

BAB II TELAAH PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Gozali (2017) MSDM merupakan kegiatan yang harus dilaksanakan organisasi, pengetahuan (*knowledge*), kemampuan (*ability*), keterampilan (*skill*) mereka sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang mereka lakukan. MSDM adalah pemanfaatan sejumlah individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan. Kajian MSDM menggabungkan beberapa bidang ilmu seperti psikologi, sosiologi, dan lain-lain. Suatu perusahaan atau organisasi dalam menjalankan kegiatannya memerlukan MSDM yang memiliki kapasitas dalam suatu bidang.

Menurut Malayu (2018) mendefinisikan MSDM sebagai ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Menurut Edwin (2021) menyatakan bahwa MSDM adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian dari pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemberhentian karyawan, dengan maksud terwujudnya tujuan perusahaan individu, karyawan, dan masyarakat.

Penjelasan para ahli di atas dapat diartikan MSDM merupakan aset penting dalam kemajuan perkembangan suatu perusahaan dan karyawan mempunyai *skill* atau kemampuan untuk berkontribusi dengan maksimal dalam melakukan pekerjaannya.

2.1.2 Keunggulan Kompetitif

Pada era globalisasi saat ini, masyarakat lebih sadar akan pentingnya perlindungan dan jaminan keamanan di masa yang akan datang. Masyarakat juga mulai menyadari bahwa kebutuhan hidup bukan hanya sekedar kebutuhan fisiologis

saja, namun kebutuhan akan keselamatan dan rasa aman di masa depan juga menjadi hal yang patut dipertimbangkan. Ketidakpastian yang mungkin saja dapat menyebabkan suatu kerugian (risiko) dapat menyebabkan keuntungan (benefit/risiko). Risiko yang diakibatkan oleh ketidakpastian masa depan dapat terjadi dalam kehidupan setiap orang. Risiko yang akan terjadi alangkah baiknya ditanggulangi terlebih dahulu agar tidak menimbulkan masalah yang lebih besar di kemudian hari maka diperlukanlah suatu perusahaan yang mau menanggung risiko tersebut (Hayuningtrias, 2022).

Sebuah pola pikir merupakan sumber keunggulan kompetitif karena sebuah tindakan adalah sesuatu yang dihasilkan dari fokus, seperti tindakan yang diambil ketika pengusaha bersemangat mengejar peluang. Setelah mengidentifikasi sebuah peluang, pengusaha harus bertindak untuk mengembangkan kemampuan dasar yang kemudian akan menjadi dasar dari kompetensi inti perusahaan dalam menciptakan sebuah keunggulan kompetitif. Proses mengidentifikasi peluang dari kewirausahaan tidak cukup dalam menciptakan kekayaan maksimal untuk bertahan hidup dari waktu ke waktu (Aya Fitriyatul, 2019).

Menurut Rifa'I (2018) menjelaskan bahwa keunggulan kompetitif merupakan hasil dari implementasi strategi yang memanfaatkan berbagai aset yang dimiliki perusahaan. Keahlian dan aset yang unik merupakan kemampuan perusahaan untuk menjadikan para karyawannya bagian penting dalam pencapaian keunggulan kompetitif.

Beberapa para ahli menyatakan pendapat tentang keunggulan kompetitif maka, keunggulan kompetitif dapat disimpulkan terjadi bukan hanya berupa fisik

tapi dari strategi orang tersebut yang menghasilkan keunggulan yang ada pada dirinya.

2.1.2.1 Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Keunggulan Kompetitif

Menurut Wibowo (2016) menyatakan bahwa keunggulan kompetitif diperoleh dari terjadinya integrasi dari faktor-faktor yaitu:

1. Faktor pengetahuan
Pemahaman, realitas, minat, rasa ingin tahu, pikiran dan nalar, akal sehat, minat manusia.
2. Sumber daya bukan manusia
Sumber daya alam yang dapat diusahakan kembali keberadaannya dan dapat dimanfaatkan secara terus-menerus.
3. Posisi strategis
Menggambarkan lokasi yang baik.
4. Proses kemanusiaan
Proses menjadi manusiawi dalam interaksi antara manusia dengan konteks dan tantangan yang terus berkembang.
5. Struktur organisasi
Sistem yang digunakan dalam sebuah organisasi untuk mencapai tujuan di masa depan.

2.1.2.2 Indikator Keunggulan Kompetitif

Indikator merupakan aspek-aspek yang menjadi ukuran dalam penilaian. Menurut Maskur (2017) indikator keunggulan kompetitif yaitu

1. Transformasi :
Transformasi menggunakan teknologi ramah lingkungan agar lebih efisien.

Indikator keunggulan kompetitif menurut Bharawaj (2016) yaitu :

1. Kualitas

Kualitas produk yang baik merupakan salah satu penjamin untuk dapat meningkatkan pelanggan di perusahaan.

2. Pelatihan Karyawan

Keahlian karyawan merupakan bentuk atau wujud untuk meningkatkan perkembangan perusahaan.

