

**THE INFLUENCE OF GREEN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT, GREEN HUMAN CAPITAL, AND GREEN INNOVATION ON ENVIRONMENTAL PERFORMANCE THROUGH GREEN HUMAN CAPITAL AND GREEN INNOVATION**

**Elysabeth Jane Pramudita, Andreas Wahyu Gunawan**

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Trisakti, Jakarta

Email: elysabeth122011907002@std.trisakti.ac.id, andreaswg@trisakti.ac.id

**Abstrak**

Penelitian ini menjelaskan bahwa penerapan praktik GHRM dapat dilihat dari daya tarik seleksi karyawan, termasuk memiliki komitmen terhadap lingkungan. Setelah itu dilakukan evaluasi yang lebih menekankan pada kinerja lingkungan. Selain itu, manajer perusahaan juga mendukung penuh karyawan atas kebijakan kelestarian lingkungan dan dukungan terhadap kompetensi lingkungan. Hasil pengujian juga membuktikan bahwa perusahaan benar-benar memperhatikan produk berlabel ramah lingkungan, termasuk mengurangi penggunaan bahan baku dalam proses pembuatannya. Hal lain dalam pengujian tersebut membuktikan adanya kemitraan organisasi dengan pemasok ramah lingkungan. Hasil penelitian ini memberikan wawasan dan membantu mengembangkan pengetahuan tentang kelestarian lingkungan untuk level manajerial yang mempengaruhi dampak Green Human Resource Management, Green Human Capital dan Green Innovation terhadap Kinerja Lingkungan Melalui Green Human Capital dan Green Innovation. Keempat variabel tersebut dikembangkan menjadi 21 (dua puluh satu) indikator pengukuran. Terdapat 8 (delapan) hipotesis yang diuji untuk menganalisis Kinerja Lingkungan di PT. Mitrakarya Cipta Gemilang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dari pengembangan 8 (delapan) hipotesis, terdapat 5 (lima) hipotesis yang didukung oleh pengaruh yang signifikan dan positif; dan terdapat 3 (tiga) hipotesis yang tidak didukung. Dari model yang dihasilkan terbukti bahwa GHRM berpengaruh terhadap Kinerja Lingkungan yang dimediasi oleh Green Human Capital.

**Kata Kunci:** Manajemen Sumber Daya Manusia Hijau, Kinerja Lingkungan, Inovasi Hijau.

**Abstract**

*This study describes that the application of GHRM practices can be seen from the attractiveness of employee selection, including having a commitment to environment. Followed an evaluation carried out more emphasis on environmental performance. In addition, company managers also fully support employees for environmental sustainability policies and support for environmental competence. The test results also prove that the company really considers eco-labelled products, including reducing the use of raw materials in the manufacturing process. Another thing in the test proves that there is an organization's partnership with environmentally friendly suppliers. The results of this study provide insight and help develop knowledge on environmental sustainability for the managerial level that influences the impact of Green Human Resource Management, Green Human Capital and Green Innovation on Environmental Performance Through Green Human Capital and Green Innovation. The four variables were developed into 21 (twenty-one) measurement indicators. There are 8 (eight) hypotheses tested to analyse Environmental Performance in PT. Mitrakarya Cipta Gemilang. The research findings show that from the development of 8 (eight) hypotheses, there are 5 (five) hypotheses that are supported by a*

*significant and positive effect; and there are 3 (three) hypotheses that are not supported. From the resulting model it has been proven that GHRM influences Environmental Performance mediated by Green Human Capital.*

---

**Keywords:** *Green Human Resource Management, Green Human Capital, Environmental Performance, Green Innovation.*

---

## PENDAHULUAN

Dari perspektif perusahaan, manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) atau *Human Resource Management* (HRM) memiliki peran penting dalam pencapaian keunggulan kompetitif yang berkelanjutan pada lingkungan bisnis (Xu, Zhang, Yang, & Wu, 2020). Perusahaan butuh mengelola korelasi dengan para pemangku kepentingan secara berkesinambungan (del-Castillo-Feito, Blanco-González, & Hernández-Perlines, 2022). Penyuplai dan organisasi dipengaruhi oleh integritas dan sepak terjang perusahaan itu sendiri, dimana pada akhirnya aktivitas tersebut juga mempengaruhi stabilitas korporasi (Silva, Nuzum, & Schaltegger, 2019). Proses tersebut, sebagai isu sentral bagi organisasi dalam membangun keunggulan kompetitif berlandaskan penciptaan nilai (delCastillo-Feito et al., 2022; Freudenreich, Lüdeke-Freund, & Schaltegger, 2020).

Teori pemangku kepentingan mengidentifikasi bahwa bagi organisasi tidak hanya hasil yang berlaku, namun juga jumlah tinjauan manajemen yang tidak bisa diabaikan dan harus ditentukan bagi kepentingan perusahaan. Penting bagi perusahaan untuk mencoba memahami dan peduli tentang pengaruh kegiatan organisasi terhadap pemasok yang terlibat. Ikatan inilah yang diharapkan agar organisasi dapat menanggapi kebutuhan sosial dan masalah yang melampaui kebijakan ekonomi (Freudenreich et al., 2020), menciptakan agen perubahan untuk perusahaan, dan menghindari hubungan dengan instansi yang tidak memenuhi ekspektasi perilaku sosial anggotanya (Fatma, Khan, & Rahman, 2019).

HRM menjadi tema yang sangat penting untuk penelitian saat ini, dibutuhkan pengkajian lebih jauh upaya mencapai titik optimal pengelolaan sumber daya manusia yang berkelanjutan dan bertanggung jawab secara sosial merupakan faktor terpenting dalam peningkatan kualitas hidup karyawan dan faktor penentu peningkatan dalam hal diferensiasi organisasi yang kompetitif dan berkelanjutan (Sun, 2020). Dibidang bisnis, HRM telah menjadi alat strategis untuk menciptakan nilai bisnis melalui keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Roscoe, Subramanian, Jabbour, & Chong, 2019). Selain itu, juga memainkan peran penting sebagai cara strategi bisnis yang dirancang sesuai implementasi indeksinya di berbagai tingkatan yakni korporat, kompetitif dan fungsional. Pada tingkat organisasi, HRM menghasilkan sumber daya dan kapasitas yang bernilai dan sulit ditiru (III, 2020) pada tingkat kompetitif, HRM mengkomunikasikan strategi diferensiasi (Kaufman, Barry, Wilkinson, & Gomez, 2021). Pada tingkat fungsional, HRM menyampaikan strategi berdasarkan inovasi, kualitas, dan transparan (Lei, Khamkhoutlavong, & Le, 2021; Mariappanadar, Maurer, Kramar, & Muller Camen, 2022; Silveira Ramalho & de Fátima Martins, 2022).

