

## ***From Green Vision to Green Action: Mediasi Green Human Resource Management pada Pengaruh Green Transformational Leadership terhadap Green Employee Involvement***

**Firdanita Wandira Dwi Putri<sup>1</sup> ✉, Debi Septiani<sup>2</sup>**

*<sup>1,2</sup> Prodi Manajemen, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi "APRIN"*

### **Abstrak**

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh Green Transformational Leadership (GTL) terhadap Green Employee Involvement (GEI) melalui mediasi Green Human Resource Management (GHRM) pada karyawan Bank Mandiri Cabang Palembang. Tuntutan keberlanjutan mendorong sektor perbankan mengadopsi praktik ramah lingkungan, sehingga peran kepemimpinan dan manajemen SDM menjadi krusial dalam mendorong keterlibatan karyawan pada inisiatif hijau. Penelitian kuantitatif ini menggunakan desain survei. Populasi penelitian adalah seluruh karyawan Bank Mandiri Cabang Palembang berjumlah 85 orang, yang seluruhnya dijadikan responden melalui teknik total sampling (sensus). Data dikumpulkan via kuesioner skala Likert, lalu dianalisis menggunakan SEM-PLS. Hasil pengujian menunjukkan Green Transformational Leadership tidak berpengaruh signifikan terhadap Green Employee Involvement (original sample 0,030; p-value 0,684; H1 ditolak). Namun, kepemimpinan tersebut berpengaruh positif dan signifikan terhadap GHRM (original sample 0,450; p-value 0,000; H2 diterima). Selanjutnya, GHRM berpengaruh positif dan signifikan terhadap Green Employee Involvement (original sample 0,739; p-value 0,000; H3 diterima). GHRM terbukti memediasi secara penuh (full mediation) pengaruh kepemimpinan terhadap keterlibatan karyawan (specific indirect effect 0,333; p-value 0,000; H4 diterima). Temuan ini menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan hijau baru efektif jika disalurkan melalui implementasi praktik GHRM. Penelitian memberikan kontribusi teoritis bagi literatur manajemen hijau, serta kontribusi praktis bagi Bank Mandiri Palembang dalam merancang strategi peningkatan keterlibatan karyawan pada inisiatif lingkungan.

**Kata Kunci:** Green Transformational Leadership; Green Human Resource Management; Green Employee Involvement; PLS-SEM.

### **Abstract**

The aims of this study to analyze the effect of Green Transformational Leadership on Green Employee Involvement, mediated by Green Human Resource Management (GHRM) among employees of Bank Mandiri Palembang Branch. Sustainability demands urge the banking sector to adopt eco-friendly practices, making the roles of leadership and human resource management crucial in fostering employee engagement in green initiatives. This quantitative study utilizes a survey design. The research population consists of all 85 employees of Bank Mandiri Palembang Branch, all of whom were selected as respondents through a total sampling (census) technique. Data were collected via Likert-scale questionnaires and analyzed using SEM-PLS. The results demonstrate that Green Transformational Leadership has no significant effect on Green Employee Involvement (original sample = 0.030; p-value = 0.684; H1 rejected). However, it has a positive and significant effect on GHRM (original sample =

0.450;  $p$ -value = 0.000; H2 accepted). Furthermore, GHRM has a positive and significant effect on Green Employee Involvement (original sample = 0.739;  $p$ -value = 0.000; H3 accepted). GHRM is proven to fully mediate the impact of leadership on employee involvement (specific indirect effect = 0.333;  $p$ -value = 0.000; H4 accepted). These findings confirm that green leadership is only effective when channeled through GHRM practices. This study provides theoretical contributions to green management literature and practical insights for Bank Mandiri Palembang in designing strategies to enhance employee involvement in environmental initiatives.

**Keywords:** Green Transformational Leadership; Green Human Resource Management; Green Employee Involvement; PLS-SEM.

Copyright (c) 2026 Firdanita Wandira Dwi Putri<sup>1</sup>

---

✉ Corresponding author :

