

**PENGARUH KETERAMPILAN DAN GREEN HUMAN  
RESOURCE MANAGEMENT TERHADAP KINERJA DENGAN  
VARIABEL MEDIASI KETERLIBATAN KARYAWAN PADA PT.  
CAHAYA PERDANA TRANSALAM**

**LAPORAN SKRIPSI**

Diajukan untuk memenuhi sebagian persyaratan  
guna memperoleh gelar Sarjana Manajemen  
Program Studi Manajemen



Oleh

**RUDIYANTO SASETA SITORUS**

16311141

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA**

**FAKULTAS EKONOMI**

**YOGYAKARTA**

**2022**

## HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI

**Pengaruh Keterampilan dan *Green Human Resource Management* terhadap  
Kinerja dengan Variabel Mediasi Keterlibatan Karyawan pada  
PT. Cahaya Perdana Transalam**

Oleh :

Nama : Rudiyanto Saseta Sitorus  
Nomor Mahasiswa : 16311141  
Program Studi : Manajemen  
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

Yogyakarta, 9 September 2022

Telah disetujui dan disahkan oleh

Dosen Pembimbing



*Siap untuk diujikan*

(Dra. Suhartini, M.Si)

## PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Rudiyanto Saseta Sitorus

Jurusan : Manajemen

NIM : 16311141

Selaku mahasiswa Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia, menyatakan bahwa dalam skripsi yang saya buat tidak terdapat karya yang pernah disajikan orang lain untuk memperoleh gelar kesarjanaan disuatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis dan diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan diterbitkan dalam referensi. Apabila dikemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, saya sanggup menerima sanksi sesuai hukum yang berlaku di Negara Republik Indonesia.

Yogyakarta, 18 November 2022



Rudiyanto Saseta Sitorus

**BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR**

TUGAS AKHIR BERJUDUL

**PENGARUH KETERAMPILAN DAN GREEN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT  
TERHADAP KINERJA DENGAN VARIABEL MEDIASI KETERLIBATAN KARYAWAN  
PADA PT. CAHAYA PERDANA TRANSALAM**

Disusun Oleh : **RUDIYANTO SASETA SITORUS**

Nomor Mahasiswa : **16311141**

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan **LULUS**

Pada hari, tanggal: Kamis, 13 Oktober 2022

Penguji/ Pembimbing TA : Suhartini, Dra., M.Si.

Penguji : Majang Palupi, Dr., BBA., MBA.



Mengetahui

Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika  
Universitas Islam Indonesia



Johan Arifin, S.E., M.Si., Ph.D.

## **HALAMAN PERSEMBAHAN**

Alhamdulillah, atas rahmat Allah dan rasa syukur kepada-Nya dengan kerendahan hati saya persembahkan skripsi ini teruntuk.

Allah SWT

Rasullullah SAW

Kedua Orang Tua Saya yang Saya Sayangi

Teman-Teman Saya yang Saya Banggakan



## KATA PENGANTAR

Alhamdulillahirabbil'alamin. Segala puji dan syukur kepada Allah SWT, yang telah melimpahkan syukur, rahmat, berkah, serta hidayahnya. Shalawat serta salam teruntuk baginda Rasulullah Muhammad SAW. Rasul yang menuntun manusia dari zaman jahiliyah menuju zaman yang terang benderang penuh berkah dan ilmu pengetahuan. Segala hambatan dan cobaan dihadapi dalam proses penulisan tugas akhir dengan judul "Pengaruh Keterampilan dan *Green Human Resource Management* terhadap Kinerja dengan Variabel Mediasi Keterlibatan Karyawan pada PT. Cahaya Perdana Transalam"

Merupakan sebuah tantangan bagi penulis dalam menyelesaikan tugas akhir ini. Kelancaran dan kesuksesan tugas akhir ini tidak lain karena bantuan, do'a, usaha, tawakal, serta bimbingan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, ucapan terima kasih saya sebagai penulis ucapkan kepada:

1. Allah SWT. Atas limpahan rahmat, karunia, berkah, dan hidayahnya.
2. Rasulullah SAW sebagai teladan seluruh umat didunia
3. Kedua orang tua saya, Berlin Sitorus dan Sumiyati, yang selalu sabar dan tabah menghadapi cobaan dan tantangan yang dihadapi.
4. Ibu Suhartini, Dra. M.Si., selaku dosen pembimbing yang selalu membimbing saya.
5. Bapak Prof. Fathul Wahid, ST., M.Sc., Ph.D., selaku Rektor Universitas Islam Indonesia.
6. Bapak Johan Arifin, S.E., M.Si., Ph.D., selaku Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia.
7. Segenap Karyawan/Karyawati PT. Cahaya Perdana Transalam yang bersedia menjadi subjek penelitian dan memberikan bantuan.
8. Teman-Teman saya selama berkuliah di Universitas Islam Indonesia, terkhusus FBE UII yang senantiasa membantu saya dalam kesulitan dan memberikan dukungan.
9. Teman-Teman sepergaulan saya yang selalu memberikan motivasi dan kata-kata bijaknya.

Dengan ini penulis berharap agar skripsi yang telah dibuat bermanfaat bagi banyak pihak dan siapapun yang terlibat didalamnya selalu diberikan rahmat oleh Allah SWT.

Yogyakarta, 19 Oktober 2022



Rudiyanto Saseta Sitorus



## ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh mediasi keterlibatan karyawan dalam hubungan antara keterampilan dan GHRM. Penelitian ini bersifat kuantitatif dan menggunakan kuesioner sebagai metode pengumpulan data. Populasi sampel adalah 182 karyawan, dan dengan menggunakan *disproportionate stratified random sampling*, diperoleh 57 data sampel dari total 60 kuesioner yang disebar. Metode teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini meliputi uji t, uji F, analisis regresi sederhana dan berganda, serta analisis jalur. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa keterampilan berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan karyawan dan kinerja. Hal ini juga menunjukkan bahwa GHRM memiliki efek positif tetapi tidak signifikan terhadap keterlibatan karyawan dan kinerja. Keterlibatan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Keterlibatan karyawan juga memediasi hubungan antara keterampilan dan kinerja, tetapi tidak memediasi hubungan antara GHRM dan kinerja.

**Kata Kunci :** Keterampilan, *GHRM*, Keterlibatan Karyawan, Kinerja

## **ABSTRACT**

*The purpose of this study was to determine the mediating effect of employee engagement in relationship among skills and GHRM. This research was quantitative and used questionnaire as data collecting method. The population of the sample were 182 employee, and by using disproportionate stratified random sampling, 57 sample data was able to be collected from a total of 60 questionnaire distributed. Analysis techniques methods was used in this research, including t test, F test, simple and multiple regression analysis, and path analysis. The results of this study indicates that skills had positive and significant effects toward employee engagement and job performance. It also indicates that GHRM had positive but insignificant effects toward employee engagement and job performance. Employee engagement had positive and significant effects toward job performance. Employee engagement also mediated the relationship between skills and job performance, but did not mediated the relationship between GHRM and job performance.*

**Keyword :** Skills, GHRM, Employee Engagement, Job Performance

## DAFTAR ISI

Halaman Sampul Depan.....	i
Pernyataan Bebas Plagiarisme.....	iii
Berita Acara Ujian Tugas Akhir.....	iv
Halaman Persembahan.....	v
Kata Pengantar.....	vi
Abstrak.....	viii
Daftar Isi.....	x
<b>BAB I. PENDAHULUAN.....</b>	<b>14</b>
1.1 Latar Belakang.....	14
1.2 Rumusan Masalah.....	17
1.3 Tujuan Penelitian.....	18
1.4 Manfaat Penelitian.....	18
<b>BAB II. KAJIAN PUSTAKA.....</b>	<b>20</b>
2.1 Penelitian Terdahulu.....	20
2.1.1 Pengaruh Keterampilan terhadap Keterlibatan Karyawan.....	20
2.1.2 Pengaruh <i>GHRM</i> terhadap Keterlibatan Karyawan.....	22
2.1.3 Pengaruh Keterampilan dan <i>GHRM</i> terhadap Keterlibatan Karyawan.....	24
2.1.4 Pengaruh Keterampilan terhadap Kinerja.....	25
2.1.5 Pengaruh <i>GHRM</i> terhadap Kinerja.....	28
2.1.6 Pengaruh Keterampilan dan <i>GHRM</i> terhadap Kinerja.....	31
2.1.7 Pengaruh Keterlibatan Karyawan terhadap Kinerja.....	31
2.1.8 Pengaruh Mediasi Keterlibatan Karyawan pada Hubungan Antar Variabel Keterampilan terhadap Kinerja.....	35
2.1.9 Pengaruh Mediasi Keterlibatan Karyawan pada Hubungan Antar Variabel <i>GHRM</i> terhadap Kinerja.....	36
2.2 Landasan Teori.....	37
2.2.1 <i>Manajemen Sumber Daya Manusia</i> .....	37
2.2.2 Keterampilan.....	38
2.2.3 <i>Green Human Resource Management</i> .....	38
2.2.4 Keterlibatan Karyawan.....	39

2.2.5 Kinerja.....	39
2.3 Pengembangan Hipotesis.....	39
2.3.1 Pengembangan Hipotesis Keterampilan terhadap Keterlibatan Karyawan.....	39
2.3.2 Pengembangan Hipotesis <i>GHRM</i> terhadap Keterlibatan Karyawan.....	40
2.3.3 Pengembangan Hipotesis Keterampilan dan <i>GHRM</i> terhadap Keterlibatan Karyawan.....	40
2.3.4 Pengembangan Hipotesis Keterampilan terhadap Kinerja.....	41
2.3.5 Pengembangan Hipotesis <i>GHRM</i> terhadap Kinerja.....	41
2.3.6 Pengembangan Hipotesis Keterampilan dan <i>GHRM</i> terhadap Kinerja.....	42
2.3.7 Pengembangan Hipotesis Keterlibatan Karyawan terhadap Kinerja.....	42
2.3.8 Pengembangan Hipotesis Mediasi Keterlibatan Karyawan pada Hubungan Keterampilan terhadap Kinerja.....	43
2.3.9 Pengembangan Hipotesis Mediasi Keterlibatan Karyawan pada Hubungan <i>GHRM</i> terhadap Kinerja.....	43
2.4 Kerangka Pikir Penelitian.....	44
2.5 Hipotesis Penelitian.....	45
<b>BAB III. METODE PENELITIAN.....</b>	<b>47</b>
3.1 Pendekatan Penelitian.....	47
3.2 Lokasi Penelitian.....	47
3.2.1 Profil Organisasi.....	47
3.3 Identifikasi Variabel Penelitian.....	48
3.4 Definisi Operasional dan Indikator Penelitian.....	48
3.4.1 Keterampilan ( $X_1$ ).....	48
3.4.2 <i>Green Human Resource Management</i> ( $X_2$ ).....	49
3.4.3 Keterlibatan Karyawan ( $Y$ ).....	50
3.4.4 Kinerja ( $Z$ ).....	51
3.5 Sampel Penelitian.....	52

