

**PENGARUH *GREEN TRAINING*, DAN *GREEN RECRUITMENT*
TERHADAP *GREEN PERFORMANCE* PT BANK RAKYAT INDONESIA
CABANG PEMALANG**

SKRIPSI

Untuk memenuhi Sebagian Persyaratan

Mencapai Gelar Sarjana (S1)

Program Studi Manajemen



Disusun Oleh:

DIAH SEPTYA SARI

NIM 30402300193

**UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
FAKULTAS EKONOMI PROGRAM STUDI MANAJEMEN FAKULTAS
SEMARANG**

2025

HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI

**PENGARUH *GREEN TRAINING*, DAN *GREEN RECRUITMENT*
TERHADAP *GREEN PERFORMANCE***

Disusun Oleh:

Diah Septya Sari

NIM: 30402300193

**Telah disetujui oleh dosen pembimbing dan selanjutnya dapat diajukan
kehadapan Sidang panitia ujian usulan penelitian S1 Program Studi
Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang**

Semarang, 16 Januari 2025

Pembimbing

Dr. Siti Sumiati, SE, M.Si.

NIK. 210492029

HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI

**PENGARUH *GREEN TRAINING*, DAN *GREEN RECRUITMENT*
TERHADAP *GREEN PERFORMANCE***

Disusun Oleh:

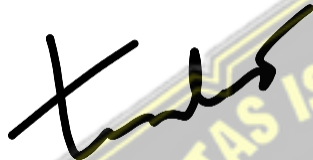
Diah Septya Sari

NIM: 30402300193

Telah dipertahankan di depan penguji

Pada tanggal 24 Januari 2025

Penguji I



Prof. Dr. Hj. Tatiek Nurhayati, MM

NIK. 210487012

Penguji II



Dr. Tri Wikaningrum, SE, M.Si

NIK. 210499047

Pembimbing



Dr. Siti Sumiati, SE, M.Si.

NIK. 210492029

Skripsi ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh Gelar
Sarjana Manajemen tanggal 24 Januari 2025

Ketua Program Studi Manajemen



Dr. H. Lutfi Nurcholis, S.T., S.E., M.M

NIK. 210416055

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Diah Septya Sari

NIM 30402300193

Fakultas : Ekonomi

Program Studi : S1 Manajemen

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi yang berjudul **“PENGARUH *GREEN TRAINING*, *DAN GREEN RECRUITMENT TERHADAP GREEN PERFORMANCE*”** adalah benar-benar hasil karya sendiri, bukan merupakan hasil plagiasi atau publikasi dari hasil karya orang lain dan juga belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik (sarjana manajemen di Universitas Islam Sultan Agung Semarang ataupun di perguruan tinggi lain).

Saya menyatakan sesungguhnya bahwa pendapat orang lain yang terdapat dalam usulan skripsi ini dikutip berdasarkan kode etik ilmiah. Apabila dikemudian hari terbukti bahwa skripsi ini adalah hasil plagiasi dari karya tulis orang lain, maka saya bersedia menerima sanksi sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Demikian surat pernyataan ini saya buat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Semarang, 15 Januari 2025

Yang Menyatakan,



Diah Septya Sari

NIM 30402300193

PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Diah Septya Sari
NIM 30402300193
Fakultas : Ekonomi
Jurusan : S1 Manajemen

Dengan ini menyerahkan hasil karya ilmiah berupa Tugas Akhir Skripsi dengan judul **“PENGARUH *GREEN TRAINING*, DAN *GREEN RECRUITMENT* TERDAHAP *GREEN PERFORMANCE*”**

Dan menyetujui bahwa karya ini menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung, serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksekutif untuk disimpan, di alih mediakan, dikelola dalam pangkalan data dan publikasi melalui internet atau media lain demi kepentingan akademis dengan tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

Saya menyatakan ini dengan sungguh-sungguh. Jika pada masa mendatang terbukti adanya pelanggaran hak cipta atau plagiarisme dalam karya tulis ilmiah ini maka saya bersedia menanggung segala konsekuensi hukum yang timbul secara pribadi, tanpa melibatkan Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 15 Januari 2025

Yang Menyatakan,



Diah Septya Sari

NIM 30402300193

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT yang telah memberikan berupa kesehatan, kesempatan sehingga mampu menyelesaikan penyusunan skripsi berjudul **“PENGARUH GREEN TRAINING, DAN GREEN RECRUITMENT TERDAHAP GREEN PERFORMANCE”**.

Penyusunan skripsi ini merupakan salah satu syarat akademik bagi mahasiswa Jurusan S1 Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Untuk Memenuhi sebagai Persyaratan Mencapai Gelar Sarjana S1 Program Studi Manajemen. Dalam penyusunan skripsi ini penulis banyak di bantu oleh berbagai pihak, baik langsung maupun tidak langsung. Untuk itu penulis mengucapkan terima kasih sebesar-besarnya kepada:

1. Dr. Siti Sumiati, SE, M.Si. selaku pembimbing yang selalu memberikan bimbingan serta arahan hingga terselesaikannya skripsi ini.
2. Prof. Dr. Heru Sulisty, S.E., M.Si. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung.
3. Dr. Lutfi Nurcholis, S.T., S.E., M.M. selaku Ketua Jurusan S1 Manajemen Universitas Islam Sultan Agung.
4. Diri saya sendiri Diah Septya Sari, atas segala kerja keras dan semangatnya sehingga tidak pernah menyerah dalam mengerjakan tugas akhir skripsi ini. Terimakasih sudah kuat sejauh ini.
5. Kedua Orang Tua cinta pertama penulis dan pintu surgaku Ibunda Munifah. Yang selalu mendo'akan, memotivasi, mendukung semua keputusan yang diambil penulis, memberi dorongan positif dan selalu menyemangati penulis dalam kondisi apapun.
6. Kepada saudaraku yang tidak kalah penting kehadirannya, Kakak Rio Wibisono yang selalu memotivasi dan menjadi support system penulis dalam kondisi apapun.

7. Kepada teman – teman yang telah membantu, memberikan semangat dan mencarikan objek selama pembuatan skripsi sehingga mampu menyelesaikan karya ilmiah berupa skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa dalam karya ilmiah berupa skripsi ini masih terdapat banyak kekurangan, oleh karena itu penulis mengharapkan kritik dan saran yang bersifat membangun, demi kesempurnaan dalam penulisan karya ilmiah selanjutnya. Penulis juga memohon maaf atas kesalahan yang tidak disengaja dalam penulisan karya ilmiah berupa skripsi ini. Penulis berharap semoga karya ilmiah berupa skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi semua pihak yang membutuhkan.

Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

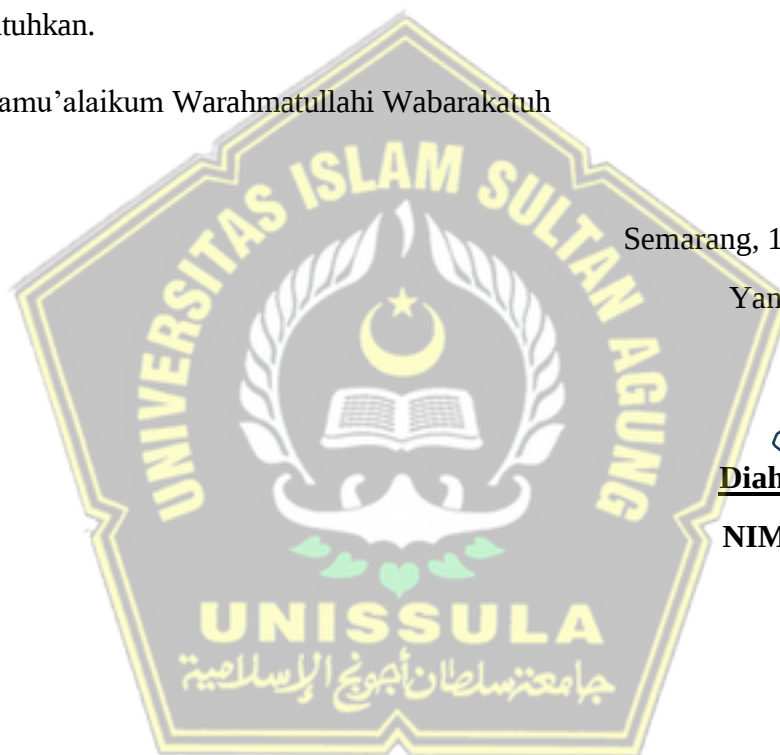
Semarang, 15 Januari 2025

Yang Menyatakan,



Diah Septya Sari

NIM 30402300193



MOTTO DAN PERSEMBAHAN

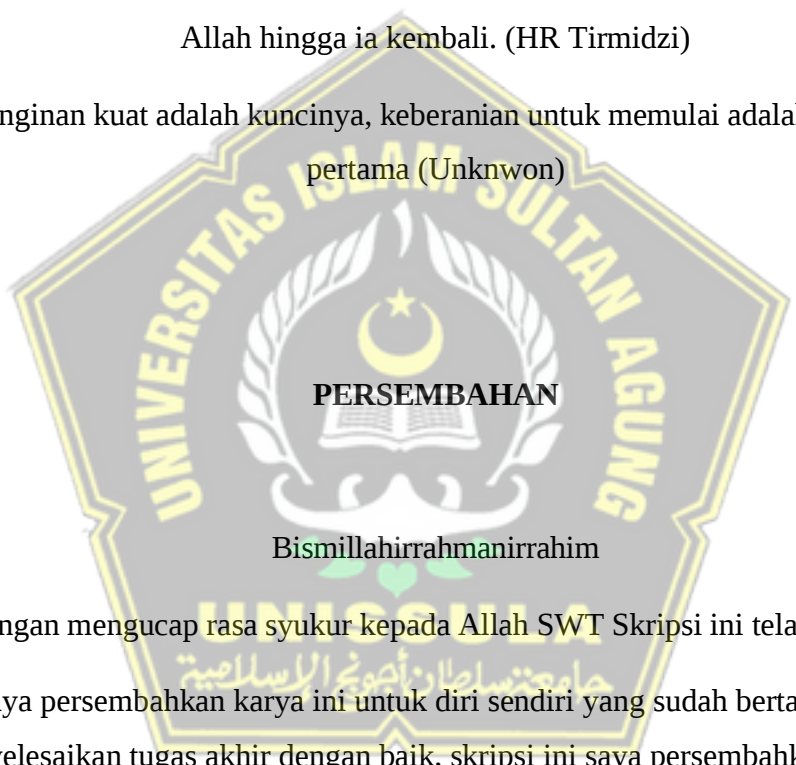
MOTTO

Goals without action are just dreams! (Anonim)

Seungguhnya Allah tidak akan mengubah keadaan suatu kaum, sebelum mereka mengubah keadaan diri mereka sendiri. (QS Ar Rad 11)

Barang siapa keluar untuk mencari sebuah ilmu, maka ia akan berada di jalan Allah hingga ia kembali. (HR Tirmidzi)

Keinginan kuat adalah kuncinya, keberanian untuk memulai adalah langkah pertama (Unknwon)



PERSEMBAHAN

Bismillahirrahmanirrahim

Dengan mengucapkan rasa syukur kepada Allah SWT Skripsi ini telah selesai.

Saya persembahkan karya ini untuk diri sendiri yang sudah bertahan dan menyelesaikan tugas akhir dengan baik, skripsi ini saya persembahkan sebagai tanda bukti orangtuasaya tercinta, yang selalu memberi support baik lahir maupun batin untuk menyelesaikan skripsi ini.

ABSTRACT

Green Performance has a very important role in the work order both internally and externally in the company. Green Performance must show the right direction in accordance with the principles of common means and goals. Apart from providing an important role, Green Performance must also provide influence and encouragement to have the best performance to achieve the desired common goals. The aim of this research was to find out how to improve banking Green Performance based on Green Training and Green Recruitment. In this research, the sample used was 80 employee respondents at PT. Bank Rakyat Indonesia Pemalang Branch. The results of this research show that improving banking Green Performance based on Green Training and Green Recruitment has a great influence on companies.

Keywords: *Green Performance,, Green Training, and Green Recruitmen*



ABSTRAK

Green Performance mempunyai peranan yang sangat penting dalam tatanan pekerjaan baik dalam internal maupun eksternal di perusahaan. *Green Performance* harus menunjukkan arah yang benar sesuai dengan prinsip cara dan tujuan bersama. Selain memberikan peran penting, *Green Performance* juga yang harus memberikan pengaruh dan dorongan agar mempunyai kinerja terbaik untuk mencapai tujuan bersama yang diinginkan. Tujuan dari penelitian ini dilakukan untuk mengetahui bagaimana Peningkatan *Green Performance* perbankan berbasis pada *Green Training* dan *Green Recruitment*. Dalam penelitian ini sampel yang digunakan ada 80 responden karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Pemalang. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa Peningkatan *Green Performance* perbankan berbasis pada *Green Training* dan *Green Recruitment* sangat berpengaruh terhadap perusahaan.

Kata Kunci: *Green Performance*, *Green Training*, dan *Green Recruitment*



DAFTAR ISI

HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI	ii
HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI	iii
PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI.....	iv
PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH	v
KATA PENGANTAR.....	vi
MOTTO DAN PERSEMBAHAN	viii
ABSTRACT	ix
ABSTRAK.....	x
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR.....	xv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvi
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	8
1.3 Tujuan Penelitian.....	8
1.4 Manfaat Penelitian	9
BAB II KAJIAN PUSTAKA	8
2.1 Organization Citizenship Behavior for the Environment (OCBE)	11
2.2 Green Performance	13
2.3 Green Recruitment.....	14
2.4 Green Training	16

2.5	<i>Pengembangan Hipotesis</i>	17
2.5.1	Hubungan Green Training terhadap Green Performance	17
2.5.2	Hubungan Green Recruitment terhadap Green Performance	18
2.5.3	Hubungan Green Training terhadap Organization Citizenship Behavior for the Environtment (OCBE)	18
2.5.4	Hubungan Green Recruitment terhadap Organization Citizenship Behavior for the Environtment (OCBE).....	19
2.5.5	Pengaruh Organization Citizenship Behavior for the Environtment (OCBE) terhadap Green Performance	20
2.6	Kerangka Berpikir (<i>Model Empirik</i>).....	20
BAB III METODE PENELITIAN		22
3.1	Jenis Penelitian	22
3.2	Populasi dan sampel	22
3.3	Sumber dan Jenis Data.....	23
3.3.1	Data Primer.....	24
3.3.2	Data Sekunder	24
3.4	Metode Pengumpulan Data	24
3.5	Variabel, Definisi Operasional, dan Pengukuran Variabel.....	25
3.6	Teknik Analisis Data	26
3.6.1	<i>Measurement (Outer) Model</i>	27
3.6.2	<i>Structural (Inner) Model</i>	29
3.6.3	Analisis Deskriptif	30
3.6.4	Alasan Menggunakan Partial Least Square (PLS).....	31
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN		33

4.1	Deskripsi Responden	33
4.1.1	Responden Berdasarkan Usia.....	33
4.1.2	Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	34
4.1.3	Responden Berdasarkan Pendidikan.....	32
4.2	Deskripsi Variabel Penelitian.....	36
4.2.1	Analisis Deskripsi Variabel <i>Green Training</i>	34
4.2.2	Analisis Deskripsi Variabel <i>Green Recruitment</i>	35
4.2.3	Analisis Deskriptif Variabel Organization Citizenship Behavior For the Environment	37
4.2.4	Analisis Deskriptif Variabel Green Performance	38
4.3	Hasil Analisis PLS (Partial Least Square).....	39
4.3.1	Analisis Outer Model (Measurement Model).....	39
4.3.2	Analisis Inner model (Structural Model).....	44
4.4	Pembahasan Hasil Penelitian Uji R-Square & Q Square	46
4.4.1	Pengaruh Green Training terhadap Green Performance.....	51
4.4.2	Pengaruh Green Recruitment terhadap Green Performance	52
4.4.3	Pengaruh Green Training terhadap Organization Citizenship Behavior for the Environment (OCBE).....	54
4.4.4	Pengaruh Green Recruitment terhadap Organization Citizenship Behavior for the Environment (OCBE)	55
4.4.5	Pengaruh Green Organization Citizenship Behavior for the Environment (OCBE) terhadap Green Performance	56
BAB V PENUTUP		57
5.1	Kesimpulan	57

5.2	Saran.....	58
5.3	Keterbatasan Penelitian.....	59
	DAFTAR PUSTAKA.....	62
	LAMPIRAN.....	67



DAFTAR TABEL

Tabel 3. 1 Skala Penilaian Likert	15
Tabel 3. 2 Definisi Operasional	16
Tabel 3. 3 Kriteria Analisis Deskriptif	20
Tabel 4. 1 Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	22
Tabel 4. 2 Responden Berdasarkan Usia	23
Tabel 4. 4 Nilai Skor dan Kategori.....	24
Tabel 4. 5 Deskripsi Variabel Green Training	24
Tabel 4. 6 Deskripsi Variabel Green Recruitment.....	25
Tabel 4. 7 Deskriptif Variabel Organization Citizenship Behavior For The Environment	26
Tabel 4. 8 Deskriptif Variabel Green Performance	27
Tabel 4. 9 Loading Factor	28
Tabel 4. 10 Nilai Average Variance Extracted (AVE).....	29
Tabel 4. 11 Nilai <i>Fornell-Larcker</i> antar Variabel.....	30
Tabel 4. 12 Nilai Cross Loading antara Variabel dengan Indikator	31
Tabel 4. 13 Nilai Cronbach Alpha & Composite Reliability Setiap Variabel.....	32
Tabel 4. 14 Nilai R-Square	32
Tabel 4. 15 Nilai F-Square	33
Tabel 4. 17 Nilai Path Coefficient.....	36

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Model Empirik	12
Gambar 4. 1 Hasil Analisis Outer Model.....	28
Gambar 4. 2 Inner Model Bootstrapping.....	32



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner Penelitian	51
Lampiran 2 Data Tabulasi Responden	52
Lampiran 3 Hasil Analisis Outer Model.....	54
Lampiran 4 Hasil Uji Outer Model (Model Pengukuran)	57
Lampiran 5 Hasil Uji Inner Model Dan Hasil Uji Analisis Hipotesis	62



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia adalah harta/aset paling berharga dan penting yang dimiliki organisasi/perusahaan karena keberhasilan organisasi sangat ditentukan oleh unsur manusia. Keberhasilan sangat mungkin dicapai, jika kebijakan prosedur dan peraturan yang berkaitan manusia dari perusahaan saling berhubungan dan menguntungkan semua pihak yang terlibat dalam perusahaan. Budaya dan nilai green performance berasal dari kebiasaan baik atau buruknya para pekerja di lingkungan itu sendiri. Hal itu akan memberi pengaruh besar terhadap pencapaian performance perusahaan.

