

Membangun Kinerja Hijau melalui *Green Organizational Culture* dan *Green Human Resource Management*: Bukti Empiris dari Dealer Otomotif di Indonesia

Serli Lestari¹

¹ Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi APRIN Palembang, Indonesia

Email: serlilestari@stie-aprin.ac.id

No. WA: 08197779565 atau 082171972152

Abstract: *This research examines the effect of Green Organizational Culture (GOC) and Green Human Resource Management (GHRM) on Green Performance (KH) at the authorized dealer of Toyota TAA Palembang. Within the context of the automotive industry facing increasing pressure to adopt environmentally sustainable practices, GOC and GHRM serve as critical determinants in enhancing GP within the organization. This study employed a quantitative approach using a survey method with a questionnaire administered to all 46 employees of the authorized dealer Toyota TAA Palembang, applying a total sampling (sensus) technique. The findings demonstrated that both GOC and GHRM have a positive and significant effect on GP. Notably, the results revealed that GHRM exerts a dominant influence compared to GOC on GP. Simultaneously, both variables collectively explained 52.4% of the variance in GP. This study offers valuable insights for automotive dealership management to develop strategic GHRM interventions, particularly through technical training on hazardous waste handling and the implementation of reward systems based on GP achievement, in order to enhance organizational competitiveness and ensure compliance with environmental regulations in Indonesia.*

Abstrak : *Penelitian ini menganalisis pengaruh Green Organizational Culture (GOC) dan Green Human Resource Management (GHRM) terhadap Kinerja Hijau (KH) di dealer resmi Toyota TAA Palembang. Dalam konteks industri otomotif yang menghadapi tekanan untuk menerapkan praktik ramah lingkungan, GOC dan GHRM menjadi faktor kunci dalam meningkatkan GP di perusahaan. Studi ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei melalui kuesioner pada seluruh 46 karyawan dealer resmi Toyota TAA Palembang dengan menggunakan teknik total sampling (sensus). Hasil penelitian menunjukkan bahwa GOC dan GHRM berpengaruh positif dan signifikan terhadap GP. Temuan penelitian mengungkapkan bahwa GHRM memiliki pengaruh dominan dibandingkan GOC terhadap GP. Secara simultan, kedua variabel menjelaskan 52,4% varians GP. Penelitian ini memberikan wawasan kepada manajemen dealer otomotif untuk mengembangkan strategi GHRM, terutama melalui pelatihan teknis penanganan limbah dan sistem penghargaan berbasis GP, guna meningkatkan daya saing dan kepatuhan terhadap regulasi lingkungan di Indonesia.*

Keywords: *Green Organizational Culture, Green Human Resource Management, Kinerja Hijau*

PENDAHULUAN

Meningkatnya kekhawatiran terhadap perubahan iklim, penipisan sumber daya alam dan degradasi lingkungan telah mendorong organisasi di berbagai industri untuk mengadopsi praktik bisnis yang berkelanjutan. Sektor otomotif, khususnya, menghadapi pengawasan ketat karena kontribusinya

terhadap emisi karbon, limbah berbahaya, dan konsumsi energi. Dealer resmi, sebagai garda terdepan dalam penjualan dan layanan purna jual otomotif, semakin dituntut untuk menunjukkan tanggung jawab lingkungan. Di Indonesia, tekanan untuk menerapkan praktik ramah lingkungan semakin meningkat seiring dengan regulasi pemerintah dan kesadaran konsumen. Namun, banyak dealer masih kesulitan untuk mengintegrasikan pertimbangan lingkungan ke dalam operasional sehari-hari. Penelitian ini mengatasi kesenjangan tersebut dengan menguji bagaimana faktor organisasi internal, terutama GOC dan *Green Human Resource Management*, mempengaruhi Kinerja Hijau di Dealer Resmi Toyota di Palembang.