3.6 Jenis Data dan Teknik Pengambilan Data.....	52
3.6.1 Jenis Data.....	52
3.6.2 Teknik Pengambilan Data.....	53
3.7 Uji Instrumen Penelitian.....	53
3.7.1 Uji Validitas.....	53
3.7.2 Uji Reliabilitas.....	55
3.8 Metode Analisis Data.....	55
3.8.1 Uji Asumsi Klasik.....	56
3.8.2 Analisis Regresi Linear Berganda.....	58
3.8.3 Uji Hipotesis.....	58
3.8.4 Analisis Jalur.....	59
<b>BAB IV. HASIL DAN PEMBAHSAN.....</b>	<b>61</b>
4.1 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Penelitian.....	61
4.1.1 Hasil Uji Validitas.....	61
4.1.2 Hasil Uji Reliabilitas.....	65
4.2 Analisis Deskriptif.....	66
4.2.1 Analisis Deskriptif Responden Penelitian.....	66
4.2.2 Analisis Deskriptif Variabel Penelitian.....	73
4.3 Uji Asumsi Klasik.....	84
4.3.1 Uji Heteroskedastisitas.....	84
4.3.2 Uji Multikolinearitas.....	85
4.3.3 Uji Normalitas.....	86
4.3.4 Rekapitulasi Uji Asumsi Klasik.....	87
4.4 Uji Regresi.....	87
4.4.1 Pengujian Regresi Linier Berganda dengan Menggunakan Dua Variabel Independen yaitu Keterampilan dan <i>GHRM</i> terhadap Keterlibatan Karyawan.....	87
4.4.2 Pengujian Regresi Linier Berganda dengan Menggunakan Dua Variabel Independen yaitu Keterampilan dan <i>GHRM</i> terhadap Kinerja.....	89

4.4.3 Pengujian Regresi Linier Sederhana dengan Menggunakan Satu Variabel Independen yaitu Keterlibatan Karyawan terhadap Kinerja.....	91
4.5 Uji Hipotesis.....	93
4.5.1 Pengaruh Keterampilan dan <i>GHRM</i> terhadap Keterlibatan Karyawan.....	93
4.5.2 Pengaruh Keterampilan dan <i>GHRM</i> terhadap Kinerja.....	96
4.5.3 Pengaruh Keterlibatan Karyawan terhadap Kinerja.....	98
4.6 Analisis Jalur.....	99
4.7 Pembahasan.....	105
4.7.1 Data Deskriptif.....	105
4.7.2 Pengaruh Pengaruh Keterampilan terhadap Keterlibatan Karyawan.....	106
4.7.3 Pengaruh <i>GHRM</i> terhadap Keterlibatan Karyawan.....	106
4.7.4 Pengaruh Keterampilan dan <i>GHRM</i> terhadap Keterlibatan Karyawan.....	107
4.7.5 Pengaruh Keterampilan terhadap Kinerja.....	108
4.7.6 Pengaruh <i>GHRM</i> . terhadap Kinerja.....	108
4.7.7 Pengaruh Keterampilan dan <i>GHRM</i> terhadap Kinerja.....	109
4.7.8 Pengaruh Keterlibatan Karyawan terhadap Kinerja.....	109
4.7.9 Pengaruh Mediasi Keterlibatan Karyawan pada Hubungan Variabel Keterampilan terhadap Kinerja.....	110
4.7.10 Pengaruh Mediasi Keterlibatan Karyawan pada Hubungan Variabel <i>GHRM</i> terhadap Kinerja.....	110
<b>BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN.....</b>	<b>112</b>
5.1 Kesimpulan.....	112
5.2 Saran.....	112
5.3 Keterbatasan Penelitian.....	113
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>115</b>
<b>Lampiran.....</b>	<b>124</b>

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Seiring dengan berjalannya waktu, konsep *Green Human Resource Management* makin terdengar dikalangan masyarakat. *Green Human Resource Management* (GHRM) secara singkat merupakan sebuah konsep yang diciptakan untuk membantu terciptanya tenaga kerja yang menghargai dan memahami lingkungan dalam prosesnya menciptakan suatu produk ataupun jasa. Zientara & Zamojska (2016:12) menyimpulkan dalam penelitiannya bahwa praktik GHRM (khususnya pada karyawan perhotelan) menjadi salah satu program signifikan bagi para pelaku bisnis ramah lingkungan karena mengacu pada upaya mengubah karyawan menjadi lebih memahami dan menghargai lingkungan. Menurut Nawangsari & Sutawidjaya (2019:463), fungsi Sumber Daya Manusia (SDM) akan menjadi penggerak kelestarian lingkungan dalam organisasi dengan menyelaraskan praktik dan kebijakannya dengan tujuan keberlanjutan yang mencerminkan fokus lingkungan. Ophta & Arulrajah (2014:107), menambahkan bahwa dalam mengimplementasikan GHRM, setiap perusahaan dapat memasukkan konsep ramah lingkungan pada fungsi-fungsi operasional manajemen sumber daya manusia, seperti desain pekerjaan, analisis pekerjaan, perencanaan sumberdaya manusia, rekrutmen, seleksi, orientasi, evaluasi kinerja, kompensasi dan *benefit*, manajemen karier, serta manajemen disiplin. Artinya, *Green Human Resource Management* (GHRM) adalah sebuah konsep untuk mengubah pola pikir dan perilaku karyawan menjadi lebih memahami dan menghargai lingkungan dengan cara memasukkan konsep tersebut dalam fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia.

Berbicara tentang manajemen sumber daya manusia, tidak jauh dari kinerja. Menurut Ardansyah & Wasilawati (2014:155) Kinerja adalah kemampuan seseorang dalam melaksanakan tugas yang dibebankan atau yang menjadi tanggung jawabnya. Indikator untuk memperjelas konsep ini adalah kuantitas dan kualitas kerja, keandalan, inisiatif, kerajinan, sikap dan kehadiran. Kinerja sangat penting bagi organisasi karena dianggap sebagai pusat dari individu, tim, serta efektivitas

organisasi. Opatha *et al* (2016:42) membagi Kinerja kedalam dua dimensi, yaitu kuantitas kinerja dan kualitas kinerja.

Setiap karyawan/individu didalam perusahaan diharapkan memiliki keterampilan yang memadai. Robbins & Judge, (2013:8) membagi keterampilan menjadi keterampilan teknis, keterampilan hubungan manusia, dan keterampilan konseptual. Keterampilan teknis adalah kemampuan seseorang untuk menerapkan keterampilan atau keahlian khusus. Keterampilan hubungan manusia adalah kemampuan seseorang untuk memahami, berkomunikasi, memotivasi, dan mendukung orang lain secara individu maupun kelompok. Keterampilan konseptual adalah kemampuan seseorang untuk memahami sebuah proses serta kemampuan untuk mengintegrasikan ide baru kedalam proses yang sudah ada tersebut. Sampai disini dapat kita simpulkan bahwa Keterampilan (keterampilan karyawan) adalah kemampuan karyawan untuk mengerjakan tugas yang bersifat fisik maupun mental yang dapat diperoleh dari pelatihan dan pengalamannya.

Konsep keterlibatan karyawan tidak asing ketika kita membahas karyawan dan kinerja. Menurut Bakker (2017:67) Keterlibatan Karyawan adalah kondisi pikiran yang positif, memuaskan, dan terkait dengan pekerjaan yang ditandai dengan semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan penyerapan (*absorption*). Artinya, ketika karyawan menikmati pekerjaannya, ada aspek kepuasan tersendiri bagi si karyawan tersebut.

Objek penelitian yang akan diteliti adalah PT. Cahaya Perdana Transalam. PT. Cahaya Perdana Transalam, berkantor pusat di Jalan Budi Kemuliaan No. 3 Seraya, Batam, Kepulauan Riau, dan memiliki kantor logistik/*yard* yang berlokasi di Jalan K.H. Ahmad Dahlan, Tanjung Riau, Kecamatan Sekupang, Kota Batam. Merupakan anak dari PT. Putra Kelana Makmur Grup, perusahaan yang menjalankan usaha dalam bidang pengangkutan laut, agen pelayaran & kepengurusan kepabeanan, *bunkering*, dan layanan logistik. PT. Cahaya Perdana Transalam juga menerapkan proses ramah lingkungan dalam praktek SDM-nya. Dibuktikan dengan terdaftarnya perusahaan dalam daftar perusahaan yang telah memiliki izin tempat penyimpanan limbah B3 di Kota Batam sejak tahun 2018. Hal itu berarti perusahaan paling tidak menerapkan praktik *green human resource*

*management* yang cukup yang menjadi salah satu alasan peneliti memilih perusahaan ini menjadi objek penelitian.

 PT. PUTRA KELANA MAKMUR (PKM) GROUP	<b>FORMULIR EVALUASI KARYAWAN MASA PERCOBAAN / MASA KONTRAK</b>	
Nama Karyawan _____	Jabatan _____	Status _____
Departemen _____	Pangkat _____	Kontrak ke _____ TMK _____
_____	Lokasi _____	Tgl Jatuh Tempo _____

MATERI EVALUASI		SB	B	C	K
1. Spesifikasi Pekerjaan	: Apakah Karyawan memenuhi standard spesifikasi pekerjaan dg baik ?				
2. Kualitas Pekerjaan	: Apakah kualitas pekerjaannya bagus ?				
3. Kuantitas Pekerjaan	: Apakah target pekerjaan yg dibebankan dapat dipenuhi dengan baik ?				
4. Safety	: Apakah dalam bekerja Karyawan selalu memperhatikan faktor "safety" & selalu mengikuti ketentuan K3 dalam lokasi kerja ?				
5. Inisiatif	: Apakah Karyawan memiliki inisiatif dlm menjalankan pekerjaannya ?				
6. Dapat Diandalkan	: Apakah karyawan selalu mengikuti instruksi yang diberikan dan dapat memenuhi apa yang menjadi harapan pimpinannya ?				
7. Tingkah Laku	: Apakah Karyawan selalu mematuhi ketentuan perusahaan ?				
8. Ketepatan Waktu	: Apakah karyawan memiliki tingkat kedisiplinan yang tinggi dalam mematuhi ketentuan waktu kerja ?				
9. Kerja Sama	: Apakah Karyawan mampu bekerja dalam tim dengan baik ?				
10. Sikap Terhadap Pekerjaan	: Apakah Karyawan menyukai pekerjaannya ?				
11. Sikap Terhadap Perusahaan	: Apakah rasa ikut memiliki Karyawan pd perusahaan cukup tinggi ?				
12.	Apakah karyawan besar-besaran telah tertatih dengan baik ?				
13.	Apakah karyawan menunjukkan perkembangan yg memuaskan dalam program training yg diikuti ?				