Dari penjelasan kedua penelitian tersebut maka peneliti mengambil indikator dari Maskur (2017) dan Bharawaj (2016) yaitu transformasi, kualitas, pelatihan karyawan.

2.1.3 Green Human Resources Management

Green Human Resources Management menurut Chan (2017) sebagai tenaga kerja yang memahami, menghargai, dan mempraktikkan inisiatif ramah lingkungan dan mempertahankan tujuan di seluruh proses SDM antara lain merekrut, melatih, mengelola karyawan berbakat, kompensasi dan pemisahan.

Penerapan *Green Human Resources Management*, SDM akan dilestarikan dan pengembangan ekonomi atau aktivitas manusia di tempat kerja tidak akan mempengaruhi ekosistem alam atau lingkungan secara negatif. *Green Human Resources Management* menurut Albert (2021) tidak hanya mencakup kepedulian terhadap konflik lingkungan, namun juga kesejahteraan sosial dan ekonomi baik organisasi maupun karyawan dalam prospek yang lebih luas.

Menurut Yong (2019) peranan MSDM mengatur dan menetapkan program kepegawaian yang mencakup masalah sebagai berikut :

1. Menetapkan jumlah, kualitas dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description*, *job specification*, *job recruitment*, dan *job evaluation*.
2. Menetapkan penempatan karyawan berdasarkan asas *the right man in the right place and the right man in the right job*.

3. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi dan pemberhentian.
4. Membuat penawaran dan permintaan SDM pada masa yang akan datang.
5. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.

Penerapan yang sudah diberikan oleh beberapa ahli dapat disimpulkan *Green Human Resources Management* perlu dilestarikan dan dikembangkan di perusahaan agar bias meningkatkan produktivitas perusahaan.

2.1.3.1 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Green Human Resources Management*

1. Sistem Penghargaan dan Motivasi Kerja (*Reward System and Job Motivation*)

Pang dan Lu (2018) menyatakan kinerja anggota adalah hal yang paling penting bagi suatu organisasi karena dapat membantu mengukur tujuan dan objektif organisasi. Tarmidia (2019) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil dari kualitas maupun kuantitas yang dicapai anggota dalam melaksanakan tanggung jawab atau kewajibannya. Menurut Pang dan Lu (2018) menyatakan bahwa kinerja finansial, investasi, pendapatan, kinerja operasional kualitas produk, pangsa pasar serta efektifitas organisasi moral anggota, suasana kerja merupakan faktor yang digunakan untuk mengukur kinerja organisasi. Menurut Pang dan Lu (2018) menyatakan bahwa sistem motivasi yang tepat akan meningkatkan efisiensi dan kualitas kinerja. Menurut Rukmana (2018) juga membuktikan bahwa motivasi kerja memiliki hasil positif dan pengaruh signifikan terhadap kinerja anggota dalam praktik GHRM.

Dari penelitian yang dilakukan oleh Pang dan Lu (2018) menyatakan bahwa motivasi diartikan sebagai mekanisme internal yang berperan sebagai katalisator bagi individu untuk meningkatkan kinerja. Tujuan dari

motivasi itu sendiri adalah untuk meningkatkan produktivitas, efisiensi, dan keseluruhan kinerja organisasi.

Menurut Islam dan Ismail (2018) penting bagi organisasi untuk mengetahui faktor-faktor yang dapat memotivasi anggota untuk mengerjakan tugas mereka dengan maksimal. Beberapa bentuk motivasi tersebut dapat berupa insentif, keamanan kerja, promosi, kondisi kerja hingga apresiasi dari atasan.

Menurut Mishra (2017) sistem penghargaan dianggap dapat memberikan dorongan kepada anggota untuk melakukan upaya ekstra dalam memenuhi permintaan organisasi sehingga dapat menyelaraskan antara kinerja anggota dan tujuan organisasi dalam menerapkan perilaku ramah lingkungan.

2. Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja (*Organizational Culture and Job Satisfaction*)

Sistem motivasi yang tepat hasil yang berbeda dikemukakan pada penelitian yang dilakukan oleh Cupiadi dan Kedaton (2016) yang menyatakan bahwa kultur organisasi memiliki pengaruh signifikan positif dan secara signifikan mempengaruhi terhadap kinerja anggota terhadap praktik penerapan GHRM.

Menurut Shiu (2020) menyatakan tingkat kepuasan kerja memiliki hubungan signifikan positif dengan kinerja organisasi hal tersebut dikarenakan oleh kepuasan kerja dapat menimbulkan perilaku positif serta komitmen anggota terhadap pekerjaannya sehingga dapat meningkatkan kinerja organisasi. Menurut Pang dan Lu (2018) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai emosi positif yang dirasakan oleh individu dari pengalaman kerja.

