

## **GREEN PERFORMANCE KARYAWAN RESTORAN GARUT: PERAN *GREEN TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP* DAN *GREEN TRAINING AND DEVELOPMENT***

**Lasmi Fitriani<sup>1</sup>, Rohimat Nurhasan<sup>2</sup>, Dani Adiatma<sup>3</sup>**  
**Universitas Garut**

[lasmitritian04@gmail.com](mailto:lasmitritian04@gmail.com)<sup>1</sup>, [rohimat.nurhasan@uniga.ac.id](mailto:rohimat.nurhasan@uniga.ac.id)<sup>2</sup>, [adiatmadani@uniga.ac.id](mailto:adiatmadani@uniga.ac.id)<sup>3</sup>

### **ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *Green Transformational Leadership* dan *Green Training and Development* terhadap *Green Performance* Karyawan pada Resto di Kabupaten Garut. Metode penelitian yang digunakan kuantitatif dengan teknik pengumpulan data melalui survei kuesioner menggunakan *Google Form*. Populasi penelitian mencakup seluruh karyawan restoran di wilayah tersebut. Melalui penerapan rumus *Lemeshow*, diperoleh sampel 100 responden dengan teknik *purposive sampling*. Data dianalisis menggunakan pendekatan SEM-PLS dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS 3. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Green Transformational Leadership* dan *Green Training and Development* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Green Performance* karyawan, baik secara parsial maupun simultan. Temuan penelitian menunjukkan bahwa *Green Transformational Leadership* memiliki peran strategis dalam meningkatkan kesadaran, komitmen, dan perilaku pro-lingkungan karyawan, yang berdampak langsung pada peningkatan *Green Performance*. Selain itu, *Green Training and Development* terbukti berperan penting dalam meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan karyawan dalam menerapkan praktik kerja ramah lingkungan secara konsisten. Secara simultan, kedua variabel tersebut memperkuat kinerja lingkungan karyawan melalui integrasi kepemimpinan hijau dan pengembangan kompetensi, sehingga menjadi faktor kunci dalam menjawab tantangan keberlanjutan pada industri restoran di Kabupaten Garut.

Kata Kunci: *Green Transformational Leadership, Green Training and Development, Green Performance*

### **ABSTRACT**

*This study aims to analyze the influence of Green Transformational Leadership and Green Training and Development on Employee Green Performance in Restaurants in Garut Regency. The research method used was quantitative, with data collection through a questionnaire survey using Google Forms. The study population included all restaurant employees in the region. Through the application of the Lemeshow formula, a sample of 100 respondents was obtained using a purposive sampling technique. Data were analyzed using the SEM-PLS approach with the assistance of SmartPLS 3 software. The results showed that Green Transformational Leadership and Green Training and Development had a positive and significant effect on employee Green Performance, both partially and simultaneously. The research findings indicate that Green Transformational Leadership plays a strategic role in increasing employee awareness,*

*commitment, and pro-environmental behavior, which directly impacts Green Performance. Furthermore, Green Training and Development has been shown to play a significant role in improving employee knowledge, skills, and abilities in consistently implementing environmentally friendly work practices. Simultaneously, these two variables strengthen employee environmental performance through the integration of green leadership and competency development, thus becoming a key factor in addressing sustainability challenges in the restaurant industry in Garut Regency.*

**Keywords:** *Green Transformational Leadership, Green Training and Development, Green Performance*

---

## PENDAHULUAN

Keberlanjutannya telah menjadi isu global yang mendesak dalam dunia bisnis modern. Dengan munculnya kesadaran akan berdampak negatif terhadap aktivitas manusia terhadap lingkungan, seperti perubahan iklim, polusi, dan pengurasan sumber daya alam, perusahaan di berbagai industri dituntut untuk mengadopsi praktik-praktik hijau (*green practice*) guna mencapai kinerja yang berkelanjutan. Industri restoran, sebagai salah satu sektor yang intensif dalam penggunaan energi, udara, dan bahan baku, memiliki peran penting dalam upaya ini. Restoran sering menghasilkan limbah makanan, emisi karbon dari operasi dapur, dan konsumsi energi yang tinggi, sehingga implementasi praktik hijau dapat memberikan kontribusi signifikan terhadap pengurangan jejak karbon dan peningkatan efisiensi sumber daya (Jabbour et al., 2020) dan (Pham et al., 2019). Dalam konteks tersebut, Manajemen Sumber Daya Manusia Hijau atau GHRM telah berkembang sebagai pendekatan strategi untuk menyatukan elemen-elemen lingkungan ke dalam praktik pengelolaan sumber daya manusia. GHRM mencakup praktik seperti rekrutmen hijau, pelatihan hijau, dan pengembangan karyawan yang berorientasi pada keingintahuan (Renwick et al., 2013) dan (Arulrajah et al., 2015). Djadji & Lena (2024) menekankan bahwa praktik-praktik seperti rekrutmen hijau, pelatihan hijau, dan pengembangan karyawan yang konsentrasinya dapat diterapkan di industri kecil dan menengah, mendorong perilaku karyawan yang pro-lingkungan. Salah satu elemen kunci dalam GHRM adalah kepemimpinan transformasional hijau (*Green Transformational Leadership* atau GTL), yang mendorong karyawan untuk berperilaku pro-lingkungan melalui inspirasi, motivasi, dan pemodelan perilaku hijau (Chen et al., 2014) dan (Chen & Chang, 2013). Selain itu, program pelatihan dan pengembangan juga dikenal sebagai (*Green Training and Development* atau GTD) sangat penting dalam membantu karyawan mengembangkan pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk menerapkan praktik ramah lingkungan (Barakat et al., 2023) dan (Moradeke et al., 2021).

