

GREEN HUMAN RESOURCES MANAGEMENT (GHRM)
TERHADAP EMPLOYEE PERFORMANCE STUDI KASUS
LEMBAGA ZAKAT INFAQ DAN SHODAQOH
MUHAMMADIYAH SE-JAWA TENGAH

Tesis



Disusun Oleh :

Untung Prasetyo Ilham

20402200037

FAKULTAS EKONOMI

PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN

UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG SEMARANG

2024

HALAMAN PENGESAHAN

TESIS

***GREEN HUMAN RESOURCES MANAGEMENT (GHRM) TERHADAP
EMPLOYEE PERFORMANCE STUDI KASUS LEMBAGA ZAKAT
INFAQ DAN SHODAQOH MUHAMMADIYAH SE-JAWA TENGAH***

Disusun Oleh :



Untung Prasetyo Ilham

NIM.20402200037

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya

Dapat diajukan dihadapan sidang panitia ujian usulan penelitian

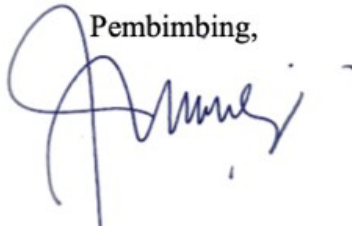
Tesis

Program Studi Magister Manajemen

Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, 9 Agustus 2024

Pembimbing,



Dr. Hj. Siti Sumiati, S.E., M.Si.

NIDN 0619036801

HALAMAN PERSETUJUAN

***GREEN HUMAN RESOURCES MANAGEMENT (GHRM) TERHADAP
EMPLOYEE PERFORMANCE STUDI KASUS LEMBAGA ZAKAT
INFAQ DAN SHODAQOH MUHAMMADIYAH SE-JAWA TENGAH***

Disusun Oleh

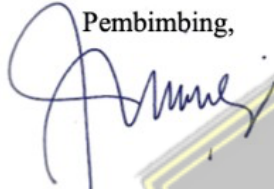
Untung Prasetyo Ilham

NIM.20402200037

Telah dipertahankan dihadapan penguji
Pada tanggal 14 Agustus 2024

Susunan Dewan Penguji

Pembimbing,



Dr. Hj. Siti Sumiati, S.E., M.Si.
NIDN 0619036801

Penguji I



Dr. Lutfi Nurcholis, S.T., S.E., M.M
NIDN 0623036901

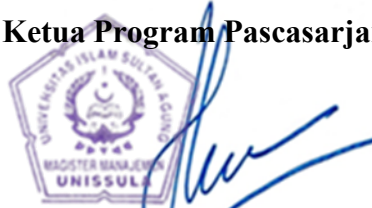
Penguji II



Dr. Sri Hartono, SE., M.Si
NIDN 0627046601

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan
Untuk memperoleh Gelar Magister Manajemen
Tanggal 14 Agustus 2024

Ketua Program Pascasarjana



Prof. Dr. Ibu Khajar, S.E., M.Si.
NIK.210491028

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Untung Prasetyo Ilham

NIM : 20402200037

Program Studi : Magister Manajemen

Fakultas : Ekonomi

Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul "*Green Human Resources Management (GHRM) Terhadap Employee Performance Studi Kasus Lembaga Zakat Infaq Dan Shodaqoh Muhammadiyah Se-Jawa Tengah*" merupakan hasil karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarism dengan cara tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila dikemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam laporan penelitian ini.

Semarang, 14 Agustus 2024

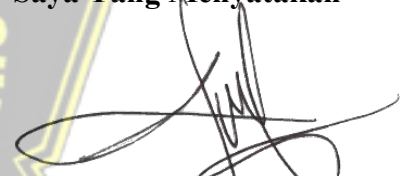
Pembimbing,



Dr. Hj. Siti Sumiati, S.E., M.Si.

NIDN 0619036801

Saya Yang Menyatakan



Untung Prasetyo Ilham

20402200037

UNISSULA
جامعة سلطان أبو جوح الإسلامية

LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH

Saya yang bertandatangan di bawah ini :

Nama : Untung Prasetyo Ilham
NIM : 20402200037
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

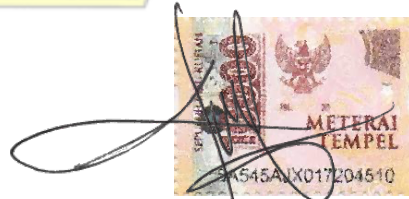
Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa Tesis dengan judul :

***GREEN HUMAN RESOURCES MANAGEMENT (GHRM) TERHADAP
EMPLOYEE PERFORMANCE STUDI KASUS LEMBAGA ZAKAT INFAQ
DAN SHODAQOH MUHAMMADIYAH SE-JAWA TENGAH***

Dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti ada pelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 14 Agustus 2024



Untung Prasetyo Ilham

20402200037

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Green Human Resource Management (GHRM) terhadap kinerja karyawan, dengan keterlibatan karyawan (*employee engagement*) sebagai variabel mediasi, di Lembaga Zakat Infaq dan Shodaqoh Muhammadiyah (Lazismu) se-Jawa Tengah. Variabel GHRM dalam penelitian ini terdiri dari *green recruitment* dan *green training*. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Lazismu yang tersebar di berbagai cabang di Jawa Tengah, dengan jumlah sampel sebanyak 100 responden. Teknik pengambilan sampel menggunakan metode purposive sampling. Analisis statistik yang digunakan meliputi analisis deskriptif dan analisis jalur (*path analysis*) untuk menguji pengaruh langsung dan tidak langsung variabel independen terhadap variabel dependen melalui variabel mediasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *green recruitment* berpengaruh signifikan terhadap keterlibatan karyawan, namun pengaruh langsungnya terhadap kinerja karyawan tidak signifikan. *Green training* juga ditemukan berpengaruh signifikan terhadap keterlibatan karyawan, tetapi tidak secara langsung meningkatkan kinerja karyawan. Keterlibatan karyawan terbukti memainkan peran mediasi yang penting dalam menghubungkan *green recruitment* dan *green training* dengan kinerja karyawan, di mana peningkatan keterlibatan karyawan berkontribusi pada peningkatan kinerja mereka. Dengan demikian, penelitian ini menegaskan pentingnya keterlibatan karyawan sebagai faktor kunci dalam memaksimalkan manfaat dari praktik-praktik GHRM di Lazismu se-Jawa Tengah.

Kata kunci: Green Human Resource Management (GHRM), Green Recruitment, Green Training, Keterlibatan Karyawan, Kinerja Karyawan, Lembaga Zakat Infaq dan Shodaqoh Muhammadiyah (Lazismu), Analisis Jalur, Jawa Tengah

ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of Green Human Resource Management (GHRM) on employee performance, with employee engagement acting as a mediating variable, within the Muhammadiyah Zakat, Infaq, and Shodaqoh Institutions (Lazismu) across Central Java. The GHRM variables in this research include green recruitment and green training. The population of this study consists of all Lazismu employees spread across various branches in Central Java, with a sample size of 100 respondents. The sampling technique used is purposive sampling. Statistical analysis includes descriptive analysis and path analysis to examine the direct and indirect effects of independent variables on the dependent variable through the mediating variable. The results of the study indicate that green recruitment has a significant impact on employee engagement, but its direct effect on employee performance is not significant. Green training is also found to have a significant impact on employee engagement, yet it does not directly enhance employee performance. Employee engagement is proven to play a crucial mediating role in linking green recruitment and green training with employee performance, where increased employee engagement contributes to improved performance. Thus, this study underscores the importance of employee engagement as a key factor in maximizing the benefits of GHRM practices at Lazismu across Central Java.

Keywords: Green Human Resource Management (GHRM), Green Recruitment, Green Training, Employee Engagement, Employee Performance, Lembaga Zakat Infaq dan Shodaqoh Muhammadiyah (Lazismu), Path Analysis, Central Java

KATA PENGANTAR

Segala puji viii erusa penulis panjatkan kepada Allah SWT, karena hanya dengan nikmat dan karunia-Nya sehingga penulis bisa menyelesaikan penulisan Tesis ini. Dan tak lupa pula Shalawat serta salam semoga tetap terlimpahkan kepada junjungan kita Nabi besar Muhammad SAW, sang pembawa kabar gembira dan sebaik-baiknya tauladan bagi yang mengharap Rahmat dan Hidayah-Nya. Selama proses penulisan Tesis ini, begitu banyak bantuan dan dukungan yang diterima penulis dari berbagai pihak, untuk itu dalam kesempatan ini penulis ingin menyampaikan ucapa terima kasih kepada:

1. Ibunda tercinta Ibu Siti Beliau adalah malaikat yang dikirim oleh ALLAH SWT serta anugrah terindah bagiku. Terima kasih atas kasih yang selama ini telah dicurahkan untukku
2. Ibu Siti Jumiati, selaku dosen pembimbing terhebat saya. Menjadi anak bimbinganmu yang telah memberikan bimbingan, tambahan ilmu, serta masukan dan pengarahan dalam penulisan Tesis ini.
3. Bapak Ibnu Khajar, selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi UNISSULA yang telah memberikan kepercayaan dan dukungan sepenuhnya kepada saya atas penyelesaian penelitian ini.
4. Bapak dan Ibu dosen Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung (UNISSULA) Semarang, yang telah memberikan ilmu pengetahuan dan pengalamannya yang luar biasa.
5. Teruntuk teman teman kelas MM76A serta sahabat-sahabat saya yang tidak saya sebutkan, terima kasih atas dukungannya.

Demikian kata pengantar ini penulis buat, penulis menyadari meskipun tulisan indah ini sudah dibuat dengan sebaik-baiknya tetap bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna serta tidak lepas dari kekurangan dan kekhilafan. Semoga tesis ini dapat bermanfaat terhadap pengembangan ilmu manajemen.