Green Performance adalah alat yang sangat efektif untuk mengembangkan sumber daya manusia yang dapat memberikan kinerja dan keunggulan kompetitif yang ramah lingkungan. Umpan balik berbasis lingkungan dari supervisor/manajer juga membantu meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan karyawan, yang dapat meningkatkan motivasi mereka untuk terlibat dalam tanggung jawab lingkungan. Hal tersebut mungkin terjadi dikarenakan meskipun perusahaan menerapkan strategi lingkungan akan tetapi tidak dapat berdampak pada perilaku karyawan. Perusahaan mengetahui tentang keberlanjutan lingkungan akan tetapi tidak dapat memberikan dampak kepada perilaku yang ramah lingkungan bagi karyawan khususnya di perusahaan perbankan.

Green performance terdiri dari system kegiatan kinerja karyawan dalam proses pengelolaan lingkungan. Penelitian telah berfokus pada aspek spesifik dari green performance, seperti memberikan umpan balik dan menyeimbangkan metrik. Juga telah diperdebatkan bahwa metode pengukuran green performance ini tidak efektif, karena organisasi yang berbeda memiliki atribut struktural yang berbeda, dan sumber daya manusia yang menggunakan standar seragam di seluruh organisasi akan berubah-ubah (Shen et al., 2018).

Kinerja suatu organisasi yang membutuhkan sumber daya akan membantu memajukan organisasi sebagai wadah untuk meningkatkan produktivitas tenaga kerja. Menurut Assaraf (2011) pengusaha spiritual, karyawan dapat dianggap sebagai otak dan jantung perusahaan. Pertumbuhan dan kesuksesan setiap

organisasi berasal dari kontribusi karyawannya secara individu maupun kelompok. Setiap organisasi juga harus mengetahui nilai-nilai karyawan karena mereka berkontribusi dalam pertumbuhan dan kesuksesan organisasi itu sendiri (Singh & Kassa, 2016).

Praktik SDM seperti rekrutmen di perbankan, penilaian kinerja, pelatihan dan pengembangan serta kompensasi yang diterapkan manajemen kinerja penerapan praktik SDM berpotensi membantu memaksimalkan kompetensi karyawan dalam organisasi (Saleem & Khurshid, 2014). Menurut Amin et al (2014) organisasi membutuhkan karyawan dengan beragam keterampilan yang memungkinkan mereka untuk mengatasi masalah organisasi. Kualitas kinerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor, penentu paling jelas adalah kompetensi dan motivasi.

Pelatihan dan pengembangan digunakan sebagai alat penting yang memberikan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan kepada karyawan serta juga memodifikasi perilaku dan sikap mereka untuk berkinerja efisien baik itu dimasa sekarang maupun dimasa mendatang (Ahmed & Yohanna, 2014). Sedangkan Pelatihan tanpa *Green* adalah kegiatan melatih atau mengembangkan suatu keterampilan dan pengetahuan kepada diri sendiri atau orang lain, yang terkait dengan kompetensi tertentu yang dianggap berguna. Ini sangat penting untuk setiap organisasi karena dimaksudkan untuk memodifikasi tidak hanya keterampilan, sikap dan perilaku karyawan tetapi juga membuat mereka beradaptasi dengan teknologi baru yang pada gilirannya meningkatkan efisiensi baik individu dan organisasi (Ijaz et al., 2016).

Green Performance adalah sebuah peran kunci dan kinerja dalam suatu perusahaan untuk mencapai keunggulan yang kompetitif, terukur dan transparan faktor dari Green Performance itu seperti menganut regulasi, jumlah demand hutang, penekanan karyawan, pentingnya lingkungan dan faktorisasi kelegalan dijadikan sebagai sebab penting bank menggunakan konsep Green Recruitmen. Sedangkan Performance adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral

maupun etika. *Green Performance* Selain menerapkan kebijakan lingkungan yang berkelanjutan diharapkan bank dapat berkontribusi menjalin hubungan yang baik dengan semua stakeholder tanpa terkecuali sedangkan faktor dari green rekrutmen yaitu untuk menumbuhkan transparansi dalam sebuah penyaringan tenaga kerja baru didalam lingkungan perbankan.

Rekrutmen adalah proses yang menghasilkan kumpulan individu yang kompeten untuk melamar pekerjaan dalam suatu organisasi (Ofori & Aryeetey, 2011). Kata rekrutmen telah menjadi perhatian bagi banyak organisasi untuk mendapatkan kandidat yang sah secara efektif dapat mengisi posisi kosong di organisasi karena peningkatan kompetensi (Sahara, F. T, 2021). Menurut Ekwoaba et al (2015) rekrutmen dan seleksi telah menjadi penting dalam organisasi karena individu perlu tertarik pada waktu yang tepat, dalam jumlah yang cukup dan dengan kualifikasi yang sesuai. Mempekerjakan orang yang salah atau ketidakmampuan untuk mengantisipasi fluktuasi dalam kebutuhan perekrutan merupakan upaya yang perlu diberi perhatian lebih dan juga perlu dimasukkan kedalam planning sumber daya manusia dalam suatu organisasi (Djabatey, 2012).

Rekrutmen merupakan bagian utama dari strategi sumber daya organisasi secara keseluruhan, karena karyawan yang potensial diperlukan untuk mengamankan dan mengidentifikasi sebuah organisasi agar dapat bertahan dalam jangka pendek hingga menengah. Seleksi merupakan tahapan setelah rekrutmen, dimana perusahaan menentukan atau memilih tiap-tiap calon pegawai yang telah direkrut sesuai dengan kriteria atau keterampilan yang dibutuhkan perusahaan. Opatha (2010) menyatakan bahwa seleksi adalah proses membuat pilihan dari sekumpulan pelamar yang paling cocok untuk mengisi lowongan pekerjaan yang relevan. Sedangkan menurut Sahara, F. T (2021) seleksi adalah proses dimana instrument spesifik dilibatkan untuk memilih dari kumpulan kandidat yang paling cocok untuk pekerjaan yang tersedia. Tujuan fungsi seleksi adalah untuk mendapatkan orang yang tepat untuk pekerjaan yang tepat. Karena ketika orang-orang terbaik dipilih untuk sebuah pekerjaan, produktivitas akan meningkat (Osemeke, 2012).

Green recruitment adalah proses perekrutan dan pemilihan kandidat yang sensitif terhadap masalah lingkungan dan bersedia berkomitmen terhadap kinerja

lingkungan (Tang et al., 2017). Sedangkan Rekrutmen adalah proses penting ketika suatu perusahaan mencari, menarik, dan menyeleksi individu yang tepat untuk mengisi sebuah posisi. Proses ini bagian dari upaya membangun tim yang kuat dan berkinerja tinggi sehingga dapat mendorong kesuksesan perusahaan. Rekrutmen tidak terbatas pada mencari pelamar, tetapi perlu melibatkan strategi terencana untuk menarik calon karyawan terbaik. Proses ini termasuk menilai kualifikasi pelamar dan memilih individu yang sesuai dengan budaya maupun nilai-nilai perusahaan. Green Recruitment juga adalah asset yang sangat penting dalam suatu organisasi karena mereka berkontribusi pada pertumbuhan dan keberhasilan (Denmark & Uisman, 2010). Malik et al (2010) menyimpulkan bahwa di era yang sangat cepat perubahan dan berkelanjutannya, modal pengetahuan harus dipertahankan agar organisasi tetap produktif dan responsif terhadap kebutuhan para pemangku kepentingan. Demikian juga lembaga pendidikan perlu menarik, mempertahankan, dan mengembangkan karyawan. Karena karyawan yang terlatih dan termotivasi dengan baik mereka mampu berkomitmen pada pekerjaan mereka dalam melakukan penelitian dan pelatihan untuk pengembangan bangsa (Lew, 2009). Maka dari itu, pengelolaan sumber daya manusia sangat diperlukan untuk efektivitas sumber daya manusia dalam suatu organisasi. Dalam hal tersebut perusahaan menjadi sangat membutuhkan karyawan yang mampu melakukan perilaku Organizational Citizenship Behavior (OCB) dengan baik, seperti yang dikemukakan oleh Kurniawan (2015) yakni memiliki karakteristik perilaku sukarela / extra-role behavior yang tidak termasuk dalam uraian jabatan, perilaku spontan, tanpa saran atau perintah tertentu, perilaku yang bersifat menolong, serta perilaku yang tidak mudah terlihat serta dinilai melalui evaluasi kinerja. Hal ini juga didukung dengan pernyataan dari Garay (2006) dalam Yuniar, Nurtjahjanti, dan Rusmawati (2011) yang menyatakan bahwa organizational citizenship yang baik ditunjukkan ketika karyawan mau melakukan kinerja extra role selain kinerja intra role. Menurut Andriani et al., (2012), OCB adalah perilaku yang merupakan pilihan dan inisiatif individual, tidak berkaitan dengan sistem reward formal organisasi tetapi mampu meningkatkan efektivitas organisasi, dan tidak termasuk ke dalam persyaratan kerja atau deskripsi kerja karyawan sehingga jika tidak ditunjukkan, maka karyawan tidak mendapatkan hukuman. Borman dan Motowidlo (1993)

dalam Novliadi (2008) mengatakan bahwa OCB dapat meningkatkan kinerja organisasi karena perilaku ini merupakan “pelumas” dari mesin sosial dalam organisasi. Dengan kata lain, adanya perilaku tersebut dalam tiap individu membuat interaksi sosial dalam sebuah organisasi menjadi lancar, seperti dapat mengurangi adanya perselisihan antar karyawan dan meningkatkan efisiensi, sehingga dikatakan sebagai “pelumas”. Tujuan dari hal tersebut adalah untuk memberikan kepada organisasi satuan kerja yang efektif untuk mencapai tujuan studi tentang manajemen perusahaan bagaimana seharusnya organisasi dapat mengembangkan, menggunakan dan memelihara karyawan dalam kualitas dan kuantitas yang tetap. Oleh karena itu pihak manajemen perusahaan harus mampu memahami bagaimana cara terbaik dalam mengelola karyawan yang berasal dari latar belakang, keahlian dan kemampuan yang berbeda-beda sehingga karyawan dapat bekerja dengan keahlian dan jenis bidang masing-masing sesuai kemampuan. Hal itu juga karena agar karyawan dapat menjalankan tugas atau pekerjaan yang diberikan perusahaan dengan baik dan penuh tanggung jawab. Dengan Strategi rekrutmen dan seleksi karyawan yang lebih baik menghasilkan peningkatan untuk kinerja dan visi misi perusahaan yang semakin efektif, semakin besar kemungkinan mereka untuk mempekerjakan karyawan yang berkualitas. Kegagalan dalam melakukan sistem perekrutan dan seleksi tenaga kerja akan berdampak pada proses pencapaian tujuan perusahaan. Pelaksanaan rekrutmen dan seleksi merupakan objek penting yang perlu diperhatikan dalam sistem manajemen perusahaan perbankan, karena pelaksanaan rekrutmen dan seleksi merupakan penghasil sumber daya manusia yang dibutuhkan organisasi serta dapat dikatakan bahwa rekrutmen dan seleksi adalah kunci sukses sebuah organisasi. Semakin baik dan tepat rekrutmen dan seleksi dilakukan, maka semakin baik pula karyawan yang dihasilkan sehingga semakin baik pula kinerja karyawannya.

Green Rekrutmen adalah salah satu peran penting yang secara langsung mempengaruhi Green Performance karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Pemalang karena Green Recruitment merupakan tahap awal dalam pemilihan perkeja untuk membangun visi misi di perusahaan. Dengan kandidat yang tepat Green Performance di PT Bank Rakyat Indonesia Cabang Pemalang akan membantu berkontribusi serta target perusahaan akan tercapai dan

meminimalisir target visi misi. Selain itu proses seleksi dan penempatan karyawan juga mempengaruhi kinerja karyawan. Untuk memastikan apakah ada dampak peningkatan di Green Performance yang berasal dari Green Recruitment dan Green Training yang dilakukan di lingkungan PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Pemalang. Oleh karena itu, penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul “PENGARUH GREEN TRAINING, DAN GREEN RECRUITMENT TERHADAP GREEN PERFORMANCE”. Hasil penelitian diharapkan akan memberikan wawasan yang lebih baik tentang cara organisasi dapat mendorong perilaku pro lingkungan di tempat kerja melalui praktik dan budaya yang mendukung keberlanjutan.



1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Apakah *Green Training* berpengaruh terhadap *Green Performance*?
2. Apakah *Green Recruitment* berpengaruh terhadap *Green Performance*?
3. Apakah *Green Training* berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior for the Environment*?
4. Apakah *Green Recruitment* berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior for the Environment*?
5. Apakah *Organizational Citizenship Behavior for the Environment* berpengaruh terhadap *Green Performance*?

1.3 Tujuan Penelitian

Dari perumusan masalah tersebut, dapat dikatakan tujuan dari proposal penelitian ini adalah untuk menjelaskan hal-hal berikut ini:

1. Menganalisis pengaruh *Green Training* terhadap *Green Performance*
2. Menganalisis pengaruh *Green Recruitment* terhadap *Green Performance*
3. Menganalisis pengaruh *Green Training* terhadap *Organizational Citizenship Behavior for the Environment*
4. Menganalisis pengaruh *Green Recruitment* terhadap *Organizational Citizenship Behavior for the Environment*
5. Menganalisis pengaruh *Organizational Citizenship Behavior for the Environment* terhadap *Green Performance*.

1.4 Manfaat Penelitian

Berdasarkan dari perumusan masalah dan tujuan penelitian yang telah dijelaskan diatas, maka penulis berharap penelitian ini dapat bermanfaat untuk berbagai pihak. Manfaat penelitian ini terdapat dua yaitu:

1.4.1 Manfaat Teoritis

- a. Untuk menambah pengetahuan dan pengembangan ilmu ekonomi khususnya ekonomi manajemen sumber daya manusia dalam mempertahankan kinerja SDM yang ramah lingkungan.

1.4.2 Manfaat Praktis

a. Bagi manajemen Perusahaan

Penelitian ini diharapkan memberi pandangan mengenai pentingnya konsep hubungan antara *Green Performance* terhadap *Green Training* dan *Green Recruitmen*. Melalui hal tersebut, para manajer pada berbagai tingkatan dapat menciptakan maupun membentuk lingkungan kerja yang dapat diterima baik oleh karyawan sehingga karyawan selalu termotivasi dan merasa puas serta selalu berkinerja maksimal.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 *Organization Citizenship Behavior for the Environment (OCBE)*

OCBE adalah tindakan bijaksana oleh karyawan dalam organisasi yang mengarah pada perbaikan lingkungan tanpa adanya penghargaan atau permintaan dari organisasi (Khalid W, et al., 2020). OCBE dikembangkan dari kerangka kerja OCB (*Organizational Citizenship Behavior*) yang terjadi di tempat kerja dan menjadi aspek penting dari keberlanjutan perusahaan. (Lamm et al., 2021) mendefinisikan OCBE sebagai perilaku sukarela yang tidak ditentukan dalam uraian tugas resmi, melalui upaya gabungan dari masing-masing karyawan dengan tujuan membantu organisasi dan/atau masyarakat yang lebih berkelanjutan.

Mengingat pentingnya dan meningkatnya kepedulian terhadap lingkungan dan keberlanjutan, pertimbangan tanggung jawab sosial masih menjadi tantangan bagi organisasi (Jiang & Li, 2019). Saat ini, organisasi kepuasan fokus untuk melibatkan karyawan mereka dalam perilaku pro-lingkungan (Tian & Robertson, 2019) yaitu tindakan diskresi/sukarela/non-sukarela yang mengarah pada keberlanjutan lingkungan organisasi yang bukan merupakan bagian langsung dari lingkungan formal kebijakan atau sistem manajemen. Ada juga tren ilmiah yang berkembang penyelidikan terhadap perilaku pro-lingkungan di tempat kerja (Saeed dkk., 2019). Berbagai penelitian menunjukkan bahwa perilaku karyawan yang pro lingkungan mempunyai dampak signifikan dalam hal kinerja keuangan, efektivitas pemimpin, dan karyawan kepuasan (Cheema, et al., 2020). Untuk memahami konsekuensi dan keberlanjutan lingkungan, penelitian berfokus pada penyelidikan prediktor perilaku pro-lingkungan. Beberapa penelitian telah menghubungkan faktor-faktor tingkat individu dengan perilaku pro- lingkungan karyawan, seperti kehati-hatian, motivasi, dan norma subjektif.

Hal tersebut dapat di simpulkan bahwa OCBE Salah satu anteseden

dari OCBE menurut Cheema et al., (2020) adalah komitmen organisasi. Semakin berkomitmen karyawan terhadap organisasi, maka akan lebih mudah terlibat dalam OCBE dibandingkan dengan karyawan yang kurang berkomitmen terhadap organisasinya. Tillemann (2012) mengungkapkan bahwa secara khusus, individu yang bekerja pada perusahaan yang memiliki produk bersertifikat organik memiliki komitmen organisasi afektif dan normatif yang lebih besar. Komitmen organisasi afektif pada karyawan juga berhubungan positif dengan persepsi karyawan tentang praktik manajemen lingkungan. Contoh perilaku OCBE adalah mematikan lampu jika tidak digunakan, menggunakan dua sisi kertas saat mencetak, dan minum dari wadah yang dapat digunakan kembali. (Daily et al., 2020) menyatakan bahwa terdapat banyak faktor yang mempengaruhi OCBE, namun ada tiga faktor pada OCBE yang dianggap menonjol yaitu:

1. Eco-Initiatives (perilaku dan saran bijaksana untuk meningkatkan praktik atau kinerja lingkungan, berfokus pada inisiatif personal dalam organisasi).
2. Eco-Civic Engagement (partisipasi sukarela dalam program dan aktifitas lingkungan dalam organisasi).
3. Eco-Helping (secara sukarela membantu kolega untuk lebih mengintegrasikan masalah lingkungan dalam organisasi).

