

**PENGARUH *GREEN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT (GHRM)*
PRACTICE, GREEN TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP,
GREEN PSYCHOLOGICAL CLIMATE TERHADAP *GREEN*
COMMITMENT SERTA IMPLIKASINYA PADA *GREEN*
PERFORMANCE KARYAWAN BUMN MANUFAKTUR
DI SUMATERA SELATAN**



DISERTASI OLEH:

**DELVINA YULANDA
NIM. 0102368126014**

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Meraih Gelar Doktor
Pada Program Studi Doktor Ilmu Manajemen
Kekhususan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

**KEMENTERIAN PENDIDIKAN TINGGI, SAINS DAN TEKNOLOGI
UNIVERSITAS SRIWIJAYA
FAKULTAS EKONOMI
2025**

**PENGARUH *GREEN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT (GHRM)*
PRACTICE, GREEN TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP,
GREEN PSYCHOLOGICAL CLIMATE TERHADAP *GREEN*
COMMITMENT SERTA IMPLIKASINYA PADA *GREEN*
PERFORMANCE KARYAWAN BUMN MANUFAKTUR
DI SUMATERA SELATAN**



**DISERTASI OLEH:
DELVINA YULANDA
NIM. 0102368126014**

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Meraih Gelar Doktor
Pada Program Studi Doktor Ilmu Manajemen
Kekhususan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

**KEMENTERIAN PENDIDIKAN TINGGI, SAINS DAN TEKNOLOGI
UNIVERSITAS SRIWIJAYA
FAKULTAS EKONOMI
2025**

HALAMAN PENGESAHAN

Judul Disertasi : Pengaruh *Green Human Resource Management (GHRM) practices, green transformational leadership dan green psychological climate* terhadap *green commitment* serta implikasinya pada *green performance* karyawan BUMN manufaktur di Sumatera Selatan

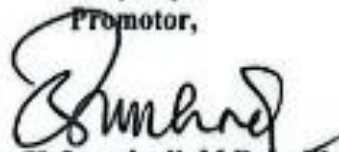
Nama Mahasiswa : Delvina Yulanda

NIM : 01023682126014

Program Studi : S3 Ilmu Manajemen

Kekhususan : Manajemen Sumber Daya Manusia

Menyetujui
Promotor,



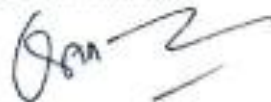
Prof. Drs. H. Isnurhadi, M.B.A., Ph.D.
NIP. 196211121989111001

Co Promotor 1,



Dr. Muhammad Ichsan Haiji, S.T., S.M., M.M.
NIP. 198907112018031001

Co Promotor 2,



Isni Andriana, S.E., M.Fin., Ph.D.
NIP. 197509011999032001

Koordinator Program Studi
Doktor Ilmu Manajemen



Prof. Dr. Yuliani, S.E., M.M.
NIP. 19760825 2002 12 004



Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas Sriwijaya

Prof. Dr. H. Azwardi, S.E., M.Si
NIP. 196805181993031003

Tanggal lulus : Januari 2025

SURAT PERNYATAAN INTEGRITAS KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Delvina Yulanda
Tempat, Tanggal Lahir : Muara Siban, 22 Juni 1992
NIM : 01023682126014
Program Studi : Doktor Ilmu Manajemen
Kekhususan : Manajemen Sumber Daya Manusia
Fakultas : Ekonomi

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa disertasi yang berjudul “Pengaruh *Green Human Resource Management (GHRM) practices, green transformational leadership* dan *green psychological climate* terhadap *green commitment* serta implikasinya pada *green performance* karyawan BUMN manufaktur di Sumatera Selatan”

Promotor : Prof. Drs. H. Isnurhadi, M.B.A, Ph.D
Co Promotor : 1. Dr. Muhammad Ichsan Hajri, S.T., S.M., M.M
2. Isni Andriana, S.E., M.Fin., Ph.D

Adalah benar hasil karya sendiri. Dalam disertasi ini tidak ada kutipan hasil karya orang lain yang tidak disebutkan sumbernya.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, dan apabila pernyataan saya tidak benar di kemudian hari, maka saya bersedia dicabut predikat kelulusan dan gelar akademik.

Palembang, Januari 2025

Rembuat Pernyataan,



Delvina Yulanda
NIM. 01023682126014

SURAT PERNYATAAN BEBAS PLAGIAT

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Delvina Yulanda
Tempat, Tanggal Lahir : Muara Siban, 22 Juni 1992
NIM : 01023682126014
Program Studi : Doktor Ilmu Manajemen
Kekhususan : Manajemen Sumber Daya Manusia
Fakultas : Ekonomi

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa disertasi yang berjudul “Pengaruh *Green Human Resource Management (GHRM) practices, green transformational leadership dan green psychological climate* terhadap *green commitment* serta implikasinya pada *green performance* karyawan BUMN manufaktur di Sumatera Selatan”

1. Bebas dari plagiat dan bukan hasil karya orang lain;
2. Seluruh data, informasi, interpretasi serta pernyataan dalam pembahasan dan kesimpulan yang disajikan dalam karya ilmiah ini, kecuali yang disebutkan sumbernya adalah merupakan hasil pengamatan, penelitian, pengelolaan, serta pemikiran saya dengan pengarahan dari para pembimbing yang ditetapkan;
3. Karya ilmiah yang saya tulis ini adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapat gelar akademik, baik di Universitas Sriwijaya maupun di perguruan tinggi lain.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, dan apabila di kemudian hari ditemukan adanya bukti ketidakbenaran dalam pernyataan tersebut di atas, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pembatalan gelar yang saya peroleh melalui pengajuan karya ilmiah.

Palembang, Januari 2025

Pembuat Pernyataan,



Yulanda

NIM. 01023682126014

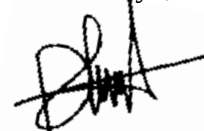
KATA PENGANTAR

Puji dan syukur ke hadirat Allah Subhanahu Wata'ala atas segala limpahan rahmat dan karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan disertasi ini. Judul disertasi ini adalah pengaruh *Green Human Resource Management (GHRM) practices, green transformational leadership dan green psychological climate* terhadap *green commitment* serta implikasinya pada *green performance* karyawan BUMN manufaktur di Sumatera Selatan

Adapun maksud dan tujuan dari penulisan disertasi ini adalah untuk memenuhi salah satu syarat gelar Doktor Ilmu Manajemen Kekhususan Manajemen Sumber Daya Manusia pada program Pascasarjana Universitas Sriwijaya.

Penulis menyadari dan memohon maaf apabila disertasi ini masih terdapat kelemahan dan kekurangan sehingga penulis mengharapkan masukan dan saran yang dapat melengkapi penelitian terkait disertasi ini. Penulis juga berharap semoga disertasi ini dapat bermanfaat bagi semua pihak terutama bagi almamater, Universitas Sriwijaya dan semoga disertasi ini dapat memberikan manfaat dan kontribusi bagi BUMN Manufaktur di Sumatera Selatan

Hormat saya,



Delvina Yulanda
NIM. 01023682126014

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis menyadari dalam proses penulisan disertasi ini telah banyak mendapat bantuan, dorongan dan bimbingan baik secara moral dan material dari berbagai pihak. Oleh karena itu pada kesempatan kali ini penulis mengucapkan rasa terima kasih sebesar-besarnya kepada:

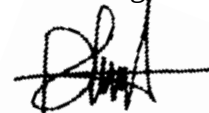
1. Prof. H. Isnurhadi, S.E., M.B.A., Ph.D., selaku Promotor dan Wakil Dekan I yang dengan kesabarannya memberikan arahan, nasihat, dan memotivasi penulis agar dapat menyelesaikan disertasi ini.
2. Dr. Muhammad Ichsan Hajri, S.T., S.M., M.M selaku Co. Promotor-1 yang dengan kesabarannya memberikan arahan, nasihat, dan memotivasi penulis agar dapat menyelesaikan disertasi ini.
3. Isni Andriana, S.E., M.Fin, Ph.D selaku Co. Promotor-2 yang dengan kesabarannya memberikan arahan, nasihat, dan memotivasi penulis agar dapat menyelesaikan disertasi ini.
4. Prof. Dr. Mohammad Adam, SE., M.E selaku Dekan Fakultas Ekonomi periode 2021-2025 yang telah memberikan arahan serta dukungan kepada penulis dalam penyusunan disertasi ini
5. Prof. Dr. Azwardi, S.E., M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomi, atas dukungan dan kebijakan yang telah diberikan selama saya menempuh pendidikan dan menyelesaikan disertasi ini
6. Prof Dr. Yuliani, SE., M.Si selaku Koordinator Program Studi yang telah memberikan masukan untuk menyempurnakan disertasi.
7. Prof. Dr. Hj. Sulastri, ME, M.Kom, Dr. Hj. Agustina Hanafi, M.B.A, serta Prof. Dr. Muafi, S.E., M.Si. selaku dosen pembahas yang telah bersedia untuk meluangkan waktunya dalam memberikan bimbingan dan masukan untuk menyempurnakan disertasi.
8. Papaku Drs. H. M Yamin Dulani & Ibuku Hj. Mardiah, S.Pd serta Papa mertua H. Herman Z., S.E., M.M & Mama mertua Hj. Triwinduwati, S.E., M.M. yang

senantiasa memberikan doa yang tulus dan dukungan baik materil maupun immaterial.

9. Suamiku tercinta Roby Satria Wijaya, S.E. dan anak-anakku tersayang Hanna Tsabitha Wijaya & Hannum Shabina Wijaya yang selalu memberikan semangat serta menjadi motivasi untuk penulis menyelesaikan disertasi ini.
10. Seluruh saudara/i dan Iparku terimakasih banyak atas supportnya selama penulis menyelesaikan disertasi ini.
11. Pembina serta Pengurus Yayasan Pendidikan Sereho Lahat, serta seluruh rekan kerja di Universitas Sereho Lahat terima kasih telah memberikan kesempatan untuk menempuh dan menyelesaikan program doctoral ini
12. Pimpinan BUMN Manufaktur di Sumatera Selatan beserta jajaran dan staf yang senantiasa memberikan dukungan dan kemudahan kepada penulis untuk menyelesaikan studi S3 ini.
13. Rekan-rekan seperjuangan, Dr. Rosananda, Dr. Yussi, Dr. Halimah, Dr. Erick, Dr. Candra & Dr. Prima yang terus saling mendukung dan saling membantu.
14. Rekan-rekan Angkatan 2021 Prodi S3 Ilmu Manajemen yang terus saling mendukung dalam penyelesaian studi.
15. Bapak Hendri selaku admin prodi S3 Ilmu Manajemen yang senantiasa membantu kami selaku mahasiswa dalam memberikan arahan terkait administrasi akademik, dan seluruh staf program pasacasarjana Universitas Sriwijaya.

Semoga kebaikan Bapak/Ibu dapat dibalas oleh Allah Subhanahu wata'ala dengan pahala berlipat ganda.

Palembang, Januari 2025



Delvina Yulanda
NIM. 01023682126014

ABSTRAK

Pengaruh *Green Human Resource Management (GHRM) practices*, *green transformational leadership* dan *green psychological climate* terhadap *green commitment* serta implikasinya pada *green performance* karyawan BUMN manufaktur di Sumatera Selatan

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji pengaruh *Green Human Resource Management (GHRM) practices*, *green transformational leadership* dan *green psychological climate* terhadap *green commitment* serta implikasinya pada *green performance* karyawan BUMN manufaktur di Sumatera Selatan. *Green performance* merupakan faktor penting mendukung tujuan keberlanjutan perusahaan, dan penelitian ini mencoba memahami faktor-faktor yang mempengaruhinya. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Data dikumpulkan melalui kuesioner yang disebarakan kepada pimpinan dan karyawan BUMN manufaktur di Sumatera Selatan. Analisis data dilakukan menggunakan teknik analisis jalur untuk mengevaluasi hubungan langsung dan tidak langsung antara variabel-variabel yang diteliti. Hasil penelitian menunjukkan bahwa, masing-masing variabel *GHRM Practices*, *Green Transformational leadership*, *Green psychological climate* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *green performance* karyawan. *Green commitment* sebagai variabel mediasi berperan penting dalam memperkuat hubungan antara *GHRM Practices*, *Green transformational leadership* & *green psychological climate* dengan *green performance* karyawan. Temuan ini menekankan pentingnya meningkatkan *GHRM practices*, *Green transformational leadership* & *green psychological* dalam upaya meningkatkan *green performance* karyawan.

Kata Kunci: *GHRM Practices*, *Green transformational leadership*, *green psychological*, *Green commitment*, *Green performance*

ABSTRACT

The influence of Green Human Resource Management (GHRM) practices, green transformational leadership and green psychological climate on green commitment and its implications for green performance. employees of manufacturing SOEs in South Sumatra

This study aims to examine the influence of Green Human Resource Management (GHRM) practices, green transformational leadership and green psychological climate on green commitment and its implications for green performance of manufacturing SOE employees in South Sumatra. Green performance is an important factor supporting the company's sustainability goals, and this research tries to understand the factors that influence it. This research uses quantitative methods. Data were collected through questionnaires distributed to leaders and employees of manufacturing SOEs in South Sumatra. Data analysis was conducted using path analysis techniques to evaluate the direct and indirect relationships between the variables studied. The results showed that, each variable GHRM Practices, Green Transformational leadership, Green psychological climate has a positive and significant effect on employee green performance. green commitment as a mediating variable plays an important role in strengthening the relationship between GHRM Practices, Green transformational leadership & green psychological climate with green performance of employees. These findings emphasize the importance of improving GHRM practices, green transformational leadership & green psychological climate in an effort to improve employee green performance.

Keywords: GHRM Practices, Green transformational leadership, green psychological, Green commitment, Green performance.

DAFTAR ISI

HALAMAN PENGESAHAN.....	Error! Bookmark not defined.
SURAT PERNYATAAN INTEGRITAS KARYA ILMIAH	ii
SURAT PERNYATAAN BEBAS PLAGIAT.....	Error! Bookmark not defined.
KATA PENGANTAR	v
UCAPAN TERIMA KASIH.....	vi
ABSTRAK	viii
ABSTRACT.....	ix
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Perumusan Masalah	25
1.3. Tujuan Penelitian	26
1.4. Manfaat Penelitian	26
1.4.1. Manfaat Teoritis.....	26
1.4.2. Manfaat Praktis	27
1.5. Kebaruan Penelitian	27
BAB II STUDI KEPUSTAKAAN	32
2.1. Kajian Teori	32
2.1.1. <i>Ability-Motivation-Opportunity (AMO) theory</i>	32
2.1.2. <i>Tripple Bottom Line Theory</i>	36
2.1.3. <i>Transformational Leadership Theory</i>	41
2.1.4. <i>Green performance (GP)</i>	43
2.1.5. <i>Green commitment Karyawan</i>	49
2.1.6. <i>GHRM Practices</i>	56
2.1.7. <i>Green transformational leadership (GTL)</i>	66

2.1.8.	<i>Green psychological climate (GPC)</i>	71
2.1.9.	Pengaruh Antar Variabel	75
2.2.	Penelitian Terdahulu	87
2.3.	Alur Pikir.....	113
2.4.	Proposisi.....	114
2.5.	Hipotesis.....	115
	BAB III METODE PENELITIAN	117
3.1.	Ruang Lingkup Penelitian.....	117
3.2.	Rancangan Penelitian	117
3.3.	Jenis dan Sumber Data	118
3.4.	Teknik pengumpulan data	118
3.5.	Populasi dan Sampel	119
3.6.	Teknik Analisis Data.....	121
3.6.1.	Konversi skala dari ordinal ke interval	122
3.6.2.	Konseptualisasi model.....	122
3.6.3.	Menentukan metode analisis algoritma	123
3.6.4.	Menggambar diagram jalur.....	123
3.6.5.	Evaluasi model struktural	124
3.6.6.	Evaluasi Goodness of Fit	127
3.6.7.	Uji Hipotesis	128
3.6.8.	Uji Variabel Mediasi.....	129
3.7.	Definisi Operasional Variabel.....	130
3.8.	Hasil Kajian Rintis Kuesioner (<i>Pilot Study</i>)	133
3.9.	Filosofi Pengetahuan.....	137
	BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	138
4.1.	Hasil Penelitian	138
4.1.1.	Gambaran Umum Objek Penelitian	138
4.1.2.	Profil Responden	139
4.1.3.	Analisis Frekuensi	145
4.1.4.	Evaluasi Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>).....	179

4.1.5. Evaluasi Model Struktural (<i>Inner Model</i>)	192
4.1.6. Pengujian Hipotesis	195
4.2. Pembahasan.....	206
BAB V KESIMPULAN DAN IMPLIKASI.....	255
5.1 Kesimpulan	255
5.2 Saran.....	256
5.3. Keterbatasan dan Agenda Penelitian.....	257
5.4. Implikasi Penelitian.....	258
DAFTAR PUSTAKA	261
LAMPIRAN.....	304

DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 <i>Green Training</i> BUMN Manufaktur Sumatera Selatan Tahun 2023-2024.....	11
Tabel 1. 2 Kegiatan Lingkungan BUMN Mandukatur di Sumatera Selatan (Tahun 2023-2024)	15
Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu	87
Tabel 3. 1 Populasi Penelitian.....	119
Tabel 3. 2 Perhitungan Sampel	121
Tabel 3. 3 Definisi Operasional Variabel.....	131
Tabel 3. 4 Hasil Uji Validitas Instrumen Penelitian (<i>pilot study</i>).....	134
Tabel 3. 5 Hasil Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian (<i>Pilot Study</i>)	135
Tabel 4. 1 Distribusi Usia Responden.....	139
Tabel 4. 2 Distribusi Tingkat Pendidikan	141
Tabel 4. 3 Distribusi Jenis Kelamin Responden	143
Tabel 4. 4 Kriteria TCR	145
Tabel 4. 5 Distribusi Frekuensi Variabel <i>GHRM Practices</i>	147
Tabel 4. 6 Distribusi frekuensi variabel <i>Green transformational leadership</i>	154
Tabel 4. 7 Distribusi frekuensi variabel <i>green psychological climate</i>	161
Tabel 4. 8 Distribusi frekuensi Variabel Komitmen Karyawan.....	167
Tabel 4. 9 Distribusi frekuensi Variabel <i>Green performance</i>	173
Tabel 4. 10 Pengujian Validitas dan Reliabilitas Variabel <i>GHRM Practices</i>	181
Tabel 4. 11 Pengujian Validitas dan Reliabilitas Variabel <i>Green transformational leadership</i>	182
Tabel 4. 12 Pengujian Validitas Dan Reliabilitas Variabel <i>Green psychological climate</i>	184
Tabel 4. 13 Pengujian Validitas dan Reliabilitas Variabel Komitmen Karyawan	185
Tabel 4. 14 Pengujian Validitas Dan Reliabilitas Variabel <i>Green performance</i>	186
Tabel 4. 15 Pengujian Validitas dan Reliabilitas Konstruk Penelitian	188
Tabel 4. 16 Pengujian Validitas Diskriminan	191
Tabel 4. 17 Nilai Koefisien Determinasi (R^2).....	193
Tabel 4. 18 Nilai Q square (Q^2)	193
Tabel 4. 19 Hasil <i>Goodness of Fit</i>	194
Tabel 4. 20 Pengujian Hipotesis	196
Tabel 4. 21 Pengaruh Langsung, Tidak Langsung dan Total	197

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1 Indeks Kualitas Lingkungan Hidup (IKLH) Sumatera Selatan	4
Gambar 1. 2 Pemetaan Penelitian	24
Gambar 1. 3 Pemetaan Penelitian	30
Gambar 2.1 Kerangka Konseptual	114
Gambar 3.1 Model Konseptual	124
Gambar 3.2. Filosofi Pengetahuan.....	137
Gambar 4. 1 Outer Loading First Stage	180
Gambar 4. 2 <i>Outer Loading Second Stage</i>	188
Gambar 4. 3 Koefisien Jalur (<i>Loading Factor</i>) dan <i>P-Value</i>	195

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Bukti Hasil Similarity	Error! Bookmark not defined.	4
Lampiran 2 Data Observasi Penelitian	Error! Bookmark not defined.	
Lampiran 3 Data Hasil Pengolahan Data	Error! Bookmark not defined.	
Lampiran 4 Mapping Penelitian terdahulu	Error! Bookmark not defined.	69
Lampiran 5 Matriks Perbaikan Ujian Akhir	Error! Bookmark not defined.	
Lampiran 6 Artikel Submit.....		392
Lampiran 7 <i>Letter Of Accepted</i> (LoA).....		419
Lampiran 8 Link Jurnal.....		420

BAB I

PENDAHULUAN

1.1.Latar Belakang

Konsep *sustainability* atau keberlanjutan menjadi semakin relevan dan dibutuhkan di seluruh dunia. Kesadaran organisasi, perusahaan dan pemerintah akan pentingnya keberlanjutan semakin meningkat (Dawod *et al.*, 2023; Wu *et al.*, 2024). Banyak organisasi dan perusahaan telah mengadopsi pendekatan yang berfokus pada keberlanjutan untuk memastikan bahwa kebutuhan saat ini terpenuhi tanpa mengorbankan kemampuan generasi mendatang untuk memenuhi kebutuhan mereka (Grewal *et al.*, 2016; Kweh *et al.*, 2017; Zerbini, 2017; Cho *et al.*, 2019; Jan *et al.*, 2019; Alareeni & Hamdan, 2020; Alsayegh *et al.*, 2020)

Corporate sustainability (CS) menjadi fokus strategis bagi sebagian besar perusahaan dalam menyoroti kontribusi mereka terhadap perlindungan lingkungan dan pembangunan sosial. Perusahaan juga memahami pentingnya menerapkan praktik-praktik ramah lingkungan jangka panjang untuk memastikan kesuksesan bisnis di masa depan (Buallay *et al.*, 2020; Duque & Aguilera, 2021; Nazeri *et al.*, 2021).