Semarang, 13 Juni 2024



DAFTAR ISI

HALAMAN PENGESAHAN	ii
HALAMAN PERSETUJUAN	iii
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS	iv
LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH	v
ABSTRAK	vi
ABSTRACT	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR TABEL	xiv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	4
1.3 Tujuan Penelitian	5
1.4 Manfaat penelitian	5
BAB II KAJIAN PUSTAKA	7
2.1 Green Human Resource Management	7
2.1.1 Green Recruitment	7
2.1.2 Green Training	9
2.2 Employee Engagement	10
2.3 Employee Performance	10
2.4 Pengembangan Hipotesis	11
2.5 Model Penelitian	15
BAB III	16
METODE PENELITIAN	16
3.1 Jenis Penelitian	16

3.2	Populasi dan Sampel	16
3.3	Jenis dan Sumber Data	17
3.4	Metode Pengumpulan Data	17
3.5.	Definisi Variabel dan Indikator	18
3.6.	Teknik Analisis Penelitian	19
3.6.1.	Partial Least Square (PLS)	19
3.6.2.	Outer Model	20
3.6.3.	Inner Model.....	21
3.6.4.	Uji Hipotesis.....	21
BAB IV	23
HASIL DAN PEMBAHASAN	23
4.1	Deskripsi Profile Responden	23
4.1.1	Identitas Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	23
4.1.2	Identitas Responden Berdasarkan Usia	23
4.1.3	Identitas Responden Berdasarkan Pendidikan	24
4.2	Hasil Analisa PLS	25
4.2.1	Pengujian model pengukuran (outer model)	25
4.2.2	Pengujian Inner Model	26
4.2.3	Pengujian Hipotesis.....	27
4.2.4	Uji Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung.....	29
4.3	Pembahasan Hasil dan Evaluasi Hipotesis	31
4.3.1	Pengaruh Employee Engagement terhadap Employee Performance	31
4.3.2	Pengaruh Green Recruitment terhadap Employee Engagement	31
4.3.3	Pengaruh Green Recruitment terhadap Employee Performance	32
4.3.4	Pengaruh Green Training terhadap Employee Engagement	33
4.3.5	Pengaruh Green Training terhadap Employee Performance	33
4.3.6	Pengaruh Employee Engagement dalam Memediasi Green Recruitment dan Green Training terhadap Employee Performance	34
BAB V	35
PENUTUP	35
5.1	Kesimpulan	35
5.2	Saran	36
5.3	Keterbatasan Penelitian	36

Daftar Pustaka.....	38
Lampiran	43



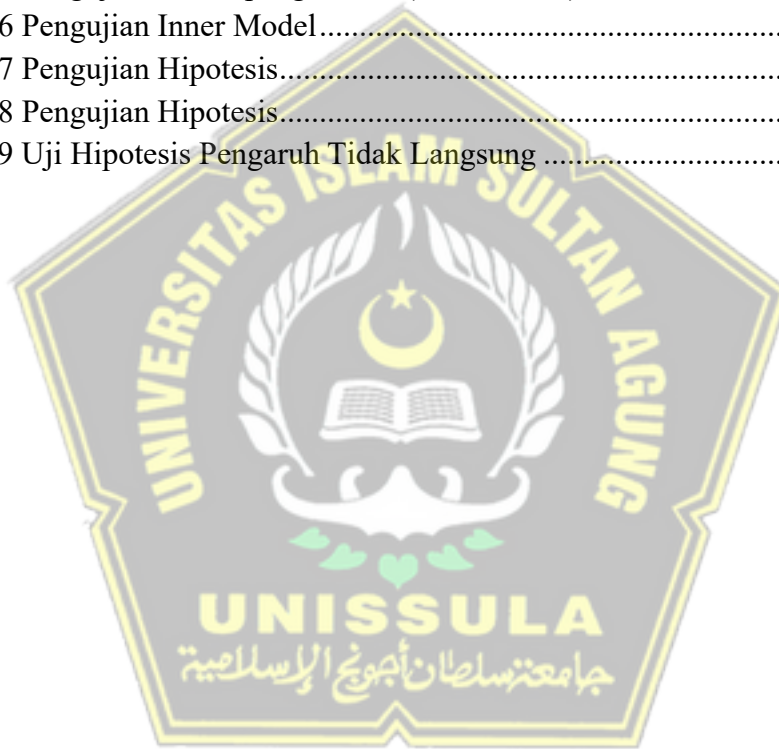
DAFTAR GAMBAR

Gambar 3. 1 Model Penelitian	15
Gambar 4. 1 Pengujian Hipotesis.....	27



DAFTAR TABEL

Tabel 3. 1 Definisi Operasional Variabel dan Indikator	19
Tabel 4. 1 Jenis Kelamin Responden	23
Tabel 4. 2 Usia Responden.....	24
Tabel 4. 3 Pendidikan Responden.....	24
Tabel 4. 4 Pengujian model pengukuran (outer model).....	25
Tabel 4. 5 Pengujian model pengukuran (outer model).....	26
Tabel 4. 6 Pengujian Inner Model.....	26
Tabel 4. 7 Pengujian Hipotesis.....	27
Tabel 4. 8 Pengujian Hipotesis.....	29
Tabel 4. 9 Uji Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung	30



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Dekade terakhir ini telah terlihat peningkatan tren atas upaya-upaya yang dilakukan oleh negara maju maupun negara berkembang untuk secara aktif mendukung environmental sustainability (kelestarian lingkungan). Seruan untuk bertindak ini bermula dari fakta bahwa masalah lingkungan yang sedang berlangsung tetap menjadi hambatan bagi pembangunan ekonomi dan terus merugikan kehidupan masyarakat. Salahsatunya adalah implikasi dari perubahan iklim berupa global warming yang berdampak pada banyak hal (Armour et al., 2024).

Fenomena ini, baik yang disebabkan oleh perubahan iklim atau bukan, secara luas dianggap sebagai konsekuensi dari aktivitas manusia. Salah satu penjelasannya adalah bahwa keberadaan manufaktur dan kegiatan bisnis pasti menyebabkan kerugian bagi lingkungan, di mana perilaku manusia yang tidak pro terhadap lingkungan ini menyebabkan kemerosotan lingkungan kerusakan dan bencana yang tidak belum bisa dibendung.

Semakin intensnya kepedulian lingkungan di seluruh dunia telah mendorong perusahaan untuk mengadopsi praktik lingkungan pada tingkat yang lebih lanjut dan adopsi semacam itu dapat menguntungkan perusahaan untuk menjadi Green-company dan semakin kompetitif (Jabbour & de Sousa Jabbour, 2016a). Organisasi yang menerapkan kelestarian lingkungan mengembangkan citra organisasi pro-lingkungan dan sering kali dianggap bertanggung jawab terhadap lingkungan. Memiliki tenaga kerja yang pro lingkungan sangat penting untuk mencapai tujuan lingkungan karena sikap dan perilaku karyawan yang pro lingkungan menentukan kinerja lingkungan.

Keterlibatan karyawan (Employee Engagment) dalam kinerja lingkungan, bagaimanapun, tergantung pada Green Human Resource Management (GHRM), yang merupakan keselarasan antara environmental management dan Human Resource Management. GHRM terdiri dari praktik SDM tradisional dan praktik yang lebih tidak

berwujud yang memfasilitasi partisipasi karyawan yang pro lingkungan (Jabbour & de Sousa Jabbour, 2016a).

Praktik GHRM merupakan integrasi regulasi, kebijakan, dan fungsi yang mencakup kepentingan green activities oleh berbagai pemangku kepentingan (Gholami et al., 2016). Ada beragam pandangan tentang praktik GHRM (Tang et al., 2018a). Namun, sebagian besar penelitian menganggap bahwa praktik GHRM mencakup perekrutan dan seleksi ramah lingkungan, pelatihan ramah lingkungan, manajemen kinerja ramah lingkungan, sistem green pay dan green reward, hingga keterlibatan lingkungan hidup (Islam et al., 2022; Jabbour & de Sousa Jabbour, 2016b; Nejati et al., 2017; Renwick et al., 2013a; Zibarras & Coan, 2015).

Green Human Resource Management (GHRM) memainkan peran penting untuk berbagai karyawan mulai dari perekrutan/orientasi mereka hingga saat mereka keluar. Saat ini kepuasan karyawan yang tinggi dibangun dan dipelihara tidak hanya dengan kebijakan non fisik dan sosial, tetapi juga dengan praktik yang berbasis lingkungan. Praktik dan kebijakan going green diyakini dapat meningkatkan keterlibatan dan produktivitas karyawan (Dumont et al., 2017a). Jabbour & de Sousa Jabbour, (2016) mengungkapkan organisasi dapat menarik dan memilih kandidat yang akan berkomitmen untuk masalah lingkungan. Yusoff & Nejati (2018) menjelaskan bahwa green recruitment dan selection telah dipandang sebagai komponen penting dalam praktik Green HRM. Jabbour & de Sousa Jabbour(2016)juga mengungkapkan bahwa training dan pengembangan ramah lingkungan mengacu pada sistem kegiatan yang memotivasi karyawan untuk mempelajari keterampilan perlindungan lingkungan dan memperhatikan masalah lingkungan, yang merupakan kunci dalam mencapai tujuan lingkungan.

Meninjau praktik GHRM yang diimplementasikan di Lazismu Jawa Tengah berdasarkan hasil observasi peneliti menunjukkan bahwa, lembaga ini telah menerapkan beberapa regulasi bagi karyawan di antaranya adalah pengurangan penggunaan kantong plastik sekali pakai dan kerjasama dengan Majelis, Lembaga, dan Organisasi Otonom, maupun Amal Usaha Muhammadiyah/’Aisyiyah di sekitarnya serta turunnya Surat Edaran Nomor 020/PPA-N/VI/2022 Pimpinan Pusat ‘Aisyiyah.

Upaya praktik green human resource management ini mencakup berbagai inisiatif ramah lingkungan yang bertujuan untuk mengurangi dampak negatif terhadap lingkungan di berbagai lini.

Selain itu, praktik hijau di Lazismu Jawa Tengah juga mencakup pemanfaatan kertas bekas untuk print-out, kampanye hemat dalam penggunaan air, daur ulang limbah sampah, mendorong habits membawa tumblr, dan program go-green semacam Qurbamu (Qurban tanpa sampah plastic diganti dengan daun). Mereka juga meminimalisir penggunaan kertas dalam urusan surat menyurat dengan memaksimalkan mode elektronik dan menerapkan kampanye membawa peralatan makan sendiri untuk mengurangi plastik.

Beberapa penelitian menemukan bahwa praktik GHRM memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan (Fikri Imaduddin & Suwarsi, 2023). Selain itu Praktik GHRM seperti pelatihan dan pengembangan, jaminan kerja, kompensasi, penilaian, job description dan partisipasi dalam pengambilan keputusan berdampak signifikan positif terhadap peningkatan kinerja karyawan. Namun hasil berbeda ditemukan oleh Pallewaththa, (2018) dalam penelitiannya ia menyampaikan bahwa Green training berdampak signifikan negative ditambah peneliti berikutnya Mahfud, Y., & Affandi, A. (2022) menemukan bahwa green training tidak berdampak secara signifikan terhadap employee performance.

Employee performance merupakan hal krusial dalam bagi organisasi. Ia menjadi salah satu factor kunci dalam mencapai tujuan organisasi (Werdhiastutie et al., 2020). Karyawan yang produktif dan efisien dapat membantu perusahaan meningkatkan output dan kualitas produk atau jasa yang dihasilkan, meningkatkan kepuasan pelanggan serta membangun reputasi positif bagi organisasi (Nadya et al., 2022). Namun hari ini employee performance menjadi salah satu masalah paling besar di perusahaan. Beberapa HARI bahkan mengalami frustasi Ketika mengetahui bahwa proses rekrutmen yang berhasil merekrut karyawan abru namun pada akhirnya karyawan yang telah direkrut yang dirasa berkualitas dan kapale ternyata memiliki performa yang tidak sesuai harapan. Darvishmotevali & Ali (2020) mendefinisikan bahwa employee performance adalah ukuran sejauh mana seorang karyawan dapat

memenuhi tugas dan tanggungjawabnya dengan baik dan efektif. Maka kinerja karyawan yang tidak maksimal berpotensi besar merugikan organisasi dan berakibat luas yakni hilangnya produktivitas dan pendapatan organisasi. Tentu ini menjadi masalah bagi keseimbangan dan masadepan organisasi.

Dewasa ini, dalam konteks dunia filantropi mulai banyak Lembaga filantropi yang menaruh perhatian pada paradigma pro-lingkungan. Salah satunya adalah Lembaga amil infaq dan shodaqoh Muhammadiyah Jawa Tengah yang terus berinovasi membuat program yang memberi kontribusi aktif pada masyarakat dan pemberdayaan umat. Sebagai bagian dari organisasi islam moderat dan paling besar di indoneisa lazismu berkomitmen untuk mendukung Gerakan sadar perubahan iklim dan pro-lingkungan (green movement). Melihat data tersebut, penelitian ini akan berfokus pada bagaimana kinerja karyawan di Lazismu Jawa Tengah dengan mengukur hubungan green human resource management terhadap kinerja karyawan.

