Trending: Jurnal Ekonomi, Akuntansi dan Manajemen
Volume 4, Nomor 4, Oktober 2026
e-ISSN: 2962-083X; p-ISSN: 2964-531X, Hal. 96-109
DOI: https://doi.org/10.30640/trending.v4i4.7638
Tersedia: https://jurnaluniv45sby.ac.id/index.php/Trending

Pengaruh *Green Leadership* dan *Green Human Resource Management* terhadap *Environmental Performance*

(Sebuah *Systematic Literature Review)*

Dhaffa Ramadhani F.[1]*, M. Zaki Raeka[2], Rafi Alfian Hibrizi[3], Rianti S. Shopian[4]
[1-4]Program Studi Manajemen, Universitas Muhammadiyah Indonesia
E-mail: dhaffaramadhani77@gmail.com[1], raekasaputra3@gmail.com[2], rafialfianhibrizi34@gmail.com[3], riantis@unismabekasi.ac.id[4]
**Penulis Korespondensi: dhaffaramadhani77@gmail.com*

Abstract. *Climate change issues and increasing environmental regulatory pressures have encouraged organizations to integrate sustainability into leadership practices and human resource management. This study aims to synthesize empirical evidence regarding the influence of green leadership and green human resource management (green HRM) on environmental performance through a systematic literature review (SLR) approach. The study applies the Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses (PRISMA) framework by searching articles in the Scopus database published between 2021 and 2026. Following the identification, screening, and eligibility assessment stages, 10 articles met the inclusion criteria and were analyzed thematically. The findings indicate that green leadership, particularly the green transformational leadership style, consistently has a positive impact on environmental performance, both directly and through mediating factors such as green innovation and green organizational culture. Green HRM also plays a significant role through environmentally oriented recruitment, training, performance appraisal, and compensation practices. These two variables complement each other, where green leadership establishes strategic vision and commitment, while green HRM translates this vision into organizational systems and employee behaviors. This study provides a conceptual framework and identifies research gaps for future studies, especially in developing countries and service sector contexts.*

Keywords: *Environmental Performance; Green Human Resource Management; Green Leadership; PRISMA; Systematic Literature Review.*

Abstrak. Isu perubahan iklim dan meningkatnya tekanan regulasi lingkungan mendorong organisasi untuk mengintegrasikan keberlanjutan dalam praktik kepemimpinan dan manajemen sumber daya manusia. Penelitian ini bertujuan mensintesis bukti empiris mengenai pengaruh green leadership dan green human resource management (green HRM) terhadap environmental performance melalui pendekatan systematic literature review (SLR). Metode penelitian mengacu pada Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses (PRISMA) dengan pencarian artikel pada basis data Scopus yang diterbitkan periode 2021–2026. Setelah melalui tahap identifikasi, penyaringan, dan evaluasi kelayakan, sebanyak 10 artikel memenuhi kriteria inklusi dan dianalisis secara tematik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa green leadership, khususnya gaya green transformational leadership, secara konsisten berpengaruh positif terhadap environmental performance, baik secara langsung maupun melalui variabel mediasi seperti inovasi hijau dan budaya organisasi hijau. Green HRM juga menjadi faktor penting melalui praktik rekrutmen, pelatihan, penilaian kinerja, dan kompensasi berorientasi lingkungan. Kedua variabel saling melengkapi, di mana green leadership membentuk visi strategis, sedangkan green HRM menerjemahkannya ke dalam perilaku kerja dan sistem organisasi. Penelitian ini memberikan peta konseptual serta mengidentifikasi kesenjangan riset untuk agenda penelitian selanjutnya.

Kata kunci: Kepemimpinan Hijau; Kinerja Lingkungan; Manajemen Sumber Daya Manusia Hijau; PRISMA; Tinjauan Literatur Sistematis.

1. LATAR BELAKANG

Kerusakan lingkungan yang semakin masif, peningkatan emisi gas rumah kaca, serta krisis iklim global telah menempatkan isu keberlanjutan sebagai prioritas strategis bagi organisasi di berbagai sektor. Tekanan tersebut tidak hanya berasal dari regulator dan konsumen, tetapi juga dari investor dan masyarakat yang semakin peduli terhadap praktik bisnis yang bertanggung jawab secara lingkungan (Yang et al., 2025; Zacher et al., 2024).

Naskah Masuk: 18 Juni 2026; Revisi: 02 Juli 2026; Diterima: 21 Agustus 2026; Terbit: 01 Oktober 2026

Dalam konteks ini, organisasi dituntut untuk tidak sekadar mematuhi regulasi lingkungan, tetapi juga membangun kapabilitas internal yang mampu mendorong perbaikan kinerja lingkungan (environmental *performance*) secara berkelanjutan (Usman et al., 2024).