14. Kehadiran Kerja : Berapa hari Karyawan datang terlambat selama dalam masa percobaan / kontrak ?  hari / jam

Berapa hari Karyawan tidak masuk kerja selama dalam masa percobaan / kontrak ?  hari / jam

15. Bagaimana penilaian saudara terhadap pekerjaan yang dilakukan oleh Karyawan ybs apabila dibandingkan dengan Karyawan lain yang memiliki kualifikasi yang sama ?

Sangat Tidak Memuaskan      
 Dibawah Standard Butuh Perbaikan      
 Pada Batas Rata Rata      
 Di atas Rata Rata      
 Sangat Menonjol

16. Rekomendasi :

- ▶ Direkomendasikan untuk ditetapkan sebagai Karyawan Tetap
- ▶ Direkomendasikan untuk perpanjang masa kontrak  
Masa perpanjangan kontrak selama  Bulan
- ▶ Tidak lulus masa percobaan / kontrak tidak diperpanjang

Penjelasan Tambahan (Apabila diperlukan)

**Gambar 1.1 Dasar Penilaian Kinerja yang Digunakan oleh PT. Cahaya Perdana Transalam**

Gambar 1.1 merupakan dasar penilaian Kinerja yang digunakan oleh PT. Cahaya Perdana Transalam yang diadaptasi dari PT. Putra Kelana Makmur. Dapat dicermati bahwa form penilaian menggunakan 13 poin penilaian untuk mengukur karyawannya, yaitu spesifikasi pekerjaan, kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan, *safety*, inisiatif, dapat diandalkan, tingkah laku, ketepatan waktu, kerja sama, sikap

terhadap pekerjaan, sikap terhadap perusahaan, tingkat pelatihan karyawan, dan tingkat perkembangan karyawan.

Semua dasar penilaian diatas tidaklah bisa dijalankan dengan baik apabila karyawan tidak memiliki Keterampilan yang diperlukan. Begitu pula dengan praktik GHRM yang diterapkan oleh perusahaan. Kemudian muncul pertanyaan apakah semua aspek-aspek tersebut dapat meningkatkan Kinerja para karyawan yang ada diperusahaan? Jika benar maka apakah Keterlibatan Karyawan berperan dalam menentukan signifikan bahkan positif/negatifnya hubungan antar variabel yang ada satu sama lain?

Maka, dengan dasar Kinerja yang digunakan oleh perusahaan dan teori yang ada peneliti akan menguji hubungan variabel tersebut dengan ketiga variabel yang lainnya, yaitu Keterampilan sebagai variabel  $X_1$ , *GHRM* sebagai variabel  $X_2$ , dan Keterlibatan Karyawan sebagai variabel  $Z$  (mediasi).

Teknik pengumpulan data yang akan dilakukan adalah dengan menyebarkan kuesioner kepada para karyawan diperusahaan tersebut.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berikut adalah rumusan masalah yang dikutip dari latar belakang diatas.

1. Apakah ada pengaruh keterampilan terhadap keterlibatan karyawan pada karyawan PT. Cahaya Perdana Transalam?
2. Apakah ada pengaruh *GHRM* terhadap keterlibatan karyawan pada karyawan PT. Cahaya Perdana Transalam?
3. Apakah ada pengaruh keterampilan dan *GHRM* terhadap keterlibatan karyawan pada karyawan PT. Cahaya Perdana Transalam?
4. Apakah ada pengaruh keterampilan terhadap kinerja pada karyawan PT. Cahaya Perdana Transalam?
5. Apakah ada pengaruh *GHRM* terhadap kinerja pada karyawan PT. Cahaya Perdana Transalam?
6. Apakah ada pengaruh keterampilan dan *GHRM* terhadap kinerja pada karyawan PT. Cahaya Perdana Transalam?
7. Apakah ada pengaruh Keterlibatan Karyawan terhadap kinerja pada karyawan PT. Cahaya Perdana Transalam?

8. Apakah ada pengaruh mediasi keterlibatan karyawan pada hubungan keterampilan terhadap kinerja?
9. Apakah ada pengaruh mediasi keterlibatan karyawan pada *GHRM* terhadap kinerja?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka berikut adalah tujuan dari penelitian yang akan dilakukan.

1. Untuk mengetahui pengaruh keterampilan terhadap keterlibatan Karyawan pada karyawan PT. Cahaya Perdana Transalam.
2. Untuk mengetahui pengaruh *GHRM* terhadap keterlibatan karyawan pada karyawan PT. Cahaya Perdana Transalam.
3. Untuk mengetahui pengaruh keterampilan dan *GHRM* terhadap keterlibatan karyawan pada karyawan PT. Cahaya Perdana Transalam.
4. Untuk mengetahui pengaruh keterampilan terhadap kinerja pada karyawan PT. Cahaya Perdana Transalam.
5. Untuk mengetahui pengaruh *GHRM* terhadap kinerja pada karyawan PT. Cahaya Perdana Transalam.
6. Untuk mengetahui pengaruh keterampilan dan *GHRM* terhadap kinerja pada karyawan PT. Cahaya Perdana Transalam.
7. Untuk mengetahui pengaruh keterlibatan karyawan terhadap kinerja pada karyawan PT. Cahaya Perdana Transalam.
8. Untuk mengetahui pengaruh keterlibatan karyawan sebagai mediasi pada hubungan variabel keterampilan terhadap kinerja.
9. Untuk mengetahui pengaruh keterlibatan karyawan sebagai mediasi pada hubungan variabel *GHRM* terhadap kinerja.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

Berikut adalah manfaat penelitian untuk berbagai pihak.

1. Untuk Objek Penelitian

Bertujuan memberikan gambaran dan pemahaman mendalam pada perusahaan terkait peran keterlibatan karyawan sebagai faktor yang

memediasi hubungan keterampilan terhadap kinerja, serta memediasi hubungan *GHRM* terhadap kinerja.

2. Untuk Penulis

Dengan adanya penelitian ini, sebagai sarana untuk memahami penerapan secara teori sumber daya manusia yang telah dipelajari kedalam praktek dilapangan. Manfaat lain yang bisa didapatkan adalah peneliti dapat menambah wawasan dan kemampuannya dalam berfikir kritis terkait peran keterlibatan karyawan sebagai faktor yang memediasi hubungan keterampilan terhadap kinerja, serta memediasi hubungan *GHRM* terhadap kinerja..

3. Untuk Akademisi

Penelitian ini diharapkan menjadi sebuah referensi bagi peneliti lain untuk dikembangkan lebih lanjut khususnya terkait pengaruh Keterampilan dan *GHRM* terhadap Kinerja dimediasi oleh Keterlibatan Karyawan, serta dalam pengembangan model penelitian yang digunakan dalam industry yang sama maupun berbeda.

## BAB II KAJIAN PUSTAKA

### 2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian yang dibuat ini adalah berdasarkan penelitian-penelitian terdahulu yang mencakup variabel Keterampilan, *green human resource management* (GHRM), Keterlibatan Karyawan, dan Kinerja. Diharapkan dengan mengkaji dan memahami penelitian terdahulu, maka peneliti dapat mengetahui dan memahami segala indikator yang berkaitan dengan penelitian ini sekaligus menjadi alat pembanding untuk melakukan penelitian-penelitian selanjutnya. Berikut merupakan penelitian-penelitian terdahulu yang memiliki variabel serupa dan memiliki hubungan dengan penelitian ini.

#### 2.1.1 Pengaruh Keterampilan terhadap Keterlibatan Karyawan

**Tabel 2.1 Review Jurnal Pengaruh Keterampilan terhadap Keterlibatan Karyawan**

No	Identitas Jurnal	Variabel & Teori	Keterangan
1	<p><b>Nama Peneliti</b> Doelger, B.</p> <p><b>Judul Jurnal</b> <i>Effects of the corporate universities on acquired skills and engagement</i></p> <p><b>Tahun Jurnal</b> 2015</p> <p><b>Nama Jurnal</b> "Dowling College, School of Education, Departement of Educational Administration, Leadership and Technology"</p> <p><b>Sampel</b> 400 orang pekerja bisnis manajemen tingkat pemula, menengah, dan senior di salah satu lembaga keuangan global terkemuka yang berbasis di Amerika Serikat Timur Laut (<i>Northeastern United States</i>)</p>	<p><b>X<sub>1</sub>: Keterampilan</b> Bell, (1983)</p> <p><b>Z: Keterlibatan Karyawan</b> Lockwood, (2007)</p>	Keterampilan berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan karyawan
2	<p><b>Nama Peneliti</b> Jha, B., dan Khumar, A.</p> <p><b>Judul Jurnal</b> <i>Employee engagement: A strategic tool to enhance performance</i></p> <p><b>Tahun Jurnal</b></p>	<p><b>X<sub>1</sub>: Keterampilan</b> Robinson <i>et al</i>, (2004)</p> <p><b>Z: Keterlibatan Karyawan</b> Robinson <i>et al</i>, (2004)</p>	Keterampilan mempengaruhi variabel keterlibatan karyawan secara positif dan signifikan

	2016 <b>Nama Jurnal</b> <i>"Journal for Contemporary Research in Management"</i> <b>Sampel</b> 100 orang karyawan professional dari berbagai sector di New Delhi, India.		
3	<b>Nama Peneliti</b> Rana, S. <b>Judul Jurnal</b> <i>High-involvement work practices and employee work engagement</i> <b>Tahun Jurnal</b> 2015 <b>Nama Jurnal</b> <i>"Human Resource Development International"</i> <b>Sampel</b> -	<b>X<sub>1</sub>: Keterampilan</b> Lawler <i>et al</i> , (1995)  <b>Z: Keterlibatan Karyawan</b> Schaufeli <i>et al</i> , (2002)	Keterampilan (dalam <i>knowledge</i> dan <i>information</i> ) dapat meningkatkan keterlibatan karyawan secara signifikan

Sumber : Data sekunder diolah, 2021

### Doelger (2015)

Penelitian yang dilakukan Doelger, (2015) yang berjudul *"Effects of the corporate universities on acquired Keterampilan and employee engagement"*, bertujuan untuk memeriksa keterampilan (manajemen, kepemimpinan pelayan, literasi keuangan, pemikiran sistem, dan teknologi informasi) karyawan dari lembaga keuangan global besar yang dinilai mahir dan relevan. Sampel dari penelitian ini adalah 400 orang pekerja bisnis manajemen tingkat pemula, menengah, dan senior disalah satu lembaga keuangan terkemuka yang berbasis di Amerika Serikat Timur Laut (*Northeastern United States*). Hasil dari penelitian ini menemukan bahwa Keterampilan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Keterlibatan Karyawan secara keseluruhan.