Meskipun pengakuan terhadap manajemen hijau semakin meningkat, sebagian besar studi yang ada berfokus pada perusahaan manufaktur besar di negara maju, meninggalkan kesenjangan kritis dalam memahami bagaimana dealer otomotif di negara berkembang mengadopsi dan menerapkan praktik hijau. Dealer menghadirkan konteks organisasi yang unik karena mereka menggabungkan fungsi penjualan, layanan, dan administrasi dalam satu atap, dengan karyawan mulai dari mekanik yang menangani limbah berbahaya hingga konsultan penjualan yang berinteraksi langsung dengan pelanggan yang peduli lingkungan. Selain itu, dealer resmi seperti Toyota TAA Palembang beroperasi di bawah regulasi prinsipal dari pabrikan sekaligus menyesuaikan dengan kebijakan lingkungan setempat. Tekanan ganda ini menciptakan peluang sekaligus kendala bagi Kinerja Hijau. Sayangnya, penelitian empiris yang secara khusus menguji pendorong internal Kinerja Hijau di lingkungan dealer semacam itu masih sangat terbatas. Tanpa bukti tersebut, manajer dealer kurang memiliki panduan yang jelas tentang apakah akan memprioritaskan perubahan budaya atau intervensi MSDM untuk mencapai hasil lingkungan yang lebih baik.

Tujuan dari penelitian ini adalah (1) untuk menganalisis pengaruh *green organizational culture* terhadap Kinerja Hijau, (2) untuk menganalisis pengaruh *green human resource management* terhadap Kinerja Hijau, dan (3) untuk menganalisis pengaruh simultan kedua variabel tersebut terhadap Kinerja Hijau. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pada literatur tentang manajemen hijau dalam konteks dealer otomotif, yang masih belum banyak dieksplorasi, khususnya di negara berkembang seperti Indonesia.

Manajemen hijau telah muncul sebagai prioritas strategis bagi organisasi yang berusaha menyeimbangkan kinerja ekonomi dengan pengelolaan lingkungan. *Natural resource-based view* (NRBV) perusahaan menunjukkan bahwa praktik berkelanjutan lingkungan dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif jika langka, bernilai, dan sulit ditiru (Hart, 1995). Dalam konteks dealer otomotif, Kinerja Hijau (KH) tidak hanya tentang kepatuhan terhadap peraturan tetapi juga tentang efisiensi operasional, reputasi merek, dan kelangsungan hidup jangka panjang. Penelitian ini mengintegrasikan dua antecedent utama KH yaitu *green organizational culture* (GOC) dan *Green Human Resource*

Management (GHRM). Bukti dari sektor layanan otomotif menunjukkan bahwa *green organizational culture* dan pelatihan hijau adalah indikator signifikan untuk meningkatkan kinerja lingkungan (Raut, Gardas, Luthra, Narkhede & Mangla, 2020). Namun, temuan dari negara berkembang lainnya menunjukkan bahwa GOC saja tidak cukup tanpa mekanisme GHRM yang mendukung (Rubel, Kee, & Rahim, 2021). Di tingkat internasional, penelitian umumnya mengasosiasikan sistem manajemen hijau terintegrasi dengan kinerja lingkungan yang unggul, meskipun jalur spesifik di mana GOC dan GHRM beroperasi masih belum banyak dieksplorasi di lingkungan dealer (Aggarwal & Agarwala, 2020).

GOC mengacu pada seperangkat nilai, keyakinan, dan norma perilaku bersama yang mendorong praktik ramah lingkungan dalam suatu organisasi (Amrutha & Geetha, 2020). Ini mencakup tiga dimensi inti: nilai-nilai hijau (pentingnya perlindungan lingkungan dalam visi dan misi), perilaku hijau (tindakan sehari-hari seperti konservasi energi dan pengurangan limbah), dan simbol hijau (artefak fisik seperti label ramah lingkungan dan fasilitas hemat energi). GOC yang kuat memotivasi karyawan untuk secara sukarela terlibat dalam kegiatan pro-lingkungan di luar persyaratan formal. Studi terbaru menekankan GOC sebagai faktor kritis yang mempengaruhi konsistensi perilaku lingkungan di berbagai tingkat organisasi (Roscoe, Subramanian, Jabbour, & Chong, 2020).

GHRM mengintegrasikan manajemen lingkungan ke dalam fungsi GHRM, termasuk rekrutmen, seleksi, pelatihan, penilaian kinerja, dan sistem penghargaan (Ghouri *et al.* 2020). Rekrutmen hijau memastikan bahwa karyawan baru memiliki nilai-nilai lingkungan, pelatihan hijau membekali karyawan dengan keterampilan untuk mengurangi limbah dan emisi, dan manajemen Kinerja Hijau menyelaraskan tujuan individu dengan target keberlanjutan. GHRM bertindak sebagai mekanisme untuk menerjemahkan GOC menjadi hasil yang nyata. Penelitian di negara berkembang menunjukkan bahwa pelatihan hijau memiliki efek positif yang signifikan terhadap perilaku lingkungan karyawan, terutama ketika dikombinasikan dengan insentif berbasis kinerja (Mousa & Othman, 2020).

