

**PENGARUH GREEN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT DAN
ENVIRONMENTAL STRATEGY TERHADAP ENVIRONMENTAL
PERFORMANCE MELALUI GREEN INNOVATION SEBAGAI
VARIABEL MEDIASI PADA PT ESPERANÇA TIMOR OAN
DI TIMOR LESTE**

TESIS

**Diajukan Untuk Memenuhi Sebagai Persyaratan
Guna Mencapai Gelar Magister
Program Studi Magister Manajemen**



Diajukan Oleh:

Mario Da Silva

NPM : 24061020016

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
PASCASARJANA UNIVERSITAS PEMBANGUNAN NASIONAL
"VETERAN"
JAWA TIMUR**

2026

HALAMAN PENGESAHAN

TESIS

PENGARUH GREEN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT DAN ENVIRONMENTAL STRATEGY TERHADAP ENVIRONMENTAL PERFORMANCE MELALUI GREEN INNOVATION SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA PT ESPERANÇA TIMOR OAN DI TIMOR LESTE

Yang Dipersiapkan Dan Disusun Oleh

Mario da silva
NPM 24061020016

Telah Dipertahankan Di Depan Penguji
Pada Tanggal 01, April, 2026 Dan Dinyatakan Telah Memenuhi Syarat Untuk Di Terima

SUSUNAN DEWAN PENGUJI

Pembimbing I


Prof. Dr. Yuniningsih, S. E., M.Si
NIP. 197006202021212001


Ketua Dewan Penguji


Dr. Dhani Ichsanuddin Nur, SE, MM, CFP
NIP. 196309241989031001

Pembimbing II


Dr. Sugito, MM
NIP. 196507262001121001

Anggota Dewan penguji


Dr. Hesty Prima Rini, SE, MM
NIP. 198410132019032010

Surabaya, 01, April, 2026

Mengetahui
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis


Dr. Dra. Etc. Tri Kartika Pertiwi, M.Si., CRP
NIP. 196304201991032001

LEMBAR PERNYATAAN PLAGIASI

Yang Bertanda Tangan Di Bahwa Ini:

Nama Lengkap : Mario Da Silva
NPM : 24061020016
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi Dan Bisnis

Menyatakan bahwa dalam dokumen ilmiah Tesis ini tidak terdapat bagian karya lain yang telah diajukan untuk memperoleh gelar akademik di suatu Lembaga Pendidikan Tinggi dan juga tidak terdapat karya atau pendapat yang bersumber dari dokumen orang lain/Lembaga lain,kecuali yang disitasi.

Dan saya menyatakan bahwa dokumen ilmiah ini bebas dari unsur-unsur plagiasi.Apabila dikemudian hari terdapat indikasi plagiasi pada Tesis ini,saya bersedia menerima sanksi sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU no 20 Tahun 2003,pasal 25 ayat 2 dan pasai 70).

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya tanpa ada paksaan dari siapapun juga dan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Surabaya, 01/April / 2026
Yang Menyatakan



Handwritten signature of Mario Da Silva.

Mario Da Silva

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur kepada tuhan yang maha esa atas karunia dan rahmatnya sehingga penulis dapat menyelesaikan proposal tesis ini dengan judul “pengaruh green human resource management dan *environmental strategy* terhadap *environmental performance* melalui *green innovation* sebagai variabel mediasi pada Pt Esperança Timor oan di Timor Leste”.penyusunan proposal tesis ini bertujuan untuk memenuhi salah satu persyaratan dalam memperoleh gelar Magister manajemen pada program pascasarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur.

penyusunan proposal tesis ini,saya mendapatkan bantuan dan bimbingan,serta dukungan dari berbagai pihak,untuk pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