Pada penelitian ini variabel Keterampilan berperan sebagai variabel independen (X) dan variabel Keterlibatan Karyawan berperan sebagai variabel dependen (Y). Sedangkan, pada penelitian yang akan dilakukan variabel Keterampilan akan berperan sebagai variabel independen (X<sub>1</sub>) dan variabel Keterlibatan Karyawan akan berperan sebagai variabel mediasi (Z).

### **Jha et al, (2016)**

Penelitian yang dilakukan oleh Jha dan Khumar, (2016) yang berjudul “*Employee Keterlibatan Karyawan: A strategic tool to enhance performance*” bertujuan untuk menguji/menerapkan model *Driver of Employee Engagement* oleh Robinson pada berbagai karyawan profesional di New Delhi, India. Sampel penelitian ini adalah 100 orang karyawan profesional dari berbagai sektor di New Delhi, India. Hasil penelitian ini menemukan bahwa salah satu faktor pendorong Keterlibatan Karyawan yang digunakan yaitu Keterampilan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap variabel Keterlibatan Karyawan itu sendiri.

Pada penelitian ini variabel Keterampilan berperan sebagai variabel independent (X) dan variabel Keterlibatan Karyawan berperan sebagai variabel dependen (Y). Sedangkan, pada penelitian yang akan dilakukan variabel Keterampilan akan berperan sebagai variabel independen (X<sub>1</sub>) dan variabel Keterlibatan Karyawan akan berperan sebagai variabel mediasi (Z).

### **Rana (2015)**

Analisis literatur yang dilakukan oleh Rana, (2015) yang berjudul “*High-involvement work practices and employee engagement*” bertujuan untuk menguji hubungan antara *high-involvement work practices* (HIWP) terhadap Keterlibatan Karyawan melalui berbagai *review* jurnal terdahulu yang didukung oleh berbagai teori. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel *skills* yang terdapat dalam *information* dan *knowledge* didalam HIWP dapat meningkatkan Keterlibatan Karyawan secara positif dan signifikan.

## **2.1.2 Pengaruh Green Human Resource Management terhadap Keterlibatan Karyawan**

**Tabel 2.2 Review Jurnal Pengaruh Green Human Resource Management terhadap Keterlibatan Karyawan**

<b>No</b>	<b>Identitas Jurnal</b>	<b>Variabel &amp; Teori</b>	<b>Keterangan</b>
<b>1</b>	<b>Nama Peneliti</b> Aktar, A., dan Yeasdina, I. <b>Judul Jurnal</b> <i>Green Human Resource Management Practices and Employee Engagement: Empirical</i>	<b>X<sub>2</sub>: Green Human Resource Management</b> Mandip, (2012) Jabbar & Abid, (2015) <b>Z : Keterlibatan Karyawan</b> Schaufeli et al, (2008)	GHRM berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan karyawan

	<i>evidence from RMG sector in Bangladesh</i> <b>Tahun Jurnal</b> 2019 <b>Nama Jurnal</b> <i>"Social Science Research Network"</i> <b>Sampel</b> 206 karyawan garmen di Dhaka, Bangladesh		
2	<b>Nama Peneliti</b> Aboramadan, M. <b>Judul Jurnal</b> <i>The effect of green HRM on employee green behaviors in higher education: the meditating mechanism of green work engagement"</i> <b>Tahun Jurnal</b> 2020 <b>Nama Jurnal</b> <i>"International Journal of Organizational Analysis"</i> <b>Sampel</b> Data dikumpulkan dari 208 staf yang bekerja di institusi pendidikan tinggi Palestina termasuk staf akademik dan pegawai administrasi.	<b>X<sub>2</sub>: Green Human Resource Management</b> Dumont <i>et al</i> , (2017)  <b>Z: Keterlibatan Karyawan</b> Schaufeli <i>et al</i> , (2006)	GHRM berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan karyawan

Sumber: Data sekunder diolah, 2021

### **Aktar *et al* (2019)**

Penelitian yang dilakukan Aktar *et al*, (2019) yang berjudul "*Green Human Resource Management Practices and Employee Engagement: Empirical evidence from RMG sector in Bangladesh*", bertujuan untuk meneliti hubungan antara praktik *GHRM* dan perilaku karyawan yaitu keterlibatan karyawan (Keterlibatan Karyawan) dalam industri garmen siap pakai di Bangladesh. Sampel dari penelitian ini adalah 206 karyawan garmen di Dhaka, Bangladesh. Penelitian ini menemukan bahwa *GHRM* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Keterlibatan Karyawan.

Pada penelitian ini variabel *GHRM* berperan sebagai variabel independen (X) dan variabel Keterlibatan Karyawan berperan sebagai variabel dependen (Y). Sedangkan, pada penelitian yang akan dilakukan variabel *GHRM* akan berperan sebagai variabel independen (X<sub>2</sub>) dan variabel Keterlibatan Karyawan akan berperan sebagai variabel mediasi (Z). Lokasi penelitian juga berbeda, dimana

penelitian yang dilakukan oleh Aktar berlokasi di Bangladesh sedangkan penelitian yang akan saya lakukan berlokasi di Indonesia.

### **Aboramadan (2020)**

Penelitian yang dilakukan oleh Aboramadan (2020) yang berjudul “*The effect of green HRM on employee green behaviors in higher education: mediating mechanism of green work engagement*”, bertujuan untuk untuk mengusulkan model efek GHRM pada karyawan dalam peran, peran ekstra dan perilaku *green work innovative*. Sampel penelitian adalah 208 staf yang bekerja di institusi Pendidikan tinggi di Palenstina termasuk staf akademik dan administrasi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel GHRM berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel Keterlibatan Karyawan dalam *Green Work Engagement*.

Sama seperti penelitian yang akan dilakukan peneliti, variabel *Green HRM* berperan sebagai variabel independen (X) dan variabel Keterlibatan Karyawan berperan sebagai variabel mediasi (Y), yang membedakan antara kedua penelitian adalah lokasi penelitian, dimana penelitian yang dilakukan Aboramadan berlokasi di negara Palestina, sementara penelitian yang akan dilakukan berlokasi di negara Indonesia.

### **2.1.3 Pengaruh Keterampilan dan *Green Human Resource Management* terhadap Keterlibatan Karyawan**

**Tabel. 2.3 Review Jurnal Pengaruh Keterampilan dan *Green Human Resource Management* terhadap Keterlibatan Karyawan**

No	Identitas Jurnal	Variabel & Teori	Keterangan
1	<p><b>Nama Peneliti</b> Ababneh, O.M.A</p> <p><b>Judul Jurnal</b> <i>How do green hrm practices affect employees' green behaviors? The role of employee engagement and personality attributes</i></p> <p><b>Tahun Jurnal</b> 2021</p> <p><b>Nama Jurnal</b> <i>“Journal of Environmental Planning and Management”</i></p> <p><b>Sampel</b></p>	<p><b>X<sub>1</sub> : Skills</b> Wefald <i>et al</i> (2021) Bakker <i>et al</i> (2012) Renwick <i>et al</i> (2016)</p> <p><b>X<sub>2</sub>: Green Human Resource Management</b> Appelbaum <i>et al</i> (2000)</p> <p><b>Z : Keterlibatan Karyawan</b> Schaufeli <i>et al</i>, (2002)</p>	<p>Keterampilan dan GHRM berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan karyawan</p>

	376 karyawan yang bekerja di hotel bintang 4 dan 5 di Yordania		
--	--	--	--

Sumber: Data Sekunder diolah 2021

### Ababneh (2021)

Penelitian yang dilakukan oleh Ababneh (2021), yang berjudul “*How do green hrm practices affect employees’ green behaviors? The role of employee engagement and personality attributes*”, bertujuan untuk menyelidiki peran mediasi Keterlibatan Karyawan dengan inisiatif lingkungan antara praktik *GHRM* dan *green human behavior*. Sampel dari penelitian ini adalah 376 karyawan yang bekerja di hotel bintang 4 dan 5 di Yordania. Penelitian ini menemukan bahwa Keterampilan dan *GHRM* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Keterlibatan Karyawan.

Pada penelitian ini variabel *GHRM* berperan sebagai variabel independen, variabel Keterampilan berperan sebagai moderator antara variabel independen dan variabel mediasi, serta variabel Keterlibatan Karyawan berperan sebagai variabel mediasi. Sedangkan, pada penelitian yang akan dilakukan variabel Keterampilan berperan sebagai variabel independen ( $X_1$ ) variabel *GHRM* akan berperan sebagai variabel independen ( $X_2$ ) dan variabel Keterlibatan Karyawan akan berperan sebagai variabel mediasi ( $Z$ ). Lokasi penelitian juga berbeda, dimana penelitian yang dilakukan oleh Ababneh berlokasi di Yordania sedangkan penelitian yang akan saya lakukan berlokasi di Indonesia.

