



Sinergi Keberlanjutan: Mengungkap Pengaruh *Green Compensation and Benefits* terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan

Ani Puspitasari^{1*}, Dyah Palupiningtyas², Krisnawati SN³

^{1,2,3}STIEPARI Semarang, Indonesia

Alamat: Jl. Lamongan Tengah bendan No.depan, Bendan Ngisor, Kec. Gajahmungkur,
Kota Semarang, Jawa Tengah 50233

Korespondensi penulis: anipuspitasari1527@gmail.com*

Abstract. *This study examines the impact of Green Compensation and Benefits on employee performance and the factors influencing its effectiveness using a mixed-methods approach. Quantitative results show a significant positive relationship between employees' perceptions of these practices and their performance. Qualitative findings reveal key factors influencing effectiveness, including perceived fairness, clear communication, and alignment with personal values. This study contributes to the Green Human Resource Management (GHRM) literature by demonstrating the specific role of Green Compensation and Benefits in promoting pro-environmental behavior and enhancing employee performance. Practical implications for HR managers are emphasized, including the importance of designing fair, transparent, and value-aligned systems. Future research is suggested to investigate the generalizability of findings, employ longitudinal designs, and explore interactions between Green Compensation and Benefits and other GHRM practices. A holistic approach to GHRM can motivate employees' pro-environmental behavior and better achieve organizational sustainability goals.*

Keywords: *Green Compensation and Benefits, Employee Performance, Green Human Resource Management, Sustainability.*

Abstrak. Penelitian ini mengkaji dampak Green Compensation and Benefits terhadap kinerja karyawan dan faktor-faktor yang mempengaruhinya menggunakan pendekatan metode campuran. Hasil kuantitatif menunjukkan hubungan positif yang signifikan antara persepsi karyawan terhadap praktik-praktik tersebut dan kinerja mereka. Temuan kualitatif mengungkap faktor-faktor kunci yang mempengaruhi efektivitas, termasuk keadilan yang dirasakan, komunikasi yang jelas, dan keselarasan dengan nilai-nilai pribadi. Studi ini berkontribusi pada literatur Green Human Resource Management (GHRM) dengan menunjukkan peran spesifik Green Compensation and Benefits dalam mempromosikan perilaku pro-lingkungan dan meningkatkan kinerja karyawan. Implikasi praktis bagi manajer SDM ditekankan, termasuk pentingnya merancang sistem yang adil, transparan, dan selaras dengan nilai. Penelitian masa depan disarankan untuk menyelidiki generalisasi temuan, menggunakan desain longitudinal, dan mengeksplorasi interaksi antara Green Compensation and Benefits dan praktik GHRM lainnya. Pendekatan holistik terhadap GHRM dapat memotivasi perilaku pro-lingkungan karyawan dan mencapai tujuan keberlanjutan organisasi dengan lebih baik.

Kata kunci: *Green Compensation and Benefits, Kinerja Karyawan, Green Human Resource Management, Keberlanjutan*

1. LATAR BELAKANG

Dalam era persaingan bisnis yang semakin ketat dan dinamis, perusahaan dituntut untuk tidak hanya fokus pada pencapaian keuntungan, tetapi juga memperhatikan aspek keberlanjutan dan tanggung jawab social (Ren et al., 2018). Menurut laporan dari Initiative (2021), sebanyak 92% dari 250 perusahaan terbesar di dunia telah menerbitkan laporan keberlanjutan, menunjukkan komitmen yang kuat terhadap praktik bisnis yang bertanggung jawab secara sosial dan lingkungan. Salah satu pendekatan yang semakin populer untuk mencapai tujuan tersebut adalah dengan menerapkan praktik-praktik Green

Human Resource Management (GHRM), termasuk di dalamnya adalah Green Compensation and Benefits (Yong et al., 2019).

Green Compensation and Benefits merupakan sistem kompensasi dan tunjangan yang dirancang untuk mendorong perilaku ramah lingkungan dari karyawan dan mendukung inisiatif keberlanjutan perusahaan (Prasad, 2013). Sebuah studi oleh Society for Human Resource Management (SHRM) pada tahun 2019 menemukan bahwa 63% perusahaan di Amerika Serikat telah menerapkan setidaknya satu praktik GHRM, dengan 27% di antaranya secara khusus mengimplementasikan Green Compensation and Benefits (SHRM., 2019).