Keberlanjutan sangat penting bagi karyawan dan merupakan indikator penting dari keterlibatan, retensi, kinerja, dan kesejahteraan karyawan (Amjad, 2021; Abdelwahe *et al.*, 2023). Lebih lanjut Chauhan (2017); Andel *et al.* (2019) menyatakan bahwa kesuksesan jangka panjang suatu perusahaan bergantung pada kemampuannya dalam menarik dan mempertahankan talenta terbaik serta

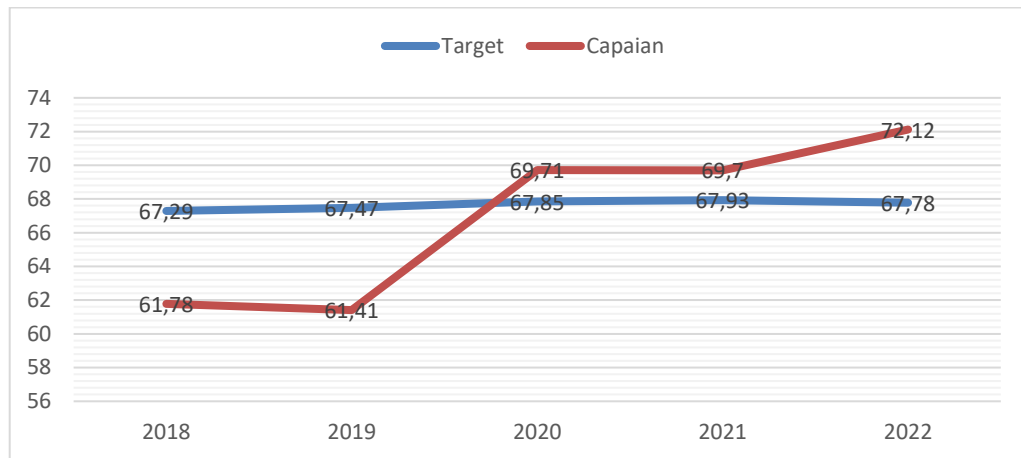
melibatkan karyawan yang peduli terhadap posisi perusahaan dalam isu sosial dan lingkungan. Opatha (2014); Amjad (2021) menyebutkan bahwa untuk mencapai keberlanjutan perusahaan maka dibutuhkan karyawan yang berkinerja tinggi, khususnya berkaitan dengan kinerja ramah lingkungan.

Kinerja ramah lingkungan karyawan atau *green performance* sangat mempengaruhi keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya (Gokcearslan *et al.*, 2018; Sofyanty 2019; Soelton *et al.*, 2023). *Green performance* merupakan perilaku yang nyata ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan khususnya terkait dengan keberlanjutan Perusahaan. *Green performance* karyawan merujuk pada kontribusi individu dalam organisasi terhadap praktik dan tujuan ramah lingkungan. Peningkatan *green performance* karyawan menjadi fokus penting bagi perusahaan yang berkomitmen terhadap keberlanjutan lingkungan. Dengan menunjukkan *green performance*, karyawan tidak hanya mendukung upaya keberlanjutan organisasi tetapi juga berperan dalam menciptakan dampak positif bagi lingkungan secara keseluruhan. (Arulrajah *et al.*, 2016; Rivai, 2020).

Green performance dapat dilihat dari kualitas, kreativitas, inovasi, dan perilaku karyawan (Arulrajah *et al.*, 2016). Norton, *et al.* (2017); Ones & Dilchert (2022) menjelaskan perilaku ramah lingkungan mencakup aktivitas seperti mematikan lampu ketika meninggalkan kantor (menghemat energi), menggunakan fasilitas telekonferensi dari pada bepergian ke pertemuan (menggunakan sumber daya secara efisien), mengedit dokumen secara elektronik daripada mencetaknya (menghindari pemborosan), mencetak draft pada kertas bekas (mendaur ulang).

Lebih lanjut Song & Yu (2018); Arici, *et al.* (2022); Matilo (2022) menjelaskan bahwa kreativitas dan inovasi hijau berkaitan dengan penciptaan produk dan proses yang ramah lingkungan.

Menurut Kementerian hidup dan lingkungan (2022) Indeks Kualitas Lingkungan Hidup (IKLH) adalah indikator yang mengukur kualitas lingkungan berdasarkan beberapa parameter utama yang digunakan untuk mengevaluasi keberhasilan kebijakan lingkungan dalam menjaga keseimbangan lingkungan. Nilai IKLH di bawah 60 berarti buruk, menunjukkan kondisi lingkungan yang tidak sehat, dengan kualitas udara yang buruk, pencemaran air tinggi, dan degradasi lahan yang parah. Nilai IKLH antara 60-70 berada pada kategori sedang yang mencerminkan kondisi lingkungan yang memerlukan perhatian dan peningkatan, meskipun belum mencapai tingkat kritis. Nilai IKLH antara 70-80 berada pada kategori baik, menunjukkan keberhasilan dalam pengelolaan lingkungan, meskipun beberapa aspek mungkin masih memerlukan perbaikan. Dan nilai Nilai IKLH di atas 80, berada pada kategori sangat baik yang mencerminkan lingkungan yang sehat dan terjaga, dengan indikator yang mendekati kondisi ideal. Fenomena lingkungan yang terjadi di Sumatera Selatan khususnya yang berkaitan dengan kinerja lingkungan dan kinerja karyawan terlihat pada gambar 1.1 berikut ini:



Sumber : BPS, 2023

Gambar 1. 1 Indeks Kualitas Lingkungan Hidup (IKLH) Sumatera Selatan

Dari gambar 1 diketahui terjadi fluktuasi Indeks Kualitas Lingkungan Hidup (IKLH) Sumatera Selatan. Pada tahun 2018 IKLH Sumatera Selatan sebesar 61,78, angka ini berada di bawah target yang ditetapkan yaitu 67,29. Sama halnya dengan tahun 2018, IKLH tahun 2019 masih berada di bawah target yang ditetapkan yaitu 67,47. Tahun 2020 s.d 2021 IKLH Sumatera Selatan sudah mencapai target yang ditetapkan namun masih terjadi penurunan IKLH ke angka 69,7 pada tahun 2021. Sebagian besar nilai IKLH Sumatera Selatan berada dalam kategori sedang yang mencerminkan kondisi lingkungan yang membutuhkan perhatian dan upaya peningkatan signifikan. Meskipun demikian, kondisi tersebut belum mencapai tingkat yang kritis, sehingga masih terdapat peluang untuk melakukan perbaikan melalui pengelolaan lingkungan yang lebih optimal. Selain itu menurut data *Environment statistic Of Indonesia* (2023), Sumatera Selatan berada pada peringkat 19 dari 38 Provinsi di Indonesia. Hal ini menunjukkan bahwa isu lingkungan masih menjadi masalah yang harus dihadapi oleh pemerintah dan perusahaan, khususnya

perusahaan manufaktur yang menghasilkan banyak limbah dan polusi dalam proses produksinya.

Ukago *et al.* (2020) menyatakan bahwa masalah lingkungan di dunia sebagian besar disebabkan oleh manusia. Dari hal tersebut, dapat dilihat bahwa kepedulian masyarakat akan kelestarian lingkungan masih rendah. Selain itu, masalah lingkungan yang terjadi mengindikasikan bahwa kinerja lingkungan perusahaan masih rendah dan tentunya ini juga disebabkan oleh kinerja ramah lingkungan karyawan yang masih rendah pula (Jabbar and Abid, 2018; Singh *et al.*, 2020)

BUMN Manufaktur di Sumatera Selatan telah berkomitmen untuk peduli dengan lingkungan dalam kegiatan bisnisnya. Hal ini tercermin dari penghargaan yang diberikan oleh Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan (KLHK) Republik Indonesia dalam bentuk penghargaan PROPER (Program Penilaian Peringat Kinerja Perusahaan dalam Pengelolaan Lingkungan) tahun 2024. PROPER tersebut diberikan untuk mengapresiasi komitmen BUMN di Sumatera Selatan dalam mengelola aspek keberlanjutan dalam pengelolaan lingkungan hidup dan masyarakat sekitar Perseroan. Proper emas menunjukkan kinerja pengelolaan lingkungan yang luar biasa, melebihi kepatuhan, dengan inovasi dan kontribusi signifikan terhadap pemberdayaan masyarakat. Proper hijau menandakan kinerja yang melebihi kepatuhan dalam pengelolaan lingkungan, dengan penerapan sistem manajemen lingkungan yang efektif dan program efisiensi sumber daya. Proper biru menunjukkan kepatuhan terhadap semua persyaratan dan peraturan lingkungan yang berlaku. Propermerah menandakan bahwa perusahaan belum memenuhi

beberapa persyaratan lingkungan yang ditetapkan. Proper hitam menunjukkan bahwa perusahaan melakukan pelanggaran serius terhadap peraturan lingkungan, yang dapat menyebabkan kerusakan lingkungan signifikan (Kementerian hidup dan lingkungan, 2022)

PROPER emas adalah tingkat penganugerahan tertinggi dalam Program Penilaian Peringkat Kinerja Perusahaan dalam Pengelolaan Lingkungan Hidup (PROPER). PROPER Emas diberikan kepada perusahaan yang telah melakukan pengelolaan lingkungan melebihi dari yang disyaratkan, atau biasa disebut dengan *Beyond Compliance*. Pada tahun 2024 PROPER emas diberikan kepada delapan Perusahaan di Sumatera Selatan, termasuk PT Pertamina Refinery Unit (RU) III, PT Pusri, PT Bukit Asam Tbk, PT PLN (Persero) WS2JB. Sedangkan PROPER hijau diberikan kepada empat belas Perusahaan dan salah satunya adalah PT Semen Baturaja Tbk.

BUMN Manufaktur di Sumatera Selatan sebenarnya sudah mulai memperhatikan isu lingkungan dalam berbagai bidang salah satunya dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Salah satu bentuknya adalah menjadikan isu lingkungan sebagai salah satu *Key Performance Indicators (KPI)* Perusahaan. PT Bukit Asam Tbk memasukan isu lingkungan pada Renstra Tahun 2018-2027 yang dijabarkan melalui sasaran SDM dan Roadmap Program Kerja, salah satu bentuknya adalah otomatisasi/ digitalisasi seluruh proses SDM. Selain itu, PT Bukit Asam Tbk juga menerapkan 24 *Learning Hours* sebagai *Key Performance Indicators (KPI)* Perusahaan untuk meningkatkan pengetahuan bidang lingkungan (*Annual Report* PT BA, 2022). PT Semen Baturaja juga

menjadikan isu lingkungan sebagai sasaran program strategi pengelolaan SDM melalui digital talenta (*Annual Report PT SBR, 2022*). PT Pusri PUSRI mengeluarkan Surat Direktur Utama PT Pupuk Sriwidjaja No. 70540/F/SM/HI200/IT/2022 mengenai himbauan *employee green behavior* sebagai langkah penting dalam mewujudkan *green human resources management (green hrm)* di Perusahaan (*Annual Report PT Pusri, 2023*). PT Pertamina RU III memasukkan kriteria *Environmental, Social, and Governance (ESG)* dalam keputusan perusahaan untuk mendukung keberlanjutan (*Annual report PT Pertamina RU III, 2021*). Namun langkah tersebut belum begitu berdampak signifikan terhadap kinerja ramah lingkungan karyawan, terbukti masih banyak masalah lingkungan yang terjadi di Sumatera Selatan (Salsabila, 2022; Anastasya&Suwandana, 2022).

Green performance karyawan juga tercermin dari kreativitas & inovasi karyawan (Tuan, 2020; Alghazali & Afsar, 2021; Bhutto *et al.*, 2021; Yuan & Cao, 2022). PT Pertamina mengeluarkan produk *Pertamax Green 95* yaitu bahan bakar khusus ramah lingkungan yang menggunakan bahan baku terbarukan yaitu Bioetanol, Selain itu produk Breezon MC-32 sebagai *next generation refrigerant* berbahan dasar *propylene* yang aman, ramah lingkungan dan hemat energi yang saat ini hanya diproduksi oleh kilang Pertamina Refinery Unit III. PT Semen Baturaja mengeluarkan produk *Portland Composite Cement (PCC)* dan *Ezpro* yang telah mendapat sertifikat produk ramah lingkungan (Antara, 2020). PT Pusri melakukan revitalisasi pabrik pupuk IIIB yang ramah lingkungan (Kumparan, 2022). PT Pusri juga menghasilkan produk inovasi berupa Pupuk Urea *Coating Inhibitor*, Urea humat, Pupuk NPK Kopi Pusri dan NPK Singkong Pusri yang mampu

mengurangi emisi CO₂ di udara dan juga mampu meningkatkan efisiensi pemupukan karena pupuk bersifat lebih banyak terserap tanaman dan tidak terbang ke lingkungan. Penciptaan produk yang ramah lingkungan mencerminkan karyawan yang sudah kreatif dan inovatif dalam mendukung aksi ramah lingkungan karyawan, namun produk ini masih terbatas jumlahnya dan masih terus dilakukan pengembangan produk.

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja ramah lingkungan karyawan terkait dengan *sustainability* salah satunya adalah praktik MSDM ramah lingkungan atau *GHRM Practices* (Luu, 2020; Singh, 2020; Adi, *et al.*, 2021; Colombo *et al.*, 2021). Saat ini topik GHRM tidak hanya mencakup kesadaran terhadap masalah lingkungan, namun juga mewakili kesejahteraan sosial dan ekonomi baik organisasi maupun karyawan dalam prospek yang lebih luas (Ahmad, 2023). GHRM menjadi salah satu program signifikan bisnis hijau karena program ini mengacu pada upaya organisasi dalam mengubah karyawan normal menjadi karyawan hijau (karyawan yang terlibat dalam perilaku pro-lingkungan) dengan semua kegiatan yang terlibat dalam pengembangan, implementasi dan pemeliharaan sistem yang sedang berjalan. GHRM bertujuan untuk memastikan bahwa karyawan diberi kesempatan untuk menunjukkan tanggung jawab lingkungan dalam pekerjaan mereka sehari-hari (Opatha & Arulrajah, 2014; Zientara & Zamojska, 2018; Jerónimo *et al.*, 2020).

Penelitian Shaikh (2010); Carballo *et al.* (2023); Chowdhury (2023) menyatakan bahwa GHRM memiliki peran penting untuk mempromosikan isu-isu lingkungan dengan mengadopsi filosofi manajemen, praktik MSDM dan

pelaksanaan hukum yang berkaitan dengan pengelolaan lingkungan. GHRM juga membantu perusahaan dalam meningkatkan citra perusahaan dengan menerapkan standar ISO 1400 tentang audit lingkungan sehingga melahirkan kesadaran lingkungan. Selain itu, GHRM dapat membantu organisasi untuk berperilaku ramah lingkungan melalui kegiatan secara elektronik, misalnya *mobile sharing*, *task sharing*, telekonferensi & wawancara secara virtual, ruang kantor hemat energi (Alhadid & As'ad, 2014; Mandip, 2022; Sugiarto, 2023).

Penelitian terkait GHRM ini penting untuk dilaksanakan karena GHRM masih menjadi konsep yang tergolong baru dalam bidang sumber daya manusia dan penelitian terkait hal ini masih kurang dilakukan di negara-negara berkembang, khususnya di Indonesia. Seperti yang disampaikan oleh Anlesinya & Susomrith (2020) GHRM masih merupakan bidang yang sedang berkembang dan membutuhkan perhatian lebih dari para peneliti dan ahli dalam bidang SDM, juga terdapat kesenjangan yang besar di lapangan yang menuntut untuk menyumbangkan lebih banyak literatur dalam bidang GHRM.

Penerapan GHRM sendiri masih minim diterapkan di Indonesia. Survei *Schneider Electric* (2023) terhadap perusahaan di sembilan negara Asia menyebutkan 98% perusahaan di Indonesia telah menetapkan target *sustainability* atau keberlanjutan, namun baru 49% perusahaan yang telah melaksanakan rencana tersebut khususnya yang berkaitan dengan sumber daya manusia (Kompas, 2023). Untuk itu Indonesia menjadi negara yang potensial untuk menerapkan GHRM karena Indonesia menjadi salah satu negara yang paling tercemar di dunia dan

penyumbang limbah terbanyak salah satunya limbah yang dihasilkan dari proses produksi perusahaan manufaktur (Obaiden, 2022).

Terdapat banyak bukti bahwa strategi manajemen sumber daya manusia ramah lingkungan yang baik dapat memberikan dampak yang menguntungkan terhadap kinerja ramah lingkungan karyawan dalam pekerjaannya (Bharathi & Kannapa, 2020; Kara & Edinsel, 2023). Hal ini disebabkan karena kebijakan GHRM tidak hanya mendorong pelestarian lingkungan alam dalam jangka panjang, namun juga menumbuhkan budaya tanggung jawab sosial dan keterlibatan karyawan (Liu *et al.*, 2021). Penelitian Renwick *et al.* (2013); Young *et al.* (2020); Pham *et al.* (2020); Fachada *et al.* (2022) menyatakan bahwa GHRM adalah konstruksi multidimensi, akademisi saat ini telah menyelidiki beberapa dimensi utama termasuk pelatihan ramah lingkungan (*green training*), kompensasi dan penghargaan ramah lingkungan (*green compensation*), serta keterlibatan karyawan ramah lingkungan (*green involvement*).

Mandip (2022) mengemukakan bahwa *green training* dapat digunakan untuk mempersiapkan karyawan dalam memenuhi beberapa tantangan baru dan perubahan organisasi dengan pertimbangan lingkungan. Lebih lanjut Jabbour (2016) menyatakan bahwa *green training* dapat meningkatkan keterlibatan karyawan, meregenerasi keterampilan mereka dan memotivasi mereka agar berkinerja baik di organisasi dan pengembangan keterampilan lingkungan. Ismail *et al.* (2016) menyatakan bahwa pengembangan keterampilan dan pembelajaran eksplorasi adalah cara potensial untuk mendorong inovasi dalam organisasi.