Fenomena lainnya yang butuh dipertimbangkan adalah pembangunan ekonomi yang cepat telah menyebabkan berbagai masalah lingkungan, dimana pemerintah dan perusahaan juga mengakui pentingnya kelestarian lingkungan dalam pembangunan sosial dan ekonomi (Eiadat dalam Hao., 2020). Tuntutan hukum dan kebijakan lingkungan, mengharuskan perusahaan bertindak proaktif mengadopsi praktik untuk menghadapi tantangan lingkungan. Di Indonesia sendiri kebijakan-kebijakan hukum terkait isu lingkungan hidup sudah banyak dikeluarkan. Diantaranya adalah UU No. 4 Tahun 2009 sebagaimana yang diatur dalam Pasal 99 dan 100, yang pokoknya menyebutkan tentang kewajiban bagi perusahaan pemegang IUP dan IUPK terkait rencana reklamasi dan rencana pascatambang serta wajib menyediakan dana jaminan reklamasi dan dana jaminan pascatambang. Peraturan lainnya yang terkait diantaranya PP No. 78 Tahun 2010 tentang Reklamasi dan Pascatambang, Permen ESDM No. 7 Tahun 2014 tentang Pelaksanaan Reklamasi dan Pascatambang Pada Kegiatan Usaha Pertambangan Mineral dan Batubara, Permen ESDM 26 tahun 2018 tentang pelaksanaan kaidah pertambangan yang baik dan pengawasan pertambangan serta Kepmen ESDM No. 1827K/30/MEM/2018 tentang Pedoman Pelaksanaan Kaidah Teknik Pertambangan yang Baik.

Berdasarkan tuntutan dari pemerintah, undang-undang lingkungan dan pemangku kepentingan tersebut, organisasi mulai mengadopsi manajemen sumber daya manusia ramah lingkungan atau *Green Human Resource Management* (GHRM) sebagai strategi untuk meningkatkan reputasi perusahaan dan

pencapaian tujuan lingkungan. Oleh karena itu Praktik GHRM menjadi penting upaya peningkatan kinerja lingkungan organisasi dan mencapai keunggulan kompetitif (Guerci & Carollo, 2016).

GHRM semakin diperlakukan sebagai instrumen untuk menentukan strategi hijau dan praktik pengelolaan lingkungan (Ren, Tang, & Jackson, 2018). GHRM mengacu pada HRM aspek pengelolaan lingkungan. Praktik GHRM dapat meningkatkan dan motivasi pekerja serta memberikan kesempatan untuk berpartisipasi dalam kegiatan hijau (Longoni, Luzzini, & Guerci, 2018). Praktik tersebut mencerminkan orientasi organisasi terhadap lingkungan dan bermanifestasi sebagai rangkaian praktik SDM yang ramah lingkungan, juga dapat membantu organisasi mencapai reputasi yang lebih baik dan meningkatkan kinerja lingkungan berkelanjutan (Tang, Chen, Jiang, Paillé, & Jia, 2018).

GHRM merupakan salah satu strategi penting yang kini semakin diakui untuk meningkatkan kinerja lingkungan dan pencapaian pembangunan yang berkelanjutan (Ren et al., 2018). Oleh sebab itu, semakin banyak penelitian yang menelaah bagaimana dan kapan GHRM mempengaruhi kinerja lingkungan, dan bagaimana menghasilkan keunggulan kompetitif organisasi. Temuan sebelumnya juga membuktikan bahwa GHRM berpengaruh memediasi hubungan antara tekanan pemangku kepentingan dan kinerja lingkungan organisasi (Guerci & Carollo, 2016). Penelitian O'Donohue dan Torungsa (2016) juga menyatakan bahwa GHRM berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan.

Organisasi harus berinvestasi untuk mengembangkan kecakapan dan pengetahuan khusus melalui pelatihan, yang dapat menciptakan kemampuan khusus yang tidak ada bandingnya. Hal lainnya, ketika organisasi memberdayakan pegawai serta mengambil bagian dalam keputusan perusahaan, pegawai termotivasi untuk berbagi pengetahuan dan kecakapannya dengan rekan kerja, sehingga mendukung adanya peningkatan pertukaran informasi yang berkaitan dengan pelestarian lingkungan dan sumber daya manusia. Praktik keterlibatan ramah lingkungan dapat menciptakan iklim bagi pegawai yang terlibat dengan masalah lingkungan, memberikan kesempatan untuk berbagi dan mengkomunikasikan pengetahuan dan keterampilan pekerja yang berhubungan dengan ramah lingkungan untuk pengelolaan lingkungan.

Penilaian kinerja adalah praktik penting HRM untuk meningkatkan *Human Capital Management* organisasi. *Human Capital* pada organisasi merupakan aset unik organisasi, dan pegawai berupa pengetahuan dan kemahiran ramah lingkungan yang unik untuk menciptakan dan meningkatkan peluang untuk inovasi ramah lingkungan (Song, Yu, & Xu, 2021).

Dengan memberikan umpan balik kepada pekerja yang berhubungan dengan kapasitas dan pengetahuannya, penilaian kinerja berfungsi untuk membantu, menjaga dan meningkatkan nilai dan keunikan HRM perusahaan. Penilaian kinerja ramah lingkungan dapat memberikan umpan balik kepada pegawai atas kontribusinya terhadap lingkungan, memotivasi karyawan untuk mencapai pengetahuan dan kecakapan lingkungan yang dibutuhkan dalam membangun *Green Human Capital*.

*Green Human Capital* dibutuhkan untuk pengelolaan lingkungan yang dapat menciptakan iklim untuk mentolerir kegagalan dan risiko *Green Innovation*. Organisasi memanfaatkan pengetahuan, kecakapan, dan toleransi pegawai untuk kegagalan dan ambiguitas yang secara positif mempengaruhi *Green Innovation*. Kebijakan dan kemahiran perusahaan yang dibutuhkan untuk pengelolaan lingkungan dan melekat pada pegawai dan manajer sangat penting untuk pengembangan *Green Innovation*. Ketika organisasi dihadapkan pada tekanan lingkungan, perusahaan menekankan *Green Innovation* untuk memenuhi tantangan lingkungan eksternal, dan *Green Human Capital* untuk dapat menghasilkan ide baru untuk produk atau proses *Green Product* (Chen & Chang, 2013).

*Green Innovation* merujuk pada inovasi yang dapat menanggulangi dampak lingkungan, yang juga sejalan dengan pencapaian tujuan lingkungan organisasi dan menghasilkan manfaatnya bagi lingkungan. Kinerja manajemen yang ramah lingkungan merupakan cara yang efektif untuk meningkatkan komitmen lingkungan karyawan, dengan demikian mendorong kemauan pegawai untuk terlibat dalam inovasi ramah lingkungan. Hal lainnya, upaya ramah lingkungan dapat memberikan manfaat dan ide kreatif untuk produk atau proses ramah lingkungan yang dapat menciptakan iklim perusahaan untuk inovasi. Dalam konteks ini, manager perusahaan harus mendorong pegawai untuk menjadi kreatif, tanpa takut gagal untuk inovasi produk atau proses ramah lingkungan (Chowhan, 2016).