Email Address : frdntwdp@gmail.com

## PENDAHULUAN

Perubahan iklim dan kerusakan lingkungan telah menjadi isu global yang mendesak, mendorong berbagai sektor termasuk perbankan untuk mengadopsi praktik bisnis berkelanjutan. Sektor perbankan memiliki peran strategis dalam pembangunan berkelanjutan melalui pembiayaan hijau dan operasional ramah lingkungan. Bank Mandiri sebagai salah satu bank terbesar di Indonesia telah berkomitmen menerapkan prinsip *Environmental, Social, and Governance* (ESG) dalam operasionalnya, namun implementasi di tingkat karyawan masih menghadapi berbagai tantangan. Dalam merespons tantangan ini, *Green Transformational Leadership* (GTL) muncul sebagai gaya kepemimpinan yang mampu menginspirasi dan memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan keberlanjutan lingkungan. Pemimpin transformasional hijau menciptakan visi bersama tentang keberlanjutan dan mendorong karyawan untuk melampaui kepentingan pribadi demi tujuan lingkungan organisasi. Penelitian konseptual Azizie *et al.* (2025) menunjukkan bahwa GTL secara signifikan mempengaruhi *green employee involvement* (GEI) melalui penetapan visi, keteladanan, dan pemberdayaan karyawan dalam inisiatif hijau.

Variabel *Green Human Resource Management* (GHRM) menjadi mekanisme penting yang menghubungkan kepemimpinan hijau dengan keterlibatan karyawan. GHRM mengintegrasikan nilai-nilai keberlanjutan ke dalam praktik sumber daya manusia seperti rekrutmen hijau, pelatihan lingkungan, penilaian kinerja hijau, dan sistem penghargaan berbasis lingkungan. Penelitian Umair *et al.* (2024) membuktikan bahwa GHRM berperan sebagai mediator antara kepemimpinan transformasional dan keterlibatan karyawan dalam inisiatif hijau. Bakhshi & Bagherimajd (2025) juga mengkonfirmasi bahwa GHRM memediasi pengaruh *green transformational leadership* (GTL) terhadap perilaku kewargaan organisasi hijau. *Green Employee Involvement* (GEI) merujuk pada partisipasi aktif dan psikologis karyawan dalam kegiatan dan inisiatif ramah lingkungan di tempat kerja. Karyawan yang terlibat secara hijau menunjukkan energi, antusiasme, dan komitmen tinggi terhadap tujuan keberlanjutan organisasi, serta secara sukarela berkontribusi dalam kegiatan seperti pengurangan limbah, konservasi energi, dan inovasi hijau.

Meskipun penelitian tentang GTL, GHRM, dan keterlibatan karyawan hijau telah berkembang, masih terdapat kesenjangan penelitian dalam memahami mekanisme mediasi

GHRM pada hubungan GTL dan *green employee involvement*, khususnya di sektor perbankan di Indonesia. Asfahani (2025) menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional mempengaruhi perilaku hijau karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung melalui sistem GHRM.

Berdasarkan uraian di atas, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *Green Transformational Leadership* terhadap *Green Employee Involvement*; menganalisis pengaruh *Green Transformational Leadership* terhadap *Green Human Resource Management*; menganalisis pengaruh *Green Human Resource Management* terhadap *Green Employee Involvement*; dan menganalisis peran mediasi *Green Human Resource Management* pada hubungan *Green Transformational Leadership* dan *Green Employee Involvement* pada karyawan Bank Mandiri Cabang Palembang, Indonesia.

## METODOLOGI

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain survei untuk menguji hubungan antar variabel. Pendekatan kuantitatif dipilih karena penelitian ini bertujuan untuk mengukur pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen serta menguji peran mediasi variabel intervening secara empiris melalui pengujian hipotesis statistik (Hair et al, 2019). Desain survei digunakan karena memungkinkan peneliti mengumpulkan data dari sampel yang representatif secara efisien dan efektif, serta memungkinkan generalisasi hasil penelitian ke populasi yang lebih luas (Creswell & Creswell, 2018). Penelitian ini merupakan penelitian eksplanatori (*explanatory research*) yang berupaya menguji teori atau hipotesis yang menjelaskan hubungan sebab-akibat antara variabel-variabel penelitian, yaitu pengaruh *Green Transformational Leadership* (GTL) terhadap *Green Employee Involvement* (GEI) baik secara langsung maupun melalui mediasi *Green Human Resource Management* (GHRM) (Malhotra et al., 2017).

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Bank Mandiri Cabang Palembang yang berjumlah 85 orang. Jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 85 orang karyawan Bank Mandiri Cabang Palembang. Teknik sampling yang digunakan adalah total sampling (sensus), yaitu mengambil seluruh populasi yang berjumlah 85 orang karyawan Bank Mandiri Cabang Palembang sebagai responden. Teknik ini digunakan karena populasi relatif kecil dan terjangkau.

