

## **Pengaruh *Green Human Resources Management*, *Workload* Terhadap Kinerja Karyawan Di Mediasi Pengembangan Karier Karyawan PT. SHRK**

**Leni Ratnasari<sup>1</sup>, Ardiyansyah<sup>2</sup>, Totok Yulianto<sup>3</sup>, Retno Purwani Setyaningrum<sup>4</sup>**

<sup>1,2,3,4</sup>Magister Manajemen Universitas Pelita Bangsa

E-mail: leni.harumia@gmail.com<sup>1</sup>, arsy\_rahman@yahoo.com<sup>2</sup>,

retno.purwani.setyaningrum@pelitabangsa.ac.id<sup>3</sup>, totok.yulianto@gmail.com<sup>4</sup>

### **Article History:**

Received: 20 September 2025

Revised: 04 Oktober 2025

Accepted: 13 Oktober 2025

**Keywords:** *Green Human Resources Management, Workload, Pengembangan Karier, Kinerja Karyawan, Industri Manufaktur Otomotif*

**Abstract:** *Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *Green Human Resources Management* (GHRM) dan *workload* (beban kerja) terhadap kinerja karyawan dengan pengembangan karier sebagai variabel mediasi. Studi dilakukan di PT. SHRK, sebuah perusahaan manufaktur otomotif yang menerapkan prinsip keberlanjutan dalam proses bisnisnya. Metodologi kuantitatif dengan pendekatan *Structural Equation Modeling* (SEM-PLS) digunakan untuk menganalisis data dari 102 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa GHRM berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap pengembangan karier dan kinerja karyawan. Sebaliknya, beban kerja memiliki pengaruh negatif yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, pengembangan karier terbukti memediasi hubungan antara GHRM, beban kerja, dan kinerja karyawan. Penelitian ini memberikan implikasi praktis bagi pengelolaan sumber daya manusia yang berfokus pada keberlanjutan dan keseimbangan beban kerja untuk meningkatkan kinerja karyawan.*

## **PENDAHULUAN**

Dalam dunia bisnis yang sangat kompetitif, kualitas kinerja karyawan memegang peran penting. Organisasi yang memiliki karyawan dengan kinerja tinggi cenderung lebih produktif, inovatif, dan mampu bersaing dengan lebih baik di pasar. Sebaliknya, rendahnya kinerja karyawan dapat menyebabkan penurunan efisiensi, kualitas produk atau layanan yang buruk, serta kerugian bagi perusahaan. Kinerja karyawan merujuk pada seberapa baik seorang individu menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Secara umum, kinerja karyawan mencerminkan kontribusi mereka terhadap pencapaian tujuan organisasi, baik dalam hal produktivitas, kualitas kerja, maupun efisiensi operasional. Penelitian oleh Mubin et al., (2022) menegaskan bahwa karyawan yang berkinerja baik mampu mendorong pertumbuhan perusahaan yang akan meningkatkan profitabilitas dan menarik lebih banyak talenta berkualitas.

Persaingan bisnis yang semakin ketat, menimbulkan banyak konsekuensi dalam persaingan perusahaan. Perusahaan dituntut untuk meningkatkan daya saingnya secara terus menerus. Perusahaan dalam waktu cepat harus mampu mengubah diri menjadi lebih kuat dan mampu menanggapi kebutuhan pasar. Jika dikaitkan dengan aspek pemasaran, perusahaan yang memiliki pemasaran yang kuat akan mampu bersaing dalam persaingan bisnis yang ketat. (Setiyono Joko & Sutrimah, 2016)

Kinerja karyawan tidak hanya bergantung pada kemampuan individu, tetapi juga dipengaruhi oleh berbagai faktor internal dan eksternal. Diantaranya kemampuan dan keterampilan karyawan, motivasi karyawan, lingkungan kerja, kepemimpinan, keseimbangan kehidupan kerja dan pribadi (*work-life balance*), dan tujuan dan hasil yang jelas. Diantara hal tersebut, beban pekerjaan, kepemimpinan manajemen, dan pengembangan karir juga merupakan hal yang dapat memengaruhi kinerja karyawan.

Beban kerja adalah salah satu faktor yang dapat mempengaruhi rendahnya kinerja seorang pegawai di dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Beban kerja pegawai bisa tercerminkan baik atau buruknya dari melihat hasil pencapaian atau target kerja yang telah ditentukan perusahaan tersebut karena pada dasarnya beban kerja dalam perusahaan ditentukan sesuai dengan job description masing-masing bagian, dimana semua bagian akan bekerja semaksimal mungkin untuk menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya. Beban kerja sangat erat kaitannya salah satunya dengan fluktuasi permintaan pasar akan barang dan jasa perusahaan untuk memenuhi permintaan pasar yang direspon oleh perusahaan dengan menetapkan target yang harus dicapai. Semakin tinggi permintaan pasar terhadap komoditas tertentu, perusahaan akan segera memenuhinya dengan meningkatkan produksinya (Soelton, Astuti, Naswardi, et al., 2021).

Kepemimpinan manajemen juga merupakan faktor yang dapat mempengaruhi kinerja seorang pegawai untuk menyelesaikan suatu pekerjaan. Dengan menerapkan *Green Human Resources Management (GHRM)* maka nantinya peraturan-peraturan dan kebijakan-kebijakan yang diberikan oleh manajemen akan berdampak serta berkontribusi terhadap pelestarian lingkungan sekitar. Sehingga dapat mempengaruhi proses kinerja karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan. Tujuan dari GHRM adalah mengurangi jejak ekologis dari operasi bisnis sekaligus mendorong perilaku bertanggung jawab terhadap lingkungan di kalangan karyawan. Kedepannya, akan merubah pola pikir dari karyawan sehingga kinerja karyawan juga akan berdampak akibat perubahan pola pikir dari penerapan *Green Human Resources Management (GHRM)* ini (Sitorus, 2022).