KH mencakup hasil lingkungan yang terukur seperti pengurangan emisi, pencegahan polusi, pengelolaan limbah dan kegiatan daur ulang (Carballo-Penela *et al.* 2023). Di dealer otomotif, KH mencakup meminimalkan emisi gas buang dari kendaraan servis, penanganan limbah berbahaya (oli bekas, baterai) yang tepat, mengurangi penggunaan kertas dan plastik, serta menerapkan program daur ulang. Peningkatan KH tidak hanya mengurangi risiko regulasi tetapi juga meningkatkan reputasi merek dan loyalitas pelanggan (Amrutha & Geetha, 2020). Berlawanan dengan asumsi bahwa investasi lingkungan mengurangi profitabilitas, bukti menunjukkan bahwa manajemen KH yang efektif dapat menurunkan biaya operasional melalui pengurangan konsumsi energi dan biaya pembuangan limbah (Mousa & Othman, 2020). Penelitian di industri penerbangan menunjukkan bahwa Pelatihan & Pengembangan Hijau, Manajemen Kinerja Hijau, dan *Green organizational culture* secara signifikan mempengaruhi Perilaku Hijau Karyawan dan Pengurangan Emisi Karbon (Imran & Jingzu, 2022).

Beberapa penelitian sebelumnya membedakan antara dua jenis kinerja lingkungan yaitu berbasis kepatuhan dan proaktif (Roscoe *et al.*, 2020). Kinerja Hijau proaktif cenderung berdampak positif pada daya saing jangka panjang, sedangkan pendekatan berbasis kepatuhan hanya dapat mencapai pengurangan risiko jangka pendek.

Penelitian rubel *et al* (2021) menyatakan bahwa manajer dealer pada umumnya termotivasi untuk meningkatkan KH karena dua alasan. Yang pertama, gagal memenuhi harapan lingkungan dapat berdampak negatif pada persepsi pelanggan dan citra merek. Kedua, dealer dengan KH yang unggul dapat menarik pelanggan dan karyawan yang sadar lingkungan, meskipun hal ini memerlukan investasi awal dalam pelatihan dan infrastruktur. Oleh karena itu, penelitian ini mengadopsi pendekatan seimbang dengan mengukut KH melalui beberapa indikator, termasuk pengurangan emisi, pencegahan polusi, pengelolaan limbah dan kegiatan daur ulang (Carballo-Penela *et al.* 2023).

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain survei *cross-sectional*. Desain ini dipilih karena bertujuan untuk menguji hubungan kausal antara variabel independen (GOC dan GHRM) terhadap variabel dependen (KH) pada suatu waktu tertentu. Pendekatan ini sesuai dengan rekomendasi Hair *et al.* (2022) untuk penelitian yang menguji model struktural dengan *Partial Least Square Structural Equation Modelling* (PLS-SEM).

Populasi pada penelitian ini adalah seluruh karyawan di dealer resmi Toyota TAA Palembang yang berjumlah 46 orang. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *total sampling* (sensus), yaitu seluruh populasi dijadikan responden. Teknik ini dipilih karena jumlah populasi yang relatif kecil dan dapat dijangkau seluruhnya, sehingga menghilangkan kesalahan sampling (sampling error) dan memberikan gambaran yang akurat tentang kondisi organisasi (Sekaran & Bougie, 2020).

Karakteristik responden mencakup berbagai tingkatan hierarki, mulai dari 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. Kuesioner disusun dalam Bahasa Indonesia untuk memastikan pemahaman yang baik oleh seluruh responden. Kuesioner terdiri dari tiga bagian utama:

a. *Green Organizational Culture* (GOC)

Diukur menggunakan 6 item pertanyaan yang diadaptasi dari Aggarwal & Agarwala (2020), mencakup dimensi nilai hijau, perilaku hijau dan simbol hijau.