Berdasarkan penelitian sebelumnya terkait *Green Innovation*, beberapa peneliti menyatakan bahwa perekrutan sumber daya manusia ramah lingkungan meningkatkan daya tarik organisasi dalam hal pengelolaan lingkungan, sebab mempekerjakan pekerja yang sejalan dengan nilai ramah lingkungan akan membuat pekerja terlibat dalam kegiatan yang lebih ramah lingkungan. Karyawan dengan tingkat

kemampuan yang tinggi dan kepekaan lingkungan dapat menciptakan ide-ide yang lebih berguna dan ide baru untuk pengelolaan lingkungan, sehingga meningkatkan *Green Innovation* organisasi. Dengan demikian, organisasi harus mempekerjakan pegawai yang aktif berpartisipasi dalam praktik lingkungan untuk menciptakan dan mempertahankan *Green Innovation* (Renwick, Redman, & Maguire, 2013).

Berpijak dari uraian peran penting *Green Human Resource Management* (GHRM), *Green Human Capital*, dan *Green Innovation* tersebut dalam pencapaian keunggulan kompetitif yang berkelanjutan pada lingkungan bisnis, penulis tertarik mengangkat dan mengembangkan penelitian pada PT Mitrakarya Cipta Gemilang yang memiliki fokus pengembangan bisnis berkelanjutan yang mengedepankan teknologi ramah lingkungan pada proses operasioal di sejumlah unit bisnisnya. Prinsip diversifikasi bisnis merupakan filosofi kunci dimana sejumlah proyek yang ditangani diantaranya pembangkit listrik tenaga surya, smelter nikel ramah dengan teknologi ramah lingkungan dan perkebunan jagung berteknologi tinggi yang terintegrasi dengan peternakan sapi.

Proyek pembangkit listrik tenaga surya berfokus pada pengembangan pembangkit listrik tenaga surya di beberapa lokasi di Indonesia, dimana saat ini perusahaan sedang dalam proses pengembangan konseptual hingga 100 MW proyek pembangkit listrik tenaga surya di Kalimantan Timur guna mendukung target *New Zero Emission* Indonesia pada tahun 2060. Diikuti proyek berikutnya perkebunan jagung dengan konsep pertanian jagung dengan teknologi *precision farming*. Kehadiran proyek yang didukung dengan fasilitas yang canggih diharapkan turut membantu membangun industrialisasi dan infrastruktur daerah serta menumbuhkan inovasi di sektor pertanian. Proyek selanjutnya adalah peternakan sapi untuk peternak lokal. Kehadiran proyek ini memberikan fasilitas peternakan untuk menampung hingga 200 ekor sapi, dimana anggota yang merupakan peternak lokal diharapkan mendapatkan fasilitas, pengetahuan, dan tempat belajar memelihara dan meningkatkan kelangsungan hidup ternak. Terakhir yakni proyek smelter nikel yang dibangun dengan konsep smelter nikel ramah lingkungan. Pabrik peleburan ini diharapkan memiliki kapasitas produksi 22.000 MT nikel per tahun. Jalur produksi Reduction-Kiln Electric Furnace (RKEF) 2 x 48 MVA dibangun untuk mencapai kapasitas produksi nikel yang dibutuhkan. Seluruh proyekproyek tersebut dapat menjadi bisnis berkelanjutan jika didukung dan disinergikan oleh manajemen strategis *Green Human Resource Management*, *Green Human Capital*, *Green Innovation* untuk mencapai peningkatan *Environmental Performance*.

Penelitian ini mengacu pada jurnal utama dan beberapa artikel pendukung, dimana artikel utama berdasarkan studi (Song et al., 2021) yang bertajuk *Effect of Green Human Resources Management and managerial environmental concern on Green Innovation*. Berikutnya digabungkan dengan artikel pendukung hasil studi (Fang, Shi, Gao, & Li, 2022) yang berjudul “*The mediating role of Green Innovation and Green culture in the relationship between Green Human Resource Management and environmental performance*”, berikut beberapa jurnal lainnya untuk uji korelasi antar variabel yang diteliti. Beberapa ringkasan artikel penelitian yang digunakan dalam penelitian ini ditampilkan pada Tabel 1.

Tabel 1. Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Hasil Penelitian			
			GHRM	GI	GHC	OP
1	Song et al., (2020)	<i>Effect of Green Human Resources Management and managerial environmental concern on Green Innovation</i> .	X	X		
			X		X	
			X	X	X	
2	Fang et al, 2022	The mediating role of <i>Green Innovation</i> and <i>Green culture</i> in the relationship between <i>Green Human Resource Management</i> and <i>environmental performance</i> ,	X			X
			X	X		
				X		X
3	Ramadan, 2022	Impact of <i>Strategic Management Practices</i> on <i>Organizational Performance</i> : Empirical Studies of Selected Firms in Libya			X	X

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini bermaksud untuk mengkaji lebih jauh bagaimana pengaruh *Green Human Resource Management*, *Green Innovation*, *Green Human Capital* terhadap *Environmental Performance* melalui *Green Innovation* dan *Green Human Capital* pada PT Mitrakarya Cipta Gemilang. Karena pentingnya mencapai keunggulan kompetitif untuk bisnis yang berkelanjutan. Selain itu PT Mitrakarya Cipta Gemilang menyadari pentingnya pembangunan yang ramah lingkungan untuk sosial, ekonomi dan lingkungan. Dengan demikian dilakukan penelitian yang bertujuan menelaah sejauh mana variabelvariabel yang berkaitan dengan praktik GHRM dapat mendukung peningkatan *Environmental Performance* melalui pengujian hipotesis.

Pengembangan penelitian ini merujuk pada temuan studi Song et al., (2020); Fang et al., (2022); Hao et al., (2020) dan (Joong et al., 2019) dengan menggunakan metode penelitian yang akan dilakukan yakni pendekatan kuantitatif, selanjutnya disajikan dalam bentuk narasi. Menurut Sugiyono (2018) penelitian kuantitatif adalah metode penelitian yang dipergunakan untuk meneliti populasi atau sampel tertentu, dengan Teknik pengambilan sampel secara random, pengumpulan data menggunakan instrument penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang sudah ditentukan.

Objek penelitian ini semua karyawan merupakan komponen analisis yang terdiri dari beberapa unit bisnis meliputi pembangkit listrik tenaga surya, perkebunan jagung berteknologi tinggi yang terintegrasi dengan peternakan sapi serta smelter nikel yang berlokasi di beberapa wilayah. PT Mitrakarya Cipta Gemilang merupakan perusahaan yang bergerak beberapa sektor unit bisnis. Desain penelitian yang diteliti memiliki keunikan pengujian hipotesis untuk menganalisis pengaruh *Green Human Resource Management*, *Green Innovation*, *Green Human Capital* terhadap *Environmental Performance* melalui *Green Innovation* dan *Green Human Capital*. Rancangan penelitian menggunakan *Hypotesis testing* untuk menguji hipotesis antar variabel.

