

PENGARUH TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP DAN GREEN TRAINING TERHADAP SUSTAINABLE PERFORMANCE MELALUI GREEN MOTIVATION

Thofaila Vicky Fitrotun Nisa¹, Eko Nur Fuad²

^{1,2}Prodi Manajemen, Universitas Islam Nahdlatul Ulama' Jepara

e-mail: 1211110002894@unisnu.ac.id, 2ekonfuad@unisnu.ac.id

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *transformational leadership* dan *green training* terhadap *sustainable performance*, dengan *green motivation* sebagai variabel mediasi pada CV. Javanesia Teakindo. Pendekatan kuantitatif digunakan dengan menyebarkan kuesioner kepada 67 responden, dan dianalisis menggunakan SmartPLS 4.0. Hasil menunjukkan bahwa *transformational leadership* berpengaruh signifikan terhadap *green training* dan *green motivation*, namun tidak langsung terhadap *sustainable performance*. *Green training* secara signifikan meningkatkan *green motivation*, tetapi tidak berpengaruh langsung terhadap *sustainable performance*. *Green motivation* terbukti mampu memediasi hubungan antara *green training* dan *sustainable performance*. Variabel kontrol jenis kelamin dan usia juga ditemukan berpengaruh terhadap partisipasi dalam *green training*. Temuan ini mengindikasikan bahwa untuk meningkatkan kinerja berkelanjutan, organisasi perlu mengintegrasikan pendekatan kepemimpinan dan pelatihan yang disertai peningkatan motivasi karyawan terhadap isu lingkungan. Penelitian ini memberikan kontribusi pada literatur *green HRM*, khususnya pada sektor industri furnitur, serta memberikan rekomendasi praktis bagi perusahaan dalam merancang strategi pelatihan dan kepemimpinan berorientasi keberlanjutan.

Kata kunci : *Transformational Leadership, Green Training, Sustainable Performance, Green Motivation*

Abstract

This study aims to analyze the effect of transformational leadership and green training on sustainable performance, with green motivation as a mediating variable at CV. Javanesia Teakindo. A quantitative approach was used by distributing questionnaires to 67 respondents, and analyzed using SmartPLS 4.0. The results showed that transformational leadership had a significant effect on green training and green motivation, but not directly on sustainable performance. Green training significantly increased green motivation, but did not have a direct effect on sustainable performance. Green motivation was proven to be able to mediate the relationship between green training and sustainable performance. Control variables of gender and age were also found to have an effect on participation in green training. These findings indicate that to improve sustainable performance, organizations need to integrate leadership and training approaches accompanied by increasing employee motivation towards environmental issues. This study contributes to the green HRM literature, especially in the furniture industry sector, and provides practical recommendations for companies in designing sustainability-oriented training and leadership strategies.

Keywords : *Transformational Leadership, Green Training, Sustainable Performance, Green Motivation*

PENDAHULUAN

Di era industri yang semakin berkembang, kelestarian lingkungan telah menjadi isu yang krusial bagi perusahaan di seluruh dunia. Banyak perusahaan yang kini menyadari bahwa keberlanjutan tidak hanya terkait dengan tanggung jawab sosial, namun juga merupakan kunci utama untuk mencapai keunggulan kompetitif. Permasalahan dalam industri furnitur saat ini menghadapi tekanan untuk mengadopsi praktik ramah lingkungan karena tingginya penggunaan kayu sebagai bahan baku utama yang sering kali dikaitkan dengan deforestasi (Singh et al., 2020) salah satunya yaitu CV. Javanesia

Teakindo yang merupakan sebuah perusahaan bergerak di bidang furnitur, kondisi perusahaan ini yaitu beroperasi dalam industri yang semakin menghadapi tekanan untuk menerapkan praktik ramah lingkungan. Dalam upaya untuk meningkatkan daya saing dan memenuhi tuntutan pasar yang berkelanjutan, perusahaan perlu mengadopsi strategi yang tidak hanya fokus pada profitabilitas, tetapi juga pada keberlanjutan lingkungan. Dalam konteks ini, perusahaan berusaha untuk mengintegrasikan nilai-nilai keberlanjutan ke dalam budaya kerja dan praktik operasionalnya yang dimana penggunaan bahan baku alami dan proses produksi berkelanjutan menjadi hal yang sangat penting. Berdasarkan data dan informasi CV. Javanesia Teakindo terdaftar dalam anggota KUB Jepara Sentra Furniture yang telah sertifikasi dan verifikasi dalam legalitas kayu yang diterbitkan oleh (SCS Global Services, 2021) , sertifikasi ini bertujuan untuk memastikan bahwa produk kayu dan bahan bakunya berasal dari sumber yang legal dan pengelolaan kayu yang berkelanjutan, selain untuk legalitas SVLK juga memiliki peluang untuk terbebas dari pemeriksaan- pemeriksaan yang menimbulkan ekonomi biaya tinggi. Dari hasil wawancara dapat disimpulkan bahwa CV. Javanesia Teakindo belum secara serius dalam penanganan dampak risiko lingkungan, hal ini ditunjukkan dari pengolahan dan pembuangan limbah yang belum terlaksana dengan baik, seperti asap pembakaran ketika proses oven yang menimbulkan polusi udara, serabut kayu dan potongan sisa kayu kecil-kecil yang masih banyak berserakan dan belum didaur ulang serta terdapat banyak debu yang dari amplas kayu yang berterbangan sehingga mengganggu pernapasan. Kini, perusahaan-perusahaan besar maupun kecil dan menengah (UKM) mulai peduli terhadap kerusakan lingkungan (Sun et al., 2022). Aktivitas hijau semakin populer karena polusi kurang terkontrol dan pemanasan global, dengan demikian banyak perusahaan yang mulai proaktif untuk menghasilkan inovasi hijau (Chen, 2011). Perusahaan dapat menggunakan inovasi hijau sebagai ciri khas dan keunggulan dari perusahaan pesaing mereka, selain itu juga dapat digunakan sebagai persyaratan di lingkungan pasar (Ding et al., 2020). Dalam penelitian ini, kami menganut pada teori Resource-Based View (RBV) yang menekankan pentingnya sumber daya dan kapabilitas unik yang dimiliki oleh suatu organisasi sebagai kunci untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Teori ini berargumen bahwa sumber daya yang langka, tidak dapat ditiru, dan tidak dapat digantikan akan memberikan nilai tambah yang signifikan bagi perusahaan dalam menghadapi persaingan di pasar (Barney, 1996).