Kinerja karyawan hijau (*Green Performance*) mengarah pada kontribusi dan perilaku karyawan yang mendukung tujuan organisasi, seperti penghematan energi, pengurangan limbah, dan partisipasi dalam inisiatif lingkungan (Paillé et al., 2014) dan

(Robertson & Barling, 2017). Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa GTL dan GTD dapat mempengaruhi mekanisme *Green Performance* melalui seperti peningkatan kesadaran, motivasi, dan komitmen karyawan terhadap isu-isu lingkungan (Nisar et al., 2017) dan (Liu & Yu, 2023). Misalnya, Chen et dkk. (2014) menemukan bahwa GTL memediasi hubungan antara kemampuan dinamis hijau dan kinerja hijau melalui *mindfulness* dan *self-efisiensi* hijau. Demikian pula, Barakat dkk. (2023) tekanan peran GTD dalam meningkatkan keunggulan bisnis berkelanjutan melalui praktik rantai pasokan hijau. GTL mengacu pada pendekatan kepemimpinan yang mendorong inspirasi dan motivasi di kalangan karyawan untuk menyerap nilai-nilai yang ditetapkan, dengan fokus pada visi lingkungan, dukungan intelektual, dan meniru perilaku hijau (Chen et al., 2014) dan (Younis & Hussain, 2023). Dalam konteks bisnis, GTL tidak hanya mendorong inovasi hijau tetapi juga membangun budaya organisasi yang pro-lingkungan (Berniak-Woźny & Rataj, 2023). Sementara itu, GTD berfokus pada kontribusi karyawan dan perilaku yang mendukung tujuan organisasi, seperti pengelolaan limbah dan efisiensi energi, sehingga mereka dapat menerapkannya dalam pekerjaan sehari-hari (Jabbour, 2015) dan (Pham et al., 2020).

Hubungan antara GTL dan GTD dengan *Green Performance* telah didukung oleh berbagai penelitian. Misalnya, Nisar dkk. (2017) menunjukkan bahwa GTL mempengaruhi kinerja hijau melalui mediasi *mindfulness* hijau dan *self-efisiensi* hijau. Di sisi lain, GTD terbukti meningkatkan perilaku karyawan hijau dengan memberikan keterampilan praktis dan motivasi intrinsik (Moradeke et al., 2021) dan (Barakat et al., 2023). Dalam industri perhotelan, yang mirip dengan restoran, Pham dkk. (2019) menemukan bahwa praktik GHRM, termasuk GTD, berkontribusi pada *Organizational Citizenship Behavior for the Environment* (OCBE), yang merupakan komponen utama *Green Performance*. Isnaini & Fu'ad, (2025) menemukan bahwa GTD dan *Green Training* secara signifikan mempengaruhi *Sustainable Performance* melalui mediasi *Employee Green Behavior*, yang menunjukkan bahwa kepemimpinan hijau dan pelatihan ramah lingkungan dapat meningkatkan komitmen karyawan untuk melakukan tindakan di berbagai konteks organisasi.

Industri restoran merupakan bagian dari sektor perhotelan yang rentan terhadap tantangan lingkungan, seperti konsumsi energi tinggi dan produksi limbah organik (Pham et al., 2020) dan (Saputro & Nawangsari, 2025). Di Indonesia, restoran sering beroperasi di daerah wisata atau perkotaan, di mana praktik hijau dapat meningkatkan daya saing dan kepatuhan terhadap regulasi lingkungan. Namun penerapan GTL dan GTD di restoran masih terbatas, terutama di daerah seperti Kabupaten Garut, Jawa Barat, yang terkenal dengan potensi wisata kuliner dan pertaniannya. Kabupaten Garut memiliki industri restoran yang berkembang, namun belum banyak penelitian yang mengeksplorasi bagaimana GTL dan GTD mempengaruhi *Green Performance* karyawan dalam konteks

ini. Fenomena global terkait perubahan iklim dan degradasi lingkungan telah menjadi masalah utama dalam dunia bisnis modern. Aktivitas manusia, termasuk operasi perusahaan, memberikan kontribusi signifikan terhadap emisi gas rumah kaca, pengurasan sumber daya alam, dan polusi, yang mengancam ekosistem dunia. Laporan Panel Antar pemerintah tentang Perubahan Iklim (IPCC) pada tahun 2023 menunjukkan bahwa emisi karbon dari sektor bisnis telah meningkat sebesar 20% sejak tahun 2000, dengan industri perhotelan seperti restoran menjadi salah satu penyumbang utama karena konsumsi energi yang tinggi dan produksi limbah organik. Hal ini mendorong perusahaan untuk mengadopsi praktik-praktik hijau guna mengurangi dampak lingkungan dan memenuhi ekspektasi pemangku kepentingan. GHRM muncul sebagai strategi pendekatan yang mengintegrasikan aspek lingkungan ke dalam manajemen karyawan, termasuk melalui kepemimpinan transformasional hijau dan pelatihan pengembangan hijau.

Hasil wawancara menunjukkan bahwa *Green Performance* karyawan restoran masih belum konsisten, hal ini disebabkan oleh terbatasnya fasilitas pemilahan sampah, pelatihan lingkungan yang tidak rutin, serta SOP yang belum jelas sehingga kesulitan karyawan dalam membedakan prosedur ramah lingkungan yang harus dilakukan. Selain itu, beban kerja yang tinggi terutama saat restoran ramai membuat praktik lingkungan sering diabaikan, ditambah minimnya pengawasan yang menyebabkan perilaku hijau tidak dijalankan secara berkelanjutan. Urgensi penelitian ini didasarkan pada data terkini yang menunjukkan perlunya intervensi untuk meningkatkan kinerja karyawan hijau.

Laporan *World Economic Forum* (WEF) pada tahun 2023 menyatakan bahwa 85% perusahaan global mengalami tekanan untuk mengadopsi praktik berkelanjutan, dengan sektor perhotelan menghadapi risiko tinggi akibat perubahan iklim. Di Indonesia, Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan (KLHK) melaporkan bahwa industri restoran berkontribusi 15% terhadap limbah padat nasional, dengan potensi pengurangan melalui praktik hijau. Jurnal seperti Pham dkk. (2019) dalam *Tourism Management* menemukan bahwa praktik sumber daya manusia ramah lingkungan meningkatkan perilaku kewarganegaraan organisasi untuk lingkungan sebesar 25% di hotel, menunjukkan bahwa GHRM efektif dalam konteks perhotelan. Fakta ini memperkuat urgensi untuk meneliti bagaimana kepemimpinan transformasional ramah lingkungan dan pelatihan ramah lingkungan dapat diterapkan di restoran Indonesia guna mengatasi masalah lingkungan. Secara lebih spesifik, industri restoran di Indonesia menghadapi tantangan unik seperti konsumsi energi dapur yang tinggi dan pemborosan bahan baku, yang diperburuk oleh pertumbuhan wisata kuliner. Data Badan Pusat Statistik (BPS) tahun 2022 menunjukkan bahwa sektor perhotelan menyumbang 5,8% terhadap PDB Indonesia, namun dengan jejak karbon yang signifikan. Penelitian Jabbour dkk. (2020) dalam *Resources Policy* menyoroti bahwa perusahaan di industri intensif sumber daya,