Pengembangan karier merupakan merupakan serangkaian aktivitas kepegawaian dalam perencanaan karier masa depan dan pengembangan diri mereka secara maksimum di perusahaan. Adanya Sikap dalam hubungan antara pihak yang terlibat dalam bekerja, adanya pengalaman, standar tingkat pendidikan, kemampuan prestasi, teknik dan kemampuan memberikan kontribusi dalam tingkat kinerja seseorang. Semakin bagus dan menjanjikan pengembangan karir yang diberikan oleh Perusahaan, maka nantinya akan mempengaruhi dalam kinerja karyawan. Karena, dengan kejelasan pengembangan karir di masa depan, akan menumbuhkan rasa semangat kerja yang tinggi dalam diri karyawan untuk dapat mencapai pengembangan karir yang diinginkan yang mana dapat dilihat dari hasil kinerja karyawan tersebut (Amelia & Handayani, 2020).

PT. SHRK adalah perusahaan yang bergerak di industri manufaktur, khususnya dalam pembuatan komponen kendaraan bermotor roda empat. Perusahaan ini berfokus pada pembuatan berbagai komponen penting yang berfungsi mendukung kenyamanan dan keamanan kendaraan. Beberapa produk utamanya diantaranya (1) *Window Regulator*, yakni komponen yang memungkinkan pengoperasian naik-turun jendela kendaraan, baik secara manual maupun otomatis, untuk mendukung kenyamanan pengguna; (2) *Seat Track*, yakni rangka atau rel tempat duduk yang memungkinkan pengaturan posisi kursi dalam kendaraan. Komponen ini memudahkan pengguna mengatur posisi duduk yang nyaman serta mendukung keamanan penumpang. (3) *Seat Reclining*, yakni mekanisme yang memungkinkan kursi kendaraan dapat diatur kemiringannya sesuai dengan kebutuhan pengguna, yang menambah kenyamanan dan fleksibilitas dalam posisi duduk selama perjalanan.

Sebagai produsen komponen otomotif, PT. SHRK berperan penting dalam rantai pasok industri otomotif. Produk-produknya dikembangkan dengan mempertimbangkan kualitas,

---

ketahanan, dan keamanan yang tinggi, sesuai dengan standar yang diperlukan dalam industri kendaraan bermotor roda empat.

Selain itu, PT. SHRK juga menekankan pentingnya kinerja karyawan sebagai salah satu aset strategis perusahaan. Dengan rataan karyawan yang tersebar di berbagai unit produksi dan manajemen, pengelolaan sumber daya manusia (SDM) menjadi salah satu prioritas perusahaan. Sejalan dengan tren global, PT. Shiroki Indonesia juga telah mulai menerapkan Green Human Resources (GHR) yang bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan, efisiensi operasional, dan keberlanjutan lingkungan

Menurut data terbaru, terdapat masalah di PT. SHRK terkait isu Workload dan juga pengembangan karir dari tabel berikut:

Tahun	Jumlah Kary	Jumlah resign	Alasan	Ket.
2019	320 orang	3 orang	Karir	Produksi, Engineering
2020	295 orang	4 orang	Karir dan beban kerja	Produksi, QC
2021	270 orang	6 orang	Karir dan beban kerja	Finance, HR, PC, Marketing
2022	290 orang	5 orang	Karir dan beban kerja	OMDD, Produksi
2023	295 orang	4 orang	Karir dan beban kerja	Quality, Purchasing

Dari tabel diatas dapat kita mengetahui bahwa faktor karir dan workload menjadi isu krusial di PT. SHRK. Padahal penelitian terbaru harusnya perusahaan yang mengintegrasikan GHRM berhasil mengurangi biaya operasional terkait energi hingga 20%, serta meningkatkan produktivitas karyawan sebesar 15%. GHRM juga berperan dalam mengurangi turnover karyawan, karena lingkungan kerja yang lebih baik dan kesadaran sosial yang tinggi membuat karyawan lebih loyal.

Penerapan Green Human Resources di industri otomotif memberikan berbagai manfaat, baik dari segi keberlanjutan lingkungan maupun peningkatan kinerja karyawan. Karyawan yang berpartisipasi dalam program ini menunjukkan motivasi yang lebih tinggi, efisiensi yang lebih baik, serta komitmen yang lebih kuat terhadap keberlanjutan perusahaan. Ini sangat relevan dalam mendukung daya saing perusahaan dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat melalui produksi otomotif yang lebih efisien dan ramah lingkungan.

Penelitian menunjukkan bahwa penerapan GHRM berkelanjutan dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Karyawan yang terlibat dalam hal ini merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka dan lebih termotivasi untuk berkontribusi pada tujuan keberlanjutan organisasi. (Ekhsan & Dhyan Parashakti, 2023)

Berdasarkan penelitian terbaru pada Industri wisata goa pindul tahun 2024, penerapan Manusia Hijau Manajemen Sumber Daya (GHRM) memiliki a dampak signifikan terhadap kapasitas karyawan dan keterlibatan karyawan, dengan praktik seperti itu seperti menetapkan tujuan ramah lingkungan dan memberikan insentif untuk berpartisipasi dalam inisiatif berkelanjutan. (Muhammad Ramdhan Rimald & Permana Saputra, 2024)

Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Muntu et al. (2019) yang menunjukkan bahwa variabel lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan. (Rona Tanjung et al. (2022)

Green Human Resource Management tidak berpengaruh secara signifikan terhadap

employee performance (kinerja karyawan) generasi milenial di wilayah Cikarang, hal ini dikarenakan beberapa faktor yang yang membuat karyawan tidak terpengaruh dengan Green Human Resource Management, seperti tidak mendapatkan penghargaan, dan tidak mendapatkan promosi atas peduli lingkungan yang dilakukan karyawan. (Lia et al., 2023)

Penelitian membuktikan bahwa motivasi kerja belum mampu memediasi pengaruh green human resource management terhadap kinerja prajurit, bermakna bermakna motivasi kerja tidak mampu mempengaruhi kebijakan green human resource management terhadap kinerja prajurit. (Wibowo & Indriasih, 2024)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan sebagai mediasi pengaruhnya beban kerja terhadap kinerja karyawan. (AA Ngurah Bagus Danendra et al. (2019) Menurut Penelitian beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Ratu Magenta. (Soelton, Astuti, Susilowati, et al., 2021)

Beban kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Arifin et al. (2016) yang mengatakan bahwa beban kerja berpengaruh tidak signifikan dan negatif terhadap kinerja karyawan. (Rona Tanjung et al. (2022)

Menurut penelitian secara parsial beban kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. FIF Group Manado. (Ahmad et al., 2019) Mengingat ada gap dari beberapa penelitian diatas maka penulis mengambil pengembangan karir sebagai mediasi, hal ini telah diteliti oleh Dewi Tri Hastuti yang menyatakan GHRM berpengaruh terhadap budaya lingkungan di dukung oleh Husein Ismail dkk. Penelitian Rona Tanjung dkk menyatakan pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan didukung oleh Sitti Rizki Mulyani dan Mona agus Saputri. Penelitian Dhea Amelia dan Kristin Handayani menyatakan bahwa workload berpengaruh terhadap pengembangan karir didukung oleh Neneng Hayati dkk, oleh karena itu peneliti tertarik untuk meneliti GHRM dan workload berpengaruh terhadap kinerja karyawan dimediasi pengembangan karir.