Dua faktor internal organisasi yang banyak disorot dalam literatur manajemen strategis dan perilaku organisasi sebagai pendorong utama kinerja lingkungan adalah kepemimpinan hijau (*green leadership*) dan manajemen sumber daya manusia hijau (*green human resource management/green HRM*). *Green leadership* merujuk pada gaya kepemimpinan yang mengintegrasikan nilai, visi, dan perilaku ramah lingkungan ke dalam proses memengaruhi bawahan agar berkomitmen terhadap tujuan keberlanjutan organisasi (Çop et al., 2021; Zacher et al., 2024). Sementara itu, *green HRM* merupakan penerapan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia, seperti rekrutmen, pelatihan, penilaian kinerja, dan kompensasi yang diarahkan untuk membentuk kesadaran dan perilaku ramah lingkungan pada karyawan (Amjad et al., 2021).

Berbagai studi empiris terbaru menunjukkan bahwa *green transformational leadership* berkontribusi terhadap peningkatan *environmental performance*, baik secara langsung maupun melalui variabel mediasi seperti *green innovation* dan *green human resource management* (Rehman et al., 2021; Ledi et., 2024). Di sisi lain, sejumlah tinjauan sistematis mengenai *green HRM* turut mengonfirmasi bahwa praktik-praktik *green HRM* berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja lingkungan organisasi melalui perubahan perilaku karyawan dan budaya organisasi (Miah et al., 2024; Xie & Lau, 2023). Meskipun demikian, sebagian besar tinjauan literatur terdahulu cenderung membahas *green leadership* dan *green HRM* secara terpisah, sehingga belum banyak kajian yang secara sistematis mengintegrasikan kedua variabel tersebut dalam satu kerangka analisis komprehensif terhadap *environmental performance* (Sulej & Iqbal, 2023; Lawter & Garnjost, 2025).

Kesenjangan tersebut menjadi urgensi bagi penelitian ini untuk melakukan *systematic literature review* (SLR) yang secara khusus memetakan, mensintesis, dan mengintegrasikan temuan-temuan empiris mengenai hubungan *green leadership* dan *green HRM* terhadap environmental *performance* dari artikel-artikel yang terindeks Scopus dalam lima tahun terakhir (2021–2026). Pendekatan SLR dipilih karena mampu memberikan sintesis bukti yang sistematis, transparan, dan dapat direplikasi (Page et al. 2021), sehingga hasilnya dapat dijadikan landasan bagi pengembangan model konseptual maupun kebijakan manajerial (Kamboj & Eronimus, 2024). Penelitian ini menggunakan protokol *Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses* (PRISMA) 2020 sebagai panduan metodologis

dalam proses identifikasi, penyaringan, penilaian kelayakan, dan penetapan artikel yang layak untuk disintesis (Page et al., 2021; Usman et al., 2024).

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini dirumuskan untuk menjawab beberapa pertanyaan penelitian, yaitu bagaimana perkembangan dan karakteristik publikasi ilmiah terindeks Scopus mengenai *green leadership*, *green* HRM, dan environmental *performance* dalam lima tahun terakhir; bagaimana pengaruh *green leadership* terhadap environmental *performance* berdasarkan bukti empiris pada literatur yang dikaji; bagaimana pengaruh green HRM terhadap environmental performance berdasarkan bukti empiris pada literatur yang dikaji; serta variabel mediasi atau moderasi apa yang paling banyak diidentifikasi dalam hubungan antara *green leadership,* green HRM, dan environmental *performance.* Tujuan penelitian ini adalah untuk mensintesis bukti empiris mengenai pengaruh green leadership dan green HRM terhadap environmental *performance*, memetakan tren dan karakteristik studi, mengidentifikasi mekanisme mediasi atau moderasi yang relevan, serta merumuskan agenda penelitian mendatang.

2. KAJIAN TEORITIS

Green Leadership

Green leadership adalah gaya kepemimpinan yang menekankan integrasi nilai-nilai keberlanjutan lingkungan ke dalam visi, misi, dan perilaku sehari-hari pemimpin dalam memengaruhi bawahan (Çop et al., 2021). Konsep ini banyak diadaptasi dari teori kepemimpinan transformasional, sehingga memunculkan istilah *green transformational leadership*, yaitu kepemimpinan yang menginspirasi, memberdayakan, dan memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan lingkungan yang melampaui ekspektasi standar (Rehman et al., 2021; Zacher et al., 2024). Pemimpin hijau berperan sebagai role model perilaku ramah lingkungan, membangun kesadaran kolektif, serta menciptakan iklim organisasi yang mendukung inovasi dan inisiatif hijau (Ledi et al., 2024).

Beberapa studi menunjukkan bahwa *green transformational leadership* berperan penting dalam mendorong ketahanan tim hijau (*green team resilience*) dan keberlanjutan lingkungan organisasi (Çop et al., 2021; Alirezaei et al., 2023). Selain green transformational leadership, literatur juga mengenal varian kepemimpinan hijau lain seperti *environmental leadership*, *environmentally specific transformational leadership*, dan *sustainable leadership*, yang secara umum memiliki kesamaan pada penekanan terhadap nilai, visi, dan perilaku pro-lingkungan pemimpin dalam memengaruhi keberlanjutan kinerja organisasi (Afsharbakeshlo et al., 2024; Yang et al., 2025).

