

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori (Teori Pendukung)

1. Teori AMO

Ability Motivation Opportunity (AMO) menjelaskan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh tiga faktor utama, yaitu *ability* (kemampuan), *motivation* (motivasi), dan *opportunity* (kesempatan). Menurut teori ini, karyawan akan menunjukkan kinerja yang optimal apabila memiliki kemampuan yang memadai untuk melaksanakan pekerjaannya, memiliki motivasi untuk mencapai tujuan organisasi, serta memperoleh kesempatan untuk berpartisipasi dan memberikan kontribusi dalam pekerjaan (74).

2. Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan.(28). Dengan memperhatikan kemampuan, motivasi, dan kesempatan untuk bekerja. Kinerja karyawan punya peran yang signifikan dalam sumber daya manusia perusahaan, baik tidaknya kinerja karyawan berdampak pada kinerja karyawan tersebut. Untuk itu perusahaan perlu menyikapi penyebab kurang baiknya kinerja karyawan tersebut, baik itu factor-faktor eksternal seperti budaya organisasi, pengawasan supervisor, kepemimpinan dan lainnya (29).

Kinerja karyawan dapat dievaluasi dengan memanfaatkan berbagai indikator seperti kualitas pekerjaan karyawan, kuantitas atau pencapaian

target yang telah ditetapkan, penyelesaian tugas yang telah ditentukan, tanggung jawab karyawan terhadap pekerjaan yang diberikan, serta bagaimana karyawan menjaga dirinya sendiri (30). Untuk mencapai hasil terbaik dalam suatu perusahaan, diperlukan pengelolaan sumber daya manusia yang terstruktur melalui berbagai kebijakan perusahaan yang dapat menyesuaikan kepentingan bersama antara perusahaan dan karyawan (31).

3. Faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan

Kinerja karyawan merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan, berdasarkan pada kemampuan teknis, kemampuan konseptual, dan kemampuan hubungan interpersonal yang dimilikinya dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan. Menurut Mulyadi, untuk memenuhi hal tersebut, terdapat beberapa faktor yang dapat memicu untuk meningkatkan kinerja mereka, diantaranya yaitu (27);

- a. Efektivitas dan efisiensi, efektivitas dan efisiensi dapat terjadi jika suatu tujuan tertentu akhirnya bisa dicapai, kita boleh mengatakan bahwa kegiatan tersebut efektif tetapi apabila akibat-akibat yang tidak dicari kegiatan menilai yang penting dari hasil yang dicapai sehingga mengakibatkan kepuasan walaupun efektif dinamakan tidak efisien. Sebaliknya, bila akibat yang dicari-cari tidak penting atau remeh maka kegiatan tersebut efisien.
- b. Otoritas (wewenang), otoritas merupakan sifat dari suatu komunikasi atau perintah dalam suatu organisasi formal yang

dimiliki seorang anggota organisasi kepada anggota yang lain untuk melakukan suatu kegiatan kerja sesuai dengan kontribusinya.

- c. Disiplin kerja, merupakan kegiatan karyawan yang bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja dengan organisasi dimana dia bekerja.
- d. Inisiatif, inisiatif merupakan daya pikir dan kreatifitas dalam membentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi.
- e. Penilaian kinerja, merupakan kegiatan manajer untuk mengevaluasi perilaku prestasi kerja karyawan serta menetapkan kebijaksanaan selanjutnya yang meliputi penilaian kesetiaan, kejujuran, kepemimpinan, kerja sama, loyalitas, dedikasi, dan partisipasi karyawan dan menilai rasio hasil kerja nyata dengan standar kualitas yang dihasilkan karyawan.

4. Indikator Kinerja Karyawan

Menurut At'taib, Kinerja karyawan merupakan hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan (19). Untuk mengetahui apakah karyawan memiliki kinerja yang baik, diperlukan indikator-indikator yang mencerminkan perilaku, kemampuan, dan hasil kerja individu (32). Diantara indikatornya Adalah;

- a. Kualitas, adalah ukuran dari hasil kerja karyawan terhadap standar yang telah ditentukan oleh perusahaan.

- b. Kuantitas, merupakan ukuran kinerja yang ditentukan dari jumlah sebuah nilai baik ukuran mata uang, unit produksi ataupun total dari aktivitas yang telah terselesaikan.
- c. Waktu, adalah ukuran atau ketepatan waktu yang digunakan sebagai bagian dari penyelesaian pekerjaan, semakin cepat pekerjaan terselesaikan maka waktu tersebut dapat dialokasikan untuk memaksimalkan aktivitas yang lain.
- d. Ketergantungan pada supervisor, merupakan ukuran kemandirian dari seorang karyawan apabila dapat bekerja dengan baik dan mandiri.
- e. Dampak interpersonal, berkaitan dengan kemampuan karyawan dalam menjalin hubungan kerja yang baik, bekerja sama dengan rekan kerja, serta menciptakan suasana kerja yang positif di lingkungan kerja.

