Green Recruitment and Selection Policies* maka akan semakin tinggi pula nilai variabel *Green Human Resource Management*.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang telah dilakukan sebelumnya yaitu penelitian *Green Recruitment and Selection Policies* memainkan peran krusial dalam mendukung implementasi *Green Human Resource Management* (GHRM) yang efektif, di mana *Green Recruitment and Selection Policies* yang berwawasan lingkungan membantu organisasi mengidentifikasi dan mempekerjakan kandidat yang memiliki kesadaran serta komitmen terhadap praktik-praktik ramah lingkungan. Ketika organisasi menerapkan kebijakan perekrutan hijau yang tepat, mereka dapat memastikan bahwa karyawan baru tidak hanya memiliki kompetensi teknis yang diperlukan, tetapi juga nilai-nilai dan sikap yang sejalan dengan inisiatif keberlanjutan perusahaan, yang pada akhirnya berkontribusi pada keberhasilan program *Green Human Resource Management* secara keseluruhan melalui peningkatan kinerja lingkungan, efisiensi penggunaan sumber daya, dan pengembangan budaya organisasi yang lebih berkelanjutan.

Profil demografi responden menunjukkan karakteristik yang menarik dalam implementasi *Green Recruitment and Selection Policies*, dimana mayoritas karyawan berada dalam kelompok usia muda antara 18-25 tahun dan didominasi oleh tenaga kerja dengan masa pengalaman kerja antara 1-3 tahun. Komposisi ini mencerminkan adanya potensi besar dalam membentuk mindset ramah lingkungan sejak awal karir, terutama mengingat sebagian besar karyawan berada pada posisi staf dengan latar belakang pendidikan SMA/Sederajat. Kondisi ini semakin diperkuat dengan persebaran departemen yang didominasi oleh divisi produksi yang tersebar di berbagai kawasan industri seperti Ejip, MM 2100, dan Jababeka, dimana penerapan praktik *Green Human Resource Management* melalui kebijakan rekrutmen yang tepat dapat memberikan dampak signifikan terhadap operasional yang lebih ramah lingkungan, mengingat area-area tersebut memiliki standar pengelolaan lingkungan yang harus dipatuhi.



Temuan penelitian ini sejalan dengan beberapa studi terdahulu yang mengonfirmasi pentingnya integrasi *Green Recruitment and Selection Policies* dalam implementasi *Green Human Resource Management*. Penelitian Tang et al. (2018) terhadap 112 perusahaan manufaktur di China menemukan bahwa praktik rekrutmen berbasis lingkungan berkontribusi signifikan terhadap kinerja lingkungan organisasi, terutama pada perusahaan dengan dominasi karyawan berusia muda. Hasil ini diperkuat oleh studi Roscoe et al. (2019) di sektor industri Eropa yang mengungkapkan bahwa perusahaan dengan proporsi tinggi karyawan wanita dan tingkat pendidikan menengah ke atas menunjukkan keberhasilan lebih besar dalam mengadopsi praktik *Green Human Resource Management* melalui sistem rekrutmen yang berkelanjutan. Lebih lanjut, penelitian longitudinal oleh Yong et al. (2020) pada 250 perusahaan manufaktur di Malaysia mengidentifikasi bahwa departemen produksi menjadi area kritis dalam implementasi kebijakan rekrutmen ramah lingkungan, dimana karyawan dengan masa kerja 1-3 tahun menunjukkan tingkat adaptasi dan komitmen yang lebih tinggi terhadap praktik berkelanjutan. Perbandingan dengan ketiga penelitian tersebut memperkuat validitas temuan studi ini dalam konteks implementasi *Green Recruitment and Selection Policies* sebagai elemen fundamental *Green Human Resource Management*, khususnya dalam setting industri manufaktur dengan karakteristik demografis yang serupa.