Responden dalam penelitian ini mencakup berbagai tingkatan hierarki, mulai dari tingkat manajemen puncak hingga staf operasional, seperti mekanik konsultan penjualan, staf administrasi, supervisor dan manajer. Distribusi ini memastikan bahwa perspektif teknis maupun non teknis terwakili secara seimbang.

Instrumen penelitian berupa kuesioner terstruktur yang dikembangkan berdasarkan indikator-indikator yang divalidasi dalam penelitian sebelumnya. Untuk memastikan pemahaman yang baik dari responden, kuesioner menggunakan bahasa Indonesia. Kuesioner terdiri dari tiga bagian utama:

1. *Green Transformational Leadership* (GTL)
2. Diukur menggunakan 8 item pertanyaan yang diadaptasi dari yang diadaptasi dari Chen & Chang (2013).
3. *Green Human Resource Management* (GHRM)
4. Diukur menggunakan 5 item pertanyaan yang diadaptasi dari yang diadaptasi dari Umair et al. (2024) dan Bakhshi & Bagherimajd (2025)
5. *Green Employee Involvement* (GEI)

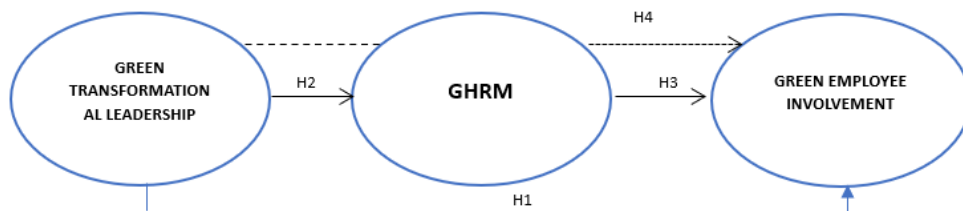
6. Diukur menggunakan 6 item pertanyaan yang diadaptasi dari Umair et al. (2024) dan Azizie et al. (2025)

### Teknik Analisis Data

Penelitian ini menggunakan Structural Equation Modeling - Partial Least Squares (SEM-PLS) dengan software SmartPLS sebagai alat olah data. Tahapan analisis meliputi:

1. Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model): Uji validitas konvergen (*outer loading* > 0,70 dan *AVE* > 0,50), validitas diskriminan (*cross loading* dan *Fornell-Larcker criterion*), dan reliabilitas (*Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* > 0,70).
2. Evaluasi Model Struktural (Inner Model): Uji *R-square*, *Q-square*, dan *path coefficients* dengan nilai *t-statistik* > 1,96 dan *p-value* < 0,05.
3. Uji Mediasi : Menggunakan metode *bootstrapping* untuk menguji efek mediasi GHRM pada hubungan GTL dan GEI.

### Uji Hipotesis



Gambar 1. Kerangka Berpikir

Hipotesis dalam penelitian ini diuji dengan melihat nilai koefisien jalur dan nilai *p-value*. Adapun hipotesis yang diuji adalah:

- a. H1: *Green Transformational Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Green Employee Involvement*.
- b. H2: *Green Transformational Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Green Human Resource Management*.
- c. H3: *Green Human Resource Management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Green Employee Involvement*.
- d. H4: *Green Human Resource Management* memediasi pengaruh *Green Transformational Leadership* dan *Green Human Resource Management* secara positif dan signifikan.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil analisis menggunakan SEM-PLS, seluruh indikator memiliki nilai *outer loading* > 0,70, yang menunjukkan validitas konvergen yang baik. Nilai *Average Variance Extracted* (AVE) untuk masing-masing variabel adalah: GEI (0,714), GHRM (0,785), dan GTL (0,642), semuanya > 0,50, sehingga memenuhi kriteria validitas konvergen. Nilai *Composite Reliability* untuk GEI (0,938), GHRM (0,948), dan GTL (0,935) > 0,70, menunjukkan reliabilitas yang baik.

Untuk Uji Model Struktural (Inner Model), Nilai R Square untuk GEI adalah 0,567, yang berarti variabel GTL dan GHRM mampu menjelaskan 56,6% variasi GEI (kategori moderat). Nilai R Square untuk GHRM adalah 0,203, yang berarti GTL mampu menjelaskan 20,3% variasi GHRM (kategori lemah). Nilai SRMR sebesar 0,086 ( $< 0,10$ ) menunjukkan model fit yang baik.

