

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

1. Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan adalah prestasi kerja, yang merupakan perbandingan hasil kerja di dunia nyata dengan standar kerja yang telah ditetapkan perusahaan. Setiap orang diharapkan dapat memberikan kontribusi positif melalui kinerja yang kuat, karena kinerja organisasi ditentukan oleh kinerja orang-orangnya(22). Kinerja karyawan merupakan proses yang berorientasi pada tujuan yang bertujuan untuk memastikan bahwa mekanisme organisasi tersedia untuk meningkatkan produktivitas orang, tim, dan pada akhirnya perusahaan. Seseorang dengan kinerja yang baik disebut sebagai produktif, sedangkan seseorang dengan kinerja di bawah standar disebut sebagai tidak produktif(23).

Kinerja berfungsi sebagai indikator untuk menilai apakah seorang individu telah melaksanakan tugasnya sesuai dengan harapan perusahaan. Penilaian terhadap kinerja karyawan perlu dilakukan karena hasil evaluasi tersebut sangat berperan dalam membantu manajemen dalam pengambilan keputusan terkait kebijakan promosi atau kenaikan gaji. Menurut Robbins, evaluasi kinerja memiliki berbagai tujuan dalam suatu organisasi, termasuk memberikan informasi yang berguna untuk pengambilan keputusan penting seperti promosi, pemindahan, dan pemutusan hubungan kerja. Hal ini juga mencerminkan kebutuhan akan pelatihan dan pengembangan. Fokus dari evaluasi ini adalah pada keterampilan dan kemampuan karyawan yang saat ini masih kurang, namun dapat ditingkatkan melalui program pelatihan. Selain itu, penilaian kinerja dapat digunakan untuk menilai keefektifan program seleksi dan pengembangan yang telah diterapkan(24).

A. Faktor-Faktor Kinerja

Adapun faktor yang memengaruhi kinerja karyawan, yaitu sebagai berikut(24):

- a. Iklim Organisasi, Iklim kerja dalam suatu organisasi sangat penting bagi pemimpin untuk memahami kondisi yang ada, karena pemimpin perlu mengarahkan bawahannya agar dapat mencapai tujuan pribadi dan tujuan organisasi secara bersamaan.
- b. Kepemimpinan , Seorang pemimpin harus mampu menjalankan perannya dalam organisasi dengan baik, serta mampu menggali dan memanfaatkan potensi yang dimiliki untuk kepentingan unit organisasi.
- c. Kualitas Kerja , Pekerjaan yang dilaksanakan dengan kualitas tinggi dapat memberikan kepuasan kepada pihak-pihak yang terlibat, termasuk organisasi itu sendiri.
- d. Kemampuan Kerja, Kemampuan dalam mengelola pekerjaan yang menjadi tanggung jawab, termasuk dalam hal penjadwalan, umumnya berpengaruh terhadap kinerja pegawai.
- e. Inisiatif, Inisiatif merupakan faktor krusial dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai. Untuk memiliki inisiatif, diperlukan pengaturan serta keterampilan yang dimiliki oleh pegawai dalam rangka meningkatkan hasil yang dicapai.
- f. Motivasi, Motivasi merupakan aspek penting bagi seorang pemimpin, karena pemimpin harus bekerja dengan dan melalui orang lain. Oleh karena itu, pemimpin perlu memahami perilaku individu agar dapat memengaruhi mereka dengan efektif.
- g. Lingkungan Kerja, Lingkungan dan manusia memiliki interaksi yang sangat erat. Manusia terus berusaha beradaptasi dengan situasi lingkungan yang terus berubah. Akibatnya, salah satu faktor yang paling penting untuk dipertimbangkan oleh organisasi adalah lingkungan kerja.