## LANDASAN TEORI

### 1. Green Human Resources Management (GHRM)

GHRM merupakan pendekatan strategis dalam pengelolaan sumber daya manusia yang mengintegrasikan praktik keberlanjutan lingkungan ke dalam kebijakan dan proses organisasi. Renwick et al. (2019) mendefinisikan GHRM sebagai serangkaian kebijakan yang bertujuan untuk mengurangi dampak lingkungan negatif dan meningkatkan efisiensi sumber daya. Praktik ini mencakup rekrutmen hijau, pelatihan ramah lingkungan, dan sistem penghargaan berbasis keberlanjutan.

Dimensi utama GHRM meliputi (1) Green Recruitment and Selection (Renwick, et al (2019) (Tang, et al, 2018) yang berfokus pada proses rekrutmen dan seleksi yang mempertimbangkan aspek keberlanjutan lingkungan; (2) Green Training and Development (Pham, et al, 2019) (Jabbour & de Sousa Jabbour, 2017), mengacu pada pelatihan dan pengembangan karyawan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kesadaran tentang praktik ramah lingkungan; dan (3) Green Performance Management (Dumont, et al, 2017) (Kim, et al, 2017) terkait dengan pengelolaan kinerja karyawan yang mencakup evaluasi, penghargaan, dan insentif berbasis pada kontribusi karyawan terhadap keberlanjutan lingkungan di tempat kerja.

Studi sebelumnya (Jabbour, 2017; Dumont et al., 2017) menunjukkan bahwa GHRM dapat meningkatkan kinerja karyawan melalui peningkatan motivasi, keterlibatan, dan inovasi ramah

---

lingkungan.

## 2. Workload

Menurut Kumar & Rani (2019) *work load* sebagai jumlah pekerjaan yang harus diselesaikan oleh seorang karyawan dalam periode waktu tertentu, yang dapat memengaruhi tingkat stres dan kesejahteraan mereka, menurut Parker et al. (2020) sebagai persepsi karyawan terhadap tuntutan pekerjaan yang harus mereka selesaikan, termasuk tekanan waktu dan kompleksitas tugas. Sharma et al. (2018) menyatakan bahwa beban kerja adalah jumlah pekerjaan yang dibebankan kepada karyawan, yang jika berlebihan dapat menyebabkan penurunan kinerja dan kesejahteraan (Kumar dan Rani (2019). Beban kerja yang tinggi dapat menyebabkan stres, kelelahan, dan penurunan kinerja. Studi Parker et al. (2020) menemukan bahwa beban kerja yang tidak seimbang dapat menghambat motivasi karyawan, sedangkan manajemen beban kerja yang baik dapat meningkatkan efisiensi dan produktivitas.

Dimensi utama beban kerja meliputi aspek (1) Volume of Work (Volume Pekerjaan) yang dapat diukur dari jumlah tugas yang diberikan dalam periode waktu tertentu, beban pekerjaan yang diterima dibandingkan dengan kapasitas normal; dan frekuensi tugas-tugas mendesak atau bersifat prioritas tinggi. (2) Work Complexity (Kompleksitas Pekerjaan) yang dapat diukur dari tingkat kesulitan tugas-tugas yang harus diselesaikan, keterampilan dan pengetahuan yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan; serta tanggung jawab yang diemban dalam menjalankan tugas-tugas.

## 3. Pengembangan Karier (Career Development)

Pengembangan karier mengacu pada upaya sistematis organisasi untuk membantu karyawan meningkatkan keterampilan, kapabilitas, dan prospek karier mereka (Van Dam, 2019). Menurut Greenhaus & Callanan (2020). Menurut Ahmed & Long (2017) pengembangan karier adalah proses berkelanjutan yang melibatkan pembelajaran, pelatihan, dan pengembangan karyawan untuk mencapai pertumbuhan pribadi dan profesional dalam suatu organisasi. Menurut Greenhaus & Callanan (2020) adalah alat manajemen yang digunakan untuk memotivasi karyawan dengan memberikan jalur promosi dan peningkatan karier yang jelas, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja dan keterlibatan mereka.

Pengembangan karier menciptakan jalur promosi yang jelas dan mendukung keterlibatan karyawan. Dimensi utama untuk mengukur perkembangan karir adalah (1) Peluang Pengembangan Diri, melalui program pelatihan dan pembelajaran (Ahmed & Long, 2017) (Yonjoo et al, 2019), berkaitan dengan seberapa banyak kesempatan yang diberikan perusahaan untuk mendukung karyawan dalam meningkatkan keterampilan dan kapabilitas mereka; (2) Jalur Karier yang Jelas (Clear Career Pathways) yang memungkinkan karyawan memahami upaya mencapai posisi yang lebih tinggi di institusinya (Greenhaus, et al, 2020) (McDonald & Hite, 2018); dan (3) Dukungan Organisasi (Organizational Support for Career Development), Dimensi Dukungan Organisasi disampaikan oleh Van Dam (2019) dan Shen & Hall (2021) yang mencerminkan Upaya organisasi untuk mendukung karyawan dalam mencapai tujuan karier (Van Dam, 2019).