2.2 Green Performance

Praktik SDM kinerja hijau bertujuan untuk menghargai kinerja lingkungan karyawan, dan memotivasi mereka untuk terlibat dan berkontribusi pada kegiatan lingkungan perusahaan, umpan balik berbasis lingkungan dari supervisor/manajer membantu meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan karyawan yang dapat meningkatkan motivasi mereka untuk terlibat dalam tanggung jawab lingkungan. *Green Training* dan *Green Recruitment* sangat berpengaruh terhadap *Green Performance*. Menilai aktivitas lingkungan karyawan membantu meningkatkan sebagian kemampuan, pengetahuan, dan keterampilan hijau mereka yang selanjutnya membantu mereka untuk lebih aktif terlibat dalam proyek

lingkungan.

Mengingat pentingnya dan meningkatnya kepedulian terhadap lingkungan dan keberlanjutan, pertimbangan tanggung jawab sosial masih menjadi tantangan bagi organisasi (Jiang & Li, 2019). Saat ini, organisasi kepuasan fokus untuk melibatkan karyawan mereka dalam perilaku pro- lingkungan (Tian & Robertson, 2019) yaitu perilaku karyawan yang pro lingkungan mempunyai dampak signifikan dalam hal kinerja keuangan, efektivitas pemimpin, dan karyawan kepuasan (Cheema et al., 2019). Untuk memahami konsekuensi dan keberlanjutan lingkungan, penelitian berfokus pada penyelidikan prediktor perilaku pro-lingkungan. Beberapa penelitian telah menghubungkan faktor-faktor tingkat individu dengan perilaku pro-lingkungan karyawan, seperti kehati-hatian, motivasi, dan norma subjektif (Wesselink, et al., 2017).

Yang lain menekankan pada tingkat organisasi pengaruh, seperti praktik Sumber daya manusia (SDM) strategis (Paillé et al., 2014), persepsi dukungan organisasi terhadap lingkungan (Lamm et al., 2015), infrastruktur lingkungan (Jadi, dapat disimpulkan bahwa *Green Performance* adalah tindakan atau perilaku yang dilakukan oleh individu di lingkungan kerja untuk mendukung dan mempromosikan praktik berkelanjutan serta menjaga lingkungan alam di tempat kerja yang bertujuan untuk mengurangi dampak negatif organisasi terhadap lingkungan, seperti pengurangan konsumsi sumberdaya, pengelolaan limbah yang lebih baik, dan berkontribusi pada tujuan keberlanjutan perusahaan. Menurut (Astuti et al., 2015) Indikator *Green Performance* kinerja lingkungan dibagi ke dalam tiga yaitu:

1. Pengelolaan pembuangan sampah dengan baik
2. Melibatkan semua karyawan dalam aksi bekerja paperles
3. Menerapkan seluruh aktivitas menggunakan gadget/digital mobile

2.3 *Green Recruitment*

Menurut Jabbour and De Sousa Jabbour (2016) *Green training* didefinisikan sebagai “proses pelatihan di tempat kerja dan pendidikan lanjutan yang dirancang untuk mencapai target dan tujuan pengelolaan lingkungan perusahaan”. Selain itu Jabbour and De Sousa Jabbour (2016) juga mengungkapkan bahwa pelatihan 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.

Green Recruitmen mampu memberdayakan karyawan dengan mengembangkan kemampuan dari karyawan untuk mengidentifikasi masalah lingkungan dan mencari solusi yang paling efektif (Jerónimo et al., 2020). Menurut teori *Ability-Motivation Opportunity*, karyawan bekerja lebih baik ketika mereka diberikan kemampuan, motivasi, dan peluang organisasi yang sesuai. indikator dari *Green Recruitment* adalah sebagai berikut :

- a. Menarik kandidat pekerjaan ramah lingkungan yang menggunakan kriteria hijau dalam memilih organisasi.
- b. Menggunakan merek pemberi kerja ramah lingkungan untuk menarik karyawan ramah lingkungan.
- c. Perusahaan merekrut karyawan yang memiliki kesadaran lingkungan (Tang et al., 2018).

Green Recruitment sangat memengaruhi proses dan efektivitas dan kompensasi kinerja. Mengevaluasi hasil hijau manajer menekankan peran mereka dalam manajemen lingkungan, yang dapat membuat mereka lebih bertanggung jawab atas kinerja manajemen lingkungan. Penting untuk mengidentifikasi hasil hijau dan mendorong manajer untuk bertanggung jawab atas kinerja manajemen. Cara lain untuk mengukur kinerja hijau adalah dengan menangani hasil kinerja hijau dari anggota yang tidak memenuhi indikator manajemen lingkungan atau tidak sesuai dengan tujuan hijau. Menggunakan langkah-langkah negatif ini dengan tepat dapat mendorong karyawan untuk berperilaku lebih ramah lingkungan dan mengupayakan tujuan hijau dalam pekerjaan mereka di masa depan (Yusliza et al., 2019).

2.4 *Green Training*

Pelatihan hijau adalah praktik untuk peningkatan kemampuan yang meningkatkan kesadaran, pengetahuan, dan keterampilan karyawan terkait dengan

lingkungan yang mendukung beberapa solusi untuk mengurangi dampak terhadap lingkungan. Pelatihan hijau dapat meningkatkan kesadaran, pengetahuan dan keterampilan karyawan berkaitan dengan kegiatan lingkungan. Pelatihan hijau dapat membantu karyawan dalam memahami pentingnya menjaga lingkungan, dan membuat mereka lebih peka terhadap proses pengendalian lingkungan. Pelatihan hijau membantu pekerja untuk meningkatkan kesadaran lingkungan di tempat kerja tentang pentingnya perlindungan lingkungan dan meningkatkan kapasitas mereka untuk beradaptasi. Selain itu, membantu mereka mempelajari cara-cara penting untuk menghemat sumber daya dan mengurangi limbah di tempat kerja. Pelatihan Hijau bersama dengan kesadaran formal, dapat membuat karyawan menyadari praktik informal seperti konservasi energi untuk secara sukarela membalas perilaku hijau. (Ninik Probosari, 2022)

Menurut Jabbour (2015) terdapat indikator dalam mengukur *Green Training* indikator:

1. Kuantitas training yaitu jumlah pelatihan yang memadai dalam masalah lingkungan disediakan untuk karyawan.
2. Kesempatan training yaitu karyawan dapat memperoleh kesempatan untuk dilatih tentang masalah lingkungan.
3. Kualitas training yaitu karyawan menerima pelatihan lingkungan dan program pelatihan lingkungan yang diberikan sesuai dengan iklim dan kebutuhan perusahaan.
4. Efektifitas training yaitu bagaimana karyawan menggunakan pelatihan lingkungan mereka secara efektif dan berkesempatan untuk menggunakan pelatihan di lingkungan mereka.
5. Evaluasi training yaitu ada evaluasi kinerja karyawan yang memadai setelah pelatihan lingkungan

2.5 Pengembangan Hipotesis

2.5.1 Hubungan *Green Training* terhadap *Green Performance*

Menurut Pallewaththa PWK (2019) dengan judul Pengaruh praktek Green

Training dan Green Performance terhadap kinerja karyawan menjelaskan bahwa Green Training dan Green Performance berdampak positif terhadap kinerja karyawan. Karyawan harus diberikan pelatihan dan pendidikan untuk mengembangkan keterampilan dan pengetahuan yang dibutuhkan dalam organisasi. Green Performance adalah alat yang sangat efektif untuk mengembangkan sumber daya manusia yang dapat memberikan kinerja dan keunggulan kompetitif yang ramah lingkungan. Sinaga dan Nawangsari (2020) mengungkapkan bahwa Green Training berpengaruh positif dan signifikan terhadap Green Performance. Untuk itu, karyawan harus diberikan pelatihan dan pendidikan guna mengembangkan keterampilan dan pengetahuan yang dibutuhkan dalam organisasi. Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat dihipotesiskan sebagai berikut :

H1 : *Green Training* berpengaruh positif terhadap *Green Performance*

2.5.2 Hubungan *Green Recruitment* terhadap *Green Performance*

Zirra et al (2017) dalam jurnal penelitian mengatakan bahwa green recruitment berpengaruh signifikan terhadap Green Performance. Kekuatan dan kelemahan perusahaan terletak pada karyawannya. Strategi rekrutmen yang baik memungkinkan perusahaan mendapatkan karyawan berkualitas yang dapat meningkatkan kinerja karyawan tersebut. Oaya dkk (2017) dalam sebuah jurnal penelitian mengatakan bahwa green recruitment berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Strategi rekrutmen yang baik memungkinkan perusahaan mendapatkan karyawan berkualitas yang dapat meningkatkan kinerja karyawan tersebut. Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat dihipotesiskan sebagai berikut :

H2 : *Green Recruitment* berpengaruh positif terhadap *Green Performance*

2.5.3 Hubungan *Green Training* terhadap *Organization Citizenship Behavior For The Enviromen*

Menurut AK Al-Swidi, et.al., (2021) berpendapat bahwa empat praktik Green Training, termasuk rekrutmen ramah lingkungan (GR), pelatihan dan keterlibatan ramah lingkungan (GT), manajemen kinerja ramah lingkungan, dan kompensasi

(GP) membantu mengembangkan Organization Citizenship Behavior For The Enviromen (OCBE) dalam organisasi. Menurut (2018) mengatakan green training berpengaruh positif terhadap OCBE yang menunjukkan bahwa green training dapat membangun kompetensi memiliki hubungan positif dalam meningkatkan organizational citizenship behavior karyawan dalam organisasi untuk mendukung pencapaian tujuan perusahaan. Dengan begitu dapat disimpulkan sebagai berikut :

H3 : *Green Training* memiliki hubungan positif dengan *Organization Citizenship Behavior For The Enviromen*

2.5.4 Hubungan *Green Recruitment* terhadap *Organization Citizenship Behavior For The Enviromen*

Menurut Jianfeng Jia et al (2018) mengatakan bahwa ketika merekrut karyawan baru, perhatian lebih harus diberikan pada kesadaran kualitas lingkungan dan lingkungan karyawan. Karyawan yang direkrut melalui proses rekrutmen hijau memiliki kualifikasi yang lebih baik untuk memahami tujuan pengelolaan lingkungan perusahaan dan memecahkan masalah berdasarkan perlindungan lingkungan dan memotivasi mereka untuk memiliki kreativitas ramah lingkungan. Green Recruitment menginkulturasi cara karyawan berpikir bahwa penerapan Organization Citizenship Behavior For The Enviromen sangat penting bagi individu dan kelompok organisasi, dan cara karyawan merasakan filosofi ini diadopsi dalam organisasi (S. Wang, et.al., 2022). Upaya sadar karyawan untuk bertindak ramah lingkungan dan menerapkan perilaku ramah lingkungan tidak hanya bermanfaat bagi diri mereka sendiri tetapi juga prospek bahwa GO mengubah perilaku dan sikap karyawan, serta mendorong mereka untuk melakukan upaya melestarikan alam (Q. Fu, et.al., 2022) Oleh karena itu, Green Recruitment membantu mempromosikan Organization Citizenship Behavior For The Enviromen dengan mendorong karyawan untuk melestarikan lingkungan internal dan eksternal organisasi. Sinaga dan Nawangsari (2019) mengatakan bahwa Green recruitment berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCBE. Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat dihipotesiskan sebagai berikut :

H4 : *Green Recruitment* memiliki hubungan positif *Organization Citizenship Behavior For The Enviroment*

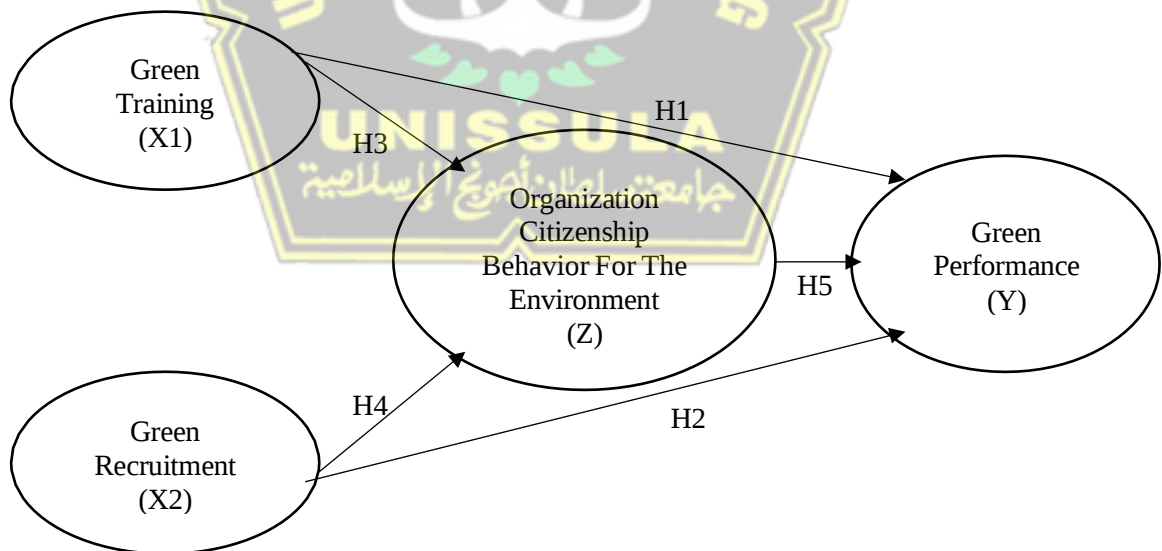
2.5.5 Pengaruh *Organization Citizenship Behavior For The Enviroment* terhadap *Green Performance*

Menurut Sheena et al (2017) dalam jurnal penelitian mengatakan bahwa praktik *Green Performance* agar karyawan memiliki perilaku ramah lingkungan. Penerapan praktik *Green Performance* di tempat kerja akan mempengaruhi kinerja karyawan. Ardiza dan Nawangsari (2019) menyatakan bahwa OCBE berpengaruh positif signifikan terhadap *Green Performance* Perilaku ramah lingkungan berdampak baik pada peningkatan kinerja karyawan. Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat dihipotesiskan sebagai berikut :

H5 : *Organization Citizenship Behavior For The Enviroment* berpengaruh signifikan terhadap *Green Performance*

2.6 Kerangka Berpikir

Berdasarkan pada kajian teoritik dan hipotesis di atas, maka penulis mengusulkan kerangka penelitian seperti berikut :



Gambar 1.1 Kerangka Berpikir

(Sumber Gambar : Peneliti, 2025)

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini penelitian yang termasuk dalam jenis penelitian *explanatory research* yang menggunakan pendekatan kuantitatif dimana menggunakan kuesioner sebagai alat untuk mengambil data untuk menganalisis hubungan antar variabel. Sedangkan menurut metodenya penelitian ini termasuk penelitian deskriptif. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk membuat deskripsi secara sistematis, faktual, dan akurat guna mengetahui sifat populasi yang berkaitan dengan variabel penelitian. Metode deskriptif ini melibatkan pengumpulan data untuk menguji hipotesis atau menjawab pertanyaan tentang pendapat orang atas sebuah isu atau topik. Studi kuantitatif membatasi analisisnya pada data numerik yang telah dikumpulkan dengan menggunakan metode statistik, metode kuantitatif akan menghasilkan hubungan antar variabel yang signifikan.

3.2 Populasi dan sampel

3.2.1 Populasi Penelitian

Menurut Sugiyono (2019) mengatakan bahwa populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari atas objek/subjek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Berdasarkan uraian di atas maka dapat dijelaskan bahwa populasi merupakan keseluruhan objek yang akan digunakan dalam penelitian. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan tetap di PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Pemalang sejumlah 80 orang.

3.2.2 Sampel Penelitian

Menurut Sugiyono (2010) mengatakan bahwa sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Sampel merupakan bagian dari populasi yang dipelajari dalam suatu penelitian dan hasilnya dianggap sebagai gambaran populasi itu sendiri. Sampel yang diambil bisa sebagian dari populasi. Sampel adalah bagian dari populasi. Itu terdiri dari beberapa anggota yang dipilih darinya. Dengan kata lain, beberapa, tetapi tidak semua, elemen populasi

membentuk sampel. Sampel dengan demikian merupakan subkelompok atau subset dari populasi. Dengan mempelajari sampel, peneliti harus dapat menarik kesimpulan yang dapat digeneralisasi untuk populasi yang diminati (Sekaran dan Bougie, 2016). Untuk menentukan ukuran sampel dapat digunakan rumus Slovin :

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

dimana:

n = ukuran sampel

N = Populasi

e = % (kelonggaran ketidaktelitian karena kesalahan)

teknik yang digunakan adalah *non probability sampling* dengan menggunakan pendekatan *purposive sampling*. *Purposive sampling* yaitu teknik pengambilan anggota sampel dan populasi dilakukan secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada dalam populasi. Penelitian ini menentukan ukuran sampel dengan menggunakan rumus Slovin dengan menetapkan tingkat kesalahan sampel (*sampling error*) sebesar 0,05 atau 5% , maka diambil target minimal 80 karyawan yang didapat melalui rumus slovin sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

$$n = \frac{100}{1 + 100 (0,05)^2}$$

$$n = \frac{100}{1 + 0,25}$$

$$n = \frac{100}{1,25}$$

$$n = 80$$

Maka dari itu peneltian ini merupakan penelitian dengan total sampel sebanyak 80 responden dari karyawan tetap PT. Bank Rakyat Indonesia cabang Pemalang.