B. Indikator Kinerja

Adapun indikator pada kinerja karyawan antara lain(25):

a. Kualitas Kerja

Kualitas kerja dapat diukur berdasarkan seberapa baik kemampuan dan keterampilan individu dalam melaksanakan tugas yang diemban.

b. Ketepatan waktu

Kemampuan karyawan menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan jadwal dan tenggat waktu yang telah ditentukan.

c. Kerja sama

Kemampuan karyawan bekerja secara efektif dengan rekan kerja dan tim untuk mencapai tujuan bersama.

d. Tanggung jawab

Kesediaan karyawan menjalankan tugas dengan penuh komitmen serta siap mempertanggungjawabkan hasil pekerjaannya.

2. Green Human Resource Management

Green human resource management melibatkan penyelarasan strategi MSDM dengan keberlanjutan bisnis, mencapai tujuan organisasi, dan melestarikan basis SDM dari waktu ke waktu(26). Sumber daya manusia (SDM) merupakan suatu disiplin ilmu dan seni dalam mengelola hubungan serta peran tenaga kerja agar dapat berfungsi secara efektif dan efisien dalam mendukung organisasi. Perusahaan melaksanakan upaya yang terencana dan berkelanjutan untuk meningkatkan kompetensi pegawai dan karyawan dengan memperhatikan keberlanjutan perusahaan serta lingkungan, sambil mempertimbangkan dampak sosial dan lingkungan dari aktivitas organisasi. *Green human resource management* juga mencakup pengelolaan lingkungan kerja yang berkelanjutan dan pengelolaan hubungan kerja yang berkelanjutan. Selain itu, sumber daya manusia yang berkelanjutan dapat membantu perusahaan dalam mencapai tujuan keberlanjutan dan memperkuat keunggulan kompetitif. Manajemen sumber daya manusia (SDM) yang berkelanjutan melibatkan pertimbangan

terhadap dampak jangka panjang serta menyeimbangkan faktor ekonomi, sosial, dan lingkungan(27).

A. Faktor-Faktor *Green Human Resource Management*

Faktor-faktor yang mempengaruhi *green human resource management* yaitu (22):

- a. Kepemimpinan yang Beretika, Kepemimpinan yang beretika memainkan peran penting dalam menentukan arah organisasi. Pemimpin yang mengutamakan perilaku etis berkontribusi pada terciptanya budaya kerja yang positif serta praktik sumber daya manusia (SDM) yang berkelanjutan.
- b. Kesejahteraan Karyawan, Menjamin kesejahteraan karyawan melalui program kesehatan dan kebugaran, keseimbangan antara kehidupan kerja, serta dukungan kesehatan mental berkontribusi pada keberlanjutan dengan membangun tenaga kerja yang sehat dan terlibat.
- c. Keragaman dan Inklusi, Menghargai keragaman dan menciptakan lingkungan kerja yang inklusif sangat penting. Tenaga kerja yang beragam membawa perspektif dan ide yang berbeda, yang mendukung inovasi dan kesuksesan jangka panjang.
- d. Pelatihan dan Pengembangan, Investasi dalam pelatihan dan pengembangan karyawan memastikan bahwa tenaga kerja tetap mampu beradaptasi dan memiliki keterampilan yang diperlukan untuk menghadapi perubahan peran pekerjaan dan teknologi yang terus berkembang.
- e. Keberlanjutan Lingkungan, Mengintegrasikan praktik berkelanjutan dalam operasi sumber daya manusia, seperti mengurangi penggunaan kertas, mempromosikan efisiensi energi, dan menggunakan sumber daya yang berkelanjutan, berkontribusi pada keberlanjutan keseluruhan perusahaan.

B. Indikator *Green Human Resource Management*

Indikator yang mempengaruhi *green human resource management* yaitu (27):

1. Rekrutmen Hijau

Rekrutmen merupakan indikator penting dari keberlanjutan sumber daya manusia. Proses ini melibatkan pemilihan kandidat karyawan yang memiliki kesadaran dan minat terhadap isu-isu lingkungan.

2. Pelatihan Hijau

Program pelatihan yang bertujuan meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kesadaran karyawan dalam menjaga dan melestarikan lingkungan kerja.

3. Evaluasi kinerja hijau

Penilaian kinerja karyawan berdasarkan kontribusi dan kepatuhan mereka terhadap praktik ramah lingkungan di tempat kerja.