## 4. Kinerja Karyawan (Employee Performance)

David Rice (2024) mendefinisikna bahwa kinerja karyawan mencakup perilaku dan hasil kerja yang diharapkan dari seorang karyawan dalam posisi tertentu, dapat dilihat dari berbagai perspektif, seperti hasil pekerjaan dan dampaknya pada produktivitas Perusahaan (Karolina Purtzov, 2024). Dalam literatur manajemen dan HR, kinerja karyawan umumnya diukur melalui efektivitas dalam mencapai sasaran, kualitas hasil kerja, inovasi, dan kontribusi pada tim serta produktivitas keseluruhan, berkaitan dengan kontribusi karyawan terhadap produktivitas, kualitas produk atau layanan, dan kemampuan berinovasi (Pankit Gami, 2024).

Studi Ahmad (2015) menunjukkan bahwa penerapan GHRM dapat meningkatkan kinerja

---

karyawan melalui efisiensi operasional dan kesadaran lingkungan. Sebaliknya, beban kerja yang tinggi dapat menurunkan kinerja, kecuali jika dimediasi oleh pengembangan karier (Safari & Zareie, 2018).

Mengacu pada pendapat Karolina Purtzova (2024), Pankit Gami (2024), dan David Rice (2024), maka untuk mengukur kinerja karyawan di PT. Shiroki Indonesia, yang bergerak di bidang manufaktur komponen kendaraan bermotor, beberapa dimensi dan indikator kinerja yang relevan untuk perusahaan manufaktur dapat diterapkan: (1) Produktivitas, sebagai kunci untuk menilai efektivitas karyawan dalam mencapai hasil yang diinginkan dengan sumber daya yang tersedia; (2) Kualitas Pekerjaan, yang menunjukkan kemampuan karyawan untuk bekerja sesuai standar tanpa menghasilkan produk cacat atau gagal; (3) Kedisiplinan Waktu, seperti kehadiran tepat, keterlambatan; dan administrasi kehadiran karyawan; (4) Keahlian Teknis dan Kemampuan Adaptasi, kemampuan untuk mengoperasikan peralatan produksi, penanganan mesin, dan adaptasi terhadap perubahan proses atau teknologi baru; (4) Inisiatif dan Pemecahan Masalah, seperti jumlah ide atau usulan peningkatan proses, tingkat keterlibatan dalam menyelesaikan masalah, dan kontribusi pada pengembangan prosedur baru; dan (6) Kerja Tim dan Kolaborasi, meliputi aspek kemampuan bekerja sama dengan tim, komunikasi efektif dengan rekan kerja, dan kontribusi terhadap tujuan tim.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode *Structural Equation Modeling (SEM-PLS) Covariance Base SEM*. Pendekatan ini dipilih karena mampu menguji hubungan kompleks antara variabel independen, mediasi, dan dependen secara simultan. Selain itu, SEM-PLS cocok digunakan dalam penelitian yang melibatkan analisis mediasi, seperti pengembangan karier sebagai penghubung antara GHRM, beban kerja, dan kinerja karyawan.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Shiroki Indonesia yang bergerak di bidang manufaktur komponen otomotif. Sampel diambil menggunakan metode *stratified random sampling* untuk memastikan representasi dari berbagai divisi dan tingkat jabatan. Jumlah sampel yang digunakan adalah 102 responden, sesuai dengan persyaratan minimum untuk analisis SEM-PLS. Hair et al (2014) menjelaskan jumlah sampel minimum untuk SEM PLS adalah sebanyak 5 sampai 10 kali lipat jumlah indikatornya. Dalam hal ini jumlah indikator terbanyak ada 8, sehingga sudah melebihi batas minimal sampel sebanyak  $8 \times 10 = 80$  sampel.

Data dikumpulkan melalui kuesioner (google form) yang dirancang berdasarkan indikator variabel penelitian (table 1) dan jawaban responden diukur menggunakan skala Likert 1-5, di mana 1 = *Sangat Tidak Baik* dan 5 = *Sangat Baik*. Sebelum digunakan, kuesioner diuji coba pada 30 responden untuk memastikan validitas dan reliabilitasnya. Validitas diuji menggunakan *Exploratory Factor Analysis (EFA)* dan nilai *outer loading* ( $> 0,7$ ). Reliabilitas diuji menggunakan Cronbach's Alpha dan *composite reliability* ( $> 0,7$ ) (Hair et al, 2019)

**Tabel 1. Operasionalisasi Variabel**

Variabel	Dimensi	Indikator	Sumber
<i>Green Human Resources</i>	Rekrutmen Hijau	Rekrutmen berbasis keberlanjutan	Renwick et al. (2019)
	Pelatihan Hijau	Pelatihan untuk meningkatkan kesadaran lingkungan	Jabbour (2017)
	Manajemen Kinerja Hijau	Evaluasi berbasis kontribusi lingkungan	Dumont et al. (2017)
<i>Workload</i>	Volume Pekerjaan	Jumlah tugas yang diberikan	Parker et al. (2020)
	Kompleksitas	Tingkat kesulitan pekerjaan	Sharma et al.

	Tugas		(2018)
	Tekanan Waktu	Frekuensi tenggat waktu yang ketat	Kumar & Rani (2019)
Pengembangan Karir	Peluang Pengembangan Diri	Kesempatan mengikuti pelatihan dan seminar	Greenhaus & Callanan (2020)
	Jalur Karier yang Jelas	Kejelasan jalur promosi	Van Dam (2019)
	Dukungan Organisasi	Bantuan atasan dalam pengembangan karier	Yonjoo et al (2019)
Kinerja Karyawan	Produktivitas	Efisiensi penyelesaian tugas	Purtzova (2024)
	Kualitas Kerja	Akurasi hasil pekerjaan	Ahmad (2015)
	Inovasi	Kemampuan memberikan solusi kreatif	Safari & Zareie (2018)

Terhadap data selanjutnya data dilakukan Uji Validitas dan Reliabilitas, Validitas konvergen diuji dengan *Average Variance Extracted* ( $AVE > 0,5$ ). Reliabilitas diuji menggunakan Cronbach's Alpha ( $> 0,7$ ) dan Composite Reliability ( $> 0,7$ ). Analisis SEM-PLS dimulai dengan Model Pengukuran (Outer Model), untuk Menguji validitas dan reliabilitas konstruksi. Analisis Model Struktural (Inner Model) untuk menguji hubungan antar variabel laten berdasarkan nilai *path coefficient* dan Uji Mediasi dengan menggunakan pendekatan *bootstrapping* untuk menguji pengaruh langsung dan tidak langsung melalui pengembangan karier.