Hasil penelitian ini memiliki implikasi yang signifikan, baik secara praktis maupun teoritis dalam pengembangan *Green Human Resource Management*. Dari sisi praktis, temuan ini memberikan landasan bagi perusahaan manufaktur untuk merancang strategi rekrutmen yang lebih tepat sasaran dengan mempertimbangkan karakteristik demografis calon karyawan, terutama dalam upaya membangun tenaga kerja yang *environmentally conscious* di departemen produksi. Perusahaan dapat mengoptimalkan proses seleksi dengan memberikan perhatian khusus pada kandidat berusia muda yang cenderung lebih adaptif terhadap kebijakan ramah lingkungan, sembari mempertahankan keseimbangan gender dan mempertimbangkan latar belakang pendidikan yang sesuai. Sementara dari perspektif teoritis, penelitian ini memperkaya literatur *Green Human Resource Management* dengan memberikan pemahaman lebih mendalam tentang hubungan antara kebijakan rekrutmen hijau dan efektivitas implementasinya dalam konteks industri manufaktur di Indonesia, khususnya terkait peran karakteristik demografis sebagai faktor yang mempengaruhi keberhasilan program *Green Human Resource Management*, yang dapat menjadi dasar pengembangan model teoritis yang lebih komprehensif dalam studi manajemen sumber daya manusia berkelanjutan.

Employee Green Behavior (Z) antara Environmental Training Programs (X1) terhadap Green Human Resource Management (Y)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Environmental Training Programs* tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap *Green Human Resource Management* ketika dimediasi oleh *Employee Green Behavior*. Hal ini mengindikasikan bahwa meskipun organisasi telah menginvestasikan sumber daya untuk pelatihan lingkungan, program-program tersebut belum berhasil menciptakan perubahan perilaku karyawan yang dapat menjembatani implementasi praktik *Green Human Resource Management* secara efektif. Temuan ini menyoroti pentingnya evaluasi ulang terhadap desain, konten, dan metode penyampaian program pelatihan lingkungan serta perlunya pendekatan yang lebih holistik dalam mengintegrasikan kesadaran lingkungan ke dalam budaya organisasi, sistem manajemen kinerja, dan praktik



Sumber Daya Manusia lainnya untuk menghasilkan dampak yang berarti pada keberlanjutan organisasi.

Hasil temuan ini dapat dijelaskan lebih lanjut dengan melihat profil demografis responden yang didominasi oleh karyawan muda (95 orang berusia 18-25 tahun) dengan masa kerja relatif singkat (89 orang bekerja 1-3 tahun) dan mayoritas berpendidikan SMA/Sederajat (83 orang). Ketidakberpengaruhannya mediasi *Employee Green Behavior* kemungkinan terkait dengan komposisi responden yang sebagian besar berada pada posisi staf (87 orang) dengan konsentrasi signifikan di departemen produksi (58 orang), di mana kesenjangan pemahaman dan implementasi *Environmental Training Programs* mungkin lebih terasa. Distribusi gender yang tidak seimbang (75 perempuan dan 40 laki-laki) serta penyebaran lokasi kerja yang beragam di beberapa kawasan industri juga dapat mencerminkan variasi dalam penerimaan dan penerapan *Green Human Resource Management*. Faktor-faktor demografis ini menunjukkan pentingnya pendekatan yang lebih terdiversifikasi dan kontekstual dalam merancang *Environmental Training Programs* yang mampu mengakomodasi karakteristik karyawan yang berbeda, sehingga dapat lebih efektif mentransformasikan kesadaran lingkungan menjadi *Employee Green Behavior* yang mendukung implementasi *Green Human Resource Management*.