#### 2.1.4 Pengaruh Keterampilan terhadap Kinerja

**Tabel 2.4 Pengaruh Keterampilan terhadap Kinerja**

No	Identitas Jurnal	Variabel & Teori	Keterangan
1	<p><b>Nama Peneliti</b> Diamantidis, A.D., dan Chatzoglou, P.</p> <p><b>Judul Jurnal</b> <i>Factors affecting employee job performance: an empirical approach</i></p> <p><b>Tahun Jurnal</b> 2018</p> <p><b>Nama Jurnal</b> “<i>International Journal of Productivity and Kinerja Management</i>”</p> <p><b>Sampel</b></p>	<p><b>X<sub>1</sub>: Keterampilan</b> Morrison &amp; Phelps (1999), Crant (2000), Grant &amp; Ashford (2008), Parker &amp; Collins (2010)</p> <p><b>Y: Kinerja</b> Thompson (2005), Armstrong (2006)</p>	<p>Keterampilan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja</p>

	471 karyawan dan manajer perusahaan di Yunani		
2	<p><b>Nama Peneliti</b> Yun, Y.J., dan Lee, K.J.</p> <p><b>Judul Jurnal</b> <i>Social skills as a moderator between R &amp; D personnel's knowledge sharing and Kinerja</i></p> <p><b>Tahun Jurnal</b> 2017</p> <p><b>Nama Jurnal</b> "Journal of Managerial and Psychology"</p> <p><b>Sampel</b> 252 orang Research &amp; Development (R&amp;D) personil dari 60 perusahaan R&amp;D di Korea Selatan</p>	<p><b>X<sub>1</sub>: Keterampilan</b> Lee <i>et al</i>, (2005)</p> <p><b>Y: Kinerja</b> Castaneda <i>et al</i>, (1999)</p>	Keterampilan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja
3	<p><b>Nama Peneliti</b> Ibrahim, R., Boerhannuddin, A., dan Bakare, K.K.</p> <p><b>Judul Jurnal</b> <i>The effect of soft skills and training methodology on employee performance</i></p> <p><b>Tahun Jurnal</b> 2017</p> <p><b>Nama Jurnal</b> "European Journal of Training and Development"</p> <p><b>Sampel</b> 98 karyawan setara manajer dan eksekutif dari 9 organisasi swasta yang berbasis di Kuala Lumpur, Malaysia</p>	<p><b>X<sub>1</sub>: Keterampilan (Soft skills)</b> Alboher &amp; Marci, (2008)</p> <p><b>Y: Kinerja</b> Griffin, (2003)</p>	Soft skills berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja

Sumber: Data Sekunder diolah 2021

### **Diamantidis *et al* (2018)**

Penelitian yang dilakukan oleh Diamantidis (2018), yang berjudul "*Factors affecting employee job performance: an empirical approach*", bertujuan untuk menguji keterkaitan antara faktor-faktor yang berhubungan dengan perusahaan/lingkungan, faktor-faktor yang berhubungan dengan pekerjaan dan faktor-faktor yang berhubungan dengan karyawan dan dampaknya terhadap kinerja

karyawan. Sampel dari penelitian ini adalah 471 karyawan dan manajer dari berbagai perusahaan kecil-menengah di Yunani. Penelitian ini menemukan bahwa lingkungan kerja dan dukungan manajemen memiliki dampak paling kuat (langsung dan tidak langsung) terhadap kinerja pekerjaan, sedangkan kemampuan beradaptasi dan motivasi intrinsik secara langsung mempengaruhi kinerja.

Pada penelitian ini variabel Keterampilan terdapat didalam variabel *employee related factors* sebagai variabel mediasi dan variabel Kinerja sebagai variabel dependen, sedangkan, pada penelitian yang akan dilakukan variabel Keterampilan berperan sebagai variabel independent ( $X_1$ ) dan Kinerja sebagai variabel dependen (Y). Lokasi penelitian juga berbeda, dimana penelitian yang dilakukan oleh Diamantidis berlokasi di Yunani sedangkan penelitian yang akan saya lakukan berlokasi di Indonesia.

#### **Yun et al (2017)**

Penelitian yang dilakukan oleh Yun dan Lee (2017), yang berjudul “*Social skills as a moderator between R&D personnel’s knowledge sharing and job performance*”, bertujuan untuk menganalisis pengaruh berbagi pengetahuan aktif personel R&D pada kinerja pekerjaan mereka dan menyoroti pentingnya keterampilan sosial dengan memeriksa efek moderasinya. Sampel penelitian ini adalah 252 orang personil R&D dari 60 perusahaan R&D di Korea Selatan. Penelitian ini menemukan bahwa *knowledge sharing* personel R&D memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja. Selanjutnya, *social* Keterampilan secara signifikan memoderasi hubungan antara *knowledge sharing* dan Kinerja.

Pada penelitian ini variabel Keterampilan dalam *social* Keterampilan dan *knowledge sharing* berperan sebagai variabel moderasi (*social* Keterampilan) dan variabel independen (*knowledge sharing*), serta Kinerja sebagai variabel dependen. Sementara pada penelitian yang akan dilakukan, variabel Keterampilan sebagai variabel independen (X) dan variabel Kinerja sebagai variabel dependen (Y). Lokasi yang berbeda juga menjadi perbedaan dimana penelitian oleh Yun dan Lee dilakukan di negara Korea Selatan, sementara penelitian yang akan dilakukan berlokasi di negara Indonesia.

### Ibrahim *et al* (2017)

Penelitian yang dilakukan oleh Ibrahim, Boerhannuddin, dan Bakare (2017), yang berjudul “*The effect of soft skills and training methodology on employee performance*” bertujuan untuk mengetahui pengaruh penguasaan *soft skills* dan metodologi pelatihan yang diterapkan terhadap Kinerja karyawan. Sampel dari penelitian ini adalah 98 karyawan setara manajer dan eksekutif dari 9 organisasi swasta yang berbasis di Kuala Lumpur, Malaysia. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa *soft-skills* dan *training methodology* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan.

Sama seperti penelitian yang dilakukan oleh Ibrahim *et al*, pada penelitian yang akan dilakukan peneliti, variabel Keterampilan (*soft skills*) berperan sebagai variabel independent (X) dan variabel Kinerja berperan sebagai variabel dependen (Y). Perbedaan terletak pada lokasi penelitian, dimana penelitian oleh Ibrahim *et al* dilakukan di negara Malaysia, sementara penelitian yang akan dilakukan peneliti berlokasi di negara Indonesia.

### 2.1.5 Pengaruh GHRM terhadap Kinerja

Tabel 2.5 Pengaruh GHRM terhadap Kinerja

No	Identitas Jurnal	Variabel & Teori	Keterangan
1	<b>Nama Peneliti</b> Ragas <i>et al</i> <b>Judul Jurnal</b> <i>Green lifestyles moderates GHRM's impact to Kinerja</i> <b>Tahun Jurnal</b> 2017 <b>Nama Jurnal</b> “ <i>International Journal of Productivity and Job Performance Management</i> ” <b>Sampel</b> 332 responden dari berbagai industri swasta di Manila, Filipina	<b>X<sub>2</sub> : Green Human Resource Management</b> Nijhawan, (2014)  <b>Y : Kinerja</b> Borman & Motowildo, (1993)	GHRM berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja
2	<b>Nama Peneliti</b> Gupta, H. <b>Judul Jurnal</b> <i>Assessing organizations performance on the basis of GHRM practices using BMW and Fuzzy TOPSIS</i> <b>Tahun Jurnal</b> 2018 <b>Nama Jurnal</b>	<b>X<sub>2</sub>: Green Human Resource Management</b> Renwick <i>et al</i> , (2008) & (2013) Opatha, (2013) Masri, & Jaaron, (2017) Arulrajah, (2016)  <b>Y: Kinerja</b> Ragas <i>et al</i> , (2017)	GHRM berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja

	<p><i>“Journal of Environmental Management”</i></p> <p><b>Sampel</b></p> <p>-</p>		
3	<p><b>Nama Peneliti</b>          Chuah, S.C., Mohammad, I.D., Kamaruddin, J.N.B., dan Noh, N.M.</p> <p><b>Judul Jurnal</b>  <i>Impact of green human resource management practices towards green lifestyle and job performance</i></p> <p><b>Tahun Jurnal</b>          2021</p> <p><b>Nama Jurnal</b>  <i>“Global Business and Management Research: An International Journal”</i></p> <p><b>Sampel</b>          100 orang staff akademik dan administrasi di Kampus Puncak Alam Universitas Teknologi MARA, Malaysia.</p>	<p><b>X<sub>2</sub>: Green Human Resource Management</b>          Renwick <i>et al</i>, (2013)</p> <p><b>Y: Kinerja</b>          Ragas <i>et al</i>, (2017)</p>	<p>GHRM berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja</p>

Sumber: Data Sekunder diolah 2021

### **Ragas *et al* (2017)**

Penelitian yang dilakukan oleh Ragas *et al*, (2017) yang berjudul “*Green lifestyles moderates GHRM’s impact to job performance*”, bertujuan untuk menyelidiki peran mediasi keterlibatan karyawan dengan inisiatif lingkungan antara praktik GHRM dan green human behavior. Sampel dari penelitian ini adalah 332 responden disektor swasta di Manila, Filipina. Penelitian ini menemukan bahwa *GHRM* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja.

Lokasi penelitian berbeda, dimana penelitian yang dilakukan oleh Ragas *et al* berlokasi di Filipina sedangkan penelitian yang akan saya lakukan berlokasi di Indonesia.

### **Gupta (2018)**

Penelitian yang dilakukan oleh Gupta, (2018) yang berjudul “*Assessing organizations performance on the basis of GHRM practices using BMW and Fuzzy TOPSIS*”, bertujuan untuk mengidentifikasi praktik penting GHRM dan mengevaluasi *performance* perusahaan manufaktur menggunakan praktik GHRM menggunakan tinjauan literatur, Best Worst Method (BMW), dan Fuzzy TOPSIS untuk mengidentifikasi praktik GHRM yang paling penting untuk perusahaan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa seluruh dimensi GHRM yang digunakan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan perusahaan, namun *Green Training & Development* dan *Green Empowerment & Involvement* memiliki dampak terbesar bagi perusahaan.

Sama seperti penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti, pada penelitian yang dilakukan oleh Gupta, *GHRM* menjadi variabel independent (X) dan Kinerja sebagai variabel dependen (Y). Perbedaan kedua penelitian terletak pada metode penelitian, dimana Gupta menggunakan tiga Teknik analisis penelitian *BMW* dan *Fuzzy*, sementara penelitian yang dilakukan menggunakan metode kuantitatif dengan SPSS.