Green Human Resource Management (Green HRM)

Green HRM didefinisikan sebagai penerapan kebijakan dan praktik manajemen sumber daya manusia yang diarahkan untuk mendukung tujuan keberlanjutan lingkungan organisasi (Amjad et al., 2021). Praktik *green HRM* umumnya mencakup *green recruitment and selection*, *green training and development*, *green performance appraisal*, serta *green compensation and reward* (Xie & Lau, 2023; Kuo et al., 2022). Melalui praktik-praktik tersebut, organisasi berupaya membentuk kesadaran, kompetensi, dan motivasi karyawan agar berperilaku ramah lingkungan dalam aktivitas kerja sehari-hari.

Berbagai tinjauan sistematis mengonfirmasi bahwa *green HRM* berkontribusi terhadap peningkatan kinerja lingkungan organisasi, baik secara langsung maupun melalui variabel mediasi seperti *green innovation*, *green organizational culture*, dan *employee green behavior* (Miah et al., 2024; Zhu et al, 2021). *Green HRM* juga terbukti memperkuat hubungan antara nilai lingkungan karyawan dan kreativitas hijau, serta berperan dalam membentuk identitas organisasi hijau yang mendorong perilaku pro-lingkungan karyawan secara berkelanjutan (Al-Hawari et al., 2021; Kamboj & Eronimus, 2024).

Environmental Performance

Environmental performance atau kinerja lingkungan merujuk pada sejauh mana organisasi berhasil mengelola dampak aktivitas operasionalnya terhadap lingkungan, yang tercermin dari indikator seperti efisiensi penggunaan sumber daya, pengurangan limbah dan emisi, kepatuhan terhadap regulasi lingkungan, serta perolehan sertifikasi lingkungan seperti ISO 14001 (Kuo et al., 2022; Mansour, 2023). Kinerja lingkungan menjadi salah satu dimensi penting dari kinerja keberlanjutan organisasi secara keseluruhan, di samping kinerja ekonomi dan kinerja sosial dalam kerangka *triple bottom line* (Sarwar et al., 2023).

Literatur menunjukkan bahwa *environmental performance* dipengaruhi oleh berbagai faktor organisasi, termasuk strategi manajemen lingkungan, tekanan stakeholder, inovasi hijau, serta faktor sumber daya manusia dan kepemimpinan (Sarwar et al., 2023; Zahrani, 2024). Dalam konteks inilah green leadership dan green HRM diposisikan sebagai anteseden penting yang membentuk kapabilitas internal organisasi untuk mencapai kinerja lingkungan yang unggul (Zhao & Huang, 2022; Ledi et al., 2024).

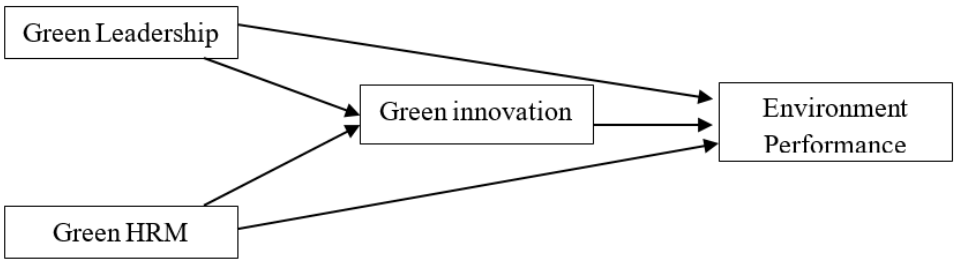
***Grand Theory* dan Kerangka Teoritis**

Penelitian-penelitian yang dikaji dalam SLR ini secara umum berpijak pada beberapa *grand theory*. Pertama, *Resource-Based View* (RBV) yang memandang *green leadership* dan *green HRM* sebagai sumber daya dan kapabilitas internal organisasi yang bernilai, langka, sulit ditiru, dan tidak tergantikan (VRIN), sehingga dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif

berkelanjutan, termasuk keunggulan dalam kinerja lingkungan (Rehman et al., 2021; Zhao & Huang, 2022). Kedua, *Ability-Motivation-Opportunity* (AMO). *Theory* yang menjelaskan bahwa praktik HRM termasuk *green HRM* akan efektif meningkatkan kinerja apabila mampu meningkatkan kemampuan *(ability)*, motivasi *(motivation)*, dan kesempatan *(opportunity)* karyawan untuk berperilaku sesuai tujuan organisasi, dalam hal ini perilaku ramah lingkungan (Amjad et al., 2021; Kuo et al., 2022). Ketiga, *Social Learning Theory* yang menjelaskan mekanisme bagaimana perilaku hijau pemimpin (*leader green behavior*) dapat ditiru dan diinternalisasi oleh karyawan melalui proses observasi dan pemodelan (*role modeling*), sehingga menghasilkan efek *trickle-down* terhadap perilaku hijau karyawan (Zacher et al., 2024; Tran, 2023). Keempat, *Stakeholder Theory* yang menekankan bahwa organisasi perlu merespons ekspektasi berbagai pemangku kepentingan terkait isu lingkungan, sehingga mendorong adopsi *green leadership* dan *green HRM* sebagai strategi responsif organisasi (Usman et al., 2024).