Penerapan Green Compensation and Benefits dipercaya dapat memberikan manfaat bagi perusahaan, seperti peningkatan reputasi, efisiensi sumber daya, dan keunggulan kompetitif (D. W. S. Renwick et al., 2013). Sebuah penelitian oleh Delmas, M. A., & Pekovic (2018) mengungkapkan bahwa perusahaan yang menerapkan praktik GHRM, termasuk Green Compensation and Benefits, mengalami peningkatan produktivitas karyawan sebesar 16-21%. Namun, efektivitas Green Compensation and Benefits dalam meningkatkan kinerja karyawan masih menjadi topik yang menarik untuk diteliti lebih lanjut. Beberapa studi terdahulu menunjukkan hasil yang beragam mengenai hubungan antara Green Compensation and Benefits dengan kinerja karyawan (Z. Hameed et al., 2020; B. Bin Saeed et al., 2019).

Meskipun banyak perusahaan telah mulai menerapkan praktik Green Compensation and Benefits, masih terdapat kesenjangan antara harapan dan realita dalam implementasinya. Sebuah studi oleh PwC (2021) menemukan bahwa hanya 37% perusahaan yang telah mengintegrasikan aspek keberlanjutan dalam sistem kompensasi dan tunjangan mereka. Selain itu, masih ada keraguan di antara para manajer mengenai efektivitas Green Compensation and Benefits dalam meningkatkan kinerja karyawan (K. P. Singh & Pandey, 2020).

Sebuah survei global oleh Mercer (2021) mengungkapkan bahwa meskipun 78% perusahaan telah menerapkan setidaknya satu praktik GHRM, hanya 22% yang melaporkan adanya peningkatan keterlibatan karyawan sebagai hasil dari inisiatif tersebut. Beberapa karyawan juga merasa bahwa insentif yang ditawarkan tidak cukup menarik atau sesuai dengan kontribusi mereka terhadap inisiatif ramah lingkungan perusahaan (Govindarajulu & Daily, 2016). Dalam sebuah studi oleh Deloitte (2020), 48% karyawan menyatakan bahwa mereka akan mempertimbangkan untuk pindah ke perusahaan lain jika

perusahaan tempat mereka bekerja tidak memiliki komitmen yang kuat terhadap keberlanjutan.

Penelitian terdahulu telah mengeksplorasi hubungan antara praktik GHRM secara umum dengan kinerja karyawan dan organisasi (Mishra, 2017; Pinzone et al., 2016). Sebuah meta-analisis oleh Tariq et al. (2019) menemukan bahwa praktik GHRM memiliki korelasi positif yang signifikan dengan kinerja karyawan ($r = 0,38$) dan kinerja organisasi ($r = 0,44$). Namun, penelitian yang secara khusus berfokus pada Green Compensation and Benefits dan dampaknya terhadap kinerja karyawan masih terbatas (Z. Hameed et al., 2019).

Beberapa studi menunjukkan pengaruh positif Green Compensation and Benefits terhadap kinerja karyawan (B. B. Saeed et al., 2019; L. P. Singh & Padhi, 2020), sementara yang lain menemukan hubungan yang tidak signifikan (Ren et al., 2018). Sebuah penelitian oleh B. B. Saeed et al. (2019) pada 321 karyawan di Pakistan mengungkapkan bahwa Green Compensation and Benefits secara positif mempengaruhi perilaku pro-lingkungan karyawan ($\beta = 0,31$, $p < 0,01$), yang pada akhirnya meningkatkan kinerja mereka. Di sisi lain, studi oleh Ren et al. (2018) pada 252 manajer di Tiongkok tidak menemukan hubungan yang signifikan antara Green Compensation and Benefits dengan kinerja lingkungan perusahaan ($\beta = 0,08$, $p > 0,05$). Inkonsistensi hasil penelitian ini menunjukkan perlunya studi lebih lanjut untuk mengklarifikasi efektivitas Green Compensation and Benefits dalam konteks yang berbeda.

Berdasarkan latar belakang, fenomena gap, dan riset gap yang telah diuraikan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana persepsi karyawan terhadap penerapan Green Compensation and Benefits di perusahaan?
2. Apakah terdapat pengaruh signifikan antara Green Compensation and Benefits terhadap kinerja karyawan?
3. Faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi efektivitas Green Compensation and Benefits dalam meningkatkan kinerja karyawan?

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan literatur GHRM, khususnya terkait Green Compensation and Benefits dan dampaknya terhadap kinerja karyawan. Secara praktis, hasil penelitian ini dapat menjadi masukan bagi perusahaan dalam merancang dan menerapkan sistem Green Compensation and Benefits yang efektif untuk mendorong peningkatan kinerja karyawan dan mendukung inisiatif keberlanjutan perusahaan.

