Seminar Nasional
FMI 2026 Surabaya
Prosiding

FMI Jawa Timur XVIII 2026

e-ISSN: 3026-4499
Vol. 4
20-22 Oktober 2026

Green Human Resource Management dan Employee Sustainability Performance pada UMKM: Peran Mediasi Keamanan Psikologis dan Resiliensi Karyawan

Yakup Yakup, Deby Rita Karundeng & Aziz Panigoro

Universitas Gorontalo, Indonesia

Email: yakup.ug@gmail.com

Abstract

Green Human Resource Management (GHRM) has emerged as a strategic approach to promoting organizational sustainability. However, the psychological mechanisms linking GHRM to Employee Sustainability Performance (ESP) remain underexplored, particularly in small and medium-sized enterprises (SMEs) in developing countries. This study examines the direct effect of GHRM on ESP and the sequential mediating roles of Psychological Safety (PS) and Employee Resilience (ER). Survey data were collected from 200 SME employees in Gorontalo Province, Indonesia, and analyzed using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) with SmartPLS 4. The results show that GHRM positively influences ESP and PS, while PS positively affects ER and ESP, and ER further enhances ESP. In addition, PS significantly mediates the relationship between GHRM and ESP, whereas PS and ER jointly act as sequential mediators. These findings extend the GHRM literature by demonstrating that GHRM improves employee sustainability performance through a sequential psychological mechanism involving psychological safety and employee resilience. The study also highlights the importance of integrating environmentally oriented HR practices with initiatives that strengthen employees' psychological resources to support organizational sustainability in SMEs.

Keywords green human resource management, employee sustainability performance, psychological safety, employee resilience, SMEs.

1. Pendahuluan

Transformasi digital dan meningkatnya tuntutan keberlanjutan telah mengubah cara organisasi membangun keunggulan kompetitif. Keberhasilan organisasi tidak lagi ditentukan hanya oleh adopsi teknologi, tetapi juga oleh kemampuan mengembangkan sumber daya manusia yang mampu menciptakan nilai secara berkelanjutan (Aust et al., 2020; Strohmeier, 2020; Verhoef et al., 2021). Tantangan ini semakin besar bagi usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM), yang umumnya masih menghadapi keterbatasan sumber daya, kapabilitas manajerial, serta kesiapan dalam mengintegrasikan transformasi digital dan strategi keberlanjutan ke dalam aktivitas bisnisnya (Cantele & Zardini, 2020; He & Harris, 2020; Kramar, 2022).

Sebagai respons terhadap tantangan tersebut, Green Human Resource Management (GHRM) berkembang sebagai pendekatan strategis yang mengintegrasikan prinsip keberlanjutan ke dalam praktik pengelolaan sumber daya manusia. Melalui praktik seperti *green recruitment*, *green training*, *green performance appraisal*, dan *green reward*, GHRM mendorong

FMI Jawa Timur XVIII 2026
e-ISSN: 3026-4499
Vol. 4
20-22 Oktober 2026

terbentuknya perilaku kerja prolingkungan sekaligus meningkatkan kinerja keberlanjutan organisasi (Dumont et al., 2017; Muisyo et al., 2022; Renwick et al., 2013; Tang et al., 2018; Yong et al., 2019).

Namun, keberhasilan implementasi GHRM tidak hanya bergantung pada praktik organisasi, tetapi juga pada kemampuan membangun sumber daya psikologis karyawan. *Psychological Safety* memungkinkan karyawan menyampaikan ide, mengambil risiko interpersonal, dan berpartisipasi dalam perubahan tanpa takut terhadap konsekuensi negatif, sehingga mendorong pembelajaran dan adaptasi organisasi (A. Edmondson, 1999; Frazier et al., 2017). Selanjutnya, *Employee Resilience* membantu karyawan beradaptasi terhadap perubahan, menghadapi tekanan kerja, dan mempertahankan kinerja dalam lingkungan yang dinamis (Bardoel et al., 2014; Cooper et al., 2019; Hartmann et al., 2020). Kedua konstruk tersebut berpotensi menjadi mekanisme psikologis yang menjelaskan bagaimana praktik GHRM diterjemahkan menjadi *Employee Sustainability Performance* (ESP).

Meskipun hubungan antara GHRM dan berbagai luaran keberlanjutan telah banyak diteliti, sebagian besar penelitian masih berfokus pada perilaku kerja hijau dan kinerja organisasi (Chaudhary, 2020; Renwick et al., 2013). Penelitian yang menjelaskan mekanisme psikologis melalui *Psychological Safety* dan *Employee Resilience* dalam meningkatkan Employee Sustainability Performance masih terbatas, terutama pada konteks UMKM di negara berkembang (Cantele & Zardini, 2020) Selain itu, integrasi GHRM, Psychological Safety, Employee Resilience, dan Employee Sustainability Performance dalam satu model pada era transformasi digital masih terbatas (Ammirato et al., 2023; Hendri, 2025)

Kesenjangan tersebut menjadi semakin relevan bagi UMKM di Provinsi Gorontalo yang berperan penting dalam perekonomian daerah, tetapi masih menghadapi keterbatasan sumber daya dalam mengimplementasikan transformasi digital dan praktik keberlanjutan. Berlandaskan *Conservation of Resources* (COR) Theory (Hobfoll, 1989) dan *Psychological Safety Theory* (Edmondson, 1999), penelitian ini mengusulkan bahwa GHRM berfungsi sebagai sumber daya organisasi yang membangun Psychological Safety, memperkuat Employee Resilience, dan pada akhirnya meningkatkan *Employee Sustainability Performance*. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya menguji pengaruh langsung GHRM terhadap ESP, tetapi juga menawarkan bukti empiris mengenai mekanisme mediasi berantai (serial mediation) yang menjelaskan bagaimana praktik GHRM diterjemahkan menjadi kinerja keberlanjutan karyawan pada konteks UMKM di negara berkembang.

2. Tinjauan Literatur

2.1 Green Human Resource Management dan Employee Sustainability Performance

Green Human Resource Management (Green HRM) merupakan pendekatan strategis yang mengintegrasikan prinsip keberlanjutan ke dalam praktik pengelolaan sumber daya manusia, seperti rekrutmen, pelatihan, penilaian kinerja, dan sistem penghargaan, untuk mendorong perilaku kerja yang mendukung keberlanjutan (Renwick et al., 2013; Tang et al., 2018). Berdasarkan *Conservation of Resources* (COR) Theory, praktik Green HRM menyediakan

FMI Jawa Timur XVIII 2026
e-ISSN: 3026-4499
Vol. 4
20-22 Oktober 2026

sumber daya organisasi yang membantu karyawan mengembangkan kompetensi, motivasi, dan dukungan yang diperlukan untuk mempertahankan perilaku kerja berkelanjutan (Hobfoll, 1989). Dalam penelitian ini, luaran tersebut direpresentasikan oleh *Employee Sustainability Performance* (ESP), yaitu kemampuan karyawan mencapai kinerja yang mempertimbangkan dimensi ekonomi, sosial, dan lingkungan secara seimbang (Ones & Dilchert, 2012).

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa Green HRM berkontribusi positif terhadap perilaku kerja prolingkungan, komitmen keberlanjutan, dan kinerja organisasi (Dumont et al., 2017; Muisyo et al., 2022; Tang et al., 2018; Yong et al., 2020). Di era transformasi digital, Green HRM juga membantu organisasi menyelaraskan pengembangan sumber daya manusia dengan tujuan keberlanjutan (Ammirato et al., 2023; Hendri, 2025). Namun, bukti empiris mengenai hubungan Green HRM dan Employee Sustainability Performance pada konteks UMKM di negara berkembang masih terbatas (Cantele & Zardini, 2020). Oleh karena itu, penelitian ini mengajukan hipotesis berikut.

H_1: *Green Human Resource Management berpengaruh positif terhadap Employee Sustainability Performance.*

2.2 Green Human Resource Management dan Psychological Safety

Green Human Resource Management (Green HRM) tidak hanya mendukung pencapaian tujuan keberlanjutan, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang mendorong keterbukaan, pembelajaran, dan partisipasi karyawan. Praktik seperti *green training*, komunikasi yang terbuka, keterlibatan dalam pengambilan keputusan, dan sistem penghargaan berbasis keberlanjutan memberikan dukungan organisasi yang memperkuat Psychological Safety, yaitu keyakinan bahwa individu dapat menyampaikan ide dan mengambil risiko interpersonal tanpa takut terhadap konsekuensi negatif (A. Edmondson, 1999; A. C. Edmondson & Lei, 2014). Berdasarkan *Conservation of Resources* (COR) Theory, praktik *Green HRM* menyediakan sumber daya organisasi yang memperkuat kondisi psikologis karyawan sehingga mereka lebih percaya diri untuk berpartisipasi dalam proses perubahan (Hobfoll, 1989).