Pengumpulan data primer dalam penelitian menggunakan dengan teknik “Kuesioner” dimana butir-butir pernyataan dalam kuesioner berdasarkan teori penelitian yang relevan dari temuan hasil peneliti terdahulu. Kuesioner adalah cara pengambilan data dengan menyerahkan daftar pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab oleh responden (Sugiyono, 2018). Penulis mendesain kuesioner dengan menggunakan google form kemudian dibagikan secara online melalui whatsapp dan sosial media lainnya. Populasi yang menjadi objek penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Mitrakarya Cipta Gemilang pada periode November – Desember 2022. Merujuk teori Sugiyono (2018) mengungkapkan bahwa populasi adalah bagian generalisasi yang memiliki obyek atau subyek serta memiliki kualitas dan sifat tertentu yang diputuskan oleh peneliti untuk dipelajari, untuk diambil kesimpulannya.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Deskripsi Data Penelitian

Deskripsi responden ini merupakan suatu proses mendeskripsikan para responden berdasarkan jenis kelamin, usia, pendidikan. Pada penelitian didapat sebanyak 228 responden dimana hasil ini diketahui dari jumlah hasil penyebaran kuesioner.

### Jenis Kelamin Responden

Berdasarkan Tabel 2, dapat dilihat bahwa mayoritas responden adalah pria yang terdiri dari 126 responden atau 55,3% dari total responden. Selain itu terdapat 102 responden atau 44,7% dari total responden yang merupakan wanita.

Tabel 2 Profil Responden Menurut Jenis Kelamin

Gender	Frekuensi	Persentase
Pria	126	55.3%
Wanita	102	44.7%

### Usia Responden

Berdasarkan Tabel 3, dapat dilihat bahwa mayoritas responden berusia antara 31-40 tahun yang terdiri dari 108 responden atau 47,4% dari total responden. Selain itu terdapat 58 responden (25,4%) dengan usia 41-

50 tahun, 37 responden (16,2%) dengan usia 20-30 tahun dan 25 responden (11%) dengan usia lebih dari 50 tahun.

Tabel 3 Profil Responden Menurut Usia

Usia	Frekuensi	Persentase
20-30 Tahun	37	16.2%
30-40 Tahun	108	47.4%
40-50 Tahun	58	25.4%
> 50 tahun	25	11.0%

### Pengalaman Kerja Responden

Berdasarkan Tabel 4, dapat dilihat bahwa mayoritas responden telah memiliki pengalaman kerja selama 6-10 tahun yang terdiri dari 84 responden atau 36,8% dari total responden. Selain itu terdapat 62 responden (27,2%) dengan pengalaman 11-15 tahun, 38 responden (16,7%) lebih dari 20 tahun, 30 responden (13,2%) dan 14 responden (6,1%) dengan pengalaman 15-20 tahun.

Tabel 4 Profil Responden Menurut Pengalaman Kerja

Pengalaman	Frekuensi	Persentase
1-5 Tahun	30	13.2%
6-10 tahun	84	36.8%
11-15 Tahun	62	27.2%
15-20 Tahun	14	6.1%
> 20 Tahun	38	16.7%

### Posisi Responden

Berdasarkan Tabel 5, dapat dilihat bahwa mayoritas responden dalam penelitian ini adalah *sales manager* yang terdiri dari 78 responden atau 34,2% dari total responden. Selain itu terdapat 72 responden (31,6%) *finance manager*, 50 responden (21,9%) *HR manager* dan 28 responden (12,3%) *IT manager*.

Tabel 5. Profil Responden Berdasarkan Posisi

Posisi	Frekuensi	Persentase
IT Manager	28	12.3%
HR Manager	50	21.9%
Finance Manager	72	31.6%
Sales Manager	78	34.2%

### Pendidikan Responden

Berdasarkan Tabel 6, dapat dilihat bahwa mayoritas responden yang terdiri dari 159 responden (69,7%) memiliki pendidikan sarjana. Selain itu terdapat 54 responden (23,7%) dengan pendidikan magister, 10 responden (4,4%) diploma dan 5 responden (2,2%) SMA.

Tabel 6 Profil Responden Berdasarkan Pendidikan

Pengalaman	Frekuensi	Persentase
SMA	5	2.2
Diploma	10	4.4
Sarjana	159	69.7
Magister	54	23.7

### Ukuran Perusahaan Responden

Berdasarkan Tabel 7, mayoritas responden dalam penelitian ini bekerja pada perusahaan dengan ukuran 501-1000 karyawan yang terdiri dari 90 responden atau 39,5% dari total responden. Selain itu terdapat 53 responden (23,2%) dengan ukuran perusahaan 201-500, 49 responden (21,5%) 50-100, 25 responden (11%) dengan ukuran kurang dari 50 karyawan, 7 responden (3,1%) 101-200 karyawan dan 4 responden (1,8%) dengan ukuran lebih dari 1000 karyawan.

Tabel 7 Profil Responden Berdasarkan Ukuran Perusahaan

Ukuran Perusahaan	Frekuensi	Persentase
< 50	25	11.0%
50-100	49	21.5%
101-200	7	3.1%
201-500	53	23.2%
501-1000	90	39.5%
> 1000	4	1.8%

### Usia Perusahaan Responden

Berdasarkan Tabel 8, dapat dilihat bahwa mayoritas usia perusahaan responden adalah 6-10 tahun yang terdiri dari 115 responden atau 50,4% dari total responden. Selain itu terdapat 60 responden (26,3%) dengan usia perusahaan lebih dari 15 tahun, 31 responden (13,6%) dengan usia 2-5 tahun, 19 responden (8,3%) dengan usia 11-15 tahun dan 3 responden (1,3%) dengan usia kurang dari 2 tahun.

Tabel 8 Profil Responden Berdasarkan Usia Perusahaan

Usia Perusahaan	Frekuensi	Persentase
< 2 Tahun	3	1.3%
2-5 Tahun	31	13.6%
6-10 Tahun	115	50.4%
11-15 Tahun	19	8.3%
> 15 Tahun	60	26.3%

### Jenis Perusahaan Responden

Berdasarkan Tabel 9, dapat dilihat bahwa mayoritas jenis perusahaan adalah milik pribadi yang terdiri dari 190 responden atau 83,3 % dari total responden. Selain itu terdapat 19 responden (8,3%) lainnya, 12 responden (5,3%) *Joint Venture* dan 7 responden (5,3%) didanai asing.