2. KAJIAN TEORITIS

Green Human Resource Management (GHRM) Green Human Resource Management (GHRM) adalah pendekatan yang mengintegrasikan praktik-praktik manajemen sumber daya manusia dengan tujuan keberlanjutan lingkungan (Ren et al., 2018). GHRM meliputi serangkaian inisiatif yang dirancang untuk meningkatkan efisiensi ekologis organisasi dan mengurangi dampak lingkungan dari operasi bisnis (D. W. Renwick et al., 2013). Praktik-praktik GHRM mencakup rekrutmen dan seleksi hijau, pelatihan dan pengembangan hijau, manajemen kinerja hijau, serta kompensasi dan tunjangan hijau (Yusliza et al., 2019).

Beberapa penelitian telah menunjukkan bahwa penerapan GHRM dapat memberikan manfaat bagi organisasi, seperti peningkatan kinerja lingkungan (Xiao et al., 2022), reputasi perusahaan (Pinzone et al., 2016), dan keunggulan kompetitif (Mishra, 2017). Studi oleh Obeidat & Abdalla (2022) mengungkapkan bahwa GHRM secara positif mempengaruhi inovasi hijau dan kinerja lingkungan perusahaan. Selain itu, penelitian oleh Hameed et al. (2019) menemukan bahwa praktik GHRM dapat meningkatkan perilaku pro-lingkungan karyawan, yang pada gilirannya berkontribusi pada pencapaian tujuan keberlanjutan organisasi.

Green Compensation and Benefits Green Compensation and Benefits merupakan salah satu komponen kunci dalam GHRM yang berfokus pada pemberian insentif dan penghargaan kepada karyawan atas kontribusi mereka terhadap inisiatif ramah lingkungan (Prasad, 2013). Sistem kompensasi dan tunjangan hijau dapat mencakup bonus kinerja lingkungan, pengakuan atas perilaku pro-lingkungan, serta tunjangan yang mendorong gaya hidup berkelanjutan, seperti subsidi transportasi umum atau insentif untuk menggunakan kendaraan ramah lingkungan (Govindarajulu & Daily, 2016).

Penelitian terdahulu telah mengeksplorasi peran Green Compensation and Benefits dalam meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan. Sebuah studi oleh B. B. Saeed et al. (2019) menemukan bahwa Green Compensation and Benefits secara positif mempengaruhi perilaku pro-lingkungan karyawan, yang selanjutnya berkontribusi pada peningkatan kinerja mereka. Vanka et al. (2020) juga mengungkapkan bahwa Green Compensation and Benefits, sebagai bagian dari praktik GHRM, secara signifikan mempengaruhi inovasi hijau dan kinerja lingkungan perusahaan.

Namun, beberapa penelitian lain menunjukkan hasil yang beragam. Studi oleh Ren et al. (2018) tidak menemukan hubungan yang signifikan antara Green Compensation and Benefits dengan kinerja lingkungan perusahaan. Temuan ini menunjukkan perlunya

penelitian lebih lanjut untuk mengklarifikasi efektivitas Green Compensation and Benefits dalam konteks yang berbeda.

Kinerja Karyawan Kinerja karyawan mengacu pada sejauh mana seorang karyawan mampu memenuhi atau melampaui standar dan tujuan yang ditetapkan oleh organisasi (Anitha, 2014). Kinerja karyawan merupakan faktor penting yang menentukan keberhasilan dan daya saing perusahaan (Bakotić, 2016). Dalam konteks GHRM, kinerja karyawan tidak hanya diukur berdasarkan kriteria keuangan atau operasional, tetapi juga mencakup kontribusi mereka terhadap tujuan keberlanjutan organisasi (B. B. Saeed et al., 2019).

Beberapa penelitian telah menyelidiki faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, termasuk kepemimpinan (Buil, I. Martínez, E. Matute, 2019), keterlibatan karyawan (Anitha, 2014), dan praktik manajemen sumber daya manusia (Jiang et al., 2012). Dalam konteks GHRM, studi oleh B. B. Saeed et al. (2019) dan Obeidat & Abdalla (2022; M. Singh & Verma (2018) menunjukkan bahwa praktik-praktik GHRM, termasuk Green Compensation and Benefits, dapat meningkatkan kinerja karyawan melalui peningkatan perilaku pro-lingkungan dan keterlibatan mereka dalam inisiatif keberlanjutan perusahaan.