Kerangka Konseptual

Berdasarkan sintesis kajian teori di atas, kerangka konseptual penelitian ini menempatkan *green leadership* dan *green HRM* sebagai variabel anteseden yang memengaruhi *environmental performance,* baik secara langsung maupun melalui variabel mediasi seperti *green innovation, green organizational culture,* dan *employee green behavior* (Ledi et al., 2024; Alirezaei et al., 2023). *Green leadership* diposisikan sebagai faktor yang membentuk visi dan komitmen strategis terhadap keberlanjutan, sedangkan *green HRM* diposisikan sebagai mekanisme operasional yang menerjemahkan visi tersebut ke dalam sistem dan praktik kerja (Sarwar et al., 2023; Zhao & Huang, 2022). Hubungan antarvariabel tersebut secara ringkas dapat digambarkan sebagai berikut.



Gambar 1. Kerangka Konseptual Hubungan *Green Leadership, Green HRM,* dan *Environmental Performance.*

3. METODE PENELITIAN

Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan *systematic literature review* (SLR) yang bertujuan untuk mengidentifikasi, menilai, dan mensintesis bukti empiris dari studi-studi terdahulu secara sistematis, transparan, dan dapat direplikasi (Page et al., 2021; Lawter & Garnjost, 2025). Proses seleksi dan pelaporan literatur pada penelitian ini mengacu pada protokol *Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses* (PRISMA) 2020, yang terdiri atas empat tahap utama, yaitu *identification, screening, eligibility*, dan *included* (Page et al., 2021; Sulej & Iqbal, 2023).

Sumber dan Strategi Pencarian Data

Sumber data penelitian ini adalah basis data Scopus, dengan pertimbangan bahwa Scopus merupakan basis data pengindeks jurnal ilmiah internasional yang menerapkan proses seleksi jurnal secara ketat sehingga kredibilitas artikel yang dihasilkan relatif tinggi (Miah et al., 2024). Pencarian dilakukan menggunakan kombinasi kata kunci dengan operator Boolean sebagai berikut: *"green leadership" OR "green transformational leadership" OR "environmental leadership" OR "sustainable leadership") AND ("green human resource management" OR "green HRM" OR "GHRM") AND ("environmental performance" OR "green performance" OR "environmental sustainability performance").*

Pencarian dibatasi pada rentang waktu publikasi 2021–2026, jenis dokumen artikel *(article),* bahasa Inggris, serta bidang subjek *Business, Management and Accounting; Social Sciences;* dan *Environmental Science*, mengikuti strategi pembatasan basis data yang lazim digunakan pada tinjauan sistematis sejenis (Xie & Lau, 2023; Kamboj & Eronimus, 2024).

Kriteria Inklusi dan Eksklusi

Kriteria inklusi dan eksklusi yang digunakan dalam proses seleksi artikel disusun dengan mengacu pada praktik umum systematic literature review di bidang manajemen keberlanjutan (Sulej & Iqbal, 2023; Lawter & Garnjost, 2025), dan disajikan pada Tabel 1 berikut.

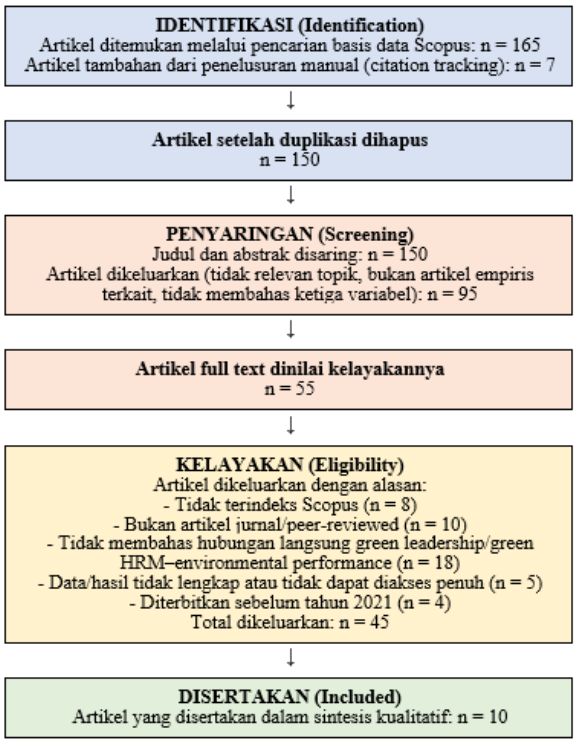
Tabel 1. Kriteria Inklusi dan Eksklusi Artikel.