**Tabel 1.** Hasil Uji Hipotesis

| Hipotesis | Hubungan                                 | Original Sample | T-Statistik | P-Value | Hasil    |
|-----------|------------------------------------------|-----------------|-------------|---------|----------|
| H1        | GTL $\Rightarrow$ GEI                    | 0,030           | 0,407       | 0,684   | Ditolak  |
| H2        | GTL $\Rightarrow$ GHRM                   | 0,450           | 6,617       | 0,000   | Diterima |
| H3        | GHRM $\Rightarrow$ GEI                   | 0,739           | 12,184      | 0,000   | Diterima |
| H4        | GTL $\Rightarrow$ GHRM $\Rightarrow$ GEI | 0,333           | 6,178       | 0,000   | Diterima |

Hasil penelitian H1 menunjukkan GTL tidak berpengaruh signifikan terhadap GEI ( $\beta = 0,030$ ;  $t = 0,407$ ;  $p = 0,684$ ). Temuan ini menarik karena bertentangan dengan penelitian Azizie *et al.* (2025) yang menyatakan bahwa GTL secara signifikan mempengaruhi GEI melalui *vision-setting*, *role modelling*, *empowerment* dan integrasi GHRM. Namun, temuan ini sejalan dengan hasil penelitian Bakhshi & Bagherimajd (2025) yang menunjukkan bahwa pengaruh GTL terhadap perilaku hijau karyawan tidak selalu langsung signifikan, dan justru membutuhkan mekanisme mediasi seperti GHRM untuk dapat mendorong perilaku hijau karyawan.

Pengaruh tidak signifikan ini dapat dijelaskan melalui persepektif teori AMO (*Ability-Motivation-Opportunity*). Karyawan mungkin memiliki motivasi dan inspirasi dan pemimpin transformational hijau, namun tanpa kemampuan (*ability*) dan kesempatan (*opportunity*) yang memadai, keterlibatan mereka dalam inisiatif hijau tetap terbatas (Appelbaum *et al.*, 2000; Tuuli & Van Rhee, 2021). Kemampuan dan kesempatan tersebut hanya dapat dibangun melalui sistem GHRM yang terintegrasi, seperti pelatihan hijau yang mengembangkan kompetensi lingkungan kerja, serta terintegrasi, seperti pelatihan hijau yang mengembangkan kompetensi lingkungan karyawan, serta kebijakan dan prosedur yang memberikan ruang bagi karyawan untuk berpartisipasi dalam kegiatan hijau (Umair *et al.*, 2024). Dengan demikian, kepemimpinan hijau tanpa dukungan sistem sumber daya manusia yang memadai tidak cukup untuk mendorong keterlibatan karyawan secara langsung dalam inisiatif lingkungan. **Maka dari itu dapat disimpulkan bahwa H1 ditolak.**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa GTL berpengaruh positif dan signifikan terhadap GHRM ( $\beta = 0,450$ ;  $t = 6,617$ ;  $p = 0,000$ ). Temuan ini mengkonfirmasi penelitian Umair *et al.* (2024) dan Asfahani (2025) yang membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki hubungan positif langsung dengan GHRM. Pemimpin transformasional hijau mampu menciptakan visi dan komitmen terhadap keberlanjutan yang mendorong implementasi praktik GHRM seperti rekrutmen hijau, pelatihan lingkungan, dan sistem penghargaan berbasis lingkungan (Bakhshi & Bagherimajd, 2025).

Nilai koefisien jalur yang cukup besar ( $\beta = 0,450$ ) mengindikasikan bahwa kontribusi GTL terhadap pembentukan GHRM terbilang signifikan. Hal ini sejalan dengan temuan Chen & Chang (2013) yang menyatakan bahwa pemimpin transformasional hijau memiliki

peran strategis dalam mengintegrasikan nilai-nilai hijau ke dalam seluruh aspek manajemen sumber daya manusia. Pemimpin yang memiliki visi lingkungan yang jelas dan menjadi teladan dalam perilaku ramah lingkungan cenderung mendorong organisasi untuk mengadopsi praktik-praktik GHRM seperti *green recruitment* yang mempertimbangkan kesadaran lingkungan calon karyawan, *green training* yang mengembangkan kompetensi hijau karyawan, serta *green performance appraisal* dan *green reward* yang mengaitkan perilaku hijau dengan penilaian kinerja dan kompensasi (Farrukh et al., 2022). **Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa H2 diterima.**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa GHRM berpengaruh positif dan signifikan terhadap GEI ( $\beta = 0,739$ ;  $t = 12,184$ ;  $p = 0,000$ ). Temuan ini mengkonfirmasi penelitian Umair et al. (2024) yang menunjukkan bahwa GHRM mempengaruhi keterlibatan karyawan dalam inisiatif hijau. Nilai koefisien jalur yang sangat besar ( $\beta = 0,739$ ) mengindikasikan bahwa GHRM merupakan prediktor utama bagi GEI, di mana hampir 74% perubahan pada GEI dapat dijelaskan oleh GHRM.