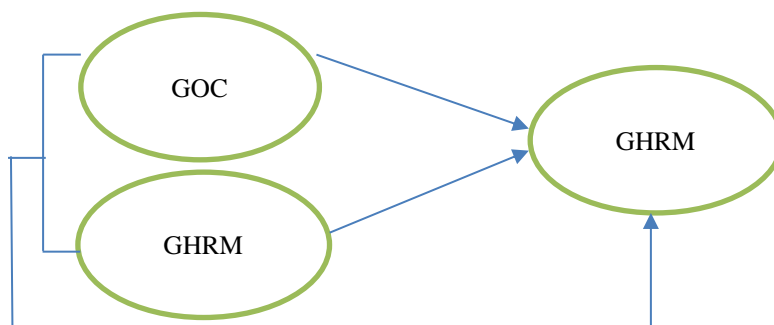
b. *Green Human Resource Management* (GHRM)

Diukur menggunakan 6 item pertanyaan yang diadaptasi dari Mousa & Othman (2020) dan Raut *et al* (2020), mencakup rekrutmen hijau, pelatihan hijau dan penilaian Kinerja Hijau

c. Kinerja Hijau (KH)

Diukur menggunakan 5 item pertanyaan yang diadaptasi dari Carballo-Penela (2023) yang mencakup indikator pengurangan emisi, pencegahan polusi, pengelolaan limbah dan kegiatan daur ulang.

Analisis data dilakukan menggunakan Partial Least Square Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS versi 4.0. Pemilihan PLS-SEM didasarkan pada karakteristik penelitian yang bersifat prediktif dan ukuran sampel yang relatif kecil (Hair *et al.* 2022).



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 Organizational Culture* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Hijau.
- b. H2: *Green Human Resource Management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Hijau.
- c. H3: *Green Organizational Culture* dan *Green Human Resource Management* secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Hijau.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini melibatkan 46 responden yang merupakan seluruh karyawan Toyota TAA Palembang. Karakteristik responden menunjukkan bahwa mayoritas berjenis kelamin laki-laki sebanyak 38 orang (82,6%), sementara perempuan sebanyak 8 orang (17,4%).

Sebelum dilakukan pengujian hipotesis, model pengukuran dievaluasi untuk memastikan validitas dan reliabilitas instrumen. Hasil evaluasi menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki nilai *loading*

factor di atas 0,70 dengan rentang antara 0,754 hingga 0,823. Nilai Average Variance Extracted (AVE) untuk masing-masing konstruk juga berada di atas 0,50 yaitu GOC sebesar 0,614, GHRM sebesar 0,632 dan GP sebesar 0,628.

Tabel 1. Distribusi Karakteristik Responden

No	Karakteristik	Kategori	Frekuensi (n)	Persentase (%)
1	Usia	< 25 Tahun	10	21,7
		25-35 Tahun	24	52,2
		>35 Tahun	12	26,1
2	Pendidikan	SMA/SMK	18	39,1
		D3	10	21,7
		S1	16	34,8
		S2	2	4,4
3	Masa Kerja	< 2 Tahun	14	30,4
		2-5 Tahun	20	43,5
		>5 Tahun	12	26,1
4	Posisi	Mekanik	20	43,5
		Konsultan	6	13,0
		penjualan		
		Supervisor	6	13,0
		Staf Pendukung	8	17,4
		Staf Administrasi	4	8,7
		Manajer	2	4,4

Hal ini mengindikasikan bahwa validitas konvergen terpenuhi. Uji reliabilitas menunjukkan nilai Cronbach's Alpha untuk GOC 0,851, GHRM sebesar 0,862 dan GP sebesar 0,845, sementara nilai Composite Reliability masing-masing sebesar 0,889, 0,895 dan 0,886. Seluruh nilai tersebut berada di atas ambang batas 0,70 sehingga instrumen dinyatakan reliabel. Uji validitas diskriminan dengan kriteria Fornell-Larcker menunjukkan bahwa akar kuadrat dari AVE setiap konstruk (0,784 untuk GOC, 0,795 untuk GHRM dan 0,792 untuk GP) lebih besar dibandingkan korelasi antar konstruk, sehingga validitas diskriminan terpenuhi.

Selanjutnya, evaluasi model struktural dilakukan untuk menguji pengaruh antar variabel. Nilai R-square yang diperoleh sebesar 0,524, yang berarti bahwa variabel *green organizational culture* dan *green HRM* secara simultan mampu menjelaskan 52,4 persen varians dari Kinerja Hijau, sementara sisanya sebesar 47,6 persen dijelaskan oleh variabel lain di luar model yang diteliti. Nilai R-square sebesar 0,524 termasuk dalam kategori moderat, yang mengindikasikan bahwa model penelitian memiliki kemampuan prediksi yang cukup baik.