Pada penelitian (Sudiryanto, 2020) mengatakan bahwa industri furnitur di Jepara ternyata menghasilkan limbah yang tidak sedikit. Dari perhitungan peneliti ternyata limbah kayu yang digunakan di Jepara dapat mencapai 58,85%. Hal ini bila dinilai dari pohon hidup yang kemudian ditebang, sehingga menghasilkan limbah mencapai separuh lebih. Apabila perhitungannya mulai saat penggergajian pembelahan hingga proses akhir yang dalam perhitungan peneliti limbahnya mencapai 37,08%. Jadi bahan yang dapat digunakan dari kayu Perhutani mencapai 62,92%. Sementara bila produk tersebut tanpa ukiran maka limbah yang dihasilkan adalah 34,21% serta kayu yang digunakan untuk pembuatan mebel mencapai 65,79%. Berdasarkan data pencemaran udara NO₂ dan SO₂ yang diakibatkan dari polusi industri di Jawa Tengah tahun 2022 (Badan Pusat Statistik Provinsi Jawa Tengah, 2022), Kabupaten Jepara memiliki tingkat pencemaran yang signifikan. Berikut adalah deskripsi Kabupaten Jepara: (1) Pencemaran NO₂: Kabupaten Jepara mencatat pencemaran NO₂ sebesar 17,09 µg/m³. Hal ini menempatkan Jepara pada peringkat ke-9 dalam hal polusi NO₂ dibandingkan dengan kabupaten dan kota lain di Jawa Tengah. Tingkat polusi nitrogen dioksida yang tinggi ini dapat memengaruhi kesehatan masyarakat setempat dan kualitas udara. (2)Polusi SO₂: Tingkat polusi sulfur

dioksida sebesar 12,54 $\mu\text{g}/\text{m}^3$ tercatat di Kabupaten Jepara. Nilai ini menempatkan Jepara pada posisi ke 7 dalam hal polusi SO_2 . Meskipun nilai ini lebih rendah dibandingkan dengan beberapa kabupaten lain di Jawa Tengah, polusi SO_2 tetap dapat menimbulkan dampak buruk bagi lingkungan dan kesehatan. Secara keseluruhan, Kabupaten Jepara menghadapi tantangan dalam memerangi pencemaran udara, terutama yang terkait dengan NO_2 dan SO_2 . Peringkat ke-9 untuk NO_2 dan ke-7 untuk SO_2 menunjukkan bahwa Jepara perlu meningkatkan upaya untuk mengurangi emisi di sektor industri. Diperlukan tindakan yang lebih efektif untuk melindungi kualitas udara dan kesehatan masyarakat di wilayah tersebut. Data ini menyoroti pentingnya memperhatikan masalah polusi udara di Kabupaten Jepara dan perlunya mengambil langkah proaktif untuk mengurangi dampak buruknya terhadap lingkungan.

Transformational leadership adalah pemimpin yang inovatif dengan nilai-nilai hijau yang dapat mempengaruhi perilaku hijau bawahannya dan mengatasi masalah dengan lebih memperhatikan apa yang lebih bermanfaat pada lingkungan sekitar dan berlanjutan pada organisasi. Organisasi tumbuh dengan mampu menyelesaikan masalah dengan cara yang lebih inovatif, pemimpin yang menyuarakan tentang permasalahan lingkungan pada perusahaan kepada karyawannya dengan cara membangun hubungan baik antara pemimpin dengan bawahannya (Nawangsari & Sutawidjaya, 2019). Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang bermanfaat untuk menanamkan kesadaran organisasi dan mempengaruhi pengorganisasian yang penuh perhatian (Vogus & Sutcliffe, 2012).

Dimensi dan praktik *transformational leadership*: (1) Pengaruh ideal: Pemimpin menjadi panutan etis yang dihormati bawahannya. (2) Motivasi inspirasi: Pemimpin memberikan visi yang menarik dan optimisme terhadap masa depan. (3) Stimulasi intelektual: Pemimpin mendorong kreativitas dengan menantang asumsi yang ada. (4) Pertimbangan individual: Pemimpin memperhatikan kebutuhan individu dan memberikan dukungan personal (Bass, 1999). Kepemimpinan transformasional memegang peran penting dengan mendorong karyawan untuk berkontribusi terhadap tujuan lingkungan hidup perusahaan. Perusahaan yang menerapkan gaya kepemimpinan transformational dapat mendorong perubahan perilaku positif dan mendorong karyawan untuk lebih terlibat dalam praktik ramah lingkungan (Chen & Chang, 2013).

Green training merupakan pelatihan yang berfokus pada keberlanjutan bertujuan untuk mendidik dan melatih karyawan dalam menguasai metode kerja yang efisien dalam penggunaan energi, pengurangan limbah, serta penerapan kesadaran lingkungan dalam organisasi. Selain itu, program ini juga memberikan peluang bagi karyawan untuk berkontribusi dalam mencari solusi terhadap masalah lingkungan (Nawangsari & Sutawidjaya, 2019). Pelatihan mendorong karyawan untuk memahami sikap dan peran yang mereka jalankan, yang sangat krusial dalam membentuk perilaku individu serta memotivasi mereka untuk berkontribusi dalam pencapaian kinerja organisasi. Sebagai praktik yang vital dalam manajemen sumber daya manusia, pelatihan berfungsi untuk meningkatkan efektivitas kinerja organisasi secara keseluruhan (Pham et al., 2018). Pelatihan ramah lingkungan meningkatkan pemahaman karyawan tentang praktik ramah lingkungan dan meningkatkan kinerja lingkungan perusahaan. Pada penelitian (Ruma, 2023) menemukan bahwa pelatihan ramah lingkungan memberikan dampak positif yang signifikan terhadap kinerja lingkungan perusahaan dengan meningkatkan perilaku ramah lingkungan karyawan. Program pelatihan hijau mendidik karyawan terhadap keberlanjutan, mengurangi limbah, serta penghematan energi, sehingga memungkinkan mereka untuk berkontribusi terhadap inovasi ramah lingkungan (Al maki & Baidi, 2024).