termasuk restoran, perlu mengadopsi praktik ramah lingkungan untuk transisi ke lingkungan ekonomi. Di Kabupaten Garut, yang dikenal dengan potensi kuliner dan wisata, restoran sering kali belum sepenuhnya mengintegrasikan GHRM, sehingga kinerja hijau karyawan menjadi krusial untuk keinginan bisnis dan kepatuhan terhadap regulasi lingkungan. Data dari KLHK pada tahun 2022 menunjukkan bahwa Indeks Kualitas Lingkungan Hidup (IKLH) di Kabupaten Garut mengalami penurunan sebesar 8 poin dari tahun sebelumnya, mencapai skor 62,37, yang disebabkan oleh peningkatan polusi dari limbah restoran dan aktivitas wisata. Selain itu, BPS mencatat bahwa jumlah restoran di Kabupaten Garut mencapai 167 unit pada tahun 2025, yang melemahkan tekanan terhadap sumber daya lingkungan lokal seperti air dan energi.

Meskipun literatur internasional seperti Chen dkk. (2014) dalam Keberlanjutan dan Barakat dkk. (2023) dalam Sustainability telah membahas pengaruh kepemimpinan transformasional ramah lingkungan terhadap kinerja ramah lingkungan, terdapat kesenjangan penelitian dalam konteks Indonesia, khususnya di industri restoran kecil dan menengah. Studi lokal seperti (Prakosa & Wajdi, 2024) menunjukkan hubungan positif antara GHRM dan perilaku karyawan ramah lingkungan, namun belum spesifik pada restoran di daerah seperti Kabupaten Garut. Gap ini mencakup penelitian empiris yang mengintegrasikan pelatihan dan pengembangan ramah lingkungan sebagai variabel independen bersama kepemimpinan transformasional ramah lingkungan, serta pengukuran kinerja ramah lingkungan karyawan di konteks kuliner Indonesia. Kebaruan penelitian ini terletak pada pendekatan kuantitatif yang menguji model kepemimpinan transformasional ramah lingkungan integratif dan pelatihan dan pengembangan ramah lingkungan terhadap kinerja ramah lingkungan karyawan di restoran Kabupaten Garut, sebuah wilayah dengan karakteristik budaya dan ekonomi lokal yang unik. Berbeda dari penelitian sebelumnya yang lebih umum, penelitian ini menggabungkan elemen kepemimpinan dan pelatihan dalam satu model, dengan fokus pada industri restoran sebagai unit analisis spesifik, yang jarang dieksplorasi dalam literatur Indonesia. Hal ini memberikan kontribusi baru dalam identifikasi mekanisme lokal untuk meningkatkan keberlanjutan di sektor kuliner, yang dapat menjadi referensi bagi praktisi bisnis di daerah serupa.

Dalam mendukung kajian ini, terdapat teori-teori mendasar para ahli yang menjelaskan bahwa GTL dan GTD mampu mempengaruhi *green performance*. Menurut (Chen & Chang, 2013) *green transformational leadership* adalah gaya kepemimpinan yang menginspirasi dan memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan lingkungan melalui visi hijau, stimulasi intelektual, dan perhatian individual terhadap karyawan. Pemimpin bertindak sebagai role model dalam menerapkan perilaku ramah lingkungan dan mendorong bawahan melakukan hal yang sama. Chen & Chang (2013) mengadaptasi empat dimensi utama dari teori *Transformational Leadership* Bass & Avolio (1994),

namun dimodifikasi dengan konteks *green* atau keberlanjutan lingkungan. Keempat dimensi tersebut adalah: *Green Idealized Influence*, *Green Inspirational Motivation*, *Green Intellectual Stimulation*, dan *Green Individualized Consideration*.

Sementara itu, GTD merupakan program pelatihan yang dirancang untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kesadaran karyawan tentang lingkungan yang ramah (Renwick et al., 2013). Menurut Jabbour & Santos (2008), pelatihan hijau merupakan langkah strategis dalam menciptakan perilaku organisasi yang berorientasi pada keberlanjutan, karena memberikan kemampuan (*ability*), motivasi (*motivation*), dan kesempatan (*opportunity*) bagi karyawan untuk bertindak secara ramah lingkungan dikenal dengan model AMO Framework. Tujuan utamanya adalah agar karyawan memahami pentingnya konservasi sumber daya, efisiensi energi, dan pengelolaan limbah secara berkelanjutan. Berdasarkan uraian Jabbour & Santos (2008), dan pengembangan literatur GHRM, GTD dapat dioperasionalkan menjadi beberapa dimensi utama sebagai berikut: *Training Content*, Metode dan Media Pelatihan *Training Methods & Delivery*, *Awareness & Commitment Development*, *Training Evaluation & Follow-up*, dan *Strategic Alignment & Support*.

*Green Performance* didefinisikan sebagai kemampuan karyawan dalam mencapai hasil kerja yang mendukung tujuan keberlanjutan lingkungan organisasi, seperti pengurangan limbah, efisiensi energi, kepatuhan terhadap kebijakan lingkungan, dan inovasi ramah lingkungan. Menurut (Renwick et al., 2013), *employee green performance* merupakan hasil dari kombinasi perilaku, komitmen, dan kompetensi hijau yang mendukung *environmental sustainability*. Berdasarkan tinjauan literatur Paillé et al., Renwick et al., Pham et al., Jabbour & Santos dkk. indikator *Green Performance* Karyawan dapat dibagi menjadi lima dimensi utama berikut: *In-role Green Performance*, *Extra-role Pro-environmental Behaviour / OCBE (Organizational Citizenship Behaviour for the Environment)*, *Compliance with Environmental Procedures*, *Resource-saving Actions*, dan *Environmental Innovation & Continuous Improvement*.