Praktik GHRM seperti pelatihan hijau, penilaian kinerja hijau, dan sistem penghargaan hijau secara efektif mendorong karyawan untuk terlibat aktif dalam inisiatif lingkungan (Bakhshi & Bagherimajd, 2025). Pelatihan hijau memberikan kemampuan (*ability*) kepada karyawan untuk memahami dan melaksanakan kegiatan ramah lingkungan, penilaian kinerja hijau memberikan motivasi (*motivation*) bagi karyawan untuk berperilaku hijau karena perilaku tersebut dihargai, dan sistem penghargaan hijau memberikan kesempatan (*opportunity*) bagi karyawan untuk berpartisipasi dalam inisiatif lingkungan (Qayyum et al., 2025). Aniqoh et al. (2023) juga menemukan bahwa *green employee involvement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kewargaan organisasi hijau, yang mengindikasikan bahwa karyawan yang terlibat dalam inisiatif hijau cenderung menunjukkan perilaku pro-lingkungan yang melampaui tuntutan formal pekerjaan. **Dengan demikian, H3 diterima**

Untuk peran mediasi, penelitian ini menunjukkan bahwa GHRM memediasi secara penuh (*full mediation*) pengaruh GTL terhadap GEI (*specific indirect effect* = 0,333;  $t = 6,178$ ;  $p = 0,000$ ). Temuan ini mengkonfirmasi penelitian Asfahani (2025) dan Bakhshi & Bagherimajd (2025) yang menemukan bahwa GHRM memediasi pengaruh GTL terhadap perilaku hijau karyawan. Mediasi penuh terjadi karena pengaruh langsung GTL terhadap GEI tidak signifikan (H1 ditolak), namun pengaruh tidak langsung melalui GHRM signifikan (H4 diterima).

*Full mediation* menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan hijau terhadap keterlibatan karyawan hijau hanya terjadi melalui implementasi praktik GHRM terlebih dahulu. Pemimpin transformasional hijau (GTL) berperan sebagai katalis yang mendorong terciptanya sistem GHRM, dan selanjutnya sistem GHRM inilah yang secara langsung mendorong keterlibatan karyawan dalam inisiatif hijau (Umair et al., 2024). Hal ini sejalan dengan teori AMO (Appelbaum et al., 2000) yang menyatakan bahwa karyawan perlu memiliki kemampuan (*ability*), motivasi (*motivation*), dan kesempatan (*opportunity*) - yang semuanya dibangun melalui praktik GHRM - sebelum mereka dapat terlibat aktif dalam inisiatif hijau (Qayyum et al., 2025).

Temuan ini memiliki implikasi penting bagi manajemen organisasi. Kepemimpinan hijau saja tidak cukup untuk mendorong keterlibatan karyawan hijau; organisasi harus mengembangkan sistem GHRM yang terintegrasi untuk mentransformasikan visi hijau pemimpin menjadi tindakan nyata karyawan. Praktik GHRM seperti rekrutmen hijau, pelatihan hijau, penilaian kinerja hijau, dan sistem penghargaan hijau harus diimplementasikan secara sinergis untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung

keterlibatan karyawan dalam inisiatif hijau (Farrukh et al., 2022; Le et al., 2025). Dengan demikian, H4 diterima.

## SIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis data yang telah dilakukan, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. *Green Transformational Leadership* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Green Employee Involvement* pada karyawan Bank Mandiri Cabang Palembang. Temuan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional hijau saja tidak cukup untuk mendorong keterlibatan karyawan dalam inisiatif lingkungan secara langsung. Karyawan memerlukan lebih dari sekadar inspirasi dan motivasi dari pemimpin; mereka membutuhkan sistem dan mekanisme pendukung yang terstruktur agar dapat terlibat aktif dalam kegiatan hijau. Dengan demikian, keberadaan pemimpin hijau tanpa diikuti oleh penguatan sistem manajemen sumber daya manusia belum mampu mendorong partisipasi karyawan dalam inisiatif keberlanjutan.
2. *Green Transformational Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Green Human Resource Management* pada karyawan Bank Mandiri Cabang Palembang. Pemimpin transformasional hijau mampu menciptakan visi dan komitmen terhadap keberlanjutan yang mendorong implementasi praktik GHRM seperti rekrutmen hijau, pelatihan lingkungan, penilaian kinerja hijau, dan sistem penghargaan berbasis lingkungan. Semakin kuat kepemimpinan hijau yang ditunjukkan oleh manajemen, maka semakin baik pula implementasi praktik GHRM di lingkungan organisasi.
3. *Green Human Resource Management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Green Employee Involvement* pada karyawan Bank Mandiri Cabang Palembang. Praktik GHRM seperti pelatihan hijau yang mengembangkan kompetensi lingkungan karyawan, penilaian kinerja hijau yang mengapresiasi perilaku ramah lingkungan, serta sistem penghargaan hijau yang memberikan insentif bagi partisipasi dalam inisiatif lingkungan terbukti efektif mendorong karyawan untuk terlibat aktif dalam kegiatan keberlanjutan. Semakin baik implementasi praktik GHRM, maka semakin tinggi pula keterlibatan karyawan dalam inisiatif hijau.
4. *Green Human Resource Management* memediasi secara penuh (*full mediation*) pengaruh *Green Transformational Leadership* terhadap *Green Employee Involvement* pada karyawan Bank Mandiri Cabang Palembang. Temuan ini mengindikasikan bahwa pengaruh kepemimpinan hijau terhadap keterlibatan karyawan hijau hanya efektif melalui implementasi praktik GHRM terlebih dahulu. Artinya, kepemimpinan hijau berperan sebagai katalis yang mendorong terciptanya sistem GHRM, dan selanjutnya sistem GHRM inilah yang secara langsung mendorong keterlibatan karyawan dalam inisiatif hijau. Hal ini sejalan dengan teori AMO (*Ability-Motivation-Opportunity*) yang menyatakan bahwa karyawan perlu memiliki kemampuan (*ability*), motivasi (*motivation*), dan kesempatan (*opportunity*) yang semuanya dibangun melalui praktik GHRM sebelum mereka dapat terlibat aktif dalam inisiatif hijau. Dengan demikian, organisasi yang ingin meningkatkan keterlibatan karyawan hijau harus terlebih dahulu mengembangkan sistem GHRM yang terintegrasi, karena kepemimpinan hijau tanpa dukungan sistem GHRM yang memadai tidak akan efektif mendorong partisipasi karyawan dalam kegiatan keberlanjutan.

## Referensi :

- Aniqoh, N., Probosari, N., & Sutanto, H. (2023). Pengaruh green training, green performance management, dan green employee involvement terhadap organizational citizenship behavior for environment. *Prosiding Industrial Research Workshop and National Seminar*, 14(1), 1144-1153.
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. L. (2000). *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off*. Cornell University Press.
- Asfahani, A. M. (2025). Greening the workplace: The power of transformational leadership and GHRM in driving employee eco-behavior. *Business Strategy and the Environment*, 35(4), 5707-5722.
- Azizie, N. A. M., Hassan, M. A., Shahrulnizam, N. A. A., Saidi, M. I., & Kelana, B. W. Y. (2025). Effects of green transformational leadership on green employee involvement: A concept paper. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, 9(2), 1787-1794.
- Bakhshi, Z., & Bagherimajd, K. (2025). Modeling green transformational leadership on organizational citizenship behavior towards the environment through green human resource management. *Journal of Green Development Management Studies*, 4(3), 87-108.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.
- Chen, Y. S., & Chang, C. H. (2013). Green transformational leadership and green creativity: The mediation role of green identity. *Journal of Business Ethics*, 116(1), 107-120.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). Sage Publications.
- Farrukh, M., Ansari, N., Raza, A., & Wu, Y. (2022). GHRM practices and environmental performance: The mediating role of green innovation. *Business Strategy and the Environment*, 31(6), 2730-2744.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). Sage Publications.
- Le, T. T., Nguyen, T. T. H., & Nguyen, T. H. (2025). The effects of GHRM, green innovation, psychological green climate on environmental performance: The moderating role of

GTL. *Journal of Cleaner Production*, 450, 142-158.

Lestari, S., & Septiani, D. (2026). Membangun Kinerja Hijau melalui Green Organizational Culture dan Green Human Resource Management: Bukti Empiris dari Dealer Otomotif di Indonesia. *Jurnal Penelitian dan Pengabdian Masyarakat*, 4(1), 120-128.