Dalam konteks negara maju penelitian yang membahas tentang hubungan antara praktik green human resource management terhadap employee performance masih sangat jarang dilakukan. Oleh karena itu penelitian ini dilakukan untuk mengujikan menganalisis pengaruh Green Human Resource Management (GHRM) terhadap kinerja karyawan dengan keterlibatan karyawan sebagai pemediasi. Penelitian dilakukan pada Lazismu Jawa Tengah.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan riset gap dan fenomena yang terjadi pada penerapan green human resource management pada Lazismu Jawa Tengah. Maka rumusan masalah dalam studi ini adalah sebagai berikut:

1. Mampukah *Employee Engagment* dalam memoderasi *Green Human Resource Management* terhadap *Employee Performance* ?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Mendeskripsikan dan menganalisis Green Human Resource Management (GHRM) sehingga mampu meningkatkan kinerja sumber daya manusia
2. Mendeskripsikan dan menganalisis keterlibatan karyawan sehingga mampu mendorong kinerja sumber daya manusia.

1.4 Manfaat penelitian

1. Bagi Peneliti

Penelitian ini dapat dijadikan sarana untuk melengkapi dan menerapkan serta sebagai sarana pembelajaran untuk mengkombinasikan dan mengaplikasikan berbagai materi dan teori-teori khususnya dalam bidang manajemen SDM yang telah diperoleh selama belajar di Program Magister Manajemen pada kondisi riil dalam dunia bisnis.

Penelitian ini juga bermanfaat untuk mengasah kemampuan berpikir analitis dari kondisi-kondisi dinamis di lapangan sehingga peneliti dapat memanfaatkannya di lingkungan kerja kemudian dapat menghadapikondisi yang memerlukan pengambilan 5erusahaa secara cepat, tepat dan analitis.

2. Bagi Organisasi

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan kepada organisasi, terkait dengan green human resource management terhadap pengaruhnya pada employee performance sekaligus dampak dari employee enggagment. Dengan mengetahui hal tersebut dapat membantu managemen dalam melakukan treatment kepada karyawannya secara efektif dan efisien.

3. Manfaat bagi Keilmuan

Penelitian ini diharapkan menghasilkan temuan – temuan yang memberikan kontribusi keilmuan terutama dalam lingkup ilmu manajemen. Hasil penemuan dari

penelitian ini diharapkan mendukung pendapat para pakar dan hasil-hasil penelitian terdahulu atau menjadi pembanding dari pendapat-pendapat tersebut jika dihasilkan sesuatu yang berbeda atau bahkan temuan baru. Dengan demikian, penelitian ini menjadi memiliki manfaat bagi pengembangan ilmu manajemen minimal hasil penelitian ini memiliki nilai tambah (added value) bagi ilmu pengetahuan.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Green Human Resource Management

Green Human Resource Management (GHRM) mengacu pada aspek HRM yang memiliki kepedulian terhadap pengelolaan lingkungan (Renwick et al., 2013) dan didefinisikan sebagai kegiatan HRM yang memiliki/memberikan hasil yang positif bagi lingkungan (Kramar, 2014). Praktik GHRM dapat dikategorikan menjadi tiga aktivitas utama: (1) Mengembangkan kemampuan karyawan ramah lingkungan, (2) memotivasi karyawan ramah lingkungan, dan (3) memberikan peluang ramah lingkungan (Renwick et al., 2013). Menurut Arulrajah et al., (2016) GHRM merupakan semua kegiatan dalam pengembangan, pelaksanaan, dan pemeliharaan sistem yang bertujuan untuk membentuk / membuat karyawan sebuah organisasi memiliki perilaku ramah lingkungan atau memiliki keberpihakan terhadap lingkungan. Menurut Nawangsari & Sutawidjaya (2019), fungsi Sumber Daya Manusia (SDM) akan menjadi agen ramah lingkungan dalam organisasi dengan menyelaraskan praktik dan kebijakannya dengan tujuan keberlanjutan yang berfokus pada lingkungan. Maka dapat disimpulkan bahwa green human resource management adalah proses implementasi HRM yang memiliki kepedulian terhadap lingkungan.

2.1.1 Green Recruitment

Menurut Jose Chiappetta Jabbour (2011) dalam P. Aranganathan (2018) green recruitment adalah menghasilkan kandidat yang memiliki komitmen terhadap lingkungan dan bersedia memberikan kontribusi bagi perusahaan. Sedangkan Tang et al., (2018b) mengatakan bahwa Green Recruitment adalah proses perekrutan dan pemilihan kandidat yang perusahaan terhadap masalah lingkungan dan bersedia berkomitmen terhadap kinerja lingkungan. Dapat disimpulkan bahwa green recruitment adalah proses pemilihan kandidat yang memiliki komitmen terhadap lingkungan dan bersedia berpartisipasi terhadap kerja-kerja yang pro terhadap lingkungan. Berdasarkan teori yang telah diungkapkan oleh para ahli sebelumnya

dapat dirangkum tiga bentuk kesadaran hijau kandidat dalam perusahaan dan selection yakni kesadaran hijau, branding pemberi kerja hijau dan kriteria hijau untuk menarik kandidat:

2 Kesadaran Hijau Kandidat

Rekrutmen dan seleksi hijau kandidat didasarkan pada faktor kepribadian yang mengarah pada tujuan organisasi, misalnya kesadaran hijau, kesesuaian kandidat dan kesadaran itu sendiri. Artinya karyawan yang memiliki nilai lingkungan telah ditemukan untuk secara aktif meningkatkan pengetahuan lingkungannya dalam proses operasional. Perusahaan harus menarik dan memilih kandidat dengan kesadaran hijau menggunakan serangkaian tes, hal ini untuk memastikan bahwa karyawan positif dan sepakat dengan masalah lingkungan (Ehnert et al., 2016)

3 Branding Pemberi Kerja Hijau

Branding pemberi kerja hijau ini mengacu pada bagaimana citra dan reputasi perusahaan terkait manajemen lingkungan yang dapat diukur dari praktik GHRM. Kemudian pencari kerja dapat menyesuaikan nilai-nilai yang baik antara dirinya dan nilai-nilai perusahaan, dan mereka merasa memiliki kebanggaan bekerja untuk sebuah organisasi dengan reputasi lingkungan yang baik. Pencari kerja cenderung mengambil informasi tentang kinerja dan deskripsi lingkungan organisasi sebagai kriteria untuk menilai bagaimana organisasi memperlakukan karyawan mereka. Pencari kerja juga dapat tertarik pada organisasi dengan sinyal hijau positif. Dari sudut pandang ini, oleh karena itu, pemberian merek hijau oleh pengusaha adalah metode yang efektif untuk menarik dan memilih karyawan potensial yang positif tentang masalah dan gambar lingkungan (Nejati et al., 2017).

4 Kriteria Hijau

Kriteria Hijau Kriteria hijau ini mengarah pada karyawan dievaluasi dan dipilih berdasarkan asas kriteria hijau, kemudian perusahaan yang

merekrut dapat menekankan aspek lingkungan dalam deskripsi pekerjaan dan spesifikasi karyawan. Pertanyaan yang terkait dengan pengetahuan lingkungan, nilai-nilai, dan kepercayaan dapat ditanyakan dan karyawan yang berkinerja lebih baik dalam aspek-aspek ini dapat dipilih (Nawang Sari & Sutawidjaya, 2019b)

Sehingga dapat disimpulkan bahwa Green Recruitment adalah Proses perekrutan yang menekankan pada kriteria ramah lingkungan untuk menarik kandidat yang peduli lingkungan.

2.1.2 Green Training

Menurut Pasal 1 ayat 9 UU No. 13 Tahun 2003 Ketenagakerjaan, pelatihan adalah keseluruhan kegiatan untuk memberi, memperoleh, meningkatkan, serta mengembangkan kompetensi kerja, produktivitas, disiplin, sikap, dan etos kerja pada 9erusah keterampilan dan keahlian tertentu sesuai dengan jenjang dan kualifikasi jabatan atau pekerjaan. Pelatihan dan pengembangan lingkungan sebagai salah satu metode utama di mana Human Resource Management mengembangkan dukungan dan inisiatif manajemen lingkungan (Jabbour et al., 2010). Ini bertujuan untuk merangsang perhatian dan pengetahuan 9erusahaan terhadap masalah lingkungan, menciptakan sikap positif, mengambil pendekatan proaktif dalam inisiatif penghijauan dan membangun kompetensi untuk mengurangi limbah dan menghemat energi (Zoogah, 2011).

Green Training menurut (Dumont et al., 2017b), menyatakan bahwa praktik Green Training adalah pelatihan dalam rangka meningkatkan efek terhadap perilaku pro-lingkungan karyawan, Ketika 9erusahaan mereka lebih memperhatikan untuk menciptakan iklim hijau di tempat kerja dan karyawan memiliki kesempatan untuk dilatih pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan dan untuk melakukan kegiatan hijau. Selain itu (Jabbour & de Sousa Jabbour, 2016) juga berpendapat bahwa green training merupakan 9erusa kegiatan yang memotivasi karyawan untuk mempelajari keterampilan perlindungan

lingkungan dan memperhatikan masalah lingkungan, yang merupakan kunci dalam mencapai tujuan lingkungan. Maka dapat disimpulkan bahwa green training adalah pelatihan terhadap karyawan tentang pengetahuan dan ketrampilan kepedulian lingkungan agar tercapainya lingkungan hijau di tempat kerja. Sehingga dapat disimpulkan bahwa Green Training merupakan pelatihan yang berfokus pada peningkatan keterampilan dan pengetahuan karyawan dalam praktik ramah lingkungan.

2.2 Employee Engagement

Menurut (Schaufeli & Bakker, 2010), Keterlibatan karyawan adalah hubungan terhadap pekerjaan yang aktif dan positif yang ditandai dengan semangat (vigor), pengabdian (dedication), dan penyerapan/penghayatan (absorption). Ketiga dimensi dari dijelaskan sebagai berikut.

- a) Vigor, dicirikan oleh 10erusah energi dan ketahanan mental yang tinggi saat bekerja, kemauan untuk menginvestasikan 10erus dalam pekerjaan seseorang, dan kegigihan dalam menghadapi kesulitan.
- b) Dedication, perasaan penting, antusiasme, inspirasi, kebanggaan, dan tantangan.
- c) Absorption, mengacu pada keadaan di mana seseorang sangat terkonsentrasi dan dengan gembira asyik bekerja sehingga ia merasa waktu berlalu dengan cepat dan sulit untuk dilepaskan dari pekerjaan.

Rana (2015) menerangkan bahwa investasi organisasi dalam meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan karyawan dapat secara signifikan mempengaruhi 10erusah Keterlibatan Karyawan karyawan.

2.3 Employee Performance

Menurut Ardansyah & Wasilawati (2014) Kinerja adalah kemampuan seseorang dalam melaksanakan tugas yang dibebankan atau yang menjadi tanggung jawabnya. Ardansyah & Wasilawati (2014:155) menuturkan Indikator untuk

memperjelas konsep ini adalah kuantitas dan kualitas kerja, keandalan, inisiatif, kerajinan, sikap dan kehadiran.