Kriteria	Inklusi	Eksklusi
Tahun terbit	Dipublikasikan tahun 2021–2026 (lima tahun terakhir)	Dipublikasikan sebelum tahun 2021
Basis data	Terindeks Scopus	Tidak terindeks Scopus / hanya terindeks Google Scholar, DOAJ, atau Sinta tanpa indeks Scopus

Kriteria	Inklusi	Eksklusi
Jenis dokumen	Artikel jurnal ilmiah (article) hasil penelitian empiris	Prosiding konferensi, book chapter, editorial, tesis, disertasi, laporan tidak dipublikasi
Bahasa	Bahasa Inggris	Selain bahasa Inggris
Topik/variabel	Membahas green leadership dan/atau green HRM dengan environmental performance sebagai variabel terikat, mediasi, atau moderasi	Tidak membahas keterkaitan langsung antara green leadership/green HRM dengan environmental performance
Aksesibilitas	Full text dapat diakses	Hanya tersedia abstrak
Kualitas	Diterbitkan pada jurnal peer-reviewed	Tidak melalui proses peer-review

Tahapan Seleksi Artikel Berdasarkan PRISMA

Proses seleksi artikel dilakukan melalui empat tahap sesuai alur PRISMA 2020, yaitu identifikasi *(identification)*, penyaringan *(screening)*, penilaian kelayakan *(eligibility)*, dan penetapan artikel yang disertakan *(included)* (Page et al., 2021; Usman et al., 2024). Diagram alur seleksi disajikan pada Gambar 2.



Gambar 2. Diagram Alur PRISMA Seleksi Artikel.

Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan secara kualitatif menggunakan pendekatan *thematic synthesis*, yaitu mengelompokkan temuan-temuan dari 10 artikel terpilih ke dalam tema-tema utama sesuai variabel penelitian: (1) karakteristik dan tren publikasi, (2) pengaruh *green leadership* terhadap environmental performance, (3) pengaruh *green HRM* terhadap *environmental*

performance, dan (4) variabel mediasi/moderasi yang relevan (Yang et al., 2025; Shafait & Huang, 2024). Ekstraksi data dilakukan dengan mencatat nama penulis, tahun publikasi, sumber jurnal, metode penelitian, variabel yang diteliti, dan temuan utama dari setiap artikel ke dalam tabel ekstraksi data untuk memudahkan proses sintesis (Miah et al., 2024; Page et al., 2021).

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Studi yang Direview

Sebanyak 10 artikel memenuhi kriteria inklusi dan disertakan dalam sintesis kualitatif penelitian ini. Berdasarkan tren tahun publikasi, jumlah artikel yang membahas keterkaitan *green leadership*, *green HRM*, dan *environmental performance* menunjukkan peningkatan dari tahun 2021 hingga 2024, yang mengindikasikan semakin tingginya perhatian akademisi terhadap topik ini seiring meningkatnya urgensi isu keberlanjutan lingkungan secara global (Çop et al., 2021; Ledi et al., 2024). Dari sisi metode penelitian, mayoritas artikel primer menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei dan analisis *Structural Equation Modeling* (SEM), baik berbasis *covariance* (CB-SEM) maupun *partial least squares* (PLS-SEM) (Rehman et al., 2021; Zhao & Huang, 2022). Dari sisi sektor, studi banyak dilakukan pada sektor manufaktur, perhotelan, perbankan, dan usaha kecil menengah (UKM), dengan konteks negara yang didominasi oleh negara berkembang seperti Pakistan, Tiongkok, Vietnam, dan negara-negara Timur Tengah (Amjad et al., 2021; Alirezaei et al., 2023). Ringkasan artikel yang direview disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2. Ringkasan 10 Artikel yang Direview.

No	Penulis (Tahun)	Sumber/Jurnal	Fokus Variabel	Temuan Utama
1	Çop et al. (2021)	Business Strategy and the Environment	Green transformational leadership, green team resilience, environmental sustainability	Green transformational leadership meningkatkan keberlanjutan lingkungan, diperkuat oleh resiliensi tim hijau
2	Rehman et al. (2021)	Technovation	Green transformational leadership, green HRM, green innovation	Green HRM memediasi hubungan antara green transformational leadership dan green innovation
3	Amjad et al. (2021)	Environmental Science and Pollution Research	Green HRM, kinerja lingkungan, kinerja karyawan	Praktik green HRM meningkatkan kinerja lingkungan melalui peningkatan kinerja karyawan