**Chuah *et al* (2021)**

Penelitian yang dilakukan oleh Chuah, Mohammad, Kamaruddin, dan Noh (2021), yang berjudul "*Impact of green human resource management practices towards green lifestyle and job performance*", bertujuan untuk adalah untuk menguji dampak *GHRM* terhadap *green lifestyle* dan Kinerja. Sampel penelitian ini adalah 100 orang staff akademik dan administrasi di Kampus Puncak Alam Universitas Teknologi MARA, Malaysia. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan praktik *GHRM* berpengaruh signifikan dan positif terhadap *job performance*. Namun, praktik *GHRM* tidak secara signifikan terkait dengan *green lifestyle*.

Sama seperti penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti, pada penelitian yang dilakukan oleh Chuah *et al*, variabel *GHRM* berperan sebagai variabel independen (X) dan variabel Kinerja sebagai variabel dependen (Y) Aspek yang membedakan antara kedua penelitian adalah lokasi penelitian, dimana penelitian yang dilakukan oleh Chuah *et al* berlokasi di negara Malaysia, sementara penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti berlokasi di negara Indonesia.

### 2.1.6 Pengaruh Keterampilan dan *GHRM* terhadap Kinerja

**Tabel 2.6 Pengaruh Keterampilan dan *GHRM* terhadap Kinerja**

No	Identitas Jurnal	Variabel & Teori	Keterangan
1	<p><b>Nama Peneliti</b> Ren, S., Tang, G., &amp; Jackson, S.E.</p> <p><b>Judul Jurnal</b> <i>Green human resource management in emergence: A review and future directions</i></p> <p>Tahun Jurnal 2017</p> <p><b>Nama Jurnal</b> "Springer Science, Business Media"</p>	<p><b>X<sub>1</sub>: Keterampilan</b> Bode <i>et al</i> (2015), Bowen &amp; Ostroff (2004), Sanders &amp; Yang (2016), Wright and Nishii (2007)</p> <p><b>X<sub>2</sub>: Green Human Resource Management</b> Renwick <i>et al</i> (2013)</p> <p><b>Y: Kinerja</b> Paille <i>et al</i> (2014)</p>	Jurnal ini mengindikasikan bahwa seharusnya keterampilan dan <i>GHRM</i> memiliki hubungan yang positif terhadap Kinerja

Sumber: Data Sekunder diolah 2021

#### **Ren *et al*, (2017)**

Jurnal penelitian oleh Ren *et al* (2017), yang berjudul "*Green human resource management in emergence: A review and future directions*", bertujuan untuk berusaha untuk lebih memahami peluang penelitian dan memajukan pengembangan teoretis dan empiris, mengevaluasi bidang akademik *GHRM* yang muncul dengan tinjauan naratif.

Jurnal ini merekomendasikan sebuah kerangka penelitian kuantitatif untuk digunakan dalam penelitian-penelitian yang berkaitan dengan green human resource management serta kaitannya dengan lingkungan dalam dan luar perusahaan untuk lebih jauh memahami bagaimana saling keterkaitan antar variabel didalamnya dengan menggabungkan berbagai teori yang kemudian dijadikan dimensi yang dapat digunakan dalam variabel.

### 2.1.7 Pengaruh Keterlibatan Karyawan terhadap Kinerja

**Tabel 2.7 Pengaruh Keterlibatan Karyawan terhadap Kinerja**

No	Identitas Jurnal	Variabel & Teori	Keterangan
1	<p><b>Nama Peneliti</b> Tisu, L., Lupsa, D., Virga, D., dan Rusu, A.</p> <p><b>Judul Jurnal</b> <i>"Personality characteristics, Kinerja and mental health: the mediating role of Keterlibatan Karyawan"</i></p> <p><b>Tahun Jurnal</b> 2020</p>	<p><b>X<sub>1</sub>: Keterlibatan Karyawan</b> Bakker dan Demereuti, (2017)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vigor</li> <li>- Dedication</li> <li>- Absorbtion</li> </ul> <p><b>Y: Kinerja</b> Bailey <i>et al</i>, (2017)</p>	Keterlibatan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

	<p><b>Nama Jurnal</b>  “Personality and Individual Differences”  <b>Alat Analisis</b>  MPlus  <b>Sampel</b>  365 orang pekerja di Romania</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cognitive</li> <li>- Emotional</li> </ul> Physical resources	
2	<p><b>Nama Peneliti</b>  Bhatti, M.A., Mat, N., dan Juhari, A.S.  <b>Judul Jurnal</b>  <i>Effect of job resources factors on nurses Kinerja (meditating role of Keterlibatan Karyawan)</i>  <b>Tahun Jurnal</b>  2018  <b>Nama Jurnal</b>  “International Journal of Health Care Quality Assurance”  <b>Alat Analisis</b>  Amos 17  <b>Sampel</b>  364 perawat dan supervisornya</p>	<p><b>X<sub>1</sub> : Keterlibatan Karyawan</b>  Rothman dan Jordan, (2006)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vigor</li> <li>- Dedication</li> </ul> <p><b>Y : Kinerja</b>  Borman <i>et al</i>, (1995)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Task Kinerja</li> <li>- Contextual Kinerja</li> </ul>	Keterlibatan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja
3	<p><b>Nama Peneliti</b>  Zabielske, J.L., Urbanaviciute, I., dan Balsiene, R.R.  <b>Judul Jurnal</b>  <i>From psychological working environment to good Kinerja : the role of engagement”</i>  <b>Tahun Jurnal</b>  2018  <b>Nama Jurnal</b>  “Baltic Journal of Management”  <b>Alat Analisis</b>  SPSS  <b>Sampel</b>  250 orang karyawan yang bekerja di sektor publik dan 475 karyawan yang bekerja di sektor swasta (n=725)</p>	<p><b>X<sub>1</sub> : Keterlibatan Karyawan</b>  Bakker dan Demereuti, (2017)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vigor</li> <li>- Dedication</li> <li>- Absorbtion</li> </ul> <p><b>Y : Kinerja</b>  Borman <i>et al</i>, (1997)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Task Kinerja</li> <li>- Contextual Kinerja</li> </ul>	Keterlibatan Karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja
4	<p><b>Nama Peneliti</b>  Dajani, M.A.Z  <b>Judul Jurnal</b>  <i>The impact of employee engagement on job performance and organizational commitment in the Egyptian banking sector</i>  <b>Tahun Jurnal</b>  2015</p>	<p><b>X<sub>1</sub>: Keterlibatan Karyawan</b>  Thomas, (2007)</p> <p><b>Y: Kinerja</b>  Anitha, (2014)</p>	Keterlibatan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja

	<p><b>Nama Jurnal</b>  <i>“Journal of Business and Management Science”</i></p> <p><b>Sampel</b>  245 karyawan bank dari beberapa bank swasta dan publik yang beroperasi di Kairo, Mesir</p>		
5	<p><b>Nama Peneliti</b>  Sekhar, J., Patwardhan, M., dan Vyas, V.</p> <p><b>Judul Jurnal</b>  <i>Linking work engagement to Kinerja through flexible human resource management</i></p> <p><b>Tahun Jurnal</b>  2017</p> <p><b>Nama Jurnal</b>  <i>“Advances in Developing Human Resources”</i></p> <p><b>Sampel</b>  244 karyawan dari berbagai perusahaan berbasis Teknologi Informatika di India.</p>	<p><b>X<sub>1</sub>: Keterlibatan Karyawan</b>  Schaufeli &amp; Bakker, (2004)  Schaufeli <i>et al</i>, (2006)</p> <p><b>Y: Kinerja</b>  Hochwarter <i>et al</i>, (2004)</p>	<p>Keterlibatan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja</p>

Sumber: Data sekunder diolah, 2021

**Tisu *et al* (2020)**

Penelitian oleh Tisu, Lupsa, Virga, dan Rusu (2020) yang berjudul *“Personality characteristics, job performance and mental health: the mediating role of engagement”*, bertujuan untuk mengusulkan model karakteristik kepribadian yang secara langsung dapat memprediksi Keterlibatan Karyawan, dan secara tidak langsung, Kinerja dan kesehatan mental mereka. Sampel penelitian adalah 365 orang pekerja di Romania. Salah satu hasil penelitian ini menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja.

Keterlibatan Karyawan pada penelitian ini diposisikan sebagai variabel Z, sedangkan Kinerja sebagai variabel Y<sub>1</sub>. Sedangkan pada penelitian yang akan saya lakukan, Keterlibatan Karyawan sebagai variabel Z dan Kinerja sebagai variabel Y.

**Bhatti *et al* (2018)**

Penelitian oleh Bhatti, Mat, dan Juhari (2018) yang berjudul *“Effect of job resources factors on nurses job performance (mediating role of engagement)”*, bertujuan untuk memeriksa peran mediasi dari Keterlibatan Karyawan (semangat dan dedikasi) antara *job resources* (karakteristik pekerjaan, penyelia dan dukungan rekan kerja, partisipasi dalam pengambilan keputusan dan keamanan kerja) dan

Kinerja (tugas dan kontekstual) yang dinilai oleh supervisor. Sampel penelitian adalah 364 perawat di Pakistan dan supervisornya. Hasil menemukan dukungan untuk klaim konseptual yang diusulkan dan mengkonfirmasi bahwa Keterlibatan Karyawan dengan model dua faktor (kekuatan dan dedikasi) memediasi hubungan antara sumber daya pekerjaan dan dengan konstruksi multidimensi dari Kinerja.

Walaupun posisi variabel pada penelitian diatas sama dengan penelitian yang akan dilakukan, tetapi lokasi penelitian berbeda. Penelitian diatas dilakukan di Pakistan sedangkan, penelitian yang akan dilakukan berlokasi di Indonesia.

#### **Zabielske et al (2018)**

Penelitian oleh Zabielske, Urbanaviciute, dan Balsiene (2018) dengan judul “*From psychological working environment to good Kinerja : the role of engagement*”, bertujuan untuk menguji peran Keterlibatan Karyawan dalam hubungan antara pekerjaan dan sumber daya pribadi dan Kinerja. Hasil penelitian mengkonfirmasi asumsi Model Permintaan-Sumber Daya Pekerjaan. Secara khusus, sumber daya pekerjaan dan sumber daya pribadi memprediksi hasil kinerja melalui Keterlibatan Karyawan di kedua sampel, mereka juga menemukan bahwa Keterlibatan Karyawan berpengaruh signifikan dengan Kinerja.