1. Kuantitas Kerja, banyaknya hasil kerja sesuai dengan waktu kerja yang ada yang perlu diperhatikan bukan hasil rutin tetapi seberapa cepat pekerjaan dapat diselesaikan.
2. Kualitas kerja, mutu hasil kerja yang didasarkan pada standar yang ditetapkan. Biasanya diukur melalui ketepatan, ketelitian, keterampilan, kebersihan hasil kerja.
3. Keandalan, dapat atau tidaknya karyawan diandalkan adalah kemampuan memenuhi atau mengikuti instruksi, inisiatif, hati-hati, kerajinan dan kerja sama.
4. Inisiatif, Kemampuan mengenali masalah dan mengambil inisiatif perusahaan korektif, memberikan saran-saran untuk peningkatan dan menerima tanggung jawab menyelesaikan.
5. Kerajinan, kesediaan melakukan tugas tanpa adanya paksaan dan juga yang bersifat rutin.
6. Sikap, perilaku karyawan terhadap perusahaan atau atasan atau teman kerja.
7. Kehadiran, keberadaan karyawan di tempat kerja untuk bekerja sesuai dengan waktu/jam kerja yang telah ditentukan.

Kinerja sangat penting bagi organisasi karena dianggap sebagai pusat dari individu, tim, serta efektivitas organisasi.

2.4 Pengembangan Hipotesis

2.4.1 Pengaruh Green Recruitment Terhadap Kinerja Karyawan

Tang et al., (2018b) mendefinisikan bahwa Green Recruitment adalah proses perekrutan dan pemilihan kandidat yang perusahaan terhadap masalah lingkungan dan bersedia berkomitmen terhadap kinerja lingkungan. Penelitian

terdahulu ditemukan bahwa proses recruitment menggunakan green recruitment berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Anindyah et al. (2023) menyatakan adanya pengaruh langsung green recruitment terhadap kinerja karyawan yang bermakna atau signifikan secara perusahaan. Peneliti menyatakan bahwa green recruitment memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini juga didukung oleh Pallewaththa, (2018); Sinaga & Nawangsari, (2019); Varisha Begum, (2022) yang juga mengungkapkan bahwa Green Recruitment berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Untuk itu, karyawan harus diberikan pelatihan dan perusahaan guna mengembangkan keterampilan dan pengetahuan yang dibutuhkan dalam organisasi. Maka berdasarkan hal tersebut dapat diasumsikan bahwa :

H1 : Green Recruitment Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Karyawan

2.4.2 Pengaruh Green Training terhadap kinerja karyawan

Pelatihan dan pengembangan lingkungan sebagai salah satu cara utama manajer SDM mengembangkan dukungan dan komitmen pengelolaan lingkungan (Daily, Bishop & Steiner, 2007; Charbel José Chiappetta Jabbour, 2013). Mahfud, Y., & Affandi, A. (2022) Melakukan penelitian mengenai Efek Mediasi Organization Citizenship for Environment Pada Pengaruh Green Recruitment Dan Green Training Terhadap Employee Performance dengan memilih Studi Kasus pada Karyawan PT. Javalab Industries Indonesia. Penelitian ini menunjukkan hasil bahwa Green recruitment tidak berpengaruh terhadap employee performance. Hal ini berseberangan dengan beberapa penelitian lain seperti Sinaga et al. (2019) yang mengungkapkan bahwa Green Training berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Untuk itu, karyawan harus diberikan pelatihan dan perusahaan guna mengembangkan keterampilan dan pengetahuan yang dibutuhkan dalam organisasi. Sejalan dengan Varisha Begum, (2022) yang dalam penelitiannya

juga menyebutkan bahwa green training berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Maka berdasarkan hal tersebut dapat diasumsikan bahwa :

H2 : Green Training Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Karyawan

2.4.3 Hubungan keterlibatan karyawan terhadap kinerja karyawan

Studi oleh Macey dan Schneider (2008); Rich et al (2010) berpendapat bahwa employee engagement dapat meningkatkan kinerja karyawan. Karyawan yang terlibat menampilkan berbagai perilaku produktif yang memperkuat kerja tim untuk mencapai tujuan organisasi (Bakker dan Demerouti, 2008). Upaya sinergis ini mengarah pada peningkatan kinerja karyawan (Bakker dan Schaufeli, 2008). Alasan 13erus dan keefektifan ini adalah kemampuan karyawan yang berkomitmen untuk membawa perasaan mereka ke seluruh organisasi (Bakker, 2009). Ketika karyawan menanggapi tujuan sebagai sebuah kelompok, produktivitas mereka meningkat (Van Knippenberg, 2000).

Karyawan yang berkomitmen bekerja sama dengan rekan satu tim, bertanggung jawab atas tugas, dan berusaha untuk berpartisipasi penuh dalam pencapaian tujuan dan sasaran organisasi (Baumruk, 2004). Karyawan yang terlibat lebih 13erus pada pekerjaan mereka daripada karyawan yang tidak terlibat (Rich et al., 2010). Keterlibatan memiliki dampak yang kuat terhadap kinerja pekerjaan (Rich et al., 2010; Schaufeli dan Bakker, 2004). Berdasarkan penjelasan di atas, dapat diasumsikan sebagai berikut:

H3 : Keterlibatan Karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

2.4.4 Keterlibatan karyawan memediasi GHRM terhadap Kinerja Karyawan

Studi oleh Kania (2024) menyatakan bahwa keterlibatan kerja dapat memediasi hubungan antara Green Human Resource Management (GHRM) dan perilaku ramah lingkungan karyawan. Penelitian ini menunjukkan bahwa dengan menerapkan praktik Green Recruitment, karyawan yang direkrut

memiliki kesadaran lingkungan yang lebih tinggi dan cenderung lebih terlibat dalam pekerjaan mereka. Keterlibatan ini kemudian berdampak positif pada peningkatan kinerja karyawan, karena karyawan yang terlibat lebih berkomitmen pada pencapaian tujuan organisasi.

Selain itu, Gustiah (2023) menemukan bahwa green work engagement memediasi pengaruh positif dari GHRM pada kinerja karyawan yang berorientasi lingkungan. Artinya, ketika organisasi seperti Lazismu menerapkan praktik Green Recruitment, mereka tidak hanya menarik karyawan yang peduli lingkungan tetapi juga meningkatkan keterlibatan karyawan tersebut. Keterlibatan ini pada akhirnya berdampak pada kinerja yang lebih baik, meskipun keterlibatan tersebut merupakan komponen mediasi yang penting dalam mencapai hasil ini.

Hipotesis 4 : Keterlibatan karyawan memediasi hubungan positif antara Green Recruitment dan kinerja karyawan. Artinya, penerapan praktik Green Recruitment meningkatkan keterlibatan karyawan, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja karyawan.

Studi oleh Abdou (2024) menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan dapat memediasi hubungan antara praktik HRM dan kinerja karyawan, khususnya dalam meningkatkan kreativitas. Dalam konteks green training, karyawan yang dilatih dengan fokus pada keberlanjutan cenderung lebih terlibat dalam pekerjaan mereka. Keterlibatan ini kemudian berdampak positif pada kinerja mereka, karena pelatihan yang efektif meningkatkan kesadaran dan komitmen karyawan terhadap tujuan organisasi.

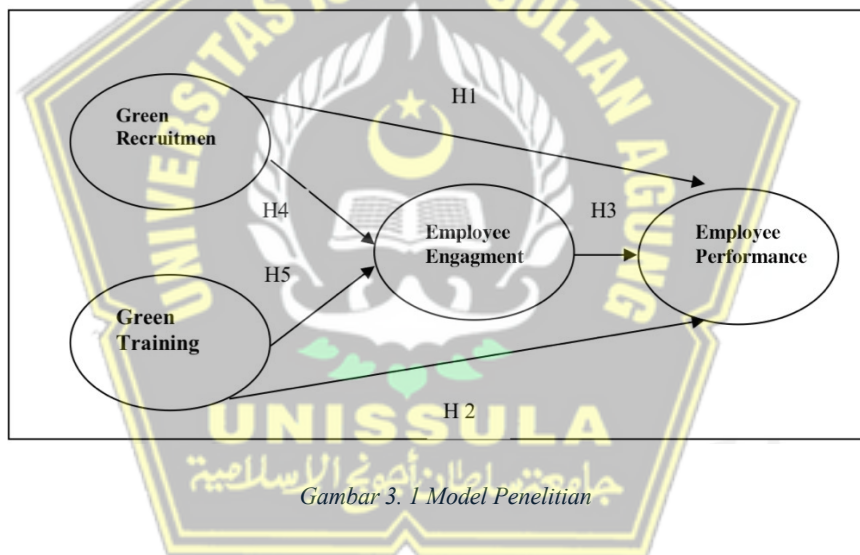
Melisani et al., (2024) juga menemukan bahwa keterlibatan karyawan memediasi pengaruh loyalitas karyawan dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Dalam konteks green training, keterlibatan yang dihasilkan dari pelatihan ini membantu karyawan mengembangkan rasa tanggung jawab yang lebih besar terhadap tugas-tugas mereka, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan kinerja. Berdasarkan studi-studi ini, dapat disimpulkan bahwa keterlibatan karyawan berperan penting dalam memediasi

hubungan antara green training dan kinerja karyawan.

Hipotesis 5 : Keterlibatan karyawan memediasi hubungan positif antara Green Training dan kinerja karyawan. Artinya, pelatihan yang berfokus pada keberlanjutan meningkatkan keterlibatan karyawan, yang kemudian berkontribusi pada peningkatan kinerja karyawan.

2.5 Model Penelitian

Penelitian ini menggunakan empat atribut penelitian yaitu green recruitment, green training, employee engagement, dan employee performance. Berikut model penelitian yang dilakukan:



Gambar 3.1 Model Penelitian

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini meneliti *pengaruh GHRM* terhadap *Employee Perform* (Kinerja Karyawan). Oleh karena itu jenis penelitian ini merupakan *eksplanatory research*, yaitu penelitian yang menjelaskan hubungan antar variabel serta membuktikan hipotesis-hipotesis penelitian yang diajukan.

3.2 Populasi dan Sampel

Populasi adalah keseluruhan orang atau item yang akan diteliti. Populasi merupakan proses pemilihan sampel unit dari kumpulan data untuk mengukur karakteristik, keyakinan, dan sikap orang-orang (Hair JF, 2003). Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan Lazismu Jawa Tengah

Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan Lazismu Jawa Tengah, yang berjumlah 307 orang. Sementara penentuan sampel dalam penelitian ini menggunakan metode *probability sampling* dengan teknik *Simple Random Sampling*. Pada metode ini sampel diperoleh secara acak tanpa memperhatikan strata populasi.

Perhitungan sampel menggunakan rumus Slovin :

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

$$n = \frac{396}{1 + 396(0,1)^2}$$

$$n = \frac{396}{1 + 396 \times 0,001}$$

$$n = \frac{396}{1 + 3,96}$$

$$n = \frac{396}{4,96}$$

$$n = 79,8$$

Dari perhitungan diatas maka pengambilan sampel berdasarkan perhitungan rumus Slovin, diperoleh sebanyak 79,8 sampel namun dibulatkan menjadi 100 responden untuk dilakukan penelitian. Penistribusian kuisioner dilakukan ke 35 lazismu kabupaten kota se-jawa tengah dengan asumsi 3 responden mewakili masing-masing kantor layanan.