3. Kesadaran Etika Lingkungan dan Perilaku Pemimpin (*Environmental Ethical Awareness and Supervisor Behaviour*)

Menurut Keraf (2016) menyatakan bahwa masalah lingkungan adalah masalah moral dan bukan semata-mata persoalan teknis saja oleh karena itu, diperlukan adanya etika terhadap lingkungan hidup. Etika lingkungan hidup adalah disiplin ilmu yang mengatur perilaku manusia dengan lingkungan alam yang dapat diwujudkan dalam regulasi formal maupun non formal. Etika dalam lingkungan dapat diterapkan jika pemimpin juga ikut andil dalam membantu. Merujuk pada penelitian yang dilakukan Ramus (2020) dukungan pemimpin sangatlah penting untuk memotivasi anggota organisasi terhadap praktik ramah lingkungan melalui *eco-initiative*.

2.1.3.2 Indikator *Green Human Resources Management*

Opatha (2016) indikator manajemen sumber daya manusia yang ramah lingkungan yakni *Green Recruitment* :

1. *Green Recruitment* yaitu merekrut karyawan yang sudah mengetahui manajemen sumber daya yang ramah lingkungan.

Deswal (2015) mengemukakan indikator manajemen sumber daya manusia yang ramah lingkungan adalah sebagai berikut :

1. *Green Performance*

Memberikan fasilitas terbaik mengenai manajemen yang ramah lingkungan.

2. *Green Employee Relation*

Perusahaan memberikan inovasi dan aspek berupa sumber daya lingkungan saat melakukan penilaian kerja.

Peneliti mengambil indikator dari Opatha (2016) dan Deswal (2015) yaitu *Green Recruitment*,, *Green Performance*, *Green Employee Relation*.

2.1.4 Gaya Kepemimpinan Adaptif

Menurut Alma'arif (2018) kepemimpinan merupakan kemampuan atau kesiapan yang dimiliki oleh seseorang untuk berbuat mempengaruhi, mendorong, mengajak, menuntun, menggerakkan, mengarahkan, dan memaksa orang lain atau kelompok agar menerima pengaruh tersebut untuk melakukan sesuatu yang dapat membantu tercapainya tujuan tertentu yang telah ditetapkan.

Kepemimpinan adaptif adalah pendekatan kepemimpinan yang mengarahkan pengikut untuk beradaptasi dengan perubahan dan tantangan yang terjadi di tempat kerja. Fokusnya bukan pada karakteristik pemimpin, tetapi pada kemandirian pengikut dalam menghadapi masalah. Gaya ini melibatkan pemimpin dalam memobilisasi pengikut untuk menyelesaikan masalah dan memberikan ruang bagi pengikut untuk belajar cara-cara baru untuk memberikan gagasan yang efektif.

Menurut Magfiroh (2023) kepemimpinan adaptif berperan sebagai fasilitator yang membantu pengikut dalam menghadapi masalah dan mencari solusi. Kepemimpinan adaptif berbeda dengan kepemimpinan berbasis otoritas, kepemimpinan ini tidak tergantung pada posisi atau karisma seseorang, tetapi pada kemampuan mereka untuk menggerakkan pengikut dan menyelesaikan masalah.

Menurut Northouse (2016) kepemimpinan adaptif diartikan sebagai sebuah proses pemimpin berkomunikasi dengan bawahannya, yakni pemimpin tidak menggunakan jabatannya untuk mengendalikan orang lain namun membantu bawahan dalam melakukan pekerjaan secara adaptif.

Proses dari pendekatan kerja adaptif pemimpin mencoba memahami problematika interpersonal, di dalam situasi ketika orang mengalami perubahan pemimpin menentukan apakah tantangan tersebut bersifat teknis atau adaptif. Apabila tantangan bersifat teknis, pemimpin mengatasi masalah dengan melalui aturan dan prosedur organisasi, sedangkan tantangan adaptif, harus melibatkan pemimpin dalam beberapa perilaku, berperan untuk memajukan proses adaptif. Pendekatan adaptif memiliki kekuatan dalam kepemimpinan yaitu membantu pengikut dalam mengatasi masalah interpersonal dan beradaptasi terhadap

perubahan hal yang mendominasi dalam mempengaruhi kerja *adaptif* yaitu peran dari perusahaan itu sendiri, sikap dan perilaku kerja adaptif memiliki hubungan dengan pengelolaan sistem oleh perusahaan (Prakoso dan Wicaksono, 2023).

Menurut Northouse (2016) kepemimpinan adaptif mengarahkan para pengikut untuk terus beradaptasi dengan segala hal yang terjadi, hal ini dilakukan karena jika ingin bertahan hingga akhir maka mereka harus mampu menyesuaikan perkembangannya dengan apa yang diminta lingkungan dan tuntutan pekerjaan. Berbeda dengan pendekatan sifat dan pendekatan otentik yang berfokus pada karakteristik pemimpinnya, Kepemimpinan adaptif berfokus pada kemandirian pengikutnya untuk beradaptasi dengan masalah yang terjadi di lapangan.

Kepemimpinan adaptif selalu mampu menata kepribadiannya dan meningkatkan kualitas mental untuk terlibat dalam proses perubahan dan selalu menghasilkan tingkat kepastian yang lebih tinggi.