No	Penulis (Tahun)	Sumber/Jurnal	Fokus Variabel	Temuan Utama
4	Kuo et al. (2022)	Frontiers in Psychology	Green HRM, green innovation, environmental performance	Green HRM berpengaruh positif terhadap kinerja lingkungan, dimediasi oleh inovasi hijau
5	Zhao & Huang (2022)	Economic Research-Ekonomska Istraživanja	Green transformational leadership, green HRM, green innovation, kinerja bisnis berkelanjutan	Kombinasi kepemimpinan dan HRM hijau meningkatkan kinerja bisnis berkelanjutan melalui inovasi hijau
6	Sarwar et al. (2023)	Environmental Science and Pollution Research	Green HRM, green innovation, green transformational leadership, green CSR	Green transformational leadership dan green CSR memperkuat pengaruh green HRM terhadap kinerja lingkungan
7	Tran (2023)	Heliyon	Green HRM, green leadership, keterlibatan kerja hijau	Green HRM dan green leadership meningkatkan keterlibatan kerja hijau melalui budaya organisasi hijau
8	Alirezaei et al. (2023)	Journal of Value Creation in Business Management	Green transformational leadership, green HRM, kesadaran lingkungan, kinerja lingkungan	Green transformational leadership memengaruhi kinerja lingkungan melalui green HRM dan kesadaran lingkungan
9	Ledi et al. (2024)	Cogent Business & Management	Green transformational leadership, green innovation, kapabilitas dinamis hijau, kinerja lingkungan	Green transformational leadership meningkatkan kinerja lingkungan secara langsung dan melalui inovasi hijau
10	Zahrani (2024)	Cogent Business & Management	Green HRM, green innovation, kinerja karyawan, kinerja lingkungan	Green HRM meningkatkan kinerja lingkungan organisasi melalui inovasi hijau dan kinerja karyawan

Pengaruh *Green Leadership* terhadap *Environmental Performance*

Hasil sintesis menunjukkan bahwa *green leadership*, khususnya dalam bentuk *green* transformational leadership, secara konsisten memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *environmental performance* (Çop et al., 2021; Ledi et al., 2024). Pemimpin yang menunjukkan komitmen kuat terhadap nilai-nilai lingkungan mampu menginspirasi karyawan untuk terlibat aktif dalam inisiatif hijau, membangun visi bersama mengenai keberlanjutan, serta menciptakan iklim organisasi yang mendukung eksperimen dan inovasi ramah lingkungan (Zhao & Huang, 2022; Alirezaei et al., 2023). Beberapa studi menemukan bahwa pengaruh green transformational leadership terhadap *environmental performance* semakin kuat apabila didukung oleh resiliensi tim hijau serta kapabilitas dinamis hijau *(green dynamic capability)* organisasi (Çop et al., 2021; Ledi et al., 2024).

Meskipun demikian, tidak seluruh studi menemukan pengaruh langsung yang signifikan. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa *green transformational leadership* justru berpengaruh secara tidak langsung terhadap *environmental performance,* yakni melalui variabel mediasi seperti *green innovation* dan *green HRM*, dan tidak selalu berperan signifikan sebagai variabel moderasi pada hubungan *green HRM* dan *green innovation* dengan *environmental performance* (Rehman et al., 2021; Sarwar et al., 2023). Hal ini mengindikasikan bahwa peran kepemimpinan hijau terhadap kinerja lingkungan cenderung bersifat tidak langsung dan memerlukan mekanisme antara yang mengubah visi kepemimpinan menjadi tindakan nyata di tingkat operasional (Tran, 2023; Zahrani, 2024).

Pengaruh *Green HRM* terhadap *Environmental Performance*

Green HRM secara konsisten terbukti sebagai determinan penting *environmental performance* di seluruh artikel yang dikaji. Praktik green recruitment memastikan organisasi merekrut individu yang memiliki kepedulian terhadap isu lingkungan; green training and development meningkatkan pengetahuan dan keterampilan karyawan dalam praktik kerja ramah lingkungan; sementara *green performance appraisal* dan *green compensation and reward* mendorong akuntabilitas serta memberikan insentif bagi perilaku yang mendukung keberlanjutan (Amjad et al., 2021; Kuo et al., 2022).

Sejumlah studi menemukan bahwa *green HRM* berpengaruh terhadap *environmental performance* baik secara langsung maupun melalui mediasi *green innovation* dan *employee green behavior* (Kuo et al., 2022; Zahrani, 2024). Studi lain menegaskan bahwa green HRM turut memediasi hubungan antara *green transformational leadership* dan *environmental performance,* yang berarti visi kepemimpinan hijau memerlukan penerjemahan melalui sistem dan praktik manajemen sumber daya manusia agar dapat terwujud menjadi kinerja lingkungan yang nyata (Rehman et al., 2021; Tran, 2023). Temuan ini memperkuat argumen bahwa green HRM berfungsi sebagai jembatan struktural *(structural bridge)* antara komitmen strategis pimpinan dan perilaku aktual karyawan di lapangan (Sarwar et al., 2023).