Pengujian hipotesis dilakukan dengan prosedur bootstrapping sebanyak 5.000 sub-sampel. Hasil pengujian hipotesis pertama (H1) menunjukkan bahwa *green organizational culture* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Hijau dengan nilai koefisien jalur (β) sebesar 0,342, nilai t-statistik

sebesar 3,214, dan nilai p-value sebesar 0,001. Karena nilai p-value lebih kecil dari 0,05, maka hipotesis pertama dinyatakan diterima. Hasil pengujian hipotesis kedua (H2) menunjukkan bahwa green HRM juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Hijau dengan nilai koefisien jalur (β) sebesar 0,418, nilai t-statistik sebesar 3,987, dan nilai p-value sebesar 0,000. Dengan demikian, hipotesis kedua juga dinyatakan diterima. Adapun pengujian hipotesis ketiga (H3) yang menguji pengaruh simultan kedua variabel independen terhadap Kinerja Hijau menunjukkan nilai F hitung sebesar 23,45 dengan p-value sebesar 0,000, sehingga hipotesis ketiga dinyatakan diterima.

Hasil penelitian ini memberikan bukti empiris bahwa GOC berpengaruh positif dan signifikan terhadap GP karyawan Toyota TAA Palembang. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin kuat nilai-nilai, keyakinan dan normal perilaku ramah lingkungan yang diinternalisasi dalam organisasi, maka semakin tinggi pula GP yang di capai oleh dealer. Hasil ini sejalan dengan penelitian Ahmad, Islam, Sadiq dan Kalem (2023) yang menyatakan bahwa GOC yang dikultivasi secara internal menghasilkan keterlibatan karyawan yang lebih berkelanjutan dan otentik dibandingkan dengan dorongan dari regulasi eksternal. Di konteks dealer otomotif, GOC tercermin dalam kebijakan penghematan energi di bengkel, pemilahan limbah oli bekas serta kesadaran mekanik untuk tidak membuang bahan berbahaya sembarangan. Namun demikian, nilai koefisien jalur GOC sebesar 0,342 tergolong sedang, yang mengindikasikan bahwa meskipun GOC penting, keberadaannya saja tidak cukup untuk mendorong GP secara optimal tanpa didukung oleh mekanisme lain. Temuan ini memperkuat argumen Rubel, Kee dan Rahim (2021) bahwa GOC tanpa sistem pendukung yang memadai cenderung kurang efektif dalam meningkatkan GP.

Hasil penelitian juga membuktikan bahwa GHRM berpengaruh positif dan signifikan terhadap GP dengan pengaruh positif dan signifikan terhadap GP dengan pengaruh yang lebih besar dibandingkan budaya GOC, yaitu dengan koefisien jalur sebesar 0,418. Temuan ini menunjukkan bahwa praktik GHRM seperti rekrutmen berbasis nilai lingkungan, pelatihan teknis pengelolaan limbah, serta penilaian kinerja yang mengintegrasikan target lingkungan, sangat efektif dalam meningkatkan GP. Di Toyota Palembang, mekanik yang mengikuti pelatihan penanganan limbah bahan berbahaya dan beracun menunjukkan kepatuhan yang lebih tinggi terhadap prosedur daur ulang oli bekas. Selain itu, insentif yang dikaitkan dengan pengurangan konsumsi listrik di bengkel mendorong perilaku hemat energi di kalangan karyawan. Hasil ini konsisten dengan temuan Raut, Gardas, Luthra, Narkhede, dan Mangla (2020) di sektor layanan otomotif bahwa pelatihan hijau merupakan indikator paling signifikan bagi peningkatan kinerja lingkungan. Dari perspektif teori Ability-Motivation-Opportunity, green HRM berperan meningkatkan kemampuan karyawan melalui pelatihan, motivasi melalui insentif hijau, serta kesempatan melalui partisipasi dalam program lingkungan. Ketiga mekanisme ini bekerja secara

sinergis sehingga menghasilkan perilaku pro-lingkungan yang lebih kuat dibandingkan hanya mengandalkan nilai-nilai budaya semata.