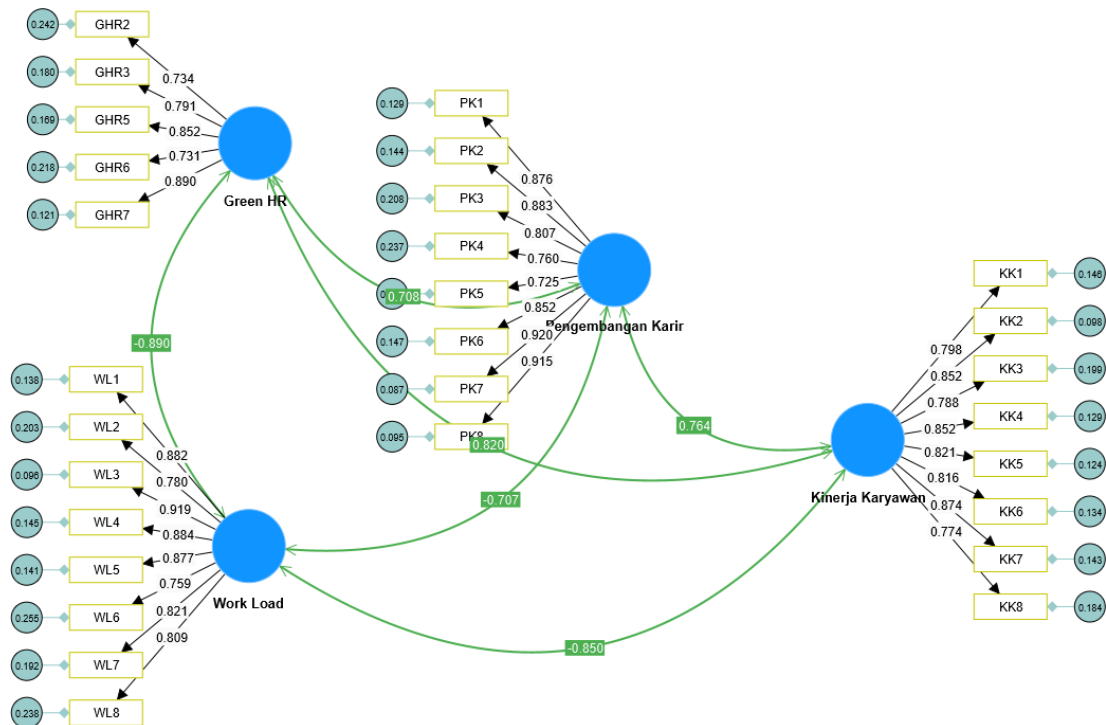
Hipotesis diterima jika *t-statistic*  $> 1,96$  untuk tingkat signifikansi 5%; *p-value*  $< 0,05$ . Kemudian Goodness of Fit (GoF) diukur dengan menggunakan indikator *Chi-Square/df*, RMSEA ( $< 0,08$ ), dan SRMR ( $< 0,1$ ) untuk mengevaluasi kesesuaian model penelitian. Penelitian ini diharapkan memberikan temuan empiris tentang hubungan antara GHRM, beban kerja, dan pengembangan karier dalam meningkatkan kinerja karyawan di sektor manufaktur otomotif.

## **HASIL PENELITIAN**

Penelitian ini menghasilkan beberapa temuan utama berdasarkan analisis data dengan metode *Structural Equation Modeling Partial Least Squares* (SEM-PLS). Temuan ini mencakup hasil uji validitas, reliabilitas, model pengukuran, model struktural, dan pengujian hipotesis.

### 1. Uji Validitas dan Reliabilitas

- a. Validitas Konvergen: Ada 3 indikator dengan Outer Loading  $< 0,7$ , selanjutnya dibuang dari analisis, sehingga menghasilkan semua indikator memiliki nilai *Outer Loadings*  $> 0,7$ , menunjukkan bahwa indikator-indikator tersebut valid dalam merepresentasikan variabel laten. Nilai *Average Variance Extracted* ( $AVE$ )  $> 0,5$  untuk semua variabel, menandakan validitas konvergen yang baik.



**Gambar 1: Model Pengukuran Pengaruh GHR, WL terhadap KK dengan KP sebagai Meditor**

- b. Reliabilitas: Nilai Cronbach’s Alpha dan *Composite Reliability* > 0,7 untuk semua variabel, menunjukkan bahwa instrumen penelitian reliabel.

**Tabel 2 Analisis Construct Reliability and Validity**

Variabel	AVE	Cronbach’s Alpha	Composite Reliability
Green Human Resources	0,643	0,898	0,902
Beban Kerja	0,710	0,951	0,952
Pengembangan Karier	0,714	0,951	0,952
Kinerja Karyawan	0,677	0,943	0,944