Pelatihan hijau merupakan komponen penting dari pendekatan GHRM yang komprehensif, yang mengarah pada pendekatan kinerja lingkungan dan keunggulan yang kompetitif di perusahaan. Praktik ini menyoroti pentingnya memasukkan faktor lingkungan kedalam praktik sumber daya manusia untuk mendorong budaya inovatif (Song et al., 2020)

Selain itu *green training* juga dapat meningkatkan kesadaran dan kompensasi karyawan terhadap sustainable performance (Weber & Kassab, 2024). *Green training* merupakan bagian penting dalam meningkatkan kesadaran dan keterampilan karyawan dalam praktik ramah lingkungan. Tujuan dari pelatihan ini tidak hanya untuk memperluas pengetahuan tentang keberlanjutan, namun juga untuk membangun motivasi ramah lingkungan yang kuat di kalangan karyawan. Oleh karena itu, pelatihan ramah lingkungan dapat memperkuat hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja berkelanjutan (Purwaningsih et al., 2023). Menurut (Tang et al., 2018) indikator untuk mengukur pelatihan hijau yaitu peningkatan kesadaran, manajemen pengetahuan, pembangunan iklim.

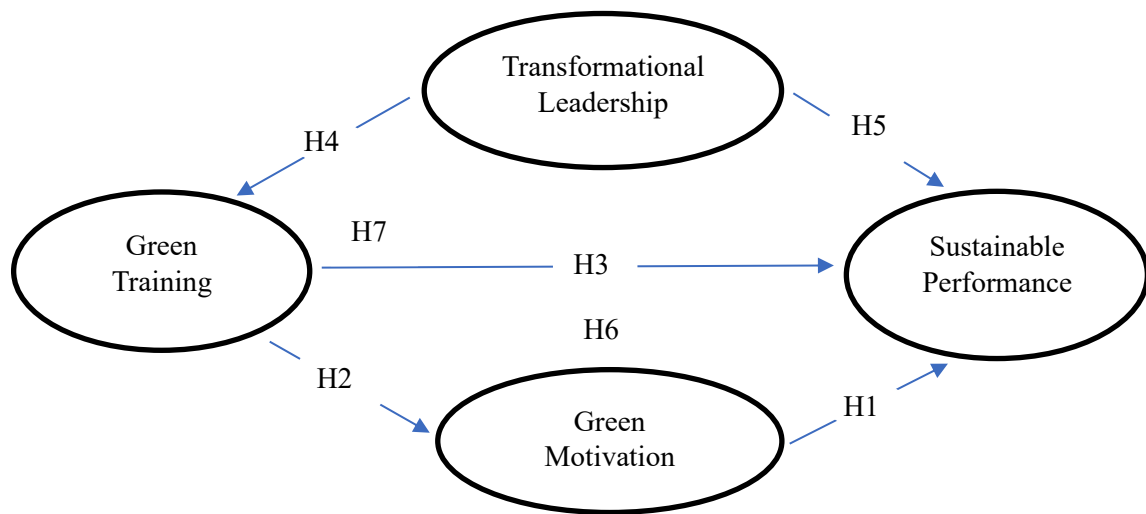
Sustainable performance adalah efektivitas perusahaan dalam mencapai tujuan yang dirinci secara spesifik dalam jangka panjang, melalui pertumbuhan, pembaruan, dan kelangsungan hidup perusahaan (Francis et al., 2021). Prinsip triple bottom keberlanjutan memiliki tiga dimensi, yaitu kinerja sosial, ekonomi, dan lingkungan. Ketiga pilar ini saling mendukung, dan keberlanjutan mengacu pada kemampuan untuk mempertahankan ketiga dimensi sistem manusia di atas dari waktu ke waktu (Elkington, 1994).

Green motivation sebagai variabel mediasi motivasi ramah lingkungan bertindak sebagai mediator yang menghubungkan kepemimpinan transformasional dan pelatihan ramah lingkungan dengan kinerja berkelanjutan. Ketika karyawan merasa termotivasi untuk menerapkan prinsip-prinsip keberlanjutan dalam pekerjaan mereka, mereka akan lebih mungkin menerapkan apa yang mereka pelajari dalam pelatihan ramah lingkungan dan mengikuti instruksi pemimpin mereka. Pada penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa motivasi ramah lingkungan dapat meningkatkan keterlibatan karyawan dalam upaya keberlanjutan, sehingga berdampak positif terhadap kinerja perusahaan secara keseluruhan (Yafi et al., 2021).

Pada penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa *green transformational leadership* dapat meningkatkan *green intrinsic motivation* dan *green creativity*. Namun, *green extrinsic motivation* dapat mengurangi dampak positif dari motivasi intrinsik pada kreativitas hijau (Li et al., 2020). Motivasi hijau memainkan peran penting dalam mendorong perilaku dan inovasi berkelanjutan. Faktor intrinsik seperti kepuasan pribadi cenderung lebih efektif dibandingkan faktor ekstrinsik dalam memotivasi tindakan hijau (Amabile et al., 1994). Sikap pro-lingkungan karyawan dapat memprediksi perilaku hijau di tempat kerja. Hubungan ini dimediasi oleh motivasi otonom dan kontrol (Tian et al., 2020).

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi pengaruh *transformational leadership* terhadap *sustainable performance* di CV. Javanesia Teakindo, mengeksplorasi peran *green training* dalam membentuk motivasi hijau karyawan untuk mendukung praktik ramah lingkungan, mengkaji peran *green motivation* terhadap *sustainable performance* dalam mendukung daya saing perusahaan dipasar global.

Berdasarkan temuan temuan terdahulu, maka kerangka konseptual pada penelitian ini digambarkan



Gambar 1. Kerangka Konseptual

Pada penelitian ini mengembangkan hipotesis sebagai berikut:

H1: *Green Motivation* berpengaruh positif terhadap *sustainable performance*

H2: *Green training* berpengaruh positif terhadap *Green Motivation*

H3: *Green Training* berpengaruh positif terhadap *sustainable performance*

H4: *Transformational leadership* berpengaruh positif terhadap *green Training*

H5: *Transformational Leadership* berpengaruh positif terhadap *Sustainable Performance*

H6: *Green Training* berpengaruh positif terhadap *sustainable performance* melalui *green motivation*

H7: *Transformational Leadership* berpengaruh positif terhadap *sustainable performance* melalui *green Training*