Penelitian yang dilakukan Bataineh *et al.* (2023) menjelaskan bahwa *green training* merupakan cara yang diterapkan dengan tujuan untuk melatih meningkatkan kesadaran para karyawan terhadap lingkungan. *Green Training* yang dilakukan oleh BUMN Manufaktur di Sumatera Selatan meliputi:

Tabel 1. 1 *Green Training* BUMN Manufaktur Sumatera Selatan Tahun 2023-2024

No	Nama Perusahaan	<i>Green Training</i>
1	PT Pertamina RU III	1. Pelatihan Terkait <i>Health, Safety, Security, and Environment</i> (HSSE) 2. <i>Auditor Energy</i> 3. Pelatihan <i>Respectful Workplace</i> 4. Training Pengolahan limbah 5. Pelatihan dengan tema sampah jadi berkah
2	PT Pupuk Sriwijaya (Pusri)	1. Pelatihan tema Tuntas Kelola Sampah untuk Kesejahteraan Masyarakat 2. Pelatihan pembuatan kerajinan dari barang bekas 3. Pelatihan pembuatan sabun alam 4. Pelatihan pembuatan <i>pressed flower art</i>
3	PT Bukit Asam Tbk	1. <i>Pembinaan dan Sertifikasi Penanggung Jawab Pengendalian Pencemaran Udara</i> 2. Workshop Audit Internal LK3 Sebagai Acuan Dalam Sistem Manajemen & Operasional Pengelolaan Lingkungan Hidup Bagi Perusahaan 3. Bimtek Proper Pengelolaan Limbah Bahan Berbahaya & Beracun 4. Pelatihan dan Sertifikasi Pelaksanaan Reklamasi Pada Kegiatan Pertambangan Mineral Dan Batu bara 5. Sertifikasi Pengawas Pengelolaan Sampah/ Limbah Padat Non B3 6. Pelatihan Online Dasar Dasar AMDAL dan ESIA

		7. Pelatihan dan Sertifikasi Kompetensi Pelaksana Reklamasi
4	PT PLN Persero WS2JB	1. <i>In House Training life cycle assessment proper</i> 2. Penelitian digitalisasi bank sampah 3. Workshop on <i>carbon market mechanisms</i> 4. Workshop digital data governance berbasis SNI ISO/IEC
5	PT Semen Baturaja Tbk	1. Pelatihan teknis reklamasi lahan bekas tambang 2. Gerakan nasional 1000 <i>starup</i> digital 3. IHT program pengelolaan limbah

Sumber : PT Pertamina RU III, PT Pusri, PT Bukit Asam Tbk, PT PLN (Persero) WS2JB, PT Semen Baturaja Tbk

Dari Tabel 1 diketahui bahwa penerapan *green training* pada perusahaan BUMN Manufaktur di Sumatera Selatan masih terbatas. Hal ini dapat terlihat selama tahun 2023-2024 PT Pupuk Sriwijaya (Pusri) & PT PLN Persero WS2JB baru melakukan 4 kali pelatihan lingkungan, PT Pertamina RU III melakukan 5 kali pelatihan lingkungan, dan PT Bukit Asam Tbk melakukan 7 kali pelatihan, serta PT Semen Baturaja Tbk baru melakukan 3 kali pelatihan.

Dumont *et al.* (2017); Pavlov *et al.* (2017); Nasar (2018); Nor, (2018); Ren *et al.* (2018) menjelaskan bahwa *green training* yang dilakukan dapat menambah nilai keterampilan karyawan dan meningkatkan kepuasan dan menghasilkan komitmen dan kinerja yang baik. Penelitian lain telah menunjukkan bahwa memberikan karyawan peluang pelatihan ramah lingkungan yang sesuai akan berdampak positif terhadap kinerja pekerjaan mereka (Jabbour, 2015; Thang, 2017;

Anyona&Bula, 2023). Demikian pula, program pelatihan lingkungan yang efektif dapat mengembangkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap ramah lingkungan bagi karyawan (Jabbour *et al.*, 2011), serta membantu mereka memahami cara mengidentifikasi dan memecahkan masalah lingkungan (Pham *et al.*, 2020). Pada gilirannya, mereka dapat berperilaku timbal balik terhadap tugas dan persyaratan terkait lingkungan dengan bekerja lebih keras dan melaksanakan tugas dan persyaratan tersebut secara lebih efektif.

Di antara praktik MSDM ramah lingkungan lainnya, kompensasi dan penghargaan ramah lingkungan (*green compensation*) merupakan praktik penting di mana organisasi memberikan penghargaan dan kompensasi kepada karyawannya (Maderazo, 2016; Mandago, 2018). Pencapaian tujuan penghijauan organisasi dapat ditingkatkan dengan memberikan penghargaan kepada karyawan atas kinerja mereka serta komitmen terhadap praktik lingkungan (Jabbour, 2015).

Ada beberapa pendapat yang menyatakan bahwa karyawan mungkin merasa lebih termotivasi oleh imbalan non-finansial melalui kompensasi ramah lingkungan, seperti pengakuan dan pujian (Jabbour *et al.*, 2008; Tang *et al.*, 2011; Jackson, 2017). Jackson dan Seo (2010) menyatakan bahwa insentif dan penghargaan merupakan ukuran yang lebih kuat dalam menyelaraskan kinerja karyawan dengan tujuan perusahaan dibandingkan praktik lain dalam sistem HRM. Namun, secara umum sebagian besar peneliti mengakui bahwa menggabungkan imbalan moneter dan non-moneter lebih efektif dalam memotivasi karyawan (Jabbour *et al.*, 2008; Renwick *et al.*, 2013).

Penerapan kompensasi ramah lingkungan di BUMN Manufaktur Sumatera Selatan masih cukup terbatas. PT Bukit Asam Tbk memberikan kompensasi berupa piagam penghargaan untuk karyawan yang terlibat dalam kegiatan-kegiatan lingkungan. PT PLN Persero juga memberikan kompensasi non finansial seperti memberikan hadiah motor listrik sebagai undian bagi karyawan. PT Pusri senantiasa mengapresiasi karyawan yang berprestasi dan aktif dalam mengkampanyekan *tagline “go green”*, PT Pertamina RU III memberikan apresiasi berupa penghargaan kepada para pegawai yang dianggap berprestasi memberikan kontribusi membanggakan kepada Pertamina, berupa *the most energizing perwira, best top five the most energizing perwira*.

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja ramah lingkungan karyawan yang berkaitan dengan sustainability adalah *green Involvement*. *Green involvement* merupakan praktik GHRM yang mengacu kepada pemberian kesempatan untuk mendorong suara dari para karyawan dalam mengelola lingkungan dan mengutarakan solusi untuk masalah lingkungan dalam suatu organisasi (Dubois *et al.*, 2012). Keterlibatan dari setiap karyawan mendorong organisasi dalam kegiatan lingkungan yang dapat meningkatkan kinerja karyawannya. Visi lingkungan yang jelas serta penyebaran informasi mengenai lingkungan baik secara formal atau informal menjadikan karyawan ikut terlibat dalam inisiatif lingkungan tersebut (Tang, 2018). Penggunaan dari praktik ini merupakan faktor penting yang dapat menjadi tujuan dari peningkatan kinerja ramah lingkungan karyawan. Berikut adalah kegiatan lingkungan BUMN Manufaktur Sumatera Selatan tahun 2023-2024 yang melibatkan karyawan:

**Tabel 1. 2 Kegiatan Lingkungan BUMN Mandukatur di Sumatera Selatan
(Tahun 2023-2024)**

No	Nama Perusahaan	Kegiatan Lingkungan
1	PT Pertamina RU III	1. Beberes Sungai musi 2. Rumah bank sampah 3. Kampanye peduli lingkungan 4. Biopori & Pengghijauan menyelamatkan air dan bumi
2	PT Pupuk Sriwijaya (Pusri)	1. Kegiatan <i>Zero waste Challenge week, are you dare?</i> 2. Penanaman bambu di bantaran sungai musi 3. Aksi bersih-bersih sungai dan dermaga 4. Tabungan Nona (Non Organik) 5. Pengelolaan limbah
3	PT Bukit Asam Tbk	1. Penanaman seribu pohon nangka (<i>Green Mining</i>) 2. Tanam hutan rakyat 3. Susur sungai enin 4. Pengelolaah sampah
4	PT PLN Persero WS2JB	1. Pengembangan kampus berdaya 2. Pengembangan kawasan <i>electrifying lifestyle</i> 3. Kerja bakti 4. Tabur benih ikan 5. Aksi bersih sampah 6. Pengembangan pembangkit listrik tenaga sampah 7. Program kampung iklim
5	PT Semen Baturaja Tbk	1. Pembagian bibit tanaman 2. Peresmian kebun durian 3. Peluncuran bank sampah 4. Pengelolaan ekosistem pada area lahan bekas tambang quarry dengan sistem silvikultur menjadi habitat budidaya koloni lebah trigona.

Sumber : PT Pertamina RU III, PT Pusri, PT Bukit Asam Tbk, PT PLN (Persero) WS2JB, PT Semen baturaja Tbk

Dari Tabel 1.2 diketahui bahwa BUMN Manufaktur di Sumatera Selatan telah ikut mengkampanyekan isu lingkungan dengan mengadakan *event-event* yang mendukung aksi ramah lingkungan seperti pembersihan sungai, pengelolaan sampah, dll. Namun belum seluruh karyawan yang dilibatkan dalam kegiatan ini. Hal ini menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan masih perlu ditingkatkan oleh perusahaan

Selain Praktik *Green Human Resource Management (GHRM)*, peran pemimpin juga sangat berpengaruh terhadap *green performance* karyawan. Penelitian Chequitia (2023) menjelaskan agar dapat mempertahankan dan mengoptimalkan prestasi-prestasi yang telah didapat, maka perusahaan membutuhkan pemimpin yang tidak acuh terhadap lingkungan. Lebih lanjut (Tang *et al.*, 2011; Singh, 2023) menjelaskan bahwa pemimpin memiliki andil yang sangat besar dalam penerapan visi, misi, kebijakan dan standar lingkungan Perusahaan.

BUMN Manufaktur di Sumatera Selatan telah menyusun rencana strategis yang dituangkan dalam program kerja tahunan untuk mencapai tujuan perusahaan, salah satunya mencapai target produksi dan penjualan. Pada 2024, PTBA menargetkan produksi batu bara sebesar 41,3 juta ton, penjualan 43,1 juta ton, serta angkutan 33,7 juta ton (Berita PT BA, 2023). Pada 2024 ini PT Semen Baturaja membidik penjualan sebesar 2,7 juta ton semen (kontan, 2024). PT Pertamina RU III menargetkan produksi Bensin 9,8 Juta barel dan solar 564,719 juta liter. PT Pusri menargetkan produksi pupuk sepanjang tahun 2024 mencapai 2.337.400 ton (Antara, 2024). PT PLN (Persero) menargetkan penjualan listrik mencapai 307,23 tera watt hour (TWh) pada tahun 2024. Untuk dapat mencapai target ini maka

kadang kala pemimpin hanya akan mengejar target produksi tanpa mempedulikan kondisi dan kinerja lingkungan. Maka dari itu seorang pemimpin seharusnya memiliki gaya kepemimpinan transformasional hijau, yang dapat menentukan kebijakan pro lingkungan, dan dapat menggerakkan, serta memotivasi para karyawan agar lebih peduli lagi terhadap lingkungan sekitar. (Kardoyo *et al.*, 2020; Du, 2022)

Robbins (2017) menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan ramah lingkungan atau sering disebut *green transformational leadership* merupakan gaya kepemimpinan untuk dapat memotivasi, mendorong para pengikutnya untuk mejadi kreatif dan menjadi lebih percaya diri untuk meningkatkan kemampuannya dalam mencapai kinerja yang lebih tinggi. Kepemimpinan trasnfromasional ini dapat menjadi figure panutan bagi karyawan untuk dapat memotivasi karyawan dalam mewujudkan visi sehingga karyawan dapat tergerak dalam mendukung pencapaian pemanfaatan dan pelestarian lingkungan dengan baik. (Zsóka *et al.*, 2013; Kumar *et al.*, 2019; Cheng & Wu, 2022; Ausat *et al.*, 2022)

Green transformational leadership merupakan gaya kepemimpinan yang paling efektif diterapkan dalam perusahaan dibandingkan dengan gaya kepemimpinan yang lainnya (Mahdinezhad, *et al.*, 2019). *Green transformational leadership* memiliki pengaruh kuat terhadap kinerja karyawan dibandingkan dengan gaya kepemimpinan yang lain. Gaya kepemimpinan transformasional membuat gambaran yang terkait masa depan yang baik, optimis dan dicapai, mendorong orang lain untuk meningkatkan harapan mereka (Mahfuoz *et al.*, 2019; Zhu, 2021; Salman & Ahmed, 2021)

Green transformational leadership dapat mendorong dan menginspirasi pengikutnya untuk memiliki kekuatan mempengaruhi orang lain dengan membuat pengikutnya merasakan manfaat dari apa yang dikerjakan oleh pemimpin (Mittal & Dhar, 2016; Oppenauer & Vonde, 2018; Matsuki, 2021). *Green transformational leadership* ini dapat menopang hubungan yang baik bagi kinerja karyawan maupun bagi lingkungannya (Du, 2022). Seorang pemimpin transformasional yang memiliki nilai-nilai hijau akan memberikan pengaruh pada perilaku hijau bawahannya serta memotivasi bawahan untuk mengatasi hambatan dengan lebih memperhatikan hal-hal yang bermanfaat bagi lingkungan organisasi, berpikir tentang pengembangan organisasi yang berkelanjutan, dan memecahkan masalah lingkungan dengan cara yang lebih inovatif sehingga dapat meningkatkan *green performance* karyawan (Millan *et al.*, 2016; Elnasr, *et al.*, 2020; Kaur *et al.*, 2023)

Banyak faktor yang berpengaruh untuk mencapai kinerja ramah lingkungan karyawan seperti kebijakan & praktik ramah lingkungan yang diterapkan di perusahaan dan gaya kepemimpinan yang diterapkan (Zhang, 2020; Salman & Ahmed, 2021; Gomes *et al.*, 2023; Hayat *et al.*, 2023;). Namun hal tersebut tidak akan terlaksana jika individu atau karyawan tidak mendukung tujuan-tujuan ramah lingkungan perusahaan (Islam *et al.*, 2021; Darmawan, 2022). Selain itu juga, iklim yang positif perlu dibangun di dalam organisasi agar karyawan dapat lebih bersosialisasi dengan cara mengadakan kegiatan-kegiatan diluar perusahaan, jika karyawan lebih sopan dan mau bekerjasama maka akan tercipta suasana kerja yang lebih menyenangkan (Soegandhi, *et al.* 2013).

Persepsi yang dirasakan langsung seorang karyawan dan berhubungan dengan lingkungan pekerjaannya disebut iklim psikologis (West & Richter, 2008). Iklim psikologis yang baik dalam suatu perusahaan tentu dapat mendorong karyawan sehingga dapat mencapai kinerja yang maksimal (Norton *et al.*, 2014; Dumont *et al.*, 2017; Zhou *et al.*, 2018; Ramus & Steger, 2000). Iklim psikologi yang berkaitan dengan isu sustainability dikenal dengan *green psychological climate*.

Green psychological climate atau sering disebut iklim psikologi ramah lingkungan adalah persepsi karyawan terhadap kebijakan, praktik, dan proses terkait lingkungan organisasi yang tercermin dalam nilai-nilai hijau organisasi (Dumont *et al.*, 2017). *Green psychological climate* merupakan hasil dari interaksi sosial karyawan yang menentukan nilai-nilai organisasi yang tercermin dalam kebijakan, praktik, dan prosedurnya (Day *et al.*, 2021). Kaya *et al.* (2020) menyatakan bahwa *green psychological climate* terdiri dari proses psikologis dan sosial di tempat kerja. Karyawan menganalisis kebijakan organisasi dan membentuk persepsi mereka terhadap nilai-nilai organisasi (Nishii *et al.*, 2018). *Green psychological climate* menjadi penting karena mampu menciptakan budaya kerja yang mendukung perilaku pro-lingkungan, meningkatkan keterlibatan karyawan, dan memotivasi mereka untuk berkontribusi pada pencapaian tujuan keberlanjutan organisasi. Dalam konteks ini, organisasi yang berhasil menciptakan *green psychological climate* tidak hanya dapat meningkatkan kinerja hijau karyawan tetapi juga memperkuat reputasi dan daya saingnya di era modern yang semakin peduli terhadap lingkungan (Moin *et al.*, 2021; Katz *et al.*, 2022)

PT Pertamina RU III, sebagai perusahaan energi besar, telah mengadopsi teknologi ramah lingkungan untuk menurunkan emisi gas rumah kaca (*Annual report* PT Pertamina RU III, 2021). Namun masih ada karyawan yang merasa kurang terlibat dalam proses pengambilan keputusan dan implementasi kebijakan lingkungan. Hal ini memengaruhi motivasi mereka untuk secara sukarela mendukung upaya hijau perusahaan. PT Pupuk Sriwidjaja (Pusri) memiliki program pengelolaan limbah berbasis pada pemanfaatan sumber daya secara berkelanjutan dengan mengurangi, mendaur ulang, dan meminimalkan limbah, seperti pemanfaatan limbah produksi untuk menjadi bahan baku lain (Kabar pusri, 2021). Namun Program ini dirasa hanya formalitas karena kurangnya pengakuan atas kontribusi karyawan terhadap keberhasilan program. PT Bukit Asam berkomitmen terhadap rehabilitasi lahan pascatambang melalui program penghijauan dan konservasi (Berita ptba.co.id, 2024). Namun, aktivitas ini dirasa hanya sebagai kewajiban perusahaan untuk memenuhi peraturan pemerintah, bukan sebagai prioritas strategis. Hal ini berdampak pada tingkat partisipasi karyawan dalam kegiatan rehabilitasi.

Penelitian Naz *et al.* (2021) menjelaskan bahwa iklim psikologis karyawan dapat membentuk perilaku pro lingkungan karyawan. Lebih lanjut Saborko *et al.* (2021) menjelaskan bahwa *green psychological climate* yang positif mendorong karyawan untuk memiliki niat yang lebih kuat untuk mengikuti peraturan, kebijakan, dan rekomendasi kelestarian lingkungan, sehingga menunjukkan tingkat kinerja ramah lingkungan yang lebih tinggi. Norton *et al.* (2017) menyimpulkan bahwa persepsi dan interpretasi karyawan terhadap kebijakan, praktik, dan prosedur

ramah lingkungan organisasi mempengaruhi pemberlakuan niat & perilaku karyawan yang akan berdampak pada kinerja ramah lingkungan karyawan.

Faktor lain yang mempengaruhi *green performance* adalah *green commitment*. Karyawan yang memiliki komitmen terhadap organisasi adalah suatu keadaan dimana adanya rasa memiliki, membela dan berjuang sekuat tenaga, waktu dan pikiran demi kemajuan organisasi dalam mencapai cita-cita yang diharapkan bersama (Robbins dan Judge, 2009). Sementara Kim *et al.* (2019) berpendapat bahwa hampir semua organisasi sangat tertarik dengan komitmen karena merupakan faktor dominan yang dapat berpengaruh langsung terhadap sikap dan tindakan serta pola pikir karyawan untuk selalu memberikan kontribusi yang optimal.

Dalam hal menunjukkan dan mendukung kepedulian pro-lingkungan, karyawan lebih bersedia mengendalikan aspek-aspek kerusakan lingkungan yang dilakukan perusahaan mereka ketika mereka memiliki komitmen terhadap masalah lingkungan yang sedang berlangsung (Masri & Jaron, 2017). Lebih lanjut Yusliza *et al.* (2020) menyatakan bahwa di antara semua aspek penting lainnya, ada satu syarat yang sangat penting dalam mengidentifikasi kapasitas suatu organisasi untuk mengambil bagian dalam kegiatan pro lingkungan, yaitu karyawan memiliki komitmen lingkungan di dalamnya. Oleh karena itu, Perron *et al.*, (2016); Phan *et al.* (2020) menyatakan bahwa hampir tidak mungkin menyelesaikan permasalahan lingkungan apa pun atau menerapkan rencana lingkungan apa pun ketika karyawan tidak bersedia menunjukkan komitmen terhadap lingkungan.

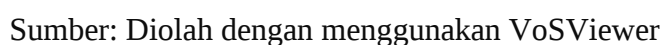
BUMN Manufaktur di Sumatera Selatan telah menerapkan isu *sustainability* di dalam perusahaan. PT Bukit Asam memiliki visi menjadi perusahaan energi kelas dunia yang peduli lingkungan. PT Pupuk Sriwijaya berkomitmen untuk menjadi Perusahaan yang lingkungan. PT PLN WS2JB berkomitmen untuk memperkenalkan sumber energi terbarukan dalam sistem kelistrikannya sebagai bagian dari transisi energi menuju masa depan yang lebih ramah lingkungan. PT Pertamina RU III Pertamina mengembangkan proyek-proyek energi terbarukan, termasuk pemanfaatan energi surya dan bioenergi, untuk mengurangi ketergantungan pada energi fosil. Serta PT Semen Baturaja berkomitmen untuk berkontribusi pada pencapaian tujuan pembangunan berkelanjutan (SDGs) serta meminimalkan dampak negatif terhadap lingkungan. Tujuan BUMN Manufaktur Di Sumatera Selatan ini tidak akan bisa dicapai jika tidak didukung oleh komitmen karyawan. Dengan adanya sikap komitmen yang tinggi, karyawan dengan sukarela melakukan dengan sungguh-sungguh apa yang menjadi tujuan dan kepentingan organisasi. Mereka akan melakukan segala sesuatu dengan sadar seperti berperilaku ramah lingkungan (Morrow, 2018; Rubel *et al.*, 2018).