4. Reward hijau

Pemberian penghargaan atau insentif kepada karyawan yang menunjukkan perilaku dan kinerja yang mendukung keberlanjutan lingkungan.

5. Keterlibatan hijau

Partisipasi aktif karyawan dalam kegiatan dan kebijakan organisasi yang berorientasi pada perlindungan dan keberlanjutan lingkungan.

3. **Kepemimpinan Transformasional**

Kepemimpinan transformasional dapat didefinisikan sebagai gaya kepemimpinan di mana pemimpin memiliki kemampuan untuk memengaruhi bawahan melalui metode tertentu. Melalui penerapan kepemimpinan transformasional, bawahan akan merasakan kepercayaan, penghargaan, loyalitas, dan rasa hormat terhadap pemimpin mereka(28). Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh seorang manajer ketika ia ingin mendorong suatu kelompok untuk melampaui batasan yang ada dan mencapai kinerja yang melebihi keadaan saat ini atau meraih serangkaian tujuan organisasi yang baru. Pada dasarnya, kepemimpinan transformasional memotivasi bawahan untuk melakukan lebih dari apa yang mereka anggap mampu, sehingga dapat meningkatkan kepercayaan diri atau keyakinan bawahan, yang pada gilirannya berdampak positif terhadap peningkatan kinerja(29). Pemimpin transformasional adalah pemimpin yang mampu menginspirasi para

pengikutnya untuk mengesampingkan kepentingan pribadi demi kebaikan organisasi, serta memiliki pengaruh yang signifikan terhadap para pengikutnya(30).

A. Faktor-Faktor Kepemimpinan Transformasional

Faktor-faktor yang memengaruhi kepemimpinan transformasional, antara lain sebagai berikut(30):

- a. Idealisasi Pengaruh, Idealisasi pengaruh adalah perilaku yang menetapkan standar tinggi, memberikan wawasan tentang visi, menunjukkan keyakinan, dan menumbuhkan rasa hormat serta komitmen, sehingga mendorong kinerja yang melebihi ekspektasi dan menegakkan perilaku etis.
- b. Motivasi Inspirasional, Motivasi inspirasional adalah sikap yang mendorong tantangan dan pencapaian ekspektasi tinggi, membangkitkan antusiasme dan motivasi orang lain, serta menginspirasi semangat tim melalui optimisme.
- c. Konsiderasi Individual, Konsiderasi individual adalah perilaku pemimpin yang mendengarkan dengan penuh perhatian dan memberikan dukungan serta semangat untuk memenuhi kebutuhan prestasi dan pertumbuhan anggotanya, berperan sebagai pelatih atau mentor.
- d. Stimulasi Intelektual, Stimulasi intelektual adalah proses yang meningkatkan pemahaman dan mendorong perspektif baru dalam menyelesaikan masalah. Pemimpin menggunakan logika dan simbol untuk merangsang inovasi dan cara baru dalam berpikir.

B. Indikator Kepemimpinan Transformasional

Indikator yang memengaruhi kepemimpinan transformasional, antara lain sebagai berikut(28):

1. Idealized influence (Pengaruh ideal)

Pemimpin menjadi teladan yang berintegritas, beretika, dan dihormati sehingga mampu menumbuhkan kepercayaan serta komitmen karyawan.

2. *Inspirational motivation* (Motivasi inspiratif)

Pemimpin mampu menyampaikan visi dan tujuan yang jelas serta menginspirasi karyawan untuk bekerja dengan semangat dan optimisme tinggi.

3. *Intellectual stimulation* (Stimulasi intelektual)

Pemimpin mendorong karyawan untuk berpikir kreatif, inovatif, dan berani mengemukakan ide baru dalam menyelesaikan masalah.

4. *Individualized consideration* (Pertimbangan individual)

Pemimpin memberikan perhatian dan bimbingan secara personal sesuai kebutuhan dan potensi masing-masing karyawan.