Peran Variabel Mediasi dan Moderasi

Variabel mediasi yang paling banyak diidentifikasi dalam literatur yang dikaji adalah *green innovation*, yang mencakup inovasi produk hijau *(green product innovation)* dan inovasi proses hijau *(green process innovation)* (Rehman et al., 2021; Kuo et al., 2022). *Green innovation* berperan sebagai mekanisme yang mengonversi komitmen kepemimpinan dan praktik HRM hijau menjadi perbaikan nyata pada efisiensi sumber daya, pengurangan limbah, dan kepatuhan lingkungan (Sarwar et al., 2023; Zahrani, 2024). Selain *green innovation*,

variabel mediasi lain yang cukup sering muncul adalah *green organizational culture* dan *green work engagement* (Tran, 2023; Zhao & Huang, 2022).

Dari sisi variabel moderasi, beberapa studi mengidentifikasi peran *green dynamic capability* serta kesadaran lingkungan *(environmental awareness)* sebagai faktor yang memperkuat atau memperlemah hubungan antara *green leadership/green HRM* dengan *environmental performance* (Ledi et al., 2024; Alirezaei et al., 2023). Temuan ini menunjukkan bahwa efektivitas *green leadership* dan *green HRM* terhadap kinerja lingkungan sangat bergantung pada konteks organisasi, termasuk kapabilitas internal dan dukungan yang tersedia (Çop et al., 2021).

Sintesis dan Peta Konseptual

Secara keseluruhan, sintesis dari 10 artikel yang dikaji menunjukkan pola hubungan yang relatif konsisten: *green leadership* berperan sebagai faktor pembentuk visi dan komitmen strategis terhadap keberlanjutan lingkungan, sedangkan *green HRM* berperan sebagai mekanisme operasional yang menerjemahkan visi tersebut ke dalam sistem kerja dan perilaku karyawan sehari-hari (Alirezaei et al., 2023; Tran, 2023). Kedua variabel tersebut saling melengkapi dan, dalam banyak kasus, bekerja secara simultan baik sebagai variabel independen paralel maupun dalam hubungan mediasi satu sama lain dalam memengaruhi *environmental performance* (Zhao & Huang, 2022; Sarwar et al., 2023). Variabel *green innovation* muncul sebagai mekanisme mediasi yang paling dominan, sehingga dapat disimpulkan bahwa inovasi hijau merupakan jalur utama *(key pathway)* yang menghubungkan kapabilitas kepemimpinan dan sumber daya manusia hijau dengan hasil kinerja lingkungan yang terukur (Rehman et al., 2021; Kuo et al., 2022).

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini melakukan *systematic literature review* terhadap 10 artikel terindeks Scopus yang diterbitkan dalam rentang 2021–2026 mengenai hubungan *green leadership, green HRM,* dan *environmental performance* dengan mengacu pada protokol PRISMA 2020. Hasil kajian menyimpulkan bahwa *green leadership,* terutama dalam bentuk green transformational leadership, berpengaruh positif terhadap *environmental performance* baik secara langsung maupun melalui mediasi *green innovation* dan *green HRM*.

Selain itu, *green HRM* juga terbukti secara konsisten menjadi determinan penting kinerja lingkungan organisasi melalui praktik rekrutmen, pelatihan, penilaian kinerja, dan kompensasi hijau, serta melalui penguatan perilaku hijau karyawan dan budaya organisasi hijau. *Green leadership* dan *green HRM* merupakan dua kapabilitas organisasi yang saling

melengkapi, di mana *green leadership* membentuk visi dan komitmen strategis terhadap keberlanjutan, sedangkan *green HRM* menjadi mekanisme operasional yang menerjemahkan visi tersebut ke dalam sistem dan perilaku kerja nyata. *Green innovation* teridentifikasi sebagai jalur mediasi paling dominan yang menghubungkan kedua variabel tersebut dengan *environmental performance.* Temuan ini memberikan kontribusi teoritis berupa peta konseptual terintegrasi serta kontribusi praktis bagi organisasi dalam merancang strategi kepemimpinan dan manajemen sumber daya manusia yang berorientasi pada peningkatan kinerja lingkungan secara berkelanjutan. Penelitian mendatang disarankan untuk memperluas cakupan basis data, melakukan meta-analisis kuantitatif, serta menguji model terintegrasi ini pada konteks sektor dan negara yang lebih beragam, termasuk Indonesia.

DAFTAR REFERENSI

Afsharbakeshlo, Z., Omidvar, M., & Gigauri, I. (2024). Green transformational leadership: A systematic literature review and future research suggestion. In *Marketing and resource management for green transitions in economies* (pp. 47–74). IGI Global. https://doi.org/10.4018/979-8-3693-3439-3.ch003

Al-Hawari, M. A., Quratulain, S., & Melhem, S. B. (2021). How and when frontline employees' environmental values influence their green creativity? Examining the role of perceived work meaningfulness and green HRM practices. *Journal of Cleaner Production*, *310*, 127598. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.127598

Alirezaei, A., Abbasgholizadeh, A., Shoul, A., & Korhani, M. (2023). Structural modeling of the impact of green transformational leadership on environmental performance with the mediating role of green human resource management and environmental awareness. *Journal of Value Creation in Business Management*, *2*(3), 82–108.