3.3 Sumber dan Jenis Data

Dalam penelitian, peneliti diminta untuk memahami teknik pengumpulan data sehingga mendapatkan data yang sesuai pada penelitian. Pada penelitian ini peneliti memakai data kuantitatif dengan menggunakan data primer dan sekunder. Sumber data penelitian yaitu subyek dari mana data dapat ditemukan (Sugiyono, 2018). Beberapa sumber data penelitian yaitu :

3.3.1 Data Primer

Data primer yaitu data yang didapat dari hasil penelitian secara empiris terhadap subjek langsung atau yang terlibat secara langsung pada obyek penelitian, kemudian data tersebut di jadikan satu untuk diolah peneliti. Sumber data primernya yaitu keseluruhan data yang di peroleh dari kuesioner yang disebarkan pada karyawan di PT. Bank Rakyat Indonesia di Cabang Pemalang.

3.3.2 Data Sekunder

Sekaran (2011) menyatakan bahwa data sekunder merupakan data yang diperoleh dari catatan atau dokumen perusahaan, publikasi pemerintah, analisis industri oleh media, situs internet. Data sekunder pada penelitian ini adalah artikel-artikel, jurnal nasional dan internasional, dokumen, buku, internet, pustaka acuan yang memiliki hubungan dengan masalah pada penelitian. Seperti data jumlah karyawan, data kinerja karyawan.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner. Kuesioner merupakan instrumen untuk pengumpulan data. Para peneliti dapat melakukan pengukuran bermacam-macam karakteristik dengan menggunakan kuesioner.

Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya. Skala yang digunakan untuk menyusun kuesioner menggunakan skala likert. Skala likert digunakan untuk mengukur persepsi, sikap, dan pendapat terkait fenomena sosial (Sugiyono, 2018)

Sumber data kuesioner yang dikumpulkan dengan analisis skala likert mempunyai gradasi sangat positif sampai dengan sampai negative. Adapun pengukuran skala likert dalam penelitian ini sebagai berikut:

Tabel 3. 1 Skala Penilaian Likert

Kriteria	Skor	Keterangan
SS	5	Sangat Setuju
S	4	Setuju
N	3	Netral
TS	2	Tidak Setuju
STS	1	Sangat Tidak Setuju

3.5 Variabel, Definisi Operasional, dan Pengukuran Variabel

Variable independent dalam penelitian ini adalah *Green Recruitment* (XI), *Green Training* (X2) variable dependent yaitu *Green Performance* (Y) dan variabel intervening yaitu *Organizational Citizenship Behavior For Environmen PT Bank Rakyat Indonesia* (Z).

Tabel 3. 2 Definisi Operasional

No	Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Sumber
1	Green Training	<i>Green Training</i> merupakan pada sistem kegiatan yang memotivasi karyawan untuk mempelajari keterampilan perlindungan lingkungan dan memperhatikan masalah lingkungan, yang merupakan kunci dalam mencapai tujuan lingkungan	1) Kesempatan training 2) Kualitas training 3) Efektifitas training	(Jabbour., 2015)

2	Green Recruitment	<i>Green Recruitment</i> adalah menghasilkan kandidat yang memiliki komitmen terhadap lingkungan dan bersedia memberikan kontribusi bagi perusahaan.	1) Memasukkan unsur lingkungan pada strategi rekrutmen perusahaan 2) Menginformasikan bahwa perusahaan akan merekrut calon karyawan yang memiliki kompetensi pengelolaan lingkungan 3) Memasukkan unsur pengetahuan tentang lingkungan pada iklan pekerjaan	(Opatha dan Arulrajah (2014)
3	Organization Citizenship Behavior For The Enviroment	<i>Organization Citizenship Behavior For The Enviroment</i> adalah perilaku sukarela oleh orang-orang dalam suatu organisasi yang bertujuan untuk memperbaiki lingkungan tanpa adanya paksaan dari perusahaan	1) <i>Altruisme</i> 2) <i>Conscientiousness</i> 3) <i>Sportmanship</i>	Purjani dan Riani (2019)
4	Green Performance	<i>Green performance</i> adalah sistem atau kegiatan karyawan yang mengacu pada proses pengelolaan lingkungan	1) perekrutan dan pemilihan karyawan peduli lingkungan 2) pelatihan dan pengembangan hijau 3) evaluasi kinerja lingkungan	(Zurnali & Sujanto, 2020)

3.6 Teknik Analisis Data

Dalam penelitian ini, Pengujian hipotesis penelitian dilakukan dengan pendekatan *Structural Equation Model* (SEM) berbasis *Partial Least Square* (PLS). PLS adalah model persamaan struktural (SEM) yang berbasis komponen atau varian. *Structural Equation Model* (SEM) adalah salah satu bidang kajian statistik yang dapat menguji sebuah rangkaian hubungan yang relatif sulit terukur secara bersamaan.

Menurut Santoso (2014) SEM adalah teknik analisis *multivariate* yang merupakan kombinasi antara analisis faktor dan analisis regresi (korelasi), yang bertujuan untuk menguji hubungan antar variabel yang ada pada sebuah model, baik itu antar indikator dengan konstraknya, ataupun hubungan antar konstruk. Menurut (Latan dan Ghazali, 2015). PLS merupakan pendekatan alternatif yang bergeser dari pendekatan SEM berbasis *covariance* menjadi berbasis varian. SEM yang berbasis kovarian umumnya menguji kausalitas atau teori sedangkan PLS lebih bersifat *predictive* model. Namun ada perbedaan antara SEM berbasis *covariance* based dengan component based PLS adalah dalam penggunaan model persamaan struktural untuk menguji teori atau pengembangan teori untuk tujuan prediksi. Teknik analisis dalam penelitian ini menggunakan teknik PLS yang dilakukan dengan dua tahap, yaitu :

1. Tahap pertama adalah melakukan uji measurement model, yaitu menguji validitas dan reliabilitas konstruk dari masing-masing indikator.
2. Tahap kedua adalah melakukan uji structural model yang bertujuan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh antar variabel/korelasi antara konstruk konstruk yang diukur dengan menggunakan uji t dari PLS itu sendiri.

3.6.1 Measurement (Outer) Model

3.6.1.1 Validitas dan Reliabilitas

Penelitian ini menggunakan kuesioner dalam mengumpulkan data penelitian. Untuk mengetahui tingkat validitas dan reliabilitas dari kuesioner tersebut maka peneliti menggunakan program SmartPLS. Prosedur pengujian validitas adalah *convergent validity* yaitu dengan mengkorelasikan skor item (*component score*) dengan construct score yang kemudian menghasilkan nilai *loading factor*. Nilai *loading factor* dikatakan tinggi jika komponen atau indikator berkorelasi lebih dari 0,70 dengan konstruk yang ingin diukur. Namun demikian untuk penelitian tahap awal dari pengembangan, *loading factor* 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup (Chin, 1998; Ghazali, 2008).

Reliabilitas menyatakan sejauh mana hasil atau pengukuran dapat dipercaya atau dapat diandalkan serta memberikan hasil pengukuran yang relative konsisten

setelah dilakukan beberapa kali pengukuran. Untuk mengukur tingkat reliabilitas variabel penelitian, maka digunakan koefisien alfa atau *cronbachs alpha* dan *composite reliability*. Item pengukuran dikatakan reliabel jika memiliki nilai koefisien alfa lebih besar dari 0,6 (Malhotra, 1996).

3.6.2 *Structural (Inner) Model*

Model internal adalah model yang menunjukkan perkiraan hubungan antara variabel berdasarkan teori substantive.

1. *R-Square*

R-Square digunakan untuk mengestimasi terdahulu model structural untuk selanjutnya dapat mengevaluasi variabel endogen yang berguna untuk memprediksi kekuatan dari *model structural*. Nilai R^2 menunjukkan *goodness of fit*. Apabila semakin tinggi nilai R^2 , maka konstruksinya semakin baik. *R-square* yang bernilai $> 0,67$ dianggap baik, *R-square* bernilai $> 0,33$ dianggap moderat atau cukup, dan *R-square* dengan nilai $< 0,19$ dianggap lemah (Ghozali & Latan, 2015).

2. *Q Square*

Uji *Q-Square* atau *square predictive relevance* adalah pengujian yang dilakukan untuk menunjukkan tingkat kebaikan nilai penelitian yang dihasilkan dari model dan estimasi paramternya. Dalam menentukan nilai relevansi prediktif (Q^2), rentang nilainya adalah dari 0 sampai 1. Menggunakan metode *Blindfolding* jika nilai $Q^2 > 0$, menunjukkan bahwa model yang digunakan dalam penelitian memiliki relevansi prediktif.

3. *F-Square*

Pengujian *F-Square* digunakan untuk mengukur seberapa besar pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Apabila didapatkan nilai *F-Square* $< 0,02$ dianggap memiliki pengaruh yang lemah, *F-Square* $> 0,15$ dikategorikan cukup, dan apabila nilai *F-Square* $> 0,35$ dikategorikan kuat.

3.6.3 *Metode Pengujian Hipotesis*

Uji T untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel independent

terhadap variabel dependen secara parsial. Pengujian hipotesis yang menggunakan t adalah pengujian hipotesis yang menggunakan t sebagai uji statistik.

Kriteria pengujiannya adalah sebagai berikut:

1. $P \text{ value (sig)} < 0,05$ maka H_a diterima
2. $P \text{ value (sig)} > 0,05$ maka H_0 ditolak

3.6.4 Analisis Deskriptif

Deskripsi atau analisis deskriptif merupakan analisis dasar yang digunakan untuk menggambarkan keadaan data secara umum seperti: menjelaskan, meringkas, mereduksi, menyederhanakan, mengorganisasi, dan menyajikan data ke dalam bentuk tersusun dan teratur, sehingga mudah dibaca dan dipahami juga dapat disimpulkan (Wiyono, 2001). Ukuran deskriptif yang sering digunakan untuk mendeskripsikan data penelitian adalah ukuran frekuensi dan rata-rata.

Tabel 3. 3 Kriteria Analisis Deskriptif

Interval	Kriteria
4,21 – 5,00	Sangat Tinggi
3,41 – 4,20	Tinggi
2,61 – 4,40	Cukup
1,81 – 2,60	Rendah
1,00 – 1,80	Sangat Rendah

3.6.7 Alasan Menggunakan Partial Least Square (PLS)

PLS merupakan metode analisis yang powerfull karena tidak didasarkan pada banyak asumsi (Wold, 1985). Data tidak harus terdistribusi normal *multivarian* (indikator dengan skala teori, ordinal, interval sampai ratio digunakan pada model yang sama), dan sampel tidak harus besar. Selain dapat digunakan untuk mengkonfirmasi teori, PLS dapat juga digunakan untuk menjelaskan ada tidaknya hubungan antara variabel laten.

Karena lebih menitik beratkan pada data dan dengan prosedur estimasi yang terbatas, maka spesifikasi model tidak begitu berpengaruh terhadap estimasi parameter. PLS dapat menganalisis sekaligus konstruk yang dibentuk dengan indikator refleksif dan indikator formatif, dan hal ini tidak mungkin dijalankan dalam *covarian based SEM* karena akan terjadi *unidentified model* (Latan dan Ghazali ,2012). Berikut adalah beberapa alasan penggunaan PLS pada penelitian ini:

1. Algoritma PLS tidak terbatas hanya untuk hubungan antara indikator dengan konstruk latennya yang bersifat reflektif saja, tetapi algoritma PLS juga dipakai untuk hubungan yang bersifat formatif.
2. PLS dapat digunakan untuk menaksir model path
3. PLS dapat digunakan untuk model yang sangat kompleks yaitu terdiri dari banyak variabel laten dan manifest tanpa mengalami masalah dalam estimasi data.
4. PLS dapat digunakan ketika distribusi data sangat miring atau tidak terdistribusi seluruh nilai rata-ratanya.
5. PLS dapat digunakan untuk menghitung variabel moderator secara langsung, karena penelitian ini sendiri terdiri dari 1 variabel moderator.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Deskripsi Responden

Penelitian ini bersifat kuantitatif, dengan data yang dihasilkan berupa angka. Populasi Responden dalam penelitian ini adalah PT. Bank Rakyat Indonesia (BRI) yang ada di Cabang Pemalang. Penyebaran dan pengumpulan data kuesioner dalam penelitian ini dilakukan secara online melalui google form.

Karakteristik dari responden dapat dijabarkan berdasarkan hasil jawaban kuesioner yang telah dibagikan kepada responden yang menjadi objek pada penelitian ini. Pada penelitian ini, identitas responden dapat diketahui dari aspek : jenis kelamin dan usia.

4.1.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Berdasarkan data yang diperoleh dari 80 responden, maka karakteristik responden berdasarkan usia dibagi menjadi dua kategori :

Tabel 4.1 Karakteristik Usia Responden

No	Keterangan	Jumlah	Persentase
1	20 - 25 Tahun	43	54 %
2	26 – 53 Tahun	37	46 %
Total		80	100%

(Sumber Tabel : Data Primer yang Diolah, 2024)

Berdasarkan Tabel 4.1 kategori karakteristik usia responden dapat diketahui bahwa jumlah responden yang berusia 20-25 tahun berjumlah 43 responden atau 54%, sedangkan jumlah responden yang berusia 26-53 tahun berjumlah 37 responden atau 46%. Dari tabel tersebut dapat disimpulkan bahwa responden yang berusia 20-25 tahun mendominasi dalam penelitian.

4.1.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Berdasarkan data yang diperoleh dari 80 responden, maka karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin dibagi menjadi dua kategori :

Tabel 4.2 Karakteristik Jenis Kelamin Responden

No	Keterangan	Jumlah	Persentase
1	Laki-laki	37	46%
2	Perempuan	43	54%
	Total	80	100%

(Sumber Tabel : Data Primer yang Diolah, 2024)

Berdasarkan Tabel 4.2 kategori karakteristik jenis kelamin responden dapat diketahui bahwa jumlah responden berjenis kelamin laki-laki berjumlah 37 responden atau 46%, sedangkan jumlah responden yang berjenis kelamin perempuan sebanyak 43 atau 54%. Dari tabel tersebut dapat disimpulkan bahwa responden yang berjenis kelamin perempuan mendominasi dalam penelitian.

4.2 Analisis Statistik Deskriptif Penelitian

Analisis statistik deskriptif dalam penelitian ini digunakan untuk menjelaskan masing-masing variabel yang ada dalam penelitian ini. Dalam penelitian ini variabel *Green Recruitment* (X1), *Green Training* (X2) sebagai variabel independent, variable dependent yaitu *Green Performance* (Y) dan variabel intervening yaitu *Organizational Citizenship Behavior For Environmen* PT Bank Rakyat Indonesia Pemalang (Z). Nilai maksimum, nilai minimum, nilai rata-rata, dan standar deviasi adalah bagian dari analisis deskriptif. Tujuan analisis deskriptif adalah untuk membuat indikator penelitian ini lebih mudah dipahami. Masing-masing variabel diukur dengan menggunakan Skala Likert untuk mengetahui bobot hasil jawaban responden dengan kategori sangat setuju, setuju, netral, tidak setuju, dan sangat tidak setuju. Untuk menentukan tabel kriteria deskriptif, dapat dilakukan dengan beberapa langkah yaitu sebagai berikut :

Tabel 4.3 Tabel Kriteria Deskriptif

Skala	5
Skor Maksimal	5
Skor Minimal	1
Rentang	4

Jumlah Kelas	5
Interval Skor maksimal – skor minimal / jumlah kelas	0,8

(Sumber Tabel : Data Primer yang Diolah, 2024)

Berdasarkan tabel 4.3 Jarak antar kategori sebesar 0,8 sehingga jenjang interval diperoleh hasil sebagai berikut :

Tabel 4.4 Jenjang Interval

Interval	Kriteria
4,21 – 5,00	Sangat Tinggi
3,41 – 4,20	Tinggi
2,61 – 3,40	Cukup
1,81 – 2,60	Rendah
1,00 – 1,80	Sangat Rendah

(Sumber Tabel : Data Primer yang Diolah, 2024)

4.2.1 Variabel *Green Training*

Tanggapan responden pada masing-masing pernyataan yang terdapat pada setiap variabel *Green Training* adalah sebagai berikut :

Indikator	Keterangan	Indeks										Total FS	Rata-Rata	Nilai
		STS		TS		N		S		SS				
		F	FS	F	FS	F	FS	F	FS	F	FS			
X1.1	diperusahaan sebelum bekerja, karyawan dapat memperoleh kesempatan untuk dilatih tentang pengenalan masalah lingkungan	2	2	2	4	7	21	37	148	32	160	335	4,19	Tinggi
X1.2	karyawan menerima pelatihan lingkungan dan program pelatihan lingkungan yang diberikan sesuai dengan iklim dan kebutuhan perusahaan	0	0	2	4	4	12	40	160	34	170	346	4,33	Sangat Tinggi
X1.3	karyawan perusahaan menggunakan pelatihan lingkungan mereka secara efektif dan bekerjasama untuk menggunakan pelatihan lingkungan mereka	0	0	4	8	6	18	39	156	31	155	311	3,89	Tinggi
Nilai Rata-rata													4,13	Tinggi

(Sumber Tabel : Data Primer yang Diolah, 2024)

Berdasarkan tabel 4.5 diatas menunjukkan hasil bahwa rata-rata jawaban responden pada variabel *Green Training* memperoleh nilai sebesar 4,13 atau dalam kategori tinggi (3,41 – 4,20). Hal tersebut menunjukkan bahwa karyawan Bank Rakyat Indonesia Pemalang mampu menerapkan *Green Training* dengan baik pada lingkungan perusahaan. Adapun contoh penerapan Green Training saat bekerja yaitu dimana para karyawan setiap pagi setelah doa pagi selesai , manager memberikan arahan serta strategi melalui zoom meeting bersama yang berlandaskan bagaimana strategi yang digunakan hari ini untuk team marketing dalam mencapai target yang masih sangat banyak, dan kemudian bagaimana implementasinya , evaluasi dan pengarahan tersebut diberikan pada saat zoom dikarenakan ketidakmungkinan para karyawan untuk berkumpul di satu tempat sedangkan unit kerja di sebar diberbagai penjuru dari atas sampai sisi timur yang berlawanan sehingga titik tengah dalam pemberian pelatihan strategi diambil dengan zoom meeting.