3.3 Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

1. Data Primer

Sumber data primer adalah data yang didapatkan dari sumber informasi yang pertama sehingga seorang peneliti bisa mengumpulkan sendiri data-data yang relevan untuk penelitiannya (Emmanuel & Ibeawuchi, 2015). Data diperoleh dengan cara membagikan kuesioner kepada responden yang memuat variabel penelitian yaitu variabel *Green Training*, *Green Recruitment*, dan *Kinerja Karyawan*.

2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh secara tidak langsung dari objek penelitian. Data sekunder dalam hal ini dapat berupa studi pustaka atau jurnal-jurnal yang mendukung penggunaan variabel dalam penelitian ini serta data-data yang mendukung penelitian.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data adalah bagian proses dalam penelitian. Di dalam statistik dikenal dua cara pengumpulan data, yaitu cara sampling dan cara sensus. Dalam penelitian ini pengumpulan data menggunakan cara sampling. Apabila metode pengumpulan data sudah ditentukan, langkah selanjutnya yaitu menentukan alat pengumpulan data dari obyek yang akan diteliti. Menurut (Supranto, 2008) beberapa macam alat pengumpulan data antara lain kuesioner atau daftar pertanyaan, wawancara, ataupun menggunakan observasi atau pengamatan langsung, alat komunikasi, serta dapat berupa alat ukur. Dalam penelitian ini pengumpulan data yang

digunakan adalah kuesioner yang akan digunakan untuk mendapatkan data primer dan juga studi kepustakaan.

3.5. Definisi Variabel dan Indikator

Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Pengukuran
Green Recruitment	Praktik rekrutmen yang mengintegrasikan prinsip-prinsip keberlanjutan dan tanggung jawab lingkungan ke dalam proses perekrutan karyawan.	Menarik kandidat pekerjaan ramah lingkungan yang menggunakan kriteria hijau dalam memilih organisasi.	Likert
		Memasukkan unsur lingkungan sebagai salah satu kriteria rekrutmen	
		Mengkomunikasikan kebijakan/ komitmen perusahaan terhadap kelestarian lingkungan pada saat proses rekrutmen.	
		Memilih calon karyawan yang secara pribadi telah melakukan pengelolaan lingkungan.	
Green Training	Pelatihan yang dirancang untuk meningkatkan kesadaran, pengetahuan, dan keterampilan karyawan mengenai praktik-praktik ramah lingkungan dan keberlanjutan	Kuantitas Training.	Likert
		Kualitas Training.	
		Efektivitas Training.	

		Evaluasi Training.	
Employee Engagment	Tingkat keterlibatan dan partisipasi karyawan dalam pekerjaan dan lingkungan kerja mereka.	Semangat dan energi dalam bekerja.	Likert
		Rasa bangga terhadap pekerjaan.	
		Inspirasi dari pekerjaan.	
		Komitmen terhadap tugas dan tanggung jawab.	
Employee Performance	Kemampuan individu menjalankan tugas dan tanggungjawab yang dibebankan pada individu.	Kuantitas hasil Kerja	Likert
		Kualitas hasil kerja.	
		Konsistensi dalam hasil kerja.	
		Kolaborasi dengan rekan kerja untuk mencapai tujuan bersama.	

Tabel 3. 1 Definisi Operasional Variabel dan Indikator

Sumber : Data Diolah Peneliti, 2024

3.6. Teknik Analisis Penelitian

3.6.1. Partial Least Square (PLS)

Proses pengolahan data pada penelitian ini akan menggunakan media teknologi PLS Statistics untuk mengetahui hubungan antar variabel. Sebelumnya dalam menganalisa data yaitu dengan mengelompokkan data berdasarkan variabel dan jenis responden, mentabulasi data berdasarkan variabel dari seluruh responden, kemudian akan menyajikan data tiap variabel yang diteliti. Terdapat beberapa alasan yang menjadi penyebab digunakan PLS dalam suatu penelitian. Dalam penelitian ini alasan-alasan tersebut yaitu: pertama, PLS (*Partial Least Square*) merupakan metode analisis

data yang didasarkan asumsi sampel tidak harus besar, yaitu jumlah sampel <100 bisa dilakukan.

Partial Least Square (PLS) 3.3.2 dengan versi student digunakan dalam model dan pengujian hipotesis dalam penelitian ini. PLS selain dapat dijadikan sebagai konfirmasi teori juga dapat digunakan untuk membangun hubungan yang belum ada landasan teorinya. PLS juga dapat digunakan untuk pemodelan struktural dengan indikator bersifat reflektif atau formatif. Langkah-langkah menggunakan SmartPLS menurut Ghozali (2008) yaitu :

- a. Merancang model penelitian (*inner model*). Perancangan model struktural hubungan antar variabel laten pada PLS didasarkan pada rumusan masalah atau hipotesis penelitian
- b. Merancang model pengukuran (*outer model*) Perancangan model pengukuran dalam PLS sangat penting karena terkait dengan apakah indikator bersifat reflektif atau formatif
- c. Mengkonstruksi diagram jalur Jika langkah 1 dan 2 sudah dilakukan, maka agar hasilnya dapat lebih mudah dipahami, hasil inner dan outer model dinyatakan dalam bentuk diagram jalur
- d. Konversi diagram jalur ke dalam sistem persamaan

3.6.2. Outer Model

- a. Convergent Validity, Korelasi antara skor indikator reflektif dengan skor variabel latennya. Untuk hal ini loading 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup pada jumlah indikator per konstruk tidak besar, berkisar 3 sampai 7 indikator.
- b. *Discriminant validity*, Membandingkan nilai *square root of average variance extracted* (AVE) setiap konstruk dengan korelasi antar konstruk lainnya dalam model, jika *square root of average variance extracted* (AVE) lebih besar dari

korelasi dengan nilai seluruh konstruk lainnya maka dikatakan memiliki *Discriminant validity* yang baik. Direkomendasikan nilai pengukuran harus $>0,50$.

- c. Composite Reliability (ρ_c), Kelompok indikator yang mengukur sebuah variabel memiliki Reliabilitas komposit yang baik jika memiliki Composite Reliability (ρ_c) $\geq 0,7$, walaupun bukan merupakan standar absolut

3.6.3. Inner Model

Goodness of fit model diukur menggunakan R-square predictive relevance untuk model struktural, mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Nilai Q-square >0 menunjukkan model memiliki predictive relevance, sebaliknya jika Nilai Q-square ≤ 0 menunjukkan model kurang memiliki predictive relevance.

3.6.4. Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis (β, γ, λ) dilakukan dengan metode resampling bootstrap yang dikembangkan oleh Geisser dan Stone. Statistik uji yang digunakan adalah statistik T atau Uji T, dengan hipotesis statistik sebagai berikut : Hipotesis statistik untuk *outer model* yaitu :

$$H_0 : \lambda_i = 0$$

$$H_1 : \lambda_i \geq 0$$

Sedangkan hipotesis statistik untuk inner model, pengaruh variabel laten eksogen terhadap endogen adalah sebagai berikut :

$$H_0 : \gamma_i = 0$$

$$H_1 : \gamma_i \geq 0$$

Sedangkan hipotesis statistik untuk inner model, pengaruh variabel laten endogen terhadap endogen adalah sebagai berikut :

$$H_0 : \beta_i = 0$$

$$H_1 : \beta_i \geq 0$$

Penerapan metode resampling, memungkinkan berlakunya data terdistribusi bebas (distribution free), tidak memerlukan asumsi distribusi normal serta tidak memerlukan sample yang besar (direkomendasikan sample sebesar minimum 30). Pengujian dilakukan dengan t- test, bilamana diperoleh p- value sebesar $\leq 0,05$ (alpha 5%), maka disimpulkan signifikan dan sebaliknya. Bilamana hasil pengujian hipotesis pada outer model signifikan, hal ini menunjukkan bahwa indikator dipandang dapat digunakan sebagai instrumen pengukur variabel laten, sedangkan apabila inner model signifikan, maka dapat diartikan bahwa terdapat pengaruh yang bermakna antara variabel laten dengan variabel laten lainnya.



BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Deskripsi Profile Responden

Responden di penelitian ini adalah Sumber Daya Manusia Laembaga Amil Infaq Shodaqoh Muhammadiyah Se-Jawa Tengah. Teknik pengambilan sampel menggunakan metode *probability sampling* yang disebarkan kepada 100 responden. Penyebaran kuisioner dimulai pada 17 Juni 2024 – 1 Juli 2024. Responden diminta mengisi identitas diri saat mengisi kuisioner yang meliputi jenis kelamin, usia, tingkat Pendidikan dan memberikan jawaban atas pertanyaan-pertanyaan dari masing-masing variable penelitian. Berikut adalah rincian dari kuisionernya.

4.1.1 Identitas Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Jenis Kelamin	Frekuensi	Presentasi (%)
Laki-laki	86	86
Perempuan	14	14
Total	100	100

Tabel 4.1 Jenis Kelamin Responden

Sumber: Data primer diolah tahun 2024

Berdasarkan tabel di atas, jumlah responden dalam penelitian ini terdiri dari 86 karyawan atau 86.0% berjenis kelamin laki-laki, dan 14 karyawan atau 14.0% berjenis kelamin perempuan. Dengan total responden sebanyak 100 karyawan.

4.1.2 Identitas Responden Berdasarkan Usia

Data selanjutnya adalah identitas responden berdasarkan umur. Untuk data responden berdasarkan umur dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Usia	Frekuensi	Persentase (%)	Persentase Valid (%)	Persentase Kumulatif (%)
20 - 25 tahun	30	30	30	30
26 - 30 tahun	45	45	45	75
31 - 35 tahun	25	25	25	100
Total	100	100	100	100

Tabel 4. 2 Usia Responden

Sumber: Data primer diolah tahun 2024

Berdasarkan data di atas, dapat dilihat bahwa responden pada penelitian ini didominasi oleh usia 26-30 tahun, yakni sebanyak 45 responden atau 45.0%. Kemudian, responden dengan rentang umur 20-25 tahun sebanyak 30 responden atau 30.0%, dan responden dengan usia 31-35 tahun sebanyak 25 karyawan atau 25.0%. Total keseluruhan responden adalah 100 karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa responden dalam penelitian ini merupakan rata-rata berada pada usia produktif.

4.1.3 Identitas Responden Berdasarkan Pendidikan

Data responden berdasarkan pendidikan dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Pendidikan	Frekuensi	Persentase (%)	Persentase Valid (%)	Persentase Kumulatif (%)
S1	81	81	81	81
S2	19	19	19	100
Total	100	100	100	100

Tabel 4. 3 Pendidikan Responden

Sumber: Data primer diolah tahun 2024

Berdasarkan tabel di atas, dapat dilihat bahwa responden dengan tingkat pendidikan S1 sebanyak 81 karyawan atau 81.0%. Sedangkan responden dengan tingkat pendidikan S2 sebanyak 19 karyawan atau 19.0%. Tidak ada responden dengan tingkat pendidikan D3. Dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden memiliki latar belakang pendidikan sarjana strata satu (S1) atau berpendidikan tinggi bagi rata-rata orang di Indonesia.