Menurut Prakoso dan Wicaksono (2023) Proses dari pendekatan kerja adaptif antara lain: pemimpin mencoba memahami problematika interpersonal, di dalam situasi ketika orang mengalami perubahan pemimpin menentukan apakah tantangan tersebut bersifat teknis atau adaptif. Apabila tantangan bersifat teknis, pemimpin mengatasi masalah dengan melalui aturan dan prosedur organisasi, sedangkan tantangan adaptif, harus melibatkan pemimpin dalam beberapa perilaku dan berperan untuk memajukan proses adaptif.

Pendekatan adaptif memiliki kekuatan dalam kepemimpinan yaitu membantu pengikut dalam mengatasi masalah interpersonal dan beradaptasi terhadap perubahan hal yang mendominasi dalam mempengaruhi kerja adaptif yaitu peran dari perusahaan itu sendiri, sikap dan perilaku kerja adaptif memiliki hubungan dengan pengelolaan sistem oleh perusahaan.

2.1.5 Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Gaya Kepemimpinan Adaptif

Faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan adaptif menurut Rahayu (2017) adalah :

1. Kepribadian

Keseluruhan cara seseorang individu bereaksi dan berinteraksi dengan individu lain.

2. Harapan dan perilaku atasan

Harapan yang dimiliki untuk dapat memahami karyawan sesuai dengan ekspektasi karyawan dan memberikan kesempatan untuk memberikan masukan.

3. Karakteristik yaitu ciri-ciri individu

Terdiri dari demografi seperti jenis kelamin, umur serta status sosial seperti tingkatan pendidikan, pekerjaan, ras dan sebagainya.

4. Perilaku rekan

Sesama karyawan yang kemampuannya cakap dan saling mendukung dalam pekerjaannya.

2.1.5.1 Indikator Gaya Kepemimpinan Adaptif

Menurut Kartono (2016) menyatakan bahwa untuk mengukur cara pemimpin yang dilakukan oleh seorang pemimpin di suatu organisasi yaitu :

1. Keterampilan berkomunikasi kepada bawahan

Kemampuan seseorang untuk menyampaikan sesuatu yang menjadi buah pikiran, ide, gagasan kepada orang lain dan dapat memberikan perintah, petunjuk, pedoman, nasihat guna menyampaikan tujuan yang dimaksud oleh seseorang.

2. Keberanian, kemampuan mendengar pendapat bawahan

Sifat yang berani menanggung risiko dalam membuat keputusan dengan cepat dan tepat. Proses pemahaman secara aktif untuk

mendapatkan informasi dan sikap dari pembicara yang tujuannya untuk memahami pembicaraan secara objektif.

Menurut Schermerhorn (2016) menyatakan indikator kepemimpinan adaptif.

1. Memotivasi anggota, menghargai perbedaan dan keyakinan kekuatan energi yang berasal dari dalam tubuh individu yang menjadi dorongan dasar seseorang untuk berpikir dengan tujuan tertentu untuk meningkatkan kompetensi. Sikap saling menghormati pendapat, pemikiran, kebiasaan, adat orang lain yang berbeda dengan kita.

Penjelasan kedua penelitian tersebut maka peneliti mengambil indikator dari Kartono (2016) dan Schermerhorn (2016) yaitu keterampilan berkomunikasi, keberanian, kemampuan mendengar pendapat bawahan, memiliki strategi, kepedulian kepada anggota dan lingkungan, memotivasi anggota, menghargai perbedaan dan keyakinan.

2.1.6 Keterampilan Intelektual

Kecakapan keterampilan intelektual merupakan kemampuan berpikir kritis dan sangat dibutuhkan dengan tujuan agar memiliki pengetahuan, keterampilan dan karakter yang dimiliki. Kecerdasan keterampilan intelektual pegawai yang tinggi akan dapat mempengaruhi keunggulan kompetitif. Penelitian sebelumnya mengenai pengaruh keterampilan intelektual terhadap keunggulan kompetitif pernah dilakukan Hidayat dan Azzahra (2019) yang menghasilkan ada pengaruh positif dan signifikan keterampilan intelektual terhadap keunggulan kompetitif.

Keterampilan intelektual biasanya mengacu pada skill sebagaimana yang didefinisikan oleh Robles (2020) menyatakan bahwa kemampuan yang berasal dari pengetahuan, kemampuan praktis, atau kecerdasan untuk melakukan sesuatu dengan baik kompetensi dalam melakukan sesuatu keahlian atau keterampilan yang membutuhkan latihan tertentu.

Keterampilan intelektual yang juga sering disebut kemampuan teknis, sangat diperlukan oleh pekerja untuk melaksanakan serangkaian tugas-tugas pokok untuk mencapai tujuan pekerjaan. Keterampilan intelektual merupakan hal penting agar karyawan mempunyai wawasan luas, efektif, dan bertanggung jawab pada pekerjaannya.