Teori-teori tersebut memperkuat *green transformational leadership* dan *green training and development* saling melengkapi dalam mendorong terciptanya *green performance* karyawan. Robertson & Barling (2017), menjelaskan bahwa kepemimpinan hijau yang efektif akan lebih optimal ketika didukung oleh sistem pelatihan hijau yang memadai, karena pemimpin memberikan arah dan motivasi, sementara pelatihan menyediakan keterampilan dan pemahaman yang dibutuhkan. Kombinasi antara kepemimpinan yang berwawasan lingkungan dan program pengembangan karyawan yang berfokus pada keberlanjutan akan menciptakan budaya kerja hijau yang kuat dalam organisasi terutama dalam konteks sector industri yang dinamis seperti restoran di Kabupaten Garut.

Berikut, penyajian hipotesis dalam studi ini :

H<sub>1</sub>: *Green Transformational Leadership* berpengaruh positif terhadap *Green Performance* Karyawan pada Resto di Kabupaten Garut.

H<sub>2</sub>: *Green Training and Development* berpengaruh positif terhadap *Green Performance* Karyawan pada Resto di Kabupaten Garut.

Berdasarkan uraian diatas, penelitian ini difokuskan untuk menjawab rumusan masalah mengenai bagaimana pengaruh *Green Transformational Leadership* dan *Green Training and Development* terhadap *Green Performance* karyawan pada restoran di Kabupaten Garut.

## **METODE PENELITIAN**

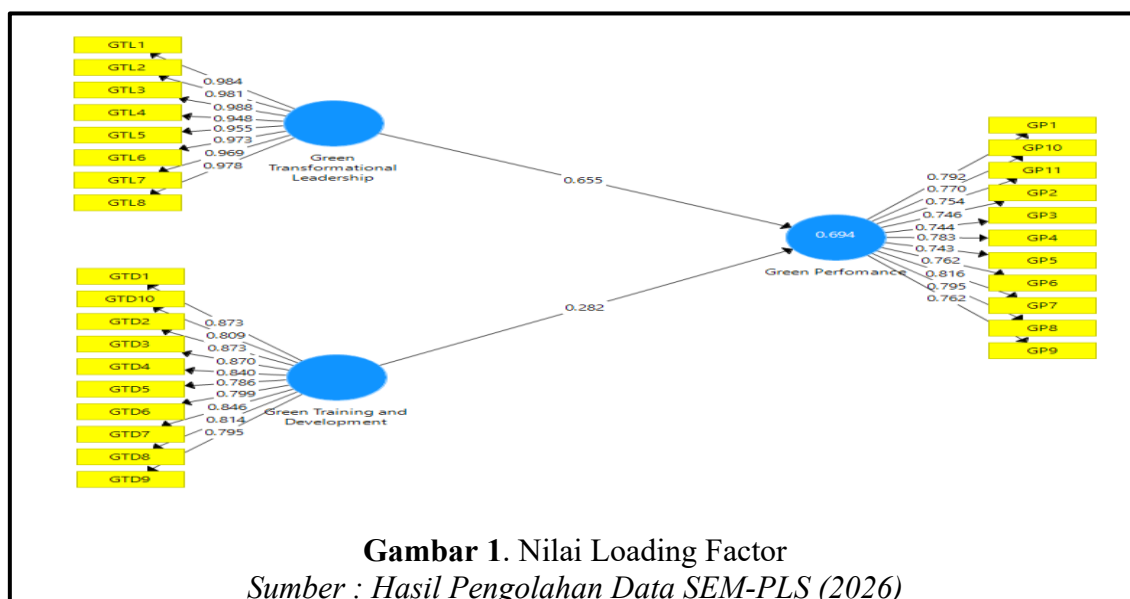
Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan tujuan untuk menguji secara empiris pengaruh *green transformational leadership* dan *green training and development* terhadap *green performance* pada karyawan resto di Kabupaten Garut. Dimana pendekatan kuantitatif digunakan untuk menguji hipotesis dengan data berupa angka untuk menetapkan hubungan sebab-akibat. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan resto di wilayah tersebut, yang tak terhitung karena jumlahnya tidak diketahui pasti, sampel didapat dengan menggunakan rumus *Lemeshow* dengan proporsi populasi (P) 0,5, *margin of error* 10% dan tingkat kepercayaan 95%, maka hasilnya 96 responden dibulatkan menjadi 100 untuk memperkuat kualitas data. *Purposive Sampling* digunakan untuk teknik pengambilan sampel berdasarkan kriteria khusus, yaitu: (1) karyawan aktif pada resto di Kabupaten Garut, (2) memiliki masa kerja minimal enam bulan, dan (3) terlibat dalam kegiatan operasional. Data primer didapatkan melalui kuesioner berskala Likert 1-5 disampaikan baik secara luring maupun daring melalui *Google Form*, adapun informasi sekunder bersumber dari jurnal, buku, dan literatur relevan. Pemrosesan data mengimplementasikan alat analisis data *SEM-PLS* memanfaatkan SmartPLS 3, yang berfungsi untuk menguji keabsahan instrumen, konsisten pengukuran, serta keterhubungan antarvariabel yang diteliti.

## **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

### **Evaluasi Measurement Model (Outer Model)**

#### **Uji Validitas**

Sebuah indikator dinyatakan sah ketika nilai loading faktornya lebih dari 0,70. Apabila didapat indikator yang mempunyai loading faktor di ambang 0,70, maka akan dipisahkan dari model. Pada indikator reflektif, validitas diuji dengan cara mengukur tingkat korelasi antara skor setiap item pertanyaan dan skor keseluruhan konstruk yang menjadi acuannya. Indikator reflektif bekerja dengan cara mencerminkan konstruk, sehingga ketika ada perubahan pada satu indikator, biasanya indikator lain dalam keselarasan konstruk juga akan ikut beralih.



Berdasarkan Gambar 1, model penelitian ini menunjukkan bahwa seluruh konstruk laten telah memenuhi kriteria pengukuran dan struktural yang memadai. Variabel GTL, GTD, dan *Green Performance* direpresentasikan oleh indikator-indikator reflektif dengan nilai outer loading yang mayoritas berada di atas 0,70, sehingga dapat dinyatakan memiliki validitas konvergen yang baik. Hal ini menunjukkan bahwa setiap indikator mampu merefleksikan konstruk yang diukurnya secara konsisten. Adapun nilai AVE juga digunakan sebagai indikator dalam mengevaluasi apakah data penelitian sudah valid dan memenuhi syarat kelayakan. Dipaparkan bahwa keluaran pengujian validitas diperoleh melalui pemanfaatan nilai AVE.