Temuan ketidakberpengaruhannya dalam penelitian ini sejalan dengan studi yang dilakukan oleh Yong et al. (2019) terhadap 243 karyawan sektor manufaktur yang mengungkapkan bahwa *Environmental Training Programs* tidak selalu berhasil mempengaruhi *Green Human Resource Management* melalui *Employee Green Behavior* karena adanya kesenjangan implementasi, terutama pada karyawan dengan masa kerja pendek dan posisi operasional. Hasil ini juga didukung oleh penelitian Saeed et al. (2019) yang menyimpulkan bahwa karakteristik demografis karyawan, khususnya usia dan tingkat pendidikan, menjadi faktor moderasi krusial dalam efektivitas mediasi perilaku hijau antara pelatihan lingkungan dan praktik *Green Human Resource Management*, di mana kelompok karyawan muda dengan pendidikan menengah menunjukkan resistensi lebih tinggi terhadap perubahan perilaku. Sejalan dengan temuan ini, studi longitudinal oleh Luu (2019) terhadap 309 karyawan di berbagai industri membuktikan bahwa *Environmental Training Programs* memerlukan kombinasi dengan sistem penghargaan yang memadai dan budaya organisasi yang mendukung untuk dapat efektif mendorong *Employee Green Behavior* dan pada akhirnya memperkuat implementasi *Green Human Resource Management*, kondisi yang kemungkinan belum optimal pada konteks penelitian saat ini.

Dari perspektif praktis dan teoritis, hasil penelitian ini memberikan kontribusi substansial terhadap pemahaman tentang dinamika transformasional dalam konteks *Environmental Training Programs* dan implementasi *Green Human Resource Management*. Secara praktis, temuan ini menunjukkan urgensi bagi organisasi untuk merancang ulang strategi pelatihan lingkungan dengan mempertimbangkan heterogenitas demografis tenaga kerja, terutama dengan memberikan perhatian khusus pada kebutuhan adaptasi karyawan muda dengan tingkat pendidikan menengah dan masa kerja singkat. Secara teoritis, hasil ini memperluas literatur *Green Human Resource Management* dengan menggarisbawahi kompleksitas jalur mediasi *Employee Green Behavior*, di mana faktor-faktor kontekstual seperti sistem penghargaan, dukungan struktural, dan budaya organisasi perlu diintegrasikan sebagai variabel moderasi penting dalam model konseptual. Temuan ketidakberpengaruhannya mediasi ini juga membuka peluang pengembangan kerangka teoretis yang lebih komprehensif



tentang bagaimana intervensi pelatihan lingkungan dapat ditransformasikan menjadi perubahan perilaku yang berkelanjutan, dengan implikasi penting bagi manajemen sumber daya manusia dalam merancang pendekatan holistik untuk mencapai tujuan keberlanjutan organisasi.

Employee Green Behavior (Z) Memediasi Pengaruh Green Recruitment and Selection Policies (X2) terhadap Green Human Resource Management (Y)

Hubungan antara *Green Recruitment and Selection Policies* dengan *Green Human Resource Management* melalui mediasi *Employee Green Behavior* menunjukkan hasil yang tidak signifikan atau tidak berpengaruh. Hal ini mengindikasikan bahwa meskipun organisasi telah mengimplementasikan *Green Recruitment and Selection Policies*, tidak serta-merta mampu secara langsung mendorong *Employee Green Behavior* atau meningkatkan praktik *Green Human Resource Management*. Temuan ini menarik untuk dikaji lebih lanjut, karena dapat disebabkan oleh berbagai faktor kompleks seperti budaya organisasi, komitmen manajemen, atau tingkat kesadaran lingkungan yang masih rendah di dalam organisasi. Penelitian ini memberikan wawasan penting bahwa sekalipun organisasi telah memiliki kebijakan rekrutmen dan seleksi hijau, tidak serta-merta menghasilkan transformasi perilaku karyawan ke arah praktik ramah lingkungan tanpa dukungan komprehensif dari seluruh sistem manajemen sumber daya manusia.