Temuan empiris menunjukkan bahwa praktik HRM yang berorientasi pada keberlanjutan mampu menciptakan lingkungan kerja yang suportif, sedangkan *Psychological Safety* meningkatkan pembelajaran, inovasi, dan perilaku kerja positif (Abid et al., 2020; Chaudhary, 2020; Newman et al., 2017). Selain itu, Sustainable HRM berkontribusi terhadap penguatan kesejahteraan psikologis karyawan yang mendukung keberlanjutan individu dan organisasi (Qamar et al., 2023). Namun, hubungan antara Green HRM dan Psychological Safety masih terbatas, terutama dalam konteks UMKM di negara berkembang (Elnakib & Gallego-Roquelaure, 2025; Marlapa, 2026). Oleh karena itu, penelitian ini mengajukan hipotesis berikut.

H_2: *Green Human Resource Management berpengaruh positif terhadap Psychological Safety.*

2.3 Psychological Safety dan Employee Resilience

Psychological Safety merupakan keyakinan bahwa lingkungan kerja aman untuk

FMI Jawa Timur XVIII 2026
e-ISSN: 3026-4499
Vol. 4
20-22 Oktober 2026

menyampaikan ide, mengajukan pertanyaan, dan belajar dari kesalahan tanpa takut terhadap konsekuensi negatif (A. Edmondson, 1999). Dalam lingkungan yang aman secara psikologis, karyawan lebih terbuka terhadap pembelajaran, kolaborasi, dan perubahan sehingga lebih mampu mengembangkan Employee Resilience, yaitu kapasitas untuk beradaptasi, pulih dari tekanan, dan mempertahankan kinerja dalam situasi yang dinamis (Bardoel et al., 2014; A. C. Edmondson & Lei, 2014). Berdasarkan Conservation of Resources (COR) Theory, psychological safety merupakan sumber daya psikologis yang membantu individu memperoleh dan mempertahankan sumber daya lain yang diperlukan untuk menghadapi tuntutan pekerjaan (Hobfoll, 1989).

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa Psychological Safety meningkatkan pembelajaran, kemampuan adaptasi, dan ketahanan individu dalam menghadapi perubahan organisasi (Bardoel & Drago, 2021; Frazier et al., 2017; Newman et al., 2017). Meskipun demikian, bukti empiris mengenai hubungan tersebut pada UMKM di negara berkembang yang sedang menghadapi transformasi digital masih terbatas. Oleh karena itu, penelitian ini mengajukan hipotesis berikut.

H_3: *Psychological Safety berpengaruh positif terhadap Employee Resilience.*

2.4 Employee Resilience dan Employee Sustainability Performance

Employee Resilience menggambarkan kemampuan individu untuk beradaptasi, pulih dari tekanan, dan mempertahankan efektivitas kerja ketika menghadapi perubahan maupun ketidakpastian. Berdasarkan *Conservation of Resources* (COR) Theory, resiliensi merupakan sumber daya psikologis yang membantu karyawan mempertahankan motivasi, mengelola tekanan, dan tetap menunjukkan kinerja yang optimal (Bardoel et al., 2014; Hobfoll, 1989). Dalam penelitian ini, kemampuan tersebut diperkirakan mendorong terbentuknya *Employee Sustainability Performance* (ESP), yaitu kinerja yang mendukung keberlanjutan ekonomi, sosial, dan lingkungan (Ones & Dilchert, 2012).

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa Employee Resilience berkontribusi terhadap peningkatan efektivitas kerja, kemampuan adaptasi, dan kinerja individu dalam lingkungan kerja yang dinamis (Cooper et al., 2019; Hartmann et al., 2020). Selain itu, *Sustainable Human Resource Management* berperan dalam memperkuat Employee Resilience sebagai kapasitas penting yang mendukung keterlibatan dan kinerja karyawan (Lu et al., 2023). Namun, bukti empiris mengenai pengaruh langsung Employee Resilience terhadap *Employee Sustainability Performance*, khususnya pada UMKM di negara berkembang, masih relatif terbatas. Oleh karena itu, penelitian ini mengajukan hipotesis berikut.

H_4: *Employee Resilience berpengaruh positif terhadap Employee Sustainability Performance.*

2.5 Peran Mediasi Psychological Safety

Pengaruh Green Human Resource Management (GHRM) terhadap Employee Sustainability Performance (ESP) diperkirakan tidak hanya terjadi secara langsung, tetapi juga melalui Psychological Safety. Berdasarkan *Conservation of Resources* (COR) Theory, praktik GHRM

FMI Jawa Timur XVIII 2026
e-ISSN: 3026-4499
Vol. 4
20-22 Oktober 2026

menyediakan sumber daya organisasi berupa pelatihan, komunikasi terbuka, dukungan manajerial, dan kesempatan berpartisipasi yang membantu karyawan membangun rasa aman dalam menghadapi perubahan (Hobfoll, 1989). Ketika karyawan merasa aman untuk menyampaikan gagasan, belajar dari kesalahan, dan berkolaborasi, mereka cenderung lebih terlibat dalam perilaku kerja yang mendukung keberlanjutan (A. Edmondson, 1999; A. C. Edmondson & Lei, 2014).

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa Psychological Safety menjadi mekanisme penting yang menghubungkan praktik organisasi dengan pembelajaran, perilaku proaktif, dan kinerja individu (Frazier et al., 2017; Newman et al., 2017). Dalam konteks GHRM, praktik keberlanjutan juga terbukti membangun sumber daya psikologis yang mendukung perilaku kerja adaptif dan berorientasi pada keberlanjutan (Gyensare et al., 2024; Lu et al., 2023). Namun, penelitian yang menempatkan *Psychological Safety* sebagai mediator antara GHRM dan Employee Sustainability Performance, khususnya pada UMKM di negara berkembang, masih terbatas. Oleh karena itu, penelitian ini mengajukan hipotesis berikut.

H_5: *Psychological Safety memediasi hubungan antara Green Human Resource Management dan Employee Sustainability Performance.*

2.6 The Mediating Role of Employee Resilience

Employee Resilience dipandang sebagai mekanisme yang menjelaskan bagaimana Green Human Resource Management (GHRM) dapat meningkatkan Employee Sustainability Performance (ESP). Berdasarkan *Conservation of Resources* (COR) Theory, praktik GHRM menyediakan sumber daya organisasi melalui pengembangan kompetensi, dukungan manajerial, serta lingkungan kerja yang mendukung pembelajaran dan adaptasi. Sumber daya tersebut membantu karyawan membangun kapasitas untuk menghadapi tekanan, beradaptasi dengan perubahan, dan mempertahankan kinerja dalam situasi kerja yang dinamis (Bardoel et al., 2014; Hobfoll, 1989). Dengan demikian, GHRM diperkirakan meningkatkan ESP secara tidak langsung melalui penguatan resiliensi karyawan.

Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa praktik pengelolaan sumber daya manusia yang berorientasi pada keberlanjutan berkontribusi terhadap peningkatan kemampuan adaptasi dan ketahanan karyawan dalam menghadapi perubahan organisasi (Cooper et al., 2019; Hartmann et al., 2020). Penelitian terbaru juga mengindikasikan bahwa resiliensi berperan penting dalam mempertahankan perilaku kerja produktif dan berkelanjutan di tengah lingkungan kerja yang semakin dinamis. Namun, bukti empiris yang menguji *Employee Resilience* sebagai mediator dalam hubungan antara GHRM dan *Employee Sustainability Performance*, khususnya pada konteks UMKM di negara berkembang, masih relatif terbatas. Oleh karena itu, penelitian ini mengajukan hipotesis berikut.

H_6: *Employee Resilience memediasi hubungan antara Green Human Resource Management dan Employee Sustainability Performance.*

FMI Jawa Timur XVIII 2026
e-ISSN: 3026-4499
Vol. 4
20-22 Oktober 2026

2.7 The Serial Mediating Role of Psychological Safety and Employee Resilience

Penelitian ini mengusulkan bahwa pengaruh *Green Human Resource Management* (GHRM) terhadap *Employee Sustainability Performance* (ESP) tidak hanya berlangsung secara langsung atau melalui satu mekanisme mediasi, tetapi melalui proses psikologis yang terjadi secara bertahap. Berdasarkan Ability–Motivation–Opportunity (AMO) Theory, praktik GHRM meningkatkan kemampuan, motivasi, dan kesempatan karyawan untuk berpartisipasi dalam pencapaian tujuan keberlanjutan melalui rekrutmen dan pelatihan hijau, penilaian kinerja dan penghargaan hijau, serta pelibatan karyawan (Jiang et al., 2012; Renwick et al., 2013). Sementara itu, *Conservation of Resources* (COR) Theory menjelaskan bahwa sumber daya organisasi tersebut memicu akumulasi sumber daya psikologis yang membantu individu menghadapi tuntutan pekerjaan dan mempertahankan kinerja dalam situasi yang dinamis (Hobfoll, 1989).

Dalam mekanisme tersebut, praktik GHRM terlebih dahulu membangun Psychological Safety, yaitu kondisi ketika karyawan merasa aman untuk menyampaikan gagasan, berpartisipasi dalam perubahan, dan belajar dari kesalahan tanpa takut terhadap konsekuensi negatif (A. Edmondson, 1999). Rasa aman ini mendorong terbentuknya *Employee Resilience*, karena karyawan memperoleh kepercayaan diri dan dukungan psikologis untuk beradaptasi dengan perubahan serta mengatasi tekanan kerja. Resiliensi yang semakin kuat selanjutnya memungkinkan karyawan mempertahankan perilaku kerja yang konsisten dengan tujuan keberlanjutan organisasi, sehingga menghasilkan *Employee Sustainability Performance* yang lebih tinggi. Dengan demikian, *Psychological Safety* berperan sebagai sumber daya psikologis awal yang memperkuat Employee Resilience, sebelum akhirnya meningkatkan kinerja keberlanjutan karyawan.

Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa praktik GHRM berkontribusi terhadap penguatan sumber daya psikologis karyawan, sedangkan *Psychological Safety* dan *Employee Resilience* secara konsisten dikaitkan dengan kemampuan adaptasi, pembelajaran, dan peningkatan kinerja individu (Cooper et al., 2019; Frazier et al., 2017). Namun, penelitian yang menguji mekanisme mediasi berantai dari *Psychological Safety* dan *Employee Resilience* dalam menjelaskan hubungan antara GHRM dan Employee Sustainability Performance, khususnya pada konteks UMKM di negara berkembang, masih sangat terbatas. Oleh karena itu, penelitian ini mengajukan hipotesis berikut.

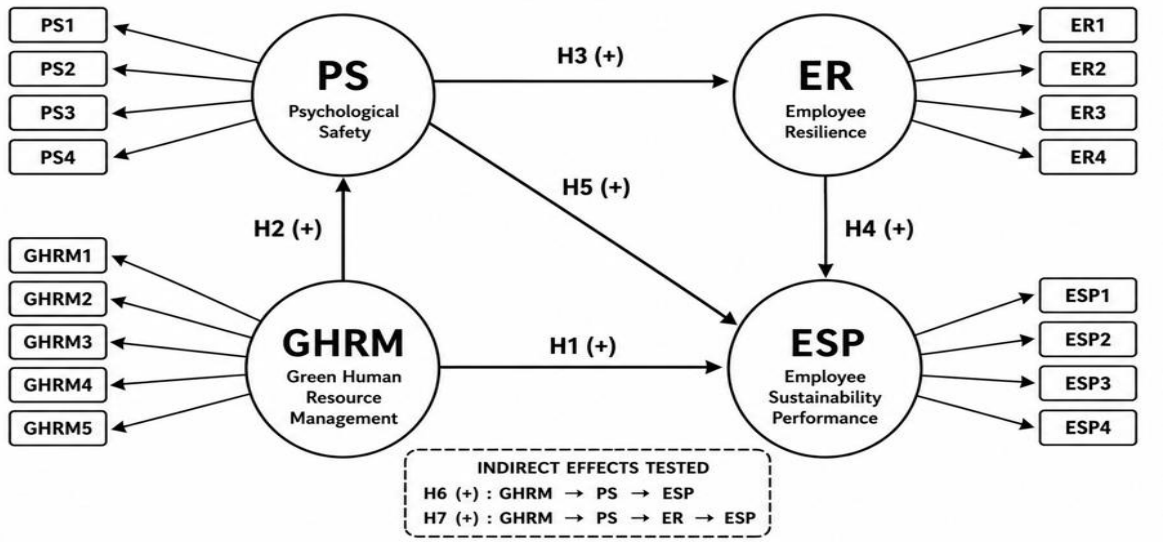
H_7: *Psychological Safety* dan *Employee Resilience* secara berurutan memediasi hubungan antara *Green Human Resource Management* dan *Employee Sustainability Performance*.

2.8 Kerangka Konseptual Penelitian

Penelitian ini mengintegrasikan Ability–Motivation–Opportunity (AMO) Theory (Appelbaum et al., 2001) dan Conservation of Resources (COR) Theory (Hobfoll, 1989) untuk menjelaskan mekanisme pengaruh *Green Human Resource Management* (Green HRM) terhadap *Employee Sustainability Performance* (ESP). Dalam model yang diusulkan, Green HRM diperkirakan memengaruhi ESP secara langsung maupun tidak langsung melalui *Psychological Safety* dan

FMI Jawa Timur XVIII 2026
e-ISSN: 3026-4499
Vol. 4
20-22 Oktober 2026

Employee Resilience. Secara khusus, Green HRM membangun *psychological safety*, yang selanjutnya memperkuat *employee resilience* sehingga meningkatkan *employee sustainability performance*. Kerangka konseptual penelitian disajikan pada Gambar 1.



Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian

3. Metode Penelitian

Desain Penelitian. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain explanatory dan cross-sectional untuk menguji hubungan antara *Green Human Resource Management* (Green HRM), *Psychological Safety*, *Employee Resilience*, dan *Employee Sustainability Performance* (ESP) pada UMKM di Provinsi Gorontalo. Analisis data dilakukan menggunakan *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) melalui SmartPLS 4.0 karena sesuai untuk menguji hubungan antar konstruk laten, efek mediasi, serta model prediktif tanpa mensyaratkan normalitas data yang ketat (Hair et al., 2022).

Populasi dan Sampel. Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan yang bekerja pada Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) di Provinsi Gorontalo. Responden dipilih karena terlibat langsung dalam aktivitas operasional sehingga memiliki pemahaman mengenai praktik Green Human Resource Management (Green HRM), kondisi lingkungan kerja, dan implementasi aktivitas keberlanjutan. Teknik pengambilan sampel menggunakan purposive sampling dengan kriteria: (1) bekerja pada UMKM di Provinsi Gorontalo, (2) memiliki masa kerja minimal enam bulan, (3) terlibat dalam aktivitas operasional atau administratif, dan (4) bersedia berpartisipasi secara sukarela. Jumlah sampel ditetapkan sebanyak 200 responden mengacu pada rekomendasi Hair et al., (2022) untuk analisis PLS-SEM. Ukuran sampel tersebut dinilai memadai untuk menghasilkan estimasi parameter yang stabil serta meningkatkan statistical power dalam pengujian model struktural.

FMI Jawa Timur XVIII 2026
e-ISSN: 3026-4499
Vol. 4
20-22 Oktober 2026

Teknik Pengumpulan Data. Data penelitian dikumpulkan menggunakan kuesioner terstruktur yang disebarkan kepada karyawan UMKM di Provinsi Gorontalo melalui survei luring dan daring. Sebelum survei utama, dilakukan pilot test terhadap sekitar 30 responden untuk mengevaluasi kejelasan butir pernyataan, reliabilitas awal instrumen, serta kesesuaian indikator dengan konteks UMKM. Seluruh responden memperoleh informasi mengenai tujuan penelitian dan memberikan persetujuan *(informed consent)* sebelum berpartisipasi.

Pengukuran Variabel. Seluruh konstruk diukur menggunakan instrumen yang telah tervalidasi pada penelitian terdahulu dan diadaptasi sesuai konteks UMKM. Setiap indikator dinilai menggunakan skala Likert lima poin (1 = sangat tidak setuju hingga 5 = sangat setuju). Definisi operasional dan sumber pengukuran masing-masing konstruk disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Definisi Operasional Variabel

Variabel	Kode	Definisi Operasional	Sumber Utama
Green Human Resource Management	GHRM	Tingkat penerapan praktik pengelolaan sumber daya manusia yang mengintegrasikan prinsip keberlanjutan melalui rekrutmen, pelatihan, penilaian kinerja, penghargaan, dan keterlibatan karyawan.	(Renwick et al., 2013; Tang et al., 2018)
Psychological Safety	PS	Tingkat persepsi karyawan bahwa lingkungan kerja aman untuk menyampaikan ide, bertanya, belajar dari kesalahan, dan mengambil risiko interpersonal tanpa konsekuensi negatif.	(A. Edmondson, 1999; Frazier et al., 2017)
Employee Resilience	ER	Tingkat kemampuan karyawan beradaptasi, pulih dari tekanan, dan mempertahankan efektivitas kerja dalam menghadapi perubahan.	(Bardoel et al., 2014; Hartmann et al., 2020)
Employee Sustainability Performance	ESP	Tingkat kemampuan karyawan menerapkan perilaku kerja yang mendukung keberlanjutan ekonomi, sosial, dan lingkungan dalam pelaksanaan pekerjaan.	(Ones & Dilchert, 2012; Paillé et al., 2013)

Teknik Analisis Data. Analisis data dilakukan menggunakan SmartPLS 4.0 melalui evaluasi model pengukuran (measurement model) dan model struktural (structural model). Model pengukuran dievaluasi berdasarkan *outer loading, Cronbach's Alpha, Composite Reliability* (CR), A*verage Variance Extracted* (AVE), *Fornell-Larcker Criterion*, dan *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT). Selanjutnya, model struktural dievaluasi menggunakan path coefficient, t-statistic, p-value, koefisien determinasi (R^2), ukuran efek (f^2), relevansi prediktif (Q^2), dan *Variance Inflation Factor* (VIF). Pengujian hipotesis dilakukan melalui prosedur bootstrapping dengan 5.000 resamples sesuai rekomendasi Hair et al., (2022), termasuk

pengujian specific indirect effects untuk menganalisis mediasi tunggal dan serial mediation.

Pertimbangan Etis. Penelitian ini dilaksanakan sesuai dengan prinsip etika penelitian yang meliputi partisipasi sukarela, informed consent, kerahasiaan, dan anonimitas responden. Seluruh responden memperoleh penjelasan mengenai tujuan penelitian sebelum berpartisipasi. Data dianalisis secara agregat dan digunakan hanya untuk kepentingan akademik sehingga identitas individu maupun organisasi tetap terjaga.