5. Teori Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Gary Dessler, manajemen sumber daya manusia merupakan proses memperoleh, mengembangkan, memotivasi, mengevaluasi, dan mempertahankan karyawan agar tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif. Proses tersebut meliputi rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja, serta kompensasi dan penghargaan. Penerapan fungsi-fungsi MSDM yang efektif dapat meningkatkan kompetensi, motivasi, dan komitmen karyawan terhadap perusahaan, sehingga mendorong peningkatan kinerja karyawan (72).

6. *Green Human Resource Management (GHRM)*

Green Human Resource Management (GHRM) adalah praktik pengelolaan sumber daya manusia yang mengintegrasikan kepedulian lingkungan ke dalam proses rekrutmen, pelatihan, penilaian kinerja, dan pengembangan karyawan untuk mendukung keberlanjutan perusahaan (34). Menurut Putri, & Marsudi, M. (2023), *Green Human Resource Management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Praktik sumber daya manusia seperti pelatihan dan sistem penghargaan yang adil meningkatkan komitmen karyawan yang kemudian berdampak pada peningkatan kinerja karyawan [9]

Menurut Hussain 2022, praktik *Green Human Resource Management* (GHRM) dapat meningkatkan kemampuan, motivasi dan kesempatan karyawan dalam bekerja yang kemudian berdampak pada peningkatan kinerja karyawan. Sesuai teori *Ability-Motivation-Opportunity* (AMO). Teori ini menyatakan bahwa kinerja karyawan akan meningkat apabila perusahaan mampu meningkatkan kemampuan, motivasi, dan kesempatan karyawan [71].

a. Faktor Yang Mempengaruhi *Green Human Resource Management* (GHRM)

Praktik *Green Human Resource Management* digunakan untuk meningkatkan keterampilan karyawan hijau melalui pelatihan dan pengembangan hijau (Kemampuan), dapat memotivasi karyawan untuk mengadopsi perilaku hijau melalui penilaian kinerja hijau dan penghargaan hijau (Motivasi), dan pada akhirnya dapat melibatkan

staf dalam proses manajemen lingkungan dengan memberi mereka kesempatan untuk berkontribusi dan berpartisipasi dalam program hijau (Peluang). Menurut Wulandari, Agar praktik *Green Human Resource Management* dapat terlaksanakan, haruslah memperhatikan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi *Green Human Resource Management*, diantaranya (29);

- a. Efektivitas dan efisiensi informasi kepada pelanggan menjadi lebih baik dan cepat. Dalam hitungan detik, informasi yang diinginkan oleh pelanggan dapat diberikan karena sistem digitalisasi data dan informasi, yang bisa berarti baik dalam konteks kecepatan penyampaian informasi maupun dalam hal peningkatan efektivitas komunikasi dan pelayanan kepada pelanggan melalui teknologi yang ramah lingkungan.
- b. Pelatihan dan pengembangan hijau, pelatihan lingkungan dianggap sebagai salah satu alat utama untuk mengembangkan sumber daya manusia, dan juga pelatihan berkelanjutan yang terintegrasi dapat menjadi inovasi karyawan dan keberlanjutan operasional.
- c. Sistem penghargaan finansial dan non-finansial yang bertujuan untuk mencapai tujuan menarik, mempertahankan, dan akhirnya memotivasi karyawan yang paling cocok untuk berkontribusi menuju tujuan ramah lingkungan organisasi.
- d. Mengundang individu yang peduli lingkungan untuk bergabung sebagai bagian dari tim kami melalui evaluasi keberlanjutan yang teliti.

e. Mengembangkan Budaya Organisasi yang Mendukung Keberlanjutan dengan Kepemimpinan yang Inovatif dan Inovasi Berbasis Lingkungan serta Menyediakan Kebijakan Keselarasan Kerja dan Kehidupan Karyawan yang Memberikan Manfaat bagi Lingkungan.

f. Inovasi berkelanjutan dalam pemanfaatan GHRM disediakan untuk mendorong perkembangan produk dan proses yang ramah lingkungan, sehingga meningkatkan kinerja keseluruhan perusahaan.

b. Indikator *Green Human Resource Management* (GHRM)

Menurut Hosani, *Green Human Resource Management* memiliki acuan dalam kebijakan-kebijakan, sistem operasional dan praktik organisasi yang memiliki tujuan untuk membuat praktek operasional manajemen organisasi yang dilakukan oleh karyawan berorientasi kepada praktik dengan tujuan turut serta melindungi alam di tingkat individu, masyarakat, dan bisnis. Beberapa indikator dalam *Green Human Resource Management* meliputi aktivitas-aktivitas seperti (35);

a. *Green Involvement*, mengacu pada keterlibatan karyawan organisasi dalam kegiatan yang berbasis manajemen hijau.

b. *Green Recruitment dan Green Selection*, adalah strategi dalam manajemen sumber daya manusia yang bertujuan untuk menarik serta memilih kandidat yang memiliki kesadaran terhadap lingkungan dan komitmen terhadap praktik keberlanjutan.