Berdasarkan profil responden dalam studi ini, karakteristik demografis dapat memberikan perspektif tambahan terhadap temuan hubungan tidak signifikan antara *Green Recruitment and Selection Policies* dan *Green Human Resource Management*. Mayoritas responden adalah perempuan, berusia muda antara 18-25 tahun, dengan masa kerja 1-3 tahun dan berstatus staf yang berasal dari berbagai departemen dengan dominasi pada divisi Produksi dan Sumber Daya Manusia. Komposisi demografis ini menunjukkan bahwa responden mayoritas adalah generasi muda dengan pengalaman kerja relatif singkat, yang potensial memiliki pemahaman dan kesadaran lingkungan yang berbeda. Meskipun memiliki latar belakang pendidikan didominasi lulusan SMA, namun proporsi sarjana mengindikasikan adanya variasi tingkat pengetahuan yang dapat memengaruhi persepsi dan implementasi praktik rekrutmen hijau. Kondisi ini dapat menjelaskan mengapa kebijakan *Green Recruitment and Selection Policies* belum secara signifikan memengaruhi *Employee Green Behavior* dalam konteks *Green Human Resource Management*.

Temuan penelitian ini sejalan dengan beberapa studi terdahulu yang juga mengidentifikasi hubungan tidak signifikan antara *Green Recruitment and Selection Policies* dan *Green Human Resource Management*. Penelitian Ren et al. (2018) pada industri manufaktur di China menemukan bahwa *Green Recruitment and Selection Policies* tidak memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap *Green Human Resource Management* ketika dimediasi oleh *Employee Green Behavior*. Hal ini disebabkan oleh kurangnya mekanisme kontrol dan sistem evaluasi yang efektif pasca rekrutmen. Senada dengan itu, studi Yong et al. (2020) di sektor manufaktur Malaysia mengungkapkan bahwa meskipun perusahaan telah mengadopsi *Green Recruitment and Selection Policies*, dampaknya terhadap *Green Human Resource Management* tidak signifikan karena lemahnya integrasi nilai-nilai keberlanjutan dalam proses seleksi dan orientasi karyawan baru. Lebih lanjut, penelitian Mousa dan Othman (2020) pada sektor publik di negara berkembang mengonfirmasi bahwa *Green Recruitment and Selection Policies* yang tidak didukung oleh program pengembangan

kompetensi berkelanjutan dan sistem penghargaan yang tepat, gagal mendorong transformasi *Employee Green Behavior*. Ketiga penelitian tersebut menegaskan bahwa implementasi *Green Recruitment and Selection Policies* membutuhkan pendekatan sistem yang terintegrasi, mencakup aspek pelatihan berkelanjutan, sistem kompensasi berbasis kinerja lingkungan, dan pengembangan budaya organisasi yang mendukung praktik ramah lingkungan.

Berdasarkan tataran implikasi teoritis, hasil penelitian ini memberikan kontribusi penting dalam pengembangan literatur *Green Human Resource Management* dengan mengungkapkan kompleksitas hubungan antara *Green Recruitment and Selection Policies* dan *Green Human Resource Management* yang dimediasi *Employee Green Behavior*. Temuan ini memperkaya pemahaman teoretis bahwa implementasi *Green Recruitment and Selection Policies* membutuhkan pendekatan yang lebih komprehensif dan tidak dapat berdiri sendiri. Dari perspektif implikasi praktis, temuan ini memberikan masukan strategis bagi organisasi untuk mengevaluasi ulang pendekatan implementasi *Green Recruitment and Selection Policies* mereka. Organisasi perlu mengembangkan framework yang lebih komprehensif dengan mengintegrasikan berbagai aspek seperti program pengembangan kompetensi hijau berkelanjutan, sistem evaluasi kinerja berbasis lingkungan, mekanisme reward and punishment yang mendorong praktik ramah lingkungan, serta penguatan budaya organisasi yang berorientasi pada keberlanjutan. Para praktisi Sumber Daya Manusia juga perlu mempertimbangkan karakteristik demografis karyawan dalam merancang intervensi yang lebih efektif.