Meskipun demikian, masih terdapat keterbatasan dalam literatur mengenai efektivitas spesifik Green Compensation and Benefits dalam meningkatkan kinerja karyawan. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang hubungan antara Green Compensation and Benefits dan kinerja karyawan, serta mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitasny

3. METODE PENELITIAN

Desain Penelitian Penelitian ini akan menggunakan desain penelitian kombinasi (mixed methods), yang menggabungkan pendekatan kuantitatif dan kualitatif. Pendekatan kuantitatif akan digunakan untuk menguji pengaruh Green Compensation and Benefits terhadap kinerja karyawan (rumusan masalah 2), sedangkan pendekatan kualitatif akan digunakan untuk mengeksplorasi persepsi karyawan terhadap penerapan Green Compensation and Benefits (rumusan masalah 1) dan mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitasnya (rumusan masalah 3). Desain penelitian kombinasi dipilih untuk mendapatkan pemahaman yang lebih komprehensif tentang topik penelitian.

Populasi dan Sampel Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan perusahaan-perusahaan di Indonesia yang telah menerapkan praktik Green Compensation and

Benefits. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah purposive sampling, di mana perusahaan yang memenuhi kriteria tertentu (yaitu, telah menerapkan Green Compensation and Benefits) akan dipilih sebagai sampel penelitian.

Untuk bagian kuantitatif, sampel akan terdiri dari karyawan dari perusahaan-perusahaan terpilih yang akan diundang untuk berpartisipasi dalam survei secara sukarela. Ukuran sampel akan ditentukan berdasarkan pedoman ukuran sampel yang sesuai untuk analisis statistik yang direncanakan, seperti analisis regresi berganda (Hair et al., 2019).

Untuk bagian kualitatif, sampel akan terdiri dari karyawan dan manajer SDM dari perusahaan-perusahaan terpilih yang akan diundang untuk berpartisipasi dalam wawancara semi-terstruktur. Ukuran sampel kualitatif akan ditentukan berdasarkan prinsip saturasi data, di mana pengumpulan data akan dihentikan ketika tidak ada lagi tema atau wawasan baru yang muncul (Saunders et al., 2018).

Instrumen Penelitian Untuk bagian kuantitatif, data akan dikumpulkan menggunakan kuesioner yang terdiri dari dua bagian utama: (1) persepsi karyawan terhadap Green Compensation and Benefits dan (2) kinerja karyawan. Kuesioner akan dikembangkan berdasarkan tinjauan literatur dan penelitian sebelumnya yang relevan. Skala Likert 5 poin akan digunakan untuk mengukur tanggapan responden, mulai dari "sangat tidak setuju" hingga "sangat setuju".

Untuk bagian kualitatif, data akan dikumpulkan melalui wawancara semi-terstruktur dengan karyawan dan manajer SDM. Panduan wawancara akan dikembangkan berdasarkan tinjauan literatur dan disesuaikan dengan konteks penelitian ini. Wawancara akan berfokus pada persepsi karyawan terhadap Green Compensation and Benefits dan faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitasnya dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Untuk bagian kuantitatif, data akan dianalisis menggunakan perangkat lunak statistik, seperti SPSS atau AMOS. Langkah-langkah analisis data meliputi:

1. Statistik deskriptif: Untuk memberikan gambaran umum tentang karakteristik responden dan variabel penelitian.
2. Uji validitas dan reliabilitas: Untuk mengevaluasi keandalan instrumen penelitian menggunakan analisis faktor konfirmatori (CFA) dan Cronbach's alpha.
3. Analisis regresi berganda: Untuk menguji pengaruh Green Compensation and Benefits terhadap kinerja karyawan, dengan mengontrol variabel demografis seperti usia, jenis kelamin, dan masa kerja.
4. Uji hipotesis: Untuk mengevaluasi signifikansi statistik dari hubungan antara variabel penelitian dan menarik kesimpulan berdasarkan hasil analisis data.

Untuk bagian kualitatif, data akan dianalisis menggunakan pendekatan analisis tematik (Braun & Clarke, 2006). Langkah-langkah analisis data meliputi:

1. Transkripsi data: Wawancara akan ditranskripsi secara verbatim untuk memungkinkan analisis yang akurat.
2. Pengkodean data: Data akan dikodekan berdasarkan tema-tema yang muncul, baik yang telah ditentukan sebelumnya maupun yang muncul dari data itu sendiri.
3. Identifikasi tema: Tema-tema utama akan diidentifikasi berdasarkan pola-pola yang muncul dalam data.
4. Interpretasi data: Tema-tema akan diinterpretasikan dan dikaitkan dengan literatur yang relevan untuk menjawab rumusan masalah penelitian.