- c. *Green Training*, adalah program pelatihan yang dirancang untuk memberikan edukasi tentang kesadaran lingkungan, dengan tujuan untuk mengubah sikap dan perilaku baik staf manajerial maupun non-manajerial terhadap isu-isu lingkungan.
- d. *Green Pay and Rewards (GPR)*, merupakan pendekatan strategis dalam manajemen sumber daya manusia yang fokus pada pengelolaan pemberian penghargaan kepada karyawan, baik dalam bentuk finansial maupun non-finansial, untuk mendukung tujuan keberlanjutan perusahaan.

7. *Work Conflict Theory* (P.Robbins)

Menurut Stephen P. Robbins, konflik kerja merupakan suatu proses yang terjadi ketika satu pihak merasakan bahwa pihak lain telah memengaruhi atau akan memengaruhi secara negatif sesuatu yang dianggap penting baginya. Konflik kerja dapat muncul akibat adanya perbedaan tujuan, persepsi, komunikasi, nilai, maupun kepentingan antar individu atau kelompok dalam organisasi. Apabila tidak dikelola dengan baik, konflik kerja dapat menghambat kerja sama, menurunkan motivasi, serta berdampak pada penurunan kinerja karyawan (73).

8. Konflik Kerja

Menurut Chania Poetri Pratama, konflik kerja adalah suatu pertentangan yang terjadi antara apa yang diharapkan oleh seseorang terhadap dirinya, orang lain, dan organisasi dengan kenyataan apa yang diharapkan suatu bentuk interaksi antar pihak yang berbeda kepentingan, persepsi, tujuan (36). Konflik yang tidak dikelola dengan baik dapat

mengganggu komunikasi antar karyawan, menurunkan kerja sama tim, serta mengurangi fokus karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan. Kondisi tersebut berpotensi menghambat pencapaian target kerja dan menurunkan kualitas kinerja yang dihasilkan [49].

Menurut Louida dan Pattinama (2022), konflik kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan karena konflik yang tidak dikelola dengan baik dapat menghambat komunikasi, menurunkan kerja sama tim, serta menimbulkan ketegangan dalam lingkungan kerja. Kondisi tersebut menyebabkan efektivitas penyelesaian pekerjaan menurun sehingga berdampak pada penurunan kinerja karyawan.[43].

a. Faktor Yang Mempengaruhi Konflik Kerja

Menurut Ina, Konflik kerja merupakan kondisi yang ditimbulkan oleh adanya kekuatan yang saling bertentangan. Kekuatan ini bersumber dari keinginan manusia. Konflik merupakan warisan kehidupan sosial yang boleh berlaku dalam berbagai keadaan akibat dari pada bangkitnya keadaan ketidaksetujuan, kontravensi dan pertentangan diantara dua atau lebih pihak secara berterusan (41). Menurut Riana, Untuk mengetahui bagaimana konflik bisa terjadi, perlu memperhatikan beberapa faktor yang mempengaruhinya diantaranya (42);

- a. Beban kerja dan tekanan pekerjaan, karyawan yang merasa terlalu terbebani, sering lembur, atau tidak punya cukup waktu istirahat akan mudah merasa lelah dan emosional, sehingga lebih sensitif terhadap perbedaan kecil di tempat kerja.

- b. Tujuan dan kepentingan yang tidak selaras, bila tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan tidak sejalan dengan kemampuan perusahaan dan karyawannya, maka akan menimbulkan konflik dan menghambat kinerja pada karyawan.
 - c. Bentrokan kepribadian, muncul ketika dua orang tidak akur atau tidak melihat hal-hal yang sama. Ketegangan kepribadian disebabkan oleh perbedaan dalam kepribadian, sikap, nilai dan keyakinan.
 - d. Sistem dan kebijakan organisasi, kebijakan perusahaan yang tidak adil, tidak transparan, atau tidak konsisten dapat memicu rasa kecewa dan konflik pada karyawan. Kebijakan ini termasuk didalamnya kebijakan kontrak kerja, promosi jabatan, sistem penghargaan, dan jadwal kerja.
 - e. Perbedaan status dan kekuasaan, orang-orang mungkin terlibat dalam konflik untuk meningkatkan kekuasaan mereka.
 - f. Masalah komunikasi, biasanya berasal dari perbedaan gaya berbicara, gaya penulisan, dan gaya komunikasi nonverbal. Perbedaan gaya ini sering mendistorsi proses komunikasi.
- b. Indikator Konflik Kerja