Tabel 9 Profil Responden Berdasarkan Jenis Perusahaan

Jenis Perusahaan	Frekuensi	Persentase
Milik Pribadi	190	83.3%
Didanai Asing	7	3.1%
Joint Venture	12	5.3%
Lainnya	19	8.3%

### Statistik Deskriptif

Pengujian statistik deskriptif digunakan untuk mendeskripsikan dan menggambarkan suatu data secara terperinci. Pengujian statistik deskriptif pada penelitian ini, ditinjau berdasarkan dengan nilai *mean* dan standar deviasi, dimana nilai *mean* merupakan nilai-rata-rata dari jawaban responden, sedangkan nilai

standar deviasi menunjukkan variasi dari jawaban responden (sekaran dan Bougie, 2016). Jika nilai dari standar deviasi diperoleh semakin mendekati nilai nol, artinya jawaban dari responden semakin tidak bervariasi, namun, jika standar deviasi yang diperoleh semakin menjauhi nilai nol, artinya jawaban dari responden semakin bervariasi, berikut merupakan hasil perhitungan statistik deskriptif dari setiap variabel yang dijelaskan melalui rata-rata (*mean*) dan standar deviasi.

Tabel 10 Statistik Deskriptif GHRM

<b>Indikator</b>	<b>Mean</b>	<b>Std Deviasi</b>
Seleksi karyawan yang mengerti standar lingkungan	3.9079	.84234
Daya tarik seleksi karyawan adalah komitmennya terhadap lingkungan	4.0351	.68244
Adanya pelatihan tentang lingkungan untuk karyawan	3.9561	.78410
Adanya pelatihan tentang lingkungan untuk manager	3.9649	.78454
Evaluasi manager melingkupi kinerja lingkungan	3.4912	.99996
Evaluasi karyawan melingkupi kinerja lingkungan	3.4561	1.02084
kompensasi yang diberikan berdasarkan kinerja terhadap lingkungan	3.3728	1.06880
<b>Green Human Resource Management</b>	3.7406	.68729

Sumber: Data Primer diolah. 2022

Nilai rata-rata untuk variabel *Green Human Resource Management* adalah 3.7406 yang menunjukkan responden dalam penelitian ini merasakan para perusahaan telah menerapkan *Green Human Resource Management* dengan baik. Nilai rata-rata tertinggi adalah 4.0351 yang menunjukkan daya tarik seleksi karyawan adalah komitmennya terhadap lingkungan. Nilai rata-rata terendah adalah 3.4561 yang menunjukkan responden merasa Evaluasi karyawan cukup melingkupi kinerja lingkungan.

Tabel 11 Statistik Deskriptif *Green Human Capital*

<b>Indikator</b>	<b>Mean</b>	<b>STD Deviasi</b>
Manager di perusahaan mendukung penuh karyawannya untuk mencapai tujuan perlindungan lingkungan	4.3772	.68193
Kompetensi karyawan terhadap kelestarian lingkungan di perusahaan lebih baik daripada pesaing utamanya	3.6798	.78988
Tingkat kooperatif kerja tim tentang pelestarian lingkungan di perusahaan lebih baik daripada pesaing utamanya	3.7325	.67256
<b>Green Human Capital</b>	3.9298	.55350

Sumber: Data Primer diolah. 2022

Variabel *Green Human Capital* memiliki rata sebesar 3.9298 perusahaan telah memiliki *Green Human Capital* yang baik. Nilai rata-rata tertinggi adalah 4.3772 yang menunjukkan bahwa responden setuju bahwa manager di perusahaan mendukung penuh karyawannya untuk mencapai tujuan perlindungan lingkungan. Sementara itu nilai rata-rata terendah adalah 3.6798 yang menunjukkan responden setuju kompetensi karyawan terhadap kelestarian lingkungan di perusahaan lebih baik daripada pesaing utamanya.

Tabel 12 Statistik Deskriptif *Green Innovation*

<b>Indikator</b>	<b>Mean</b>	<b>Std Deviasi</b>
Perusahaan menggunakan jumlah bahan paling sedikit dalam menyusun dan melakukan pengembangan atau desain produk	4.2368	.83220
Perusahaan berhati-hati mempertimbangan apakah produk mudah di daur ulang, digunakan kembali, dan mudah terurai dalam melakukan pengembangan atau desain produk	4.5263	.70505
Proses manufaktur perusahaan efektif mengurangi emisi zat atau limbah berbahaya	4.3553	.74569



Proses manufaktur perusahaan mengurangi konsumsi air, listrik, batu bara atau minyak	4.1447	.76896
Proses manufaktur perusahaan mengurangi penggunaan bahan mentah	4.0175	.81270
<b>Green Innovation</b>	4.2561	.65383

Sumber: Data Primer diolah. 2022

Nilai rata-rata untuk variabel *Green Innovation* adalah 4.2561 yang menunjukkan responden merasakan perusahaan memiliki *Green Innovation* yang baik. Nilai rata-rata tertinggi adalah 4.5263 yang menunjukkan Perusahaan berhati-hati mempertimbangan apakah produk mudah di daur ulang, digunakan kembali, dan mudah terurai dalam melakukan pengembangan atau desain produk. Sementara itu nilai rata-rata terendah adalah 4.0175 yang menunjukkan Proses manufaktur perusahaan mengurangi penggunaan bahan mentah.

Tabel 13 Statistik Deskriptif *Performance*

Indikator	Mean	STD Deviasi
Adanya inisiatif pengendalian polusi di perusahaan	4.4123	.75456
Adanya penggunaan teknologi ramah lingkungan	4.6140	.65717
Adanya kemitraan dengan organisasi dan pemasok yang ramah lingkungan	3.6930	.74061
<b>Performance</b>	4.2398	.53192

Sumber: Data Primer diolah. 2022

Nilai rata-rata untuk variabel *Performance* adalah 4.2398 yang menunjukkan responden merasakan perusahaan memiliki kinerja yang baik. Nilai rata-rata tertinggi adalah 4.6140 yang menunjukkan perusahaan menggunakan teknologi ramah lingkungan. Sementara itu nilai rata-rata terendah adalah 3.6930 yang menunjukkan Adanya kemitraan dengan organisasi dan pemasok yang ramah lingkungan.

### Hasil Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode statistik, dengan menggunakan analisis struktural, karena menurut (sekar dan Bougie, 2016), metode ini dapat memprediksi perubahan-perubahan dalam variabel terikat (dependen) yang dikaitkan dengan perubahan yang terjadi pada variabel tidak terikat (independen). Batas toleransi kesalahan yang digunakan adalah 5 % ( $\alpha=0,05$ ) dengan dasar pengambilan keputusan sebagai berikut:

1. Jika  $p\text{-value} \leq 0,05$  maka  $H_0$  ditolak artinya, terdapat pengaruh yang signifikan. Kesimpulan yang diambil, keputusan hipotesis diterima
2. Jika  $p\text{-value} > 0,05$  maka  $H_0$  diterima artinya tidak terdapat pengaruh yang signifikan, kesimpulan yang diambil, keputusan hipotesis ditolak