Amjad, F., Abbas, W., Zia-Ur-Rehman, M., Baig, S. A., Hashim, M., Khan, A., & Rehman, H. (2021). Effect of green human resource management practices on organizational sustainability: The mediating role of environmental and employee performance. *Environmental Science and Pollution Research*, *28*, 28191–28206. https://doi.org/10.1007/s11356-020-11307-9

Çop, S., Olorunsola, V. O., & Alola, U. V. (2021). Achieving environmental sustainability through green transformational leadership policy: Can green team resilience help? *Business Strategy and the Environment*, *30*(1), 671–682. https://doi.org/10.1002/bse.2646

Kamboj, J., & Eronimus, A. (2024). Mapping the green human resource management practices: A systematic scoping review and its implications for employees' well-being. *Human Systems Management, 43*(2), 187–212. https://doi.org/10.3233/HSM-230183

Kuo, Y.-K., Khan, T. I., Islam, S. U., Abdullah, F. Z., Pradana, M., & Kaewsaeng-on, R. (2022). Impact of green HRM practices on environmental performance: The mediating role of green innovation. *Frontiers in Psychology*, *13*, 916723. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.916723

Lawter, L., & Garnjost, P. (2025). Green human resource management and organizational performance: A systematic review. *Sustainability, 17*(7), 3132. https://doi.org/10.3390/su17073132

Ledi, K. K., Prah, J., Ameza-Xemalordzo, E., & Bandoma, S. (2024). Environmental performance reclaimed: Unleashing the power of green transformational leadership and dynamic capability. *Cogent Business & Management, 11*(1), 2378922. https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2378922

Mansour, M. H. (2023). The influences of environmental awareness on green performance. *Global Journal of Environmental Science and Management, 9*(4), 899–914.

Miah, M., Szabó-Szentgróti, G., & Walter, V. (2024). A systematic literature review on green human resource management (GHRM): An organizational sustainability perspective. *Cogent Business & Management, 11*(1), 2371983. https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2371983

Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., et al. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ, 372*, n71. https://doi.org/10.1136/bmj.n71

Piwowar-Sulej, K., & Iqbal, Q. (2023). Leadership styles and sustainable performance: A systematic literature review. *Journal of Cleaner Production, 382*, 134600. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.134600

Rehman, S. U., Bhatti, A., Chan, S. W., Ullah, N., & Iqbal, M. (2021). Green transformational leadership and green innovation: The mediating role of green human resource management. *Technovation, 106*, 102260.

Sarwar, H., Ishaq, M. I., & Amin, A. (2023). Green HRM, green innovation and environmental performance: The role of green transformational leadership and green corporate social responsibility. *Environmental Science and Pollution Research, 30*, 47141–47156. https://doi.org/10.1007/s11356-023-25442-6

Shafait, Z., & Huang, J. (2024). Examining the impact of sustainable leadership on green knowledge sharing and green learning: Understanding the roles of green innovation and green organisational performance. *Journal of Cleaner Production, 457*, 142402. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2024.142402

Tran, N. K. H. (2023). An empirical investigation on the impact of green human resources management and green leadership on green work engagement. *Heliyon, 9*(11), e21018. https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e21018

Usman, B. M., Johl, S. K., & Khan, P. A. (2024). Fusion of green governance for sustainable development and world ecology: A tempting systematic review and bibliometric analysis. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity, 10*(3), 100309. https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2024.100309

Xie, H., & Lau, T. C. (2023). Evidence-based green human resource management: A systematic literature review. *Sustainability, 15*(15), 10941. https://doi.org/10.3390/su151410941

Yang, D., Crawford, J., Daugaard, D., & Jia, J. (2025). Environmentally sustainable leadership: A systematic literature review and future research agenda. *Leadership, 21*(3), 1–29.

Yang, Y., Din, A. U., Din, Q. M. U., & Khan, I. U. (2024). Green leadership in manufacturing industry: Unveiling the green revolution's impact on organizational performance. *Heliyon*, *10*(6), e27831. https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e27831

Zacher, H., Kühner, C., Katz, I. M., & Rudolph, C. W. (2024). Leadership and environmental sustainability: An integrative conceptual model of multilevel antecedents and consequences of leader green behavior. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, *31*(2), 121–140. https://doi.org/10.1177/10596011241229891

Zahrani, A. A. (2024). The influence of green human resource management practices on organizational environmental performance: Mediating roles of green innovation and employee performance. *Cogent Business & Management*, *11*(1), 2387378. https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2387378

Zhao, W., & Huang, L. (2022). The impact of green transformational leadership, green HRM, green innovation, and organizational support on sustainable business performance: Evidence from China. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, *35*(1), 6121–6141. https://doi.org/10.1080/1331677X.2022.2047086

Zhu, J., Tang, W., Wang, H., & Chen, Y. (2021). The influence of green human resource management on employee green behavior: A study on the mediating effect of environmental belief and green organizational identity. *Sustainability*, *13*(8), 4544. https://doi.org/10.3390/su13084544