Beberapa penelitian telah menyatakan bahwa Praktik GHRM dapat meningkatkan kinerja ramah lingkungan karyawan (Jain, 2016; Kumarasinghek&Pallewatha, 2018; Luu, 2018; Watson, 2018; Barathi&Kannapa, 2020; Manoj, 2022; Tran, 2023). Namun disisi lain, Penelitian Liebowitz (2010) menyebutkan bahwa pelatihan tidak bisa memberikan pencapaian hasil yang diinginkan. Selain itu, Topic *et al.* (2015) menyatakan bahwa pelaksanaan pelatihan dan keterlibatan karyawan seringkali mengganggu penyelesaian tugas. Lebih lanjut

Oppenauer&Vonde (2018) menyatakan bahwa pelaksanaan pelatihan dan keterlibatan karyawan meningkatkan tekanan dan waktu kerja. Selain itu praktik-praktik GHRM dapat memicu pengalaman stres karyawan (Kuvass, 2012).

Berdasarkan penelitian-penelitian terdahulu yang pernah dilakukan terkait kinerja karyawan, masih terdapat *research gap* berupa terbatasnya penelitian mengenai variabel- variabel yang mempengaruhi kinerja karyawan khususnya terkait dengan topik *Green Human Resource Management*. Penelitian terdahulu hanya mengungkapkan pengaruh langsung *GHRM Practices*, *Green transformational leadership*, dan *green psychological climate* terhadap kinerja karyawan. Sedangkan penelitian yang membahas peran *green commitment* sebagai variabel yang mengintervening pengaruh *GHRM Practices*, *Green transformational leadership*, dan *green psychological climate* terhadap *green performance karyawan* belum banyak dilakukan. Penelitian dalam disertasi ini mencoba menjembatani *research gap* tersebut, dengan *GHRM Practices*, *green transformational leadership*, dan *green psychological climate* serta pengaruhnya terhadap *green performance* karyawan melalui *green commitment* sebagai variabel mediasi. Selain itu, penelitian ini mencoba mengeksplor indikator-indikator *sustainability (Green)* pada level individu serta integrasi kontribusi individu pada level organisasi melalui *green performance* sebagai salah satu kebaruan penelitian.

Untuk memperkuat argumentasi, peneliti juga telah melakukan pemetaan penelitian terkait topik “*Kinerja ramah lingkungan karyawan (Green Performace)*” menggunakan aplikasi *vosviewer* versi 1.6.19. Hasil pemetaan tersebut dapat



Tujuan utama penelitian ini untuk mengkaji industri manufaktur adalah karena sektor ini mempunyai dampak lingkungan yang lebih besar dibandingkan dengan sektor jasa (Guerci *et al.*, 2016). Karena sektor manufaktur paling dekat dengan konsumen dalam rantai pasokan, sektor ini sering kali menjadi penentu tren dalam penerapan praktik GHRM dan inisiatif kelestarian lingkungan. Selain itu,

sektor manufaktur telah menjadi fokus perhatian terkait lingkungan hidup (Zailani *et al.*, 2022).

Penelitian terdahulu yang berkaitan *GHRM Practices*, *Green transformational leadership*, dan *green psychological climate* serta pengaruhnya terhadap pada *green performance* karyawan melalui *green commitment* sebagai variabel mediasi cukup terbatas dilakukan di lakukan pada karyawan BUMN khususnya BUMN manufaktur yang ada di Sumatera Selatan masih cukup terbatas. Objek penelitian-penelitian tersebut lebih banyak dilakukan di Perusahaan Jasa Tersier, Perhotelan dan pariwisata, rumah sakit dan layanan kesehatan (Espaila *et al.*, 2022; Xie dan Lau, 2023). Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul pengaruh *GHRM Practices*, *Green transformational leadership*, dan *green psychological climate* terhadap *green commitment* serta implikasinya pada *green performance* karyawan BUMN manufaktur di Sumatera Selatan

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan sebelumnya, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana pengaruh *GHRM Practices*, *green transformational leadership* dan *green psychological climate* terhadap *green performance* karyawan BUMN manufaktur di Sumatera Selatan?
2. Bagaimana pengaruh *GHRM Practices*, *green transformational leadership* dan *green psychological climate* terhadap *green performance* karyawan BUMN

manufaktur di Sumatera Selatan dengan *green commitment* sebagai variabel mediasi?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan dalam penelitian ini adalah:

1. Menganalisis dan membuktikan secara empiris pengaruh *GHRM Practices*, *Green transformational leadership* dan *green psychological climate* terhadap *green performance* karyawan BUMN manufaktur di Sumatera Selatan?
2. Menganalisis dan membuktikan secara empiris pengaruh *GHRM Practices*, *green transformational leadership* dan *green psychological climate* terhadap *green performance* karyawan BUMN manufaktur di Sumatera Selatan dengan *green commitment* sebagai variabel mediasi?

1.4. Manfaat Penelitian

1.4.1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan teori ilmu manajemen khususnya konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Penelitian ini menjelaskan *Triple Bottom Line* sebagai teori dasar dalam penerapan *praktik GHRM*, *green transformational leadership*, dan *green psychological climate* untuk meningkatkan kinerja ramah lingkungan karyawan. Hasil studi ini dapat menjadi tambahan bukti empiris dengan memperkuat *Tripple Bottom line* untuk mengidentifikasi faktor- faktor yang dapat

mempengaruhi *green performance* karyawan khususnya karyawan BUMN Manufaktur di Sumatera Selatan. Hasil penelitian ini juga diharapkan dapat dimanfaatkan sebagai referensi bagi para peneliti berikutnya mengenai topik-topik yang relevan, baik untuk melengkapi maupun untuk melanjutkan, khususnya untuk variabel *green performance*, *green commitment*, *GHRM Practices*, *green transformational leadership*, dan *green psychological climate*.

1.4.2. Manfaat Praktis

Penelitian ini juga diharapkan dapat bermanfaat untuk mendukung kebijakan *sustainability* BUMN manufaktur khususnya di Sumatera Selatan dalam meningkatkan *green performance* karyawan melalui *GHRM Practices*, *green transformational leadership*, *green psychological climate* dan *green commitment*.

1.5.Kebaruan Penelitian

Penelitian ini merupakan bagian dari *triple bottom line theory* yang menjelaskan bahwa selain mengejar *Profit*, perusahaan juga harus memperhatikan dan terlibat dalam pemenuhan kesejahteraan masyarakat (*people*) dan turut berkontribusi aktif dalam menjaga kelestarian lingkungan (*planet*). *Green Human Resource Management (GHRM)* menjadi tren terkait dengan meningkatnya kerusakan lingkungan. Selain bermanfaat bagi lingkungan, beberapa penelitian menyatakan penerapan GHRM juga bermanfaat bagi organisasi. Rani and Mishra (2024) menyatakan bahwa dengan penerapan GHRM, organisasi dapat menurunkan biaya pengeluaran, meningkatkan pandangan sosial, dan menyediakan suasana

kerja yang kondusif sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan dan kinerja organisasi. Salim (2017) menjelaskan bahwa implementasi GHRM memberikan manfaat berupa peningkatan retensi anggota, peningkatan produktivitas, serta peningkatan daya saing dan kinerja secara keseluruhan.

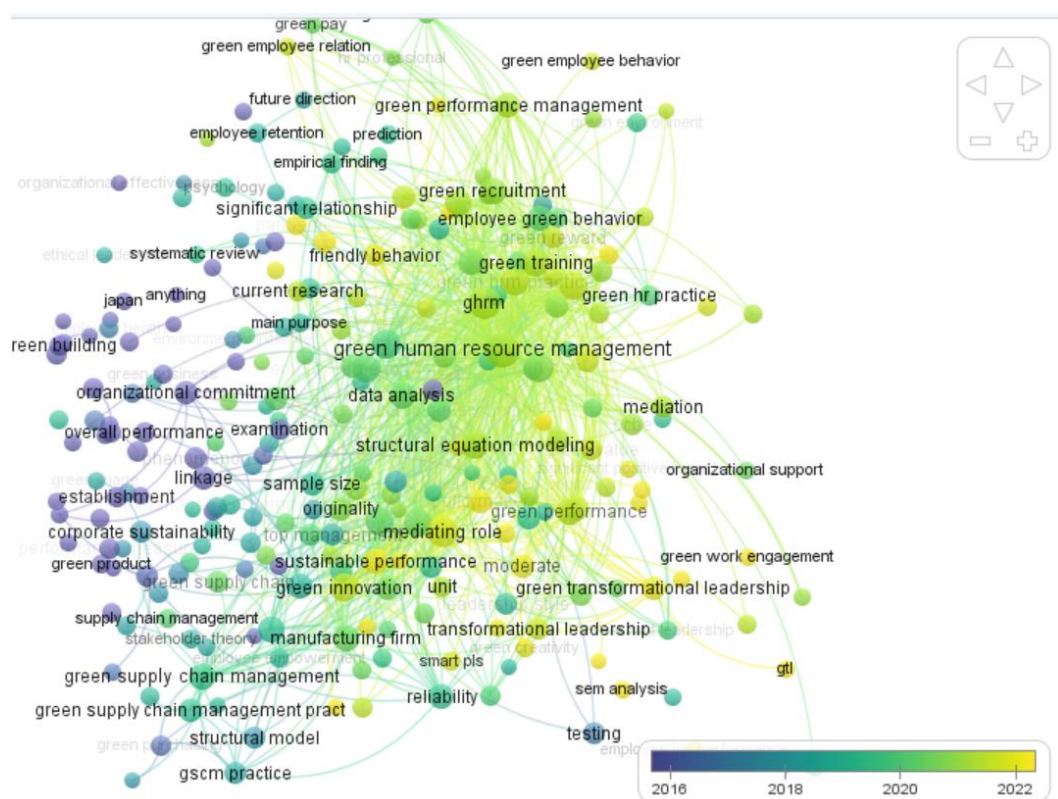
Perusahaan yang menghasilkan kinerja terbaik merupakan perusahaan yang dapat berhasil menerapkan strategi bisnis dan talenta lebih cepat dan efisien daripada pesaingnya (Govender & Bussin, 2020). Kinerja karyawan mengacu sebagai hasil yang dicapai dan diselesaikan di tempat kerja serta dilakukan evaluasi untuk memastikan tingkat kegiatan yang diselesaikan sesuai dengan target yang diinginkan (Hee *et al.*, 2018; Englert & Helmig, 2018; Ha *et al.*, 2019).

Ada beberapa faktor yang dapat meningkatkan *green performance* karyawan salah satunya adalah penerapan praktik *GHRM* atau MSDM ramah lingkungan seperti pelatihan, kompensasi, dan keterlibatan ramah lingkungan. (Isrososrawan, 2020; Tran, 2023). Selain itu, pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional pada aspek lingkungan (*green*) dapat meningkatkan komitmen dan kinerja ramah lingkungan karyawan. Faktor lainnya yang dapat meningkatkan *green performance karyawan* adalah *green psychological climate* yaitu persepsi individu tentang kebijakan, proses, dan praktik pro lingkungan. MSDM ramah lingkungan tidak hanya menghasilkan keuntungan bagi perusahaan seperti peningkatan kinerja lingkungan berkelanjutan tetapi juga bagi individu yang terlibat dalam kegiatan ramah lingkungan melalui peningkatan *green commitment* dan *green performance* karyawan (Bharati&Kannapa, 2020; Mukherjee *et al.*, 2020).

Salah satu keterbaruan dalam penelitian ini adalah *green commitment* sebagai variabel mediasi antara pengaruh karyawan, di mana model penelitian dengan proposisi seperti ini jumlahnya masih terbatas. Penelitian yang dilakukan didominasi penelitian menjelaskan hubungan secara langsung pengaruh *GHRM Practices*, *Green transformational leadership* dan *green psychological climate* terhadap *green performance* karyawan (Kanu, 2015; Mellam, 2015; Khalid, 2016; Idow, 2017; Matolo, 2011). Penelitian ini dilakukan sebagai upaya untuk mengisi *research gap* tersebut dan menjadi salah satu nilai bagi orisinalitas penelitian.

Novelty pada dasarnya merupakan unsur originalitas temuan yang bersifat baru dalam artian menemukan celah pengetahuan baru, masalah baru dan metode baru dari sekian banyak riset yang telah dilakukan (Noor, 2021). Pada penelitian ini untuk menghasilkan *novelty*, dimulai dengan mengkaji fenomena yang terjadi di dalam ruang lingkup *green human resources management*. Pengkajian fenomena dilakukan dengan tinjauan literatur untuk memetakan, mengevaluasi semua literatur agar dapat mengetahui potensi kesenjangan penelitian dan mengetahui batasan pengetahuan. Proses ini dapat dipermudah dengan bantuan *software Vos viewer* yang dapat membantu untuk memvisualisasikan jaringan bibliometrik untuk mengetahui pola hubungan antara informasi didalam publikasi ilmiah, membantu untuk memvisualisasikan jaringan alur literasi dari berbagai sumber, membantu untuk mencari tren penelitian saat ini, mapping set. Bahkan Eck (2022) menjelaskan bahwa melalui *vos viewer* dapat dilakukan analisis pendahuluan, pengumpulan informasi, membaca keterkaitan artikel ilmiah untuk mendeteksi adanya gap penelitian.

Analisis bibliometric dilakukan dengan mengumpulkan data (artikel) dari berbagai sumber mulai *publish and pairish*, *Mendeley* dan *google scholar*. Sehingga dapat dipastikan bahwa seluruh penelitian terkait topik *green human resources management* yang dijadikan dalam referensi ini telah masuk dalam analisis tersebut. Berikut ini akan disajikan hasil analisis bilbliometrik dengan menggunakan *software vos viewer*:



Sumber: Diolah dengan menggunakan VoSViewer

Gambar 1. 3 Pemetaan Penelitian

Berdasarkan hasil analisis biblometrik dapat diketahui bahwa ada banyak topik terkait dengan *green performance* antara lain *GHRM Practices*, *Green transformational leadership*, *green psychological climat*, dan *green commitment*.

Gambar 1.3. menunjukkan bentuk bulatan untuk *GHRM Practices*, *Green transformational leadership*, *green psychological climate*, dan *green commitment* masih berbentuk bulatan yang relative kecil hal ini menunjukkan bahwa jumlah penelitian dalam bidang ini masih relative sedikit. Sedangkan jika dilihat dari warna topik *GHRM Practices*, *Green transformational leadership*, *green psychological climate*, dan *green commitment* menunjukkan warna hijau-kekuning-kuningan yang menunjukkan bahwa topik ini masih relative baru yang sangat menarik untuk diteliti.

DAFTAR PUSTAKA

- Ababneh, O. M. A. (2021). How do green HRM *practices* affect employees' green behaviors? The role of employee engagement and personality attributes. *Journal of Environmental Planning and Management*, 64(7), 1204-1226.
- Abbas, J., & Khan, S. M. (2023). Green knowledge management and organizational green culture: an interaction for organizational green innovation and *green performance*. *Journal of Knowledge Management*, 27(7), 1852-1870.
- Abdelwahed, N. A. A., Al Doghan, M. A., & Soomro, B. A. (2022). Green intellectual capital and sustainability in manufacturing industries in Saudi Arabia. *AgBioForum*, 24(3), 97-108.
- Abdullah, M. I., Huang, D., Sarfraz, M., Ivascu, L., & Riaz, A. (2021). Effects of internal service quality on nurses' job satisfaction, commitment and performance: Mediating role of employee well-being. *Nursing Open*, 8(2), 607-619.
- Aboramadan, M. (2022). The effect of green HRM on employee green behaviors in higher education: the mediating mechanism of green work engagement. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(1), 7-23.
- Aboramadan, M. (2022). The effect of green HRM on employee green behaviors in higher education: the mediating mechanism of green work engagement. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(1), 7-23.
- Abraham, K. T. (2024). Responsible leadership and triple bottom line performance: Imperatives for corporate sustainability. *Journal of Global Responsibility*.
- Adekoya, O. (2022). *Responsible Management: Promoting Work-Life Balance through Social Sustainability and Green HRM* (Doctoral dissertation, University of East London).
- Adi, N. R., Mulyadi, M., Setini, M., & Astawa, N. D. (2021). Green employee empowerment? Driving and inhibiting factors for green employee performance. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(5), 293-302.

- Afridi, S. A., Shahjehan, A., Zaheer, S., Khan, W., & Gohar, A. (2023). Bridging generative leadership and green creativity: Unpacking the role of *green psychological climate* and green commitment in the hospitality industry. *SAGE Open*, 13(3), 21582440231185759.
- Afsar, B., & Umrani, W. A. (2020). Corporate social responsibility and pro-environmental behavior at workplace: The role of moral reflectiveness, coworker advocacy, and environmental commitment. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(1), 109-125.
- Afsar, B., Maqsoom, A., Shahjehan, A., Afridi, S. A., Nawaz, A., & Fazliani, H. (2020). Responsible leadership and employee's proenvironmental behavior: The role of organizational commitment, green shared vision, and internal environmental locus of control. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(1), 297-312.
- Aftab, J., & Veneziani, M. (2024). How does green human resource management contribute to saving the environment? Evidence of emerging market manufacturing firms. *Business Strategy and the Environment*, 33(2), 529-545.
- Aftab, J., Abid, N., Sarwar, H., & Veneziani, M. (2022). Environmental ethics, green innovation, and sustainable performance: Exploring the role of environmental leadership and environmental strategy. *Journal of Cleaner Production*, 378, 134639.
- Ahmad, F., Hossain, M. B., Mustafa, K., Ejaz, F., Khawaja, K. F., & Dunay, A. (2023). Green HRM Practices and Knowledge Sharing Improve Environmental Performance by Raising Employee Komitmen to the Environment. *Sustainability (Switzerland)*, 15(6). <https://doi.org/10.3390/su15065040>
- Ahmad, S. (2015). Green Human Resource Management: Policies and practices. *Cogent Business and Management*, 2(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2015.1030817>
- Ahmed, M., Zehou, S., Raza, S. A., Qureshi, M. A., & Yousufi, S. Q. (2020). Impact of CSR and environmental triggers on employee green behavior: The mediating effect of employee well-being. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(5), 2225-2239.