**Tabel 1** Hasil Pengujian AVE

|                                          | Average variance extracted (AVE) |
|------------------------------------------|----------------------------------|
| <i>Green Performance</i>                 | <b>0.593</b>                     |
| <i>Green Training and Development</i>    | <b>0.691</b>                     |
| <i>Green Transformasional Leadership</i> | <b>0.945</b>                     |

Sumber : Hasil Pengolahan Data SEM-PLS (2026)

Berlandaskan Tabel 1, didapati hasil bahwa seluruh variabel penelitian memiliki validitas yang memenuhi syarat. Hal ini karena nilai AVE yang diperoleh melebihi standar minimal 0,50.

#### Uji Discriminant Validity

Pengujian terhadap validitas diskriminan dapat diterapkan melalui penerapan kriteria *Fornell–Lacker*. Sebuah model dianggap memenuhi validitas diskriminan apabila nilai AVE suatu konstruk melampaui korelasi yang dimilikinya dengan konstruk lain. Berikut seluruh hasil perhitungan AVE tersaji dalam tabel:

**Tabel 2** *Fornell Lacker*

|                                          | <b><i>Green Performance</i></b> | <b><i>Green Training and Development</i></b> | <b><i>Green Transformasional Leadership</i></b> |
|------------------------------------------|---------------------------------|----------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| <i>Green Performance</i>                 | <b>0.770</b>                    |                                              |                                                 |
| <i>Green Training and Development</i>    | 0.612                           | <b>0.831</b>                                 |                                                 |
| <i>Green Transformasional Leadership</i> | 0.797                           | 0.505                                        | <b>0.972</b>                                    |

Sumber : Hasil Pengolahan Data SEM-PLS (2026)

Melalui acuan Tabel 2, mampu diamati besaran korelasi suatu konstruk tercatat lebih tinggi dibandingkan dengan hubungan yang dimilikinya terhadap konstruk lain. Kondisi tersebut menjadi dasar kesimpulan bahwa seluruh variabel telah memenuhi kriteria validitas. Sebuah indikator dimaknai sah secara diskriminan bilamana nilai *cross loading* terhadap konstruk asalnya melampaui nilai yang terbentuk pada konstruk berbeda. Rincian hasil perhitungan *cross loading* ditampilkan pada tabel berikut.

**Tabel 3** Hasil Nilai *Cross Loading*

|              | <b><i>Green Performance</i></b> | <b><i>Green Training and Development</i></b> | <b><i>Green Transformasional Leadership</i></b> |
|--------------|---------------------------------|----------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| <b>GP1</b>   | <b>0.792</b>                    | 0.454                                        | 0.460                                           |
| <b>GP10</b>  | <b>0.770</b>                    | 0.497                                        | 0.506                                           |
| <b>GP11</b>  | <b>0.754</b>                    | 0.510                                        | 0.486                                           |
| <b>GP2</b>   | <b>0.746</b>                    | 0.403                                        | 0.430                                           |
| <b>GP3</b>   | <b>0.744</b>                    | 0.471                                        | 0.434                                           |
| <b>GP4</b>   | <b>0.783</b>                    | 0.445                                        | 0.453                                           |
| <b>GP5</b>   | <b>0.743</b>                    | 0.429                                        | 0.490                                           |
| <b>GP6</b>   | <b>0.762</b>                    | 0.500                                        | 0.507                                           |
| <b>GP7</b>   | <b>0.816</b>                    | 0.507                                        | 0.966                                           |
| <b>GP8</b>   | <b>0.795</b>                    | 0.479                                        | 0.988                                           |
| <b>GP9</b>   | <b>0.762</b>                    | 0.473                                        | 0.501                                           |
| <b>GTD1</b>  | 0.486                           | <b>0.873</b>                                 | 0.431                                           |
| <b>GTD10</b> | 0.460                           | <b>0.809</b>                                 | 0.408                                           |
| <b>GTD2</b>  | 0.473                           | <b>0.873</b>                                 | 0.429                                           |
| <b>GTD3</b>  | 0.471                           | <b>0.870</b>                                 | 0.420                                           |
| <b>GTD4</b>  | 0.466                           | <b>0.840</b>                                 | 0.453                                           |
| <b>GTD5</b>  | 0.562                           | <b>0.786</b>                                 | 0.403                                           |
| <b>GTD6</b>  | 0.424                           | <b>0.799</b>                                 | 0.376                                           |
| <b>GTD7</b>  | 0.506                           | <b>0.846</b>                                 | 0.441                                           |
| <b>GTD8</b>  | 0.593                           | <b>0.814</b>                                 | 0.415                                           |
| <b>GTD9</b>  | 0.577                           | <b>0.795</b>                                 | 0.411                                           |

|             | <i>Green Performance</i> | <i>Green Training and Development</i> | <i>Green Transformasional Leadership</i> |
|-------------|--------------------------|---------------------------------------|------------------------------------------|
| <b>GTL1</b> | 0.787                    | 0.472                                 | <b>0.984</b>                             |
| <b>GTL2</b> | 0.778                    | 0.501                                 | <b>0.981</b>                             |
| <b>GTL3</b> | 0.792                    | 0.488                                 | <b>0.988</b>                             |
| <b>GTL4</b> | 0.762                    | 0.513                                 | <b>0.948</b>                             |
| <b>GTL5</b> | 0.748                    | 0.500                                 | <b>0.955</b>                             |
| <b>GTL6</b> | 0.774                    | 0.480                                 | <b>0.973</b>                             |
| <b>GTL7</b> | 0.778                    | 0.485                                 | <b>0.969</b>                             |
| <b>GTL8</b> | 0.779                    | 0.491                                 | <b>0.978</b>                             |

Sumber : Hasil Pengolahan Data SEM-PLS (2026)

Melalui acuan Tabel 3, telah diperoleh bahwa nilai *cross loading* pada variabel terkait tercatat melebihi korelasi dengan konstruk lain. Dari temuan tersebut dapat ditegaskan bahwa seluruh indikator dinyatakan sah untuk digunakan dalam analisis.