1. Bapak prof. Dr. Ir.Akhmad Fauzi,MMT,selaku Rektor Universitas Pembangunan Nasional “Veteran’Jawa Timur.
2. Ibu. Dr. Dra. Ec.Tri Kartika pertiwi,MSi,selaku dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pembangunan Nasional “Veteran’jawa Timur.
3. Prof. Dr.Yuniningsih,SE,MSi,CFRM,selaku dosen Pembimbing 1 yang membimbing dan mendukung penulis dalam penyelesaian proposal tesis.
4. Bapak Dr. Sugito,MM, selaku dosen pembimbing 2 yang telah membimbing dan mendukung penulis dalam penyelesaian proposal tesis.
5. Bapak dan Ibu dosen program studi Magister manajemen Universitas Pembangunan Nasional”Veteran” Jawa Timur yang memberikan bekal ilmu pengetahuan.
6. Staff administrasi program magister Manajemen Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur.
7. Kepada kedua orang tua saya,saudara/i (terutama almarhum Ayah saya)beserta Ibu kandung saya dan Istri saya dengan kedua anak saya yang selalu berdoa dan support.
8. Kepada semua teman-teman yang ada di kelas saya yang selalu memberi dukungan,bertukar pengalaman dan memberikan saran serta masukan.
9. Semua pihak yang telah membantu dan menyusun Proposal tesis ini yang tidak bias penulis sebutkan satu persatu.

peneliti menyadari sepenuhnya bahwa apa yang telah di susun dalam proposal tesis ini masih jauh dari sempurna,oleh karena itu penulis sangat berharap kritik dan saran bisa membangun

dari pembaca dan pihak lain.akhir kata,penulis berharap agar proposal tesis ini dapat memberi manfaat bagi semua pihak yang membutuhkan.

Surabaya , 01/ April / 2026

Mario Da silva

PREFÁSIU

Hahi'i no Agradese ba Aman Maromak no inan Maria Virgen ne'ebé ho nia Kbiit no forsá Boot Liu Hotu tanba ninia prezente no laran-di'ak sira atu nune'e ha'u bele kompleta teze ne'e ho título "Influensia Jestaun Rekursu Umanu no Estratejia Ambiental ba Dezempenu Ambiental liu husi Inovasaun Verde hanesan Mediasaun Variable iha Pt Esperanca Timor-oan iha Timor-Leste." Mestradu iha Jestaun iha programa pos-graduadu Faculdade Ekonomia no Negosiu, Universidade Pembangunan Veteran "Jawa" Timur (UPN).

Iha preparasaun proposta teze ne'e, ha'u simu ajuda no orientasaun, no mós apoiu husi parte oioin, tanba okaziaun ne'e ha'u hakarak hato'o nia agradesimentu ba:

1. Sr. Prof. Dr. Ir.Akhmad Fauzi, MMT, nu'udar Reitor Universidade Pembangunan Veteran "Jawa" Timur (UPN).
2. Sr. Dr. Dra.Ec.Tri Kartika Pertiwi, MSI, nu'udar Dekan Faculdade Ekonomia no Negosiu, Universidade Pembangunan Veteran "Jawa" Timur (UPN).
3. Prof. Dr. Yuniningsih, SE, MSI, CFRM, nu'udar Supervisor dahuluk ne'ebé fó matadalan no apoiu ba ha'u hodi kompleta ha'u nia teze ne'e ho diak.
4. Sr. Sugito, MM, nu'udar supervisor 2 ne'ebé fó matadalan no apoiu mai ha'u hodi bele kompleta ha'u nia teze ne'e ho diak.
5. Agradese mos ba, dosente sira husi programa estudo Mestradu Jestaun nian iha Universidade Pembangunan Veteran "Jawa" Timur (UPN). ne'ebé fornese provizaun sientifika mai ha'u.
6. Agradese mos Funsionáriu administrativu sira husi programa mestradu iha Jestaun Universidade Pembangunan Veteran "Jawa" Timur (UPN) nebe'e bele atende hau ho diak.
7. Ha'u-nia agradese mos ba ha'u nia inan-aman, maun-alin sira hotu (especial liu ba ha'u-nia aman nebe'e nafatin fó forma no kbiit mau hau) no ha'u-nia inan, ho nia feen no ha'u-nia oan nain-rua ne'ebé sempre halo orasaun no fó apoiu mai hau.
8. Ba ha'u-nia kolega eskola sira ne'ebé sempre fó apoiu,material non material mai ha'u no fo apoiu ideia mai hau.
9. Hau nia agradese ba Parte hotu-hotu ne'ebé ajuda ona ha'u no hodi kompleta ona ha'u nia teze ne'e to'o remata e ha'u labele temi ida por ida.