2.1.6.1 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Keterampilan Intelektual

Menurut Zwell (2020) terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kecakapan kompetensi seseorang, yaitu sebagai berikut:

1. Keyakinan dan nilai-nilai
Sifat atau kualitas yang melekat pada suatu objek. Apabila orang percaya bahwa mereka tidak kreatif dan inovatif, mereka tidak akan berusaha berpikir tentang cara baru atau berbeda dalam melakukan sesuatu.
2. Keterampilan
Kemampuan manusia dalam menggunakan pikiran, ide untuk membuat sesuatu menjadi nilai lebih bermakna. Berbicara di depan umum merupakan keterampilan yang dapat dipelajari, dipraktikkan, dan diperbaiki. Keterampilan menulis juga dapat diperbaiki dengan instruksi, praktik dan umpan balik.
3. Pengalaman
Pengamatan yang merupakan kombinasi penglihatan, penciuman, pendengaran, serta pengalaman masa lalu.
4. Karakteristik
Tanda atau kepribadian biasanya sulit untuk berubah. Akan tetapi, kepribadian bukan sesuatu yang tidak dapat berubah. kenyataannya, kepribadian seseorang dapat berubah sepanjang waktu. orang merespon dan berinteraksi dengan kekuatan dan lingkungan sekitarnya.

2.1.6.2 Indikator Keterampilan Intelektual

Menurut Winardi (2020) indikator keterampilan intelektual yaitu:

1. Pengalaman kerja (*work experience*) yaitu pekerjaan penuh waktu yang dilakukan oleh seseorang dalam jangka waktu tertentu.

Indikator keterampilan intelektual menurut Porwanto (2017) di antaranya:

1. Pembawaan
Kesanggupan yang terdapat pada seseorang selama masa perkembangan yang benar dapat diwujudkan.
2. Pembentukan karakter
Sifat batin yang mempengaruhi pikiran, perilaku, budi pekerti, yang ada pada diri sendiri.

Dari penjelasan kedua penelitian tersebut maka peneliti mengambil indikator Winardi (2020) dan Porwanto (2017) pengalaman kerja, pembawaan, pembentukan karakter.

2.2 Penelitian Terdahulu

Dari beberapa uraian dan paparan yang menjadi referensi dalam penulisan karya tulis ilmiah ini, ada beberapa referensi dari penelitian sebelumnya yang telah dilakukan oleh para peneliti terdahulu dengan variabel penelitian sejenis atau penelitian terdahulu yang relevan yang bisa menjadi bahan perbandingan dan rujukan dari setiap variabel dan masing-masing variabel yang menjadi penelitian secara ilmiah.

Beberapa penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian ini akan dikemukakan pada tabel 2.1

Tabel 2.1 Penelitian terdahulu

No	Judul	Peneliti, Tahun	Variabel bebas	Variabel terikat	Alat analisis	Hasil	Kesamaan penelitian	Perbedaan penelitian
1	Green Human Resources Management terhadap keunggulan kompetitif	Aditya Budi Krisnanto (2017)	Green Human Resources Management	Keunggulan kompetitif	Analisis deskriptif	Green human tidak berpengaruh terhadap keunggulan kompetitif	Keunggulan kompetitif	Tidak ada variable <i>intervening</i>
2	Faktor-faktor yang mempengaruhi Green Human Resources Management terhadap keunggulan kompetitif	Ulia Nur Atriksa (2022)	Green Human Resources Management	Keunggulan kompetitif	Analisis deskriptif dan analisis regresi linear	Green Human Resources Management berpengaruh terhadap keunggulan kompetitif	Keunggulan kompetitif	Tidak ada variable <i>intervening</i>
3	Kepemimpinan adaptif, dan motivasi, terhadap keunggulan kompetitif	Nurjaya (2020)	Kepemimpinan adaptif, motivasi kerja	keunggulan kompetitif	Analisis uji instrumen	Kepemimpinan adaptif, motivasi kerja terhadap keunggulan kompetitif	Kepemimpinan adaptif	Motivasi Kerja
4	Pengaruh kepemimpinan adaptif, terhadap keunggulan kompetitif	Ayu Putri Agustin (2019)	Kepemimpinan adaptif	Keunggulan kompetitif	Analisis uji instrumen	Pengaruh kepemimpinan adaptif, terhadap keunggulan kompetitif	Kepemimpinan adaptif	Tidak ada variable <i>intervening</i>
5	Analisis penerapan Green Human Resources Management pada keunggulan kompetitif perusahaan tekstil	Albert Kurniawan Purnomo (2021)	Green Human Resources Management	keunggulan kompetitif	Metode analisis uji instrumen	Pengaruh Green Human Resources Management di perusahaan tekstil	Green Human Resources Management	tidak ada variabel <i>intervening</i>
6	Pengaruh Green Human Resources Management terhadap keunggulan kompetitif pada industri kecil menengah kopi di Indonesia	Ni Putu Maha Lina (2022)	Green Human Resources Management	Keunggulan kompetitif	Metode analisis uji instrumen	Green Human Resources Management berhubungan positif terhadap keunggulan kompetitif	Green Human Resources Management	tidak ada variabel <i>intervening</i>

Lanjutan...