- Aithal, A., & Aithal, P. S. (2020). Development and validation of survey questionnaire & experimental data—a systematical review-based statistical approach. *International Journal of Management, Technology, and Social Sciences (IJMTS)*, 5(2), 233-251.
- Al-Alawneh, R., Othman, M., & Zaid, A. A. (2024). Green HRM impact on environmental performance in higher education with mediating roles of management support and green culture. *International Journal of Organizational Analysis*, 32(6), 1141-1164.
- Alareeni, B. A., & Hamdan, A. (2020). ESG impact on performance of US S&P 500-listed firms. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 20(7), 1409-1428.
- Alghamdi, S. (2021). Effect of Green Human Resources Practices on the Employee performan and Behavior: A Systemtic Review. *International Journal of Economics, Business and Management Research*, 5(03), 450–464. www.ijebmr.com
- Al-Ghazali, B. M., & Afsar, B. (2021). Retracted: Green human resource management and employees' green creativity: The roles of green behavioral intention and individual green values. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(1), 536-536.
- Alhadid, A. Y., & As' ad, H. A. R. (2014). The Impact of green innovation on organizational performance, environmental management behavior as a moderate variable: An analytical study on Nuqul group in Jordan. *International Journal of Business and Management*, 9(7), 51.
- Allen, D. G., & Shanock, L. R., (2013). Perceived Organizational Support and Embeddedness as Keymechanisms Connecting Socialization Tactics to Commitment and Turnover Among Newemployees. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 34 pp. 350-369
- Allen, G. W., Atttoh, P. A., & Gong, T. (2017). Transformational leadership and affective organizational commitment: mediating roles of perceived social responsibility and organizational identification. *Social Responsibility Journal*, 13(3), 585-600.
- Alnaqbi, E. J. A. A., Mohd-Shamsudin, F., & Alshurideh, M. (2024). Green HRM practices, green commitment, and green innovative work behavior in UAE

- higher education institutes. *Uncertain Supply Chain Management*, 12(2), 723-736.
- Alsawafi, A., Lemke, F., & Yang, Y. (2021). The impacts of internal quality management relations on the triple bottom line: A dynamic capability perspective. *International Journal of Production Economics*, 232, 107927.
- Alsayegh, M. F., Abdul Rahman, R., & Homayoun, S. (2020). Corporate economic, environmental, and social sustainability performance transformation through ESG disclosure. *Sustainability*, 12(9), 3910.
- Alshawabkeh, R. O. K. (2024). Corporate social responsibility and green human resource *practices* in Jordan: triple-bottom approach. *International Journal of Business Information Systems*, 47(1), 38-49.
- Alshehri, N. Z., Baquero, A., Abd-Elhady, M. H., Salama, W. M., Khairy, H. A., & Abouelenien, R. E. I. (2024). Green HRM and green competitive advantage in hotel and tourism industry: a mediated moderation model using eco-innovation and green psychological climate.
- Alshuaibi, M. S. I., Alhebri, A., Khan, S. N., & Sheikh, A. A. (2024). Big data analytics, GHRM *practices*, and green digital learning paving the way towards green innovation and sustainable firm performance. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 10(4), 100396.
- 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.
- Altassan, M. (2024). The moderating mediating model of green climate and green innovation's effect on environmental performance. *Uncertain Supply Chain Management*, 12(1), 345-358.
- Alwali, J., & Alwali, W. (2024). Transformational leadership and moral norms: green human resource management and behaviour. *Management Decision*.
- Amah, O. E., & Ogah, M. (2023). Leadership and Sustainability Development Goals: Triple Bottom-Line Measure of Organisational Effectiveness. In *Leadership and Organisational Effectiveness Post-COVID-19: Exploring the New Normal* (pp. 125-145). Cham: Springer International Publishing.

- Anakpo, G., Nqwayibana, Z., & Mishi, S. (2023). The Impact of Work-from-Home on Employee Performance and Productivity: A Systematic Review. *Sustainability (Switzerland)*, 15(5). <https://doi.org/10.3390/su15054529>
- Anastasya, N., & Suwandana, E. (2022). Efek Pertumbuhan Ekonomi, Kependudukan, Dan Transportasi Terhadap Kualitas Udara Sumatera Selatan. *Publikasi Penelitian Terapan dan Kebijakan*, 5(2).
- Andriopoulos, C., & Lewis, M. W. (2010). Managing innovation paradoxes: Ambidexterity lessons from leading product design companies. *Long range planning*, 43(1), 104-122.
- Anna. (2011). Pengaruh Kinerja Keuangan dan Kinerja Lingkungan terhadap Nilai Perusahaan pada Perusahaan Manufaktur yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia Tahun 2016-2018. *Galang Tanjung*, 2504, 1–9.
- Ansari, N. Y., Farrukh, M., & Raza, A. (2021). Green human resource management and employees pro-environmental behaviours: Examining the underlying mechanism. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(1), 229-238.
- Antara. (2024). PT Semen Baturaja raih sertifikat produk ramah lingkungan. 15 Januari 2024. <https://www.antaranews.com/berita/3916848/pt-semen-baturaja-raih-sertifikat-produk-ramah-lingkungan>
- Anwar, K. (2016). Pengaruh Iklim Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Loyalitas Karyawan Pt. Karya Makmur Bahagia (Kmb) Kalimantan Tengah. 1–22
- Anwar, K., & Qadir, G. H. (2017). A Study of the Relationship between Work Engagement and Job Satisfaction in Private Companies in Kurdistan. *International Journal of Advanced Engineering, Management and Science*, 3(12), 1102–1110.
- Anwar, N., Mahmood, N. H. N., Yusliza, M. Y., Ramayah, T., Faezah, J. N., & Khalid, W. (2020). Green Human Resource Management for organisational citizenship behaviour towards the environment and environmental performance on a university campus. *Journal of cleaner production*, 256, 120401.
- Anyona, B. O. (2023). Exploring the Impact of Green Employee Training on Employee Performance: A Case Study of Nairobi City County Government,

- Kenya. *Journal of Human Resource & Leadership*, 7(1), 114–129. <https://doi.org/10.53819/81018102t4133>
- Ardiza, F., Nawangsari, L. C., & Sutawijaya, A. H. (2021). The Influence of *Green performance* Appraisal and Green Compensation to Improve Employee Performance through OCBE. *International Review of Management and Marketing*, 11(4), 13–22. <https://doi.org/10.32479/irmm.11632>
- Ariani Wulansari, N., Setyo Witiastuti, R., & Ridloah, S. (2018). Employee Performance Measurement Development Based on Green HRM Indicators. *KnE Social Sciences*, 3(10), 1179. <https://doi.org/10.18502/kss.v3i10.3201>
- Arici, H. E., & Uysal, M. (2022). Leadership, green innovation, and green creativity: A systematic review. *The Service Industries Journal*, 42(5-6), 280–320.
- Arikunto, S. (2021). *Dasar-dasar evaluasi pendidikan edisi 3*. Bumi aksara.
- Arulrajah, A. A., Opatha, H. H. D. N. P., & Nawaratne, N. N. J. (2016). Employee *green performance* of job: a systematic attempt towards measurement. *Sri Lankan Journal of Human Resource Management*, 6(1), 37. <https://doi.org/10.4038/sljhrm.v6i1.5631>
- Ashkanasy, N. M., & Ashton-James, C. E. (2007). Positive emotion in organizations: A multi-level framework. *Positive organizational behavior*, 57-73.
- Ashraf, S., Ali, S. Z., Khan, T. I., Azam, K., & Afridi, S. A. (2024). Fostering sustainable tourism in Pakistan: Exploring the influence of environmental leadership on employees' green behavior. *Business Strategy & Development*, 7(1), e328.
- Atatsi, E. A., Stoffers, J., & Kil, A. (2019). Factors affecting employee performance: a systematic literature review. *Journal of Advances in Management Research*, 16(3), 329–351. <https://doi.org/10.1108/JAMR-06-2018-0052>
- Awan, F. H., Dunnan, L., Jamil, K., & Gul, R. F. (2023). Stimulating environmental performance via green human resource management, green transformational leadership, and green innovation: a mediation-moderation model. *Environmental Science and Pollution Research*, 30(2), 2958-2976.

- Awan, F. H., Dunnan, L., Jamil, K., & Gul, R. F. (2023). Stimulating environmental performance via green human resource management, *green transformational leadership*, and green innovation: a mediation-moderation model. *Environmental Science and Pollution Research*, 30(2), 2958-2976.
- Azad, T. S., Moon, J. M., Faysal, G. M., & Hossain, M. T. (2022). Green human resource management *practices* in Bangladesh readymade garments industries. *Journal of Social Science*, 3(3), 582-589.
- Bakker, A.B. (2017) “Strategic and proactive approaches to work engagement,” *Organizational Dynamics*, 46(2), pp. 67–75. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.04.002>.
- Bangwal, D., Tiwari, O., & Chamola, P. (2017). Green HRM, Work-Life, and Environmental Performance. *International Journal Environment, Workplace, and Employment*, 4(3), 244-268.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2010). The transformational model of leadership. *Leading organizations: Perspectives for a new era*, 2(1), 76-86.
- Bataineh, M. A., Ghasemi, M., & Ghadiri Nejad, M. (2023). The Role of Green Training in the Ministry of Education’s Corporate Environmental Performance: A Mediation Analysis of Organizational Citizenship Behavior towards the Environment and Moderation Role of Perceived Organizational Support. *Sustainability*, 15(10), 8398.
- Begum, S., Ashfaq, M., Xia, E., & Awan, U. (2022). Does *green transformational leadership* lead to green innovation? The role of green thinking and creative process engagement. *Business Strategy and the Environment*, 31(1), 580-597.
- Bharathi, S., & Kannappa, R. (2020). Investigating the Impact of Green Hrm *Practices* on Employee Engagement and Job Satisfaction. *International Journal of Management (IJM)*, 11(7), 1939–1946.
- Bhattarai, U., Lopatka, A., Devkota, N., Paudel, U. R., & Németh, P. (2023). Influence of green human resource management on employees’ behavior through mediation of environmental knowledge of managers. *Journal of International Studies*, 16(3), 56–77. <https://doi.org/10.14254/2071-8330.2023/16-3/3>
- Bhatti, A., Ur Rehman, S., Mirza, F., Nguyen, N., Samad, S., & Kamal, I. (2023). Green intellectual capital, green transformational leadership, and sustainable

- performance: a moderated mediation model. *World Journal of Science, Technology and Sustainable Development (WJSTSD)*, 19(2), 1-18.
- Bhutto, T. A., Farooq, R., Talwar, S., Awan, U., & Dhir, A. (2021). Green inclusive leadership and green creativity in the tourism and hospitality sector: serial mediation of *green psychological climate* and work engagement. *Journal of Sustainable Tourism*, 29(10), 1716-1737.
- Borah, P. S., & Korankye, B. (2021). *Green Human Resource Management: The Path to Corporate Environmental Performance*. *International Journal of Applied Research in Management and Economics*, 4(4), 1-12.
- Bos-Nehles, A., Trullen, J., & Valverde, M. (2021). HRM system strength implementation: A multi-actor process perspective. In *Handbook on HR process research* (pp. 99-114). Edward Elgar Publishing.
- Brockner, J., Flynn, F. J., Dolan, R. J., Ostfield, A., Pace, D., & Ziskin, I. V. (2006). Commentary on “radical HRM innovation and competitive advantage: The Moneyball story.” *Human Resource Management*, 45(1), 127–145.
- Buallay, A. (2020). Sustainability reporting and firm’s performance: Comparative study between manufacturing and banking sectors. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 69(3), 431-445.
- Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. (2019). Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality. *International Journal of Hospitality Management*, 77(May 2018), 64–75. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.06.014>
- Burke, M. J., Borucki, C. C., & Kaufman, J. D. (2002). Contemporary perspectives on the study of psychological climate: A commentary. *European Journal of work and organizational psychology*, 11(3), 325-340.
- Burki, U., Ersoy, P., & Dahlstrom, R. (2018). Achieving triple bottom line performance in manufacturer-customer supply chains: Evidence from an emerging economy. *Journal of Cleaner Production*, 197, 1307-1316.
- Cabral, C., & Dhar, R. L. (2019). Green competencies: Construct development and measurement validation. *Journal of Cleaner Production*, 235, 887-900.

- Cahyadi, A., Natalisa, D., Poór, J., Perizade, B., & Szabó, K. (2022). Predicting the Relationship between *Green transformational leadership*, *GHRM Practices*, and Employees' Green Behavior. *Administrative Sciences*, 13(1), 5.
- Carballo-Penela, A., Ruzo-Sanmartín, E., Álvarez-González, P., & Paillé, P. (2023). How do *GHRM Practices* influence firms' economic performance? A meta-analytic investigation of the role of GSCM and environmental performance. *Journal of Business Research*, 165, 113984.
- Casimir, A., Nkechinyere, O., Canon, R., Ugwu, C., & Okpara, M. (2013). Philosophical Expositions of Leadership and Human Values in Catholic Social Teachings : Resolving Nigeria ' s Leadership Deficit and Underdevelopment. *Open Journal of Philosophy*, 3(3), 391–400. <https://doi.org/10.4236/ojpp.2013.33059> Philosophical
- Cepeda-Carrión, G., Richter, N. F., Roldán Salgueiro, J. L., & Ringle, C. M. (2016). European management research using partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). *European Management Journal*, 34 (6), 589-597.
- Chang, Y. Y., Chang, C. Y., & Chen, C. W. (2017). Transformational leadership and corporate entrepreneurship: Cross-level mediation moderation evidence. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(6), 812-833.
- Chaudhary, R. (2020). Green Human Resource Management and Employee Green Behavior: An Empirical Analysis. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(2), 630–641. <https://doi.org/10.1002/csr.1827>
- Chauhan, R. K. (2017). " Managing Talent Efficaciously: A Challenging but Rewarding Assignment. *Postgraduate Department of Business Management*, 44.
- Cheema, S., Pasha, A. T., & Javed, F. (2015). Green Human Resource *Practices* : Implementations and Hurdles of SMEs in Pakistan. *Journal of Business Studies*, 7(2), 231–241.
- Chen, T., & Wu, Z. (2022). How to facilitate employees' green behavior? The joint role of *GHRM Practices* and *green transformational leadership*. *Frontiers in psychology*, 13, 906869.
- Chen, Y. S., Chang, C. H., & Lin, Y. H. (2013). *Green transformational leadership* and *green performance*: The mediation effects of green mindfulness and green self-efficacy. *Sustainability*, 6(10), 6604-6621.

- Cheng, T. M., & Wu, H. C. (2015). How do environmental knowledge, environmental sensitivity, and place attachment affect environmentally responsible behavior? An integrated approach for sustainable island tourism. *Journal of Sustainable Tourism*, 23(4), 557–576. <https://doi.org/10.1080/09669582.2014.965177>
- Cho, Y. N., & Berry, C. (2019). Understanding the effects of retailer-and manufacturer-provided sustainability labels on product evaluations and purchase-related outcomes. *Journal of Business Research*, 100, 73-85.
- Chou, C.-J. Hotels' environmental policies and employee personal environmental beliefs: Interactions and outcomes. *Tour. Manag.* 2014, 40, 436–446.
- Chou, S. C., Lyra, A., Mourão, C., Dereczynski, C., Pilotto, I., Gomes, J., ... & Chagas, D. (2014). Evaluation of the Eta simulations nested in three global climate models. *American Journal of Climate Change*, 3(05), 438.
- Chowdhury, S. R., Mendy, J., & Rahman, M. (2023). A systematic literature review of GHRM: organizational sustainable performance reimagined using a new holistic framework. *Sustainability*, 15(9), 7513.
- Chowdhury, S. R., Mendy, J., & Rahman, M. (2023). A systematic literature review of GHRM: Organizational sustainable performance reimagined using a new holistic framework. *Sustainability*, 15(9), 7513.
- Colombo, V. L. B., Frare, A. B., & Beuren, I. M. (2022). From Green Training and Involvement To an Organizational Rationale for Sustainability: Does It Improve Individual *Green performance*? *RAE Revista de Administracao de Empresas*, 62(5), 1–21. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020220508x>
- Conesa, I., Soto-Acosta, P., & Palacios-Manzano, M. (2017). Corporate social responsibility and its effect on innovation and firm performance: An empirical research in SMEs. *Journal of Cleaner Production*, 142, 2374–2383. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.11.038>
- Connelly, L. M. (2008). Pilot studies. *Medsurg nursing*, 17(6), 411.
- Cop, S., Alola, U. V., & Alola, A. A. (2020). Perceived behavioral control as a mediator of hotels' green training, environmental commitment, and organizational citizenship behavior: A sustainable environmental practices. *Business Strategy and the Environment*, 29(8), 3495-3508.

- Çop, S., Olorunsola, V. O., & Alola, U. V. (2021). Achieving environmental sustainability through green transformational leadership policy: Can green team resilience help?. *Business Strategy and the Environment*, 30(1), 671-682.
- Cummings, G. G., Lee, S., Tate, K., Penconek, T., Micaroni, S. P., Paananen, T., & Chatterjee, G. E. (2021). The essentials of nursing leadership: A systematic review of factors and educational interventions influencing nursing leadership. *International journal of nursing studies*, 115, 103842.
- Daily, B. F. & Huang, S. (2001). Achieving sustainability through attention to human resource factors in environmental management. *International Journal of Operations & Production Management*, 21, 1539-1552
- Damit, M. A. A., Omar, M. K., & Puad, M. H. M. (2021). Issues and Challenges of Outcomebased Education (OBE) Implementation among Malaysian Vocational College Teachers. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 11(3), 197-211.
- Dan, K., & Kerja, K. (2020). *Menyelidiki dampak hijau*. 11(7), 1939–1946.
- Darmawan, D. Radjawane, L. E., (2022). Construction Project Worker Satisfaction Reviewing from the Role of the Work Environment and Leadership. *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology*, 1(3), 36-40.
- Davidescu, A. A. M., Apostu, S. A., Paul, A., & Casuneanu, I. (2020). Work flexibility, job satisfaction, and job performance among romanian employees- Implications for sustainable human resource management. *Sustainability (Switzerland)*, 12(15). <https://doi.org/10.3390/su12156086>
- Dawod, A. Y., Chanaim, S., & Ramasamy, S. S. (2023). Hotspots and trends of environmental, social and governance (ESG) research: A bibliometric analysis. *Data Science and Management*, 6(2), 65-75.
- De Clercq, D., Suhail, A., Azeem, M. U., & Haq, I. U. (2021). Citizenship pressure and job performance: roles of citizenship fatigue and continuance commitment. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 59(3), 482-505.
- Delgado Bernal, D., Burciaga, R., & Flores Carmona, J. (2012). Chicana/Latina testimonios: Mapping the methodological, pedagogical, and political. *Equity & excellence in education*, 45(3), 363-372.

- Devananda., & Onahring, B. D. (2019). Entrepreneurial intention, job satisfaction and organisation commitment-construct of a research model through literature review. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 9, 1-18.
- Diamantidis, A. D., & Chatzoglou, P. (2019). Factors affecting employee performance: an empirical approach. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(1), 171–193. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2018-0012>
- Diekmann, A., & Franzen, A. (2019). Environmental Concern: A Global Perspective. *Einstellungen Und Verhalten in Der Empirischen Sozialforschung*, 253–272. https://doi.org/10.1007/978-3-658-16348-8_11
- Din, A. U., Yang, Y., Khan, K., Din, Q. M. U., Golo, M. M. A., & Khan, I. U. (2023, October). Role of employee commitment and individual value in green HRM practices and sustainable firm performance. In *Second International Conference on Sustainable Technology and Management (ICSTM 2023)* (Vol. 12804, pp. 404-413). SPIE.
- Ding, H., Su, W., & Hahn, J. (2023). How Green Transformational Leadership Affects Employee Individual Green Performance—A Multilevel Moderated Mediation Model. *Behavioral sciences*, 13(11), 887.
- Du, Y., & Yan, M. (2022). Green transformational leadership and employees' taking charge behavior: The mediating role of personal initiative and the moderating role of green organizational identity. *International journal of environmental research and public health*, 19(7), 4172.
- Dumont, J.; Shen, J.; Deng, X. Effects of Green HRM Practices on Employee Workplace Green Behavior: The Role of *green psychological climate* and Employee Green Values. *Hum. Resour. Manag.* 2017, 56, 613–627. 15.
- Duque-Grisales, E., & Aguilera-Caracuel, J. (2021). Environmental, social and governance (ESG) scores and financial performance of multilatinas: Moderating effects of geographic international diversification and financial slack. *Journal of Business Ethics*, 168(2), 315-334.
- Eaton, L., Bridgman, T., & Cummings, S. (2024). Advancing the democratization of work: A new intellectual history of transformational leadership theory. *Leadership*, 20(3), 125-143.

- Eliophotou Menon, M., & Lefteri, A. (2021). The link between transformational leadership and teacher self-efficacy. *Education*, 142(1), 42-52.
- Eliyana, A., & Ma'arif, S. (2019). Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. *European Research on Management and Business Economics*, 25(3), 144-150.
- El-sawalhy, H., Sadat, U. K., & Literatur, T. (2016). *Perkenalan*. 13(2), 125–134.
- Englert, B., & Helmig, B. (2018). Volunteer performance in the light of organizational success: A systematic literature review. *Voluntas: international journal of voluntary and nonProfit organizations*, 29, 1-28.
- Fachada, J., Rebelo, T., Lourenço, P., Dimas, I., & Martins, H. (2022). Green human resource management: A bibliometric analysis. *Administrative Sciences*, 12(3), 95
- Faeq, D. K., Abdulla, D. F., Ali, B. J., & Akoi, S. (2021). Impact of job resources on employee green behavior: An Empirical Investigation Among Employees Work in The Tourist Companies in Erbil-City Kurdistan Region of Iraq. *The Scientific Journal of Cihan University–Sulaimaniya*, 5(2), 115-126.
- Farrukh, M., Ansari, N., Raza, A., Wu, Y., & Wang, H. (2022). Fostering employee's pro-environmental behavior through *green transformational leadership*, green human resource management and environmental knowledge. *Technological Forecasting and Social Change*, 179, 121643.
- Faulks, B., Song, Y., Waiganjo, M., Obrenovic, B., & Godinic, D. (2021). Impact of empowering leadership, innovative work, and organizational learning readiness on sustainable economic performance: an empirical study of companies in Russia during the COVID-19 pandemic. *Sustainability*, 13(22), 12465.
- Fawehinmi, O., Yusliza, M. Y., Mohamad, Z., Noor Faezah, J., & Muhammad, Z. (2020). Assessing the green behaviour of academics: The role of green human resource management and environmental knowledge. *International Journal of Manpower*, 41(7), 879–900. <https://doi.org/10.1108/IJM-07-2019-0347>
- Ferdinand, Augusty. 2014. Metode Penelitian Manajemen. BP Universitas Diponegoro. Semarang.