4. Hasil dan Pembahasan

Evaluasi Model Pengukuran (Measurement Model). Evaluasi model pengukuran dilakukan untuk menilai reliabilitas dan validitas konstruk sebelum pengujian model struktural. Mengacu pada pedoman PLS-SEM (Hair et al., 2022), evaluasi meliputi reliabilitas indikator, reliabilitas internal, dan validitas konvergen. Hasil pengujian disajikan pada Tabel 1.

Reliabilitas dan Validitas Konvergen

Tabel 1. Hasil Evaluasi Model Pengukuran (Measurement Model Assessment)

Konstruk	Indikator	Outer Loading	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	AVE
Green Human Resource Management (GHRM)	GHRM1	0,702	0,873	0,886	0,908	0,664
	GHRM2	0,859				
	GHRM3	0,838				
	GHRM4	0,804				
	GHRM5	0,861				
Psychological Safety (PS)	PS1	0,865	0,893	0,896	0,926	0,757
	PS2	0,861				
	PS3	0,889				
	PS4	0,865				
Employee Resilience (ER)	ER1	0,832	0,854	0,859	0,901	0,696
	ER2	0,830				
	ER3	0,873				
	ER4	0,798				
Employee Sustainability Performance (ESP)	ESP1	0,886	0,919	0,919	0,943	0,805
	ESP2	0,887				
	ESP3	0,924				
	ESP4	0,890				

Sumber: Data primer diolah (2026).

Berdasarkan Tabel 1, seluruh indikator memiliki outer loading di atas 0,70, sedangkan nilai Cronbach's Alpha, rho_A, dan *Composite Reliability* seluruh konstruk melebihi 0,70. Selain itu, nilai *Average Variance Extracted* (AVE) berada di atas 0,50. Hasil tersebut menunjukkan bahwa seluruh konstruk memenuhi kriteria reliabilitas dan validitas konvergen, sehingga model pengukuran dinyatakan layak untuk dilanjutkan pada pengujian model struktural (Hair et al.,

e-ISSN: 3026-4499
Vol. 4
20-22 Oktober 2026

2022).

Validitas Diskriminan. Validitas diskriminan dievaluasi menggunakan *Fornell-Larcker Criterion* dan *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT). Hasil pengujian disajikan pada Tabel 2 dan Tabel 3.

Tabel 2. Hasil Uji Fornell-Larcker Criterion

Konstruk	ER	ESP	GHRM	PS
ER	0,834			
ESP	0,725	0,897		
GHRM	0,647	0,694	0,815	
PS	0,743	0,737	0,594	0,870

Sumber: Data primer diolah (2026).

Tabel 3. Hasil Uji Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)

Konstruk	ER	ESP	GHRM	PS
ER	-			
ESP	0,818	-		
GHRM	0,755	0,767	-	
PS	0,843	0,810	0,662	-

Sumber: Data primer diolah (2026).

Berdasarkan Tabel 2 dan Tabel 3, seluruh konstruk memenuhi kriteria validitas diskriminan. Nilai akar kuadrat AVE lebih tinggi daripada korelasi antar konstruk, sedangkan seluruh nilai HTMT berada di bawah ambang batas 0,85. Hasil tersebut menunjukkan bahwa setiap konstruk dapat dibedakan secara empiris dan layak digunakan dalam analisis model struktural (Hair et al., 2022).

Evaluasi Multikolinearitas. Multikolinearitas dievaluasi menggunakan *Variance Inflation Factor* (VIF) untuk memastikan tidak terdapat masalah kolinearitas pada model. Hasil pengujian disajikan pada Tabel 4.

Tabel 4. Hasil Evaluasi Variance Inflation Factor (VIF)

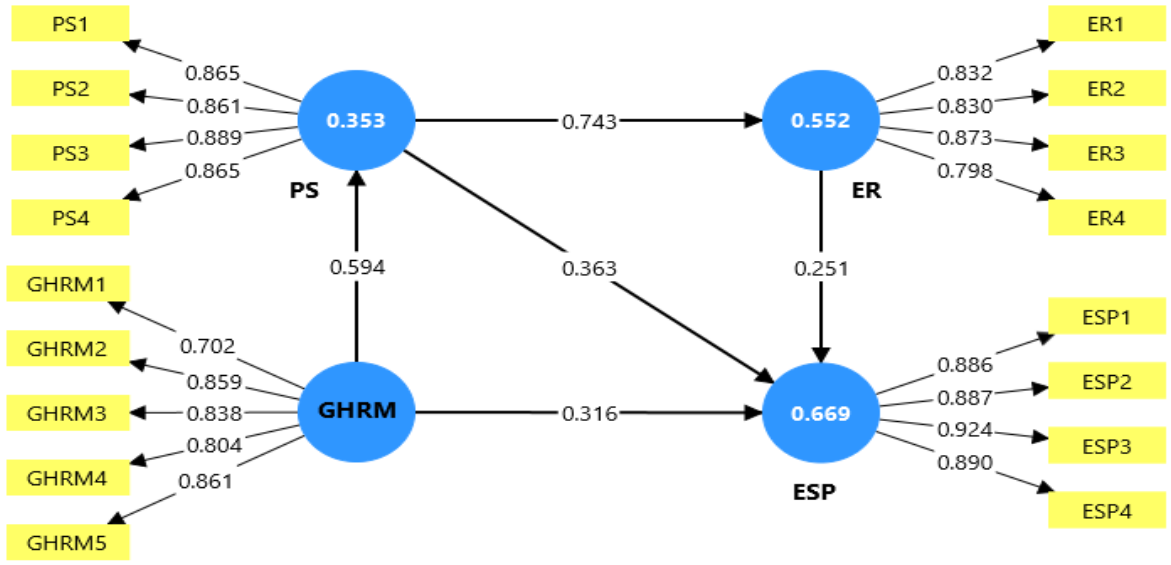
Indikator	VIF
ER1	1,865
ER2	2,074
ER3	2,364
ER4	1,771
ESP1	2,713
ESP2	2,806
ESP3	3,865
ESP4	2,929
GHRM1	1,722

FMI Jawa Timur XVIII 2026
e-ISSN: 3026-4499
Vol. 4
20-22 Oktober 2026

GHRM2	2,722
GHRM3	2,205
GHRM4	2,021
GHRM5	2,820
PS1	2,569
PS2	2,582
PS3	2,768
PS4	2,495

Sumber: Data primer diolah (2026).

Berdasarkan Tabel 4, seluruh indikator memiliki nilai VIF di bawah batas 5,00, sehingga model dinyatakan bebas dari permasalahan multikolinearitas dan memenuhi asumsi kolinearitas untuk pengujian model struktural (Hair et al., 2022).



Gambar 2. Hasil Estimasi Model Struktural PLS-SEM. Sumber: Data primer diolah menggunakan SmartPLS 4 (2026).

Gambar 2 menyajikan visualisasi hasil estimasi model struktural menggunakan SmartPLS 4 yang memperlihatkan hubungan antar konstruk, koefisien jalur, dan nilai koefisien determinasi (R^2) pada setiap konstruk endogen. Visualisasi ini memberikan gambaran umum mengenai model penelitian yang selanjutnya dievaluasi melalui analisis model struktural.

Evaluasi Model Struktural (Structural Model). Setelah model pengukuran memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas, evaluasi model struktural dilakukan untuk menilai kemampuan prediktif model dan menguji hubungan antar konstruk. Evaluasi mencakup koefisien determinasi (R^2), ukuran efek (f^2), relevansi prediktif (Q^2), dan pengujian hipotesis melalui prosedur *bootstrapping* (Hair et al., 2022).

FMI Jawa Timur XVIII 2026
e-ISSN: 3026-4499
Vol. 4
20-22 Oktober 2026

Koefisien Determinasi (R^2). Hasil pengujian koefisien determinasi (R^2) disajikan pada Tabel 5.

Tabel 5. Hasil Koefisien Determinasi (R^2)

Variabel Endogen	R^2	R^2 Adjusted
Psychological Safety (PS)	0,353	0,349
Employee Resilience (ER)	0,552	0,550
Employee Sustainability Performance (ESP)	0,669	0,664

Sumber: Data primer diolah (2026).

Berdasarkan Tabel 5, model menjelaskan 35,3% variasi *Psychological Safety*, 55,2% variasi *Employee Resilience*, dan 66,9% variasi *Employee Sustainability Performance*. Hasil tersebut menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan penjelasan yang moderat, dengan *Employee Sustainability Performance* sebagai konstruk endogen yang memiliki nilai R^2 tertinggi. Secara keseluruhan, model memiliki kemampuan prediktif yang memadai untuk dilanjutkan pada evaluasi berikutnya (Hair et al., 2022).

Ukuran Efek (Effect Size/f^2). Ukuran efek (f^2) digunakan untuk mengevaluasi besarnya kontribusi masing-masing konstruk eksogen terhadap konstruk endogen. Hasil pengujian disajikan pada Tabel 6.