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif yang bertujuan untuk mengukur dan menganalisis fenomena berdasarkan data numerik. Data dikumpulkan menggunakan kuisioner yang dirancang dengan skala likert 1-5 yang dimana responden diminta untuk menilai sejauh mana mereka setuju atau tidak setuju dengan pernyataan tertentu. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan CV. Javanesia Teakindo. Karena populasi penelitian relatif kecil dan dapat dijangkau sepenuhnya, maka sampel yang digunakan adalah sampel jenuh, yang dimana seluruh populasi dijadikan responden penelitian yang berjumlah 77 karyawan, meskipun sampel jenuh telah mencakup semua elemen dalam populasi, tidak semua data yang dikumpulkan berkualitas tinggi. Mengurangi jumlah sampel dapat membantu peneliti fokus pada data yang lebih akurat dan relevan, sehingga meningkatkan kualitas analisis, terdapat 10 responden yang termasuk sebagai data outlier hal itu disebabkan karena terdapat 3 responden yang menjawab kuisioner peneliti dengan jawaban yang monoton dan 7 lainnya menjawab dengan tidak konsisten sehingga memiliki nilai yang ekstrim dan tidak berkontribusi secara normal, untuk itu peneliti mendapat 67 respon yang valid sehingga hasilnya dapat mencerminkan kondisi populasi secara akurat. Analisis data menggunakan Smart Partial Least Square (SmartPLS 0.4) (Hair et al., 2014). Tahapan analisis dilakukan dalam penelitian ini: Evaluasi model luar (outer model) untuk menilai validitas dan reliabilitas indikator, Evaluasi model struktural

(inner model) untuk menguji hubungan antar variabel laten, dan pengujian hipotesis untuk melihat efek mediasi dalam model

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Tabel 1 Informasi Responden

Variabel	Deskripsi	Frekuensi	Persentase
Jenis Kelamin	Pria	33	49,3%
	Wanita	34	50,7%
Usia	Kurang dari 20 tahun	-	-
	Antara 20 -30 tahun	16	23,9%
	Antara 31- 40 tahun	20	29,9%
	Antara 31- 40 tahun	31	46,3%
	Lebih dari 40 tahun		
Pendidikan	SD	23	34,3%
	SMP	33	49,3%
	SMA	9	13,4%
	Diploma	-	-
	S1	2	3%
Jabatan	Manajerial	5	7,5%
	Staff	62	92,5%

Sumber: Data kuisioner penelitian

Berdasarkan karakteristik jenis kelamin, jumlah responden hampir seimbang tetapi lebih tinggi wanita yaitu sebanyak 34 orang atau 50,7% dari total 67 responden, sedangkan responden pria berjumlah 33 orang atau 49,3%. Ditinjau berdasarkan usia, sebanyak 16 responden (23,9%) berusia 20-30 tahun, 20 responden (29,9%) berusia 31-40 tahun, dan 31 responden (46,3%) berusia <40 tahun. Pada karakteristik latar belakang pendidikan, sebanyak 23 responden (34,3%) memiliki tingkat pendidikan SD, 33 responden (49,3%) berpendidikan SMP, 9 responden (13,4%) berpendidikan SMA dan 2 responden (3%) pendidikan tingkat Sarjana (S1). Berdasarkan karakteristik jabatan, terdapat 62 responden (92,5%) berada di bagian staff, dan 5 responden (7,5%) dibagian manajerial.

Tabel 2 Measurement model validity dan reliability

Construct/indikator	Loading factor	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
TL		0,813	0,522
TL-1	0,792		
TL-2	0,670		
TL-3	0,694		
TL-4	0,730		
GT		0,822	0,698
GT-1	0,894		
GT-4	0,835		
GM		0,856	0,748
GM-1	0,841		

GM-4	0,830		
SP		0,757	0,612
SP-1	0,876		
SP-3	0,677		

Sumber: Hasil olah data 2024

Hasil model pengukutan pada tabel 2 menunjukkan bahwa nilai composite reliability menunjukkan konsisten internal karena semua nilai melebihi kriteria yang direkomendasikan yaitu 0,7 (Sarstedt et al., 2021). Selanjutnya dijelaskan oleh (Sarstedt et al., 2021) juga bahwa *loading factor* diatas 0,6 dianggap dapat **diterima**, sehingga semua *loading factor* pada penelitian ini berada diatas yang direkomendasikan yaitu 0,6. Temuan pada penelitian ini juga menunjukkan nilai AVE diatas 0,5 sehingga variabel penelitian ini dapat dinyatakan **valid**. Analisis validitas diskriminan menggunakan nilai *Forner-Larcker Criterion* dengan kriteria *Fornell-Larker Criterion* memiliki nilai lebih dari 0,7 untuk setiap konstruk dan harus lebih besar dari korelasi antar konstruk lainnya. Tabel 3 Forner-Larcker Criterion

Analisis validitas diskriminan menggunakan nilai *Forner-Larcker Criterion* dengan kriteria *Fornell-Larker Criterion* memiliki nilai lebih dari 0,7 untuk setiap konstruk dan harus lebih besar dari korelasi antar konstruk lainnya. Validitas diskriminan menunjukkan adanya perbedaan antar konstruk dalam model. Dengan kriteria *Fornell-Larcker*, validitas ini tercapai Jika memiliki akar kuadrat AVE untuk setiap konstruk lebih besar daripada korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya, interpretasi *Fornell-Larcker* menunjukkan bahwa validitas diskriminan terpenuhi ketika nilai diagonal (akar kuadrat AVE) lebih besar dibandingkan dengan nilai yang ada di bawah atau di sampingnya.

Tabel 3. Uji *Fornell-Larker Criterion*

	GM	GT	JK	SP	TL	Usia
GM	0,835					
GT	0,680	0,865				
JK	0,120	0,319	1,000			
SP	0,487	0,436	0,121	0,783		
TL	0,487	0,564	0,275	0,371	0,723	
Usia	-0,049	-0,038	-0,499	-0,041	-0,232	1,000

Sumber: Hasil olah data 2024

Hasil dari uji *Forner-Larcker Criterion* pada tabel di atas menunjukkan nilai-nilai GM (*Green Motivation*) = 0,835, GT (*Green Training*) = 0,865, JK (*Jenis Kelamin*) = 1,000, dan SP (*Sustainable Performance*) = 0,783, TL (*Transformational Leadership*) = 0,723. Dari hasil tersebut, dapat dilihat bahwa seluruh model refleksif berada di atas 0,7, yang menunjukkan bahwa semua konstruk dalam penelitian ini **valid**. Selain itu, nilai-nilai tersebut juga lebih besar dari korelasi antar konstruk lainnya, sesuai dengan *kriteria Fornell-Larcker Criterion* yang menyatakan bahwa nilai harus lebih besar dari korelasi antar konstruk lainnya.