Menurut Syariah, Konflik kerja yang terjadi pada perusahaan biasanya terjadi karena ketidak sesuaian dalam suatu perbedaan status, tujuan, nilai atau persepsi yang berbeda. Konflik kerja pada karyawan apabila jika tidak dikelola dengan baik maka akan berdampak buruk dan dapat menimbulkan

hal yang positif dan negatif. Untuk mengetahui hal tersebut perlunya mengetahui bagaimana indikator konflik terjadi diantaranya (32);

- a. Kesalahan komunikasi, jika seseorang atau lebih menerima informasi yang berbeda atau tidak sama dengan sumber informasi sehingga terjadi perbedaan mendasar dalam mempersepsikan isi dari persepsi tersebut.
- b. Perbedaan dalam mencapai tujuan, jika seseorang atau lebih memiliki perbedaan dalam memandang tujuan yang hendak dicapai sehingga terjadi pertentangan dalam menyikapi tujuan tersebut.
- c. Perbedaan dalam penilaian atau persepsi, perbedaan dalam penilaian antara anggota dalam suatu organisasi, seringkali disertai oleh perbedaan perbedaan dalam sikap, ketidak sesuaian nilai, persepsi, yang juga dapat menimbulkan konflik kerja.
- d. Interdependensi aktivitas kerja, jika seseorang atau lebih saling tergantung satu sama lain dalam menyelesaikan tugas mereka masing-masing, maka konflik akan terjadi jika seseorang dari mereka diberi tugas secara berlebihan dan apabila salah seorang karyawan atau lebih harus menunggu atau menggantungkan pekerjaannya kepada karyawan lain.
- e. Perbedaan peran, jika karyawan menghadapi tuntutan peran yang bertentangan atau memiliki beban tanggung jawab yang tidak seimbang.

- f. Tekanan kerja, penyebabnya adalah beban kerja berlebihan, target tinggi, dan tekanan waktu yang memicu stres dan emosi negatif antar pegawai.
- g. Kepemimpinan, konflik ini dapat terjadi apabila gaya kepemimpinan yang tidak sesuai atau keputusan pimpinan yang dianggap tidak adil oleh bawahan.

9. Teori Ability

Menurut Stephen P. Robbins dan Judge, *ability* (kemampuan) adalah kapasitas individu untuk melaksanakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan. Kemampuan terdiri atas dua dimensi utama, yaitu kemampuan intelektual (*intellectual abilities*) dan kemampuan fisik (*physical abilities*). Kemampuan yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan akan meningkatkan efektivitas, produktivitas, dan kinerja karyawan (73).

10. Kemampuan Karyawan

Menurut Setyo, Kemampuan merupakan satu keadaan dimana seseorang siap menghadapi segala sesuatu dengan bekerja dan resiko yang harus terima (25). Kemampuan juga faktor yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan, kemampuan berhubungan dengan pengetahuan dengan dan keterampilan yang dimiliki oleh seseorang. Menurut Rizki (2023), kemampuan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan karena kemampuan yang baik memungkinkan karyawan menyelesaikan pekerjaan secara efektif, efisien, dan sesuai standar perusahaan. Semakin tinggi kemampuan yang dimiliki karyawan, semakin baik pula kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu hasil kerja yang dicapai.(66).

Menurut Agung menjelaskan bahwa, kemampuan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. BPR Santi Pala. peningkatan kemampuan kerja akan menyebabkan meningkatnya kinerja karyawan dikarenakan semakin mudah karyawan untuk beradaptasi terhadap pekerjaannya [7].

Faktor yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan adalah kemampuan dari karyawan itu sendiri. Menurut Graha, Kemampuan karyawan sangat berhubungan dengan bakat, pengetahuan, minat, serta pengalaman yang dimiliki supaya dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan yang telah ditentukan (46). Manajemen perusahaan diharuskan dapat meningkatkan kemampuan dari setiap karyawannya, supaya selaras dengan kebutuhan SDM perusahaan, sebab kemampuan tersebut menunjukkan potensi atau keahlian yang seorang karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Kemampuan karyawan, yang dipengaruhi oleh bakat, pengetahuan, dan pengalaman, merupakan faktor kunci dalam mencapai kinerja yang lebih baik. PT Indosari Corpindo Pasuruan harus terus meningkatkan kapabilitas karyawan melalui pelatihan yang sesuai dengan prinsip-prinsip *Green Human Resource Management* (GHRM), sehingga karyawan tidak hanya dapat memenuhi tuntutan pekerjaan tetapi juga berkontribusi pada upaya keberlanjutan perusahaan.

a. Faktor Yang Mempengaruhi Kemampuan Karyawan.