Tabel 6. Hasil Pengujian Ukuran Efek (Effect Size/f^2)

Hubungan Antar Konstruk	f^2	Kategori
Green Human Resource Management → Psychological Safety	0,545	Besar
Psychological Safety → Employee Resilience	1,233	Besar
Green Human Resource Management → Employee Sustainability Performance	0,167	Sedang
Psychological Safety → Employee Sustainability Performance	0,170	Sedang
Employee Resilience → Employee Sustainability Performance	0,073	Kecil

Sumber: Data primer diolah (2026).

Berdasarkan Tabel 6, *Psychological Safety* memberikan kontribusi terbesar terhadap *Employee Resilience* (f^2 = 1,233), diikuti oleh pengaruh *Green Human Resource Management* terhadap Psychological Safety (f^2 = 0,545), yang keduanya termasuk kategori besar. Sementara itu, pengaruh Green Human Resource Management dan *Psychological Safety* terhadap *Employee Sustainability Performance* berada pada kategori sedang, sedangkan pengaruh *Employee Resilience* terhadap *Employee Sustainability Performance* termasuk kategori kecil. Secara keseluruhan, hasil ini menunjukkan bahwa *Psychological Safety* merupakan konstruk yang memberikan kontribusi paling kuat dalam model struktural.

Kecocokan Model (Model Fit). Kecocokan model dievaluasi menggunakan *Standardized Root Mean Square Residual* (SRMR) dan *Normed Fit Index* (NFI). Hasil evaluasi disajikan pada Tabel 7.

FMI Jawa Timur XVIII 2026
e-ISSN: 3026-4499
Vol. 4
20-22 Oktober 2026

Tabel 7. Hasil Evaluasi Model Fit

Indikator	Saturated Model	Estimated Model
SRMR	0,068	0,087
d_ULS	0,714	1,161
d_G	0,455	0,486
Chi-square	555,646	560,782
NFI	0,800	0,798

Sumber: Data primer diolah (2026).

Berdasarkan Tabel 7, nilai SRMR pada *Saturated Model* memenuhi nilai acuan (< 0,08), sedangkan Estimated Model menunjukkan nilai yang masih dapat diterima. Selain itu, nilai NFI sebesar 0,800 mengindikasikan tingkat kecocokan model yang memadai. Secara keseluruhan, hasil tersebut menunjukkan bahwa model memiliki *goodness of fit* yang dapat diterima sehingga layak digunakan untuk pengujian hipotesis.

Relevansi Prediktif (Predictive Relevance/Q^2). Relevansi prediktif (Q^2) digunakan untuk mengevaluasi kemampuan model dalam memprediksi konstruk endogen. Hasil pengujian disajikan pada Tabel 8.

Tabel 8. Hasil Pengujian Predictive Relevance (Q^2)

Variabel Endogen	Q^2	Interpretasi
Psychological Safety (PS)	0,345	Memiliki daya prediksi
Employee Resilience (ER)	0,370	Memiliki daya prediksi
Employee Sustainability Performance (ESP)	0,473	Memiliki daya prediksi

Sumber: Data primer diolah (2026).

Berdasarkan Tabel 8, seluruh konstruk endogen memiliki nilai Q^2 di atas nol, yang menunjukkan bahwa model memiliki relevansi prediktif yang memadai. Nilai Q^2 tertinggi diperoleh pada *Employee Sustainability Performance*, sehingga model memiliki kemampuan prediksi terbaik terhadap konstruk tersebut (Hair et al., 2022).

Pengujian Hipotesis. Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan prosedur *bootstrapping* pada SmartPLS. Hasil pengujian disajikan pada Tabel 9.

e-ISSN: 3026-4499
Vol. 4
20-22 Oktober 2026

Tabel 9. Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Hubungan Antar Konstruk	β	T-statistics	P-value	95% CI (LL-UL)	Keputusan
H_1	GHRM → ESP	0,316	3,892	0,000	0,163-0,479	Diterima
H_2	GHRM → PS	0,594	10,309	0,000	0,477-0,701	Diterima
H_3	PS → ER	0,743	16,177	0,000	0,648-0,828	Diterima
H_4	ER → ESP	0,251	2,620	0,009	0,064-0,435	Diterima
H_5	PS → ESP	0,363	3,456	0,001	0,168-0,567	Diterima

Keterangan: β = Original Sample (O); LL = Lower Limit (2,5%); UL = Upper Limit (97,5%). Sumber: Data primer diolah (2026).

Berdasarkan Tabel 9, seluruh hubungan antar konstruk menunjukkan koefisien jalur positif dan signifikan ($p < 0,05$), sehingga H_1–H_5 diterima. Pengaruh *Psychological Safety* terhadap *Employee Resilience* merupakan hubungan yang paling kuat dalam model, sedangkan Green *Human Resource Management, Psychological Safety, dan Employee Resilience* masing-masing berpengaruh positif terhadap *Employee Sustainability Performance*. Temuan ini mendukung model konseptual yang diusulkan.

Pengujian Hipotesis Mediasi. Pengujian hipotesis mediasi dilakukan menggunakan prosedur *bootstrapping*. Hasil pengujian disajikan pada Tabel 10.

Tabel 10. Hasil Pengujian Hipotesis Mediasi (Bootstrapping)

Hipotesis	Hubungan Mediasi	β	T-statistics	P-value	95% CI (LL–UL)	Keputusan
H6	GHRM → PS → ESP	0,216	3,226	0,001	0,097–0,355	Diterima
H7	GHRM → PS → ER → ESP	0,111	2,487	0,013	0,028–0,204	Diterima

Keterangan: β = Original Sample (O); LL = Lower Limit (2,5%); UL = Upper Limit (97,5%). Sumber: Data primer diolah (2026).

Berdasarkan Tabel 10, seluruh efek mediasi menunjukkan koefisien positif dan signifikan ($p < 0,05$), sehingga H_6 dan H_7 didukung secara empiris. Hasil ini menunjukkan bahwa Psychological Safety memediasi pengaruh Green Human Resource Management terhadap *Employee Sustainability Performance*, sementara *Psychological Safety* dan *Employee Resilience* secara berurutan berperan sebagai mediator dalam menjelaskan hubungan tersebut. Temuan ini memperkuat model konseptual yang diusulkan dan menunjukkan bahwa pengaruh *Green Human Resource Management* terhadap *Employee Sustainability Performance* terjadi melalui mekanisme psikologis yang berlangsung secara bertahap.

Pengaruh Green Human Resource Management terhadap Employee Sustainability Performance. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Green Human Resource Management* (GHRM) berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Sustainability Performance* (ESP). Temuan ini mengindikasikan bahwa praktik pengelolaan sumber daya manusia yang

FMI Jawa Timur XVIII 2026
e-ISSN: 3026-4499
Vol. 4
20-22 Oktober 2026

berorientasi pada keberlanjutan mendorong karyawan mengintegrasikan nilai-nilai lingkungan ke dalam aktivitas kerja, sehingga meningkatkan kontribusinya terhadap pencapaian tujuan keberlanjutan organisasi. Temuan tersebut sejalan dengan Ability–Motivation–Opportunity (AMO) Theory, yang menjelaskan bahwa kinerja karyawan meningkat ketika organisasi mampu mengembangkan kemampuan, memotivasi, dan menyediakan kesempatan untuk berkontribusi (Appelbaum et al., 2001). Praktik seperti *green recruitment*, *green training*, *green performance management*, dan *green reward* berperan sebagai mekanisme yang memperkuat perilaku kerja berkelanjutan dan mendukung peningkatan Employee Sustainability Performance. Hasil penelitian ini konsisten dengan temuan (Zihan & Makhbul, 2024) yang menunjukkan bahwa GHRM meningkatkan kinerja keberlanjutan melalui penguatan perilaku kerja hijau, inovasi, dan keterlibatan karyawan. Bukti tersebut juga diperkuat oleh *systematic review* dan *meta-analysis* yang menegaskan bahwa praktik GHRM memberikan dampak positif terhadap kinerja keberlanjutan pada tingkat individu maupun organisasi (Guo et al., 2025; Lawter & Garnjost, 2025). Temuan ini menunjukkan bahwa efektivitas GHRM lebih ditentukan oleh konsistensi penerapan praktik keberlanjutan dalam pengelolaan sumber daya manusia daripada oleh skala organisasi.

Pengaruh Green Human Resource Management terhadap Psychological Safety. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Green Human Resource Management* (GHRM) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Psychological Safety. Temuan ini mengindikasikan bahwa praktik pengelolaan sumber daya manusia yang berorientasi pada keberlanjutan tidak hanya mendukung tujuan lingkungan, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang mendorong karyawan merasa aman untuk menyampaikan ide, berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, dan berkolaborasi secara terbuka. Temuan tersebut sejalan dengan Ability–Motivation–Opportunity (AMO) Theory, yang menjelaskan bahwa praktik manajemen sumber daya manusia yang meningkatkan kemampuan, motivasi, dan kesempatan berkontribusi akan membentuk perilaku kerja yang positif (Appelbaum et al., 2001). Dalam konteks ini, *green training*, komunikasi yang terbuka, keterlibatan karyawan, dan sistem penghargaan berbasis keberlanjutan berperan dalam membangun kepercayaan serta memperkuat *Psychological Safety*. Hasil penelitian ini konsisten dengan temuan Karatepe et al., (2022) yang menunjukkan bahwa praktik GHRM meningkatkan luaran psikologis positif melalui dukungan organisasi terhadap keberlanjutan. Temuan tersebut juga diperkuat oleh sintesis literatur Guo et al., (2025) yang menegaskan bahwa implementasi GHRM berkontribusi terhadap peningkatan kesejahteraan psikologis, sikap kerja positif, dan perilaku yang mendukung keberlanjutan. Temuan ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang dibangun melalui praktik GHRM menjadi fondasi penting bagi terciptanya *Psychological Safety*, terlepas dari skala organisasi.