Peskizador hatene katak buat ne'ebé halo ona iha teze ne'e sei dook husi perfeitu, tanba ne'e ha'u espera duni katak kritika no sujestaun sira bele konstrutivu husi lee-na'in no parte sira seluk.

Surabaya , 01/ April/ 2026

Mario Da Silva

Pengaruh Green Human Resource Management Dan Environmental Strategy Terhadap Environmental Performance Melalui Green Innovation Sebagai Variabel Mediasi Pada Pt Esperança Timor Oan Di Timor Leste.

Mario da silva

24061020016

ABSTRAK

Penelitian ini dilakukan untuk menganalisis secara empiris pengaruh *Green Human Resource Management* dan *Environmental Strategy* terhadap *Environmental Performance*, dengan *Green Innovation* sebagai variabel mediasi pada PT Esperança Timor Oan (ETO) di Timor-Leste. Latar belakang penelitian berangkat pada meningkatnya kesadaran global terhadap isu keberlanjutan serta tuntutan bagi industri energi untuk mengadopsi praktik ramah lingkungan dalam strategi bisnisnya. Berdasarkan kerangka teori *Resource-Based View* dan *Natural Resource-Based View*, penelitian ini menekankan pentingnya pemanfaatan sumber daya internal yang bernilai strategis untuk menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Dalam hal ini, penerapan *Green Human Resource Management* berperan dalam membentuk perilaku karyawan yang berorientasi pada pelestarian lingkungan melalui proses rekrutmen, pelatihan, evaluasi, dan sistem penghargaan berbasis keberlanjutan. Sementara itu, *Environmental Strategy* mencerminkan pendekatan proaktif organisasi dalam pengelolaan sumber daya dan pengendalian dampak ekologis.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode analisis jalur Partial Least Square (PLS) terhadap 76 responden. Hasil analisis menunjukkan bahwa *Green Human Resource Management* tidak memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap *Environmental Performance*, namun berpengaruh positif secara tidak langsung melalui *Green Innovation*. Sebaliknya, *Environmental Strategy* terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Environmental Performance*.

Temuan ini mengindikasikan bahwa *Green Innovation* berfungsi sebagai variabel mediasi parsial. Dari sudut pandang praktis, hasil penelitian ini memberikan arah strategis bagi organisasi untuk memperkuat keterpaduan antara praktik *Green Human Resource Management*, strategi lingkungan, dan inovasi hijau dalam rangka mendukung pencapaian Sustainable Development Goals (SDGs), khususnya Energi Bersih dan Terjangkau dan Penanganan Perubahan Iklim.

Kata kunci: *Green Human Resource Management, Environmental Strategy, Green Innovation, Environmental Performance, Resource-Based View.*

The Influence Of Green Human Resource Management And Environmental Strategy On Environmental Performance Through Green Innovation As A Mediation Variable At Pt Esperança Timor Oan In Timor Leste.

Mario da silva

24061020016

ABSTRACT

This study was conducted to empirically analyze the influence of Green Human Resource Management (GHRM) and Environmental Strategy on Environmental Performance , with Green Innovation as a mediating variable at PT Esperança Timor Oan (ETO) in Timor-Leste. The background of the study stems from the increasing global awareness of sustainability issues and the demand for the energy industry to adopt environmentally friendly practices in its business strategy. Based on the Resource-Based View theoretical framework (RBV) and Natural Resource-Based View (NRBV), this study emphasizes the importance of utilizing strategically valuable internal resources to create sustainable competitive advantage. In this case, the implementation of GHRM plays a role in shaping employee behavior oriented towards environmental conservation through recruitment processes, training, evaluation, and a sustainability-based reward system. Meanwhile, Environmental Strategy reflects the organization's proactive approach in resource management and controlling ecological impacts.

This study uses a quantitative approach with the Partial Least Square (PLS) path analysis method on 76 respondents. The results of the analysis indicate that GHRM does not have a significant direct influence on Environmental Performance, but has a positive indirect influence through Green Innovation . Conversely, Environmental Strategy is proven to have a positive and significant influence on Environmental Performance.

This finding indicates that Green Innovation functions as a partial mediating variable. From a practical perspective, the results of this study provide strategic direction for PT ETO to strengthen the integration between GHRM practices, environmental strategies, and green innovation in order to support the achievement of Sustainable Development Goals (SDGs), especially Clean and Affordable Energy and Climate Change Management.