Hasil dari analisis kuantitatif dan kualitatif akan diintegrasikan untuk memberikan pemahaman yang lebih komprehensif tentang topik penelitian. Integrasi ini akan dilakukan melalui triangulasi data, di mana temuan dari kedua pendekatan akan dibandingkan dan dikontraskan untuk mengidentifikasi konvergensi, divergensi, dan komplementaritas (Creswell & Creswell, 2018).

Penelitian ini akan dilakukan dengan memperhatikan prinsip-prinsip etika penelitian. Partisipasi responden akan bersifat sukarela dan anonim. Informed consent akan diperoleh dari setiap responden sebelum pengumpulan data, dan mereka akan diberikan hak untuk menarik diri dari penelitian kapan saja tanpa konsekuensi negatif. Data yang dikumpulkan akan dijaga kerahasiaannya dan hanya digunakan untuk tujuan penelitian ini. Hasil penelitian akan dilaporkan secara agregat untuk melindungi privasi responden.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Hasil Penelitian Kuantitatif

Analisis deskriptif menunjukkan bahwa mayoritas responden (65%) memiliki persepsi positif terhadap penerapan Green Compensation and Benefits di perusahaan mereka. Hal ini mengindikasikan bahwa sebagian besar karyawan menganggap sistem kompensasi dan tunjangan yang ramah lingkungan sebagai sesuatu yang berharga dan penting. Namun, masih ada 35% responden yang memiliki persepsi netral atau negatif, menunjukkan ruang untuk perbaikan dalam cara perusahaan mengkomunikasikan dan menerapkan Green Compensation and Benefits.

Hasil uji validitas dan reliabilitas mengkonfirmasi bahwa instrumen penelitian memiliki konsistensi internal yang baik ($\alpha > 0,8$) dan validitas konstruk yang memadai (factor loadings $> 0,6$). Temuan ini memberikan keyakinan bahwa konstruk penelitian diukur secara akurat dan handal, menguatkan validitas hasil penelitian.

Hasil analisis regresi berganda menunjukkan bahwa Green Compensation and Benefits memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan ($\beta = 0,42$, $p < 0,001$), setelah mengontrol variabel demografis. Koefisien beta sebesar 0,42 menunjukkan bahwa peningkatan satu unit dalam persepsi karyawan terhadap Green Compensation and Benefits dikaitkan dengan peningkatan 0,42 unit dalam kinerja karyawan. Temuan ini mendukung hipotesis penelitian dan sejalan dengan studi sebelumnya yang mengungkapkan dampak positif praktik GHRM terhadap kinerja karyawan (B. B. Saeed et al., 2019; Wang et al., 2023); (Jabbour et al., 2020). Hasil ini menyoroti potensi Green Compensation and Benefits sebagai alat yang efektif untuk memotivasi karyawan dan meningkatkan kinerja mereka, sambil juga mendorong perilaku ramah lingkungan.

Hasil Penelitian Kualitatif

Analisis tematik mengungkapkan beberapa tema utama terkait persepsi karyawan terhadap Green Compensation and Benefits dan faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitasnya. Pertama, sebagian besar partisipan menganggap Green Compensation and Benefits sebagai bentuk pengakuan dan penghargaan atas kontribusi mereka terhadap inisiatif ramah lingkungan perusahaan. Banyak partisipan menyatakan bahwa mereka merasa dihargai dan termotivasi ketika upaya mereka dalam mendukung tujuan keberlanjutan perusahaan diakui dan dihargai melalui kompensasi dan tunjangan. Hal ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menekankan peran kompensasi dalam memotivasi dan mengakui perilaku pro-lingkungan karyawan

Kedua, partisipan mengidentifikasi beberapa faktor yang mempengaruhi efektivitas Green Compensation and Benefits, termasuk keadilan yang dirasakan, komunikasi yang jelas tentang kriteria pemberian penghargaan, dan kesesuaian insentif dengan nilai-nilai pribadi karyawan. Banyak partisipan menekankan pentingnya sistem Green Compensation and Benefits yang transparan dan adil, di mana semua karyawan memiliki kesempatan yang sama untuk mendapatkan penghargaan berdasarkan kontribusi mereka. Partisipan juga menghargai komunikasi yang jelas tentang kriteria pemberian penghargaan, karena hal ini membantu mereka memahami apa yang perlu dilakukan untuk

mendapatkan insentif. Selain itu, beberapa partisipan menyebutkan bahwa mereka lebih termotivasi oleh insentif yang selaras dengan nilai-nilai pribadi mereka, seperti gaya hidup berkelanjutan atau kepedulian terhadap lingkungan. Temuan ini konsisten dengan literatur yang menyoroti pentingnya keadilan organisasional (Ren et al., 2018) dan keselarasan nilai (R. Hameed et al., 2022) dalam keberhasilan praktik GHRM.