Pengaruh Psychological Safety terhadap Employee Resilience. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Psychological Safety* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Resilience*. Temuan ini mengindikasikan bahwa karyawan yang merasa aman untuk menyampaikan pendapat, mengambil inisiatif, dan belajar dari kesalahan memiliki kemampuan yang lebih baik untuk beradaptasi serta menghadapi tekanan dan perubahan di lingkungan kerja. Temuan tersebut sejalan dengan *Conservation of Resources* (COR) Theory, yang menjelaskan bahwa

e-ISSN: 3026-4499
Vol. 4
20-22 Oktober 2026

individu berupaya memperoleh, mempertahankan, dan mengembangkan sumber daya untuk menghadapi tuntutan pekerjaan (Hobfoll, 1989). Dalam penelitian ini, Psychological Safety berfungsi sebagai sumber daya psikologis yang meningkatkan rasa percaya diri, mengurangi kecemasan, dan mendorong komunikasi terbuka, sehingga memperkuat kapasitas adaptif karyawan. Hasil penelitian ini konsisten dengan temuan Xintian & Peng, (2023) serta Kim, (2024) yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang aman secara psikologis berkontribusi terhadap terbentuknya Employee Resilience melalui peningkatan kepercayaan, pembelajaran, dan kemampuan beradaptasi. Temuan ini menegaskan bahwa Psychological Safety merupakan fondasi penting dalam membangun ketahanan karyawan, sehingga mereka lebih siap menghadapi perubahan dan mempertahankan kinerja secara berkelanjutan.

Pengaruh Employee Resilience terhadap Employee Sustainability Performance. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Employee Resilience* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Sustainability Performance* (ESP). Temuan ini mengindikasikan bahwa karyawan yang mampu beradaptasi, pulih dari tekanan, dan merespons perubahan secara positif cenderung mempertahankan kinerja yang mendukung pencapaian tujuan keberlanjutan organisasi. Temuan tersebut sejalan dengan *Conservation of Resources* (COR) Theory, yang menjelaskan bahwa individu yang memiliki sumber daya psikologis yang memadai akan lebih mampu menghadapi tuntutan kerja tanpa kehilangan kapasitas untuk berkinerja secara optimal (Hobfoll, 1989). Dalam penelitian ini, *Employee Resilience* berperan sebagai sumber daya personal yang membantu karyawan menjaga motivasi, beradaptasi terhadap perubahan, dan mempertahankan kontribusinya terhadap *Employee Sustainability Performance*. Hasil penelitian ini konsisten dengan temuan Lu et al., (2023) yang menunjukkan bahwa Employee Resilience meningkatkan kinerja karyawan melalui peningkatan *work engagement*. Temuan tersebut juga didukung oleh Hartmann et al., (2020) yang menegaskan bahwa resiliensi merupakan sumber daya strategis yang berkontribusi terhadap adaptasi, efektivitas kerja, dan kinerja individu. Dengan demikian, penguatan *Employee Resilience* menjadi faktor penting dalam menjaga kinerja keberlanjutan karyawan, terutama ketika organisasi menghadapi perubahan dan keterbatasan sumber daya.

Pengaruh Psychological Safety terhadap Employee Sustainability Performance. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Psychological Safety* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Sustainability Performance* (ESP). Temuan ini mengindikasikan bahwa karyawan yang merasa aman untuk menyampaikan ide, berdiskusi secara terbuka, dan belajar dari kesalahan cenderung memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap pencapaian tujuan keberlanjutan organisasi. Temuan tersebut sejalan dengan Conservation of Resources (COR) Theory, yang menjelaskan bahwa sumber daya psikologis membantu individu menghadapi tuntutan pekerjaan sekaligus mempertahankan kinerja dalam lingkungan yang dinamis (Hobfoll, 1989). Dalam penelitian ini, *Psychological Safety* berperan sebagai sumber daya psikologis yang meningkatkan kepercayaan diri, mendorong pembelajaran, dan memperkuat kolaborasi, sehingga karyawan lebih proaktif dalam menjalankan praktik kerja yang mendukung keberlanjutan. Hasil penelitian ini konsisten dengan temuan (Lee, 2022) yang menunjukkan bahwa Psychological Safety meningkatkan kinerja melalui *job crafting* dan

e-ISSN: 3026-4499
Vol. 4
20-22 Oktober 2026

thriving at work. Temuan tersebut juga didukung oleh (Dongrey & Rokade, 2021) yang melaporkan pengaruh positif terhadap *contextual performance*, serta Sasaki et al., (2022) yang menemukan bahwa tingkat Psychological Safety yang tinggi berkaitan dengan peningkatan kinerja dan kesejahteraan karyawan. Temuan ini menegaskan bahwa Psychological Safety merupakan faktor penting dalam mendorong *Employee Sustainability Performance* melalui terciptanya lingkungan kerja yang mendukung keterbukaan, pembelajaran, dan kolaborasi.

Peran Mediasi Psychological Safety dalam Hubungan antara Green Human Resource Management dan Employee Sustainability Performance. Hasil analisis menunjukkan bahwa *Psychological Safety* memediasi secara signifikan hubungan antara Green Human Resource Management (GHRM) dan *Employee Sustainability Performance* (ESP). Temuan ini menunjukkan bahwa pengaruh GHRM terhadap kinerja keberlanjutan karyawan tidak hanya terjadi secara langsung, tetapi juga melalui terciptanya lingkungan kerja yang mendorong karyawan merasa aman untuk menyampaikan ide, berkolaborasi, dan berpartisipasi dalam berbagai inisiatif keberlanjutan. Temuan tersebut sejalan dengan *Conservation of Resources* (COR) Theory, yang menjelaskan bahwa praktik organisasi dapat membangun sumber daya psikologis yang membantu individu menghadapi tuntutan kerja sekaligus mempertahankan kinerja (Hobfoll, 1989). Dalam penelitian ini, GHRM berperan sebagai sumber daya organisasi yang memperkuat *Psychological Safety*, sedangkan *Psychological Safety* menjadi mekanisme psikologis yang mendorong kolaborasi, berbagi pengetahuan, dan perilaku kerja yang mendukung keberlanjutan. Hasil penelitian ini konsisten dengan temuan (Dumont et al., 2017) yang menunjukkan bahwa pengaruh GHRM terhadap perilaku kerja hijau berlangsung melalui mekanisme psikologis, serta Gupta & Kaur,(2024) yang membuktikan bahwa *green psychological climate* memediasi hubungan antara GHRM dan *green employee behavior*. Temuan ini menegaskan bahwa efektivitas GHRM dalam meningkatkan *Employee Sustainability Performance* tidak hanya bergantung pada penerapan praktik keberlanjutan, tetapi juga pada kemampuan organisasi membangun *Psychological Safety* sebagai mekanisme yang menerjemahkan praktik tersebut menjadi perilaku kerja berkelanjutan.

Peran Mediasi Berantai Psychological Safety dan Employee Resilience dalam Hubungan antara Green Human Resource Management dan Employee Sustainability Performance. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Psychological Safety* dan *Employee Resilience* secara berurutan memediasi hubungan antara *Green Human Resource Management* (GHRM) dan *Employee Sustainability Performance* (ESP). Temuan ini mengindikasikan bahwa pengaruh GHRM terhadap kinerja keberlanjutan karyawan berlangsung melalui proses penguatan sumber daya psikologis yang bertahap. Implementasi GHRM membangun *Psychological Safety*, yang selanjutnya memperkuat *Employee Resilience*, sehingga karyawan lebih mampu beradaptasi terhadap perubahan dan mempertahankan perilaku kerja yang mendukung keberlanjutan. Temuan tersebut sejalan dengan *Conservation of Resources* (COR) Theory, yang menjelaskan bahwa sumber daya organisasi dapat memicu terbentuknya sumber daya psikologis baru (*resource gain spiral*) yang meningkatkan kemampuan individu dalam menghadapi tuntutan kerja (Hobfoll, 1989; Hobfoll et al., 2018). Dalam penelitian ini, GHRM berperan sebagai sumber daya organisasi yang membangun *Psychological Safety*, sedangkan *Psychological*