Tabel 14 Hasil Pengujian Hipotesis

Indikator	Koefisien	P-Value	Keputusan
H1: Terdapat Pengaruh dari GHRM terhadap <i>Green Human Capital</i>	0.561	0.000	H1 Didukung
H2: Terdapat Pengaruh dari GHRM terhadap <i>Green Innovation</i>	0.049	0.271	H2 Gagal Didukung
H3: Terdapat Pengaruh dari GHRM terhadap <i>Performance</i>	0.078	0.079	H3 Gagal Didukung
H4: Terdapat Pengaruh <i>Green Human Capital</i> Terhadap <i>Green Innovation</i>	0.484	0.000	H4 Didukung
H5: Terdapat Pengaruh <i>Green Human Capital</i> Terhadap <i>Performance</i>	0.591	0.010	H5 Didukung
H6: Terdapat Pengaruh <i>Green Innovation</i> terhadap <i>Performance</i>	0.679	0.000	H6 Didukung

H7: Terdapat pengaruh dari GHRM terhadap <i>Performance</i> dengan mediasi <i>Green Human Capital</i>	0.084	0.014	H7 Didukung
H8: Terdapat pengaruh dari GHRM terhadap <i>Performance</i> dengan mediasi <i>Green Innovation</i>	0.033	0.273	H8 Gagal Didukung

### Hasil Pengujian Hipotesis 1

Hipotesis 1 menguji pengaruh pengaruh dari GHRM terhadap *Green Human Capital* dengan bunyi hipotesis nol ( $H_0$ ) dan hipotesis alternatif ( $H_a$ ) sebagai berikut:

$H_{01}$ : Tidak Terdapat Pengaruh dari GHRM terhadap *Green Human Capital*

$H_1$ : Terdapat Pengaruh dari GHRM terhadap *Green Human Capital*

Dari hasil pengujian hipotesis diketahui bahwa nilai signifikan untuk hubungan antara variabel GHRM terhadap *Green Human Capital* adalah sebesar  $0.000 < 0,05$  dengan nilai koefisien sebesar 0.561. Hasil ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari GHRM terhadap *Green Human Capital* sehingga hipotesis pertama dalam penelitian ini dapat didukung.

### Hasil Pengujian Hipotesis 2

Hipotesis 2 menguji pengaruh pengaruh dari GHRM terhadap *Green Innovation* dengan bunyi hipotesis nol ( $H_0$ ) dan hipotesis alternatif ( $H_a$ ) sebagai berikut:

$H_{02}$ : Tidak terdapat Pengaruh dari GHRM terhadap *Green Innovation*

$H_2$ : Terdapat Pengaruh dari GHRM terhadap *Green Innovation*

Dari hasil pengujian hipotesis diketahui bahwa nilai signifikan untuk hubungan antara variabel GHRM terhadap *Green Innovation* adalah sebesar  $0.271 > 0,05$  dengan nilai koefisien sebesar 0.049. Hasil ini menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari GHRM terhadap *Green Innovation* sehingga hipotesis kedua dalam penelitian ini gagal didukung

### Hasil Pengujian Hipotesis 3

Hipotesis 3 menguji pengaruh pengaruh dari GHRM terhadap *performance* dengan bunyi hipotesis nol ( $H_0$ ) dan hipotesis alternatif ( $H_a$ ) sebagai berikut:

$H_{03}$ : Tidak terdapat Pengaruh dari GHRM terhadap *performance*

$H_3$  : Terdapat Pengaruh dari GHRM terhadap *performance*

Dari hasil pengujian hipotesis diketahui bahwa nilai signifikan untuk hubungan antara variabel GHRM terhadap *performance* adalah sebesar  $0.079 > 0,05$  dengan nilai koefisien sebesar 0.078. Hasil ini menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari GHRM terhadap *performance* sehingga hipotesis ketiga dalam penelitian ini gagal didukung.

### Hasil Pengujian Hipotesis 4

Hipotesis 4 menguji pengaruh pengaruh dari *Green Human Capital* Terhadap *Green Innovation* dengan bunyi hipotesis nol ( $H_0$ ) dan hipotesis alternatif ( $H_a$ ) sebagai berikut:

$H_{04}$ : Tidak terdapat Pengaruh *Green Human Capital* Terhadap *Green Innovation*

$H_4$  : Terdapat Pengaruh *Green Human Capital* Terhadap *Green Innovation*

Dari hasil pengujian hipotesis diketahui bahwa nilai signifikan untuk hubungan antara variabel *Green Human Capital* terhadap *Green Innovation* adalah sebesar  $0.000 < 0,05$  dengan nilai koefisien sebesar 0.484. Hasil ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari *Green Human Capital* Terhadap *Green Innovation* sehingga hipotesis keempat dalam penelitian ini dapat didukung.

### Hasil Pengujian Hipotesis 5

Hipotesis 5 menguji pengaruh pengaruh dari *Green Human Capital* Terhadap *performance* dengan bunyi hipotesis nol ( $H_0$ ) dan hipotesis alternatif ( $H_a$ ) sebagai berikut:

$H_{05}$ : Tidak terdapat Pengaruh *Green Human Capital* Terhadap *performance*

$H_5$  : Terdapat Pengaruh *Green Human Capital* Terhadap *performance*

Dari hasil pengujian hipotesis diketahui bahwa nilai signifikan untuk hubungan antara variabel *Green Human Capital* terhadap *performance* adalah sebesar  $0.010 < 0,05$  dengan nilai koefisien sebesar 0.591. Hasil ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari *Green Human Capital* Terhadap *performance* sehingga hipotesis kelima dalam penelitian ini dapat didukung.

#### **Hasil Pengujian Hipotesis 6**

Hipotesis 6 menguji pengaruh pengaruh dari *Green Innovation* terhadap *performance* dengan bunyi hipotesis nol ( $H_0$ ) dan hipotesis alternatif ( $H_a$ ) sebagai berikut:

$H_{06}$ : Tidak terdapat Pengaruh *Green Innovation* terhadap *Performance*

$H_6$  : Terdapat Pengaruh *Green Innovation* terhadap *Performance*

Dari hasil pengujian hipotesis diketahui bahwa nilai signifikan untuk hubungan antara variabel *Green Innovation* terhadap *performance* adalah sebesar  $0.000 < 0,05$  dengan nilai koefisien sebesar 0.679. Hasil ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari *Green Innovation* terhadap *performance* sehingga hipotesis keenam dalam penelitian ini dapat didukung.