4. Kepuasan Kerja

Robbins menjelaskan bahwa konsep kepuasan kerja ditandai oleh sikap umum individu terhadap pekerjaan mereka. Dalam konteks ini, perawat dapat menilai tingkat kepuasan atau ketidakpuasan masing-masing individu terhadap pekerjaan yang mereka lakukan. Kepuasan kerja juga dapat diartikan sebagai kondisi emosional yang dialami karyawan, yang bergantung pada kesesuaian antara nilai imbalan kerja yang diberikan oleh perusahaan dan nilai imbalan yang diharapkan oleh karyawan(24).

Social Exchange Theory digunakan sebagai grand theory dalam penelitian ini karena mampu menjelaskan hubungan timbal balik antara organisasi, pemimpin, dan karyawan berdasarkan prinsip *reciprocity*. Penerapan GHRM dan kepemimpinan transformasional dipersepsikan karyawan sebagai bentuk dukungan, perhatian, dan investasi organisasi, yang kemudian dibalas melalui peningkatan kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Kepuasan kerja berperan sebagai mekanisme psikologis yang menjembatani pertukaran tersebut, di mana karyawan yang merasa dihargai dan diperlakukan secara positif akan terdorong untuk memberikan kontribusi kerja yang lebih optimal. Dengan itu, teori tersebut mampu menyatukan hubungan antara GHRM, kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan secara utuh(31)

A. Faktor-Faktor Kepuasan Kerja

Beberapa faktor yang dapat memengaruhi kepuasan kerja karyawan(30):

a. Rekan Kerja yang Mendukung

Karyawan mendapatkan lebih dari sekadar imbalan finansial; interaksi sosial juga penting. Memiliki rekan kerja yang ramah dan mendukung dapat meningkatkan kepuasan kerja, menciptakan lingkungan yang nyaman, dan mengurangi stres, sehingga karyawan lebih mudah merasa puas dalam bekerja.

b. Penghargaan yang Sesuai

Karyawan menginginkan sistem kompensasi yang adil dan sesuai harapan. Ketika gaji dianggap adil berdasarkan tuntutan pekerjaan, keterampilan, dan standar masyarakat, kepuasan kerja dapat tercapai. Karyawan yang merasa bayaran mereka sebanding dengan usaha dan hasil kerja akan lebih puas.

c. Kondisi Lingkungan Kerja yang Mendukung

Karyawan menginginkan lingkungan kerja yang nyaman dan aman untuk mendukung produktivitas. Penelitian menunjukkan bahwa karyawan lebih menyukai tempat kerja yang dekat dengan rumah, mudah diakses, serta dilengkapi *fasilitas* modern dan bersih. Fasilitas yang memadai membantu karyawan menyelesaikan tugas dengan lebih efisien, meningkatkan kepuasan kerja.

d. Pekerjaan yang Menantang

Individu cenderung menyukai pekerjaan yang memungkinkan mereka menggunakan keterampilan dan kemampuan, serta memberikan variasi tugas, kebebasan, dan umpan balik. Karakteristik ini menjadikan pekerjaan lebih menantang dan menarik, yang dapat memotivasi karyawan untuk menghasilkan hasil berkualitas. Kebanggaan atas hasil kerja yang baik berkontribusi pada kepuasan mereka.

B. Indikator Kepuasan Kerja

Kepuasan karyawan juga memiliki beberapa indikator sebagai berikut(25):

1. Pekerjaan itu sendiri

Tingkat kepuasan karyawan terhadap tugas, tanggung jawab, dan tantangan yang diberikan dalam pekerjaannya.

2. Gaji/kompensasi

Tingkat kepuasan karyawan terhadap imbalan yang diterima, baik secara finansial maupun nonfinansial, sesuai dengan kontribusi kerja.

3. Promosi/pengembangan

Kesempatan yang diberikan organisasi kepada karyawan untuk berkembang, memperoleh pelatihan, dan naik jenjang karier.

4. Rekan kerja

Hubungan kerja yang harmonis, saling mendukung, dan kerja sama yang baik antar sesama karyawan.

5. Atasan

Tingkat kepuasan karyawan terhadap gaya kepemimpinan, perhatian, serta dukungan yang diberikan oleh atasan.