Uji Hipotesis

Pada tabel uji hipotesis yang ditampilkan pada tabel 4 menunjukkan uji pengaruh langsung, efek mediasi dan uji melalui variabel kontrol, terdapat beberapa jalur yang menunjukkan hubungan antara variabel yang diuji. Setiap jalur memiliki tiga informasi

penting: Original sample (O) menunjukkan nilai koefisien yang diperoleh dari analisis model. Nilai ini menggambarkan kekuatan dan arah hubungan antara variabel. T statistik adalah nilai statistik uji yang mengukur seberapa signifikan hasil yang diperoleh. Nilai yang lebih tinggi dari 1,96 umumnya dianggap signifikan pada tingkat kepercayaan 95%. P values menunjukkan probabilitas bahwa hasil tersebut terjadi secara kebetulan. Nilai $p < 0,05$ menunjukkan bahwa hubungan tersebut signifikan secara statistik. Berdasarkan hasil yang diperoleh, hipotesis yang diajukan dapat diterima atau ditolak.

Tabel 4 Uji Hipotesis

Path	Original sample (O)	T statistics (O/STDEV)	P values
GM -> SP	0,328	2,203	0,028
GT -> GM	0,680	10,231	0,000
GT -> SP	0,138	0,796	0,426
TL -> GT	0,539	6,124	0,000
TL -> SP	0,133	0,815	0,415
Variabel mediasi			
GT -> GM -> SP	0,223	2,173	0,030
TL -> GT -> SP	0,074	0,752	0,452
Variabel kontrol			
JK -> GT	0,285	2,645	0,008
Usia -> GT	0,229	2,111	0,035

Sumber: Hasil olah data 2024

PEMBAHASAN

Green Motivation (GM) dan Sustainable Performance (SP)

Green Motivation (GM) menunjukkan hubungan positif dan signifikan terhadap *Sustainable Performance* (SP), dengan nilai $p < 0,05$ yaitu sebesar 0,028, sehingga Hipotesis H1 diterima. Hal ini menegaskan bahwa ketika karyawan termotivasi secara intrinsik terhadap praktik ramah lingkungan, kinerja berkelanjutan mereka dapat meningkat secara signifikan. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian oleh (Abdelhamied et al., 2023) yang menyatakan bahwa melibatkan karyawan dalam penerapan inisiatif dan inovasi ramah lingkungan memberikan kontribusi terhadap pengurangan biaya yang signifikan, lingkungan menghasilkan layanan yang lebih baik dan efisiensi operasional yang lebih tinggi, sehingga individu yang bermotivasi ramah lingkungan membuat perusahaan lebih produktif, efisien, dan sukses. Selain itu dengan meningkatkan motivasi ramah lingkungan di antara karyawan meningkatkan kreativitas ramah lingkungan mereka dan memungkinkan mereka untuk membangun produk dan layanan yang berkelanjutan.

Green Training (GT) dan Green Motivation (GM)

Green Training (GT) terhadap *Green Motivation* (GM) menunjukkan hubungan positif karena memiliki nilai T statistik sebesar 10,231 dan nilai $p \text{ value} < 0,05$ yaitu sebesar 0,000. Oleh karena itu, *Green Training* (GT) mempunyai hubungan positif dan signifikan terhadap *Green Motivation* (GM), sehingga H2 diterima. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Yafi et al., 2021) Pelatihan ramah lingkungan

perlu menjadi bagian dari persyaratan pekerjaan mereka dan juga membuat pelatihan menjadi mudah dan menyenangkan bagi karyawan sehingga mereka memiliki niat untuk terlibat dalam kinerja lingkungan. Motivasi karyawan sangat penting bagi pengusaha untuk memastikan mereka memiliki tenaga kerja yang positif di tempat kerja. Motivasi intrinsik dan ekstrinsik merupakan dua bentuk motivasi. Motivasi intrinsik terjadi ketika karyawan termotivasi untuk menerapkan perilaku hijau demi kebahagiaan dan kepuasan mereka sendiri sedangkan motivasi ekstrinsik terjadi ketika karyawan termotivasi untuk melakukan sesuatu demi menerima penghargaan dari organisasi (Amabile et al., 1994)

Green Training (GT) dan Sustainable Performance (SP)

Demikian pula, pelatihan hijau juga menunjukkan pengaruh positif yang tidak signifikan terhadap kinerja berkelanjutan, memiliki nilai p values $> 0,05$ yaitu sebesar 0,426 yang menyebabkan penolakan Hipotesis H3. Hasil ini mengindikasikan bahwa pelaksanaan pelatihan hijau saja tidak cukup untuk meningkatkan metrik kinerja berkelanjutan tanpa dukungan motivasi yang kuat. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Malik et al., 2020) dan (Fuad et al., 2025) yang menunjukkan *green training* tidak berpengaruh signifikan terhadap *sustainable performance*, hal ini dapat dipengaruhi beberapa faktor seperti sumber daya yang tidak memadai, kurangnya pengetahuan tentang pelatihan, metode tradisional untuk menyelesaikan tugas mungkin menjadi alasan hubungan yang tidak signifikan tersebut. Disarankan agar organisasi, terutama perusahaan manufaktur, harus menggunakan teknologi canggih, karena penggunaan teknologi baru dapat menghemat biaya, ramah lingkungan, mudah digunakan, dan akan membutuhkan pelatihan bagi karyawan yang ada, yang akan menambah nilai dalam keterampilan karyawan, memotivasi mereka untuk melakukan kegiatan inovatif yang ramah lingkungan, membantu mengurangi pemborosan sumber daya, dan mengurangi kerusakan pada sumber daya alam. Oleh karena itu, dengan program pelatihan berkelanjutan, perusahaan akan dapat meningkatkan kinerja lingkungan dan ekonomi mereka. Namun bertentangan dengan penelitian (Yafi et al., 2021) yang menunjukkan bahwa *green training* berpengaruh positif signifikan terhadap *sustainable performance* karena menurutnya untuk menjadikan kinerja lingkungan sebagai bagian utama budaya organisasi, industri pendidikan perlu menyediakan pelatihan hijau untuk meningkatkan kesadaran dan pengetahuan lingkungan mereka.

Transformational Leadership (TL) dan Green Training (GT)

Hasil dari analisis menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki dampak positif dan signifikan terhadap pelatihan ramah lingkungan, dengan nilai t -statistik sebesar 6,124 dan p value $< 0,05$ yaitu 0,000, sehingga hipotesis H4 dapat diterima.