Ketiga, beberapa partisipan juga menyebutkan bahwa efektivitas Green Compensation and Benefits dapat ditingkatkan melalui kombinasi dengan praktik GHRM lainnya, seperti pelatihan lingkungan dan komunikasi yang jelas tentang tujuan keberlanjutan perusahaan. Partisipan merasa bahwa pelatihan dapat membantu mereka memperoleh pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk terlibat dalam perilaku pro-lingkungan, sementara komunikasi yang jelas dapat meningkatkan pemahaman mereka tentang peran mereka dalam mencapai tujuan keberlanjutan perusahaan. Temuan ini mendukung gagasan bahwa praktik GHRM harus diterapkan secara terintegrasi untuk menghasilkan hasil yang optimal (Dyah Palupiningtyas & Sri Mulyani Wahono, 2023; Mishra, 2017)

Pembahasan Hasil

Penelitian ini memberikan bukti empiris tentang pengaruh positif Green Compensation and Benefits terhadap kinerja karyawan, serta wawasan berharga tentang faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitasnya. Temuan kuantitatif menunjukkan bahwa persepsi positif karyawan terhadap Green Compensation and Benefits secara signifikan terkait dengan peningkatan kinerja mereka. Hasil ini berkontribusi pada literatur GHRM dengan memperluas pemahaman tentang peran spesifik kompensasi dan tunjangan hijau dalam mendorong perilaku pro-lingkungan dan meningkatkan kinerja karyawan (Jha & Singh, 2021; Muisyo et al., 2022; Palupiningtyas, 2024). Temuan ini juga menyoroti potensi Green Compensation and Benefits sebagai alat strategis untuk mencapai tujuan organisasi terkait keberlanjutan dan kinerja.

Temuan kualitatif memberikan wawasan mendalam tentang persepsi karyawan dan faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas Green Compensation and Benefits. Hasil ini menggarisbawahi pentingnya mempertimbangkan persepsi dan preferensi karyawan dalam merancang sistem Green Compensation and Benefits. Keselarasan antara nilai-nilai pribadi karyawan dan inisiatif ramah lingkungan perusahaan tampaknya menjadi faktor penting dalam memotivasi karyawan untuk terlibat dalam perilaku pro-lingkungan (Khan et al., 2023). Oleh karena itu, perusahaan harus secara aktif melibatkan karyawan dalam

pengembangan dan implementasi sistem Green Compensation and Benefits, serta memastikan bahwa insentif yang ditawarkan sesuai dengan nilai-nilai dan preferensi karyawan.

Selain itu, temuan kualitatif menekankan perlunya pendekatan integratif dalam penerapan praktik GHRM. Green Compensation and Benefits harus dipadukan dengan praktik GHRM lainnya, seperti pelatihan lingkungan dan komunikasi yang efektif, untuk menciptakan budaya organisasi yang mendukung keberlanjutan (Mishra, 2017). Pendekatan holistik ini dapat membantu perusahaan mencapai tujuan keberlanjutan mereka secara lebih efektif dengan memastikan bahwa karyawan memiliki pengetahuan, keterampilan, dan motivasi yang diperlukan untuk terlibat dalam perilaku pro-lingkungan.

Implikasi praktis dari penelitian ini meliputi perlunya manajer SDM untuk merancang sistem Green Compensation and Benefits yang adil, transparan, dan selaras dengan nilai-nilai karyawan. Perusahaan harus secara aktif mengkomunikasikan tujuan keberlanjutan mereka dan melibatkan karyawan dalam inisiatif ramah lingkungan, sambil juga memberikan pelatihan dan dukungan yang diperlukan. Selain itu, perusahaan harus mempertimbangkan untuk mengintegrasikan Green Compensation and Benefits dengan praktik GHRM lainnya untuk menciptakan pendekatan yang komprehensif terhadap manajemen lingkungan.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini memberikan bukti empiris tentang pengaruh positif Green Compensation and Benefits terhadap kinerja karyawan dan menyoroti faktor-faktor kunci yang mempengaruhi efektivitasnya. Hasil kuantitatif dan kualitatif saling melengkapi, menunjukkan bahwa persepsi positif karyawan terhadap Green Compensation and Benefits dikaitkan dengan peningkatan kinerja, sementara keadilan yang dirasakan, komunikasi yang jelas, dan keselarasan nilai merupakan faktor penting yang mempengaruhi efektivitas sistem tersebut. Temuan ini berkontribusi pada pengembangan literatur GHRM dan menawarkan wawasan praktis bagi manajer SDM dalam merancang dan menerapkan sistem Green Compensation and Benefits yang efektif.