**Tabel 3 Analisis Discriminant Validity dengan Heterotrait – Monotrait Ratio (HTMT)**

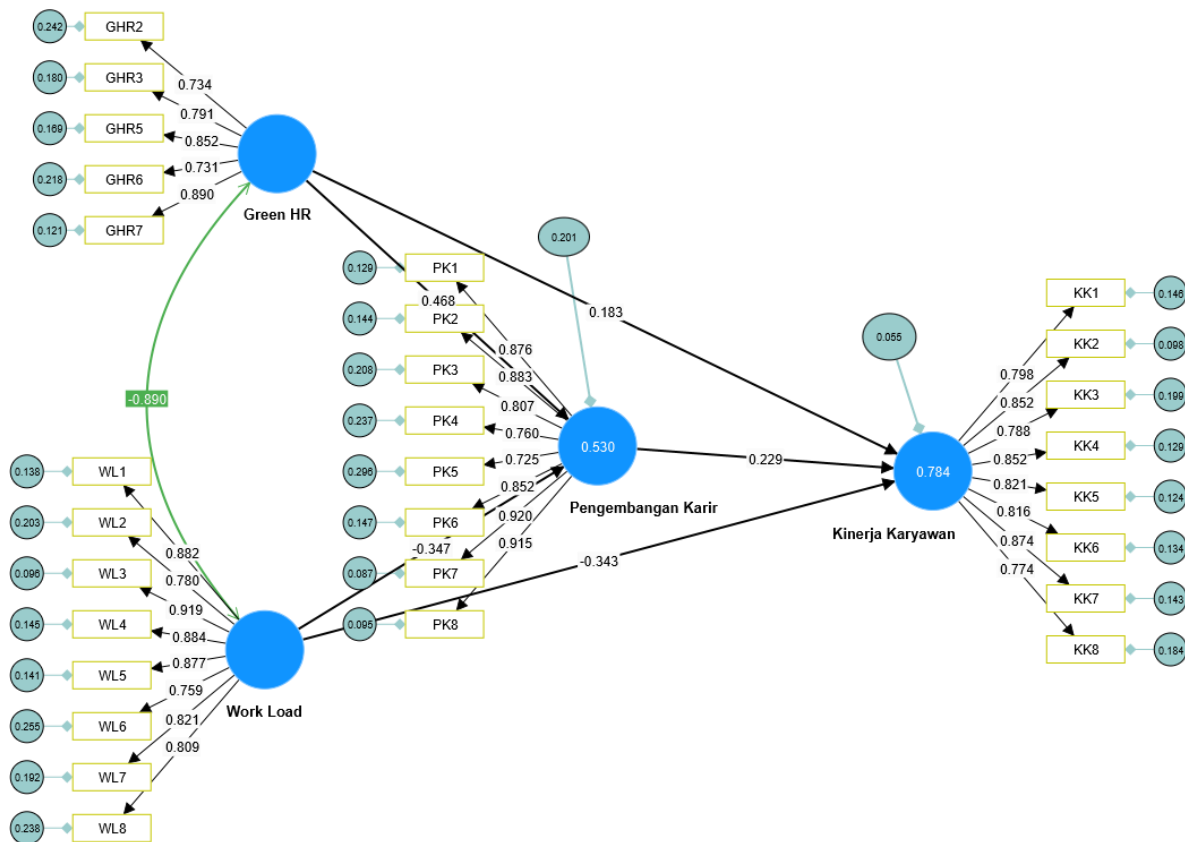
	Green HR	Kinerja Karyawan	Pengembangan Karir
Kinerja Karyawan	0.842	-	-
Pengembangan Karir	0.773	0.796	-
Work Load	0.899	0.860	0.768

Semua hubungan antar variable memiliki nilai HTMT < 0,9, artinya hasil analisis memiliki Reliabilitas yang baik

**2. Hasil Model Struktural (Inner Model)**

Pengujian model struktural dilakukan untuk mengevaluasi hubungan antara variabel bebas

(GHRM dan beban kerja), variabel mediasi (pengembangan karier), dan variabel terikat (kinerja karyawan).



Gambar 2: Model Struktural Pengaruh Green HR (GHR) dan Work Load (WL) terhadap

Tabel 4. Uji Koefisien Jalur (Path Coefficients)

Hubungan Antar Variabel	Koefisien Jalur	t-Statistic	p-Value	Kesimpulan
GHRM → Pengembangan Karier	0,468	1,776	0,079	Tidak Signifikan
GHRM → Kinerja Karyawan	0,183	1,218	0,226	Tidak Signifikan
Beban Kerja → Pengembangan Karier	-0,347	1,756	0,082	Tidak Signifikan
Beban Kerja → Kinerja Karyawan	-0,343	3,047	0,003	Signifikan Negatif
Pengembangan Karier → Kinerja Karyawan	0,229	3,294	0,001	Signifikan Positif

Analisis koefisien jalur menunjukkan pengaruh langsung dan tidak langsung antar variable dan Nilai R-Square mengukur seberapa besar variabel bebas dan mediasi menjelaskan variabel terikat.

**Tabel 5. R-Square**

Variabel	R-square	Penjelasan
Pengembangan Karir	0.530	Besarnya pengaruh langsung dan tidak langsung dari GHR dan WL terhadap Pengembangan Karir Karyawan sebesar 53,30%
Kinerja Karyawan	0.784	Pengaruh langsung dan Tidak Langsung dari Green HR dan Worl Load terhadap Kinerja Karyawan dengan WL sebagai mediasi adalah sebesar 78,4%

### 3. Analisis Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

Berdasarkan Gambar 2 dan Tabel 4 dapat difahamu bahwa (1) GHRM memiliki pengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan; (2) Beban kerja memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap kinerja karyawan (3) Pengembangan karier terbukti memediasi hubungan antara GHRM dan kinerja karyawan, meskipun pengaruh langsungnya tidak signifikan; dan (4) Beban kerja juga dimediasi oleh pengembangan karier, tetapi hubungan tersebut tidak signifikan.

Pengujian Godness of Vit untuk menunjukkan seberapa besar tingkat kelayakan dan ketepatan suatu model secara keseluruhan yang berfungsi sebagai validasi dalam PLS-SEM dijelaskan pada table 6 di bawah ini.

**Tabel 6. Pengujian Goodness Of Vit**

Indikator	Estimated model	Null model	Penjelasan
ChiSqr/df	2.512	9.044	< 0,3 (bagus)
RMSEA	0.122	0.281	> 0,08 (tidak baik)
SRMR	0.082	n/a	< 0,10 (baik, Hair et al, 2019)
NFI	0.746	n/a	< 0,9 (tidak baik)
TLI	0.812	n/a	< 0,90 (tidak baik)
CFI	0.828	n/a	< 0,90 (tidak baik)

Hasil analisis yang ditampilkan pada Tabel 4.6 memberikan informasi bahwa model ini tidak terlalu baik dalam menduga keterkaitan antar variable dan validasi model CB SEM-PLS. mungkin karena jumlah sampelnya tidak sesuai dengan persyaratan minimal 250 sampel.