Sama seperti sebelumnya, perbedaan pada penelitian diatas dan penelitian yang akan dilakukan adalah perbedaan lokasi. Penelitian diatas dilakukan di Lithuania, sementara penelitian yang akan dilakukan berlokasi di Indonesia.

#### **Dajani (2015)**

Penelitian yang dilakukan oleh Dajani (2015), yang berjudul “*The impact of employee engagement on job performance and organizational commitment in the Egyptian banking sector*”, bertujuan untuk mengidentifikasi faktor pendorong utama *employee engagement* di Mesir serta mempelajari dampak Keterlibatan Karyawan pada Kinerja dan *organizational commitment* berdasarkan *Social Exchange Theory* (SET). Sampel penelitian ini adalah 245 karyawan bank dari beberapa bank swasta dan publik yang beroperasi di Kairo, Mesir. Hasil penelitian membuktikan bahwa Keterlibatan Karyawan memiliki dampak yang positif dan signifikan terhadap Kinerja, tetapi kurang berdampak pada *organizational commitment*.

Pada penelitian yang dilakukan Dajani, Keterlibatan Karyawan berperan sebagai variabel independen (X) dan Kinerja berperan sebagai variabel dependen (Y). Sementara, pada penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti, Keterlibatan Karyawan berperan sebagai variabel mediasi (Z) dan Kinerja berperan sebagai variabel dependen (Y). Lokasi penelitian juga berbeda, dimana Dajani melakukan penelitiannya di negara Mesir, sementara penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti berlokasi di negara Indonesia.

**Sekhar *et al* (2017)**

Penelitian yang dilakukan oleh Sekhar, Patwardhan, dan Vyas (2017), yang berjudul “*Linking work engagement to job performance through flexible human resource management*”, bertujuan untuk mengeksplorasi dampak Keterlibatan Karyawan pada Kinerja melalui *Flexible Human Resource Management* (FHRM) pada karyawan Teknologi Informatika di India. Sampel penelitian ini adalah 244 karyawan dari berbagai perusahaan berbasis Teknologi Informatika di India. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penggunaan FHRM oleh karyawan merupakan mediator penting antara hubungan positif *work* Keterlibatan Karyawan dan Kinerja. Baik Keterlibatan Karyawan dan FHRM berkontribusi pada Kinerja.

Pada penelitian yang dilakukan oleh Sekhar *et al*, Keterlibatan Karyawan berperan sebagai variabel independent (X) dan Kinerja berperan sebagai variabel dependen (Y). Sementara, pada penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti, Keterlibatan Karyawan berperan sebagai variabel mediasi (Z) dan Kinerja berperan sebagai variabel dependen (Y). Lokasi penelitian juga berbeda, dimana Sekhar *et al*, melakukan penelitian di negara India, sementara penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti berlokasi di negara Indonesia.

**2.1.8 Pengaruh Mediasi Keterlibatan Karyawan pada Hubungan Antar Variabel Keterampilan dan Kinerja**

**Tabel 2.8 Pengaruh Variabel Mediasi Keterlibatan Karyawan pada Hubungan Antar Variabel Keterampilan dan Kinerja**

No	Identitas Jurnal	Variabel & Teori	Keterangan
1	Nama Peneliti Chunthasiri, Y., Intrarakamkang, U., Kongprasert, N., Carr, S.C., dan Hauser, A.Y.	X <sub>1</sub> : Keterampilan Chunthasiri (2020)	Keterampilan tidak secara langsung mempengaruhi Kinerja, tetapi

	<p><b>Judul Jurnal</b> <i>Causal model of talent utilization, engagement and job performance among employees in the seafood processing industry</i> Tahun Jurnal 2021</p> <p><b>Nama Jurnal</b> <i>“The Journal of Behavioral Science”</i></p> <p><b>Alat Analisis</b> SEM</p> <p><b>Sampel</b> 360 orang karyawan yang bekerja pada industri pengolahan <i>seafood</i> ternama di Thailand</p>	<p><b>Z: Keterlibatan Karyawan</b> Saks (2006)</p> <p><b>Y: Kinerja</b> Opatha (2015) &amp; O’Donnell O’Brien (2000)</p>	<p>keterlibatan karyawan dapat memperkuat pengaruh dari variabel skills terhadap Kinerja secara positif dan signifikan</p>
--	---	--	--

Sumber: Data sekunder diolah, 2021

### Chunthasiri *et al*, (2021)

Penelitian oleh Chunthasiri, Intrakamkang, Kongprasert, Carr, dan Hauser (2021) dengan judul “*Causal model of talent utilization, management and Kinerja among employees in the seafood processing industry*”, bertujuan untuk mengembangkan model kausal pemanfaatan Keterampilan, Keterlibatan Karyawan, dan Kinerja serta pengaruhnya terhadap Keterlibatan Karyawan dan Kinerja diantara karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Keterampilan tidak secara langsung mempengaruhi Kinerja, tetapi Keterlibatan Karyawan dapat memperkuat pengaruh dari variabel Keterampilan terhadap Kinerja secara positif dan signifikan.

Penelitian diatas dilakukan pada perusahaan pengolahan *seafood* Thailand sementara penelitian yang dilakukan peneliti berlokasi di Indonesia tepatnya pada perusahaan manufaktur.

### 2.1.9 Pengaruh Mediasi Keterlibatan Karyawan pada Hubungan Antar Variabel GHRM terhadap Kinerja

**Tabel 2.9 Pengaruh Mediasi Keterlibatan Karyawan pada Hubungan Antar Variabel GHRM terhadap Kinerja**

No	Identitas Jurnal	Variabel & Teori	Keterangan
1	<p><b>Nama Peneliti</b> Ari, E., Karatepe, O.M., Rezapouraghdam, H., dan Avci, T.</p> <p><b>Judul Jurnal</b> <i>A conceptual model for green human resource management: Indicators,</i></p>	<p><b>X<sub>2</sub>: GHRM</b> Yong <i>et al</i> (2020)</p> <p><b>Z: Keterlibatan Karyawan</b> Schaufeli <i>et al</i> (2006)</p>	<p>Keterlibatan Karyawan menghubungkan GHRM dan Kinerja.</p>

	<i>differential pathways, and multiple Pro-Environmental Outcomes</i> <b>Tahun Jurnal</b> 2020 <b>Nama Jurnal</b> “Sustainability - MDPI”	<b>Y: Kinerja</b> Bowling, N.A. (2007)	
--	---	--	--

Sumber: Data sekunder diolah, 2021

### **Ari et al (2020)**

Penelitian oleh Ari, E., Karatepe, O.M., Rezapouraghdam, H., dan Avci, T., (2021) dengan judul “*A conceptual model for green human resource management: Indicators, differential pathways, and multiple Pro-Environmental Outcomes*”, bertujuan untuk mengajukan model GHRM dengan perilaku pro-lingkungan yang dihargai secara organisasi yang berupa praktik GHRM yang kemudian akan dihubungkan melalui Keterlibatan Karyawan sebagai mediasi terhadap Kinerja secara teorititis.

## **2.2 Landasan Teori**

### **2.2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia**

Sumber daya manusia adalah salah satu fungsi utama dalam ilmu manajemen, karena itu sumber daya manusia merupakan hal penting yang ada dalam sebuah organisasi. Menurut Hasibuan (2019:10), manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

Menurut Kasmir (2016:3) sumber daya manusia merupakan motor penggerak seluruh aktivitas perusahaan. Dukungan sumber daya manusia haruslah sesuai dengan jumlah dan kualitas sumber daya manusia yang dimiliki. Jumlah yang dimiliki harus proposional dengan beban pekerjaan yang ada, demikian pula dengan kualitas sumber daya manusia haruslah memenuhi kualifikasi yang sesuai dengan yang telah dipersyaratkan.

Panggabean, (2018:5) Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses yang terdiri atas, perencanaan, pengorganisasian, pemimpin dan pengendalian kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan analisis pekerjaan, evaluasi pekerjaan, pengadaan, pengembangan, kompensasi, promosi dan pemutusan hubungan kerja untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

### **2.2.2 Keterampilan**

Robbins & Judge, (2013:8) membagi Keterampilan menjadi *technical skills*, *human skills*, dan *conceptual skills*. *Technical skills* adalah kemampuan seseorang untuk menerapkan keterampilan atau keahlian khusus. *Human skills* adalah kemampuan seseorang untuk memahami, berkomunikasi, memotivasi, dan mendukung orang lain secara individu maupun kelompok. *Conceptual skills* adalah kemampuan seseorang untuk memahami sebuah proses serta kemampuan untuk mengintegrasikan ide baru kedalam proses yang sudah ada tersebut.

Menurut Shuck & Rocco, (2014:4) lingkungan dan sumber daya yang mendukung pembelajaran dan pengembangan berpotensi mempengaruhi Keterlibatan Karyawan secara signifikan. Sumber daya ini termasuk mengembangkan Keterampilan penting bagi karyawan seperti komunikasi, pengawasan, pembinaan, menghubungkan pelatihan dengan tujuan organisasi, dan pelatihan manajemen.

### **2.2.3 Green Human Resource Management**

Menurut Opatha & Anton (2014:104), *GHRM* merupakan semua kegiatan dalam pengembangan, pelaksanaan, dan pemeliharaan sistem yang bertujuan untuk membuat karyawan sebuah organisasi memiliki perilaku ramah lingkungan.

Menurut Nawangsari & Sutawidjaya (2019:463), fungsi Sumber Daya Manusia (SDM) akan akan menjadi penggerak kelestarian lingkungan dalam organisasi dengan menyelaraskan praktik dan kebijakannya dengan tujuan keberlanjutan yang mencerminkan fokus lingkungan.

Dumont *et al*, (2017:618-619) menegaskan bahwa *GHRM* adalah praktik yang mencakup *green recruiting* yaitu mempekerjakan pegawai dengan kesadaran akan ramah lingkungan, *green training* untuk mengembangkan keterampilan, kompetensi, dan pengetahuan karyawan tentang konsep ramah lingkungan, *green performance appraisals* untuk menilai karyawan berdasarkan standar konsep ramah lingkungan, serta *green rewards* untuk memberikan insentif kepada karyawan yang memahami juga melaksanakan konsep ramah lingkungan.

#### **2.2.4 Keterlibatan Karyawan**

Menurut Bakker (2017:67) Keterlibatan Karyawan didefinisikan sebagai keadaan motivasi positif dari *vigor*, *dedication*, dan *absorption*.