4.2 Hasil Analisa PLS

4.2.1 Pengujian model pengukuran (outer model)

<i>Variabel</i>	<i>Indikator</i>	<i>Convergent Validity</i>		<i>Internal Reliability</i>	<i>Consistency</i>
		<i>Loading</i>	<i>AVE</i>	<i>Composite Reliability</i>	<i>Cronbach's Alpha</i>
<i>Green Recruitmen (GR)</i>	GR1	0.715	0.598	0.856	0.775
	GR2	0.816			
	GR3	0.831			
	GR4	0.724			
<i>Green Training (GT)</i>	GT1	0.741	0.601	0.858	0.780
	GT2	0.775			
	GT3	0.795			
	GT4	0.789			
<i>Employee Engagement (EE)</i>	EE1	0.805	0.710	0.907	0.864
	EE2	0.884			
	EE3	0.839			
	EE4	0.839			
<i>Employee Performance (EP)</i>	EP1	0.856	0.733	0.917	0.879
	EP2	0.847			
	EP3	0.883			
	EP4	0.839			

Tabel 4. 4 Pengujian model pengukuran (outer model)

Hasil pengujian PLS Alghoritm, pada table diatas mengukur convergent validity dan composite validity. Convergent validity menunjukkan bahwa sleuruh indicator disemua variable yang ada telah memenuhi kriteria lebih dari 0.50 dan seluruh variable memiliki nilai AVE lebih dari 0.50. Nilai internal konsistensi realibity pada cronbase alpha dan composite reanility seluruh variable telah memnuhi kriteria yakni lebih dari 0.70.

	<i>EE</i>	<i>EP</i>	<i>GR</i>	<i>GT</i>
<i>Green Recruitmen (GR)</i>	0.842			

<i>Green Training (GT)</i>	0.706	0.856		
<i>Employee Engagement (EE)</i>	0.679	0.623	0.773	
<i>Employee Performance (EP)</i>	0.652	0.593	0.710	0.775

Tabel 4. 5 Pengujian model pengukuran (outer model)

Dari table diatas memperlihatkan nilai akar kuadrat AVE setiap variabel dengan korelasi antar konstruk lainnya dalam model lebih besar dari korelasi dengan nilai seluruh konstruk lainnya maka variable dalam model penelitian dinyatakan memiliki discriminant validity yang baik.

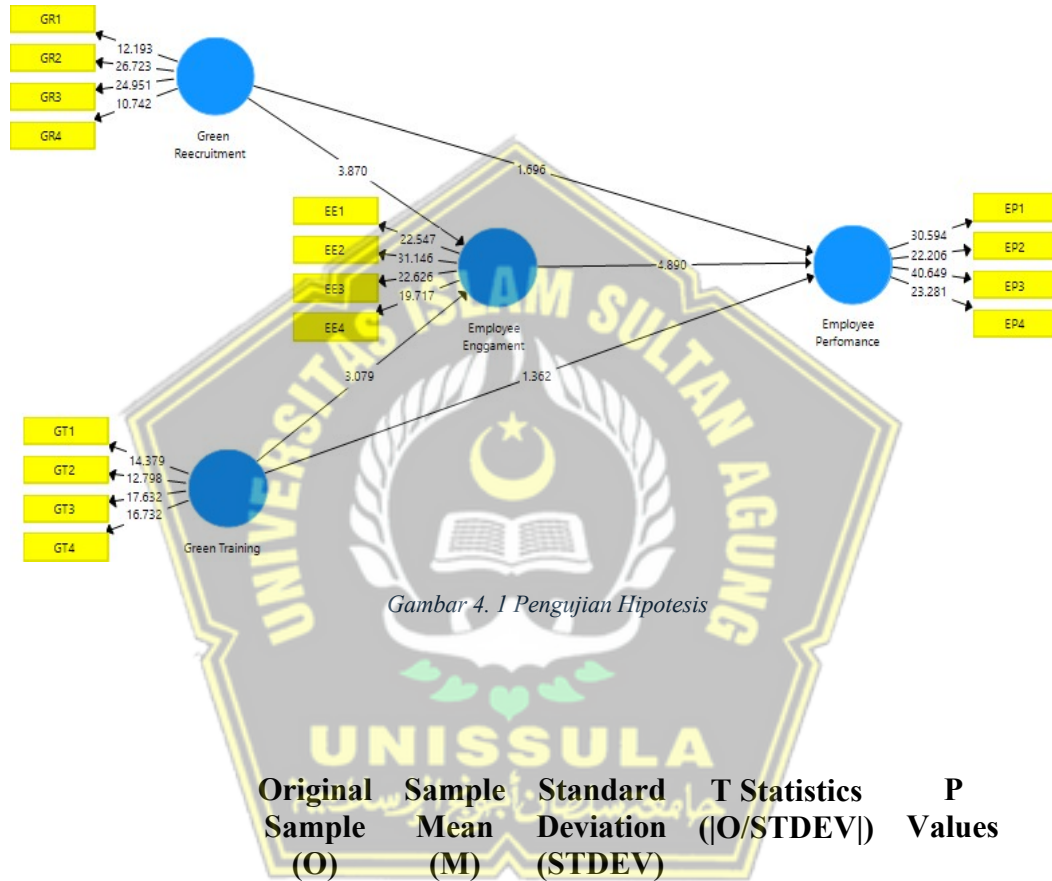
4.2.2 Pengujian Inner Model

	<i>R Square</i>	<i>R Square Adjusted</i>
<i>Employee Engagment (EE)</i>	0.520	0.510
<i>Employee Performance (EP)</i>	0.545	0.531

Tabel 4. 6 Pengujian Inner Model

Dari table diatas dapat disimpulkan bahwa variable Employee Engagment (EE) memiliki kemampuan yang moderat atau sedang (0,520) dan Employee Performance (EP) memiliki kemampuan yang moderat (0,545) dalam kemampuan memprediksi model. Variabel Green Recruitmnet (GR) dan Green Training (GT) memiliki pengaruh sebesar 52% terhadap variabel Employee Engagment (EE) sedang sisanya dipengaruhi oleh variabel lain. Sedangkan variabel Green recruitmnet (GR) dan Green Training (GT) memiliki pengaruh sebesar 54,5% terhadap variabel Employee Performance (EP) setelah dimediasi oleh variabel Employee Engagment (EE) dan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain.

4.2.3 Pengujian Hipotesis



Tabel 4. 7 Pengujian Hipotesis

Dari table diatas diketahui bahwa.

1. Hubungan Green Training terhadap Employee Engagement

Berdasarkan hasil pengujian, ditemukan bahwa Green Training (GT) memiliki pengaruh signifikan (O = 0,343) dengan T-Statistics 3,286 > 1,96

dan P Values $0,001 < 0,05$ terhadap Employee Engagement (EE). Hal ini mengindikasikan bahwa Green Training berkontribusi positif terhadap tingkat Employee Engagement.

2. Hubungan Green Training terhadap Employee Performance

Dari hasil pengujian, Green Training (GT) juga ditemukan memiliki pengaruh ($O = 0,140$), meskipun tidak signifikan dengan T-Statistics $1,303 < 1,96$ dan P Values $0,193 > 0,05$ terhadap Employee Performance (EP). Oleh karena itu, tidak dapat disimpulkan bahwa Green Training secara signifikan mempengaruhi kinerja karyawan (Employee Performance).

3. Hubungan Green Recruitment terhadap Employee Engagement

Hasil pengujian menunjukkan bahwa Green Recruitment (GR) memiliki pengaruh signifikan ($O = 0,435$) dengan T-Statistics $4,043 > 1,96$ dan P Values $0,000 < 0,05$ terhadap Employee Engagement (EE). Ini menunjukkan bahwa Green Recruitment berperan dalam meningkatkan tingkat Employee Engagement.

4. Hubungan Green Recruitment terhadap Employee Performance

Berdasarkan data yang ada, Green Recruitment (GR) memiliki pengaruh ($O = 0,197$), namun tidak signifikan dengan T-Statistics $1,673 < 1,96$ dan P Values $0,095 > 0,05$ terhadap Employee Performance (EP). Oleh karena itu, tidak dapat disimpulkan bahwa Green Recruitment secara signifikan mempengaruhi kinerja karyawan (Employee Performance).

5. Hubungan Employee Engagement terhadap Employee Performance

Dari hasil pengujian, ditemukan bahwa Employee Engagement (EE) memiliki pengaruh signifikan ($O = 0,481$) dengan T-Statistics $4,854 > 1,96$ dan P Values $0,000 < 0,05$ terhadap Employee Performance (EP). Hal ini menunjukkan bahwa tingkat Employee Engagement berhubungan positif dengan kinerja karyawan (Employee Performance).

Hipotesis		Hasil	Keterangan
H1	Bila Green Training (GT) meningkat, maka Employee Engagement (EE) semakin tinggi	Koef. Beta = 0,343 T-Statistics = 3,286 P Values = 0,001	Diterima
H2	Bila Green Training (GT) meningkat, maka Employee Performance (EP) semakin tinggi	Koef. Beta = 0,140 T-Statistics = 1,303 P Values = 0,193	Tidak Diterima
H3	Bila Green Recruitment (GR) meningkat, maka Employee Engagement (EE) semakin tinggi	Koef. Beta = 0,435 T-Statistics = 4,043 P Values = 0,000	Diterima
H4	Bila Green Recruitment (GR) meningkat, maka Employee Performance (EP) semakin tinggi	Koef. Beta = 0,197 T-Statistics = 1,673 P Values = 0,095	Tidak Diterima
H5	Bila Employee Engagement (EE) meningkat, maka Employee Performance (EP) semakin tinggi	Koef. Beta = 0,481 T-Statistics = 4,854 P Values = 0,000	Diterima

Tabel 4. 8 Pengujian Hipotesis

4.2.4 Uji Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung

Hasil uji hipotesis pengaruh tidak langsung melalui Employee Engagement sebagai variable mediasi menggunakan smart pls dapat dilihat dalam table berikut:

	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	<i>T Statistics (O/STDEV)</i>	<i>P Values</i>
<i>GR -> EE -> EP</i>	0.209	0.213	0.076	2.767	0.006
<i>GT -> EE -> EP</i>	0.165	0.168	0.061	2.728	0.007

Tabel 4. 9 Uji Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung

Berdasarkan table diatas dapat disampaikan sebagai berikut:

1. Hubungan Green Recruitment terhadap Employee Performance melalui Employee Engagement

Berdasarkan hasil pengujian, ditemukan bahwa Green Recruitment (GR) memiliki pengaruh signifikan terhadap Employee Performance (EP) melalui Employee Engagement (EE), dengan nilai koefisien ($O = 0,209$), T-Statistics $2,767 > 1,96$, dan P Values $0,006 < 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa Green Recruitment dapat meningkatkan Employee Performance secara tidak langsung melalui peningkatan Employee Engagement

2. Hubungan Green Training terhadap Employee Performance melalui Employee Engagement

Hasil pengujian menunjukkan bahwa Green Training (GT) juga memiliki pengaruh signifikan terhadap Employee Performance (EP) melalui Employee Engagement (EE), dengan nilai koefisien ($O = 0,165$), T-Statistics $2,728 > 1,96$, dan P Values $0,007 < 0,05$. Ini menunjukkan bahwa Green Training dapat meningkatkan Employee Performance secara tidak langsung melalui peningkatan Employee Engagement.

Secara keseluruhan, kedua variable ini menunjukkan bahwa baik Green Recruitment maupun Green Training berpengaruh positif terhadap Employee Performance melalui peningkatan Employee Engagement.