Pemimpin yang bersifat transformasional, melalui karakter yang mampu menginspirasi dan mendukung, berperan dalam membangun budaya organisasi yang mendukung pelatihan yang berwawasan lingkungan. Penelitian ini sejalan dengan (Chen & Chang, 2013) mengatakan bahwa mereka memiliki kemampuan untuk mempengaruhi arah dan strategi pelatihan bagi karyawan dengan memasukkan nilai-nilai keberlanjutan dalam program pelatihan, yang mencakup efisiensi energi, pengurangan limbah, serta kesadaran lingkungan.

Pemimpin transformasional juga menciptakan suasana kerja yang inovatif dan terbuka terhadap perubahan, termasuk dalam penerapan dan pengembangan pelatihan ramah lingkungan. Aspek-aspek dalam kepemimpinan transformasional seperti pengaruh yang

diidealkan, motivasi yang menginspirasi, stimulasi intelektual, dan perhatian individu memiliki peranan yang sangat penting dalam mendorong karyawan untuk berpartisipasi dalam pelatihan dengan semangat tinggi dan kesadaran lingkungan yang mendalam

Transformational Leadership (TL) dan Sustainable Performance (SP)

Dalam penelitian ini, ditemukan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap kinerja berkelanjutan, meskipun tidak signifikan secara statistik, yang mengarah pada penolakan Hipotesis H5, karena memiliki nilai p values $> 0,05$ yaitu sebesar 0,426. Temuan ini menunjukkan bahwa, meskipun gaya kepemimpinan transformasional berpotensi menciptakan lingkungan yang mendukung keberlanjutan, hal tersebut tidak serta merta meningkatkan kinerja berkelanjutan organisasi secara keseluruhan. Hasil penelitian ini bertolak belakang dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Purwaningsih et al., 2023), pada penelitian (Farren Silaban & Christina Nawangsari, 2024) mengatakan bahwa pentingnya menerapkan kepemimpinan transformasional hijau untuk berkontribusi pada kesejahteraan lingkungan perusahaan. Di era peningkatan kesadaran lingkungan untuk saat ini, organisasi harus menerapkan praktik GHRM, dan secara keseluruhan pada penelitian ini menunjukkan bahwa mengintegrasikan kepemimpinan transformasional hijau melibatkan pengarah sumber daya dalam bentuk ketrampilan dan teknik untuk memajukan keberlanjutan, sehingga meningkatkan kinerja perusahaan keberlanjutan.

Green Training (GT) terhadap Sustainable Performance (SP) melalui Green Motivation (GM)

GT terhadap SP dengan efek mediasi GM menunjukkan arah positif dan nilai T Statistik sebesar 2,173 dan nilai P Value $< 0,05$ yaitu sebesar 0,030, hal ini menunjukkan bahwa GM mampu memediasi GT terhadap SP, sehingga H6 diterima. Hasil penelitian ini searah dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Yafi et al., 2021) karyawan akan mampu mencapai kinerja lingkungan hijau setelah mereka termotivasi untuk melakukannya. Program pelatihan yang diberikan bertujuan untuk meningkatkan kesadaran dan pengetahuan lingkungan penting karena pekerja yang sangat terampil kemudian dapat terlibat dalam perilaku ramah lingkungan. Organisasi tidak hanya harus membuat kebijakan dan mengomunikasikannya kepada karyawan tetapi juga menyediakan sumber daya bagi para pekerja dan memberi mereka penghargaan, tindakan lingkungan positif suatu organisasi akan memotivasi karyawan untuk melakukan upaya yang lebih besar untuk mendukung program lingkungan perusahaan.

Transformational Leadership (TL) terhadap Sustainable Performance (SP) melalui efek mediasi Green Training (GT)

Berdasarkan analisis statistik yang dilakukan, ditemukan bahwa dampak tidak langsung dari kepemimpinan transformasional terhadap kinerja berkelanjutan melalui pelatihan hijau tidak memiliki signifikansi. Nilai p -value sebesar 0,452 sehingga hipotesis H7 ditolak. Walaupun terdapat hubungan positif, kekuatan pengaruhnya tidak memadai untuk dianggap signifikan dalam model ini.

Temuan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional saja belum tentu cukup untuk mendorong kinerja berkelanjutan, terutama jika hanya mengandalkan pelatihan hijau. Artinya, meskipun para pemimpin sudah menginisiasi dan mendukung pelatihan yang berorientasi pada lingkungan, itu tidak menjamin dampak signifikan pada kinerja berkelanjutan perusahaan tanpa faktor lain, misalnya motivasi karyawan, dukungan

organisasi, atau efektivitas implementasi pelatihan. (Chen & Chang, 2013) menekankan bahwa TL dapat mendorong inovasi dan kreativitas ramah lingkungan, tetapi hasil tersebut baru tercapai bila pelatihan dijalankan secara strategis. (Malik et al., 2020) menemukan bahwa green training tidak memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja berkelanjutan jika tidak didukung teknologi dan budaya organisasi.

Variabel Kontrol

Jenis Kelamin (JK) terhadap *Green Training*

Studi ini menggunakan jenis kelamin (JK) sebagai variabel kontrol untuk memeriksa apakah ada perbedaan atau efek antara pria dan wanita dalam persepsi atau partisipasi di perusahaan dalam *green training* (GT). Hasil analisis menunjukkan nilai T-statistik: 2,645 p-value: 0,008, nilai p-value <0,05, sehingga kita dapat disimpulkan bahwa JK memiliki pengaruh yang signifikan terhadap partisipasi atau persepsi pelatihan hijau.

Temuan ini menunjukkan perbedaan dalam persepsi atau keterlibatan antara karyawan pria dan wanita dalam hal pelatihan ramah lingkungan. Misalnya, perempuan dapat menanggapi lebih banyak masalah lingkungan dan menjadi lebih proaktif dengan pelatihan berkelanjutan. Sebaliknya, pria lebih tertarik pada aspek teknis pelatihan hijau. Ini konsisten dengan literatur bahwa perbedaan spesifik gender dapat memengaruhi sikap terhadap pelatihan dan masalah lingkungan. Misalnya, studi dari (Amabile et al., 1994) menyatakan bahwa preferensi pelatihan dan motivasi kerja dapat dipengaruhi oleh faktor demografis termasuk jenis kelamin.