Berdasarkan hasil analisis di atas temuan yang dapat disampaikan adalah (1) Implementasi GHRM memiliki potensi untuk meningkatkan kinerja karyawan, tetapi pengaruhnya belum signifikan. Hal ini mungkin disebabkan oleh kurangnya komitmen atau pemahaman karyawan terhadap praktik-praktik hijau. (2) Beban kerja yang tinggi memiliki dampak negatif yang signifikan terhadap kinerja karyawan, menekankan pentingnya manajemen beban kerja yang lebih baik. (3) Pengembangan karier berperan signifikan sebagai mediator, menunjukkan bahwa program karier yang efektif dapat meningkatkan kinerja karyawan, meskipun faktor beban kerja dan GHRM belum optimal. Hasil ini menegaskan perlunya strategi holistik dalam mengintegrasikan GHRM, pengelolaan beban kerja, dan pengembangan karier untuk mendukung produktivitas di industri manufaktur otomotif.

## PEMBAHASAN

### 1. Validitas dan Reliabilitas Model Pengukuran

.....

Uji model pengukuran dilakukan untuk memastikan validitas dan reliabilitas instrumen penelitian. Hasil pengujian menunjukkan bahwa semua indikator memiliki *outer loadings* > 0,7, sesuai dengan kriteria yang direkomendasikan oleh Hair et al. (2019). Nilai rata-rata *Average Variance Extracted* (AVE) juga melebihi batas minimum 0,5, yang menunjukkan validitas konvergen yang memadai. Hal ini konsisten dengan panduan dari Hair et al. (2024), yang menyatakan bahwa validitas konvergen tercapai ketika indikator-indikator pada variabel laten berkorelasi tinggi.

Selain itu, nilai *Composite Reliability* dan Cronbach's Alpha untuk semua variabel > 0,7, menandakan konsistensi internal yang baik (Hair et al., 2017). Hasil ini sejalan dengan teori bahwa pengukuran reliabilitas diperlukan untuk memastikan bahwa setiap indikator dalam model memberikan hasil yang stabil dan konsisten di berbagai pengukuran. Pada analisis diskriminan validitas, nilai *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT) untuk semua hubungan antar variabel < 0,9, sebagaimana disarankan oleh Hair et al. (2019). Hal ini mengindikasikan bahwa setiap variabel laten cukup berbeda satu sama lain, sehingga tidak terjadi masalah multikolinearitas antar variabel.

## 2. Validitas dan Reliabilitas dalam Konteks Penelitian Terdahulu

Temuan ini mendukung penelitian sebelumnya, seperti yang dilakukan oleh Bekhit et al. (2023), yang menegaskan pentingnya validitas konvergen dan diskriminan dalam model SEM untuk memastikan bahwa indikator-indikator yang digunakan mewakili variabel yang diukur secara akurat. Selain itu, validitas diskriminan juga penting untuk mengurangi bias interpretasi dalam hubungan antar variabel (Sharma et al., 2018).

## 3. Uji Model Struktural

Analisis model struktural menunjukkan beberapa hasil signifikan, seperti workload yang memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap kinerja karyawan (*p-value* = 0,003). Di sisi lain, pengaruh langsung GHRM terhadap kinerja karyawan tidak signifikan (*p-value* = 0,226). Hasil ini sejalan dengan teori yang menyatakan bahwa pengaruh GHRM sering kali baru terasa ketika dikombinasikan dengan elemen mediasi, seperti pengembangan karier (Raut et al., 2020).

Pengembangan karir terbukti memediasi hubungan antara GHRM dan kinerja karyawan, meskipun pengaruh langsung GHRM terhadap kinerja tidak signifikan. Hal ini mendukung temuan dari Safari dan Zareie (2018), yang menyatakan bahwa program pengembangan karier dapat memperkuat hubungan antara variabel lingkungan organisasi dengan kinerja individu.

Evaluasi Model dengan R-Square dan GoF menunjukkan bahwa Nilai R-Square untuk variabel kinerja karyawan sebesar 0,784, menunjukkan bahwa 78,4% variasi dalam kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh GHRM, beban kerja, dan pengembangan karier. Nilai ini sesuai dengan standar yang disarankan oleh Hair et al. (2019), yang menyatakan bahwa nilai R-Square > 0,67 menunjukkan model yang substansial. Goodness of Fit (GoF) ditunjukkan dengan nilai *SRMR* sebesar 0,082 berada dalam batas yang dapat diterima (< 0,10), mengindikasikan bahwa model penelitian memiliki kecocokan yang memadai (Hair et al., 2017). Namun, nilai RMSEA sebesar 0,122 menunjukkan adanya ruang untuk perbaikan dalam model, seperti menambahkan variabel lain yang mungkin relevan.

Hair et al. (2024) menyarankan bahwa analisis jalur (*path analysis*) dalam SEM-PLS perlu mempertimbangkan pengaruh tidak langsung sebagai elemen penting dalam memahami hubungan kompleks antar variabel. Hal ini relevan dengan temuan bahwa pengembangan karier sebagai mediator memainkan peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan di PT. Shiroki Indonesia. Kemudian Bekhit et al. (2023) menyoroti pentingnya *bootstrapping* dalam analisis SEM-PLS untuk menguji hubungan mediasi. Penelitian ini juga menggunakan pendekatan serupa untuk memastikan keandalan hasil mediasi pengembangan karier. Selanjutnya Raut et al. (2020) menemukan bahwa kombinasi antara GHRM dan pelatihan karier memberikan dampak signifikan

---

terhadap loyalitas dan produktivitas karyawan, yang mendukung temuan bahwa program karier adalah elemen penting untuk memitigasi efek negatif beban kerja.

Penelitian ini memperkuat teori tentang pentingnya pengembangan karier sebagai mediator yang memperkuat pengaruh GHRM terhadap kinerja karyawan. Selain itu, hasil ini menyoroti perlunya perbaikan model untuk menangkap hubungan kompleks antar variabel.

- **Praktis:** Manajemen PT. SHRK perlu meningkatkan implementasi GHRM dan memperkuat program pengembangan karier untuk mengatasi dampak negatif beban kerja terhadap kinerja karyawan. Strategi seperti distribusi beban kerja yang adil dan pelatihan berbasis kompetensi dapat membantu meningkatkan produktivitas dan kepuasan kerja.

Penelitian ini memberikan dasar yang kuat untuk pengembangan studi lebih lanjut dengan memperluas model integratif yang mencakup elemen lain, seperti budaya organisasi atau sistem kompensasi. Hasil ini juga relevan untuk industri lain yang menghadapi tantangan serupa dalam mengelola sumber daya manusia secara berkelanjutan.