- Fry, L. W., & Egel, E. (2021). Global leadership for sustainability. *Sustainability*, 13(11), 6360.
- Gadenne, D. L., Kennedy, J., & McKeiver, C. (2009). An empirical study of environmental awareness and practices in SMEs. *Journal of Business Ethics*, 84, 45-63.
- Gan, H., Park, M. S., & Suh, S. (2020). Non-financial performance measures, CEO compensation, and firms' future value. *Journal of Business Research*, 110, 213-227.
- García Alcaraz, J. L., Morales García, A. S., Díaz Reza, J. R., Blanco Fernández, J., Jiménez Macías, E., & Puig i Vidal, R. (2022). Machinery lean manufacturing tools for improved sustainability: the Mexican maquiladora industry experience. *Mathematics*, 10(9), 1468.
- García-Morales, Víctor & Jiménez-Barrionuevo, María & Gutierrez, Leopoldo. (2012). Transformational Leadership Influence on Organizational Performance through Organizational Learning and Innovation. *Journal of Business Research - J BUS RES*. 10.1016/j.jbusres.2011.03.005.
- Garrison, W. (2022). Green Human Resource Management. *The New World of Work*, 3(2), 128–137. <https://doi.org/10.4324/9781003122272-10>
- Geisler, M., Berthelsen, H., & Muhonen, T. (2019). Retaining social workers: The role of quality of work and psychosocial safety climate for work engagement, job satisfaction, and organizational commitment. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 43(1), 1-15.
- Ghozali, Imam. 2008. Structural Equation Modeling Metode Alternattf dengan Partial Least Square PLS. Jakarta
- Goleman, D., Bennett, L., & Barlow, Z. (2012). *Ecoliterate: How educators are cultivating emotional, social, and ecological intelligence*. John Wiley & Sons.
- Gomes da Silva, T. F., & Marques de Lima Rua, O. M. M. (2023). Transformational leadership and individual performance: The role of intrapreneurship. *GeSec: Revista de Gestao e Secretariado*, 14(1).
- Goswami, A. (2018). Arvind Goswami* www.ignited.in Human Resource Management and Its Importance for Today's Organizations. *Journal of*

Advances and Scholarly Researches in Allied Education, XV(3), 128–135.
www.ignited.in

- Govender, M., & Bussin, M. H. (2020). Performance management and employee engagement: A South African perspective. *SA Journal of Human Resource Management*, 18(1), 1-19.
- Grewal, J., Serafeim, G., & Yoon, A. (2016). Shareholder activism on sustainability issues. *Available at SSRN 2805512*.
- Guerci, M., Montanari, F., Scapolan, A., & Epifanio, A. (2016). Green and nongreen recruitment *practices* for attracting job applicants: exploring independent and interactive effects. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(2), 129-150.
- Gull, S., Qamar, U., Bukhari, S. N. Z., & Tanvir, A. (2022). Is transformational leadership instrumental to environmental sustainability?: A perspective of Pakistani textile sector. *Industria Textila*, 73(4), 411-419.
- Gunasekaran, A., & Spalanzani, A. (2012). Sustainability of manufacturing and services: Investigations for research and applications. *International journal of production economics*, 140(1), 35-47.
- Gustiah, I. P., & Nurhayati, M. (2022). The effect of *green transformational leadership* on green employee performance through green work engagement. *Sch. J. Econ. Bus. Manag*, 9, 159-168.
- Ha, M. H., Yang, Z., & Lam, J. S. L. (2019). Port performance in container transport logistics: A multi-stakeholder perspective. *Transport Policy*, 73, 25-40.
- Hadi, N., & Tentama, F. (2020). Affective commitment, continuance commitment and normative commitment in reflecting organizational commitment. *American International Journal of Business Management*, 3(8), 148-156.
- Hadjri, M. I., Perizade, B., & Farla, W. (2019, October). Green human resource management, green organizational culture, and environmental performance: An empirical study. In *2019 International Conference on Organizational Innovation (ICOI 2019)* (pp. 138-143). Atlantis Press.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European business review*, 31(1), 2-24.

- Hameed, Z., Khan, I. U., Islam, T., Sheikh, Z., & Naeem, R. M. (2020). Do green HRM practices influence employees' environmental performance? *International Journal of Manpower*, 41(7), 1061–1079. <https://doi.org/10.1108/IJM-08-2019-0407>.
- Hameed, Z., Naeem, R. M., Hassan, M., Naeem, M., Nazim, M., & Maqbool, A. (2022). How GHRM is related to green creativity? A moderated mediation model of *green transformational leadership* and green perceived organizational support. *International Journal of Manpower*, 43(3), 595-613.
- Han, Z., Wang, Q., & Yan, X., (2019). How Responsible Leadership Motivates Employees to Engage in Organizational Citizenship Behavior for the Environment: A Double-Mediation Model. *Sustainability*, Vol. 11(3) pp. 605..
- Hartana, I., Arafah, W., Santosa, W., & Haryanto, J. V. A. (2023). Investigation of the Effect of Transformational Leadership, Organization: Commitment, Culture, and Environment on Sustainability Performance Using Knowledge Management (Empirical Study on Marine Transportation and Logistics Companies). *International Journal of Economics, Business and Management Research*.
- Hategan, C. D., Sirghi, N., Curea-Pitorac, R. I., & Hategan, V. P. (2018). Doing well or doing good: The relationship between corporate social responsibility and profit in Romanian companies. *Sustainability*, 10(4), 1041.
- Hayat, N. Mahmud, M., Shoalihin, S., (2023). Effects of transformational leadership on employee performance in business organizations: A systematic literature review. *Brilliant International Journal of Management and Tourism*, 3(2), 10-22.
- Hee, O. C., Yan, L. H., Rizal, A. M., Kowang, T. O., & Fei, G. C. (2018). Factors influencing employee job satisfaction: A conceptual analysis. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(6), 331-340.
- Howard, E. L. (2024). *Employee Turnover in United States Companies That Embrace Green Practices to Promote Employee Retention* (Doctoral dissertation, Capella University).
- Hu, X., Khan, S. M., Huang, S., Abbas, J., Matei, M. C., & Badulescu, D. (2022). Employees' green enterprise motivation and green creative process

- engagement and their impact on green creative performance. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(10), 5983.
- Hussain, N., Rigoni, U., & Orij, R. P. (2018). Corporate governance and sustainability performance: Analysis of triple bottom line performance. *Journal of business ethics*, 149, 411-432.
- Huynh, T. N., & Hua, N. T. A. (2020). The relationship between task-oriented leadership style, psychological capital, job satisfaction and organizational commitment: evidence from Vietnamese small and medium-sized enterprises. *Journal of Advances in Management Research*, 17(4), 583-604.
- Idowu, A. O. (2017). Effectiveness of Performance Appraisal System and Its Effect on Employee Motivation. *Nile Journal of Business and Economics*, 3, 15-39. <https://doi.org/10.20321/nilejbe.v3i5.88>
- Iftikar, T., Hussain, S., Malik, M. I., Hyder, S., Kaleem, M., & Saqib, A. (2022). Green human resource management and pro-environmental behaviour nexus with the lens of AMO theory. *Cogent business & management*, 9(1), 2124603.
- Iftikar, T., Hussain, S., Malik, M. I., Hyder, S., Kaleem, M., & Saqib, A. (2022). Green human resource management and pro-environmental behaviour nexus with the lens of AMO theory. *Cogent business & management*, 9(1), 2124603.
- Islam, M. N., Furuoka, F., & Idris, A. (2021). Mapping the relationship between transformational leadership, trust in leadership and employee championing behavior during organizational change. *Asia Pacific Management Review*, 26(2), 95-102.
- Ismail, N. S., Harun, J., Md Salleh, S., & Megat Zakaria, M. A. Z. (2016). Supporting Students Critical Thinking With a Mobile Learning Environment: a Meta-Analysis, INTED2016 Proceedigs
- Isrososiawan, S., Rahayu, A., Wibowo, L. A., & Dewatmoko, S. (2020). Green Human Resources Management Mendukung Kinerja Lingkungan Industri Perhotelan. *Jurnal Co Management*, 3(2), 457-470.
- Jabbar, M. H. and Abid, M. (2014) 'GHRM : Motivating Employees towards Organizational Environmental Performance', MAGNT Research Report,

2(4), pp. 267–278. Available at:
<https://www.researchgate.net/publication/281448584>

Jabbour, C. J. C. (2015). Environmental training and environmental management maturity of Brazilian companies with ISO14001: Empirical evidence. *Journal of Cleaner Production*, 96, 331–338.
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.10.039>

Jabbour, C. J. C., & Santos, F. C. A. (2008). Relationships between human resource dimensions and environmental management in companies: proposal of a model. *Journal of Cleaner Production*, 16(1), 51-58.

Jabbour, C.J.C. (2011). How green are HRM *practices*, organizational culture, learning and teamwork? A Brazilian study. *Industrial and Commercial Training*, 43, 98-105.

Jabbour, C.J.C. (2013). Environmental training in organizations: from a literature review to a framework for future research. *Resources Conservation & Recycling*, 74, 144-155.

Jabbour, C.J.C., & Jabbour, A.B.L.D.S. (2016). Green human resource management and green supply chain management: linking two emerging agendas. *Journal of Cleaner Production*, 112, 1824-1833.

Jackson, M., & NorthcentralUniversityJackson, M. (2021). Transformational leadership. *Academia Letters*, 2745, 1-4.

Jackson, S. E., & Seo, J. (2010). The greening of strategic HRM scholarship. *Organization Management Journal*, 7(4), 278-290.

Jackson, S. E., Renwick, D. W. S., Jabbour, C. J. C., & Muller-Camen, M. (2011). State-of-the-art and future directions for green human resource management. *German Journal of Research in Human Resource Management*, 25(2), 99–116. <https://doi.org/10.1688/1862-0000>

James, L. R., Choi, C. C., Ko, C. H. E., McNeil, P. K., Minton, M. K., Wright, M. A., & Kim, K. I. (2008). Organizational and psychological climate: A review of theory and research. *European Journal of work and organizational psychology*, 17(1), 5-32.

- Jan, A., Marimuthu, M., bin Mohd, M. P., & Isa, M. (2019). The nexus of sustainability *practices* and financial performance: From the perspective of Islamic banking. *Journal of Cleaner Production*, 228, 703-717.
- Jawaad, M., Amir, A., Bashir, A., & Hasan, T. (2019). Human resource *practices* and organizational commitment: The mediating role of job satisfaction in emerging economy. *Cogent Business & Management*.
- Jayashree, S., Reza, M. N. H., Malarvizhi, C. A. N., & Mohiuddin, M. (2021). Industry 4.0 implementation and Triple Bottom Line sustainability: An empirical study on small and medium manufacturing firms. *Heliyon*, 7(8).
- Jayawardanepura, U. S. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia Ramah Lingkungan : Pengantar yang Sederhana Prof. HHDNP Opatha*. November 2013.
- Jermstittiparsert, K. (2021). Linking *GHRM Practices* with Green Employee Behavior: The Role of Environmental Knowledge as a Mediator. *E3S Web of Conferences*, 277. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202127706002>
- Jerónimo, H. M., de Lacerda, T. C., & Henriques, P. L. (2020). From Sustainable HRM to Employee Performance: A Complex and Intertwined Road. *European Management Review*, 17(4), 871–884. <https://doi.org/10.1111/emre.12402>
- Jiang, H., Wang, K., Lu, Z., Liu, Y., Wang, Y., & Li, G. (2020). Measuring green creativity for employees in green enterprises: scale development and validation. *Sustainability*, 13(1), 275.
- Jiang, Y., Zaman, S. I., Jamil, S., Khan, S. A., & Kun, L. (2024). A triple theory approach to link corporate social performance and green human resource management. *Environment, development and sustainability*, 26(6), 15733-15776.
- Jim, T. L. Y., Yenming, W., Jim, T. L. Y., Yenming, W., Feng, M., Mangan, J., Lalwani, C., Mollenkopf, D., Stolze, H., Tate, W. L., Ueltschy, M., Englarsson, F., & Kohn, C. (2013). *Article information* :
- Joshi, G., & Dhar, R. L. (2020). Green training in enhancing green creativity via green dynamic capabilities in the Indian handicraft sector: The moderating effect of resource commitment. *Journal of Cleaner Production*, 267, 121948.

- Jyoti, K. (2019). Green HRM–*people* management commitment to environmental sustainability. In *proceedings of 10th international conference on digital strategies for organizational success*.
- Kalogiannidis, S. (2020). Impact of Effective Business Communication on Employee Performance. *European Journal of Business and Management Research*, 5(6), 1–6. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2020.5.6.631>
- Kang, H. S., Lee, J. Y., Choi, S., Kim, H., Park, J. H., Son, J. Y., ... & Noh, S. D. (2016). Smart manufacturing: Past research, present findings, and future directions. *International journal of precision engineering and manufacturing-green technology*, 3, 111-128.
- Kang, Y. J., Kim, S. E., & Chang, G. W. (2008). The impact of knowledge sharing on work performance: An empirical analysis of the public employees' perceptions in South Korea. *Intl Journal of Public Administration*, 31(14), 1548-1568.
- Kanwal, F., Ayub, U., & Rathore, K. (2023). Triple Bottom Line Corporate Sustainability and Organizational Performance: The Mediation of Employees Work Engagement. *Journal of Quantitative Methods*, 7(2), 1-34.
- Kara, K., & Edinsel, S. (2023, October). The mediating role of green product innovation (GPI) between green human resources management (GHRM) and green supply chain management (GSCM): evidence from automotive industry companies in Turkey. In *Supply Chain Forum: An International Journal* (Vol. 24, No. 4, pp. 488-509). Taylor & Francis.
- Karatepe, T., Ozturen, A., Karatepe, O. M., Uner, M. M., & Kim, T. T. (2022). Management commitment to the ecological environment, green work engagement and their effects on hotel employees' green work outcomes. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 34(8), 3084-3112.
- Kardoyo, K., Feriady, M., Farliana, N., & Nurkhin, A. (2020). Influence Of The Green Leadership Toward Environmental Policies Support. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(11), 459-467.
- Karmoker, K., Kona, F. A., Oyshi, A. H., & Yasmin, K. S. (2021). Effects of Green Human Resource Management on Employee Green Behavior: Moderating Role of Employee Environmental Knowledge. *International Journal of*

- Sustainable Development & World Policy*, 10(2), 64–80.
<https://doi.org/10.18488/journal.26.2021.102.64.80>
- Kaur, S & Lathabhavan, R.,(2023). Promoting green employee behaviour from the lens of *green transformational leadership*. *Leadership & Organization Development Journal*, 44(8), 994-1015.
- Kaya, N., Koc, E., & Topcu, D. (2010). An exploratory analysis of the influence of human resource management activities and organizational climate on job satisfaction in Turkish banks. *The international journal of human resource management*, 21(11), 2031-2051.
- Keskes, I., Sallan, J. M., Simo, P., & Fernandez, V. (2018). Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of leader-member exchange. *Journal of Management Development*, 37(3), 271-284.
- Khan, M. A. S., Jianguo, D., Ali, M., Saleem, S., & Usman, M. (2019). Interrelations between ethical leadership, *green psychological climate*, and organizational environmental citizenship behavior: A moderated mediation model. *Frontiers in psychology*, 10, 1977.
- Khan, M. H., & Muktar, S. N. (2021). What's next for green human resource management: Insights and trends for sustainable development. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, 16(1), 181–194.
<https://doi.org/10.18280/ijstdp.160119>
- Khan, T., Khan, A., Wei, L., Khan, T., & Ayub, S. (2022). Industrial Innovation on the Green Transformation of Manufacturing Commerce. *Journal of Marketing Strategies*, 4(2), 283–304. <https://doi.org/10.52633/jms.v4i2.219>
- 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.
- Kock, N. (2011) 'Using WarpPLS in e-Collaboration Studies', *International Journal of e- Collaboration*, 7(3), pp. 1–13. doi: 10.4018/jec.2011070101.
- Kreitner, Robert dan Angelo Kinicki. 2014. *Perilaku Organisasi*. Edisi 9. Buku 1. Jakarta: Salemba Empat
- Kristanti, D., Charviandi, A., Juliawati, P., & Harto, B. (2023). *Manajemen Sumber Daya Manusia Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi Jakarta:

Bumi Aksara, 3(1), 391.
<https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=e2ppEAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=manajemen+pengetahuan&ots=gV368HYlR3&sig=ugm1Twmq-r6Ya9ITLRHYA6ieJi0>

Kuenzi, M., & Schminke, M. (2009). Assembling fragments into a lens: A review, critique, and proposed research agenda for the organizational work climate literature. *Journal of management*, 35(3), 634-717.

Kumarasinghe K.K.A.H, & Pallewaththa P.W.K. (2018). The effects of green training and development *practices* on employee performance. *SMART Management Towards Business Excellent*, 7(2), 49–58.

Kundi, Y. M., Aboramadan, M., Elhamalawi, E. M. I., & Shahid, S. (2020). Employee psychological well-being and job performance: exploring mediating and moderating mechanisms. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(3), 736–754. <https://doi.org/10.1108/IJOA-05-2020-2204>

Kuo, Y. K., Khan, T. I., Islam, S. U., Abdullah, F. Z., Pradana, M., & Kaewsangon, R. (2022). Impact of Green HRM *Practices* on Environmental Performance: The Mediating Role of Green Innovation. *Frontiers in Psychology*, 13(June). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.916723>

Kurniawan, T. A., Meidiana, C., Goh, H. H., Zhang, D., Othman, M. H. D., Aziz, F., ... & Ali, I. (2024). Unlocking synergies between waste management and climate change mitigation to accelerate decarbonization through circular-economy digitalization in Indonesia. *Sustainable Production and Consumption*, 46, 522-542.

Kusi, M., Zhao, F., & Rasoanirina, M. P. (2021). Evidence for mediating role of affective commitment on green human resource management and organisational citizenship behaviour. *Asian Academy of Management Journal*, 26(1), 113-141.

Kuvaas, B. (2006). “Performance appraisal satisfaction and employee outcomes: mediating and moderating roles of work motivation”. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(3), 504-522.

Kweh, Q. L., Ting, I. W. K., Ren, C., & Lu, W. M. (2017). Environmental, social, and governance and corporate efficiency: mediating role of R&D in achieving sustainable development goals. *Applied Economics*, 1-13.

- Ladkin, D., & Patrick, C. B. (2022). Whiteness in leadership theorizing: A critical analysis of race in Bass' transformational leadership theory. *Leadership*, 18(2), 205-223.
- Langkamer, K. L., & Ervin, K. S. (2008). Psychological climate, organizational commitment and morale: Implications for Army captains' career intent. *Military psychology*, 20(4), 219-236.
- Latan, Hengky dan Imam Ghozali. 2012. Partial Least Squares Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 2.0 M3. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Lathabhavan, R., & Kaur, S. (2023). Promoting green employee behaviour from the lens of *green transformational leadership*. *Leadership & Organization Development Journal*, 44(8), 994-1015.
- Lather, A., & Goyal, S. (2015). Impact of Green Human Resource Factors on Environmental Performance in Manufacturing Companies: An Empirical Evidence. *International Journal of Engineering and Management Sciences*, 6(1), 23-30
- Le, P. B., & Lei, H. (2018). The mediating role of trust in stimulating the relationship between transformational leadership and knowledge sharing processes. *Journal of knowledge management*, 22(3), 521-537
- Le, T. T., & Tham, D. H. (2024). Nexus of green human resource management and sustainable corporate performance: the mediating roles of green behavior and green commitment. *Journal of Trade Science*.
- Lévy-Leboyer, C.; Bonnes, M.; Chase, J.; Ferreira-Marques, J.; Pawlik, K. Determinants of Pro-Environmental Behaviors. *Eur. Psychol.* 1996, 1, 123–129. [CrossRef]
- Li, L., Zhu, B., Che, X., Sun, H., & Tan, M. (2021). Examining effect of *green transformational leadership* and environmental regulation through emission reduction policy on energy-intensive industry's employee turnover intention in China. *Sustainability*, 13(12), 6530.
- Li, M., ul Abidin, R. Z., Qammar, R., Qadri, S. U., Khan, M. K., Ma, Z., ... & Mahmood, S. (2023). Pro-environmental behavior, green HRM *practices*, and *green psychological climate*: examining the underlying mechanism in Pakistan. *Frontiers in Environmental Science*, 11, 1067531.