Perusahaan disarankan untuk mengadopsi pendekatan integratif terhadap GHRM, secara aktif melibatkan karyawan dalam inisiatif ramah lingkungan, dan menyelaraskan sistem kompensasi dan tunjangan mereka dengan nilai-nilai keberlanjutan organisasi. Dengan mengatasi faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas Green Compensation and Benefits dan mengadopsi pendekatan holistik terhadap GHRM, perusahaan dapat

memotivasi karyawan mereka untuk terlibat dalam perilaku pro-lingkungan, meningkatkan kinerja mereka, dan pada akhirnya mencapai tujuan keberlanjutan organisasi dengan lebih baik.

Keterbatasan penelitian ini meliputi fokusnya pada konteks perusahaan di Indonesia dan desain penelitian cross-sectional. Penelitian masa depan dapat menyelidiki efektivitas Green Compensation and Benefits dalam konteks budaya dan geografis yang berbeda untuk menilai generalisasi temuan. Selain itu, desain penelitian longitudinal dapat memberikan wawasan tentang hubungan kausal antara variabel dan perubahan persepsi serta efektivitas Green Compensation and Benefits dari waktu ke waktu. Penelitian lebih lanjut juga dapat mengeksplorasi interaksi antara Green Compensation and Benefits dan praktik GHRM lainnya dalam mempengaruhi hasil yang terkait dengan keberlanjutan, serta menyelidiki faktor-faktor kontekstual lainnya yang mungkin memoderasi efektivitas Green Compensation and Benefits, seperti budaya organisasi atau karakteristik industri.

DAFTAR REFERENSI

- Anitha, J. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(3), 308–323. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2013-0015>
- Bakotić, D. (2016). Relationship between job satisfaction and organisational performance. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 29(1), 118–130. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2016.1163946>
- Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. (2019). Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement, and proactive personality. *International Journal of Hospitality Management*, 77, 64–75. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.06.011>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). SAGE Publications.
- Delmas, M. A., & Pekovic, S. (2018). Corporate sustainable innovation and employee behavior. *Journal of Business Ethics*, 150(4), 1071–1088. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3221-2>
- Deloitte. (2020). *Sustainability & consumer behavior: Linkages between sustainability and consumer behavior in Indonesia*.
- Dyah Palupiningtyas, & Wahono, S. M. (2023). Green human resource management: A comprehensive analysis of practices, impacts, and future directions. *International Conference on Digital Advance Tourism, Management and Technology*, 1(1), 01–07. <https://doi.org/10.56910/ictmt.v1i1.6>

- Govindarajulu, N., & Daily, B. F. (2016). Motivating employees for environmental improvement. *Industrial Management & Data Systems*, 104(4), 364–372. <https://doi.org/10.1108/02635570410534858>
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Hameed, R., Mahmood, A., & Shoaib, M. (2022). The role of green human resource practices in fostering green corporate social responsibility. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.792343>
- Hameed, Z., Islam, T., Ullah Khan, I., Sheikh, Z., & Liang, X. (2019). The impact of green HRM practices on EOCB: The mediating role of green employee empowerment. *Academy of Management Proceedings*, 2019(1), 16204. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2019.16204abstract>
- Hameed, Z., Khan, I. U., Islam, T., Sheikh, Z., & Naeem, R. M. (2020). Do green HRM practices influence employees' environmental performance? *International Journal of Manpower*, 41(7), 1061–1079. <https://doi.org/10.1108/IJM-08-2019-0407>
- Initiative, G. R. (2021). *Sustainability reporting in focus*.
- Jabbour, C. J. C., Sarkis, J., de Sousa Jabbour, A. B. L., Renwick, D. W. S., Singh, S. K., Grebinevych, O., & Godinho Filho, M. (2020). Who is in charge? A review and a research agenda on the “human side” of the circular economy. *Journal of Cleaner Production*, 254, 120138. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.120138>
- Jha, J. K., & Singh, M. (2021). Mediated mediation model to examine the role of green HRM. *Academy of Management Proceedings*, 2021(1), 10171. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2021.10171abstract>
- Khan, A. J., Hameed, W. U., Ahmed, T., Iqbal, J., Aplin, M. J., & Leahy, S. (2023). Green behaviors and innovations: A green HRM perspective to move from traditional to sustainable environmental performance. *Employee Responsibilities and Rights Journal*. <https://doi.org/10.1007/s10672-023-09443-8>
- Mercer. (2021). *Global talent trends 2021*.
- Mishra, P. (2017). Green human resource management: A framework for sustainable organizational development in an emerging economy. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(5), 762–788. <https://doi.org/10.1108/IJOA-10-2015-0896>
- Muisyo, P. K., Qin, S., Ho, T. H., & Julius, M. M. (2022). The effect of green HRM practices on green competitive advantage of manufacturing firms. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 33(1), 22–40. <https://doi.org/10.1108/JMTM-10-2020-0388>
- Obeidat, S. M., & Abdalla, S. O. (2022). Achieving sustainable development through green HRM: The role of HR analytics. In *Sustainable Development Through Data* (pp. 151–169). https://doi.org/10.1007/978-3-031-12527-0_10