Keywords: Green Human Resource Management , Environmental Strategy , Green Innovation , Environmental Performance , Resource-Based View.

**Influénsia Husi Jestaun Rekursu Umanu No Estratéjia Ambientál Ba Dezempeñu
Ambientál Liu Husi Inovasaun Verde Hanesan Mediasaun Variable Iha PT.Esperanca
Timor Oan Iha Timor-Leste**

Mario da silva

24061020016

ABSTRATU

Estudu ida-ne'e estuda kona-ba influénsia husi Jestaun Rekursu Umanu Verde (GHRM) no Estratejia Ambiental ba Dezempenu Ambiental ho Inovasaun Verde hanesan variabel mediasaun ida iha PT Esperanca Timor Oan (ETO) iha Timor-Leste. Estudu ida-ne'e bazeia ba konsiénsia ne'ebé boot liu kona-ba asuntu sustentabilidade sira implementa green iha ninia estratéjia negósiu sira. PT ETO implementa ona polítika bazeia ba ambiente oin-oin; maibé implementasaun sei iha nivel administrativu no seidak sente duni impaktu réal ba hadi'a dezempeñu ambientál kompañia nian. Teoria Vizaun Bazeia ba Rekursu (RBV) no Vizaun Bazeia ba Rekursu Naturais (NRBV), ne'ebé subliña katak kompañia sira bele hetan vantajen kompetitivu sustentavel liu husi utilizasaun rekursu sira ne'ebé folin-boot, menus, difisil atu banati-tuir, no difisil atu troka. Iha kontestu ida-ne'e, Jestaun rekursu umanu.

Ninia objetivu mak atu influénsia funsionáriu sira-nia hahalok ba ambiente liu husi sistema rekrutamentu, formasaun no avaliasaun dezempeñu, no rekursu bazeia ba valór sustentabilidade. Estratejia Ambiental ho objetivu atu representa estratéjia proativu sira husi kompañia iha jestaun rekursu no jestaun impaktu ambientál sira. Métodu kuantitativu análize dalan uza métodu Parsial Least Square (PLS) ho respondente na'in 76 hosi respondente na'in PT ETO nian.

Rezultadu husi análize ne'e hatudu katak Jestaun rekursu umanu laiha influénsia direta signifkante ba dezempeñu ambientál maibé iha influénsia pozitivu indireta liu husi Inovasaun Verde hanesan variabel mediasaun. Estratejia Ambiental hatudu ona katak iha influénsia pozitivu no signifkante ba dezempeñu Ambiental; maibé, nia influénsia indireta liu husi Inovasaun Verde la signifkante.

Liafuan xave: Estratejia Ambiental, Inovasaun Verde, Dezempenu Ambiental.

DAFTAR ISI

HALAMAN PENGESAHAN	i
LEMBAR PERNYATAAN PLAGIASI.....	ii
KATA PENGANTAR.....	iii
ABSTRAK.....	vi
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar belakang.....	1
1.2. Rumusan Masalah	6
1.3. Tujuan penelitian	7
1.4. Manfaat Penelitian	7
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	9
2.1. Penelitian Terdahulu	9
2.2. Tinjauan Teoritis	13
2.2.1. Teori <i>Resource-Based View</i> RBV (Wernerfelt. 1984)	13
2.2.2. Dynamic Capabilities Theory (Teece, Pisano, & Shuen. 1997)	13
2.2.3. Stakeholder Theory (Freeman. 1984)	13
2.2.4. Teori <i>Natural Resource-Based View</i> NRBV (Hart . 1995)	15
2.3. Variabel Penelitian	18
2.3.1. Environmental Performance	18
2.3.2. <i>Green Human Resource Management</i> (GHRM)	20
2.3.3. Environmental Strategy	22
2.3.4. Green Innovation	25
2.4. Pengaruh Antar Variabel Penelitian	27
2.4.1. Pengaruh <i>Green Human Resource Management</i> terhadap Environmental Performance.	27
2.4.2. Pengaruh Environmental Strategy terhadap Environmental Performance.....	28
2.4.3. Pengaruh <i>Green Human Resource Management</i> terhadap Environmental Performance melalui Green Innovation	28