FMI Jawa Timur XVIII 2026
e-ISSN: 3026-4499
Vol. 4
20-22 Oktober 2026

Safety memperkuat *Employee Resilience*, yang pada akhirnya meningkatkan *Employee Sustainability Performance*. Hasil penelitian ini konsisten dengan temuan (Uddin et al., 2025) yang menunjukkan bahwa pengaruh GHRM terhadap *sustainable performance* berlangsung melalui mekanisme psikologis, khususnya *psychological green climate* dan *employee green behavior*. Temuan tersebut juga didukung oleh Shao et al., (2025) yang menunjukkan bahwa praktik *Sustainable Human Resource Management* meningkatkan *Employee Resilience* melalui proses penilaian psikologis terhadap tuntutan kerja. Meskipun menggunakan mekanisme mediasi yang berbeda, kedua penelitian tersebut memperkuat temuan bahwa praktik manajemen sumber daya manusia yang berorientasi pada keberlanjutan meningkatkan kinerja melalui penguatan sumber daya psikologis. Dengan demikian, penelitian ini memperluas literatur dengan menunjukkan bahwa *Psychological Safety* dan *Employee Resilience* bekerja sebagai mekanisme mediasi berantai yang menjelaskan bagaimana GHRM diterjemahkan menjadi *Employee Sustainability Performance.*

5. Kesimpulan

Penelitian ini menunjukkan bahwa *Green Human Resource Management* (GHRM) berpengaruh positif terhadap *Employee Sustainability Performance* (ESP), baik secara langsung maupun melalui *Psychological Safety* (PS) dan *Employee Resilience* (ER). Selain meningkatkan *Psychological Safety*, GHRM juga memperkuat *Employee Resilience,* yang pada akhirnya mendukung peningkatan *Employee Sustainability Performance*. Temuan ini menegaskan bahwa efektivitas GHRM tidak hanya bergantung pada penerapan praktik sumber daya manusia yang berorientasi pada keberlanjutan, tetapi juga pada kemampuannya membangun kondisi psikologis yang mendukung adaptasi dan kinerja karyawan.

Kontribusi utama penelitian ini terletak pada pembuktian peran mediasi berantai (*serial mediation*) *Psychological Safety* dan *Employee Resilience* dalam menjelaskan hubungan antara *Green Human Resource Management* dan *Employee Sustainability Performance*. Temuan tersebut memperluas literatur GHRM dengan menunjukkan bahwa praktik sumber daya manusia berkelanjutan menghasilkan kinerja keberlanjutan melalui penguatan sumber daya psikologis secara bertahap. Dari sisi praktis, hasil penelitian menegaskan pentingnya organisasi mengintegrasikan praktik GHRM dengan upaya membangun *Psychological Safety* dan memperkuat *Employee Resilience* untuk mendukung keberlanjutan organisasi.

5.2 Implikasi Teoretis dan Praktis

Implikasi Teoretis

Penelitian ini memperluas literatur *Green Human Resource Management (GHRM)* dengan menunjukkan bahwa pengaruh GHRM terhadap Employee Sustainability Performance tidak hanya berlangsung secara langsung, tetapi juga melalui mekanisme psikologis yang melibatkan *Psychological Safety* dan *Employee Resilience* secara berurutan. Temuan ini memperkuat *Conservation of Resources* (COR) Theory dengan menjelaskan bahwa GHRM berperan sebagai sumber daya organisasi yang memicu akumulasi sumber daya psikologis (*resource gain spiral*),

sehingga meningkatkan kemampuan adaptasi dan kinerja keberlanjutan karyawan (Hobfoll, 1989; Hobfoll et al., 2018). Selain itu, penelitian ini memperluas penerapan Ability–Motivation–Opportunity (AMO) Theory dengan menunjukkan bahwa efektivitas GHRM juga dipengaruhi oleh terbentuknya kondisi psikologis yang mendukung perilaku kerja berkelanjutan (Appelbaum et al., 2001).

Implikasi Praktis. Temuan penelitian menunjukkan bahwa implementasi *Green Human Resource Management* perlu diintegrasikan dengan upaya membangun Psychological Safety dan memperkuat Employee Resilience. Praktik seperti *green recruitment*, *green training*, *green performance appraisal*, dan *green reward* perlu didukung oleh komunikasi yang terbuka, kepemimpinan yang suportif, serta budaya kerja yang mendorong partisipasi dan pembelajaran. Pendekatan tersebut membantu karyawan beradaptasi terhadap perubahan sekaligus meningkatkan *Employee Sustainability Performance*.

Keterbatasan dan Agenda Penelitian Mendatang. Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, penggunaan desain cross-sectional membatasi kemampuan dalam menjelaskan hubungan kausal dan perubahan antarvariabel dari waktu ke waktu. Kedua, penelitian difokuskan pada UMKM di Provinsi Gorontalo, sehingga generalisasi temuan ke sektor atau wilayah lain perlu dilakukan secara hati-hati. Ketiga, model penelitian hanya menguji *Psychological Safety* dan *Employee Resilience* sebagai mediator, sehingga belum mencakup faktor lain yang berpotensi memengaruhi hubungan antara *Green Human Resource Management* dan *Employee Sustainability Performance*. Penelitian selanjutnya disarankan menggunakan desain longitudinal untuk menangkap dinamika hubungan antarvariabel serta mempertimbangkan pendekatan mixed methods guna memperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai implementasi GHRM. Selain memperluas cakupan pada berbagai sektor dan wilayah, penelitian mendatang juga dapat mengembangkan model dengan memasukkan variabel seperti *Green Leadership, Green Organizational Culture, Green Work Engagement, Environmental Commitment*, atau *Perceived Organizational Support* sebagai mediator maupun moderator.

Referensi

Abid, G., Ahmed, S., Elahi, N. S., & Ilyas, S. (2020). Antecedents And Mechanism Of Employee Well-Being For Social Sustainability: A Sequential Mediation. *Sustainable Production And Consumption*, *24*, 79–89. Https://Doi.Org/10.1016/J.Spc.2020.06.011

Ammirato, S., Felicetti, A. M., Linzalone, R., Corvello, V., & Kumar, S. (2023). Still Our Most Important Asset: A Systematic Review On Human Resource Management In The Midst Of The Fourth Industrial Revolution. *Journal Of Innovation & Knowledge*, *8*(3), 100403. Https://Doi.Org/10.1016/J.Jik.2023.100403

Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. L. (2001). Manufacturing Advantage: Why High-Performance Work Systems Pay Off. *The Academy Of Management Review*, *26*(3), 459. Https://Doi.Org/10.2307/259189

Aust, I., Matthews, B., & Muller-Camen, M. (2020). Common Good Hrm: A Paradigm Shift In

Sustainable Hrm? *Human Resource Management Review*, *30*(3), 100705. Https://Doi.Org/10.1016/J.Hrmr.2019.100705

Bardoel, E. A., & Drago, R. (2021). Acceptance And Strategic Resilience: An Application Of Conservation Of Resources Theory. *Group And Organization Management*, *46*(4), 657–691. Https://Doi.Org/10.1177/10596011211022488

Bardoel, E. A., Pettit, T. M., De Cieri, H., & Mcmillan, L. (2014). Employee Resilience: An Emerging Challenge For Hrm. *Asia Pacific Journal Of Human Resources*, *52*(3), 279–297. Https://Doi.Org/10.1111/1744-7941.12033

Cantele, S., & Zardini, A. (2020). What Drives Small And Medium Enterprises Towards Sustainability? Role Of Interactions Between Pressures, Barriers, And Benefits. *Corporate Social Responsibility And Environmental Management*, *27*(1), 126–136. Https://Doi.Org/10.1002/Csr.1778

Chaudhary, R. (2020). Green Human Resource Management And Employee Green Behavior: An Empirical Analysis. *Corporate Social Responsibility And Environmental Management*, *27*(2), 630–641. Https://Doi.Org/10.1002/Csr.1827

Cooper, B., Wang, J., Bartram, T., & Cooke, F. L. (2019). Well-Being-Oriented Human Resource Management Practices And Employee Performance In The Chinese Banking Sector: The Role Of Social Climate And Resilience. *Human Resource Management*, *58*(1), 85–97. Https://Doi.Org/10.1002/Hrm.21934

Dongrey, R., & Rokade, V. (2021). Assessing The Effect Of Perceived Diversity Practices And Psychological Safety On Contextual Performance For Sustainable Workplace. *Sustainability 2021, Vol. 13, 13*(21). Https://Doi.Org/10.3390/Su132111653

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. Https://Doi.Org/10.1002/Hrm.21792

Edmondson, A. (1999). Psychological Safety And Learning Behavior In Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, *44*(2), 350–383. Https://Doi.Org/10.2307/2666999

Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014). Psychological Safety: The History, Renaissance, And Future Of An Interpersonal Construct. *Annual Review Of Organizational Psychology And Organizational Behavior*, *1*(Volume 1, 2014), 23–43. Https://Doi.Org/10.1146/Annurev-Orgpsych-031413-091305/Cite/Refworks

Elnakib, A., & Gallego-Roquelaure, V. (2025). Sustainable Human Resources Management In Small-Medium Enterprises In Developing Countries: A Systematic Literature Review. *Employee Relations*, *47*(5), 605–625. Https://Doi.Org/10.1108/Er-09-2024-0527

Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A., & Vracheva, V. (2017). Psychological Safety: A Meta-Analytic Review And Extension. *Personnel Psychology*, *70*(1), 113–165. Https://Doi.Org/10.1111/Peps.12183

FMI Jawa Timur XVIII 2026
e-ISSN: 3026-4499
Vol. 4
20-22 Oktober 2026

Guo, L., Chen, F., & Chen, L. (2025). How Does Digital Transformation Affect Corporate Sustainability Performance? Evidence From Listed Energy Companies In China. *Plos One*, *20*(6), E0325898. Https://Doi.Org/10.1371/Journal.Pone.0325898