- Liebowitz PhD, S. P. H. R. (2010). The role of HR in achieving a sustainability culture. *Journal of sustainable development*, 3(4), 50.
- Likhitkar, P., & Verma, P. (2017). Impact of green HRM *practices* on organization sustainability and employee retention. *International Journal for Innovative Research in Multidisciplinary Field*, 3(5), 152-157.
- Liu, Z., Mei, S., & Guo, Y. (2021). Green human resource management, green organization identity and organizational citizenship behavior for the environment: the moderating effect of environmental values. *Chinese Management Studies*, 15(2), 290-304.
- Liute, A., & De Giacomo, M. R. (2022). The environmental performance of UK-based B Corp companies: An analysis based on the triple bottom line approach. *Business Strategy and the Environment*, 31(3), 810-827.
- Longoni, A., & Cagliano, R. (2018). Sustainable innovativeness and the triple bottom line: The role of organizational time perspective. *Journal of Business Ethics*, 151, 1097-1120.
- López-Cabarcos, M. Á., Vázquez-Rodríguez, P., & Quiñoá-Piñeiro, L. M. (2022). An approach to employees' job performance through work environmental variables and leadership behaviours. *Journal of Business Research*, 140, 361-369.
- Lopez-Cabrales, A., & Valle-Cabrera, R. (2020). Sustainable HRM strategies and employment relationships as drivers of the triple bottom line. *Human resource management review*, 30(3), 100689.
- Luu, T. T. (2020). Integrating green strategy and green human resource *practices* to trigger individual and organizational *green performance*: the role of environmentally-specific servant leadership. *Journal of Sustainable Tourism*, 28(8), 1193–1222. <https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1729165>
- Ly, B. (2023). Green HRM and eco-friendly behavior in Cambodian public organizations: The mediation of organizational commitment. *Environmental Challenges*, 10, 100674.
- Mahdinezhad, M., Yusof, H., & Rambeli, N. (2019). Transformational Leadership Style and Leaders' Performance: The Moderator Role of Emotional Intelligence. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 9(3), 312-317.

- Mahfouz, S. A., Awang, Z., & Muda, H. (2019). The impact of transformational leadership on employee commitment in the construction industry. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 7(10), 151-167.
- Maitlo, Q., Wang, X., Jingdong, Y., Lashari, I. A., Faraz, N. A., & Hajaro, N. H. (2022). Exploring green creativity: The effects of *green transformational leadership*, green innovation climate, and green autonomy. *Frontiers in Psychology*, 13, 686373.
- Malik, M. S., Ali, K., Kausar, N., & Chaudhry, M. A. (2021). Enhancing environmental performance through green hrn and green innovation: Examining the mediating role of green creativity and moderating role of green shared vision. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 15(2), 265-285.
- Mandip, G. (2012). Green HRM: *People* management commitment to environmental sustainability. *Research Journal of Recent Sciences*, ISSN, 2277, 2502.
- Manika, D., Wells, V. K., Gregory-Smith, D., & Gentry, M. (2015). The impact of individual attitudinal and organisational variables on workplace environmentally friendly behaviours. *Journal of Business Ethics*, 126, 663-684.
- Manoj, G., Jenefa, L., Sarah, S., Velmurugan, T., Ebenezer, & Çapraz, K. (2022). Impact of Green HRM on Work-Life Balance of Employees in Automobile Industry: An Empirical Investigation. *Quality - Access to Success*, 23(191), 129–136. <https://doi.org/10.47750/QAS/23.191.15>
- Mansoor, S., & Ali, M. (2021). Transformational leadership and employee outcomes: the mediating role of psychological empowerment. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(1), 130-143.
- Mantik, J., Rampen, D. C., Pangemanan, A. S., Mandagi, D. W., Management, M., Ekonomi, F., Bisnis, D., & Manajemen, M. (2023). The X-factors behind Gen Z employee performance: A systematic review. *Jurnal Mantik*, 7(2), 2685–4236.

- Margaretha, M., & Susanti, R. S. (2013). Developing new corporate culture through green human resource *practices*. In The 2013 IBEA, International Conference on Business, Economics, and Accounting, pp. 908–917
- Marques, M. B. C. (2022). GHRM, Psychological Green Climate and Individual Green Values: An integrative model (Master's thesis).
- 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>
- Mat, N. H. N., Mohamed, W. N., Salleh, H. S., & Yusof, Y. (2021). HRM and Employee Significant Behavior: Explaining the Black Box through AMO Theory. *Pertanika Journal of Social Sciences & Humanities*, 29(4).
- Mathapati, C. M. (2013). Green HRM: A strategic facet. *Tactful Management Research Journal*, 2(2), 1–6
- Matolo, R. S., Iravo, M., & Waititu, G. A. (2019). Relationship between reward management and employee performance in technical training institutes in Kenya. *Journal of Human Resource and Leadership*, 4(1), 9-21.
- Mauledy, A. (2023). The role of Green Human Resources Management as a Mediator of Green Transformational Leadership and Green Servant Leadership Relations towards Green Creativity in Hotel and Tourism Services. *Dinasti International Journal of Management Science*, 4(6), 1063-1072.
- Mbindyo, M., O'Connor, R. J., & Nandedkar, A. (2021). Linking transformational leadership theory to the *practices* of academic advising-A conceptual paper. *Journal of Higher Education Theory and Practices*, 21(12).
- Mclaggan, E., Botha, C. T., & Bezuidenhout, A. (2013). Leadership style and organisational commitment in the mining industry in Mpumalanga. *SA Journal of Human Resource Management*, 11(1), 1-9.
- Mehrajunnisa, M., Jabeen, F., Faisal, M. N., & Lange, T. (2023). The influence of green human resource management *practices* and employee green behavior on business performance in sustainability-focused organizations. *Journal of Environmental Planning and Management*, 66(12), 2603-2622.
- Mehta, K., & Chugan, P. K. (2015). Green HRM in pursuit of environmentally sustainable business. *Pursuit of Environmentally Sustainable Business* (June

- 1, 2015). *Universal Journal of Industrial and Business Management*, 3(3), 74-81.
- Mella, P. (2022). In every organization, gender stereotypes reduce organizational efficiency and waste productive energy: a systems thinking perspective. *Kybernetes*, 51(13), 156-185.
- Mellam, A. C., Rao, P. S., & Mellam, B. T. (2015). The effects of traditional and modern human resource management *practices* on employee performance in business organisations in Papua New Guinea. *Universal Journal of Management*, 3(10), 389-394.
- Mishra, Pavitra. (2017), Green human resource management: A framework for sustainable organizational development in an emerging economy. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(5), 762-788.
- Mittal, S., & Dhar, R. L. (2016). Effect of *green transformational leadership* on green creativity: A study of tourist hotels. *Tourism Management*, 57, 118–127. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2016.05.007>
- Mohtar, N. S., & Rajiani, I. (2016). Conceptual model in using ability and opportunity as GHRM. *Int. Bus. Manag*, 10(17), 3840-3846.
- Moraes, S. de S., Chiappetta Jabbour, C. J., Battistelle, R. A. G., Rodrigues, J. M., Renwick, D. S. W., Foropon, C., & Roubaud, D. (2019). When knowledge management matters: interplay between green human resources and eco-efficiency in the financial service industry. *Journal of Knowledge Management*, 23(9), 1691–1707. <https://doi.org/10.1108/JKM-07-2018-0414>
- Morant, G., Leal-Millán, A., & Cepeda-Carrión, G. (2016). The antecedents of green innovation performance: A model of learning and capabilities. *Journal of Business Research*, 69(11), 4912-4917.
- Morrow, P., C., (2011). Managing Organizational Commitment: Insights from Longitudinal Research. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 79 pp. 18-35
- Mughal, Y. H., & Malik, S. (2022). Does komitmen moderate relationship between *GHRM Practices* and employee performance. *Multi-Disciplinary Publishing Institute Pakistan*, 1(1), 33–53. <https://journal.mdpi.com/index.php/oagmr/article/view/13>
- Mukherjee, S., Bhattacharjee, S., Paul, N., & Banerjee, U. (2020). Assessing *GHRM Practices* in Higher Educational Institute Public Policies-New Smart

Settings in Public Management View project Assessing *GHRM Practices* in Higher Educational Institute. *TEST Engineering & Management*, VOL 82: JAN/FEB 2020, 221.

Mukhtar, M. Q., Niazi, H. K., Abro, S., Shaukat, O., & Saeed, H. T. (2022). Transformational leadership and its impact on organizational commitment and work motivation: Moderating role of teamwork at workplace. *South Asian Journal of Management & Administrative Sciences*, 2(1), 78-92.

Muñoz Medina, F., López Bohle, S. A., Beurden, J. Van, Chambel, M. J., & Ugarte, S. M. (2023). The relationship between job insecurity and employee performance: a systematic literature review and research agenda. *Career Development International*, 28(6–7), 589–632. <https://doi.org/10.1108/CDI-06-2022-0164>

Murillo-Luna, J. L., Garcés-Ayerbe, C., & Rivera-Torres, P. (2011). Barriers to the adoption of proactive environmental strategies. *Journal of Cleaner Production*, 19(13), 1417-1425.

Muttaqien, F., Rizki, V. L., & Abrori, I. (2023). *Analysis of Employee Performance Improvement Strategies of Rural Bank Through Sustainable Development Goals* (Issue Tceeis). Atlantis Press International BV. https://doi.org/10.2991/978-94-6463-346-7_31

Naseer, S. A., Mukhtar, S., & Gul, M. (2023). Green Hrm & Job Performance: Unveiling Pathway Through Job Satisfaction. *Journal of Social Research Development*, 4(2), 410–419. <https://doi.org/10.53664/jsrd/04-02-2023-15-410-419>

Nasim, I., Cheema, S. M., Imtiaz, S., & Naeem, K. (2024). The role of green human resource management *practices* towards the health sector: with mediating role of organisational citizenship behaviour towards environment and psychological green climate. *International Journal of Management Practices*, 17(2), 170-199.

Nasir, M., Asad, N., Hashmi, H. B. A., Fu, H., & Abbass, K. (2023). Analyzing the pro-environmental behavior of pharmaceutical employees through Green HRM *practices*: the mediating role of green commitment. *Environmental Science and Pollution Research*, 30(3), 7886-7903.

Nasir, M., Asad, N., Hashmi, H. B. A., Fu, H., & Abbass, K. (2023). Analyzing the pro-environmental behavior of pharmaceutical employees through Green

- HRM practices: the mediating role of green commitment. *Environmental Science and Pollution Research*, 30(3), 7886-7903.
- Naz, S., Islam, B., H. (2022). The Impact of green human resource management on the triple bottom lines of sustainability performance. *Market Forces*, 17(2), 67-86
- Nirmala, R., & Al Gharsi, A. Y. (2024). The Effects of Green HRM on Employee Health Orientation and the Triple Bottom Line of Sustainability: The Mediating Role of Environmental Performance.
- Nisar, Q. A., Haider, S., Ali, F., Jamshed, S., Ryu, K., & Gill, S. S. (2021). *GHRM Practices and environmental performance in Malaysian green hotels: The role of green intellectual capital and pro-environmental behavior. Journal of cleaner production*, 311, 127504.
- Noon, M. F. K., Sargodha, U., Administrasi, D., Universitas, B., & Kunci, K. (2023). *Sdm & kinerja kerja hijau: membuka jalan melalui kepuasan kerja*. 4.
- Noor, Juliansyah. 2014. *Metodologi Penelitian*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group
- Norton, T. A., Zacher, H., & Ashkanasy, N. M. (2014). Organisational sustainability policies and employee green behaviour: The mediating role of work climate perceptions. *Journal of Environmental Psychology*, 38, 49-54.
- Norton, T.A.; Zacher, H.; Parker, S.L.; Ashkanasy, N.M. Bridging the gap between green behavioral intentions and employee green behavior: The role of *green psychological climate*. *J. Organ. Behav.* 2017, 38, 996–1015.
- Nyoman Rasmen, A., Made, M., & Made, S. (2021). Green Employee Empowerment? Driving and Inhibiting Factors for Green Employee Performance. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(5), 293–0302. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no5.0293>
- Obaideen, K.; Abdelkareem, M.A.; Wilberforce, T.; Elsaid, K.; Sayed, E.T.; Maghrabie, H.M.; Olabi, A.G. Biogas role in achievement of the sustainable development goals: Evaluation, Challenges, and Guidelines. *J. Taiwan Inst. Chem. Eng.* 2022, 131, 104207. [hps://doi.org/10.1016/j.jtice.2022.104207](https://doi.org/10.1016/j.jtice.2022.104207)

- Obeidat, S. M., Abdalla, S., & Al Bakri, A. A. K. (2023). Integrating green human resource management and circular economy to enhance sustainable performance: an empirical study from the Qatari service sector. *Employee Relations: The International Journal*, 45(2), 535-563.
- Obereder, L., Müller-Camen, M., & Renwick, D. W. (2022). GHRM in sustainability reporting: An exploratory analysis across six countries using the AMO framework. In *Green human resource management research: Issues, trends, and challenges* (pp. 141-166). Cham: Springer International Publishing.
- O'Donohue, W., & Torugsa, N. (2016). The moderating effect of 'Green'HRM on the association between proactive environmental management and financial performance in small firms. *The international journal of human resource management*, 27(2), 239-261.
- Ogbeibu, S., Jabbour, C. J. C., Gaskin, J., Senadjki, A., & Hughes, M. (2021). Leveraging STARA competencies and green creativity to boost green organisational innovative evidence: A praxis for sustainable development. *Business Strategy and the Environment*, 30(5), 2421-2440.
- Öğretmenoğlu, M., Akova, O., & Göktepe, S. (2022). The mediating effects of green organizational citizenship on the relationship between *green transformational leadership* and green creativity: evidence from hotels. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 5(4), 734-751.
- Omarova, L., & Jo, S. J. (2022). Employee pro-environmental behavior: The impact of environmental transformational leadership and GHRM. *Sustainability*, 14(4), 2046.
- Ones, D. S., & Dilchert, S. (2013). Counterproductive work behaviors: Concepts, measurement, and nomological network.
- Ones, D. S., Dilchert, S., & Viswesvaran, C. (2012). 10 Cognitive Abilities. *The Oxford handbook of personnel assessment and selection*, 179.
- Opatha, H. H. D. N. P. (2013). Green Human Resource Management : A Simplified Introduction Green Human Resource Management : A Simplified Introduction Prof . HHDNP Opatha Department of HRM University of Sri Jayewardenepura. *Proceedings of the HR Dialogue*, 1(1), 11–21.
- Opatha, H. H. D. N. P., & Arulrajah, A. A. (2014). Green Human Resource Management: Simplified General Reflections. *International Business Research*, 7(8). <https://doi.org/10.5539/ibr.v7n8p101>

- Oppenauer, V., & Van De Voorde, K. (2018). Exploring the relationships between high involvement work system *practices*, work demands and emotional exhaustion: a multi-level study. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(2), 311-337.
- Oskamp, S., & Schultz, P. W. (2005). *Attitudes and opinions* (3rd ed.). Lawrence Erlbaum Associates Publishers. <https://doi.org/10.4324/9781410611963>
- Ozcelik, G., & Uyargil, C. (2015). A Conceptual Framework For Line Managers'hrm Implementation Effectiveness: Integrating Social Context And Amo Theories. *Journal of Business Economics and Finance*, 4(2).
- ÖZGÜL, B. & ZEHİR, C., (2021). The influence of green-transformational leadership style on corporate sustainability: A systematic literature review and propositions for future studies. *Istanbul Management Journal*, (90), 1-30.
- Paais, M., & Pattiruhu, J. R. (2020). Effect of Motivation, Leadership, and Organizational Culture on Satisfaction and Employee Performance. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(8), 577–588. <https://doi.org/10.13106/JAFEB.2020.VOL7.NO8.577>
- Paillé, P. (2019). Green recruitment and selection: an insight into green patterns. *International journal of manpower*, 41(3), 258-272.
- Paillé, P., & Mejía-Morelos, J. H. (2014). Antecedents of pro-environmental behaviours at work: The moderating influence of psychological contract breach. *Journal of Environmental Psychology*, 38, 124-131.
- Park, J., & Lee, K. H. (2020). Organizational politics, work attitudes and performance: the moderating role of age and public service motivation (PSM). *International Review of Public Administration*, 25(2), 85-105.
- Parker, C. P., Baltes, B. B., Young, S. A., Huff, J. W., Altmann, R. A., Lacost, H. A., & Roberts, J. E. (2003). Relationships between psychological climate perceptions and work outcomes: a meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 24(4), 389-416.
- Patterson, D., Campbell, R., & Lichty, L. F. (2005). The effectiveness of sexual assault nurse examiner (SANE) programs: A review of psychological, medical, legal, and community outcomes. *Trauma, Violence, & Abuse*, 6(4), 313-329.

- Peerzadah, S. A., & Majeed, S. (2024). Soni Agarwal and Roma Puri, Green HRM: A Climate Conscious Route to Triple Bottom Line. Sage Publications, 2021, 245 pp., ₹ 495, ISBN 9789353886233.
- Peerzadah, S. A., Mufti, S., & Nazir, N. A. (2018). Green human resource management: a review. *International Journal of Enhanced Research in Management & Computer Applications*, 7(3), 790-795.
- Pham, N. T., Phan, Q. P. T., Tučková, Z., Vo, N., & Nguyen, L. H. L. (2018). Enhancing the organizational citizenship behavior for the environment: The roles of green training and organizational culture. *Management and Marketing*, 13(4), 1174–1189. <https://doi.org/10.2478/mmcks-2018-0030>
- Pham, N. T., Vo-Thanh, T., Shahbaz, M., Duc Huynh, T. L., & Usman, M. (2020). Managing environmental challenges: Training as a solution to improve employee green performance. *Journal of Environmental Management*, 269(May), 110781. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2020.110781>
- Phan, C., Le, A. T. T., Nguyen, T. H., & Nguyen, H. (2021). Determinants of employee performance in tourism industry. *International Journal of Productivity and Quality Management*, 1(1), 1. <https://doi.org/10.1504/ijpqm.2021.10040545>
- Pinzone, M., Guerri, M., Lettieri, E., & Huisingh, D. (2019). Effects of ‘green’ training on pro-environmental behaviors and job satisfaction: Evidence from the Italian healthcare sector. *Journal of Cleaner Production*, 226, 221–232. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.04.048>
- Pinzone, M., Guerri, M., Lettieri, E., & Redman, T. (2016). Progressing in the change journey towards sustainability in healthcare: the role of ‘Green’HRM. *Journal of Cleaner Production*, 122, 201-211.
- Piwowar-Sulej, K. (2021). Core functions of Sustainable Human Resource Management. A hybrid literature review with the use of H-Classics methodology. *Sustainable development*, 29(4), 671-693.
- Pradhan, R. K., & Jena, L. K. (2017). Employee Performance at Workplace: Conceptual Model and Empirical Validation. *Business Perspectives and Research*, 5(1), 69–85. <https://doi.org/10.1177/2278533716671630>
- Pratama, I. Gede Agus Ari Eka Budi, I. Wayan Surtha, and I Gede AryanaMahayasa. 2020. “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional

Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel mediasi Pada Graha Kaori Group Di Gianyar (Studi Kasus Pada Unit Usaha Produk Dupa Aromatherapi).” *Juima* 10(1):53.

Priwidianti, A. S. (2022). *Green Human Resource Management for Organizational Culture Towards Green Environment*.