#### Uji Reliabilitas

Reliabilitas mencerminkan sejauh mana alat ukur itu akurat, konsisten, dan tepat dalam melakukan pengukuran. Untuk mengukur realibilitas dalam PLS, digunakan dua pendekatan, yakni *Cronbach's alpha* serta *Composite reliability*. Berikut rincian temuan perhitungan ditampilkan dalam tabel:

**Tabel 4** Hasil Uji *Cronbach's alpha* dan *Composite reliability*

|                                          | <b>Cronbach'Alpha</b> | <b>Composite Reliability</b> |
|------------------------------------------|-----------------------|------------------------------|
| <i>Green Performance</i>                 | <b>0.933</b>          | <b>0.941</b>                 |
| <i>Green Training and Development</i>    | <b>0.950</b>          | <b>0.957</b>                 |
| <i>Green Transformasional Leadership</i> | <b>0.992</b>          | <b>0.993</b>                 |

Sumber : Hasil Pengolahan Data SEM-PLS (2026)

Didasarkan Tabel 4, tingkat reliabilitas seluruh konstruk penelitian dapat dipastikan terpenuhi, ditunjukkan melalui capaian *Cronbach's Alpha* yang konsisten melampaui angka 0,60 pada setiap konstruk. Selanjutnya, ukuran *Composite Reliability* juga tercatat berada di atas ambang 0,70, yang menegaskan konsistensi internal instrumen.

#### Evaluasi Model Struktur (*Inner Model*)

##### Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Setelah kelayakan model pengukuran terverifikasi, tahap berikutnya difokuskan pada pemeriksaan model structural. Nilai *R-Square* ( $R^2$ ) dari tiap konstruk mampu diamati sebagai berikut.

**Tabel 5** Uji Koefisien Determinasi

|                          | <b>R-Square</b> | <b>R-square adjusted</b> |
|--------------------------|-----------------|--------------------------|
| <i>Green Performance</i> | 0.694           | 0.688                    |

*Sumber : Hasil Pengolahan Data SEM-PLS (2026)*

Didasarkan Tabel 5, besaran *R-Square* yang diperoleh untuk konstruk *green performance* tercatat sebesar 0,694. Angka tersebut mengindikasikan bahwa model penelitian memiliki konsistensi yang tinggi, di mana variabel bebas mampu menjelaskan 69,4% variasi *green performance*. Sementara itu, sisanya sebesar 30,6% diasumsikan berasal dari elemen eksternal yang tidak tercantum dalam paradigma ini.

#### Uji F-Square

Analisis *F-Square* dimanfaatkan dalam penilaian kekuatan kontribusi tiap variabel independen atas variabel terikat. Mengacu pada kriteria yang dijelaskan oleh (Ghozali & Latan, 2015), nilai  $f^2$  berjumlah 0,35 merefleksikan pengaruh yang tergolong kuat, nilai  $f^2$  berjumlah 0,15 menandakan pengaruh sedang, sedangkan nilai  $f^2$  sebesar 0,02 menunjukkan adanya pengaruh yang relatif kecil.

**Tabel 6 Uji F Square**

|                                                                  | <b>F-Square</b> |
|------------------------------------------------------------------|-----------------|
| <i>Green Training and Development -&gt; Green Performance</i>    | 0.193           |
| <i>Green Transformasional Leadership -&gt; Green Performance</i> | 1.044           |

*Sumber : Hasil Pengolahan Data SEM-PLS (2026)*

Didasarkan tabel 6, memperlihatkan hasil nilai *f square* terhadap variabel kinerja karyawan berjumlah 0,193 dan 1,044. Hal itu menunjukkan bahwa variabel *green training and development* mempunyai dampak sedang atas kinerja karyawan, adapun dampak dominan *green transformational leadership* atas *green performance*.

#### Uji Signifikan t

Untuk mengetahui apakah koefisien parameter memiliki pengaruh signifikan, maka perlu diperiksa dimensi variabel yang telah dinyatakan valid. Peneliti bertujuan untuk mengidentifikasi apakah pengaruh tersebut bersifat positif atau negatif, serta membuktikan pengaruh signifikan. Dilaksanakan dengan menghitung nilai *P Values* yang harus di ambang 0,05 serta nilai *t* melampaui (1,66). Bilamana nilai *t*- statistik melampaui *t*-tabel (1,66), maka kedua konstruk dianggap signifikan, tetapi jika sebaliknya, maka tidak signifikan.

**Tabel 7 Uji Hipotesis**

|                                                                  | <b>Original Sample (O)</b> | <b>T Statistic (  O/STDEV  )</b> | <b>P Values</b> |
|------------------------------------------------------------------|----------------------------|----------------------------------|-----------------|
| <i>Green Transformasional Leadership -&gt; Green Performance</i> | 0.655                      | 8.286                            | <b>0.000</b>    |
| <i>Green Training and Development -&gt; Green Performance</i>    | 0.282                      | 3.245                            | <b>0.001</b>    |

*Sumber : Hasil Pengolahan Data SEM-PLS (2026)*

Pada Tabel 7 diatas, menunjukkan tanggapan perihal hipotesis studi, mencakup:

1. *Green transformational leadership* terhadap *green performance*

Studi analisis membuktikan pengaruh *green performance* atas konstruk *green transformational leadership* dengan nilai *original sample estimate* berjumlah 0,655. Besaran *t-statistic* yang mencapai 8,286, lebih tinggi dibandingkan ambang batas 1,66, mengindikasikan adanya efek positif sekaligus signifikan. Oleh sebab itu, hipotesis pertama (H1) dinyatakan terdukung.

2. *Green training and development* terhadap *green performance*

Keterkaitan antara work-life balance dengan performa karyawan dibuktikan melalui nilai *original sample estimate* berjumlah 0,282. Angka *t-statistic* yang tercatat 3,245, juga melampaui nilai kritis 1,66, menegaskan terdapat dampak positif serta signifikan. Oleh sebab itu, hipotesis kedua (H2) dapat dipastikan diterima.

## PEMBAHASAN

### Pengaruh *Green Transformasional Leadership* terhadap *Green Performance*

Berlandaskan temuan uji hipotesis, dapat membuktikan dampak positif dan signifikan *Green Transformational Leadership* terhadap *Green Performance*. Hal ini menunjukkan bahwa tingginya penerapan *Green Idealized Influence* maka tinggi pula tingkat *Compliance with Environmental Procedures* yang mencerminkan kemampuan pemimpin untuk menjadi teladan dalam praktik hijau, memberikan kontribusi paling signifikan terhadap peningkatan *Green Performance*, karena karyawan cenderung meniru perilaku pemimpin yang ideal dalam hal kepatuhan terhadap prosedur lingkungan, seperti penghematan energi dan pengurangan limbah. Sementara itu, Kepatuhan terhadap Prosedur Lingkungan, yang menunjukkan kepatuhan karyawan terhadap prosedur-prosedur ramah lingkungan seperti pemilahan sampah dan penggunaan bahan baku yang efisien. Hubungan antara *Green Idealized Influence* dan *Compliance with Environmental Procedures* menunjukkan bahwa pemimpin yang menjadi teladan hijau dapat secara langsung mendorong karyawan untuk mematuhi prosedur lingkungan, sehingga memperkuat dampak keseluruhan *Green Transformational Leadership* terhadap *Green Performance*.