Gupta, R., & Kaur, S. (2024). A 2-1-1 Multi-Level Perspective Of Understanding The Relationship Between Green Human Resource Management Practices, Green Psychological Climate, And Green Employee Behavior. *Corporate Social Responsibility And Environmental Management*, *31*(5), 4068–4084. Https://Doi.Org/10.1002/Csr.2778

Gyensare, M. A., Adomako, S., & Amankwah-Amoah, J. (2024). Green Hrm Practices, Employee Well-Being, And Sustainable Work Behavior: Examining The Moderating Role Of Resource Commitment. *Business Strategy And The Environment*, *33*(4), 3129–3141. Https://Doi.Org/10.1002/Bse.3642

Hair, J. F., Singh, S., Kaur, R., & Dana, L. P. (2022). A Primer On Partial Least Squares Structural Equation Modeling (Pls-Sem). *Sage Publication*, 384. Https://Uk.Sagepub.Com/En-Gb/Asi/A-Primer-On-Partial-Least-Squares-Structural-Equation-Modeling-Pls-Sem/Book270548

Hartmann, S., Weiss, M., Newman, A., & Hoegl, M. (2020). Resilience In The Workplace: A Multilevel Review And Synthesis. *Applied Psychology*, *69*(3), 913–959. Https://Doi.Org/10.1111/Apps.12191

He, H., & Harris, L. (2020). The Impact Of Covid-19 Pandemic On Corporate Social Responsibility And Marketing Philosophy. *Journal Of Business Research*, *116*, 176–182. Https://Doi.Org/10.1016/J.Jbusres.2020.05.030

Hendri, M. I. (2025). Exploring Factors Shaping Sustainable Employee Performance: A Systematic Literature Review. *Social Sciences & Humanities Open*, *11*, 101586. Https://Doi.Org/10.1016/J.Ssaho.2025.101586

Hobfoll, S. E. (1989). Conservation Of Resources: A New Attempt At Conceptualizing Stress. *American Psychologist*, *44*(3), 513–524. Https://Doi.Org/10.1037/0003-066x.44.3.513

Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J. P., & Westman, M. (2018). Conservation Of Resources In The Organizational Context: The Reality Of Resources And Their Consequences. *Annual Review Of Organizational Psychology And Organizational Behavior*, *5*(Volume 5, 2018), 103–128. Https://Doi.Org/10.1146/Annurev-Orgpsych-032117-104640

Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How Does Human Resource Management Influence Organizational Outcomes? A Meta-Analytic Investigation Of Mediating Mechanisms. *Https://Doi.Org/10.5465/Amj.2011.0088*, *55*(6), 1264–1294. Https://Doi.Org/10.5465/Amj.2011.0088

Karatepe, O. M., Hsieh, H., & Aboramadan, M. (2022). The Effects Of Green Human Resource Management And Perceived Organizational Support For The Environment On Green And Non-Green Hotel Employee Outcomes. *International Journal Of Hospitality Management*, *103*,

103202. Https://Doi.Org/10.1016/J.Ijhm.2022.103202

Kim, H. (2024). Psychosocial Safety Climate For Building Restaurant Employees' Meaning Of Work And Resilience. *Journal Of Human Resources In Hospitality & Tourism*, *23*(1), 128–148. Https://Doi.Org/10.1080/15332845.2023.2253684

Kramar, R. (2022). Sustainable Human Resource Management: Six Defining Characteristics. *Asia Pacific Journal Of Human Resources*, *60*(1), 146–170. Https://Doi.Org/10.1111/1744-7941.12321

Lawter, L., & Garnjost, P. (2025). Green Human Resource Management And Organizational Performance: A Systematic Review. *Sustainability 2025, Vol. 17, 17*(7). Https://Doi.Org/10.3390/Su17073132

Lee, J. Y. (2022). How Does Psychological Safety Foster Employee Performance? A Serial Multiple Mediation Of Job Crafting And Thriving. *International Journal Of Organization Theory & Behavior*, *25*(3–4), 98–112. Https://Doi.Org/10.1108/Ijotb-12-2021-0239

Lu, Y., Zhang, M. M., Yang, M. M., & Wang, Y. (2023). Sustainable Human Resource Management Practices, Employee Resilience, And Employee Outcomes: Toward Common Good Values. *Human Resource Management*, *62*(3), 331–353. Https://Doi.Org/10.1002/Hrm.22153

Marlapa, E. (2026). Green Hrm, Transformational Leadership, And Psychological Safety As Drivers Of Perceived Labour Productivity In Indonesian Manufacturing. *Discover Sustainability 2026 7:1*, *7*(1), 438-. Https://Doi.Org/10.1007/S43621-026-02792-Y

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

Newman, A., Donohue, R., & Eva, N. (2017). Psychological Safety: A Systematic Review Of The Literature. *Human Resource Management Review*, *27*(3), 521–535. Https://Doi.Org/10.1016/J.Hrmr.2017.01.001

Ones, D. S., & Dilchert, S. (2012). Environmental Sustainability At Work: A Call To Action. *Industrial And Organizational Psychology*, *5*(4), 444–466. Https://Doi.Org/10.1111/J.1754-9434.2012.01478.X

Paillé, P., Chen, Y., Boiral, O., & Jin, J. (2013). The Impact Of Human Resource Management On Environmental Performance: An Employee-Level Study. *Journal Of Business Ethics 2013 121:3*, *121*(3), 451–466. Https://Doi.Org/10.1007/S10551-013-1732-0

Qamar, F., Afshan, G., & Rana, S. A. (2023). Sustainable Hrm And Well-Being: Systematic Review And Future Research Agenda. *Management Review Quarterly 2023 74:4*, *74*(4), 2289–2339. Https://Doi.Org/10.1007/S11301-023-00360-6

Renwick, D. W. S., Redman, T., & Maguire, S. (2013a). 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

Sasaki, N., Inoue, A., Asaoka, H., Sekiya, Y., Nishi, D., Tsutsumi, A., & Imamura, K. (2022). The Survey Measure Of Psychological Safety And Its Association With Mental Health And Job Performance: A Validation Study And Cross-Sectional Analysis. *International Journal Of Environmental Research And Public Health 2022, Vol. 19, 19*(16). Https://Doi.Org/10.3390/Ijerph19169879

Shao, D., Ji, Y., Zhou, R., & Liu, T. (2025). Unpacking The Mixed Influences Of Sustainable Human Resource Management On Employee Resilience: Effects Of Challenge–Hindrance Appraisal And Trait Mindfulness. *Asia Pacific Journal Of Human Resources*, *63*(1), E12433. Https://Doi.Org/10.1111/1744-7941.12433

Strohmeier, S. (2020). Digital Human Resource Management: A Conceptual Clarification. *German Journal Of Human Resource Management*, *34*(3), 345–365. Https://Doi.Org/10.1177/2397002220921131

Tang, G., Chen, Y., Jiang, Y., Paillé, P., & Jia, J. (2018). Green Human Resource Management Practices: Scale Development And Validity. *Asia Pacific Journal Of Human Resources*, *56*(1), 31–55. Https://Doi.Org/10.1111/1744-7941.12147

Uddin, M. A., Rana, T., Al-Amin, M., Akter, R., & Biswas, S. R. (2025). Nexus Between Green Human Resource Management And Sustainable Performance In A Moderated Mediation Mechanism. *Business Strategy And Development*, *8*(3), E70144. Https://Doi.Org/10.1002/Bsd2.70144

Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Qi Dong, J., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital Transformation: A Multidisciplinary Reflection And Research Agenda. *Journal Of Business Research*, *122*, 889–901. Https://Doi.Org/10.1016/J.Jbusres.2019.09.022

Xintian, L., & Peng, P. (2023). Does Inclusive Leadership Foster Employee Psychological Resilience? The Role Of Perceived Insider Status And Supportive Organizational Climate. *Frontiers In Psychology*, *14*, 1127780. Https://Doi.Org/10.3389/Fpsyg.2023.1127780

Yong, J. Y., Yusliza, M. Y., Ramayah, T., Chiappetta Jabbour, C. J., Sehnem, S., & Mani, V. (2020). Pathways Towards Sustainability In Manufacturing Organizations: Empirical Evidence On The Role Of Green Human Resource Management. *Business Strategy And The Environment*, *29*(1), 212–228. Https://Doi.Org/10.1002/Bse.2359

Yong, J. Y., Yusliza, M.-Y., Ramayah, T., & Fawehinmi, O. (2019). *Nexus Between Green Intellectual Capital And Green Human Resource Management*. Https://Doi.Org/10.1016/J.Jclepro.2018.12.306

Zihan, W., & Makhbul, Z. K. M. (2024). Green Human Resource Management As A Catalyst For Sustainable Performance: Unveiling The Role Of Green Innovations. *Sustainability 2024, Vol. 16, 16*(4). Https://Doi.Org/10.3390/Su16041453

Seminar Nasional
FMI 2026 Surabaya
Prosiding

FMI Jawa Timur XVIII 2026

e-ISSN: 3026-4499
Vol. 4
20-22 Oktober 2026

Copyrights

Copyright for this article is retained by the author(s), with first publication rights granted to the journal.

This is an open-access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution license (http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)