Kemampuan karyawan merupakan suatu kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan (25). Kemampuan karyawan juga merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam

melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu (47). Untuk mengetahui hal tersebut kita perlu mengetahui faktor yang mempengaruhi tinggi rendahnya kemampuan seorang karyawan dalam bekerja diantaranya ialah;

- a. Pendidikan dan latar belakang akademik, pendidikan formal merupakan dasar pengetahuan dan cara berpikir logis yang diperlukan dalam bekerja. Karyawan dengan latar belakang pendidikan yang relevan akan lebih cepat memahami prosedur kerja dan tanggung jawab yang diberikan .
- b. Pelatihan dan pengembangan, merupakan cara dalam meningkatkan kemampuan. Melalui pelatihan, karyawan belajar keterampilan baru, teknologi terbaru, serta sikap profesional yang dibutuhkan di tempat kerja mereka.
- c. Pengalaman kerja, semakin lama seseorang bekerja pada bidang tertentu, semakin banyak pula pengalaman praktis yang mereka miliki. Pengalaman membentuk kemampuan karyawan dalam menghadapi situasi nyata, memecahkan masalah, dan mengambil keputusan cepat.
- d. Kepemimpinan dan bimbingan dari atasan, dukungan dan arahan dari atasan dapat membantu karyawan memahami pekerjaannya lebih dalam, serta menumbuhkan kepercayaan diri untuk berkembang.

- e. Lingkungan kerja, lingkungan yang nyaman, aman, dan kondusif sangat mempengaruhi kemampuan karyawan untuk bekerja optimal. Jika lingkungan kerja mendukung, maka karyawan akan lebih fokus, kreatif, dan produktif.

b. Indikator Kemampuan Karyawan.

Kemampuan karyawan merupakan kemampuan seseorang untuk menyelesaikan berbagai tugas di tempat kerja. Model kemampuan karyawan, motivasi, dan kesempatan untuk berpartisipasi dalam menganalisis variabel-variabel yang menentukan kinerja karyawan. Asal usul kemampuan karyawan, motivasi dan kesempatan untuk berpartisipasi terletak pada perspektif psikologi industri, yang mengatakan bahwa kinerja didasarkan pada motivasi karyawan dan kemampuan karyawan untuk melakukan apa yang mereka bisa (47). Untuk mengetahui hal tersebut kita perlu memperhatikan indikatornya yang diantaranya;

- a. Pendidikan, merupakan pemahaman teoritis dan praktis yang dimiliki karyawan mengenai pekerjaan, proses, dan kebijakan organisasi.
- b. Keterampilan, merupakan bagaimana kemampuan praktis dan teknis dalam menjalankan pekerjaan secara efektif dan efisien.
- c. Komunikasi, merupakan aspek penting dari kompetensi sosial karyawan, yang mempengaruhi kerja sama dan koordinasi tim.
- d. Kemampuan adaptasi, ialah bagaimana fleksibilitas karyawan dalam menghadapi perubahan kondisi kerja, teknologi, dan sistem organisasi.

- e. Kemampuan interpersonal, merupakan cara karyawan berinteraksi dan bekerja sama dengan orang lain di lingkungan kerja.
- f. Kemampuan pengambilan keputusan, bagaimana kematangan berpikir dan inisiatif karyawan dalam mencari solusi terhadap kendala kerja.

Tabel 2.1 Hasil Penelitian Terdahulu

No	Judul penelitian, nama peneliti, dan tahun penelitian	Populasi, sampel, alat analisis	Hasil Penelitian
1	Syariah, 2022, <i>Green Human Resources Management in Industrial Companies on Sustainable Business: Conceptual Approach</i>	Konseptual/ Literature review	Penelitian mendapatkan hasil sebagai berikut, Evaluasi kinerja berbasis lingkungan mendorong karyawan untuk mencapai target penghematan sumber daya serta Implementasi GHRM secara konsisten mampu meningkatkan reputasi perusahaan, efisiensi operasional, serta kepatuhan terhadap regulasi lingkungan, yang kesemuanya bermuara pada sustainable business.
2	Safitri, 2024, Pengaruh Green Innovation, Top Management Support, Green Human Resource Management, Green Intellectual Capital Terhadap Environmental Performance pada Karyawan Hokben Jakarta Barat	120 karyawan operasional Hokben Cabang Jakarta Barat, Regresi linier berganda menggunakan SPSS 25	Green Innovation → Environmental Performance: Terdapat pengaruh positif signifikan. Inovasi dalam proses produksi dan pengemasan ramah lingkungan meningkatkan efisiensi energi dan mengurangi limbah plastik. Top Management Support → Environmental Performance: Dukungan pimpinan (melalui kebijakan dan anggaran) memiliki efek signifikan terhadap kesadaran lingkungan karyawan. Komitmen manajemen puncak menjadi faktor penguat penerapan