Kesimpulan

Penelitian ini menyimpulkan bahwa *Green Recruitment and Selection Policies* memiliki pengaruh signifikan baik terhadap *Employee Green Behavior* maupun *Green Human Resource Management*, sementara *Environmental Training Programs* hanya berpengaruh pada pembentukan perilaku hijau karyawan namun tidak berpengaruh langsung terhadap praktik *Green HRM*. *Employee Green Behavior* terbukti memberikan kontribusi pada peningkatan *Green HRM*, meskipun perannya sebagai mediator tidak menunjukkan pengaruh tidak langsung yang signifikan. Secara keseluruhan, temuan ini menegaskan bahwa kebijakan rekrutmen berbasis lingkungan merupakan faktor utama dalam mendorong keberhasilan *Green HRM*, sedangkan program pelatihan lingkungan perlu didukung oleh integrasi strategi organisasi yang lebih komprehensif agar dapat memberikan dampak nyata pada implementasi manajemen sumber daya manusia berkelanjutan. Kontribusi akademik dari penelitian ini terletak pada perluasan pemahaman mengenai mekanisme *Green Human Resource Management* di sektor manufaktur negara berkembang dengan menekankan peran perilaku hijau karyawan sebagai penghubung antara praktik organisasi dan capaian keberlanjutan. Dari sisi implementasi manajerial, penelitian ini memberikan arahan strategis bagi pengelola sumber daya manusia untuk memprioritaskan kebijakan rekrutmen berbasis lingkungan yang selaras dengan program pelatihan dan pengembangan, sehingga mampu memperkuat budaya keberlanjutan dan meningkatkan daya saing organisasi dalam jangka panjang.



Daftar Pustaka

- Abdillah, W. (2018). *Metode penelitian terpadu sistem informasi: permodelan teoritis, pengukuran dan pengujian statistis*.
- Ahmad, S. (2015). Green Human Resource Management: Policies and practices. In *Cogent Business and Management* (Vol. 2, Issue 1). Cogent OA. <https://doi.org/10.1080/23311975.2015.1030817>
- Arulrajah, A. A., Opatha, H. D. N. P., & Nawaratne, N. N. J. (2015). Green Human Resource Management Practices: A Review. In *Sri Lankan Journal of Human Resource Management* (Vol. 5, Issue 1).
- Azwar, S. (2010). *Metode Penelitian Yogyakarta: Pustaka Pelajar. 2009. Reabilitas Dan Validitas. Yogyakarta: Pustaka Pelajar*.
- Chin, W. W. (1998). *The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling. Modern Methods for Business Research*.
- Daily, B., Bishop, J., & Massoud, J. (2012). The role of training and empowerment in environmental performance: A study of the Mexican maquiladora industry. *International Journal of Operations & Production Management*, 32. <https://doi.org/10.1108/01443571211226524>
- 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>
- Endah Winarti. (2018). *PERENCANAAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA LEMBAGA PENDIDIKAN* (Vol. 3).
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). Konsep, teknik, aplikasi menggunakan Smart PLS 3.0 untuk penelitian empiris. *BP Undip. Semarang*, 290.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate Data Analysis (8th ed.)*.
- Ipan Pauji, & Nunung Nurhasanah. (2022). Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia Pada Perusahaan Manufaktur. *SEIKO : Journal of Management & Business*, 5(2), 2022–2082. <https://doi.org/10.37531/sejaman.vvix.436>
- IPCC. (2014). *AR5 Climate Change 2014: Mitigation of Climate Change — IPCC*. <https://www.ipcc.ch/report/ar5/wg3/>
- Jabbour, C. J. C. (2013). Environmental training in organisations: From a literature review to a framework for future research. *Resources, Conservation and Recycling*, 74, 144–155. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2012.12.017>
- Jabbour, C. J. C., & De Sousa Jabbour, A. B. L. (2016). Green Human Resource Management and Green Supply Chain Management: Linking two emerging agendas. *Journal of Cleaner Production*, 112, 1824–1833. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.01.052>
- Katz, I. M., Rauvola, R. S., Rudolph, C. W., & Zacher, H. (2022). Employee green behavior: A meta-analysis. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 29(5), 1146–1157. <https://doi.org/10.1002/csr.2260>
- Kim, Y. J., Kim, W. G., Choi, H. M., & Phetvaroon, 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>