Usia terhadap *Green Training*

Berdasarkan analisis data yang dilakukan, ditemukan bahwa nilai T-statistik: 2,111 dan nilai P value: 0,035 Karena nilai p value yang diperoleh kurang dari 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa usia mempengaruhi secara signifikan *Green Training*. Ini berarti terdapat perbedaan yang jelas dalam cara kelompok usia tertentu merespons atau berpartisipasi dalam program pelatihan lingkungan di perusahaan. Temuan ini mengindikasikan bahwa usia karyawan berpengaruh pada keterlibatan atau sudut pandang mereka terhadap pelatihan lingkungan. Beberapa penelitian sebelumnya juga menunjukkan bahwa usia dapat berperan dalam cara seseorang menerima pelatihan. Seperti, (Pham et al., 2018) mengemukakan bahwa keberhasilan pelatihan dipengaruhi oleh faktor usia, yang terkait dengan perbedaan dalam motivasi belajar, kemampuan kognitif, dan pengalaman kerja. (Yafi et al., 2021) juga menyoroti pentingnya penyesuaian metode pelatihan sesuai dengan karakteristik usia peserta agar program pelatihan hijau dapat menjadi lebih efektif dan relevan.

KESIMPULAN

Penelitian ini berbeda dengan riset terdahulu yang menemukan pengaruh langsung kepemimpinan transformasional dan *green training* terhadap *sustainable performance*. Dalam konteks CV. Javanesia Teakindo, kedua variabel tersebut tidak berpengaruh langsung karena mayoritas pekerja berpendidikan rendah dan menempati posisi staf, sehingga pemahaman mereka terhadap visi keberlanjutan masih terbatas. Hasil menunjukkan bahwa *green motivation* menjadi faktor kunci yang menjembatani pelatihan hijau dan kinerja berkelanjutan. Kondisi lokal Jepara sebagai sentra furnitur dengan limbah kayu tinggi dan polusi udara juga membuat implementasi strategi hijau lebih menantang dibandingkan sektor lain.

Dari hasil analisis, dapat disimpulkan bahwa:

1. *Transformational leadership* berpengaruh signifikan terhadap *green training*, namun tidak memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap *sustainable performance*. Artinya, peran pemimpin transformasional lebih efektif dalam mendorong kesadaran lingkungan dan partisipasi pelatihan daripada langsung meningkatkan performa keberlanjutan.
2. *Green training* terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap *green motivation*, namun tidak berpengaruh langsung terhadap *sustainable performance*. Ini menunjukkan bahwa pelatihan hijau hanya efektif jika mampu memotivasi karyawan secara internal untuk berkontribusi pada tujuan keberlanjutan.
3. *Green motivation* berperan sebagai mediator yang signifikan dalam hubungan antara *green training* dan *sustainable performance*. Ini menandakan bahwa motivasi lingkungan karyawan merupakan kunci untuk menghubungkan pelatihan dengan hasil kinerja berkelanjutan.
4. Variabel kontrol jenis kelamin dan usia terbukti berpengaruh terhadap partisipasi karyawan dalam *green training*, menandakan pentingnya mempertimbangkan faktor demografis dalam merancang program pelatihan berkelanjutan.

Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa keberhasilan perusahaan dalam mencapai kinerja berkelanjutan tidak hanya bergantung pada kepemimpinan dan pelatihan, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh sejauh mana karyawan termotivasi untuk bertindak secara ramah lingkungan.

SARAN

Penelitian selanjutnya dianjurkan dapat menggali faktor-faktor mediasi tambahan atau elemen kontekstual yang mempengaruhi hubungan antara kepemimpinan transformasional, pelatihan hijau, dan kinerja berkelanjutan. Studi dalam jangka panjang dan searah juga dapat memberikan wawasan tentang perkembangan dinamika ini seiring waktu.

Organisasi yang ingin meningkatkan kinerja berkelanjutan harus fokus pada penciptaan lingkungan yang mendorong motivasi hijau di antara karyawan. Ini dapat dilakukan dengan menghargai dan mengakui perilaku berkelanjutan, sehingga mendorong keterlibatan yang lebih dalam praktik ramah lingkungan.

UCAPAN TERIMA KASIH

Puji syukur penulis mengucapkan kepada Tuhan Yang Maha Esa sehingga penulis dapat menyelesaikan penelitian ini. Penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah memberikan dukungan, bimbingan, dan kontribusi dalam penyusunan penelitian ini, terutama kepada dosen pembimbing, keluarga, dan rekan-rekan yang senantiasa memberikan semangat serta masukan yang berharga.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdelhamied, H. H., Elbaz, A. M., Al-Romeedy, B. S., & Amer, T. M. (2023). Linking Green Human Resource Practices and Sustainable Performance: The Mediating Role of Job Satisfaction and Green Motivation. *Sustainability (Switzerland)* , 15(6). <https://doi.org/10.3390/su15064835>
- Al maki, D. I., & Baidi, N. (2024). Achieving Sustainable Performance Through Green Initiatives In Oman's Ministry Of Education: The Role Of Green Hiring, Green

- Training, And Green Innovation. *African Journal of Biological Sciences*, 6(13), 3830–3847. <https://doi.org/10.48047/afjbs.6.13.2024.3830-3847>
- Amabile, T. M., Hill, K. G., Hennessey, B. A., & Tighe, E. M. (1994). The Work Preference Inventory: Assessing Intrinsic and Extrinsic Motivational Orientations. In *Journal of Personality and Social Psychology* (Vol. 66, Issue 5).
- Badan Pusat Statistik Provinsi Jawa Tengah. (2022). *Beban Pencemaran Udara NO2 dan SO2 Menurut Sektor di Provinsi Jawa Tengah, 2022 (µg/m3)*. <https://jateng.bps.go.id/id/statistics-table/2/MjAyNSMy/beban-pencemaran-udara-so2-menurut-sektor-di-provinsi-jawa-tengah---g-m3-.html>
- Barney, J. B. (1996). The Resource-Based Theory Of The Firm. *Organization Science*, 7(5), 469–469. <https://doi.org/10.1287/orsc.7.5.469>
- Bass, B. M. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, 8(1), 9–32.
- Chen, Y. S. (2011). Green Organizational Identity: Sources And Consequence. *Management Decision*, 49(3), 384–404. <https://doi.org/10.1108/00251741111120761>
- Chen, Y. S., & Chang, C. H. (2013). The Determinants of Green Product Development Performance: Green Dynamic Capabilities, Green Transformational Leadership, and Green Creativity. *Journal of Business Ethics*, 116(1), 107–119. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1452-x>
- Ding, X., Qu, Y., & Shahzad, M. (2020). Stock Market's Reaction To Self-Disclosure Of Environmental Administrative Penalties: An Empirical Study In China. *Polish Journal of Environmental Studies*, 29(6), 4029–4039. <https://doi.org/10.15244/pjoes/118584>
- Elkington, J. (1994). *Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development*.
- Farren Silaban, C., & Christina Nawangsari, L. (2024). The Effect of Green Organizational Culture and Green Transformational Leadership on Employee Sustainable Performance at PT VSTI with OCBE as an Intervening Variable. *Business and Economics Research (IJEER)*, 4(4), 166–178. <https://doi.org/10.59822/IJEER.2024.4416>
- Francis, M. E., Anene, O. P., & Chike, N. K. (2021). Strategic Agility: A prospect for sustainable performance of micro-businesses in South-Eastern Nigeria. *Journal of Sustainable Tourism and Entrepreneurship*, 2(3), 187–198. <https://doi.org/10.35912/joste.v2i3.799>
- Fuad, E. N., Edward, M. Y., Aminnudin, M., & Rhomadhon, M. S. (2025). Enhancing Sustainability In Indonesian SMEs Through Green HRM And Supply Chains. *Problems and Perspectives in Management*, 23(2), 384–397. [https://doi.org/10.21511/ppm.23\(2\).2025.27](https://doi.org/10.21511/ppm.23(2).2025.27)
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V. G. (2014). Partial Least Squares Structural Equation Modeling (Pls-Sem): An Emerging Tool In Business Research.