4.2.2 Variabel *Green Recruitmen*

Tanggapan responden pada masing-masing pernyataan yang terdapat pada setiap variabel *Green Recruitmen* adalah sebagai berikut

Tabel 4.6 Tanggapan Responden Variabel Green Recruitment

Indikator	Keterangan	Indeks										Total FS	Rata-Rata	Nilai
		STS		TS		N		S		SS				
		F	FS	F	FS	F	FS	F	FS	F	FS			
X2.1	ditempat saya bekerja perekrutan karyawan melalui web dan memilih meminimalisir penggunaan kertas untuk dibaca untuk mengurangi banyak kertas	0	0	3	6	5	15	38	152	34	170	337	4,21	Sangat Tinggi
X2.2	ditermpat saya bekerja memberikan arahan visi lingkungan yang jelas kepada sumber daya manusia, dan memilih kandidat pekerja yang ramah lingkungan	0	0	2	4	5	15	40	160	33	165	340	4,25	Sangat Tinggi
X2.3	ditempat saya bekerja pengenalan bersifat mendorong karyawan untuk mencapai sasaran dalam melestarikan lingkungan hijau.	1	1	1	2	0	0	43	172	35	175	347	4,34	Sangat Tinggi
Nilai Rata-rata												4,27	Sangat Tinggi	

(Sumber Tabel : Data Primer yang Diolah, 2024)

Berdasarkan tabel 4.6 diatas menunjukkan hasil bahwa rata-rata jawaban responden pada variabel *Green Recruitment* memperoleh nilai sebesar 4,27 atau dalam kategori sangat tinggi (4,21 – 5,00). Hal tersebut menunjukkan bahwa karyawan Bank Rakyat Indonesia Pemalang mampu menerapkan *Green Recruitment* dengan baik pada lingkungan perusahaan serta dapat menemukan kadidat karyawan yang lebih efektif serta efisien. Adapun contoh penerapan *Green Recruitmen* di perusahaan yaitu ketika Bank BRI Cabang Pemalang membuka rekrutment kandidat baru, para pendaftar sekarang di arahkan untuk tidak menumpuk lamaran berkas ke perusahaan tetapi di arahkan melalui pendaftaran web online tanpa adanya berkas kertas yang masuk ke perusahaan sehingga meminimalisir penggunaan kertas dan tempat untuk sebagai arsip, kemudian selanjutnya para kandidat apabila sudah terseleksi dan memenuhi persyaratan akan di hubungi melalui aplikasi Whatshap, Gmail, maupun SMS atau telfon seluler, Kemudian untuk proses selanjutnya yaitu wawancara dengan sistem zoom meeting online dengan cara memberikan jadwal zoom ke para pihak kandidat tanpa adanya tatap muka secara langsung, dan seterusnya sampai ke TTD kontrak pun juga sekarang di pandu melalui website.

4.2.3 Variabel *Organization Citizenship Behavior For The Environment*

Tanggapan responden pada masing-masing pernyataan yang terdapat pada setiap variabel *Organization Citizenship Behavior For The Environment* (OCBE) adalah sebagai berikut :

Tabel 4.7 Tanggapan Responden Variabel OCBE

Indikator	Keterangan	Indeks										Total FS	Rata-Rata	Nilai
		STS		TS		N		S		SS				
		F	FS	F	FS	F	FS	F	FS	F	FS			
Z1	karyawan selalu membuang sampah pada tempatnya	1	1	1	2	6	18	44	176	28	140	337	4,21	Sangat Tinggi
Z2	karyawan selalu melakukan tindakan yang berkontribusi secara positif terhadap lingkungan	2	2	1	2	9	27	42	168	26	130	329	4,11	Tinggi
Z3	karyawan satu dengan yang laun selalu siap untuk membantu	0	0	2	4	3	9	43	172	32	160	345	4,31	Sangat Tinggi
Nilai Rata-rata													4.21	Sangat Tinggi

(Sumber Tabel : Data Primer yang Diolah, 2024)

Berdasarkan tabel 4.7 diatas menunjukkan hasil bahwa rata-rata jawaban responden pada variabel OCBE memperoleh nilai sebesar 4,21 atau dalam kategori sangat tinggi (4,21 – 5,00). Hal tersebut menunjukkan bahwa karyawan Bank Rakyat Indonesia Pemalang mampu menerapkan OCBE dengan baik pada lingkungan perusahaan. Adapun contoh pekerja menerapkan OCBE yaitu setiap pagi seluruh karywan BRI Cabang Pemalang melakukan doa pagi bersama tanpa adanya paksaan dari atasan, hal itu terus dilakukan sampai menjadi adat setiap pagi di perusahaan, kemudian saat pekerja saling banyak pekerjaan atau kesibukan mereka selalu saling tolong menolong apabila ada pekerjaan satu team yang belum selesai, dalam pulang kerja pun kami selalu bersama waktunya, karyawan juga selalu menerapkan sikap kebersihan baik membuang sampah pada tempat di area ruangan sendiri maupun di luar perusahaan karena hal tersebut sangat menunjukan citra dan reputasi yang baik bagi perusahaan.

4.2.4 Variabel *Green Performance*

Tanggapan responden pada masing-masing pernyataan yang terdapat pada setiap variabel *Green Performance* adalah sebagai berikut :

Tabel 4.8 Tanggapan Responden Variabel *Green Performance*

Indikator	Keterangan	Indeks										Total FS	Rata-Rata	Nilai
		STS		TS		N		S		SS				
		F	FS	F	FS	F	FS	F	FS	F	FS			
Y1	ditempat saya bekerja melibatkan semua karyawan dalam aski peduli terhadap lingkungan	1	1	1	2	5	15	36	144	37	185	347	4,34	Sangat Tinggi
Y2	ditempat saya bekerja permisahan terhadap limbah baik padat dan limbah cair	0	0	4	8	10	30	39	156	27	135	329	4,11	Tinggi
Y3	dtempat saya bekerja dapat mengelola limbah dengan baik dan banyak tanaman hijau di sekitar perusahaan	2	2	4	8	12	36	37	148	25	125	319	3,99	Tinggi
Nilai Rata-rata													4,15	Tinggi

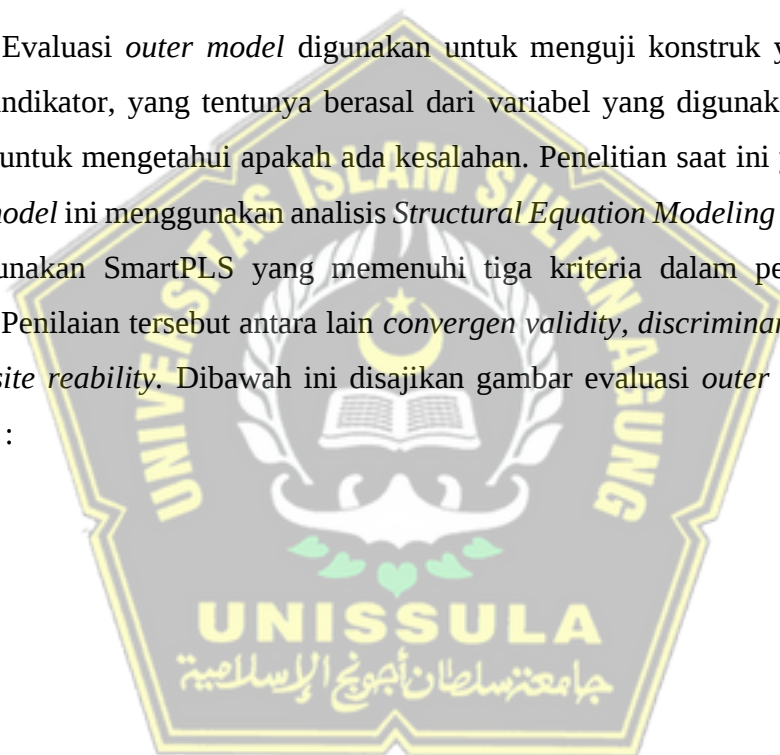
(Sumber Tabel : Data Primer yang Diolah, 2024)

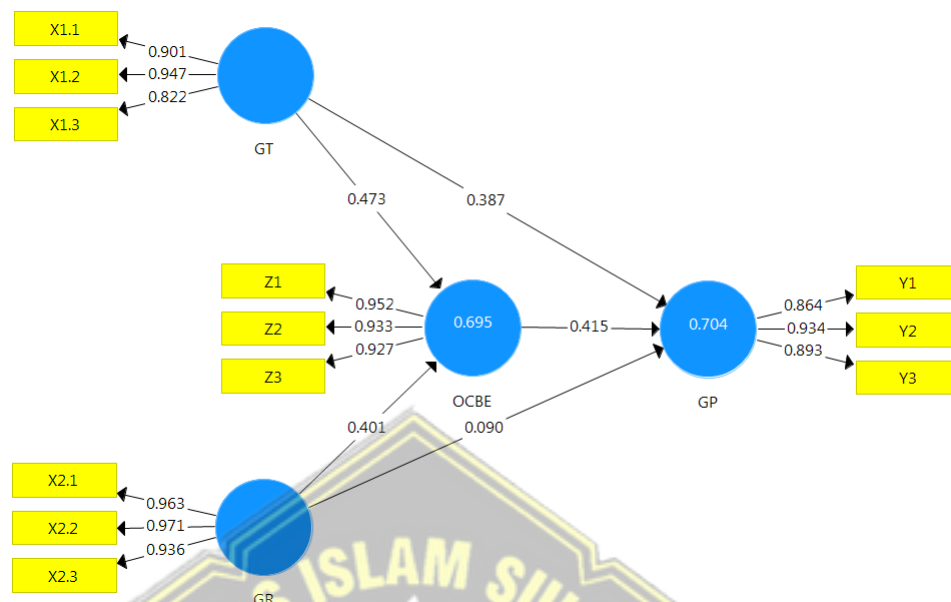
Berdasarkan tabel 4.8 diatas menunjukkan hasil bahwa rata-rata jawaban responden pada variabel *Green Performance* memperoleh nilai sebesar 4,15 atau dalam kategori tinggi (3,41 – 4,20).. Hal tersebut menunjukkan bahwa karyawan

Bank Rakyat Indonesia Pemalang mampu menerapkan Green Performance dengan baik pada lingkungan perusahaan. Dalam Green performance di perusahaan seluruh pekerja mengerti artinya kebersihan itu penting, setiap ada meja atau ruangan yang kotor pasti ada yang mengingatkan dari rekan masing- masing divisi untuk rapi maupun bersih, pemisahan kebersihan sampah pun juga selalu di bedakan jenisnya di area perusahaan, tanaman-tanaman di sekitar perusahaan juga sangat mendukung Green Performance bagi karyawan agar saat bekerja suasana tidak terlalu gersang maupun panas.

4.3 Analisis Model Pengukuran (*Outer Model*)

Evaluasi *outer model* digunakan untuk menguji konstruk yang ada pada setiap indikator, yang tentunya berasal dari variabel yang digunakan. Tujuannya adalah untuk mengetahui apakah ada kesalahan. Penelitian saat ini yang ada pada *outer model* ini menggunakan analisis *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan menggunakan SmartPLS yang memenuhi tiga kriteria dalam penelitian *outer model*. Penilaian tersebut antara lain *convergen validity*, *discriminant validity*, dan *composite reability*. Dibawah ini disajikan gambar evaluasi *outer model* sebagai berikut :





Gambar 4.1 Skema Model Penelitian
(Sumber Gambar : Hasil Outer SmartPLS 3.0)

4.3.1 Validitas Konvergen (*Convergent validity*)

Pengujian pada *convergent validity* digunakan untuk mengevaluasi *outer loading* dan nilai *average variance extracted* (AVE). Indikator dianggap baik dan memenuhi *convergent validity*, apabila nilai *outer* > 0,70 dan nilai AVE > 0,50. Tabel 4.8 berikut menunjukkan nilai *outer loading* dari masing-masing indikator yang berkaitan dengan variabel penelitian

Tabel 4.8 Outer Loading Indikator Variabel Penelitian

Variabel	Indikator	Outer Loading	Taraf Convergen Validity	Keterangan
Green Training	X1.1	0,901	0,70	Valid
	X1.2	0,947		Valid
	X1.3	0,822		Valid
Green Recruitment	X2.1	0,936		Valid
	X2.2	0,971		Valid

	X2.3	0,936	Valid
Organization	Z1	0,952	Valid
Citizenship Behavior For The Environment (OCBE)	Z2	0,933	Valid
	Z3	0,927	Valid
Green Performance	Y1	0,864	Valid
	Y2	0,934	Valid
	Y3	0,893	Valid

(Sumber Tabel : Data Primer yang Diolah, 2024)

Berdasarkan Tabel 4.8 menunjukkan bahwa nilai *outer loading* masing-masing variabel *Green Training*, *Green Recruitment*, *OCBE*, dan *Green Performance* $> 0,7$. Dapat disimpulkan bahwa setiap indikator yang digunakan pada penelitian ini valid. Oleh sebab itu, indikator yang digunakan dalam penelitian ini cocok untuk mengukur variabel penelitian. Setelah itu, AVE (*Average Variance Extracted*) untuk setiap variabel dihitung dapat mengevaluasi validitas konvergen. Berikut Tabel 4.9 hasil uji melihat AVE (*Average Variance Extracted*) seluruh variabel dalam penelitian ini :

Tabel 4.9 Hasil Validitas dan Reliabilitas Konstruk

Variabel	(rho_a)	Average Variance Extracted (AVE)	Rule of Number	Keterangan
Green Training	0,888	0,794	0,5	Valid
Green Recruitment	0,955	0,916		Valid
OCBE	0,879	0,879		Valid
Green Performance	0,936	0,806		Valid

(Sumber Tabel : Data Primer yang Diolah, 2024)

Berdasarkan hasil olah data pada tabel 4.9 menunjukkan bahwa nilai AVE pada setiap variabel penelitian memiliki $> 0,5$. Hal ini dapat diartikan bahwa variabel penelitian memenuhi *rule of thumb* yakni $AVE > 0,5$ sehingga hal ini dapat dinyatakan bahwa variabel penelitian mampu menjadi konstruk penelitian yang baik untuk digunakan.

4.3.2 Validitas Diskriminasi (Discriminant Validity)

Discriminant validity merupakan model pengukuran dengan refleksi indikator yang dinilai berdasarkan *cross loading* dengan pengukuran lebih besar dibandingkan dengan ukuran konstruk lain. Oleh karena itu, hal ini menunjukkan bahwa konstruk laten memprediksi ukuran item pengukuran yang lebih baik dibandingkan ukuran yang ada pada blok lain. Tabel 4.10 berikut menunjukkan hasil *cross-loading*:

Tabel 4.10 Hasil Cross Loading Indikator Setiap Variabel

Indikator	GREEN PERFORMANCE	GREEN RECRUITMEN	GREEN TRAINING	OCBE
X1.1	0,653	0,599	0,901	0,703
X1.2	0,769	0,753	0,947	0,789
X1.3	0,694	0,840	0,822	0,642
X2.1	0,709	0,963	0,805	0,717
X2.2	0,673	0,971	0,796	0,735
X2.3	0,723	0,936	0,751	0,806
Y1	0,864	0,738	0,735	0,867
Y2	0,934	0,658	0,707	0,633
Y3	0,893	0,556	0,684	0,603
Z1	0,757	0,763	0,806	0,952
Z2	0,654	0,689	0,711	0,933
Z3	0,817	0,759	0,732	0,927

(Sumber Tabel : Data Primer yang Diolah, 2024)

Berdasarkan hasil dari olah data pada tabel 4.10 bahwa nilai *cross-loading* masing-masing indikator menunjukkan korelasi dengan masing-masing variabel penelitian. Nilai *cross-loading* masing-masing indikator menunjukkan hasil yang > 0,7. Hasil ini dapat dilihat dari korelasi konstruk dengan item pengukuran yang memiliki nilai yang lebih besar daripada ukuran konstruk lainnya. Sehingga

indikator-indikator dalam penelitian ini mampu dan layak digunakan untuk mengukur variabel-variabel yang diteliti dengan baik. Pada variabel *Green Performance* lebih tinggi daripada variabel yang lain yang menunjukkan hasil ini sangat baik. Pada bagian variabel *Green Training* juga menunjukkan lebih tinggi daripada variabel yang lain. Variabel *Green Recruitment* juga menunjukkan lebih tinggi daripada yang lain. Variabel *Organizational Citizenship Behavior For Environment* juga memiliki nilai lebih tinggi dibanding yang lain.

4.3.3 Uji Reliabilitas (*Composite Reliability*)

Structural Equation Modelling (SEM) dengan menggunakan *software* SmartPLS membutuhkan asumsi reliabilitas untuk mengukur konsistensi internal alat ukur. *Composite reliability* dan *cronbach's alpha* adalah dua kriteria yang digunakan untuk menguji reliabilitas konstruk. *Composite reliability* digunakan untuk menentukan nilai sebenarnya dari reliabilitas konstruk. Sedangkan nilai *cronbach's alpha* digunakan untuk mengukur batas bawah dari nilai reliabilitas suatu konstruk. *Rule of thumb* dari *composite reliability* dan *cronbach's alpha* > 0,70. Hasil nilai pada *cronbach's alpha* disajikan dalam Tabel 4.11 berikut ini :

Tabel 4.11 Cronbach's Alpha Variabel Penelitian

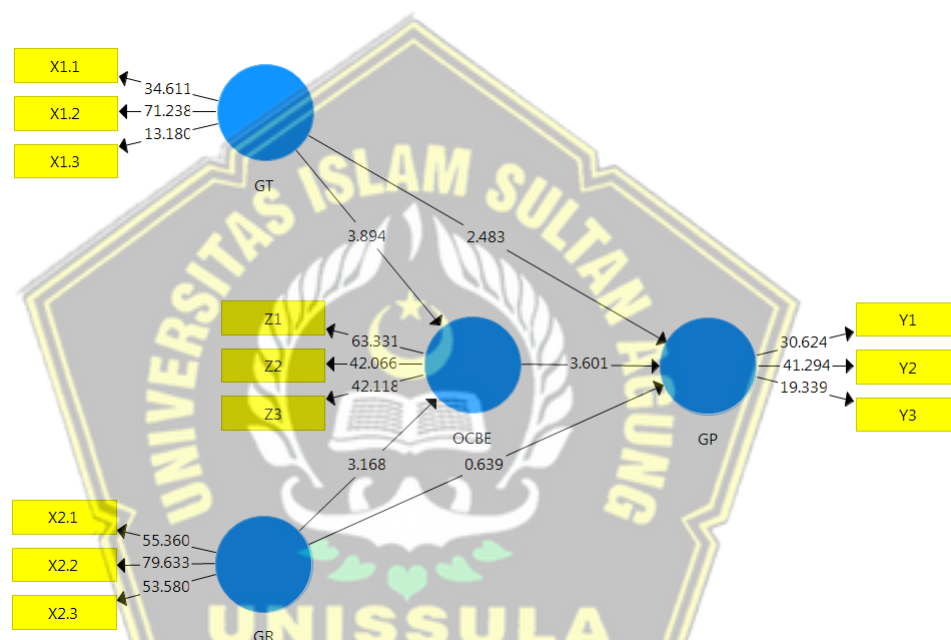
	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Keterangan
GREEN PERFORMANCE	0,880	0,888	0,925	Reliabel
GREEN RECRUITMEN	0,954	0,955	0,970	Reliabel
GREEN TRAINING	0,869	0,879	0,920	Reliabel
OCBE	0,931	0,963	0,956	Reliabel

(Sumber Tabel : Data Primer yang Diolah, 2024)

Berdasarkan pada tabel diatas, seluruh nilai *cronbach alpha* dan nilai *composite reliability* telah memenuhi syarat diatas 0,70 yang berarti variabel tersebut dapat dikatakan reliabel.