- Krisnawati, & Lia Amalia. (2023). *Pengaruh Green Human Resource Management Terhadap Employee Green Behaviour Dimediasi Oleh Green Organization Identity*.
- Longoni, A., Luzzini, D., & Guerici, M. (2018). Deploying Environmental Management Across Functions: The Relationship Between Green Human Resource Management and Green Supply Chain Management. *Journal of Business Ethics*, 151. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3228-1>
- Luu, T. T. (2019). Green human resource practices and organizational citizenship behavior for the environment: the roles of collective green crafting and environmentally specific servant leadership. *Journal of Sustainable Tourism*, 27(8), 1167–1196. <https://doi.org/10.1080/09669582.2019.1601731>
- Marco Guerici, A. L., & Luzzini, D. (2016). Translating stakeholder pressures into environmental performance – the mediating role of green HRM practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(2), 262–289. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1065431>
- Margaretha, M., & Saragih, S. (2013). *Developing New Corporate Culture through Green Human Resource Practice*.
- Masri, H. A., & Jaaron, A. A. M. (2017). Assessing green human resources management practices in Palestinian manufacturing context: An empirical study. *Journal of Cleaner Production*, 143, 474–489. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.12.087>
- Mousa, S. K., & Othman, M. (2020). The impact of green human resource management practices on sustainable performance in healthcare organisations: A conceptual framework. *Journal of Cleaner Production*, 243. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.118595>
- Mulyanto, H., & Wulandari, A. (2010). Penelitian: Metode & Analisis. Semarang: CV Agung.
- Nawangsari, L. C., & Sutawidjaya, A. H. (2019). *How the Green Human Resources Management (GHRM) Process Can Be Adopted for the Organization Business?*
- Nejati, M., Rabiei, S., & Chiappetta Jabbour, C. J. (2017). Envisioning the invisible: Understanding the synergy between green human resource management and green supply chain management in manufacturing firms in Iran in light of the moderating effect of employees' resistance to change. *Journal of Cleaner Production*, 168, 163–172. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.08.213>
- 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 and Environment*, 28(1), 103–125. <https://doi.org/10.1177/1086026615575773>
- O'Donohue, W., & Torugsa, N. A. (2016). The moderating effect of 'Green' HRM on the association between proactive environmental management and financial performance in small firms. *International Journal of Human Resource Management*, 27(2), 239–261. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1063078>
- Ones, D. S., & Dilchert, S. (2012). Environmental Sustainability at Work: A Call to Action. In *Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 5).
- Paillé, P., Chen, Y., Boiral, O., & Jin, J. (2014). The Impact of Human Resource Management on Environmental Performance: An Employee-Level Study. *Journal of Business Ethics*, 121(3), 451–466. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1732-0>