Secara simultan, GOC dan GHRM mampu menjelaskan 52,4 persen varians dari GP, dengan nilai koefisien determinasi sebesar 0,524 persen varians dari GP, dengan nilai koefisien determinasi sebesar 0,524. Nilai ini tergolong moderat dan menunjukkan bahwa kedua variabel independen cukup kuat dalam memprediksi GP, namun masih terdapat 47,6 persen faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini, seperti regulasi pemerintah, tekanan konsumen, ketersediaan teknologi ramah lingkungan atau kepemimpinan hijau. Temuan ini mendukung pandangan Aggarwal & Agarwala (2020) bahwa GOC dan GHRM merupakan dua pilar yang saling melengkapi dalam implementasi manajemen lingkungan. GOC menyediakan fondasi nilai dan norma yang menjadi dasar perilaku, sementara GHRM menyediakan mekanisme implementasi yang konkret melalui sistem rekrutmen, pelatihan, penilaian kinerja dan penghargaan. Di dealer otomotif, kombinasi keduanya terbukti efektif karena karyawan tidak hanya memahami bahwa mereka harus berperilaku ramah lingkungan melalui internalisasi budaya, tetapi juga dilengkapi dengan keterampilan teknis dan didorong melalui sistem penghargaan yang adil.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan, dapat disimpulkan GOC berpengaruh positif dan signifikan terhadap GP karyawan Toyota TAA Palembang. Semakin kuat nilai dan norma ramah lingkungan yang diinternalisasi, semakin tinggi GP yang dicapai. GHRM berpengaruh positif dan signifikan terhadap GP, dengan pengaruh yang lebih besar dibandingkan GOC. Praktik rekrutmen, pelatihan dan penilaian kinerja yang berorientasi lingkungan terbukti efektif mendorong perilaku pro-lingkungan karyawan. Secara simultan, GOC dan GHRM berpengaruh signifikan terhadap GP dengan kontribusi sebesar 52,4%. Kedua variabel ini saling melengkapi yaitu GOC menyediakan fondasi nilai, sementara GHRM menyediakan mekanisme implementasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Aggarwal, P., & Agarwala, T. (2022). Relationship of green human resource management with environmental performance: Mediating effect of green organizational culture. *Benchmarking: An International Journal*, *29*(7), 2351-2376.
- Agrawal, S., & Puri, R. (2020). *Green HRM: A climate-conscious route to triple bottom line*. Sage Publications.
- Ahmad, S., Islam, T., Sadiq, M., & Kaleem, A. (2023). Promoting green behavior through green organizational culture: A study of environmental sustainability in emerging economies. *Journal of Cleaner Production*, *382*, 135289.
- Amrutha, V. N., & Geetha, S. N. (2020). A systematic review on green human resource management: Implications for social sustainability. *Journal of Cleaner Production*, *247*, 119131.

- Carballo-Penela, A., Ruzo-Sanmartín, E., Álvarez-González, P., & Paillé, P. (2023). How do GHRM practices influence firms' economic performance? A meta-analytic investigation of the role of GSCM and environmental performance. *Journal of Business Research*, *165*, 113984.
- Ghourri, A. M., Mani, V., Khan, M. R., Khan, N. R., & Srivastava, A. P. (2020). Enhancing business performance through green human resource management practices: An empirical evidence from Malaysian manufacturing industry. *International Journal of Productivity and Performance Management*, *69*(8), 1585-1607.
- 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.
- Hart, S. L. (1995). A natural-resource-based view of the firm. *Academy of Management Review*, *20*(4), 986-1014.
- Imran, M., & Jingzu, G. (2022). Green organizational culture, organizational performance, green innovation, environmental performance: A mediation-moderation model. *Journal of Asia-Pacific Business*, *23*(2), 161–182.
- Mousa, S. K., & Othman, M. (2020). The impact of green human resource management practices on sustainable performance in healthcare organisations: A conceptual framework. *Journal of Cleaner Production*, *243*, 118595.
- Raut, R. D., Gardas, B., Luthra, S., Narkhede, B., & Mangla, S. K. (2020). Analysing green human resource management indicators of automotive service sector. *International Journal of Manpower*, *41*(7), 925-944.
- Roscoe, S., Subramanian, N., Jabbour, C. J. C., & Chong, T. (2020). Green human resource management and the enablers of green organisational culture: Enhancing a firm's environmental performance for sustainable development. *Business Strategy and the Environment*, *29*(5), 2036-2050.
- Rubel, M. R. B., Kee, D. M. H., & Rahim, N. N. (2021). The influence of green HRM practices on green employee behaviors: Mediating role of green organizational culture. *Management of Environmental Quality*, *32*(5), 1055-1077.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2020). *Research methods for business: A skill-building approach* (8th ed.). John Wiley & Sons.