#### **Hasil Pengujian Hipotesis 7**

Hipotesis 7 menguji pengaruh GHRM terhadap *Performance* dengan mediasi *Green Human Capital* dengan bunyi hipotesis nol ( $H_0$ ) dan hipotesis alternatif ( $H_a$ ) sebagai berikut:

$H_{07}$ : Tidak Terdapat pengaruh dari GHRM terhadap *Performance* dengan mediasi *Green Human Capital*

$H_7$  : Terdapat pengaruh dari GHRM terhadap *Performance* dengan mediasi *Green Human Capital*

Dari hasil pengujian hipotesis diketahui bahwa nilai signifikan untuk hubungan antara variabel GHRM terhadap *Performance* dengan mediasi *Green Human Capital* adalah sebesar  $0.014 < 0,05$  dengan nilai koefisien sebesar 0.084. Hasil ini menunjukkan bahwa GHRM terhadap *Performance* dengan mediasi *Green Human Capital* sehingga hipotesis ketujuh dalam penelitian ini dapat didukung. Adapun dari hasil uji mediasi diketahui bahwa nilai pengaruh langsung dari GHRM terhadap *Performance* adalah tidak signifikan, sementara pengaruh tidak langsung dengan menggunakan variabel *Green Human Capital* adalah signifikan dengan pengaruh positif. Oleh karena itu dikarenakan pengaruh dari GHRM terhadap *performance* hanya dilakukan melalui *Green Human Capital*, maka mediasi dari GHC adalah bentuk mediasi penuh atau full mediation.

#### **Hasil Pengujian Hipotesis 8**

Hipotesis 8 menguji pengaruh GHRM terhadap *Performance* dengan mediasi *Green Innovation* dengan bunyi hipotesis nol ( $H_0$ ) dan hipotesis alternatif ( $H_a$ ) sebagai berikut:

$H_{08}$ : Tidak Terdapat pengaruh dari GHRM terhadap *Performance* dengan mediasi *Green Innovation*

$H_8$  : Terdapat pengaruh dari GHRM terhadap *Performance* dengan mediasi *Green Innovation*

Dari hasil pengujian hipotesis diketahui bahwa nilai signifikan untuk hubungan antara variabel GHRM terhadap *Performance* dengan mediasi *Green Innovation* adalah sebesar  $0.273 > 0,05$  dengan nilai koefisien sebesar 0.033. Hasil ini menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh dari GHRM terhadap *Performance* dengan mediasi *Green Innovation* sehingga hipotesis kedelapan dalam penelitian ini gagal untuk didukung.

#### **Pembahasan Hasil Penelitian**

Hipotesis pertama menguji pengaruh dari GHRM terhadap *Green Human Capital*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa GHRM memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Green Human Capital*. Hal ini menunjukkan praktek yang baik dari GHRM yang dilakukan sebuah perusahaan akan mendorong penciptaan *Green Human Capital* yang lebih baik. GHRM akan dapat menjadi panduan bagi perilaku ramah lingkungan dari karyawan yang lebih konsisten sesuai dengan tujuan lingkungan dari perusahaan (Harvey, Williams, & Probert, 2013). Adanya praktek GHRM juga akan mendorong karyawan dan memberikan informasi dan umpan balik terhadap karyawan terkait dengan peningkatan keahlian dan juga pengetahuan karyawan terkait lingkungan yang berkontribusi terhadap pembentukan *Green Human*

*Capital*. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Song (2020) yang menunjukkan terdapat pengaruh dari GHRM terhadap *Green Human Capital*.

Hasil pengujian hipotesis kedua menunjukkan bahwa GHRM tidak memiliki pengaruh terhadap *Green Innovation*. Hal ini menunjukkan bahwa GHRM bukanlah faktor yang dapat meningkatkan *Green Innovation*. Menurut Song (2020) praktek GHRM akan meningkatkan keahlian dan pengetahuan terhadap karyawan terkait lingkungan yang akhirnya akan mendorong inovasi terkait lingkungan dari karyawan. Namun penelitian ini menunjukkan tidak terdapat pengaruh dari GHRM terhadap *Green Innovation*, dimana hal ini dapat terjadi karena tidak semua responden dalam penelitian ini dapat memiliki waktu untuk memikirkan inovasi dan hanya melakukan pekerjaan rutin yang memang menjadi tanggung jawabnya. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Song (2020) yang menunjukkan adanya pengaruh GHRM terhadap *Green Innovation*.

Hasil pengujian hipotesis ketiga menunjukkan bahwa GHRM tidak memiliki pengaruh terhadap *Environmental Performance*. Hal ini menunjukkan bahwa GHRM bukanlah faktor yang dapat mendorong kinerja terkait lingkungan dari karyawan. Praktek-praktek HRM seperti evaluasi kinerja ramah lingkungan dan juga pelatihan ramah lingkungan diharapkan akan menghasilkan kinerja lingkungan perusahaan yang lebih baik. Namun hasil penelitian menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh dari GHRM terhadap *Environmental Performance*. Hal ini dapat terjadi karena konsep dari GHRM ini masih relatif baru untuk karyawan dan perusahaan di Indonesia. Hasil penelitian ini tidak mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Fang et al (2022) yang menunjukkan adanya pengaruh dari GHRM terhadap *Environmental Performance*.

Hasil pengujian hipotesis kelima menunjukkan adanya pengaruh dari *Green Human Capital* terhadap *Environmental performance*. Hal ini menunjukkan *Green Human Capital* akan dapat meningkatkan kinerja dari perusahaan khususnya terkait kinerja lingkungan. Hal ini dapat terjadi karena ketika perusahaan memiliki *Green Human Capital* yang tinggi, hal tersebut menunjukkan karyawan memiliki kemampuan, keahlian dan juga pengetahuan terkait lingkungan sehingga akan mendorong kinerja.

Hasil pengujian hipotesis keenam menunjukkan adanya pengaruh dari *Green Innovation* terhadap *Performance*. Hal ini menunjukkan bahwa ketika perusahaan memiliki inovasi ramah lingkungan yang baik, maka hal tersebut akan mendorong kinerja terkait lingkungan yang juga baik. Hal ini dapat terjadi karena dengan adanya penerapan *Green* lingkungan yang baik, perusahaan akan menerapkan proses produksi, inovasi produk yang ramah lingkungan akan mengurangi dampak negatif dari lingkungan sehingga berdampak pada kinerja lingkungan. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Fang et al (2022) yang menunjukkan adanya pengaruh dari *Green Innovation* terhadap *performance*.

Hasil pengujian hipotesis ketujuh menunjukkan bahwa *Green Human Capital* dapat memediasi pengaruh dari GHRM terhadap *performance*. Hal ini dapat terjadi karena GHRM akan menyediakan praktek seperti pelatihan dan juga insentif atau kebijakan yang terkait lingkungan dan hal tersebut akan mendorong penciptaan *Green Human Capital* yang lebih tinggi yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja lingkungan dari perusahaan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian dari Song et al (2022) dan juga Alhajjar (2015) yang menunjukkan adanya mediasi *Green Human Capital* terhadap pengaruh GHRM terhadap kinerja perusahaan terkait lingkungan.

Hasil pengujian hipotesis terakhir menunjukkan bahwa *Green Innovation* tidak dapat memediasi pengaruh dari GHRM terhadap *performance*. Hal ini dapat terjadi karena GHRM tidak memiliki pengaruh langsung terhadap *Green Innovation*. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian dari Song et al (2022) dan juga Fang et al (2022) yang menunjukkan adanya mediasi *Green Innovation* terhadap pengaruh GHRM terhadap kinerja perusahaan terkait lingkungan.