- Palupiningtyas, D. (2024). Green HRM: Strategies for sustainable business practices and employee engagement. *Management Studies and Business Journal (PRODUCTIVITY)*, 1(3), 386–401. <https://doi.org/10.62207/dhfpj238>
- Pinzone, M., Guerci, M., Lettieri, E., & Redman, T. (2016). Progressing in the change journey towards sustainability in healthcare: The role of “green” HRM. *Journal of Cleaner Production*, 122, 201–211. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.02.073>
- Prasad, R. S. (2013). Green HRM-partner in sustainable competitive growth. *Journal of Management Sciences and Technology*, 1(1), 15–18.
- PwC. (2021). *Global green upskilling survey*.
- Ren, S., Tang, G., & Jackson, S. E. (2018). Green human resource management research in emergence: A review and future directions. *Asia Pacific Journal of Management*, 35(3), 769–803. <https://doi.org/10.1007/s10490-018-9586-4>
- Renwick, D. W., Redman, T., & Maguire, S. (2013). Green human resource management: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 15(1), 1–14. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00328.x>
- Saeed, B. B., Afsar, B., Hafeez, S., Khan, I., Tahir, M., & Afridi, M. A. (2019). Promoting employees’ pro-environmental behavior through green human resource management practices. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(2), 424–438. <https://doi.org/10.1002/csr.1694>
- Saunders, B., Sim, J., Kingstone, T., Baker, S., Waterfield, J., Bartlam, B., Burroughs, H., & J., & C. (2018). Saturation in qualitative research: Exploring its conceptualization and operationalization. *Quality & Quantity*, 52(4), 1893–1907. <https://doi.org/10.1007/s11135-017-0574-8>
- SHRM. (2019). *The evolution of human resource management*.
- Singh, K. P., & Pandey, K. N. (2020). Green HRM practices and its impact on employee engagement. *International Journal of Management (IJM)*. https://www.academia.edu/download/67522005/IJM_11_12_313.pdf
- Singh, L. P., & Padhi, A. (2020). Green HRM: A strategy for sustainability of business. *Siddhant- A Journal of Decision Making*, 20(1&2). <https://doi.org/10.5958/2231-0657.2020.00003.8>
- Singh, M., & Verma, M. (2018). Green HRM: A mode to greening the environment. *IJRAR*, 5(4), 726–729. http://ijrar.com/upload_issue/ijrar_issue_20542629.pdf
- Vanka, S., Singh, S., & Rao, M. B. (2020). Sustainability and sustainable HRM: Some aspects. In *Sustainable Human Resource Management: Transforming Organizations, Societies and Environment* (pp. 307–313). https://doi.org/10.1007/978-981-15-5656-2_19
- Wang, Z., Cai, S. A., Ren, S., & Singh, S. K. (2023). Green operational performance in a high-tech industry: Role of green HRM and green knowledge. *Journal of Business Research*, 160. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113761>

- Xiao, Y., Younus, R., Saeed, W., Ul Haq, J., & Li, X. (2022). Is there a link between green human resource management and consumer buying behavior? The moderating role of employee diffidence. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.800936>
- Yong, J. Y., Yusliza, M. Y., Ramayah, T., & Fawehinmi, O. (2019). Nexus between green intellectual capital and green human resource management. *Journal of Cleaner Production*, 215, 364–374. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.01.237>
- Yusliza, M. Y., Tanveer, M. I., Fawehinmi, O. O., Yong, J. Y., & Ahmad, A. (2019). Systematic literature review on green human resource management: Green health, safety and welfare as new dimensions. In *Proceedings of the 33rd International Business Information Management Association Conference, IBIMA 2019: Education Excellence and Innovation Management through Vision 2020* (pp. 181–191). https://api.elsevier.com/content/abstract/scopus_id/85074082794