7	Keterampilan intelektual terhadap keunggulan kompetitif perusahaan di Surabaya.	Nurahaju (2021)	Keterampilan intelektual	keunggulan kompetitif	Regresi linier sederhana	Adanya pengaruh keterampilan intelektual terhadap keunggulan kompetitif	keunggulan kompetitif	tidak ada variabel <i>intervening</i>
8	Pengaruh Green Human Resources Management, green structural terhadap keunggulan kompetitif	Karyanti (2023)	Green Human Resources Management	Keunggulan kompetitif	Analisis deskriptif dan analisis regresi linear	Tidak ada pengaruh green human resources management terhadap keunggulan kompetitif	Green Human Resources Management, keunggulan kompetitif	tidak ada variabel <i>intervening</i>
9	Dampak Green Human Resources Management terhadap keunggulan kompetitif	Gharibeh (2019)	Green Human Resources Management	Keunggulan kompetitif	Analisis deskriptif dan analisis regresi linear	Tidak ada pengaruh green human resources management terhadap keunggulan kompetitif	Green Human Resources Management, keunggulan kompetitif	tidak ada variabel <i>intervening</i>
10	The influence of Green Human Resources Management, green human capital terhadap keunggulan kompetitif	pramudita (2023)	Green Human Resources Management	Keunggulan kompetitif	Analisis deskriptif dan analisis regresi linear	Tidak ada pengaruh Green Human Resources Management terhadap keunggulan kompetitif	Green Human Resources Management, keunggulan kompetitif	tidak ada variabel <i>intervening</i>

Sumber : Data olahan, 2023

2.3 Hipotesis

Hipotesis adalah suatu penjelasan sementara tentang perilaku, fenomena, atau tentang hubungan antara variabel-variabel dalam penelitian. Keterikatan variabel masing-masing yang diteliti dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Pengaruh *Green Human Resources Management* terhadap Keunggulan Kompetitif

Menurut Pramudita (2022) *Green Human Resources Management* untuk menanamkan perhatian serta pengetahuan terhadap masalah di lingkungan perusahaan. Kegiatan tersebut memajukan pengetahuan lingkungan, keterampilan, dan kesadaran individu, yang pada gilirannya adalah untuk mengembangkan

tujuan hijau organisasi. Praktik yang menghasilkan motivasi hijau karyawan harus diwajibkan semua departemen terkait untuk meningkatkan keterikatan dan tanggung jawab lingkungan karyawan. Forum tentang perlindungan lingkungan atau menciptakan peluang bagi karyawan untuk berpartisipasi dalam saran hijau dan kelompok.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh C.H. Wang (2019) yang didukung oleh Roy dan khashagir (2016) yang menyatakan bahwa *Green Human Resources Management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan kompetitif. Menurut Ahmad (2018) praktik manajemen SDM hijau dalam bentuk rekrutmen hijau, pelatihan hijau, dan penghargaan hijau dapat meningkatkan dan mendukung kinerja lingkungan organisasi dan menciptakan keunggulan kompetitif. Menurut Opatha dan Arulrajah (2018)

menyatakan bahwa dimensi dari *Green Human Resources Management* adalah mengurangi dampak negatif karbon melalui semua aktifitas yang dilakukan.

H1 : Diduga terdapat pengaruh antara *Green Human Resources Management* terhadap keunggulan kompetitif

2. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Adaptif terhadap Keunggulan Kompetitif

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Abernethy (2020) menyatakan bahwa perusahaan lebih memilih pemimpin atau manajer dengan gaya kepemimpinan adaptif karena mereka memiliki kemampuan untuk mengatasi perubahan lingkungan yang cepat dan tidak dapat ditebak.

Menurut Sulistyowati (2018) kepemimpinan adaptif akan berpengaruh terhadap keunggulan kompetitif. Pemimpin akan menggunakan informasi untuk kontrol dalam komunikasi mereka.

H2 : Diduga terdapat pengaruh antara kepemimpinan adaptif terhadap keunggulan kompetitif

3. Pengaruh *Green Human Resources Management* terhadap Keterampilan Intelektual

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Yong (2019) menyatakan bahwa studi tentang *Green Human Resources Management* pada perilaku karyawan di perusahaan masih berada pada tahap awal di sektor perusahaan, perilaku karyawan sangat penting dalam mengurangi penurunan kualitas lingkungan hidup dan memastikan kondisi lingkungan yang berhasil, yang memiliki efek baik pada masyarakat. Keterampilan intelektual memikul tanggung jawab yang besar untuk kesadaran dalam penelitian ini. Hasil penelitian yang dilakukan Rayner dan Morgan (2018) *Green Human Resources Management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterampilan intelektual.

H3 : Diduga terdapat pengaruh antara *Green Human Resources Management* terhadap keterampilan intelektual.

4. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Adaptif terhadap Keterampilan Intelektual

Gaya kepemimpinan yang terdapat menurut Keman (2016) sangat bervariasi, yakni: gaya kepemimpinan otokratis, demokratis, dan delegatif, birokratis, otoriter, kharismatik, diplomatis *laissez-faire* dan lain-lain. Para pimpinan di sub direktorat dalam hal ini kasubdit ditkersin kemhan RI yang silih berganti selama ini selalu menunjukkan gaya kepemimpinan yang bervariasi. Sehingga anak buah berupaya menyesuaikan gaya kepemimpinan atasannya. Gaya kepemimpinan yang efektif sangat diperlukan dalam sebuah instansi untuk mengarahkan para bawahan dan mengendalikan berbagai masalah yang ada dengan solusi yang tepat. Hasil penelitian yang dilakukan Uhing (2018) menyatakan kepemimpinan adaptif berpengaruh terhadap keterampilan intelektual. Kepemimpinan adaptif dapat menentukan motivasi dan memajukan karyawan untuk mencapai tujuan dalam memberikan arahan yang baik kepada bawahannya.

H4 : Diduga terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan adaptif terhadap keterampilan intelektual.

5. Pengaruh Keterampilan Intelektual terhadap Keunggulan Kompetitif

Keterampilan intelektual merupakan hal yang berperan aktif dalam menciptakan nilai perusahaan, sehingga berperan penting dalam menciptakan maupun mempertahankan keunggulan kompetitif. Sebuah perusahaan dikatakan mempunyai keunggulan kompetitif apabila dapat menciptakan nilai ekonomis yang lebih tinggi dibandingkan perusahaan lain dalam industrinya, namun lebih lanjut dikatakan hal yang paling penting adalah menjaga keberlanjutan dari keunggulan kompetitif tersebut atau yang biasa disebut sebagai *sustained* keunggulan kompetitif. Hasil penelitian yang dilakukan Suhendah (2019) menyatakan bahwa keterampilan intelektual sebagai kombinasi dari aset tidak berwujud yang bersumber dari pengetahuan karyawan yang dapat digunakan untuk menciptakan keunggulan kompetitif dalam menjalankan perusahaan serta mengembangkan teknologi yang cenderung berkembang semakin canggih di masa depan. Menurut Jayati (2016) menyatakan bahwa upaya yang dilakukan untuk memajukan perusahaan agar mencapai keunggulan kompetitif yang baik adalah dengan terus berinovasi secara efektif dan mengembangkan SDM yang berkualitas, memanfaatkan teknologi yang handal serta menjalin hubungan dengan mitra kerja perusahaan akan ada pengaruh intelektual skill terhadap keunggulan kompetitif.

H5 : Diduga terdapat pengaruh antara keterampilan intelektual terhadap keunggulan kompetitif

6. Pengaruh *Green Human Resources Management* terhadap Keunggulan Kompetitif dimediasi Keterampilan Intelektual

Manajemen sumber daya manusia memiliki peran kunci meningkatkan keunggulan kompetitif dalam perusahaan dengan harapan mengembangkan

keterampilan, motivasi, nilai-nilai dan kepercayaan di antara karyawan untuk mencapai dan mempertahankan *triple bottom line* (*people, planet, dan profit*) (Uddin & Islam, 2015). Dukungan manajemen sumber daya manusia terhadap pengelolaan lingkungan biasa disebut dengan *green human resources management* (Singh dan Shikha, 2015). Secara khusus, penggunaan kebijakan manajemen sumber daya manusia dalam mendukung keunggulan kompetitif penggunaan sumber daya dalam organisasi dan dalam mendorong keuntungan dari pengelolaan perusahaan perlu mediasi berupa ketrampilan intelektual. Pengaruh *green human resources management* pada keterampilan intelektual Muchtadin (2022) sepenuhnya dimediasi hanya oleh mediator berurutan komitmen perusahaan karyawan dan perilaku ramah lingkungan karyawan sebagian dimediasi oleh tidak hanya mediator tunggal perilaku ramah lingkungan karyawan tetapi juga mediator berurutan komitmen organisasi karyawan dan perilaku ramah lingkungan karyawan.

Praktik terkait sumber daya manusia yang ramah lingkungan adalah alat yang kuat yang dapat dimanfaatkan organisasi dalam operasi hijau terkait sumber daya manusia yang ramah lingkungan mereka. Kurangnya sumber daya manusia dan implementasi kebijakan yang berkelanjutan akan menyebabkan kegagalan inisiatif ramah lingkungan.

Secara keseluruhan manajemen sumber daya manusia hijau dapat meningkatkan keunggulan kompetitif. Tidak hanya itu, manajemen sumber daya manusia hijau secara parsial mampu meningkatkan aspek-aspek yang terdapat dalam kinerja.

H6: Diduga terdapat pengaruh antara m *Green Human Resources Management* terhadap keunggulan kompetitif dimediasi keterampilan intelektual

7. Gaya Kepemimpinan Adaptif terhadap Keunggulan Kompetitif dimediasi Keterampilan Intelektual

Di tengah pergolakan pasar global, kepemimpinan merupakan faktor penting bagi perusahaan dari berbagai sektor bisnis (Ceylan, 2011). *World Economic Forum* bahkan telah memprediksi kreativitas sebagai salah satu keterampilan intelektual (*selain analytical thinking dan active learning*) yang paling dibutuhkan perusahaan di tahun 2022 (Ratcheva dan Leopold, 2018).