4.4 Analisis Model Struktural (Inner Model)

Uji *Inner Model* juga dikenal sebagai model struktural, digunakan untuk mengetahui pengaruh konstruk. Nilai *R-Square*, *F-Square*, *Q-Square*, dan *t-statistic* digunakan untuk menganalisis uji *Inner Model* untuk nilai signifikansinya. Dalam analisis *Structural Equation Modelling* (SEM), penelitian *inner model* dilakukan dengan bantuan program SmartPLS 3.0. Berikut adalah skema model struktural (*inner model*) dalam penelitian ditujukan pada Gambar 4.2 :



Gambar 4.2 Inner Model (Structural Model)

Sumber Gambar : Data Penelitian Diolah, 2024

4.4.1 Uji R-Square

Uji *R-square* digunakan untuk menunjukkan hubungan antar variabel laten berdasarkan teori yang dievaluasi oleh konstruk dependen. Pengaruh variabel laten independen terhadap variabel laten dependen mempunyai pengaruh yang *substantive* dengan melihat perubahan nilai *R-square*. Nilai *R-square* $> 0,67$ diartikan baik atau kuat sedangkan untuk *R-square* yang bernilai $> 0,33$ diartikan cukup atau moderat. Sementara untuk nilai *R-square* dengan nilai sebesar $< 0,19$ dikatakan lemah. Berikut disajikan hasil *R-Square* pada tabel 4.12 sebagai berikut

:

Tabel 4.12 Hasil Uji R-Square

	R Square	Keterangan
GREEN PERFORMANCE	0,704	Kuat
OCBE	0,695	Kuat

(Sumber Tabel : Data Primer yang Diolah, 2024)

Berdasarkan hasil olah data pada tabel 4.12 menunjukkan bahwa besarnya nilai *R-Square* variabel *Green Performance* sebesar 0,704 atau 70,4%. Artinya, bahwa dengan besarnya pengaruh variabel *Green Performance* yang telah dijelaskan oleh variabel *Green Training*, *Green Recruitment*, dan *Organization Citizenship Behavior for the Environment* sebesar 70,4%. Berarti sisanya 29,6% dijelaskan oleh variabel lain di luar model penelitian. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa nilai *R-square* pada konstruk variabel *Green Performance* memiliki nilai kuat karena memiliki nilai $> 0,67$.

Sedangkan nilai *R-Square* pada OCBE (*Organization Citizenship Behavior for the Environment*) sebesar 0,695 atau 69,5%. Artinya, bahwa dengan besarnya pengaruh variabel *Organization Citizenship Behavior for the Environment* yang telah dijelaskan oleh variabel *Green Training* dan *Green Recruitment* 69,5%. Berarti sisanya 30,5% dijelaskan oleh variabel lain di luar model penelitian. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa nilai *R-square* pada konstruk variabel *Organization Citizenship Behavior for the Environment* memiliki nilai kuat karena memiliki nilai $> 0,67$.

4.4.2 Hasil Q-Square

Square predictive relevance adalah uji yang menunjukkan seberapa baik nilai pada observasi yang dihasilkan oleh suatu model dan estimasi parameternya. Nilai *Q-square* > 0 menunjukkan bahwa model mempunyai nilai *predictive relevance*, sedangkan nilai untuk *Q-square* < 0 menunjukkan bahwa model kurang

memiliki *predictive relevance* Ghozali, I., & Latan, (2018). Berikut disajikan hasil pengujian *Q-square* variabel minat penggunaan untuk pada tabel 4.23 berikut ini :

Tabel 4.13 Hasil Uji *Q-Square*

	Q ² (Q-SQUARE)
GREEN PERFORMANCE	0,523
OCBE	0,596

(Sumber Tabel : Data Primer yang Diolah, 2024)

Berdasarkan hasil olah data pada tabel 4.13 dapat diketahui bahwa nilai *Q-Square* pada variabel *Green Performance* sebesar 0,523 dan nilai *Q-Square* pada variabel OCBE sebesar 0,596 nilai tersebut > 0 sehingga dapat diartikan model penelitian variabel *Green Performance* dan OCBE memiliki *predictive relevance* yang baik. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa mode penelitian ini memiliki nilai prediktif yang relevan.

4.4.3 Hasil *F-Square*

Pengujian *F-Square* digunakan untuk mengukur seberapa besar pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Apabila didapatkan nilai *F-Square* $< 0,02$ dianggap memiliki pengaruh yang lemah, *F-Square* $> 0,15$ dikategorikan cukup, dan apabila nilai *F-Square* $> 0,35$ dikategorikan kuat. Nilai *F2 (effect size)* dalam penelitian ini disajikan dalam tabel 4.14 berikut :

Tabel 4.14. Hasil *F-Square*

	GP	OCBE
GP		
GR	0,088	0,174
GT	0,134	0,241
OCBE	0,177	

(Sumber Tabel : Data Primer yang Diolah, 2024)

Berdasarkan tabel nilai *F-Square* diatas penelitian ini memiliki *F-Square* variabel *Green Recruitment* adalah 0,088 maka dapat disimpulkan bahwa kemampuan variabel *Green Recruitment* dalam menjelaskan variabel *Green Performance* tergolong lemah. Nilai *F-Square* pada variabel *Green Training*

sebesar 0,134 dapat disimpulkan bahwa kemampuan variabel *Green Training* dalam menjelaskan variabel *Green Performance* tergolong lemah. Nilai *F-Square* pada variabel OCBE sebesar 0,177 dapat disimpulkan bahwa kemampuan variabel OCBE dalam menjelaskan variabel *Green Performance* tergolong cukup. Nilai *F-Square* pada variabel *Green Recruitment* sebesar 0,174 dapat disimpulkan bahwa kemampuan variabel *Green Recruitment* dalam menjelaskan variabel OCBE tergolong cukup. Nilai *F-Square* pada variabel *Green Training* sebesar 0,241 dapat disimpulkan bahwa kemampuan variabel *Green Training* dalam menjelaskan variabel OCBE tergolong cukup. Nilai *F Hitung* digunakan untuk menguji apakah *model fit* (tepat) atau tidak, sehingga nilai *F* disebut ukuran *good of fit*. Uji *F* digunakan untuk menguji apakah variabel bebas dalam model, mampu menjelaskan perubahan nilai variabel terikat.

Penelitian ini menggunakan hasil *model fit* berdasarkan *Standardized Root Mean Square Residual* (SRMR) yang mengukur perbedaan antar korelasi yang diamati dan korelasi model yang tersirat. Model akan dianggap sesuai jika nilai SRMR kurang dari 0,08-0,10, menunjukkan kecocokan yang baik (*good fit*) (Hair Jr et al, 2017). Selanjutnya, *chi-square* digunakan untuk menentukan apakah ada perbedaan antara dua matriks kovarians, yaitu matriks populasi dan sampel. Jika nilai *chi-square* > 0,05, maka model yang diuji dianggap baik. Pengujian ini juga menggunakan *normal fit indeks* (NFI), di mana nilai NFI sebesar 0,90 menunjukkan *good fit*, sedangkan $0,80 < NFI < 0,90$ adalah sering disebut *marginal fit*.

Tabel 4.15 Fit Summary

Model	Nilai	Keterangan
SRMR	0,087	Good Fit
Chi-Square	6091,512	Good Fit
NFI	0,786	Marginal Fit

(Sumber Tabel : Data Primer yang Diolah, 2024)

Berdasarkan tabel 4.15 hasil uji kecocokan model SRMS menghasilkan nilai sebesar 0,087, hal tersebut menunjukkan hasil *good fit*. Selanjutnya, berdasarkan model *chi-square* memiliki nilai sebesar 6091,512, hal tersebut menunjukkan hasil *good fit*

dikarenakan nilainya $> 0,05$. Adapun berdasarkan model NFI menghasilkan nilai sebesar 0,742, hal tersebut menunjukkan hasil *marginal fit* dikarenakan nilainya kurang dari nilai yang ditentukan yaitu $> 0,90$.

Berdasarkan pengujian model fit menggunakan *Structural Equation Model* (SEM) dengan aplikasi SmartPLS versi 3.0, menunjukkan bahwa nilai *chi-square* dalam penelitian ini signifikan, itu mungkin disebabkan oleh ukuran sampel sebanyak 80 karyawan. Namun, nilai ini tidak dapat dijadikan satu-satunya acuan untuk model fit. Kemudian, jika nilai SRMR dalam penelitian ini $< 0,08-0,10$, maka model dianggap sesuai dengan data yang ada. Artinya ada perbedaan antara matriks korelasi observasi dan prediksi kecil. Nilai *Average Variance Extracted* (AVE) yang lebih besar dari 0,05 menunjukkan bahwa konstruk valid secara konvergen. Selanjutnya nilai *cross loading* lebih dari 0,7 menunjukkan validitas diskriminan yang baik, artinya konstruk dalam model dapat dibedakan satu sama lain. Kemudian, nilai *Composite Reliability* (CR) dan *Cronbach's Alpha* lebih besar dari 0,7 menunjukkan bahwa konstruk memiliki realitas yang baik.

Secara keseluruhan, pengujian model fit menunjukkan bahwa model penelitian ini layak dan dapat digunakan untuk menganalisis hubungan antar variabel Green Training, Green Recruitment, Organizational Citizenship For Environment dan Green Performance. Model ini juga memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas, sehingga hasil penelitian dapat dianggap akurat dan dapat diandalkan.

4.5 Uji Hipotesis

Dalam penelitian ini pengujian hipotesis dilakukan berdasarkan *t-statistic*. Dengan menggunakan signifikansi *t-statistic*, hasil signifikansi dari koefisien parameter jalur *structural* antar variabel dapat dihitung dengan signifikansi *t-statistic*. Skor *path coefficient* pada *inner model* yang ditunjukkan pada nilai *t-statistic* harus diatas 1.96 untuk hipotesis 2 ekor (*two tailed*) dan diatas 1,64 untuk hipotesis 1 ekor (*one tailed*). Pengaruh *structural* antar variabel dinilai signifikan apabila nilai koefisien uji *t-statistic* $> t$ tabel atau *p-value* $< 0,05$. Hasil uji *t-statistic* ditunjukkan pada tabel 4.16

Tabel 4.16 Hasil Uji Signifikansi t-statistic

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standar d Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
GREEN RECRUITMEN -> GREEN PERFORMANCE	0,090	0,081	0,142	0,639	0,523
GREEN RECRUITMEN -> OCBE	0,401	0,391	0,127	3,168	0,002
GREEN TRAINING -> GREEN PERFORMANCE	0,387	0,388	0,156	2,483	0,013
GREEN TRAINING -> OCBE	0,473	0,478	0,121	3,894	0,000
OCBE -> GREEN PERFORMANCE	0,415	0,422	0,115	3,601	0,000

(Sumber Tabel : Data Penelitian Diolah, 2024)

Berdasarkan Tabel 4.16 dapat diketahui bahwa peneliti ini meneliti pengaruh langsung variabel independen terhadap variabel dependen dan analisis intervening. Berikut ini penjelasan dari tabel 4.16 mengenai hasil uji t-statistics :

- 1) *Green Training* berpengaruh positif terhadap *Green Performance* dengan nilai original sample sebesar 0,387, nilai statistics sebesar 2,483 > 1,96, dan P-value sebesar 0,013 < 0,05. Hal tersebut terjadi karena Green Training merupakan pelatihan yang dibentuk baik untuk karyawan baru ataupun karyawan lama yang sudah bekerja di perusahaan , Green Training diberikan agar karyawan dapat bekerja sesuai dengan prosedur maupun visi misi yang sudah dijadikan pedoman di perusahaan , dengan begitu Green Training dapat menimbulkan Green Performance yang sesuai dengan harapan perusahaan.
- 2) *Green Recruitment* berpengaruh positif terhadap *Green Performance* tetapi tidak signifikan dengan nilai original sample sebesar 0,090, nilai statistics sebesar 0,633 > 1,96, dan P-value sebesar 0,523 > 0,05. Hal tersebut terjadi karena Green Recruitment merupakan proses awal dalam perekrutan karyawan

penerapan green recruitment yang dilakukan oleh pihak HRD di PT Bank Rakyat Indonesia sudah dilakukan dengan baik, mulai dari penggunaan Gmail untuk proses rekrutmen, penggunaan online Gogle form diterapkan kepada seluruh kandidat, menerapkan wawancara terhadap kandidat secara online bagi seluruh kandidat, Namun dikarenakan *Green Recruitment* merupakan proses awal hanya sampai pekerja kandidat masuk ke perusahaan, dengan budaya maupun individu yang sehari-hari setelah bekerja di perusahaan dapat mengubah pola kebiasaan kinerja karyawan dengan begitu *Green Recruitment* berpengaruh positif terhadap tetapi tidak signifikan terhadap *Green Performance*.

- 3) *Green Training* berpengaruh positif terhadap OCBE (*Organization Citizenship Behavior for the Environment*) dengan nilai original sample sebesar 0,473, nilai statistics sebesar $3,894 > 1,96$, dan P-value sebesar $0,000 < 0,05$. Hal tersebut terjadi karena *Green Training* merupakan pelatihan yang dibentuk baik untuk karyawan baru ataupun karyawan lama yang sudah bekerja di perusahaan, *Green Training* diberikan agar membentuk karakter karyawan, baik kepribadian maupun dalam bersosialisasi dengan atasan maupun sesama teman karyawan, dan sikap inisiatif yang timbul dari sendiri dalam beradab maupun sopan santun tanpa adanya dorongan dari orang lain. Sehingga dapat bekerja sesuai dengan prosedur maupun visi misi yang sudah dijadikan pedoman di perusahaan, dengan begitu *Green Training* berpengaruh positif terhadap OCBE (*Organization Citizenship Behavior for the Environment*)
- 4) *Green Recruitment* berpengaruh positif terhadap OCBE (*Organization Citizenship Behavior for the Environment*) dengan nilai original sample sebesar 0,401, nilai statistics sebesar $3,168 > 1,96$, dan P-value sebesar $0,002 < 0,05$. Hal tersebut terjadi karena *Green Recruitment* merupakan proses seleksi antar kandidat yang di dalamnya menerapkan sikap individu dalam penanganan masalah, personal branding individu sehingga dalam bekerja bisa mengatasi berbagai masalah yang akan di hadapi, contohnya saat interview kandidat akan di tanya oleh User management mengenai hal apa yang akan kandidat lakukan apabila menemui masalah, kemudian kandidat yang di wawancarai akan menjawab dengan sendirinya dengan se bagus bagusnya dan se profesional

tanpa adanya permintaan menjawab dari User pewawancara manajemen, sikap tersebut dapat dijadikan dalam personal individu yang tanggap dan inisiatif dalam menangani sebuah pertanyaan maupun permasalahan. Dengan begitu *Green Recruitment* berpengaruh positif terhadap OCBE (*Organization Citizenship Behavior for the Environment*).

- 5) OCBE (*Organization Citizenship Behavior for the Environment*) berpengaruh positif terhadap *Green Performance* dengan nilai original sample 0,415, nilai statistics 3,601 > 1,96, dan P-value sebesar 0,000 < 0,05. Hal tersebut terjadi karena tindakan sukarela individu yang mengarah pada kinerja lingkungan yang efektif dalam suatu organisasi, yaitu contoh para karyawan membuat sampah pada tempatnya, karyawan setiap Jumat melakukan olahraga bersama atau pengajian bersama di perusahaan yang menimbulkan performance kinerja menjadi kompak dan nyaman, hal tersebut sudah menjadi kebiasaan para karyawan karena sikap dan karakter individu mereka sudah terbentuk dengan begitu OCBE (*Organization Citizenship Behavior for the Environment*) berpengaruh positif terhadap *Green Performance*.

Sedangkan hasil *path coefficient* dari konstruk penelitian dapat dilihat pada tabel 4.17

Tabel 4.17 Path Coefficient

	Original Sample (O)	T Statistics (O/STD EV)	P Values	Hipotesis	Keterangan
GREEN RECRUITMEN -> GREEN PERFORMAN CE	0,090	0,639	0,523	H2	Ditolak
GREEN RECRUITMEN -> OCBE	0,401	3,168	0,002	H4	Diterima
GREEN TRAINING -> GREEN PERFORMAN CE	0,387	2,483	0,013	H1	Diterima

GREEN TRAINING -> OCBE	0,473	3,894	0,000	H3	Diterima
OCBE -> GREEN PERFORMAN CE	0,415	3,601	0,000	H5	Diterima

(Sumber Tabel : Data Penelitian Diolah, 2024)

Berdasarkan hasil uji tabel 4.17 dijelaskan lebih rinci sebagai berikut :

1) H1 : *Green Training* Berpengaruh Positif Terhadap *Green Performance*

Berdasarkan tabel 4.17 menunjukkan bahwa nilai original sample sebesar 0,387, nilai dan P-value sebesar $0,013 < 0,05$. Maka, dapat disimpulkan H1 yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh *Green Training* terhadap *Green Performance* dinyatakan **diterima**.