Temuan ini sejalan dengan Chen & Chang (2013), bahwa pengaruh ideal dalam kepemimpinan transformasional hijau berperan krusial dalam membentuk perilaku karyawan yang pro-lingkungan, terutama dalam konteks operasional restoran yang mengintensifkan sumber daya. Dengan demikian, penguatan dimensi *Green Idealized Influence* dapat menjadi prioritas bagi manajer restoran di Kabupaten Garut untuk meningkatkan kepatuhan terhadap prosedur hijau dan secara keseluruhan mendukung kelangsungan bisnis. Selanjutnya, dapat dijelaskan melalui GHRM yang dikembangkan oleh (Renwick et al., 2013), di mana *Green Transformational Leadership* dimaknai sebagai kondisi inspiratif, memuaskan, serta penuh motivasi yang mencakup visi

lingkungan, dukungan intelektual, dan pemodelan perilaku hijau. Hasil selaras dipaparkan oleh Liu & Yu (2023), yang menyatakan bahwa Kepemimpinan Transformasional Hijau mampu memperkuat OCBE, yang meningkatkan loyalitas sekaligus mendorong pencapaian target kinerja hijau. Dalam konteks industri restoran seperti restoran di Kabupaten Garut, Kepemimpinan Transformasi Hijau menjadi sangat penting mengingat tuntutan kerja yang padat, konsumsi energi yang tinggi, serta kebutuhan pengelolaan limbah organik. Oleh karena itu, hasil pada penelitian ini dapat menegaskan bahwa meningkatkan Kepemimpinan Transformasional Hijau merupakan strategi penting bagi restoran di Kabupaten Garut untuk menjaga kinerja operasional ekosistem.

#### **Pengaruh *Green Training and Development* terhadap *Green Performance***

Berdasarkan temuan uji hipotesis kedua, terbukti *Green Performance* karyawan mendapatkan dampak yang bersifat positif serta signifikan atas variabel *Green Training and Development*. Hasil ini menunjukkan bahwa *Training Evaluation & Follow-up*, yang mencerminkan proses evaluasi dan tindak lanjut setelah pelatihan hijau memberikan kontribusi paling signifikan terhadap peningkatan Kinerja Hijau, karena karyawan cenderung lebih efektif menerapkan pengetahuan hijau ketika ada mekanisme evaluasi dan penguatan berkelanjutan, seperti umpan balik rutin dan pelatihan lanjutan. Hubungan antara *Training Evaluation & Follow-up* dan *Compliance with Environmental Procedures* menunjukkan bahwa evaluasi pelatihan hijau yang baik dapat secara langsung mendorong karyawan untuk mematuhi prosedur lingkungan, sehingga memperkuat dampak Pelatihan dan Pengembangan Ramah Lingkungan secara keseluruhan terhadap Kinerja Ramah Lingkungan.

Temuan ini sejalan dengan Jabbour dkk. (2015), yang menyatakan bahwa evaluasi dan tindak lanjut dalam pelatihan hijau berperan krusial dalam membentuk perilaku karyawan yang pro-lingkungan, terutama dalam konteks operasional restoran yang mengintensifkan sumber daya. Dengan demikian, penguatan dimensi Evaluasi & Tindak Lanjut Pelatihan dapat menjadi prioritas bagi manajer restoran di Kabupaten Garut untuk meningkatkan kepatuhan prosedural hijau dan secara keseluruhan mendukung keinginan bisnis. Studi ini selaras dengan Barakat dkk. (2023) menegaskan dampak positif Pelatihan dan Pengembangan Ramah Lingkungan perihal Kinerja Ramah Lingkungan karena karyawan merasa lebih termotivasi ketika keterampilan lingkungan mereka juga terpenuhi. Dalam konteks industri restoran, temuan penelitian ini menjadi sangat relevan. Pekerja restoran kerap menuntut jam kerja panjang, target menghemat energi yang ketat, serta kondisi fisik yang cukup melelahkan. Apabila perusahaan memberikan dukungan berupa program pelatihan efisiensi energi, pengelolaan limbah, serta fasilitas kesejahteraan hijau, karyawan akan mampu menjaga keseimbangan lingkungannya dan tetap memberikan kinerja terbaik. Oleh karena itu, penerapan kebijakan *Green Training*

*and Development* dapat menjadi manajerial penting dalam industri restoran untuk menghasilkan karyawan yang produktif, sehat, dan berdaya saing tinggi.