In *European Business Review* (Vol. 26, Issue 2, pp. 106–121). Emerald Group Publishing Ltd. <https://doi.org/10.1108/EBR-10-2013-0128>

- Li, W., Bhutto, T. A., Xuhui, W., Maitlo, Q., Zafar, A. U., & Ahmed Bhutto, N. (2020). Unlocking Employees' Green Creativity: The Effects Of Green Transformational Leadership, Green Intrinsic, And Extrinsic Motivation. *Journal of Cleaner Production*, 255. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.120229>
- Malik, S. Y., Cao, Y., Mughal, Y. H., Kundi, G. M., Mughal, M. H., & Ramayah, T. (2020). Pathways Towards Sustainability In Organizations: Empirical Evidence On The Role Of Green Human Resource Management Practices And Green Intellectual Capital. *Sustainability (Switzerland)*, 12(8). <https://doi.org/10.3390/SU12083228>
- Nawangsari, L. C., & Sutawidjaya, A. H. (2019). *How the Green Human Resources Management (GHRM) Process Can Be Adopted for the Organization Business?*
- Nawangsari, L. C., & Sutawidjaya, A. H. (2019). Green Human Resources Management In Era Industri 4.0 At University. *International Journal of Economics, Business and Management Research*, 3(08). www.ijebmr.com
- Pham, N. T., Phan, Q. P. T., Tučková, Z., Vo, N., & Nguyen, L. H. L. (2018). Enhancing The Organizational Citizenship Behavior For The Environment: The Roles Of Green Training And Organizational Culture. *Management and Marketing*, 13(4), 1174–1189. <https://doi.org/10.2478/mmcks-2018-0030>
- Purwaningsih, N., Tarto, & Candraningsih, E. O. (2023). Pengaruh Green Training, Green Recruitment Dan Green Transformational Leadership Terhadap Sustainable Corporate Performance Pt Abc Di Tangerang. *Dynamic Management Journal*, 7(1), 114–128.
- Ruma, Z. (2023). *The Influence Of Green Training, Green Recruitment And Green Transformational Leadership On Sustainable Corporate Performance At Pt Kima Makassar* (Vol. 2, Issue 1). <https://ecbis.net/index.php/go/index>
- Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Hair, J. F. (2021). Partial Least Squares Structural Equation Modeling. In *Handbook of Market Research* (pp. 1–47). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-05542-8_15-2
- SCS Global Services. (2021). *Pengumuman Hasil Audit Re-sertifikasi Verifikasi Legalitas Kayu (VLK) no. 063/svlk-hsl/scs/ii/2021*. https://cdn.scsglobalservices.com/files/AuditResult_KUB_2021.pdf
- Singh, S. K., Giudice, M. Del, Chierici, R., & Graziano, D. (2020). Green Innovation And Environmental Performance: The Role Of Green Transformational Leadership And Green Humanresource management. *Technological Forecasting and Social Change*, 150, 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.119762>
- Song, W., Yu, H., & Xu, H. (2020). Effects Of Green Human Resource Management And Managerial Environmental Concern On Green Innovation. *European Journal of Innovation Management*, 24(3), 951–967. <https://doi.org/10.1108/EJIM-11-2019-0315>

- Sudiryanto, G. (2020). Analisa Jenis Limbah Kayu Di Jepara. *Jurnal DISPROTEK*, 11(1), 47. <https://jepara.go.id/2018/09/04/pemkab->
- Sun, X., El Askary, A., Meo, M. S., Zafar, N. ul A., & Hussain, B. (2022). Green Transformational Leadership And Environmental Performance In Small And Medium Enterprises. *Economic Research-Ekonomska Istrazivanja* , 35(1), 5273–5291. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2021.2025127>
- Tang, G., Chen, Y., Jiang, Y., Paillé, P., & Jia, J. (2018). Green Human Resource Management Practices: Scale Development And Validity. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 56(1), 31–55. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12147>
- Tian, H., Zhang, J., & Li, J. (2020). The Relationship Between Pro-Environmental Attitude And Employee Green Behavior: The Role Of Motivational States And Green Work Climate Perceptions. *Environmental Science and Pollution Research*, 27(7), 7341–7352. <https://doi.org/10.1007/s11356-019-07393-z>
- Vogus, T. J., & Sutcliffe, K. M. (2012). Organizational Mindfulness And Mindful Organizing: A Reconciliation And Path Forward. *Academy of Management Learning and Education*, 11(4), 722–735. <https://doi.org/10.5465/amle.2011.0002C>
- Weber, P., & Kassab, E. A. (2024). The Employee Green Behavior Of Green Transformational Leadership, Green Human Resource Management On The Sustainable Performance. *Journal of Infrastructure, Policy and Development*, 8(8), 1–21. <https://doi.org/10.24294/jipd.v8i8.4630>
- Yafi, E., Tehseen, S., & Haider, S. A. (2021). Impact Of Green Training On Environmental Performance Through Mediating Role Of Competencies And Motivation. *Sustainability (Switzerland)*, 13(10). <https://doi.org/10.3390/su13105624>