2) H2 : *Green Recruitment* Berpengaruh Negatif Terhadap *Green Performance*

Berdasarkan tabel 4.17 menunjukkan bahwa nilai original sample sebesar 0,090, nilai dan P-value sebesar $0,523 < 0,05$. Maka, dapat disimpulkan H2 yang menyatakan bahwa tidak terdapat pengaruh *Green Recruitment* terhadap *Green Performance* dinyatakan **ditolak**.

3) H3 : *Green Training* Berpengaruh Positif Terhadap OCBE (*Organization Citizenship Behavior for the Environment*)

Berdasarkan tabel 4.17 menunjukkan bahwa nilai original sample sebesar 0,473, nilai dan P-value sebesar $0,000 < 0,05$. Maka, dapat disimpulkan H3 yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif *Green Training* terhadap OCBE (*Organization Citizenship Behavior*) dinyatakan **diterima**.

4) H4 : *Green Recruitmen* Berpengaruh Positif OCBE (*Organization Citizenship Behavior for the Environment*)

Berdasarkan tabel 4.17 menunjukkan bahwa nilai original sample sebesar 0,401, nilai dan P-value sebesar $0,002 < 0,05$. Maka, dapat disimpulkan H4 yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif *Green Recruitment* terhadap OCBE (*Organization Citizenship Behavior*) dinyatakan **diterima**.

5) **H5 : OCBE (*Organization Citizenship Behavior for the Environment*) Berpengaruh Positif Terhadap *Green Performance***

Berdasarkan tabel 4.17 menunjukkan bahwa nilai original sample sebesar 0,415, nilai dan P-value sebesar $0,000 < 0,05$. Maka, dapat disimpulkan H5 yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh OCBE (*Organization Citizenship Behavior for the Environment*) terhadap *Green Performance* dinyatakan **diterima**.

Dalam menilai signifikansi dapat dilihat dari P values dalam *specific indirect effects* pada output SmartPLS 3.0 sebagai berikut :

Tabel 4.18 Hasil *Indirect Effects*

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
GR -> OCBE -> GP	0,166	0,166	0,072	2,298	0,022
GT -> OCBE -> GP	0,196	0,201	0,075	2,627	0,009

(Sumber Tabel : Data Penelitian Diolah, 2024)

1. *Green Recruitment* terhadap *Green Performance* melalui variabel *Organizational Citizenship Behaviour for the Environment* Sebagai Variabel Intervening

Diketahui bahwa nilai p-value variabel *Green Recruitment* terhadap *Green Performance* melalui variabel *Organizational Citizenship Behaviour for the Environment* Sebagai Variabel Intervening adalah 0,022 yang mana skor p value kurang dari 0,05. Dapat disimpulkan bahwa variabel *Green Recruitment* berpengaruh terhadap *Green Performance* melalui variabel *Organizational Citizenship Behaviour for the Environment* Sebagai Variabel Intervening.

2. *Green Training* terhadap *Green Performance* melalui variabel *Organizational Citizenship Behaviour for the Environment* Sebagai Variabel Intervening

Diketahui bahwa nilai p-value variabel *Green Training* terhadap *Green Performance* melalui variabel *Organizational Citizenship Behaviour for the Environment* Sebagai Variabel Intervening adalah 0,009 yang mana skor p value kurang dari 0,05. Dapat disimpulkan bahwa variabel *Green Training* berpengaruh terhadap *Green Performance* melalui variabel *Organizational Citizenship Behaviour for the Environment* Sebagai Variabel Intervening.

4.6 Pembahasan Hasil Penelitian

4.6.1 Pengaruh *Green Training* Terhadap *Green Performance*

Pada pengujian hipotesis sebelumnya pengaruh *Green Training* berpengaruh terhadap *Green Performance* yang ditunjukkan dengan nilai koefisiensi estimasi sebesar 0,387, dan P-value sebesar $0,013 < 0,05$ yang artinya *Green Training* berpengaruh terhadap kemampuan pengetahuan dan keterampilan hijau karyawan yang ada di Bank Rakyat Indonesia (BRI) Pemalang. Terdapat berbagai cara untuk meningkatkan *Green Training* yaitu dengan cara melakukan praktik untuk peningkatan kemampuan yang meningkatkan kesadaran, pengetahuan, dan keterampilan karyawan terkait dengan lingkungan yang mendukung dengan beberapa solusi untuk mengurangi dampak terhadap lingkungan.

Evaluasi yang dilaksanakan untuk mencapai tujuan green training agar berlangsung secara berkelanjutan harus merujuk pada aktivitas yang mendorong pekerja agar menekuni keterampilan dalam menghindari kerusakan lingkungan serta menaruh perhatian pada isu lingkungan, yang menjadikannya sebagai hal penting untuk terwujudnya tujuan lingkungan (N. T. Pham et al., 2019). Evaluasi yang dilakukan terhadap pelaksanaan green training mampu memberikan penilaian dan koreksi terhadap suatu pelatihan hijau, sehingga ketepatan serta keberhasilan suatu pelatihan hijau dapat berjalan dengan sesuai. Dikarenakan ini adalah

perusahaan yang bergerak pada bidang jasa dan unsur manusianya cukup tinggi maka, baik manajemen maupun karyawan mempunyai pengaruh yang kuat agar perusahaan mendapatkan citra baik dan terpercaya.

Hasil uji hipotesis diatas sejalan dengan pernyataan pada penelitian terdahulu, menurut Yusril, M (2023) *Green Training* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Green Performance*.

4.6.2 Pengaruh *Green Recruitment* Terhadap *Green Performance*

Pada pengujian hipotesis sebelumnya *Green Recruitment* tidak berpengaruh terhadap *Green Performance* yang ditunjukkan dengan nilai koefisiensi estimasi sebesar 0,090 dan P-value sebesar $0,523 < 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa dalam melakukan proses rekrutmen karyawan harus memperhatikan beberapa faktor yang perlu dipenuhi untuk mewujudkan tercapainya tujuan lingkungan organisasi. Faktor-faktor tersebut antara lain kandidat diberi pertanyaan terkait lingkungan untuk mengetahui tingkat pengetahuan, kesadaran, kepedulian, dan komitmen lingkungan dalam memberikan umpan balik secara teratur terhadap peningkatan *green performance*. (Saeed et al., 2019). Hal tersebut terjadi karena *Green Recruitment* merupakan proses awal dalam perekrutan karyawan penerapan *green recruitment* yang dilakukan oleh pihak HRD di PT Bank Rakyat Indonesia sudah dilakukan dengan baik, mulai dari penggunaan Gmail untuk proses rekrutmen, penggunaan online Gogle form diterapkan kepada seluruh kandidat, menerapkan wawancara terhadap kandidat secara online bagi seluruh kandidat, Namun dikarenakan *Green Recruitment* merupakan proses awal hanya sampai pekerja kandidat masuk ke perusahaan, dengan budaya maupun individu yang sehari-hari setelah bekerja di perusahaan dapat mengubah pola kebiasaan kinerja karyawan dengan begitu *Green Recruitment* berpengaruh positif terhadap tetapi tidak signifikan terhadap *Green Performance*. Untuk mendapatkan kandidat yang sesuai dengan kategori ramah lingkungan haruslah memenuhi persyaratan yaitu peka terhadap isu-isu lingkungan dan bertanggung jawab pada kinerja lingkungan (Tang et al., 2018). Kontribusi perusahaan dalam menemukan dan merekrut kandidat yang pro terhadap lingkungan berdampak pada peningkatan

kinerja manajemen hijau secara positif (D. D. T. Pham & Paillé, 2019). Dengan demikian menunjukkan fakta bahwa *Green Recruitment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Green Performance*.

Hasil dari pengujian hipotesis diatas sejalan dengan pernyataan pada penelitian terdahulu, menurut Sholeh, R. M., & Waskito, J. (2024), Saputra, & Renata, G. R. (2023) *Green Recruitment* berpengaruh negatif terhadap *Green Performance* dikarenakan memiliki aspek seleksi yang mana proses seleksi ini ditentukan sendiri oleh perusahaan atau organisasi terkait dengan kriteria individu yang dibutuhkan. Pada penelitian ini menunjukkan bahwa semakin baik atau tinggi *Green Recruitment* maka semakin tinggi pula *Green Performance*. Begitu pula sebaliknya apabila *green recruitment* tidak mempengaruhi *green performance* maka terjadi kesalahan pada proses perekrutan, seperti karyawan yang terpilih menjadi training tidak melanjutkan proses perekrutan secara baik. Artinya Kekuatan dan kelemahan perusahaan terletak pada karyawannya. Dengan melakukan strategi rekrutmen yang baik memungkinkan perusahaan mendapatkan karyawan berkualitas yang dapat meningkatkan kinerja karyawan tersebut.

4.6.3 Pengaruh *Green Training* Terhadap OCBE (*Organization Citizenship Behavior for the Environment*)

Pada pengujian hipotesis sebelumnya pengaruh *Green Training* berpengaruh positif terhadap OCBE (*Organization Citizenship Behavior for the Environment*) yang ditunjukkan dengan nilai koefisiensi estimasi sample sebesar 0,473 dan P-value sebesar $0,000 < 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan harus diberikan pelatihan dan pendidikan untuk mengembangkan keterampilan dan pengetahuan yang dibutuhkan dalam sebuah organisasi. Peran penting pada program *Green Training* ini terbukti dengan pelaksanaan pelatihan atau pendidikan lingkungan dengan menerapkan program pelatihan yang memadai, memberikan kesempatan bagi karyawan untuk dilatih dan menggunakan pengetahuan dan keterampilan mereka, semakin besar potensi untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya maka upaya sukarela karyawan dan partisipasi aktif karyawan dalam kegiatan lingkungan juga semakin tinggi.

Hasil pengujian hipotesis diatas sejalan dengan pernyataan pada penelitian

terdahulu, menurut Nhat Tan PHAM et al. (2018), *Green Training* (pelatihan hijau) berdampak positif pada OCBE, menunjukkan bahwa pelatihan hijau dapat membangun kompetensi hijau yang mendorong karyawan untuk melakukan lebih banyak upaya dalam kegiatan lingkungan dan terlibat dalam kegiatan perilaku hijau di tempat kerja secara sukarela. Ketika karyawan mengetahui bahwa organisasi mereka berkomitmen terhadap lingkungan, mereka dapat menanamkan citra organisasi yang ramah lingkungan dalam pikiran mereka sendiri, menjadi lebih berkomitmen terhadap tujuan lingkungan mereka, dan berperilaku dengan cara yang ramah lingkungan. *Green Training* berdampak positif pada OCBE. Pada penelitian ini menunjukkan bahwa *Green Training* memainkan peran penting dalam meningkatkan OCBE.

4.6.4 Pengaruh *Green Recruitmen Terhadap OCBE (Organization Citizenship Behavior for the Environment)*

Pada pengujian hipotesis sebelumnya pengaruh *Green Recruitment* berpengaruh positif terhadap OCBE (*Organization Citizenship Behavior for the Environment*) yang ditunjukkan dengan nilai koefisiensi estimasi sample sebesar 0,401, nilai t dan P -value sebesar $0,002 < 0,05$. Hal ini menunjukkan dalam menentukan kumpulan kandidat harus memiliki potensi dan bakat yang dicari oleh perusahaan terutama potensi dan bakat atau pengetahuan dalam hal pelaksanaan hijau. Oleh karena itu OCBE merupakan tindakan bijaksana oleh karyawan dalam organisasi yang mengarah pada perbaikan lingkungan tanpa adanya penghargaan atau pun permintaan dari organisasi.

Ketika merekrut karyawan baru, perhatian lebih harus diberikan pada kesadaran kualitas lingkungan dan lingkungan karyawan. Karyawan yang direkrut melalui proses rekrutmen hijau memiliki kualifikasi yang lebih baik untuk memahami tujuan pengelolaan lingkungan perusahaan dan memecahkan masalah berdasarkan perlindungan lingkungan dan memotivasi mereka untuk memiliki kreativitas ramah lingkungan.

Hasil pengujian hipotesis diatas sejalan dengan pernyataan pada penelitian terdahulu, menurut Sinaga dan Nawangsari (2019) mengatakan bahwa *Green recruitment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCBE. OCBE

berkontribusi dalam meningkatkan kondisi kerja dan kualitas hubungan yang baik antar karyawan dan supervisor di tempat kerja. Dalam penelitian ini, bentuk OCBE ini berkontribusi untuk meningkat efektivitas organisasi karyawan dapat terlibat dalam perilaku pro-lingkungan sukarela dengan berbagai cara. Sebagai contoh, mereka dapat mengembangkan, menyarankan dan berbagi gagasan atau praktik inovatif atau melakukan tindakan diskresi di tempat kerja yang berkontribusi terhadap peningkatan kinerja lingkungan.

4.6.5 Pengaruh OCBE (*Organization Citizenship Behavior for the Environment*) Terhadap *Green Performance*

Pada pengujian hipotesis sebelumnya pengaruh OCBE (*Organization Citizenship Behavior for the Environment*) berpengaruh positif terhadap *Green Performance* yang ditunjukkan dengan nilai koefisien estimasi sebesar 0,415, nilai dan P-value sebesar $0,000 < 0,05$. Hal ini dikarenakan terdapat rasa peduli karyawan perusahaan pada lingkungan seperti pengelolaan limbah yang beraturan dan sebagainya.

Organizational citizenship behavior for environment (OCBE) didefinisikan sebagai individu dan perilaku sosial bebas yang tidak secara eksplisit diakui oleh sistem penghargaan formal dan yang berkontribusi pada pengelolaan lingkungan. Ketika karyawan diberi kesempatan untuk terlibat dalam isu-isu lingkungan dan dimotivasi oleh kebijakan manajemen kinerja hijau, ini secara signifikan mendorong mereka untuk memperoleh dan memanfaatkan pelatihan pengetahuan dan keterampilan hijau untuk berkontribusi pada kegiatan perlindungan lingkungan yang akan mempengaruhi *Green Performance*.

Hasil pengujian hipotesis diatas sejalan dengan pernyataan pada penelitian terdahulu, menurut Saputro, A. (2021) dan Aniqoh, N., Probosari, N., & Sutanto, H. (2022) mengatakan bahwa OCBE berpengaruh terhadap *Green Performance*. Pada penelitian ini OCBE merupakan tindakan pekerja yang tidak mengikat yang berhubungan dengan peningkatan kualitas lingkungan hidup / pro-lingkungan atas dasar kesadaran dan inisiatif pribadi.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian penulis, maka kesimpulan yang didapatkan sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa *Green Recruitment* berpengaruh positif terhadap *Green Performance* tetapi tidak signifikan. Hal tersebut terjadi karena *Green Recruitment* merupakan proses awal perekrutan karyawan dan penerapan *green recruitment* yang dilakukan oleh pihak HRD di PT Bank Rakyat Indonesia sudah dilakukan dengan baik yaitu mulai dari penggunaan Gmail untuk proses rekrutmen, penggunaan online *Google form* diterapkan kepada seluruh kandidat, menerapkan wawancara terhadap kandidat secara online bagi seluruh kandidat, Namun dikarenakan *Green Recruitment* merupakan proses awal hanya sampai pekerja kandidat masuk ke perusahaan, dengan budaya maupun individu yang sehari-hari setelah bekerja di perusahaan dapat mengubah pola kebiasaan kinerja karyawan dengan begitu *Green Recruitment* berpengaruh positif terhadap tetapi tidak signifikan terhadap *Green Performance*.
2. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa *Green Training* memiliki pengaruh positif terhadap *Green Performance*. Artinya semakin baik penerapan *Green Training* terhadap karyawan, maka akan semakin baik pula kualitas *Green Performance*. Hal ini dapat dilihat dari indikator *Green Training* dan *Green Performance* dimana ketika perusahaan sudah menggunakan komponen hijau dalam proses bekerja yang dapat di daur ulang dan tidak menggunakan bahan kimia dalam bekerja maka dapat meningkatkan kinerja lingkungan perusahaan. Contoh kegiatan yang dilakukan pada PT. Bank Rakyat Indonesia Pemalang menggunakan sedikit sumber daya seperti kertas, plastik, listrik dll.

3. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa *Green Training* memiliki pengaruh positif terhadap *Organization Citizenship Behavior For Environment* (OCBE). Artinya semakin baik penerapan *Green Training* maka akan semakin baik pula kualitas *Organization Citizenship Behavior For Environment*. Hal ini dapat dilihat dari indikator *Green Training* dimana ketika karyawan selalu melakukan tindakan yang berkontribusi secara positif terhadap lingkungan seperti membuang sampah, memberikan contoh terhadap rekan kerja untuk berperilaku positif maka dapat meningkatkan kinerja lingkungan perusahaan. Jika pada indikator pertama *Green Training* maka indikator *Organization Citizenship Behavior For Environment* juga akan meningkat, yang artinya jika karyawan selalu melakukan tindakan inisiatif dari dalam diri, maka perusahaan juga akan dapat meningkatkan dalam pengelolaan yang baik. Contoh kegiatan pada PT. Bank Rakyat Indonesia mematikan listrik pada saat tidak digunakan dan dapat membuang sampah pada tempatnya.
4. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa *Green Recruitment* memiliki pengaruh positif terhadap *Organization Citizenship Behavior For Environment*. Artinya semakin baik penerapan *Green Recruitment*, maka akan semakin baik pula kualitas *Organization Citizenship Behavior For Environment* pada perusahaan. Hal ini dapat dilihat dari indikator *Green Recruitment* dengan *Organization Citizenship Behavior For Environment*. Jika pada indikator pertama *Green Recruitment* meningkat maka indikator ketiga pada variabel *Organization Citizenship Behavior For Environment* juga akan meningkat, yang artinya jika perusahaan mampu meningkatkan kegiatan pembinaan atau pengarahan terkait dengan perilaku ramah lingkungan terhadap karyawan, maka karyawan juga akan meningkatkan sikap saling membantu terhadap satu sama lain. Contoh kegiatan pada PT. Bank Rakyat Indonesia karyawan lama dapat membantu karyawan baru untuk beradaptasi dengan lingkungan perusahaan.

5. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa *Organization Citizenship Behavior For Environment* memiliki berpengaruh terhadap *Green Performance*. Artinya semakin baik penerapan *Organization Citizenship Behavior For Environment*, maka akan semakin baik pula kualitas *Green Performance* pada perusahaan. Hal ini dapat dilihat pada indikator pertama *Organization Citizenship Behavior For Environment* meningkat maka indikator pertama pada *Green Performance* juga akan meningkat, yang artinya jika perusahaan dapat meningkatkan penggunaan komponen dalam proses produksi yang dapat di daur ulang, maka karyawan akan meningkatkan tindakan inisiatif terhadap lingkungan.

5.2 Saran

1. Berdasarkan hasil deskripsi variabel penelitian diketahui bahwa pada variabel *Green Recruitment* berpengaruh positif terhadap *Green Performance* tetapi tidak signifikan. Hal tersebut terjadi karena *Green Recruitment* merupakan proses awal dalam perekrutan karyawan penerapan *green recruitment* yang dilakukan oleh pihak HRD di PT Bank Rakyat Indonesia sudah dilakukan dengan baik, mulai dari penggunaan Gmail untuk proses rekrutmen, penggunaan online Gogle form diterapkan kepada seluruh kandidat, menerapkan wawancara terhadap kandidat secara online bagi seluruh kandidat, Namun dikarenakan *Green Recruitment* merupakan proses awal hanya sampai pekerja kandidat masuk ke perusahaan, dengan budaya maupun individu yang sehari hari setelah bekerja di perusahaan dapat mengubah pola kebiasaan kinerja karyawan dengan begitu *Green Recruitment* berpengaruh positif terhadap tetapi tidak signifikan terhadap *Green Performance* . Sebaiknya karyawan diterapkan sikap disiplin atau penataan peraturan pelanggaran ketentuan yang sudah ditetapkan agar ada sikap patuh terhadap pergantian era peraturan.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Terdapat beberapa keterbatasan dalam penelitian ini akan menjadi referensi pertimbangan bagi peneliti selanjutnya untuk mencapai hasil penelitian yang lebih baik. Beberapa keterbatasan penelitian ini yaitu penelitian ini mengumpulkan data dengan menyebarkan kuesioner menurut skala likert. Sehingga informasinya hanya terbatas pada point pertanyaan yang harus diisi oleh para responden yang terkadang jawaban tersebut mencerminkan keadaan sebenarnya dilapangan.

5.4 Agenda Penelitian Mendatang

Penelitian selanjutnya dapat menambahkan pada bagian kuesioner dengan menambahkan pertanyaan terbuka terhadap responden agar informasinya lebih jelas dan tidak terbatas.



DAFTAR PUSTAKA

- Ahmed, I., & Yohanna, Y. (2014). Training and development as a tool for enhancing employee's productivity: A case study of Ashaka cement company, Nigeria Plc. *IOSR Journal of Business and Management*, 16(5), 17-26.
- Ardiza, F., & Nawangsari, L. C. (2019). Effect of Green Performance Appraisal and Green Compensation and Rewards Mediated by OCBE to the Performance of Employees PT Telecommunications on Indonesia International (Telin),". *International Journal of Innovative Science and Research Technology*, 4(12), 702-709.
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance, and Normative Commitment to The Organization. *Journal of Occupational Psychology*, (Online), Vol. 63, No. 1-18.
- 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.
- Aniqoh, N., Probosari, N., & Sutanto, H. (2022, August). Pengaruh Green Training, Green Performance Management, dan Green Employee Involvement terhadap Organizational Citizenship Behavior For Environment Pada Karyawan di Waroeng Pohon. In *Prosiding Industrial Research Workshop and National Seminar* (Vol. 13, No. 01, pp. 1207-1214).
- 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.
- Anindyah, A. M., & Nugroho, S. P. (2023). Pengaruh Green Recruitment Dan Green Training Terhadap Kinerja Karyawan Menggunakan Organization Citizenship Behaviour Environment Sebagai Variabel Mediasi Pada Perusahaan Telekomunikasi Di Surakarta. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 3(5), 1097-1108.
- Arulrajah, A. A., & Opatha, H. H. D. N. P. (2010). Skills required for key HRM jobs in Sri Lanka. an explorative study of newspaper advertisement.
- Aslam, H., Azeem, M. U., Bajwa, S. U., Ramish, A., & Saeed, A. (2021). Developing organisational citizenship behaviour for the environment: the contingency role of environmental management practices. *Management Decision*, 59(12), 2932-2951.
- Astuti, S. D., Riyanto, F., & Demircioglu, A. (2023). How Does Green Human Resource Management Improve Sustainable Organizational Performance in Public Services.. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 14(2), 238-256.

- Astuti, S. I., Arso, S. P., & Wigati, P. A. (2015). Penilaian Kinerja Lingkungan. Analisis Standar Pelayanan Minimal Pada Instalasi Rawat Jalan Di RSUD Kota Semarang, 3, 103–111.
- AnuSingh, L. & Shikha, G. (2015). Impact of Green Human Resource Factors on Environmental Performance in Manufacturing Companies: An Empirical Evidence. *International Journal of Engineering and Management Sciences*, (Online), Vol. 6 No. 1.
- Arulrajah, A. A. & Opatha, H. H. (2016). Analytical and Theoretical Perspectives on Green Human Resource Management: A Simplified Underpinning. *International Business Research*, (Online), Vol. 9 No. 12.
- Arulrajah, A. A., Opatha, H. H., & Nawaratne, N. N. (2015). Green Human Resource Management Practices: A Review. *Sri Lankan Journal of Human Resource Management*, (Online). Vol. 5, No. 1.
- Bangwal, D., Tiwari, P., & Chamola, P., (2017). Green HRM, work-life and environment performance. *International Journal Environment, Workplace and Employment*, (Online). Vol. 4, No. 3.
- Bin, Bilal Saeed, Bilal Afsar, Shakir Hafeez, Imran Khan, Muhammad Tahir, Muhammad Asim Afridi. (2018). “Promoting Employee’s Proenvironmental Behaviour Through Green Human Resource Management Practices”.
- Boiral, O. Talbot, D. & Paillé, P. (2015). “Leading by example: A model of organizational citizenship behavior for the environment. *Business Strategy*
- Bronfman, N. C., Cisternas, P. C., López-vázquez, E., Maza, C. De, & Oyanedel, J. C. (2015). Understanding Attitudes and ProEnvironmental Behaviors in a Chilean Community, 14133–14152. <https://doi.org/10.3390/su71014133>
- Cesario, F. & Chambel, M. J. (2017). Linking Organizational Commitment and Work Engagement to Employee Performance. *Knowledge and Process Management Research Article*.
- Cheema, S., Afsar, B., & Javed, F. (2020). Employees' corporate social responsibility perceptions and organizational citizenship behaviors for the environment: The mediating roles of organizational identification and environmental orientation fit. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(1), 9-21.
- Cheema, S., Afsar, B., Al-Ghazali, B. M., & Maqsoom, A. (2019). How employees’ perceived corporate social responsibility affects employee’s pro-environmental behavior? The influence of organizational identification, corporate entrepreneurship, and environmental consciousness. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27, 616- 629.

- Chen, Y.S.; Chang, C. . (2013). The determinants of green product development performance: Green dynamic capabilities, green transformational leadership, and green creativity. *J. Bus. Ethics*, 116,107 – 119.
- Chen,Y.S., S.B.Lay, and C.T.Wen, 2006, The Influence of Green Innovation Performance on Debreanna L. Agbényiga, (2011), Organizational Culturee-Performance Link In The Human Services Setting, Administration In Social Work, 35, Pp.532–547.
- Cherian, J., & Jacob, J. (2012). A Study of Green HR Practices and Its Effective Implementation in the Organization: A Review. *International Journal of Business and Management*, (Online), Vol. 7, No. 21.
- Choi, J., H. (2014). The HR-performance link using two differently measured HR practices. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, Vol. 52, No. 370- 387.
- Dajani, M. A. Z. (2015). The Impact of Employee Engagement on Job Performance and Organisational Commitment in the Egyptian Banking Sector. *Journal of Business and Management Sciences*, (Online), Vol. 3, No. 5.
- Darmawati, Arum, Hidayati, L. N., & Herlina, D. S. (2010). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Organizational Citizenshi Behaviour Studi pada Karyawan Fakultas Ilmu Sosial dan Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta. *Jurnal Jurusan Manajemen*, (Online), 1-22.
- Delmonico, D., C. J. C. Jabbour, S. C. F. Pereira, A. B. L. de Sousa Jabbour, D. W. S. Renwick, & A. M. T. Thomé. (2018). Unveiling barriers to sustainable publicprocurement in emerging economies: evidence from a leading sustainablesupply chain initiative in Latin America. *Resources, ConservationandRecycling*, 134, 70- 79
- Davies, R. (2001). How to boost staff retention. *People Management*, (Online), Vol. 7, No. 8.
- Deshwal, P. (2015). Green HRM: An organizational strategy of greening people. *International Journal of Applied Research*, (Online), Vol. 1, No. 13.
- Dessler, Gary. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (edisi kesepuluh). Jakarta Barat: PT Indeks
- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a Theory of Organizational Culturee and Effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204–223.
- Djabatey, E. N. (2012). *Recruitment and Selection Practices of Organisations: A Case Study of HFC Bank (Gh) Ltd* (Doctoral dissertation).
- Ekwoaba, J. O., Ikeije, U. U., & Ufoma, N. (2015). The Impact of Recruitment and Selection Criteria on Organizational Performance.
- Gifford, R., & Nilsson, A. (2014). pro-environmental concern and behaviour : A review, 1–17. <https://doi.org/10.1002/ijop.12034>
- Graves, L. M., Sarkis, J., & Zhu, Q. (2013). How transformational leadership and

- employee motivation combine to predict employee proenvironmental behaviors in China. *Journal of Environmental Psychology*, 35, 81-91.
- Gumushluoglu, L. I. A. (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of Business Research*, 4, 262–289.
- He, J., Morrison, A. M., & Zhang, H. (2021). Being sustainable: The three-way interactive effects of CSR, green human resource management, and responsible leadership on employee green behavior and task performance. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(3), 1043-1054.
- Hoffman, A. J. (2001). Linking organizational and field-level analyses the diffusion of corporate environmental practice. *Organization & Environment*, 14(2), 133-156.
- Holland, R. W., Aarts, H., & Langendam, D. (2006). Breaking and creating habits on the working floor: A field-experiment on the power of implementation intentions. *Journal of Experimental Social Psychology*, 42, 776-783.
- Hrazdil, Karel, Fereshteh Mahmoudian, and Jamal A. Nazari. 2021. "Executive Personality and Sustainability: Do Extraverted Chief Executive Officers Improve Corporate Social Responsibility" *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 28(6):1564–78.
- Jabbour, C. J. C. (2010). Contributions of HRM throughout the stages of environmental management: methodological triangulation applied to companies in Brazil. *International Journal of Human Resource Management*, 21(7), 1049 – 1089.
- Jerónimo, H. M., Henriques, P. L., de Lacerda, T. C., da Silva, F. P., & Vieira, P. R. (2020). Going green and sustainable: The influence of green HR practices on the organizational rationale for sustainability. *Journal of business research*, 112, 413-421.
- Jia, J., Liu, H., Chin, T., & Hu, D. (2018). The continuous mediating effects of GHRM on employees' green passion via transformational leadership and green creativity. *Sustainability*, 10(9), 3237.
- Jiang, M., Wang, H., & Li, M. (2019). Linking empowering leadership and organizational citizenship behavior toward environment: The role of psychological ownership and future time perspective. *Frontiers in psychology*, 10, 2612.
- Kaiser, F. G., Oerke, B., & Bogner, F. X. (2007). Behavior-based environmental attitude : Development of an instrument for adolescents, 27,242–251. <https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2007.06.004>

- Khan, A. A., Abbasi, S. O. B. H., Waseem, R. M., Ayaz, M., & Ijaz, M. (2016). Dampak Pelatihan Dan Pengembangan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja: Sebuah Studi Sektor Telekomunikasi Pakistan. *Manajemen Dan Strategi Bisnis*, 7 (1), 29–46.
- Kim, A., Kim, Y., Han, K., Jackson, SE, & Ployhart, RE (2017). Pengaruh multilevel pada perilaku ramah lingkungan di tempat kerja secara sukarela: Perbedaan individu, perilaku pemimpin, dan advokasi rekan kerja. *Jurnal Manajemen*, 43, 1335-1358
- Lamm, E., Tosti-Kharas, J., & King, C. E. (2015). Empowering employee sustainability: Perceived organizational support toward the environment. *Journal of Business Ethics*, 128, 207-220
- Liara-González, , L., J.-J., D., &amli; M.-L., & A.R. (2018). Exililoring the mediating between transformational leadership and organizational life performance. 40, 412–432.
- Mabruroh & Anwar, S. (2022). Pengaruh Green Accounting, Ukuran Perusahaan dan Leverage Terhadap Financial Performance Dengan Nilai Perusahaan Sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal Ilmiah Bisnis, Manajemen Dan Akuntansi*, 5(2), 1776–1788.
- Manoppo, V. P. (2020). Transformational leadership as a factor that decreases turnover intention: a mediation of work stress and organizational citizenship behavior. *TQM Journal*, 32(6), 1395–1412.
- Mansour, Maan Hussein. 2020. “The Relationship between Human Resources Management Practices and Job Engagement: The Mediating Role of Psychological Capital.” *Management Science Letters* 10(13):3047–56.
- Martin, Leanne, Mathew P. White, Anne Hunt, Miles Richardson, Sabine Pahl, and Jim Burt. 2020. “Nature Contact, Nature Connectedness and Associations with Health, Wellbeing and pro-Environmental Behaviours.” *Journal of Environmental Psychology* 68.
- Mehta et al. (2015). Green HRM in pursuit of Environmentally Sustainable Business. *Universal Journal of Industrial and Business Management*, 74 – 79.
- Meule, Adrian. 2019. “Contemporary Understanding of Mediation Testing.” *Meta-Psychology* 3.
- Mahfud, Y., & Affandi, A. (2022). Efek Mediasi Organization Citizenship for Environment Pada Pengaruh Green Recuitment Dan Green Training Terhadap Employee Performance. *Jamasy: Jurnal Akuntansi, Manajemen Dan Perbankan Syariah*, 2(6), 73-87.
- Ofori, D., & Aryeetey, M. (2011). Recruitment and selection practices in small and medium enterprises: Perspectives from Ghana. *International Journal of Business Administration*, 2(3), 45.

- Paillé, P., Chen, Y., Boiral, O., & Jin, J. (2014). The impact of human resource management on environmental performance: An employee-level study. *Journal of Business ethics*, 121, 451-466.
- S.Wang, J. Abbas, M.S. Sial, S. Alvarez-Otero, ´ L.I. Cioca, Achieving green innovation and sustainable development goals through green knowledge management: moderating role of organizational green culture, *Journal of Innovation & Knowledge* 7 (4) (2022), 100272.
- Saeed, BB, Afsar, B., Hafeez, S., Khan, I., Tahir, M., & Afridi, MA (2019). Mempromosikan perilaku ramah lingkungan karyawan melalui praktik manajemen sumber daya manusia yang ramah lingkungan. *Tanggung Jawab Sosial Perusahaan dan Pengelolaan Lingkungan*, 26, 424-438
- Sahara, F. T. (2021). *Pengaruh Rekrutmen dan Seleksi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kompetensi sebagai Variabel Intervening pada Universitas Islam Sultan Agung Semarang* (Doctoral dissertation, Thesis: Universitas Sultan Agung Semarang).
- Saleem, D. I., & Khurshid, A. (2014). Do human resource practices affect employee performance?. Saleem, I. & Khurshid, A.(2014). Do Human Resource Practices affect Employee Performance, 669-688.
- Saswattecha, K., C. Kroeze, W. Jawjit, & L. Hein. (2015). Assessing the environmental impact of palm oil produced in Thailand. *Journal of cleaner production*, 100, 150-169.
- Singh, N. R., & Kassa, B. (2016). The Impact of Human Resource Management Practice on Organizational Performance-A Study on Debre Brehan University. *International Journal of Recent Advances in Organizational Behaviour & Decision Sciences*, 2(1).
- Steg, L., & Vlek, C. (2009). Encouraging proenvironmental behaviour : An integrative review and research agenda. *Journal of Environmental Psychology*, 29(3), 309–317. <https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2008.10.004>
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D* (23rd ed.). Sugiyoyo. 2018. *Metode Penelitian Kuantitatif*. Bandung: Alfabeta
- T. Galpin, JL Whittington, G. Bell, Apakah strategi keberlanjutan Anda berkelanjutan? Menciptakan budaya keberlanjutan, *Corp. Govern.* 15 (1) (2015) 1–17.
- Tian, Q., & Robertson, J. L. (2019). How and when does perceived CSR affect employees' engagement in voluntary pro-environmental behavior. *Journal of Business Ethics*, 155, 399-412.
- Trisakti, J. E., Prasetya, D. A., Satyaputri, D., & Puspa, T. (n.d.). Pengaruh Transformantional Leadership, Work Stress dan Organizational Citizenship Behavior Terhadap Turnover Intention Pada Karyawan PT. Multiguna Internasional.
- Ukpabi, I. D., & Salaudeen, K. K. (2021). Recruitment process and employee

- performance in University of Ibadan, Nigeria. *European Journal of Education Studies*, 8(10).
- Wesselink, R., Blok, V., & Ringersma, J. (2017). Pro-environmental behavior in the workplace and the role of managers and behavior. *Journal of Cleaner Production*, 168, 1679- 1687
- Yusril, M. (2023). Pengaruh Green Training Terhadap Green Innovation Dan Corporate Sustainable (Study Pada Karyawan PT. Tirta Investama Pandaan) (Doctoral dissertation, Universitas Yudharta).