No	Judul penelitian, nama peneliti, dan tahun penellitian	Populasi, sampel, alat analisis	Hasil Penelitian
			kebijakan hijau. Green HRM → Environmental Performance: Merupakan variabel paling dominan dengan nilai t-statistic tertinggi. Pelatihan dan evaluasi kinerja berbasis lingkungan terbukti menumbuhkan perilaku kerja pro-lingkungan dan mengurangi konsumsi energi. Green Intellectual Capital → Environmental Performance: Pengetahuan dan ide-ide inovatif karyawan tentang pengelolaan limbah dan efisiensi energi turut berkontribusi positif terhadap kinerja lingkungan.
3	Chania,2025, <i>The Effect Of Work Conflict And Work Environment On Employee Work Productivity At PT Bintaro Mekan Kopi Tangerang Selatan</i>	85 karyawan di PT Bintaro Mekan Kopi, Regresi linier berganda (uji t dan uji F)	Penelitian ini mengungkapkan bahwa Work Conflict → Work Productivity: Hasil menunjukkan pengaruh negatif signifikan ($p < 0.05$). Konflik peran dan komunikasi antarpegawai menyebabkan stres kerja, penurunan motivasi, dan menurunnya produktivitas individu. Konflik yang tidak dikelola menyebabkan keterlambatan penyelesaian tugas dan menurunkan koordinasi tim. Work Environment → Work Productivity: Lingkungan kerja fisik (kenyamanan ruang, pencahayaan, ventilasi) dan non-fisik (hubungan sosial dan dukungan atasan) memiliki pengaruh positif signifikan terhadap

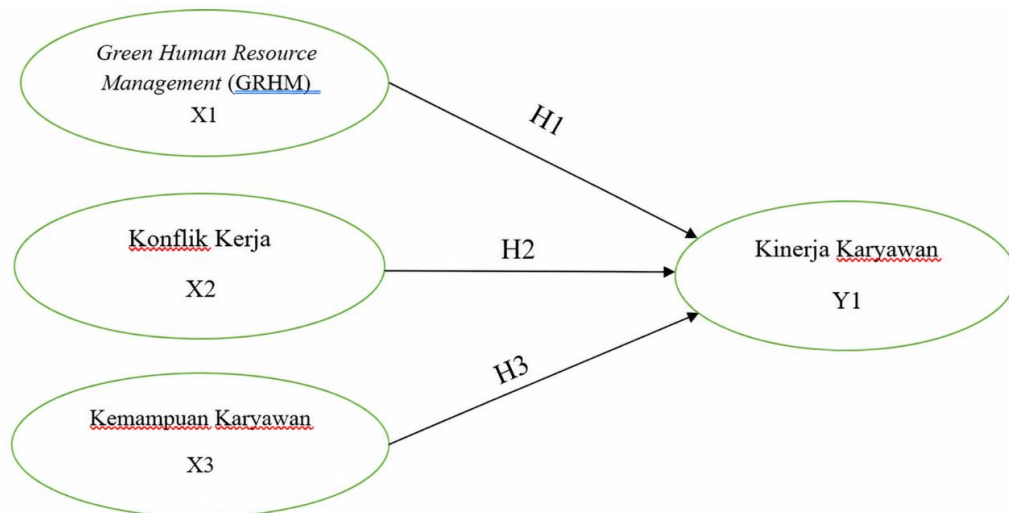
No	Judul penelitian, nama peneliti, dan tahun penellitian	Populasi, sampel, alat analisis	Hasil Penelitian
			produktivitas. Karyawan yang bekerja dalam lingkungan nyaman dan kondusif lebih mampu mencapai target kerja. Uji simultan (F-test): Secara bersama-sama, konflik kerja dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap produktivitas ($R^2 = 0.61$), yang berarti 61% variasi produktivitas dapat dijelaskan oleh kedua variabel tersebut.
4	Firmansyah, et al. (2023), <i>The Influence of Transformational Leadership and Human Resources Management on Employee Behavior with Organizational Culture as a Mediating Variable</i>	51 guru & staf di institusi “green school” (total sampling, PLS-SEM (Partial Least Squares))	Kepemimpinan transformasional memiliki efek positif tapi tidak signifikan terhadap perilaku karyawan; HRM memiliki efek positif tapi tidak signifikan terhadap perilaku; organisasi budaya memiliki efek positif signifikan terhadap perilaku; budaya organisasi memediasi pengaruh terhadap perilaku
5	Putri, O. A., Rumijati, A., & Marsudi, M. (2023), <i>influence of human resources management practice to intention to stay with job satisfaction as a mediation variable (Study on Coffee Plus Order employees)</i>	78 orang karyawan Coffee plus order, Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Square (PLS)	HRM Practices → Job Satisfaction: Berpengaruh positif dan signifikan. Praktik SDM seperti pelatihan dan sistem penghargaan yang adil meningkatkan kepuasan kerja. Job Satisfaction → Intention to Stay: Berpengaruh positif dan signifikan. Karyawan yang puas dengan kompensasi dan lingkungan kerja cenderung memiliki loyalitas tinggi. HRM Practices → Intention to Stay (langsung): Berpengaruh positif tetapi tidak signifikan. Artinya, pengaruh HRM terhadap