Rael, J.M. (2018), Influence of green reward and compensation *practices* on environmental sustainability in selected service based state corporations in Kenya. *European Journal Of Business And Strategic Management*, 3(6), 1-12.

Ramus, C. A. (2002). Encouraging innovative environmental actions: what companies and managers must do. *Journal of world business*, 37(2), 151-164.

Ramus, C.A.; Steger, U. The Roles of Supervisory Support Behaviors and Environmental Policy in Employee “Ecoinitiatives” at Leading-Edge European Companies. *Acad. Manag. J.* 2000, 43, 605–626.

Rana, S., & Singh, S. (2022). Performance appraisal justice and affective commitment: examining the moderating role of age and gender. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(1), 24-46.

Rani, S., & Mishra, K. (2014). Green HRM: *Practices* and strategic implementation in the organizations. *International Journal on Recent and Innovation Trends in Computing and Communication*, 2(11), 3633-3639.

Rawasdeh, A.M. (2018). The Impact of Green Human Resource Management on Organizational Environmental Performance in Jordanian Health Service Organisation. *Management Science Letters*, 8, 10491058.

Raza, A., Farrukh, M., Iqbal, M. K., Farhan, M., & Wu, Y. (2021). Corporate social responsibility and employees' voluntary pro-environmental behavior: The role of organizational pride and employee engagement. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(3), 1104-1116.

Rehan, M., Abbass, K., Hussain, Y., Usman, M., & Makhdum, M. S. A. (2024). Green human resource management in Pakistan tourism industry: Moderating role of environmental knowledge and individual green values. *International Journal of Environmental Science and Technology*, 21(3), 2505–2516. <https://doi.org/10.1007/s13762-023-05136-9>

- 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>
- Ren, S., Tang, G., & Zhang, S. (2023). Small actions can make a big difference: Voluntary employee green behaviour at work and affective commitment to the organization. *British Journal of Management*, 34(1), 72-90.
- Renwick, D. W. S., Redman, T., & Maguire, S. (2013). Green Human Resource Management: A Review and Research Agenda*. *International Journal of Management Reviews*, 15(1), 1–14. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00328.x>
- Rivai, Veithzal. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktek*. Cetakan Pertama. Jakarta: Murai Kencana.
- Robbin & Judge. 2015. *Perilaku Organisasi Edisi 16*. Jakarta. Salemba Empat
- Robbins, P. S dan Judge, T. A. 2017. *Organizational Behaviour*, Edisi 13, Jilid 1, Salemba Empat. Jakarta.
- Robertson, J. L., & Barling, J. (2017). Contrasting the nature and effects of environmentally specific and general transformational leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(1), 22-41.
- Roscoe, S., Subramanian, N., Jabbour, C. J., & 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.
- 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 Environment*, 19, 1-13.
- Rubel, M. R. B., Rimi, N. N., Yusliza, M. Y., & Kee, D. M. H. (2018). High commitment human resource management *practices* and employee service behaviour: Trust in management as mediator. *IIMB Management Review*, 30(4), 316-329.
- Ruiz-Palomo, D., León-Gómez, A., & García-Lopera, F. (2020). Disentangling organizational commitment in hospitality industry: The roles of

- empowerment, enrichment, satisfaction and gender. *International Journal of Hospitality Management*, 90, 102637.
- Saad Alessa, G. (2021). The dimensions of transformational leadership and its organizational effects in public universities in Saudi Arabia: A systematic review. *Frontiers in psychology*, 12, 682092.
- Sabokro, M., Masud, M. M., & Kayedian, A. (2021). The effect of green human resources management on corporate social responsibility, *green psychological climate* and employees' green behavior. *Journal of Cleaner Production*, 313, 127963.
- Saeed, B. Bin, Afsar, B., Hafeez, S., Khan, I., Tahir, M., & Afridi, M. A. (2019). Promoting employee's proenvironmental behavior through *GHRM 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: The international journal of business in society*, 18(1), 81-103.
- Salman, M., & Ahmed, I. (2021). Transformational Leadership: Mediating Role of Green HRM and Moderating Role of Islamic Work Ethics. *Journal of Management and Research*, 8(2), 131-158.
- Salsabila, A. S., & Basyaiban, M. K. (2022). Pencemaran Sungai Musi dan Upaya Penanganannya di Sumatera Selatan Tahun 2007-2021. *Environmental Pollution Journal*, 2(3), 459-473.
- Schneider, B., & Reichers, A. E. (1983). On the etiology of climates. *Personnel psychology*, 36(1), 19-39.
- Šebestová, J. D., & Popescu, C. R. G. (2022). Factors Influencing Investments into Human Resources to Support Company Performance. *Journal of Risk and Financial Management*, 15(1). <https://doi.org/10.3390/jrfm15010019>
- Seroka-Stolka, O. (2016). Green initiatives in environmental management of logistics companies. *Transportation Research Procedia*, 16, 483-489.
- Shafiq, M. A., ALi, T. Y., Iqbal, S., Ali, R., & Khan, S. S. (2023). Big Data Analytics' Influence on Competitive Advantage: Mediating Green Creativity

and Green Commitment, Moderated by Individual Green Values and *Green psychological climate*. *THE ASIAN BULLETIN OF GREEN MANAGEMENT AND CIRCULAR ECONOMY*, 3(1), 71-92.

Shah, M. (2019). Green human resource management: Development of a valid measurement scale. *Business Strategy and the Environment*, 28(5), 771–785. <https://doi.org/10.1002/bse.2279>

Shah, S. M. A., Jiang, Y., Wu, H., Ahmed, Z., Ullah, I., & Adebayo, T. S. (2021). Linking green human resource *practices* and environmental economics performance: the role of green economic organizational culture and green psychological climate. *International journal of environmental research and public health*, 18(20), 10953.

Shaikh, A. S. A., Shaikh, K. A. S. K. A., & Shaikh, A. S. S. A. S. (2021). Green Human Resource Management & Organizational Sustainability: An Economic Paradigm. *Psocialsciences*, 1(1), 42-57.

Shammre, A. S., Alshebami, A. S., Ali Seraj, A. H., Elshaer, I. A., & Al Marri, S. H. (2023). Unleashing environmental performance: The impact of green entrepreneurial motivation on small enterprises. *Frontiers in Environmental Science*, 11, 1176804.

Sharma, K. (2016). Conceptualization of green HRM and green HRM *practices*: Commitment to environment sustainability. *International Journal of Advanced Scientific Research and Management*, 1(8), 74-81.

Sharma, S., Prakash, G., Kumar, A., Mussada, E. K., Antony, J., & Luthra, S. (2021). Analysing the relationship of adaption of green culture, innovation, green performance for achieving sustainability: Mediating role of employee commitment. *Journal of Cleaner Production*, 303, 127039.

Shen, J., Dumont, J., & Deng, X. (2018). Retracted: Employees' perceptions of green HRM and non-green employee work outcomes: The social identity and stakeholder perspectives. *Group & Organization Management*, 43(4), 594-622.

Singh, A., Lim, W. M., Jha, S., Kumar, S., & Ciasullo, M. V. (2023). The state of the art of strategic leadership. *Journal of Business Research*, 158, 113676.

Singh, D., & Pandey, A. (2020). Green hrm: An organizational commitment. *JIMS8M: The Journal of Indian Management & Strategy*, 25(1), 14-18.

- Singh, S. K. *et al.* (2020) 'Green innovation and environmental performance: The role of *green transformational leadership* and green human resource management', *Technological Forecasting and Social Change*. Elsevier, 150(September 2019), p. 119762. doi: 10.1016/j.techfore.2019.119762.
- Sobaih, A. E. E., Hasanein, A., Gharbi, H., & Abu Elnasr, A. E. (2022). Going green together: effects of *green transformational leadership* on employee green behaviour and environmental performance in the Saudi food industry. *Agriculture*, 12(8), 1100.
- Soegandhi, V. M., Sutanto, E. M., & Setiawan, R. (2013). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Loyalitas Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pada Karyawan PT . Surya Timur Sakti Jatim. *Jurnal Agora*.
- Soegijapranata. (2019). *Program Studi Manajemen FEB UNIKA Soegijapranata* 39. 39–55.
- Soelton, M., Karyatun, S., Yuliantini, T., Saratian, E., Paijan, P., & Riadi, E. (2023). Towards The Best Model Good Corporate Governance And Knowledge Management To Improve Performance Through Job Satisfaction. *Jurnal Riset Bisnis Dan Manajemen*, 16(2), 236-245.
- Sofiyanti, N., & Dhia, L. H. (2022). Influence Of Organizational Culture And Competence On Employee Performance In A Packaging Manufacturing Company In Purwakarta. In *Prosiding Seminar Nasional Manajemen dan Ekonomi* (Vol. 1, No. 2, pp. 102-114).
- Song, W., & Yu, H. (2018). Green innovation strategy and green innovation: The roles of green creativity and green organizational identity. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(2), 135-150.
- Srivastava, A. P., & Shree, S. (2019). Examining the effect of employee green involvement on perception of corporate social responsibility: Moderating role of green training. *Management of Environmental Quality: An International Journal*, 30(1), 197–210. <https://doi.org/10.1108/MEQ-03-2018-0057>
- Stahl, G. K., Brewster, C. J., Collings, D. G., & Hajro, A. (2020). Enhancing the role of human resource management in corporate sustainability and social responsibility: A multi-stakeholder, multidimensional approach to HRM. *Human resource management review*, 30(3), 100708.

- Steinmann, B., Klug, H. J., & Maier, G. W. (2018). The path is the goal: How transformational leaders enhance followers' job attitudes and proactive behavior. *Frontiers in psychology*, 9, 319869.
- Studi, P., & Selatan, S. (2019). *Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya Kompensasi , Gaya Kepemimpinan , Kepuasan Kerja , dan Kinerja* (Issue September).
- Suganthi, L. (2019). Examining the relationship between corporate social responsibility, performance, employees' pro-environmental behavior at work with green practices as mediator. *Journal of cleaner production*, 232, 739-750.
- Sugiarto, A., & Huruta, A. D. (2023). Antecedents of green creativity: the mediating role of employee green commitment and employee job satisfaction. *Cogent Business & Management*, 10(2), 2222491.
- Sugiarto, A., & Huruta, A. D. (2023). Antecedents of green creativity: the mediating role of employee green commitment and employee job satisfaction. *Cogent Business & Management*, 10(2), 2222491.
- Sugiyono, P. D. (2017). Metode Penelitian. *Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D*.
- Suleman, A. R., Amponsah-Tawiah, K., & Ametorwo, A. M. (2023). The role of employee environmental commitment in the green HRM practices, turnover intentions and environmental sustainability nexus. *Benchmarking: An International Journal*.
- Susan, E. (2024). *Munculnya penelitian manajemen sumber daya manusia ramah lingkungan : tinjauan dan arah masa depan*. 35(2018).
- Susananto, P. H., Arief, M., Usman, B., & Tiarapuspa, T. (2023). Employee Performance Model Based on e-HRM: Employee Green Behavior as A Performance Indicator in The Coal Mining Company. *Journal of Social Science*, 4(1), 16–29. <https://doi.org/10.46799/jss.v4i1.459>
- Syed, N. (2024). The Impact of Green HRM Practices on Environmental Performance with the Mediating Role of Green Innovation And Psychological Green Climate as a Moderator. *INTERNATIONAL JOURNAL OF BUSINESS STRATEGY AND HORIZON*, 1(1), 1-33.

- Tahir, A. H., Umer, M., Nauman, S., Abbass, K., & Song, H. (2024). Sustainable development goals and green human resource management: A comprehensive review of environmental performance. *Journal of Environmental Management*, 370, 122495.
- Tahir, R., Athar, M. R., & Afzal, A. (2020). The impact of greenwashing practices on green employee behaviour: Mediating role of employee value orientation and green psychological climate. *Cogent Business & Management*, 7(1), 1781996.
- Tang, G., Chen, Y., Jiang, Y., Paillé, P., & Jia, J. (2018). *GHRM Practices*: scale development and validity. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 56(1), 31–55. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12147>
- Tariq, S., Jan, F. A., & Ahmad, M. S. (2016). Green employee empowerment: a systematic literature review on state-of-art in green human resource management. *Quality and Quantity*, 50(1), 237–269. <https://doi.org/10.1007/s11135-014-0146-0>
- Tosun, C., Parvez, M. O., Bilim, Y., & Yu, L. (2022). Effects of green transformational leadership on green performance of employees via the mediating role of corporate social responsibility: Reflection from North Cyprus. *International Journal of Hospitality Management*, 103, 103218.
- Tran, N. K. H. (2023). An empirical investigation on the impact of green human resources management and green leadership on green work engagement. *Heliyon*, 9(11), e21018. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e21018>
- Tran, P. T., Pham, L. M., Do, P. T., & Le, T. A. (2020). HRM practices and employees' innovative work behavior-IWB An application of the AMO theory. *International Journal of Physical and Social Sciences*, 10(5), 1-7.
- Tuan, L. T. (2020). Environmentally-specific servant leadership and green creativity among tourism employees: Dual mediation paths. *Journal of Sustainable Tourism*, 28(1), 86-109.
- Ukaogo, P. O., Ewuzie, U., & Onwuka, C. V. (2020). Environmental pollution: causes, effects, and the remedies. In *Microorganisms for sustainable environment and health* (pp. 419-429). Elsevier.

- Urbach, N., & Ahlemann, F. (2010). Structural equation modeling in information systems research using partial least squares. *Journal of Information Technology Theory and Application (JITTA)*, 11(2), 2.
- Van der Heijden, B. I., Veld, M., & Heres, L. (2022). Does age matter? Examining career commitment as a moderator in the relationship between age-related HR/D *practices* and subjective career success for younger versus older academic staff. *Human Resource Development Quarterly*, 33(4), 405-425.
- Wang, X., Guo, Y., & Duan, J. (2022). When does commitment backfire: Linking employee continuance commitment to silence behavior. *European Review of Applied Psychology*, 72(6), 100797.
- West, M.A., & Richter, A.W. (2008). Climates and cultures for innovation and creativity at work.DU
- Wibisono, Y. 2007. Membedah Konsep dan Aplikasi CSR. Fascho Publicing,Gresik.
- Wiredu, J., Yang, Q., Saljoughipour, S., Olufunke, E. C., Sampene, A. K., & Brenya, R. (2023). Stimulating environmental performance through green human resource *practices*: Does green transformational leadership matter?. *Journal of Infrastructure, Policy and Development*, 7(1), 2127.
- Wiredu, J., Yang, Q., Saljoughipour, S., Olufunke, E. C., Sampene, A. K., & Brenya, R. (2023). Stimulating environmental performance through green human resource *practices*: Does green transformational leadership matter?. *Journal of Infrastructure, Policy and Development*, 7(1), 2127.
- Wu, M. H., Thongma, W., Leelapattana, W., & Huang, M. L. (2016). Impact of hotel employee's green awareness, knowledge, and skill on hotel's overall performance. *Advances in Hospitality and Leisure*, 12, 68–81. <https://doi.org/10.1108/S1745-354220160000012004>
- Xie, H., & Lau, T. C. (2023). Evidence-Based Green Human Resource Management: A Systematic Literature Review. *Sustainability (Switzerland)*, 15(14). <https://doi.org/10.3390/su151410941>
- 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), 1–15. <https://doi.org/10.3390/su13105624>

- Yamin, Sofyan dan Heri Kurniawan. 2011. *Generasi Baru Mengolah Data Penelitian dengan Partial Least Square Path Modeling : Aplikasi dengan Software XLSTAT, SmartPLS, dan Visual PLS*. Salemba Infotek. Jakarta.
- Yang, C., & Zhang, L. (2023). CEO environmentally specific transformational leadership and firm proactive environmental strategy: Roles of TMT green commitment and regulative pressure. *Personnel Review*, 52(9), 2363-2374.
- Yin, C., Ma, H., Gong, Y., Chen, Q., & Zhang, Y. (2021). Environmental CSR and environmental citizenship behavior: The role of employees' environmental passion and empathy. *Journal of Cleaner Production*, 320, 128751.
- Younis, Z., & Hussain, S. (2023). *Green transformational leadership: bridging the gap between green HRM practices and environmental performance through green psychological climate*. *Sustainable Futures*, 6, 100140.
- Yu, S., Abbas, J., Álvarez-Otero, S., & Cherian, J. (2022). Green knowledge management: Scale development and validation. *Journal of Innovation and Knowledge*, 7(4). <https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100244>
- Yu, W., Chavez, R., Feng, M., Wong, C. Y., & Fynes, B. (2020). Green human resource management and environmental cooperation: An ability-motivation-opportunity and contingency perspective. *international journal of production Economics*, 219, 224-235.
- Yuan, B., & Cao, X. (2022). Do corporate social responsibility *practices* contribute to green innovation? The mediating role of green dynamic capability. *Technology in Society*, 68, 101868.
- Yue, G., Wei, H., Khan, N. U., Saufi, R. A., Yaziz, M. F. A., & Bazkiaei, H. A. (2023). Does the environmental management system predict TBL performance of manufacturers? The role of green HRM *practices* and OCBE as serial mediators. *Sustainability*, 15(3), 2436.
- 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: An International Journal*, 26(6), 2051-2078.
- Yusri, A. Z. dan D. (2020). 濟無No Title No Title No Title. *Jurnal Ilmu Pendidikan*, 7(2), 809–820.

- Zafar, A., & Khan, A. A. (2024). Harmonizing Growth: The Nexus of Green HRM and Triple Bottom Line Perspective of Sustainable Development in Industry 4.0 Era. *Journal of Excellence in Management Sciences*, 3(2), 115-129.
- Zafar, H., Tian, F., Ho, J. A., Roh, T., & Latif, B. (2024). Understanding voluntary pro-environmental behavior among colleagues: Roles of green crafting, psychological empowerment, and green organizational climate. *Business Strategy and the Environment*.
- Zaid, A. A., Jaaron, A. A., & Bon, A. T. (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.
- Zailani, S., Jeyaraman, K., Vengadasan, G., & Premkumar, R. (2012). Sustainable supply chain management (SSCM) in Malaysia: A survey. *International journal of production economics*, 140(1), 330-340.
- Zelezny, L. C., & Schultz, P. W. (2000). Psychology of promoting environmentalism: Promoting environmentalism. *Journal of social issues*, 56(3), 365-371.
- Zerbini, F. (2017). CSR initiatives as market signals: A review and research agenda. *Journal of Business Ethics*, 146(1), 1-23.
- Zhang, W., Xu, F., & Wang, X. (2020). How *green transformational leadership* affects green creativity: Creative process engagement as intermediary bond and green innovation strategy as boundary spanner. *Sustainability*, 12(9), 3841.
- Zhou, L., Liu, Y., Chen, Z., & Zhao, S. (2018). Psychological mechanisms linking ethical climate to employee whistle-blowing intention. *Journal of Managerial Psychology*, 33(2), 196-213.
- Zhou, T., Wang, B., Yu, Y., Liu, Y., Zheng, W., Li, L., ... & Zhang, W. (2018). The FGOALS climate system model as a modeling tool for supporting climate sciences: An overview. *Earth and Planetary Physics*, 2(4), 276-291.
- Zhu, B., Li, L., Che, X., Sun, H., & Tan, M. (2021). Examining effect of *green transformational leadership* and environmental regulation through emission reduction policy on energy-intensive industry's employee turnover intention in China. *Sustainability*, 13(12), 6530.

- Zientara, P., & Zamojska, A. (2018). Green organizational climates and employee pro-environmental behaviour in the hotel industry. *Journal of Sustainable Tourism*, 26(7), 1142-1159.
- Zijdenbos, J. (2023). Internal Communication Strategies to promote Pro-Environmental Employee Behaviors in line with Environmentally Focused Organizations' Sustainability Goals.
- Ziyadeh, M. W., Othman, M., & Zaid, A. A. (2024). Effects of green human resource management on organisational sustainability: the mediating role of corporate social responsibility and organisational citizenship behaviour. *International Journal of Organizational Analysis*, 32(2), 357–372.
- Zoogah, D. B. (2011). The dynamics of Green HRM behaviors: A cognitive social information processing approach. *German Journal of Human Resource Management*, 25(2), 117-139.
- Zsóka, Á., Szerényi, Z. M., Széchy, A., & Kocsis, T. (2013). Greening due to environmental education? Environmental knowledge, attitudes, consumer behavior and everyday pro-environmental activities of Hungarian high school and university students. *Journal of Cleaner Production*, 48, 126–138. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2012.11.030>