4.3 Pembahasan Hasil dan Evaluasi Hipotesis.

4.3.1 Pengaruh Employee Engagement terhadap Employee Performance

Penelitian ini menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan (employee engagement) sangat berpengaruh terhadap peningkatan kinerja mereka. Ketika karyawan merasa lebih terlibat dan termotivasi dalam pekerjaan, mereka cenderung bekerja dengan lebih giat dan menunjukkan komitmen yang lebih tinggi untuk mencapai tujuan organisasi. Di Lazismu se-Jawa Tengah, keterlibatan yang tinggi dari karyawan berperan penting dalam mencapai target-target yang telah ditetapkan, seperti penghimpunan dan penyaluran dana sosial. Karyawan yang merasa terlibat secara emosional dengan pekerjaan mereka akan lebih termotivasi untuk memberikan yang terbaik, yang pada akhirnya meningkatkan produktivitas dan kualitas hasil kerja mereka.

Penelitian ini sejalan dengan temuan dari Saks (2006), yang juga menemukan bahwa keterlibatan karyawan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja mereka. Saks menekankan bahwa karyawan yang lebih terlibat cenderung memberikan upaya ekstra dan memiliki tingkat produktivitas yang lebih tinggi. Dalam konteks Lazismu Jawa Tengah, keterlibatan karyawan yang tinggi tidak hanya membantu mereka dalam mencapai target individu, tetapi juga meningkatkan sinergi dalam tim, sehingga tujuan organisasi dapat dicapai dengan lebih efektif. Dengan demikian, meningkatkan keterlibatan karyawan harus menjadi fokus utama bagi organisasi yang ingin meningkatkan kinerja mereka secara keseluruhan.

4.3.2 Pengaruh Green Recruitment terhadap Employee Engagement

Penelitian ini menemukan bahwa green recruitment, atau proses perekrutan yang mempertimbangkan aspek lingkungan, dapat meningkatkan keterlibatan karyawan. Ketika Lazismu merekrut karyawan yang tidak hanya kompeten tetapi juga memiliki kesadaran lingkungan yang tinggi, karyawan tersebut cenderung merasa lebih terhubung dan bangga bekerja di organisasi yang peduli terhadap keberlanjutan lingkungan. Proses rekrutmen yang memasukkan unsur-unsur lingkungan sebagai kriteria seleksi ini membantu menciptakan rasa memiliki yang lebih kuat pada

karyawan, yang pada akhirnya meningkatkan keterlibatan mereka dalam mencapai visi dan misi organisasi.

Penemuan ini didukung oleh penelitian dari Renwick et al. (2013), yang menunjukkan bahwa green recruitment dapat meningkatkan keterlibatan karyawan dengan menumbuhkan rasa bangga dan tanggung jawab terhadap organisasi yang peduli terhadap lingkungan. Di Lazismu se-Jawa Tengah, perekrutan yang mempertimbangkan kesadaran lingkungan menciptakan karyawan yang tidak hanya kompeten tetapi juga terlibat secara emosional dengan tujuan organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa organisasi yang menerapkan green recruitment tidak hanya menarik kandidat yang berkualitas, tetapi juga membangun tim yang lebih kompak dan termotivasi untuk berkontribusi lebih dalam mencapai tujuan bersama.

4.3.3 Pengaruh Green Recruitment terhadap Employee Performance

Penelitian ini menunjukkan bahwa green recruitment terbukti meningkatkan keterlibatan karyawan, meskipun dampaknya terhadap kinerja mereka tidak terlalu signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun proses green recruitment atau perekrutan yang ramah lingkungan dapat meningkatkan rasa bangga dan keterlibatan karyawan, pengaruh langsungnya terhadap kinerja mereka di tempat kerja tidak terlalu besar. Di Lazismu se-Jawa Tengah, green recruitment ditemukan bahwa dapat membantu menciptakan lingkungan kerja yang lebih peduli lingkungan, namun hasil kerja karyawan tampaknya lebih dipengaruhi oleh faktor lain seperti pelatihan, pengalaman kerja, dan budaya organisasi.

Temuan ini konsisten dengan penelitian oleh Islam et al. (2020), yang menyatakan bahwa dampak green recruitment terhadap kinerja karyawan tidak langsung dan membutuhkan dukungan dari elemen manajemen lainnya. Meskipun green recruitment dapat membentuk fondasi untuk kinerja yang baik dengan merekrut individu yang berkesadaran lingkungan, kinerja nyata karyawan di lapangan masih sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor lain. Oleh karena itu, untuk mencapai peningkatan kinerja yang signifikan, organisasi perlu menggabungkan green recruitment dengan strategi manajemen lainnya, seperti pelatihan dan pengembangan karyawan yang berkelanjutan.

4.3.4 Pengaruh Green Training terhadap Employee Engagement

Pelatihan yang berfokus pada aspek lingkungan atau green training terbukti memiliki dampak positif terhadap keterlibatan karyawan. Karyawan yang mendapatkan pelatihan tentang praktik-praktik ramah lingkungan menjadi lebih sadar akan pentingnya keberlanjutan dan merasa lebih terhubung dengan tujuan organisasi. Di Lazismu se-Jawa Tengah, green training membantu meningkatkan kesadaran karyawan terhadap isu-isu lingkungan, yang pada gilirannya membuat mereka merasa lebih terlibat dan termotivasi dalam pekerjaan mereka. Pelatihan ini bukan hanya meningkatkan pengetahuan karyawan, tetapi juga memperkuat komitmen mereka terhadap keberlanjutan.

Penelitian oleh Jabbour et al. (2010) mendukung temuan ini, menyatakan bahwa green training dapat meningkatkan employee engagement dengan meningkatkan kesadaran dan kompetensi lingkungan. Pelatihan yang berkualitas tentang praktik ramah lingkungan tidak hanya meningkatkan keterampilan tekniskaryawan, tetapi juga menginspirasi mereka untuk berkontribusi lebih banyak terhadap tujuan organisasi yang lebih besar. Dengan demikian, green training menjadi alat yang efektif bagi organisasi untuk meningkatkan keterlibatan karyawan, sekaligus memperkuat budaya organisasi yang peduli terhadap lingkungan.

4.3.5 Pengaruh Green Training terhadap Employee Performance

Penelitian ini menemukan bahwa meskipun green training terbukti meningkatkan keterlibatan karyawan, dampaknya terhadap kinerja mereka tidak terlalu signifikan. Ini menunjukkan bahwa meskipun pelatihan lingkungan dapat meningkatkan kesadaran dan keterlibatan karyawan, dampaknya terhadap hasil kerja mereka mungkin membutuhkan waktu lebih lama untuk terlihat atau perlu didukung dengan pendekatan manajemen lainnya. Di Lazismu se-Jawa Tengah, pelatihan lingkungan memberikan pemahaman yang lebih dalam kepada karyawan tentang pentingnya keberlanjutan, namun hal ini belum cukup untuk meningkatkan kinerja mereka secara langsung dan signifikan.

Jackson dan Seo (2010) mengemukakan bahwa efek dari green training terhadap kinerja karyawan dapat memerlukan dukungan dari elemen lain, seperti

motivasi intrinsik karyawan atau dukungan manajemen yang kuat. Oleh karena itu, meskipun pelatihan lingkungan adalah langkah penting dalam mempromosikan keberlanjutan, organisasi perlu mengadopsi pendekatan yang lebih komprehensif untuk melihat peningkatan kinerja yang nyata. Dengan kata lain, green training perlu dilengkapi dengan inisiatif lain yang mendukung karyawan dalam menerapkan pengetahuan yang mereka peroleh ke dalam praktik kerja sehari-hari.

4.3.6 Pengaruh Employee Engagement dalam Memediasi Green Recruitment dan Green Training terhadap Employee Performance

Penelitian ini juga menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan (employee engagement) memainkan peran penting sebagai mediator dalam menghubungkan green recruitment dan green training dengan kinerja karyawan. Karyawan yang merasa lebih terlibat cenderung lebih mampu mengaplikasikan nilai-nilai dan keterampilan yang mereka peroleh melalui proses rekrutmen dan pelatihan berbasis lingkungan ke dalam pekerjaan mereka. Di Lazismu se-Jawa Tengah, peningkatan keterlibatan karyawan yang dihasilkan dari green recruitment dan green training berkontribusi pada peningkatan kinerja, meskipun pengaruh langsung dari masing-masing variabel terhadap kinerja tidak selalu signifikan.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa dalam konteks Lazismu se-Jawa Tengah, peningkatan keterlibatan karyawan melalui praktik green recruitment dan green training dapat menjadi strategi efektif untuk meningkatkan kinerja karyawan secara keseluruhan.

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menguji hubungan antara green recruitment dan green training terhadap kinerja karyawan dengan keterlibatan karyawan sebagai variable mediasi. Berdasarkan tujuan penelitian tersebut maka dapat diambil Kesimpulan sebagai berikut

1. Hasil penelitian ini menemukan bahwa Green Recruitment tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Lazismu Sejava Tengah. Artinya, Green Recruitment tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
2. Hasil penelitian selanjutnya menemukan bahwa Green Training tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Lazismu Sejava Tengah.
3. Penelitian ini juga menemukan bahwa Green Recruitment berpengaruh positif terhadap employee engagement di Lazismu Sejava Tengah. Semakin baik proses Green Recruitment, maka keterlibatan karyawan akan semakin meningkat.
4. Hasil penelitian juga menemukan bahwa Green Training berpengaruh signifikan positif terhadap employee engagement di Lazismu Se-Jawa Tengah. Artinya, Green Training yang efektif akan meningkatkan keterlibatan karyawan.
5. Penelitian ini menemukan bahwa employee engagement berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan di Lazismu Sejava Tengah. Semakin tinggi keterlibatan karyawan, maka kinerja mereka akan semakin baik.
6. Hasil penelitian ini menemukan bahwa employee engagement mampu memediasi hubungan antara Green Training terhadap kinerja karyawan. Artinya, keterlibatan karyawan memperkuat hubungan antara Green Training dengan kinerja karyawan.
7. Hasil penelitian juga menemukan bahwa employee engagement mampu memediasi hubungan antara Green Recruitment terhadap kinerja karyawan.

Artinya, keterlibatan karyawan memperkuat proses Green Recruitment dan meningkatkan kinerja karyawan.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian ini, Lazismu Se-jawa Tengah disarankan untuk terus meningkatkan penerapan Green Recruitment dan Green Training yang efektif guna meningkatkan kinerja karyawan. Perusahaan dapat mempertimbangkan untuk memperkuat kebijakan yang mendukung program-program pro lingkungan dalam pengelolaan sumber daya manusia, khususnya dalam aspek recruitment dan training. Keterlibatan karyawan dalam program-program ini juga perlu terus didorong dan dikembangkan untuk memastikan kinerja yang optimal.

Dalam upaya untuk terus meningkatkan kinerja, perusahaan juga disarankan untuk memonitor dan mengevaluasi efektivitas dari Green Recruitment dan Green Training secara berkala, serta melakukan penyesuaian yang diperlukan sesuai dengan perkembangan kebutuhan dan tuntutan lingkungan kerja.