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil pengujian analisis pada pembahasan bab sebelumnya untuk mengkaji “Pengaruh Green Human Resource Management, Green Human Capital dan Green Innovation terhadap Environmental

Performance melalui Green Human Capital dan Green Innovation pada PT MITRAKARYA CIPTA GEMILANG”, maka kesimpulan dari penelitian ini adalah:

Terdapat pengaruh positif dan signifikan dari GHRM terhadap Green Human Capital, Tidak terdapat pengaruh positif dari GHRM terhadap Green Innovation, Tidak terdapat pengaruh positif dari GHRM terhadap Performance, Terdapat pengaruh positif dan signifikan dari Green Human Capital terhadap Green Innovation, Terdapat pengaruh positif dan signifikan Green Human Capital terhadap Performance, Terdapat pengaruh positif dan signifikan Green Innovation terhadap Performance, Terdapat pengaruh positif dan signifikan dari GHRM terhadap Performance di mediasi Green Human Capital, Tidak terdapat pengaruh positif dari GHRM terhadap Performance di mediasi Green Innovation.

## BIBLIOGRAFI

- Chen, Yu Shan, & Chang, Ke Chiun. (2013). The nonlinear effect of green innovation on the corporate competitive advantage. *Quality & Quantity*, 47(1), 271–286. <https://doi.org/10.1007/s11135-011-9518-x>.
- Chowhan, James. (2016). Unpacking the black box: understanding the relationship between strategy, HRM practices, innovation and organizational performance. *Human Resource Management Journal*, 26(2), 112–133. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/1748-8583.12097>.
- del-Castillo-Feito, Cristina, Blanco-González, Alicia, & Hernández-Perlines, Felipe. (2022). The impacts of socially responsible human resources management on organizational legitimacy. *Technological Forecasting and Social Change*, 174, 121274. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121274>
- Fang, Liuyue, Shi, Shengxu, Gao, Jingzu, & Li, Xiayun. (2022). *The mediating role of green innovation and green culture in the relationship between green human resource management and environmental performance*. 1–25. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0274820>.
- Fatma, Mobin, Khan, Imran, & Rahman, Zillur. (2019). Striving for legitimacy through CSR: an exploration of employees responses in controversial industry sector. *Social Responsibility Journal*, 15(7), 924–938. <https://doi.org/10.1108/SRJ-07-2017-0116>.
- Freudenreich, Birte, Lüdeke-Freund, Florian, & Schaltegger, Stefan. (2020). A Stakeholder Theory Perspective on Business Models: Value Creation for Sustainability. *Journal of Business Ethics*, 166(1), 3–18. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04112-z>.
- Guerci, Marco, & Carollo, Luca. (2016). A paradox view on green human resource management: insights from the Italian context. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(2), 212–238. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1033641>.
- Harvey, Geraint, Williams, Karen, & Probert, Jane. (2013). Greening the airline pilot: HRM and the green performance of airlines in the UK. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(1), 152–166. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.669783>.
- III, Harry J. Van Buren. (2020). The value of including employees: a pluralist perspective on sustainable HRM. *Employee Relations: The International Journal*. Joong, Yong, Gon, Woo, Choi, Hyung min, & Phetvaroon, Kullada. (2019). International Journal of Hospitality Management The effect of green human resource management on hotel employees’ eco-friendly behavior and environmental performance. *International Journal of Hospitality Management*, 76(August 2017), 83–93. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.04.007>
- Kaufman, Bruce E., Barry, Michael, Wilkinson, Adrian, & Gomez, Rafael. (2021). Alternative balanced scorecards built from paradigm models in strategic HRM and employment/industrial relations and used to measure the state of employment relations and HR system performance across U.S. workplaces. *Human Resource Management Journal*, 31(1), 65–92. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/1748-8583.12271>.

- Lei, Hui, Khamkhoutlavong, Mathida, & Le, Phong Ba. (2021). Fostering exploitative and exploratory innovation through HRM practices and knowledge management capability: the moderating effect of knowledge-centered culture. *Journal of Knowledge Management*, 25(8), 1926–1946. <https://doi.org/10.1108/JKM-07-2020-0505>.
- Longoni, Annachiara, Luzzini, Davide, & Guerci, Marco. (2018). Deploying Environmental Management Across Functions: The Relationship Between Green Human Resource Management and Green Supply Chain Management. *Journal of Business Ethics*, 151(4), 1081–1095. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3228-1>.
- Mariappanadar, Sugumar, Maurer, Iris, Kramar, Robin, & Muller-Camen, Michael. (2022). Is it a sententious claim? An examination of the quality of occupational health, safety and well-being disclosures in global reporting initiative reports across industries and countries. *International Business Review*, 31(2). <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2021.10>.
- Ren, Shuang, Tang, Guiyao, & Jackson, Susan. (2018). Green human resource management research in emergence: A review and future directions. *Asia Pacific Journal of Management*, 35(3), 769–803. <https://doi.org/10.1007/s10490-017-9532-1>.
- Renwick, Douglas W. S., Redman, Tom, & Maguire, Stuart. (2013). Green Human Resource Management: A Review and Research Agenda\*. *International Journal of Management Reviews*, 15(1), 1–14. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00328.x>.
- Roscoe, Samuel, Subramanian, Nachiappan, Jabbour, Charbel J. C., & Chong, Tao. (2019). Green human resource management and the enablers of green organisational culture: Enhancing a firm's environmental performance for sustainable development. *Business Strategy and the Environment*, 28(5), 737–749. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/bse.2277>.
- Silva, Samanthi, Nuzum, Anne Katrin, & Schaltegger, Stefan. (2019). Stakeholder expectations on sustainability performance measurement and assessment. A systematic literature review. *Journal of Cleaner Production*, 217, 204–215. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.01.203>.
- Silveira Ramalho, Thiago, & de Fátima Martins, Maria. (2022). Sustainable Human Resource Management in the Supply Chain: A new framework. *Cleaner Logistics and Supply Chain*, 5, 100075. [://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.clscn.2022.100075](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.clscn.2022.100075).
- Song, Wenhao, Yu, Hongyan, & Xu, Hiu. (2021). *Effects of green human resource management and managerial environmental concern on green innovation*. 24(3), 951–967. <https://doi.org/10.1108/EJIM-11-2019-0315>.
- Sun, Chengwu. (2020). *The Research and Evaluation of Customer Relationship Management and Social Responsibility on Competitive Advantage*. 3410. Tang, Guiyao, Chen, Yang, Jiang, Yuan, Paillé, Pascal, & Jia, Jin. (2018). Green human resource management practices: scale development and validity. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 56(1), 31–55. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/1744-7941.12147>.
- Xu, Feng Zeng, Zhang, Yun, Yang, Huixin, & Wu, Bob T. (2020). *Sustainable HRM through Improving the Measurement of Employee Work Engagement : Third-Person Rating Method*. 1–22



**This work is licensed under a Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License.**