2.4.4. Pengaruh Environmental Strategy terhadap Environmental Performance melalui Green Innovation.....	29
2.5. kerangka konseptual	30
2.6. Hipotesis	31
BAB III METODE PENELITIAN.....	32
3.1. Pendekatan dan Jenis Penelitian	32
3.2. Operasional dan Pengukuran Variabel.....	32
3.3. Populasi dan Sampel	35
3.4. Jenis Dan Sumber Data	36
3.5. Teknik Analisis Data	38
3.5.1. Analisis Statistik Deskriptif	38
3.5.2. Faktor Analysis	39
3.5.3. Validitas Dan Reliabilitas	41
3.5.4. Srtuktur Diagram Jalur	42
3.5.5. Uji Hipotesis	43
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	44
4.1. Deskripsi obyek penelitian	44
4.2. Deskripsi variabel penelitian	45
4.2.1. Analisis Deskripsi Responden.....	45
1. Karakteristik Deskriptif Responden	45
2. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	46
3. Karakteristik Responden Berdasarkan Bendidikan Terakhir	46
4. Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan	47
5. Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Pekerjaan	48
4.2.2. Analisis Deskripsi Variabel.....	49
4.3. Hasil penelitian	52
4.3.1. Analisis infeensial	52
1. Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)	53
a. Validitas Konvergen	53
b. Reliabilitas	55
2. Evaluasi Model Pengukuran (Inner Model)	56
a. Validitas Konvergen	56
b. Cross Validated reduncy(Q ²)	57

c. Goodnees of fit model (GOF)	58
d. Uji Hipotesis	58
4.4. Pembahasan	61
4.1. Pengaruh Green Human Resource Management (GHRM / X ₁) Terhadap Enviromental Performance (EP / Y)	61
4.2. Pengaruh Environmental Strategy (ES/ X ₂) terhadap Environmental Performance (EP/ Y).....	64
4.3. Pengaruh Green Human Resource Management (GHRM / X ₁) Terhadap Environmental Performance (EP / Y) Melalui Green Innovation (GI / Z) Sebagai Variabel Mediasi. .	67
4.4. Pengaruh Environmental Strategy (ES / X ₂) terhadap Environmental Performance (EP / Y) melalui Green Innovation (GI / Z)	69
4.5. Implikasi hasil Penelitian	72
a. Implikasi Teoritis	72
b. Implikasi Praktis	73
4.6. Batasan Penelitian	74
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	76
5.1. Kesimpulan	76
5.2. Saran	77
5.2.1. Saran Praktis	77
5.2.2. Saran Akademis	78
DAFTAR PUSTAKA	79
LAMPIRAN	82

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Pra Survei Sumber : (Renwick et al. 2013)	3
Tabel 3.1 Skala Likert	34
Tabel 3.2 jumlah karyawan	35
Tabel 4.1. jenis kelamin responden	45
Tabel 4.2.Usia Responden	46
Tabel 4.3.Pendidikan Terakhir Responden.....	46
Tabel 4.4. Berdasarkan Jabatan /Jenis Pekerjaan	47
Tabel 4.5. Berdasarkan lama Pekerjaan.....	48
Tabel 4.6. Statistik Deskriptif Variabel GHRM (X1).....	50
Tabel 4.7. Statistik Deskriptif Variabel environmental strategy (X2).....	50
Tabel 4.8. Statistik Deskriptif Variabel Green innovation (Z)	51
Tabel 4.9. Statistik Deskriptif Variabel Environmental Performance (Y)	51
Tabel 4.10. Hasil Outer Loading	53
Tabel 4.11. Hasil Average Variance Extracted (AVE)	54
Tabel 4.12. Fornell-Larcker Criterion for Discriminant Validity	54
Tabel 4.13. Heterotrait-Monotrait for Discriminant Validity	55
Tabel 4.14. CA, CR for Reliability and AVE for Convergent Validity Test	55
Tabel 4.15. Hasil Uji R ²	56
Tabel 4.16. Hasil Uji Q ²	57
Tabel 4.17. Hasil Uji GOF.....	58
Tabel 4.18. T and P Values for Hypothesis Test	59

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 pra survei Sumber	2
Gambar 2.1 kerangka konseptual	30
Gambar 3.1 Model penelitian Sumber: Barney, J. (1991).....	42
Gambar 4.1 PLS Algorithm.....	52