## KESIMPULAN

Penelitian ini mengkaji pengaruh *Green Human Resources Management* (GHRM), workload, dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan, dengan pengembangan karier sebagai variabel mediasi. Hasilnya menunjukkan bahwa:

1. **GHRM** memiliki pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa implementasi GHRM di PT. Shiroki Indonesia belum optimal, kemungkinan disebabkan oleh kurangnya pelatihan hijau dan keterlibatan karyawan dalam praktik keberlanjutan.
2. **Workload** memiliki pengaruh negatif yang signifikan terhadap kinerja karyawan, yang menegaskan bahwa manajemen beban kerja yang buruk dapat menurunkan produktivitas dan kesejahteraan karyawan.
3. **Pengembangan karier** memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan dan terbukti sebagai mediator yang memperkuat hubungan antara GHRM dan kinerja. Hal ini menyoroti pentingnya program pengembangan karier yang strategis untuk meningkatkan motivasi dan produktivitas.
4. **Model penelitian** menunjukkan kemampuan yang substansial dalam menjelaskan variasi kinerja karyawan, dengan R-Square sebesar 78,4%. Namun, masih terdapat ruang untuk pengembangan lebih lanjut, seperti memasukkan variabel tambahan yang relevan.

Penelitian ini mempertegas pentingnya strategi holistik dalam mengintegrasikan GHRM, pengelolaan beban kerja, dan pengembangan karier untuk mendukung kinerja karyawan secara berkelanjutan di industri manufaktur otomotif.

## DAFTAR REFERENSI

- Ahmad, S. (2015). Green human resource management: Policies and practices. *Cogent Business & Management*, 2(1), 1030814.
- Ahmed, T., & Long, C. S. (2017). Continuous learning and employee career development: A review of the literature. *Journal of Business and Management*, 14(1), 25-40.
- Alt, E., & Spitzack, H. (2016). Green HRM and green competencies: Can it contribute to improved employee performance? *Sustainable Development*, 24(2), 87-95.
- Bekhit, K. E., Leithy, W. E., & Mahmoud, A. (2023). The impact of green human resource management practices on employee retention and environmental sustainability: A conceptual model. *YMER*, 22(1), 44-58.
- David Rice, 2024. Measuring Employee Performance: Best Methods and Metrics. <https://peoplemanagingpeople.com/employee-lifecycle/track-employee-performance/>

- 
- Dumont, J., Shen, J., & Deng, X. (2017). Effects of green HRM practices on employee workplace green behavior: The role of psychological green climate and employee green values. *Human Resource Management*, 56(4), 613-627.
- Greenhaus, J. H., & Callanan, G. A. (2020). Career management and career planning: Enhancing employee satisfaction and motivation through clear career pathways. *Journal of Vocational Behavior*, 121, 103-121.
- Hair, Joseph E, Jr et al. (2014). *A Primer on Partial Least Square Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. SAGE Publications, inc. California. USA.10
- Hair, J. F., Matthews, L. M., Matthews, R., & Sarstedt, M. (2017). PLS-SEM or CB-SEM: Updated guidelines on which method to use. *International Journal of Multivariate Data Analysis*, 1(2), 107-132.
- Hair, J. F., Matthews, R., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. SAGE Publications.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2024). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). SAGE Publications.
- Jabbour, C. J. C., & de Sousa Jabbour, A. B. L. (2017). Green human resource management and green supply chain management: Linking two emerging agendas. *Journal of Cleaner Production*, 162, 185-193.
- Yonjoo Cho, Jiwon Park, Soo Jeoung Han, Yedam Ho, (2019) ""A woman CEO? You'd better think twice!": Exploring career challenges of women CEOs at multinational corporations in South Korea", *Career Development International*, <https://doi.org/10.1108/CDI-03-2018-0078>
- Karolina Purtzova, 2024. What Is Employee Performance and How to Measure It? Stafino.
- Kim, A., Kim, Y., Han, K., Jackson, S. E., & Ployhart, R. E. (2017). *Multilevel influences on voluntary workplace green behavior: Individual differences, leader behavior, and coworker advocacy*. *Journal of Management*, 43(5), 1335-1358.
- Kumar, P., & Rani, M. (2019). The role of workload in employee performance: A systematic review. *International Journal of Business Studies*, 10(3), 101-115.
- McDonald, K. S., & Hite, L. M. (2018). *Organizational support for career development: Creating clear career pathways in a changing work environment*. *Human Resource Development Quarterly*, 29(3), 251-273.
- Pankit Gami (2023) What Is Employee Performance: A Detailed Understanding. <https://knovator.com/blog/employee-performance/>
- Parker, S. K., Bindl, U. K., & Strauss, K. (2020). Making things happen: A model of proactive motivation. *Journal of Management*, 36(4), 827-856.
- Pham, N. T., Tučková, Z., & Jabbour, C. J. C. (2019). *Greening the human resource management: The role of green training practices in fostering environmental performance*. *Journal of Business Ethics*, 157(2), 577-592.
- Raut, R. D., Narkhede, B., & Gardas, B. B. (2020). Sustainable human resource management: A systematic review from green HRM to employee well-being. *Journal of Cleaner Production*, 258, 120925.
- Renwick, D. W. S., Redman, T., & Maguire, S. (2019). Green HRM: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 15(1), 1-14.
- Safari, A., & Zareie, B. (2018). Employee career development and its impact on organizational success: An empirical study. *Journal of Management Studies*, 15(1), 25-39.
- Sharma, R., Jain, D., & Gupta, R. (2018). Workload management: Strategies to improve employee efficiency. *International Journal of Business Studies*, 10(3), 101-115.
-

- Shen, Y., & Hall, D. T. (2021). *Career development support as a critical organizational resource: Its effects on employee commitment and career satisfaction*. *Journal of Organizational Behavior*, 42(5), 790-808.
- Tang, Z., Chen, X., & Jiang, W. (2018). *Green human resource management practices: The moderating role of environmental culture on employee motivation and behavior*. *Journal of Cleaner Production*, 193, 816-826.
- Van Dam, K. (2019). Employee career development: A systematic review and future research agenda. *Human Resource Management Review*, 29(3), 100-115.