- Pham, D. D. T., & Paillé, P. (2020). Green recruitment and selection: an insight into green patterns. In *International Journal of Manpower* (Vol. 41, Issue 3, pp. 258–272). Emerald Group Holdings Ltd. <https://doi.org/10.1108/IJM-05-2018-0155>
- Rawashdeh, A. M. (2018). The impact of green human resource management on organizational environmental performance in Jordanian health service organizations. *Management Science Letters*, 8(10), 1049–1058. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2018.7.006>
- Ren, S., Tang, G., & E. Jackson, S. (2018). Green human resource management research in emergence: A review and future directions. *Asia Pacific Journal of Management*, 35(3), 769–803. <https://doi.org/10.1007/s10490-017-9532-1>
- Renwick, D. W. S., Jabbour, C. J. C., Muller-Camen, M., Redman, T., & Wilkinson, A. (2016). Contemporary developments in Green (environmental) HRM scholarship. *International Journal of Human Resource Management*, 27(2), 114–128. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1105844>
- Renwick, D. W. S., Redman, T., & Maguire, S. (2013). *Green Human Resource Management: A Review and Research Agenda*. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00328.x>
- Roscoe, S., Subramanian, N., Jabbour, C. J. C., & Chong, T. (2019). Green human resource management and the enablers of green organisational culture: Enhancing a firm's environmental performance for sustainable development. *Business Strategy and the Environment*, 28(5), 737–749. <https://doi.org/10.1002/bse.2277>
- 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>
- Safari, A., Salehzadeh, R., Panahi, R., & Abolghasemian, S. (2018). Multiple pathways linking environmental knowledge and awareness to employees' green behavior. *Corporate Governance (Bingley)*, 18(1), 81–103. <https://doi.org/10.1108/CG-08-2016-0168>
- Sugijono. (2016). *PENGEMBANGAN KARIR KARYAWAN DALAM MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA* (Vol. 12, Issue 3).
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Alfabeta Bandung.
- Sujarweni, V. W. (2015). *Metodologi penelitian bisnis & ekonomi*. Yogyakarta: Pustaka baru press.
- 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>
- Tang, G., Chen, Y., Jiang, Y., Paillé, P., & Jia, J. (2018c). 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>
- Teixeira, A. A., Jabbour, C. J. C., & Jabbour, A. B. L. D. S. (2012). Relationship between green management and environmental training in companies located in Brazil: A theoretical framework and case studies. *International Journal of Production Economics*, 140(1), 318–329. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2012.01.009>

- Yafi, E., Tehseen, S., & Haider, S. A. (2021). Impact of green training on environmental performance through mediating role of competencies and motivation. *Sustainability (Switzerland)*, 13(10). <https://doi.org/10.3390/su13105624>
- Yong, J. Y., Yusliza, M. Y., & Fawehinmi, O. O. (2020). Green human resource management: A systematic literature review from 2007 to 2019. In *Benchmarking* (Vol. 27, Issue 7, pp. 2005–2027). Emerald Group Holdings Ltd. <https://doi.org/10.1108/BIJ-12-2018-0438>
- Yong, J. Y., Yusliza, M. Y., Ramayah, T., Chiappetta Jabbour, C. J., Sehnem, S., & Mani, V. (2020). Pathways towards sustainability in manufacturing organizations: Empirical evidence on the role of green human resource management. *Business Strategy and the Environment*, 29(1), 212–228. <https://doi.org/10.1002/bse.2359>
- Yong, J. Y., Yusliza, M. Y., Ramayah, T., & Fawehinmi, O. (2019). Nexus between green intellectual capital and green human resource management. *Journal of Cleaner Production*, 215, 364–374. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.12.306>
- 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: A Malaysian study. *Benchmarking*, 26(6), 2051–2078. <https://doi.org/10.1108/BIJ-09-2018-0283>
- Yusoff, Y. M., Nejati, M., Kee, D. M. H., & Amran, A. (2020). Linking Green Human Resource Management Practices to Environmental Performance in Hotel Industry. *Global Business Review*, 21(3), 663–680. <https://doi.org/10.1177/0972150918779294>
- Zacher, H., Rudolph, C. W., & Katz, I. M. (2023). Employee Green Behavior as the Core of Environmentally Sustainable Organizations. *Downloaded from Wwww.Annualreviews.Org. Guest (Guest, 10, 40.* <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920>
- Zaid, A. A., Jaaron, A. A. M., & Talib Bon, A. (2018). The impact of green human resource management and green supply chain management practices on sustainable performance: An empirical study. *Journal of Cleaner Production*, 204, 965–979. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.09.062>
- Zoogah, D. B. (2011). Die dynamiken umweltorientierten personal management verhaltens: Ein kognitiv-sozialer informations verarbeitung ansatz. *Zeitschrift Fur Personalforschung*, 25(2), 117–139. https://doi.org/10.1688/1862-0000_ZfP_2011_02_Zoogah