6. Lingkungan kerja

Kondisi fisik dan nonfisik tempat kerja yang aman, nyaman, dan mendukung produktivitas karyawan.

2.2 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

Judul	Variabel	Metode	Hasil Penelitian
Green Human Resource Management and Organizational	Green Human Resource Management,	-Sampel: 223 Karyawan Rumah sakit	-GHRM memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, terutama

Judul	Variabel	Metode	Hasil Penelitian
Performance: Structural Equation Model Evidence from Nekemte Comprehensive Specialized Hospital, Ethiopia(32)	Organizational Performance	Nekemte city Ethiopia -Instrumen: Kuesioner -Teknik analisis: Structural Equation Modeling (SEM)	pada Green Reward and Compensation
The Impact of Green Human Resource Management Practices on Employee Performance: The Mediating Role of Job Satisfaction Among Employees at PT POS Indonesia Surakarta Branch(17)	Green Human Resource Management (HRM), Job satisfaction, Employee performance	-Sampel: 150 responden PT POS Indonesia -Instrumen: Kuesioner -Teknik analisis: Structural Equation Modeling - Partial Least Squares	-GHRM memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, Kepuasan kerja memiliki pengaruh signidikan terhadap Kinerja, Kepuasan kerja memediasi penuh GHRM terhadap Kinerja.
Moderating Role of Green Transformational	GHRM, Environmental Performance,	-Sampel: 649 staf hotel dari	- GHRM memiliki pengaruh positif yang signifikan

Judul	Variabel	Metode	Hasil Penelitian
Leadership on the Relationship between Green Human Resource Practices and Environmental Performance of Hotels in Kano, Nigeria(7).	Green Transformational Leadership	134 hotel di Kano -Instrumen: Kuesioner -Teknik analisis: Partial Least Squares Structural Equation Modelling (PLS-SEM)	terhadap kinerja lingkungan di hotel-hotel di Kano. - Green Transformational Leadership tidak secara signifikan memoderasi hubungan antara GHRM dan kinerja lingkungan.
Exploring the Impact of Transformational and Transactional Style of Leadership on Nursing Care Performance and Patient Outcomes(33).	Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional, Kinerja Perawat	-Sampel: 60 perawat Prince Hamza Hospital, Yordania -Instrumen: Kuesioner -Teknik analisis: uji chi-square, analisis regresi logistik multivariat, dan analisis regresi linier.	- Gaya kepemimpinan secara signifikan memengaruhi kinerja keperawatan
The effect of transformational	Gaya Kepemimpinan	-Sampel: 150 responden yang	-Gaya kepemimpinan transformasional

Judul	Variabel	Metode	Hasil Penelitian
leadership style on employee performance through job satisfaction as a mediating variable(34).	Transformasional, Kinerja Karyawan, Kepuasan Kerja	bekerja dibawah kepemimpinan transformasional -Instrumen: Kuesioner -Teknik analisis: Partial Least Squares - Structural Equation Modeling (PLS-SEM)	memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. -Kepuasan kerja juga berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. -Kepuasan kerja berfungsi sebagai variabel mediator yang memperkuat hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan.
Job Satisfaction As A Mediation Of Transformational Leadership On Organizational Commitment And Employee Performance(18).	Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kinerja Karyawan, Kepuasan Kerja	-Sampel: 200 karyawan perusahaan perkantoran indonesia -Instrumen: Kuesioner -Teknik analisis: Smart PLS	-Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. -Kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan

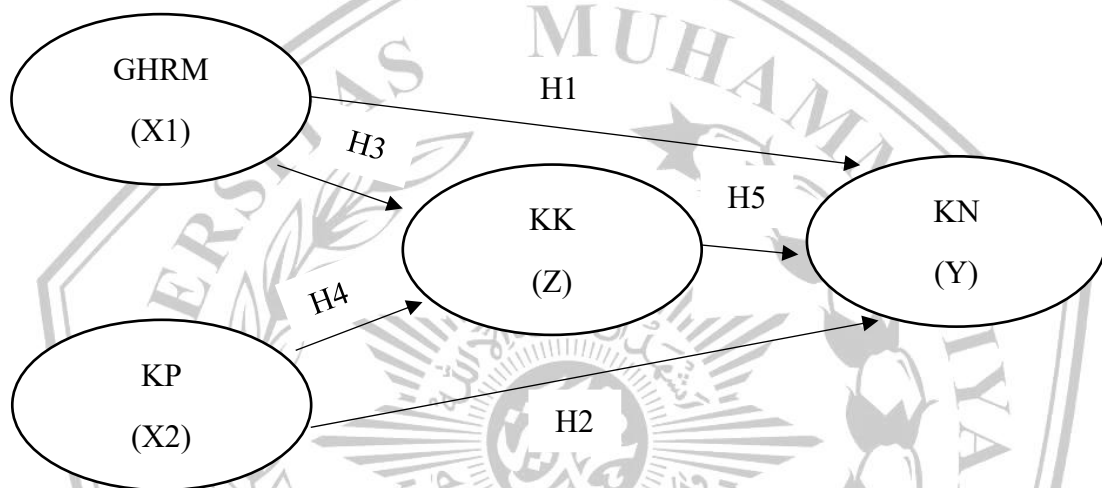
Judul	Variabel	Metode	Hasil Penelitian
			terhadap kinerja karyawan. -Gaya kepemimpinan transformasional juga berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, baik secara langsung maupun melalui kepuasan kerja sebagai mediator.
The Effect of Transformational, Transactional, and Laissez-Faire Leadership Styles on Employees' Level of Performance: The Case of Hospital in Oromia Region, Ethiopia(35).	Gaya Kepemimpinan, Transformasional Kinerja Karyawan, Kepuasan Kerja	-Sampel: 412 Karyawan di 10 rumah sakit di wilayah Oromia, Ethiopia. -Instrumen: Kuesioner -Teknik analisis: Ordinal Logistic Regression untuk menganalisis hubungan antara variabel	-Gaya kepemimpinan transformasional, berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. -Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, menunjukkan bahwa karyawan yang lebih puas cenderung memiliki kinerja yang lebih baik.

Judul	Variabel	Metode	Hasil Penelitian
		independen dan dependen	<p>-Gaya kepemimpinan transformasional juga menunjukkan pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja karyawan.</p> <p>-Hasil analisis menunjukkan bahwa kepuasan kerja berfungsi sebagai mediator yang memperkuat hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan.</p>
Job Satisfaction And Nurse Performance: A Cross Sectional Study In A Hospital Surgical Ward(36).	Job satisfaction, nurse performance	<p>-Sampel: 71 perawat di dua RSUD di Kalimantan Timur</p> <p>-Instrumen: Kuesioner</p>	-kepuasan kerja berpengaruh signifikan dengan kinerja yang dimiliki perawat.

Judul	Variabel	Metode	Hasil Penelitian
		-Teknik analisis: analisis: Uji chi-square	
Job Satisfaction is Dominant Factors Influencing of Nurse Performance. In Job Satisfaction is Dominant Factors Influencing of Nurse Performance(37).	Job satisfaction, nurse performance	-Sampel: 58 perawat pada rumah sakit X di Pekanbaru -Instrumen: Kuesioner -Teknik analisis: outer model dan inner model	-Kepuasan kerja adalah faktor utama yang memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja perawat.
The Impact of Job Satisfaction on Nursing Performance: The Moderating Effect of Job Stress(38).	Kinerja perawat, Kepuasan kerja	-Sampel: 120 perawat di RSUD UAE -Instrumen: Kuesioner -Teknik analisis: Uji chi-square	-Penelitian ini menemukan bahwa terdapat korelasi positif antara kepuasan kerja perawat dan kinerja perawat

2.3 Kerangka Pikir

Kerangka pikir menjadi pola yang dapat menjelaskan hubungan antar variabel yang ada di dalam sebuah penelitian. Pada penelitian ini terdapat empat variabel yang digunakan, yaitu *green human resource management* dan kepemimpinan transformasional sebagai variabel bebas, kinerja sebagai variabel terikat, serta kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Berikut adalah representasi kerangka pemikiran yang diterapkan dalam penelitian ini:



Gambar 2. 1 Kerangka Penelitian

Keterangan:

GHRM: *Green Human Resource Management*

KP : Kepemimpinan transformasional

KK : Kepuasan Kerja

KN : Kinerja Karyawan

2.4 Hubungan antar Variabel dan Rumusan Hipotesis

1. Untuk Mengetahui Pengaruh Hubungan antara *Green Human Resource Management (GHRM)* dan Kinerja Karyawan

Green Human Resource Management (GHRM) adalah konsep manajemen sumber daya manusia yang mengintegrasikan praktik-praktik keberlanjutan lingkungan dalam pengelolaan karyawan. Renwick et al menjelaskan bahwa GHRM bertujuan untuk menciptakan budaya organisasi yang berkelanjutan dengan melibatkan karyawan dalam berbagai aktivitas pro-lingkungan, seperti efisiensi energi, pengelolaan limbah, dan pelatihan hijau. Praktik-praktik ini tidak hanya meningkatkan kesadaran lingkungan tetapi juga memberikan kontribusi terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan(27).

Berdasarkan hasil penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa *Green Human Resource Management (GHRM)* memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Semakin baik penerapan praktik-praktik GHRM dalam organisasi, maka semakin tinggi pula tingkat kinerja yang ditunjukkan oleh karyawan. Temuan penelitian menunjukkan adanya hubungan positif antara GHRM dan kinerja karyawan. Artinya, ketika organisasi menerapkan kebijakan SDM yang berorientasi pada kepedulian lingkungan, seperti rekrutmen hijau, pelatihan ramah lingkungan, penilaian kinerja berbasis lingkungan, serta sistem penghargaan yang mendukung perilaku ramah lingkungan, hal tersebut berdampak positif terhadap peningkatan kualitas dan produktivitas kerja karyawan. Oleh karena itu, penerapan GHRM perlu menjadi perhatian manajemen sebagai upaya strategis dalam meningkatkan kinerja karyawan secara berkelanjutan(32). Dari hasil penelitian terdahulu dapat dinyatakan hipotesis penelitian sebagai berikut :

H1: *Green Human Resource Management (GHRM)* berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

2. Untuk Mengetahui Pengaruh Hubungan antara Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja Karyawan

Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang berfokus pada pengembangan karyawan melalui inspirasi, motivasi, serta stimulasi intelektual. Bass dan Avolio mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai kemampuan pemimpin untuk menginspirasi karyawan untuk melampaui ekspektasi kerja mereka melalui visi yang jelas, pengaruh yang ideal, serta perhatian individual terhadap kebutuhan setiap anggota tim. Dalam konteks organisasi modern, kepemimpinan transformasional menjadi penting untuk mendorong inovasi dan kolaborasi(11).

Berdasarkan hasil penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Semakin efektif penerapan kepemimpinan transformasional oleh pimpinan, maka semakin tinggi pula tingkat kinerja yang ditunjukkan oleh karyawan. Temuan penelitian menunjukkan adanya hubungan positif antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan. Artinya, ketika pimpinan mampu memberikan inspirasi, motivasi, serta perhatian individual kepada karyawan, hal tersebut berdampak positif terhadap peningkatan kualitas dan produktivitas kerja. Aspek seperti keteladanan pimpinan, pemberian motivasi yang inspiratif, stimulasi intelektual, serta perhatian terhadap kebutuhan dan pengembangan karyawan menjadi faktor penting yang perlu diperhatikan oleh seluruh jajaran pimpinan organisasi guna meningkatkan kinerja karyawan secara optimal(33). Dari hasil penelitian terdahulu dapat dinyatakan hipotesis penelitian sebagai berikut :

H2: Kepemimpinan transformasional berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

3. Untuk Mengetahui Pengaruh Hubungan antara *Green Human Resource Management (GHRM)* dan Kepuasan Kerja

Green Human Resource Management (GHRM) adalah pendekatan manajemen sumber daya manusia yang menekankan integrasi prinsip-prinsip

keberlanjutan dan kesadaran lingkungan dalam kebijakan dan praktik organisasi. Menurut Renwick et al, GHRM mencakup beberapa aspek seperti perekrutan hijau, pelatihan berbasis lingkungan, evaluasi kinerja berbasis keberlanjutan, serta program pelestarian lingkungan. Praktik-praktik ini tidak hanya bertujuan untuk mengurangi dampak negatif operasional terhadap lingkungan tetapi juga untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan karyawan(27).