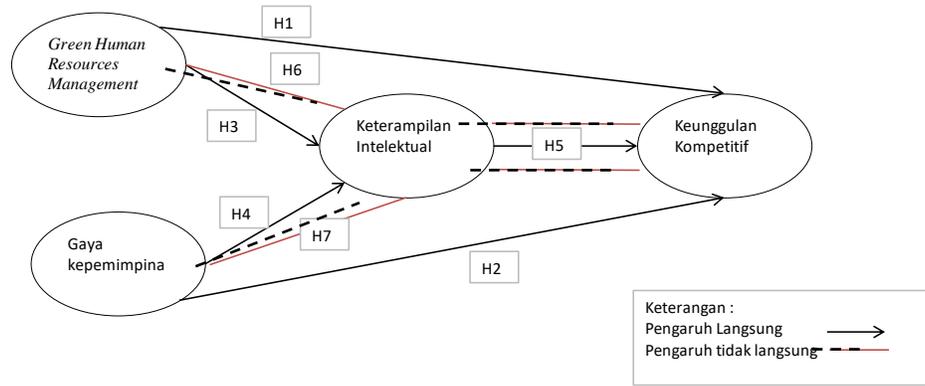
Pemimpin merupakan jembatan bagi perusahaan untuk dapat menciptakan perilaku kreatif (Khan, 2020). Gaya kepemimpinan yang mereka miliki memengaruhi produksi ide kreatif, sehingga mampu mendorong ataupun menghambat kreativitas karyawan (Singh, 2018). Penelitian terdahulu menemukan bukti empiris bahwa gaya kepemimpinan adaptif secara signifikan menentukan keunggulan kompetitif karyawan di tempat kerja (Dhar, 2017). Pemimpin dengan inovasi teknik dan pendekatan dalam berperilaku mampu mendorong karyawan untuk berperilaku kreatif dan menciptakan atau mempertahankan keunggulan kompetitif perusahaan. Menurut Khan dkk. (2012), efektivitas gaya kepemimpinan terlihat dari cara pemimpin membantu karyawannya dalam meningkatkan kinerja dan kualitas pribadi mereka. Keterampilan intelektual karyawan diartikan sebagai mediasi penciptaan ide atau solusi baru oleh karyawan yang bermanfaat bagi perusahaan mengenai produk, proses, atau prosedur (Amabile, 2022).

H7: Diduga terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan adaptif terhadap keunggulan kompetitif dimediasi keterampilan intelektual

2.4 Model Penelitian

Berdasarkan uraian tersebut, maka kerangka pengaruh *Green Human Resources Management* dan kepemimpinan adaptif terhadap keunggulan kompetitif dengan keterampilan intelektual sebagai mediasi.

Gambar 2.1 Model Penelitian



Sumber: Data Hasil Olahan, 2023

Keterangan : Dari model penelitian di atas terdapat 2 hubungan, di antaranya hubungan pengaruh langsung dengan garis panah, sedangkan hubungan pengaruh tidak langsung ditandakan dengan garis merah dan garis putus-putus. Berikut merupakan penjabaran model penelitian yang dapat dilihat pada tabel 2.3

Tabel 2.2 Kerangka Konseptual

Arah Pengaruh	Sumber
<i>Green human resources management</i> → keunggulan kompetitif (H1)	Wang (2019)
Gaya kepemimpinan adaptif → keunggulan kompetitif (H2)	Bharadwaj (2016)
<i>Green human resources management</i> → keterampilan intelektual (H3)	Rayner dan Morgan (2018)
Gaya kepemimpinan adaptif → keterampilan intelektual (H4)	Uhing (2018)
Keterampilan intelektual → keunggulan kompetitif (H5)	Hidayat dan Azzahra (2019)
<i>Green human resources management</i> → keterampilan intelektual → keunggulan kompetitif (H6)	Chaudhry (2016)
Gaya kepemimpinan adaptif → keterampilan intelektual → keunggulan kompetitif (H7)	Nurjaya (2020)

Sumber: Data Hasil Olahan, 2023

Sesuai dengan kerangka pemikiran yang telah diuraikan di atas, maka diperoleh model yang layak digunakan untuk menjelaskan masalah sebagai berikut.

1. *Green human resources management* berpengaruh terhadap keunggulan kompetitif.
2. Gaya kepemimpinan adaptif berpengaruh terhadap keunggulan kompetitif.
3. *Green human resources management* berpengaruh terhadap keterampilan intelektual.
4. Gaya kepemimpinan adaptif berpengaruh terhadap keterampilan intelektual.
5. Keterampilan intelektual berpengaruh terhadap keunggulan kompetitif.
6. *Green human resources management* yang dimediasi oleh keterampilan intelektual berpengaruh terhadap keunggulan kompetitif.
7. Gaya kepemimpinan adaptif yang dimediasi oleh Keterampilan intelektual berpengaruh terhadap keunggulan kompetitif.