No	Judul penelitian, nama peneliti, dan tahun penellitian	Populasi, sampel, alat analisis	Hasil Penelitian
			niat bertahan terjadi melalui kepuasan kerja. Efek Mediasi (Job Satisfaction): Ditemukan mediasi penuh (full mediation) antara HRM Practices dan Intention to Stay.
6	Sinaga & Sihombing (2022), <i>Greening the Workforce: The Effect of Green Human Resource Management on Employee Engagement and Environmental Performance</i>	287 pegawai sektor pariwisata di Indonesia, SEM-PLS	Semua dimensi Green HRM signifikan terhadap engagement & performa lingkungan; engagement dan mediasi.
7	Zulfa Aulia & Nawangsari (2023), <i>Effects of Green Human Resource Management and Green Transformational Leadership on Employee Green Behavior and Sustainable Performance.</i>	252 karyawan di universitas Indonesia, SEM-PLS	Green HRM + TL positif signifikan ke sustainable performance; green behavior memediasi.
8	Wati & Almadana (2023), <i>Improving Employee Performance through Green Human Resource Management Practices, Affective Commitment, and Readiness to Change</i>	360 responden (bank) di Indonesia, SEM, multivariat	Green HRM meningkatkan kinerja melalui komitmen afektif & readiness to change; kepemimpinan transformasional memperkuat.
9	Usdek Riyanto (2024), Pengaruh Green Human Resource Management dan Dukungan Organisasi terhadap Retensi Karyawan dengan Komitmen Afektif sebagai Variabel Mediasi	149 karyawan UKM manufaktur di Malang, PLS-SEM	Green HRM → afektif komitmen signifikan; tetapi pengaruh langsung Green HRM → retensi tidak signifikan tanpa mediasi.
10	Permadi, Fadah & Rizki (2023), <i>Green Human Resource Management and Employee Performance: How Organizational Culture Plays a Mediating Role.</i>	Populasi jenuh, metode saturation sampling di industri Indonesia, PLS	Green HRM signifikan ke budaya organisasi; pengaruh langsung ke kinerja tidak signifikan, tetapi lewat budaya signifikan ke kinerja

2.2 Kerangka Berpikir.

Kerangka pikir ini didasarkan pada model konseptual yang melibatkan berbagai faktor penting yang perlu diteliti. Tujuan dari kerangka berpikir ini Adalah untuk memberikan Gambaran mengenai alur *Green Human Resource*

Management (GRHM) dan analisis kuantitatif. Berikut ini Adalah Gambaran kerangka pikir terkait *Green Human Resource Management* (GRHM), konflik kerja, Kemampuan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan.



Gambar 2.1 Kerangka Berfikir Penelitian.

Variabel *Green Human Resource Management* (GRHM) (X1) mempresentasikan bagaimana GHRM memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. *Green Human Resource Management* (GRHM) memiliki empat indikator praktik yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan yang berupa; *Green Involvement*, *Green Recruitment and Selection*, *Green Training*, dan *Green Pay and Rewards* (GPR) (48).

Variabel konflik kerja (X2) mempresentasikan bagaimana konflik kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Konflik kerja yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan dapat berupa Kesalahan komunikasi, jika seseorang atau lebih menerima informasi yang berbeda atau tidak sama dengan sumber informasi sehingga terjadi perbedaan mendasar dalam mempersepsikan isi dari persepsi tersebut. Perbedaan tujuan, jika seseorang atau lebih memiliki ketidaksamaan

dalam memandang tujuan yang hendak dicapai. Perbedaan dalam penilaian atau persepsi. Interdependensi aktivitas kerja, jika seseorang atau lebih saling tergantung satu menyelesaikan sama lain dalam tugas mereka. Dan Kesalahan dalam afeksi, jika seseorang memperlakukan rekan kerjanya menjadi tidak nyaman dalam bekerja (49).