Untuk peneliti selanjutnya, disarankan untuk mempertimbangkan objek penelitian lain, misalnya lembaga amal atau sektor nirlaba lainnya, untuk melihat apakah temuan yang serupa dapat diterapkan pada konteks yang berbeda. Penelitian lebih lanjut juga dapat mengeksplorasi pengaruh indikator lain dalam Green Human Resource Management (GHRM), seperti green pay, green compensation, dan green reward, terhadap kinerja karyawan. Selain itu, memperluas populasi dan sampel dalam penelitian serupa dapat memberikan hasil yang lebih umum dan aplikatif bagi berbagai jenis organisasi dan sektor industri.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Berikut ini membahas beberapa keterbatasan atau kelemahan penelitian yang diharapkan dapat memberikan peluang perbaikan penelitian di masa mendatang:

1. Penelitian ini bersifat **Cross-Sectional**, sehingga hasil yang diperoleh hanya mencerminkan kondisi pada satu titik waktu tertentu. Hal ini tidak

memungkinkan untuk melihat dinamika perubahan atau perkembangan dari Green Recruitment, Green Training, dan keterlibatan karyawan terhadap kinerja karyawan seiring waktu.

2. Penelitian ini hanya diujikan pada karyawan di Lazismu Se-Jawa Tengah, sehingga hasil penelitian ini tidak dapat digeneralisasikan untuk populasi yang lebih luas atau untuk organisasi di luar sektor amal. Penelitian ini belum mencakup sektor-sektor lainnya di Indonesia.
3. Variabel mediasi yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu Employee Engagement, mungkin belum mencakup semua faktor yang mempengaruhi hubungan antara Green Recruitment, Green Training, dan kinerja karyawan. Masih ada kemungkinan bahwa faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini juga berperan signifikan dalam mempengaruhi kinerja karyawan.
4. Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini bergantung pada kuesioner yang diisi oleh responden. Hal ini dapat menyebabkan bias respon, di mana jawaban yang diberikan oleh responden mungkin tidak sepenuhnya mencerminkan keadaan sebenarnya.
5. Penelitian ini tidak memperhitungkan aspek kontekstual lain seperti budaya organisasi, kebijakan internal yang spesifik, atau kondisi eksternal yang mungkin mempengaruhi hasil penelitian. Penelitian lanjutan perlu mempertimbangkan faktor-faktor ini untuk mendapatkan gambaran yang lebih komprehensif.

Daftar Pustaka

- abdou, sherif. (2024). The Impact of HRM Practices on Employee Creativity Through the Mediating Role of Employee Engagement in the Egyptian Hotels Context. *Pharos International Journal of Tourism and Hospitality*, 3(1), 17–35. <https://doi.org/10.21608/pijth.2024.266588.1013>
- Ardansyah, ., & Wasilawati, ., (2014). PENGAWASAN, DISIPLIN KERJA, DAN KINERJA PEGAWAI. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 16(2). <https://doi.org/10.9744/jmk.16.2.153-162>
- Armour, K. C., Proistosescu, C., Dong, Y., Hahn, L. C., Blanchard-Wrigglesworth, E., Pauling, A. G., Inglin Wills, R. C., Andrews, T., Stuecker, M. F., Po-Chedley, S., Mitevski, I., Forster, P. M., & Gregory, J. M. (2024). Sea-surface temperature pattern effects have slowed global warming and biased warming-based constraints on climate sensitivity. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 121(12). <https://doi.org/10.1073/pnas.2312093121>
- Arulrajah, A. A., Opatha, H. H. D. N. P., & Nawaratne, N. N. J. (2016). Green human resource management practices: a review. *Sri Lankan Journal of Human Resource Management*, 5(1), 1. <https://doi.org/10.4038/slghrm.v5i1.5624>
- Darvishmotevali, M., & Ali, F. (2020). Job insecurity, subjective well-being and job performance: The moderating role of psychological capital. *International Journal of Hospitality Management*, 87, 102462. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102462>
- Dumont, J., Shen, J., & Deng, X. (2017a). Effects of Green HRM Practices on Employee Workplace Green Behavior: The Role of Psychological Green Climate and Employee Green Values. *Human Resource Management*, 56(4), 613–627. <https://doi.org/10.1002/hrm.21792>
- Dumont, J., Shen, J., & Deng, X. (2017b). Effects of Green HRM Practices on Employee Workplace Green Behavior: The Role of Psychological Green Climate and Employee Green Values. *Human Resource Management*, 56(4), 613–627. <https://doi.org/10.1002/hrm.21792>
- Ehnert, I., Parsa, S., Roper, I., Wagner, M., & Muller-Camen, M. (2016). Reporting on sustainability and HRM: a comparative study of sustainability reporting practices by the world's largest companies. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(1), 88–108. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1024157>

- Fikri Imaduddin, M., & Suwarsi, S. (2023). Pengaruh Green Human Resource Management terhadap Kinerja Karyawan. *Bandung Conference Series: Business and Management*, 3(1). <https://doi.org/10.29313/bcsbm.v3i1.7123>
- Gholami, H., Rezaei, G., Saman, M. Z. M., Sharif, S., & Zakuan, N. (2016). State-of-the-art Green HRM System: sustainability in the sports center in Malaysia using a multi-methods approach and opportunities for future research. *Journal of Cleaner Production*, 124, 142–163. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.02.105>
- Gustiah, I. puspa, & Nurhayati, M. (2023). The Role of GHRM In Driving Green Work Engagement For Better Green Employee Performance. *Asean International Journal of Business*, 2(1), 65–75. <https://doi.org/10.54099/ajib.v2i1.525>
- Islam, M. A., Mendy, J., Haque, A. K. M. A., & Rahman, M. (2022). Green human resource management practices and millennial employees' retention in small and medium enterprises: The moderating impact of creativity climate from a developing country perspective. *Business Strategy & Development*, 5(4), 335–349. <https://doi.org/10.1002/bsd2.202>
- Jabbour, C. J. C., & de Sousa Jabbour, A. B. L. (2016a). Green Human Resource Management and Green Supply Chain Management: linking two emerging agendas. *Journal of Cleaner Production*, 112, 1824–1833. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.01.052>
- Jabbour, C. J. C., & de Sousa Jabbour, A. B. L. (2016b). Green Human Resource Management and Green Supply Chain Management: linking two emerging agendas. *Journal of Cleaner Production*, 112, 1824–1833. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.01.052>
- Jabbour, C. J. C., Santos, F. C. A., & Nagano, M. S. (2010). Contributions of HRM throughout the stages of environmental management: methodological triangulation applied to companies in Brazil. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(7), 1049–1089. <https://doi.org/10.1080/09585191003783512>
- Jose Chiappetta Jabbour, C. (2011). How green are HRM practices, organizational culture, learning and teamwork? A Brazilian study. *Industrial and Commercial Training*, 43(2), 98–105. <https://doi.org/10.1108/00197851111108926>
- Kania, D. (2024). Green human resource management and green behavior: Mediating work engagement. *International Journal of Applied Finance and Business Studies*, 12(1), 19–27. <https://doi.org/10.35335/ijafibs.v12i1.275>

- Kramar, R. (2014). Beyond strategic human resource management: is sustainable human resource management the next approach? *The International Journal of Human Resource Management*, 25(8), 1069–1089. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.816863>
- Melisani, M. M., Devi, N. K., & Naser, H. (2024). Employee Engagement Mediation: Employee Performance Through Employee Loyalty and Organizational Commitment. *International Journal of Science and Society*, 6(1), 168–184. <https://doi.org/10.54783/ij soc.v6i1.1004>
- Nadya, N., Ameer, A., & Zaamil, Z. (2022). Emotional Intelligence and Conflict Management Capabilities in Prisoners in Prisons. *World Psychology*, 1(2), 54–70. <https://doi.org/10.55849/wp.v1i2.94>
- Nawang Sari, L. C., & Sutawidjaya, A. H. (2019a). How the Green Human Resources Management (GHRM) Process Can Be Adopted for the Organization Business? *Proceedings of the 1st International Conference on Economics, Business, Entrepreneurship, and Finance (ICEBEF 2018)*. <https://doi.org/10.2991/icebef-18.2019.100>
- Nawang Sari, L. C., & Sutawidjaya, A. H. (2019b). How the Green Human Resources Management (GHRM) Process Can Be Adopted for the Organization Business? *Proceedings of the 1st International Conference on Economics, Business, Entrepreneurship, and Finance (ICEBEF 2018)*. <https://doi.org/10.2991/icebef-18.2019.100>
- Nejati, M., Rabiei, S., & Chiappetta Jabbour, C. J. (2017). Envisioning the invisible: Understanding the synergy between green human resource management and green supply chain management in manufacturing firms in Iran in light of the moderating effect of employees' resistance to change. *Journal of Cleaner Production*, 168, 163–172. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.08.213>
- P. Aranganathan, P. A. (2018). Green Recruitment, A New-Fangled Approach to Attract and Retain Talent. *International Journal of Business Management & Research*, 8(2), 69–76. <https://doi.org/10.24247/ijbmr apr20189>
- Pallewaththa, P. (2018). *The effects of green training and development practices on employee performance*. <https://www.researchgate.net/publication/352130928>
- Rana, S. (2015). High-involvement work practices and employee engagement. *Human Resource Development International*, 18(3), 308–316. <https://doi.org/10.1080/13678868.2014.1003698>

- Renwick, D. W. S., Redman, T., & Maguire, S. (2013a). 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>
- Renwick, D. W. S., Redman, T., & Maguire, S. (2013b). 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>
- Renwick, D. W. S., Redman, T., & Maguire, S. (2013c). 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>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. In *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. (pp. 10–24). Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9780203853047>
- Sinaga, S. A., & Nawangsari, L. C. (2019). THE EFFECT OF GREEN RECRUITMENT, GREEN TRAINING ON EMPLOYEE PERFORMANCE IN PT TRU USING ORGANIZATION CITIZENSHIP FOR ENVIRONMENT AS MEDIATION VARIABLE. *Dinasti International Journal of Management Science*, 1(2), 204–216. <https://doi.org/10.31933/dijms.v1i2.57>
- Tang, G., Chen, Y., Jiang, Y., Paillé, P., & Jia, J. (2018a). Green human resource management practices: scale development and validity. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 56(1), 31–55. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12147>
- Tang, G., Chen, Y., Jiang, Y., Paillé, P., & Jia, J. (2018b). Green human resource management practices: scale development and validity. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 56(1), 31–55. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12147>
- Varisha Begum, V. (2022). *GREEN TRAINING AND DEVELOPMENT AND IT'S IMPACT ON EMPLOYEE PERFORMANCE*. <https://ijeponline.org/index.php/journal>
- Werdhiastutie, A., Suhariadi, F., & Partiw, S. G. (2020). Achievement Motivation as Antecedents of Quality Improvement of Organizational Human Resources. *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences*, 3(2), 747–752. <https://doi.org/10.33258/birci.v3i2.886>

Yusoff, Y. M., & Nejati, M. (2018). *A Conceptual Model of Green HRM Adoption Towards Sustainability in Hospitality Industry* (pp. 229–250). <https://doi.org/10.4018/978-1-5225-2912-5.ch013>

Zibarras, L. D., & Coan, P. (2015). HRM practices used to promote pro-environmental behavior: a UK survey. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(16), 2121–2142. <https://doi.org/10.1080/09585192.2014.972429>

Zoogah, D. B. (2011). The Dynamics of Green HRM Behaviors: A Cognitive Social Information Processing Approach. *German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift Für Personalforschung*, 25(2), 117–139. <https://doi.org/10.1177/239700221102500204>