## SIMPULAN

Dari temuan penelitian dapat ditarik kesimpulan bahwa *Green Performance* karyawan pada restoran di Kabupaten Garut dipengaruhi secara positif serta signifikan oleh tingkat *Green Transformational Leadership* serta *Green Training and Development*. Dengan demikian, peningkatan penerapan kebijakan transformasional hijau maupun penguatan program pelatihan dan pengembangan hijau akan bermuara pada optimalisasi pencapaian Kinerja Ramah Lingkungan. Temuan ini menekankan pentingnya peran Kepemimpinan Transformasional Ramah Lingkungan dan Pelatihan dan Pengembangan Ramah Lingkungan dalam mendukung kinerja karyawan ramah lingkungan, khususnya di sektor restoran yang menuntut konsistensi dan waktu yang ketat dalam praktik ramah lingkungan. Oleh karena itu, restoran perlu memperkuat program peningkatan Kepemimpinan Transformasional Hijau melalui pelatihan kepemimpinan hijau, dianugerahi atas inisiatif lingkungan, dan pemberdayaan karyawan, sekaligus mengembangkan kebijakan Pelatihan dan Pengembangan Ramah Lingkungan yang mendukung kesejahteraan dan keterampilan karyawan dalam kemiskinan. Untuk penelitian selanjutnya, peneliti menyarankan agar memperluas jangkauan objek ke berbagai restoran lain atau menambahkan variabel baru, seperti budaya organisasi hijau dan komitmen lingkungan, untuk mendapatkan kecakapan wawasan yang lebih mendalam mengenai elemen pemengaruh *Green Performance* karyawan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arulrajah, A. A., Opatha, H. D. N. P., & Nawaratne, N. N. J. (2015). Green Human Resource Management Practices: A Review. In *Sri Lankan Journal of Human Resource Management* (Vol. 5, Number 1).
- Barakat, B., Milhem, M., Naji, G. M. A., Alzoraiki, M., Muda, H. B., Ateeq, A., & Abro, Z. (2023). Assessing the Impact of Green Training on Sustainable Business Advantage: Exploring the Mediating Role of Green Supply Chain Practices. *Sustainability*, 15(19). <https://doi.org/10.3390/su151914144>
- Berniak-Woźny, J., & Rataj, M. (2023). Towards Green and Sustainable Healthcare: A Literature Review and Research Agenda for Green Leadership in the Healthcare Sector. In *International Journal of Environmental Research and Public Health* (Vol. 20, Number 2). MDPI. <https://doi.org/10.3390/ijerph20020908>
- 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>
- Chen, Y. S., Chang, C. H., & Lin, Y. H. (2014). Green transformational leadership and green performance: The mediation effects of green mindfulness and green self-efficacy. *Sustainability (Switzerland)*, 6(10), 6604–6621.

- <https://doi.org/10.3390/su6106604>
- Djadji, O. U., & Lena, S. V. V. (2024). Praktik-Pratik Green Human Resource Management Di Organisasi (Studi Kasus pada IKM Tenun Ikat Praikundu). *Publik: Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Administrasi Dan Pelayanan Publik*, 11(4), 1450–1459.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). Konsep, teknik, aplikasi menggunakan Smart PLS 3.0 untuk penelitian empiris. *BP Undip. Semarang*, 290.
- Isnaini, K. P. N., & Fu'ad, E. N. (2025). Pengaruh Green Transformational Leadership Dan Green Training Terhadap Sustainable Performance Melalui Employee Green Behavior. *Publik: Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Administrasi Dan Pelayanan Publik*, 12(1), 433–446.
- Jabbour, C. J. C. (2015). Environmental training and environmental management maturity of Brazilian companies with ISO14001: empirical evidence. *Journal of Cleaner Production*, 96, 331–338. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.10.039>
- Jabbour, C. J. C., Fiorini, P. D. C., Wong, C. W. Y., Jugend, D., Jabbour, A. B. L. D. S., Seles, B. M. R. P., Pinheiro, M. A. P., & da Silva, H. M. R. (2020). First-mover firms in the transition towards the sharing economy in metallic natural resource-intensive industries: Implications for the circular economy and emerging industry 4.0 technologies. *Resources Policy*, 66, 101596. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2020.101596>
- Jabbour, C. J. C., Jugend, D., de Sousa Jabbour, A. B. L., Gunasekaran, A., & Latan, H. (2015). Green product development and performance of Brazilian firms: measuring the role of human and technical aspects. *Journal of Cleaner Production*, 87, 442–451. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.09.036>
- Jabbour, C. J. C., & Santos, F. C. A. (2008). The central role of human resource management in the search for sustainable organizations. *International Journal of Human Resource Management*, 19(12), 2133–2154. <https://doi.org/10.1080/09585190802479389>
- Liu, X., & Yu, X. (2023). Green transformational leadership and employee organizational citizenship behavior for the environment in the manufacturing industry: A social information processing perspective. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1097655>
- Moradeke, F. T., Ishola, G. K., & Okikiola, O. L. (2021). Green Training and Development Practices on Environmental Sustainability: Evidence from WAMCO PLC. *Journal of Educational Management & Social Sciences*, 1(2), 1–19. <https://doi.org/10.48112/jemss.v1i2.212>
- Nisar, Q., Zafar, A., Shoukat, M., & Ikram, M. (2017). Green Transformational Leadership and Green Performance: The mediating role of Green Mindfulness and Green Self-efficacy. *International Journal of Management Excellence*, 9, 1059. <https://doi.org/10.17722/ijme.v9i2.346>
- Paillé, P., Chen, Y., Boiral, O., & Jin, J. (2014). The Impact of Human Resource

- Management on Environmental Performance: An Employee-Level Study. *Journal of Business Ethics*, 121(3), 451–466. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1732-0>
- Pham, N. T., Thanh, T. V., Tučková, Z., & Thuy, V. T. N. (2020). The role of green human resource management in driving hotel's environmental performance: Interaction and mediation analysis. *International Journal of Hospitality Management*, 88, 102392. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102392>
- Pham, N. T., Tučková, Z., & Jabbour, C. J. C. (2019). Greening the hospitality industry: How do green human resource management practices influence organizational citizenship behavior in hotels? A mixed-methods study. *Tourism Management*, 72, 386–399. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.12.008>
- Prakosa, I. A., & Wajdi, M. F. (2024). Pengaruh Green Human Resource Management, Green Transformational Leadership, dan Green Organizational Culture Terhadap Green Employee Behavior pada PT Shinta Konveksi di Boyolali. *Al-Kharaj: Jurnal Ekonomi, Keuangan & Bisnis Syariah*, 6(5). <https://doi.org/10.47467/alkharaj.v6i5.2127>
- Renwick, D. E., Redman, T., & Maguire, S. (2013). Green Human Resource Management: A Review and Research Agenda. *POL: Other International Strategy & Policy (Topic)*. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:145075051>
- Robertson, J. L., & Barling, J. (2017). Toward a new measure of organizational environmental citizenship behavior. *Journal of Business Research*, 75, 57–66. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.02.007>
- Saputro, M. R., & Nawangsari, L. C. (2025). Enhancing Sustainable Practices in Hospitality: The Role of Green Leadership, Organizational Culture, and Training in Shaping Employee Behavior through Commitment. *Asian Journal of Applied Business and Management*, 4(3), 1345–1362. <https://doi.org/10.55927/ajabm.v4i3.447>
- Younis, Z., & Hussain, S. (2023). Green Transformational Leadership: Bridging the gap between Green HRM Practices and Environmental Performance through Green Psychological Climate. *Sustainable Futures*, 6, 100140. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.sftr.2023.100140>