Variabel kemampuan karyawan (X3) mempengaruhi kinerja karyawan. Kemampuan karyawan yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan ialah; kesanggupan kerja, pendidikan, tugas adaptif dan rutin, sikap sportif, dan bicara dan kepeloporan (50).

2.3 Hipotesis

hipotesis untuk tiga variabel yaitu *Green Human Resouce Management*, Konflik Kerja, dan kemampuan karyawan pengaruhnya atas kinerja karyawan berupa;

1. Hipotesis 1 (H1) = **Terdapat pengaruh *Green Human Resource Management* (GHRM) (X1) pada Kinerja Karyawan (Y1).**

Kebijakan *Green Human Resource Management* berfokus pada penerapan prinsip-prinsip ramah lingkungan dalam seluruh proses pengelolaan sumber daya manusia, mulai dari perekrutan, pelatihan, hingga penilaian kinerja. Implementasi *Green Human Resource Management* yang efektif dapat menumbuhkan kesadaran ekologis di kalangan karyawan, memperkuat rasa tanggung jawab sosial, serta meningkatkan keterikatan mereka terhadap organisasi (9). Ketika karyawan memandang perusahaannya memiliki komitmen tinggi terhadap keberlanjutan

lingkungan, hal tersebut mendorong peningkatan motivasi, loyalitas, dan performa kerja yang lebih optimal. Menurut Putri, O. A., Rumijati, A., & Marsudi, M. (2023), *Green Human Resource Management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Praktik sumber daya manusia seperti pelatihan dan sistem penghargaan yang adil meningkatkan kepuasan kerja. Efek Mediasi (Job Satisfaction): Ditemukan mediasi penuh (full mediation) antara HRM Practices dan Intention to Stay (11).

2. Hipotesis 2 (H2) = **Terdapat pengaruh Konflik Kerja (X2) pada Kinerja Karyawan (Y).**

Konflik kerja merupakan kondisi yang muncul akibat perbedaan kepentingan, tujuan, maupun kesalahpahaman dalam lingkungan kerja. Konflik yang tidak dikelola dengan baik dapat mengganggu komunikasi antar karyawan, menurunkan kerja sama tim, serta mengurangi fokus karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan. Kondisi tersebut berpotensi menghambat pencapaian target kerja dan menurunkan kualitas kinerja yang dihasilkan. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Widjaja, Widhiyanti, dan Mubarak [12] menunjukkan bahwa konflik kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi tingkat konflik kerja yang terjadi, maka kinerja karyawan cenderung mengalami penurunan. Berdasarkan teori dan hasil penelitian terdahulu tersebut, dapat diduga bahwa semakin tinggi tingkat konflik kerja yang terjadi, maka semakin rendah kinerja karyawan. Semakin rendah tingkat konflik kerja, maka kinerja karyawan cenderung meningkat [17]. Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah: Konflik Kerja berpengaruh negative dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

3. Hipotesis 3 (H3) = **Terdapat pengaruh Kemampuan Karyawan (X3) pada Kinerja Karyawan (Y1).**

Kemampuan karyawan mencakup aspek pengetahuan, keterampilan, serta sikap kerja yang berperan penting dalam mendukung penyelesaian tugas secara efektif. Individu dengan tingkat kemampuan tinggi biasanya dapat melaksanakan pekerjaan secara cepat, tepat, dan efisien (6). Menurut Anak Agung Istri Laksmi Widyandari menjelaskan bahwa, kemampuan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. BPR Santi Pala. Artinya peningkatan kemampuan kerja akan menyebabkan meningkatnya kinerja karyawan (7).

4. Hipotesis 4 (H4) = ***Green Human Resource Management (GHRM) (X1)* merupakan variabel yang paling dominan berpengaruh pada kinerja karyawan dibandingkan Konflik Kerja dan kemampuan karyawan pada Kinerja Karyawan (Y).**

Green Human Resource management berpengaruh dominan dibandingkan variabel lain terhadap kinerja karyawan. Dikarenakan perekrutan yang baik, pemberian gaji dan reward yang sesuai untuk karyawan akan meningkatkan motivasi dan semangat kerja karyawan. Manajemen yang baik juga akan meningkatkan komitmen dari karyawan dikarenakan perusahaan dianggap memperhatikan kesejahteraan karyawannya sehingga hal itu menyebabkan variabel GHRM menjadi yang paling dominan berpengaruh terhadap kinerja karyawan (9).