Berdasarkan hasil penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa Green Human Resource Management (GHRM) memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Semakin baik penerapan praktik GHRM dalam organisasi, maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan. Temuan penelitian menunjukkan adanya hubungan positif antara GHRM dan kepuasan kerja. Artinya, ketika organisasi menerapkan kebijakan dan praktik SDM yang berorientasi pada kelestarian lingkungan, hal tersebut dapat menciptakan perasaan positif karyawan terhadap pekerjaannya. Praktik seperti rekrutmen hijau, pelatihan berbasis lingkungan, penilaian kinerja yang memperhatikan aspek keberlanjutan, serta pemberian penghargaan atas perilaku ramah lingkungan merupakan faktor penting yang perlu menjadi perhatian manajemen guna meningkatkan kepuasan kerja karyawan(17). Dari hasil penelitian terdahulu dapat dinyatakan hipotesis penelitian sebagai berikut :

H3: *Green Human Resource Management* (GHRM) berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

4. Untuk Mengetahui Pengaruh Hubungan antara Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja

Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang mampu menginspirasi, memotivasi, dan mendukung karyawan untuk melampaui ekspektasi mereka. Pemimpin transformasional menggunakan pendekatan berbasis visi, stimulasi intelektual, serta dukungan personal untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi pertumbuhan dan perkembangan karyawan. Bass dan Avolio menyebutkan bahwa kepemimpinan transformasional terdiri dari empat komponen

utama, yaitu pengaruh ideal (*idealized influence*), motivasi inspiratif (*inspirational motivation*), stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), dan pertimbangan individual (*individualized consideration*)(11).

Berdasarkan hasil penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Semakin baik penerapan kepemimpinan transformasional oleh pimpinan, maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan. Temuan penelitian menunjukkan adanya hubungan positif antara kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja. Artinya, ketika pimpinan mampu memberikan inspirasi, motivasi, serta perhatian secara individual kepada karyawan, hal tersebut berdampak positif terhadap perasaan puas karyawan terhadap pekerjaannya. Aspek seperti keteladanan pimpinan, motivasi inspiratif, stimulasi intelektual, serta perhatian terhadap kebutuhan dan pengembangan karyawan merupakan faktor penting yang perlu menjadi perhatian pimpinan organisasi guna meningkatkan kepuasan kerja karyawan(18). Dari hasil penelitian terdahulu dapat dinyatakan hipotesis penelitian sebagai berikut :

H4: Kepemimpinan transformasional berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

5. Untuk Mengetahui Pengaruh Hubungan antara *Green Human Resource Management (GHRM)*, Kepemimpinan transformasional, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa Green Human Resource Management (GHRM) dan kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Semakin baik penerapan praktik GHRM serta semakin efektif gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh pimpinan, maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja karyawan. Temuan penelitian menunjukkan adanya hubungan positif antara GHRM dan kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja, serta hubungan positif antara kepuasan kerja dan kinerja

karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan penting dalam menjembatani pengaruh GHRM dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu, aspek-aspek seperti penerapan kebijakan SDM yang ramah lingkungan, pemberian motivasi dan inspirasi oleh pimpinan, perhatian terhadap pengembangan karyawan, serta penciptaan lingkungan kerja yang mendukung perlu menjadi perhatian utama manajemen guna meningkatkan kepuasan dan kinerja karyawan secara berkelanjutan(17,18)

H5: Kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh *Green Human Resource Management* (GHRM) dan Kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