Dimana ketiganya dijelaskan sebagai berikut.

- a. *Vigor*, dicirikan oleh tingkat energi dan ketahanan mental yang tinggi saat bekerja, kemauan untuk menginvestasikan upaya dalam pekerjaan seseorang, dan kegigihan dalam menghadapi kesulitan.
- b. *Dedication*, perasaan penting, antusiasme, inspirasi, kebanggaan, dan tantangan.
- c. *Absorption*, mengacu pada keadaan di mana seseorang sangat terkonsentrasi dan dengan gembira asyik bekerja sehingga ia merasa waktu berlalu dengan cepat dan sulit untuk dilepaskan dari pekerjaan.

Rana, (2015:6) menerangkan bahwa investasi organisasi dalam meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan karyawan dapat secara signifikan mempengaruhi tingkat Keterlibatan Karyawan karyawan.

#### **2.2.5 Kinerja**

Menurut Ardansyah & Wasilawati (2014:155) Kinerja adalah kemampuan seseorang dalam melaksanakan tugas yang dibebankan atau yang menjadi tanggung jawabnya. Ardansyah & Wasilawati (2014:155) menuturkan Indikator untuk memperjelas konsep ini adalah kuantitas dan kualitas kerja, keandalan, inisiatif, kerajinan, sikap dan kehadiran.

Kinerja sangat penting bagi organisasi karena dianggap sebagai pusat dari individu, tim, serta efektivitas organisasi. Opatha *et al*, (2016:42) membagi Kinerja kedalam dua dimensi, yaitu *quantity of* Kinerja dan *quality of* Kinerja.

### **2.3 Pengembangan Hipotesis**

#### **2.3.1 Pengembangan Hipotesis Keterampilan terhadap Keterlibatan Karayawan**

Penelitian oleh Doelger, (2015) dalam penelitiannya menemukan hasil bahwa Keterampilan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Keterlibatan Karyawan pada pekerja bisnis di Amerika Serikat. Doelger menggunakan teori Bell

(1983) pada variabel Keterampilan dan teori Lockwood (2007) pada variabel Keterlibatan Karyawan.

Jha *et al*, (2016) dalam penelitiannya menemukan bahwa Keterampilan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Keterlibatan Karyawan pada karyawan profesional di New Delhi, India. Penelitiannya menggunakan model *drivers of employe engagement* yang digagaskan oleh Robinson (2004) pada kedua variabel yang digunakan.

Rana (2015), dalam penelitiannya menggunakan Teknik *literature review* mengungkapkan bahwa Keterampilan dapat meningkatkan Keterlibatan Karyawan secara positif dan signifikan. Teori utama yang digunakan adalah Lawler *et al*, (1995) untuk variabel Keterampilan dan Schaufeli *et al*, (2002) untuk variabel Keterlibatan Karyawan.

*H1: Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan pada hubungan Keterampilan terhadap Keterlibatan Karyawan.*

### **2.3.2 Pengembangan Hipotesis GHRM terhadap Keterlibatan Karyawan**

Penelitian oleh Aktar *et al*, (2019) menemukan bahwa *GHRM* berpengaruh positif terhadap Keterlibatan Karyawan pada karyawan garmen di Bangladesh. Teori yang digunakan adalah Mandip (2012) dan Jabbar & Abid (2015) untuk variabel *GHRM* dan Schaufeli *et al*, (2008) untuk variabel Keterlibatan Karyawan.

Aboramadan (2020) dalam penelitiannya menemukan bahwa *GHRM* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Keterlibatan Karyawan pada staf Pendidikan tinggi di Palestina. Teori yang digunakan adalah Dumont *et al*, (2017) untuk variabel *GHRM* dan Schaufeli *et al*, (2006) untuk variabel Keterlibatan Karyawan.

*H2: Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan pada hubungan GHRM terhadap Keterlibatan Karyawan*

### **2.3.3 Pengembangan Hipotesis Keterampilan dan GHRM terhadap Keterlibatan Karyawan**

Penelitian oleh Ababneh (2021) menemukan bahwa Keterampilan dan *GHRM* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Keterlibatan Karyawan pada karyawan hotel di Yordania. Teori yang digunakan adalah Renwick *et al*, (2016)

untuk variabel Keterampilan, Appelbaum *et al*, (2000) untuk variabel *GHRM*, dan Schaufeli *et al*, (2008) untuk variabel Keterlibatan Karyawan.

*H3: Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan dari Keterampilan dan GHRM terhadap Keterlibatan Karyawan..*

#### **2.3.4 Pengembangan Hipotesis Keterampilan terhadap Kinerja**

Diamantidis *et al*, (2018) dalam penelitiannya menemukan bahwa Keterampilan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja pada karyawan dan manajer di Yunani. Teori yang digunakan adalah Morrisons & Phelp (2000), Crant (2000), Grant & Ashford (2008), dan Parker & Collins (2010) untuk variabel Keterampilan, serta Armstrong (2006) untuk variabel Kinerja.

Penelitian oleh Yun *et al*, (2017) menemukan bahwa Keterampilan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja pada karyawan R&D di Korea Selatan. Teori yang digunakan adalah Lee *et al*, (2005) untuk variabel Keterampilan, dan Castaneda *et al*, (1999) untuk variabel Kinerja.

Ibrahim *et al*, (2017) dalam penelitiannya menemukan bahwa *soft* Keterampilan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja pada karyawan di Malaysia. Teori yang digunakan adalah Alboher & Marci (2008) untuk variabel Keterampilan, dan Griffin (2003) untuk variabel Kinerja.

*H4: Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan pada hubungan Keterampilan terhadap Keterlibatan Karyawan.*

#### **2.3.5 Pengembangan Hipotesis *GHRM* terhadap Kinerja**

Penelitian oleh Ragas *et al*, (2017) menemukan bahwa *GHRM* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja pada karyawan di Filipina. Teori yang digunakan adalah Nijhawan (2014) untuk variabel *GHRM*, dan Borman & Motowildo (1993) untuk variabel Kinerja.

Gupta (2018) dalam penelitiannya menemukan bahwa *GHRM* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja dengan dasar BMW dan Fuzzy TOPSIS. Teori yang digunakan adalah Renwick *et al*, (2008 & 2013), Opatha (2013), Masri & Jaaron (2017), dan Arulrajah (2016) sebagai variabel *GHRM*, serta Ragas *et al*, (2017) sebagai variabel Kinerja.

Chuah *et al*, (2021) dalam penelitiannya menemukan bahwa *GHRM* berpengaruh positif terhadap Kinerja pada staff akademik dan administrasi di Universitas Teknologi MARA, Malaysia. Teori yang digunakan adalah Renwick *et al*, (2013) sebagai variabel *GHRM*, dan Ragas *et al*, sebagai variabel Kinerja.

*H5: Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan dari GHRM terhadap Kinerja.*

### **2.3.6 Pengembangan Hipotesis Keterampilan dan *GHRM* terhadap Kinerja**

*Review* literatur oleh Ren *et al*, (2015) mengindikasikan bahwa Keterampilan dan *GHRM* mempengaruhi Kinerja secara positif dan signifikan. Teori yang digunakan adalah Bode *et al*, (2015), Bowen & Ostroff (2004), Sanders & Yang (2016), dan Wright & Nishii (2007) sebagai variabel Keterampilan, Renwick *et al*, (2013) sebagai variabel *GHRM*, dan Paille *et al*, (2014) sebagai variabel Kinerja.

*H6: Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Keterampilan *GHRM* terhadap Kinerja.*

### **2.3.7 Pengembangan Hipotesis Keterlibatan Karyawan terhadap Kinerja**

Penelitian oleh Tisu *et al*, (2020) menemukan bahwa Keterlibatan Karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Keterlibatan Karyawan pada pekerja di Romania. Teori yang digunakan adalah Bakker & Demereutti (2017) untuk variabel Keterlibatan Karyawan, dan Bailey *et al*, (2017) untuk variabel Kinerja.

Bhatti *et al*, (2018) dalam penelitiannya menemukan bahwa Keterlibatan Karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job* Keterlibatan Karyawan pada perawat beserta supervisornya di Pakistan. Teori yang digunakan adalah Rothman & Jordan (2009) untuk variabel Keterlibatan Karyawan, dan Bormat *et al*, (1995) untuk variabel Kinerja.

Penelitian oleh Zabielske *et al*, (2018) menemukan bahwa Keterlibatan Karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja pada karyawan yang bekerja disektor keuangan di wilayah Balkan. Teori yang digunakan adalah Bakker & Demereuti (2017) sebagai variabel Keterlibatan Karyawan, dan Bormat *et al*, (1997) sebagai variabel Kinerja.

Dajani (2015) dalam penelitiannya menemukan bahwa Keterlibatan Karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja pada karyawan bank di Mesir. Teori yang digunakan adalah Thomas (2007) untuk variabel Keterlibatan Karyawan, dan Anitha (2014) untuk variabel Kinerja.

Sekhar *et al*, (2017) dalam penelitiannya menemukan bahwa Keterlibatan Karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Keterlibatan Karyawan pada karyawan TI di India. Teori yang digunakan adalah Schaufeli & Bakker (2004) dan Schaufeli *et al*, (2006) untuk variabel Keterlibatan Karyawan, serta Hochwarter *et al*, (2004) untuk variabel Kinerja.

*H7: Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Keterlibatan Karyawan dan Kinerja*

### **2.3.8 Pengembangan Hipotesis Mediasi Keterlibatan Karyawan pada hubungan Keterampilan terhadap Kinerja**

Chunthasiri *et al*, (2021) dalam penelitiannya menemukan bahwa skills tidak secara langsung mempengaruhi kinerja, tetapi keterlibatan karyawan dapat memperkuat pengaruh dari variabel keterampilan terhadap kinerja secara positif dan signifikan pada karyawan *seafood* di Thailand. Teori yang digunakan adalah Chunthasiri (2020) untuk variabel Keterampilan, Sake (2006) untuk variabel Keterlibatan Karyawan, dan Opatha (2015) serta O'Donnel O'Brien (2000) untuk variabel Kinerja.

*H8: Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan dari Keterlibatan Karyawan pada hubungan variabel Keterampilan terhadap Kinerja*

### **2.3.9 Pengembangan Hipotesis Mediasi Keterlibatan Karyawan pada hubungan GHRM terhadap Kinerja**

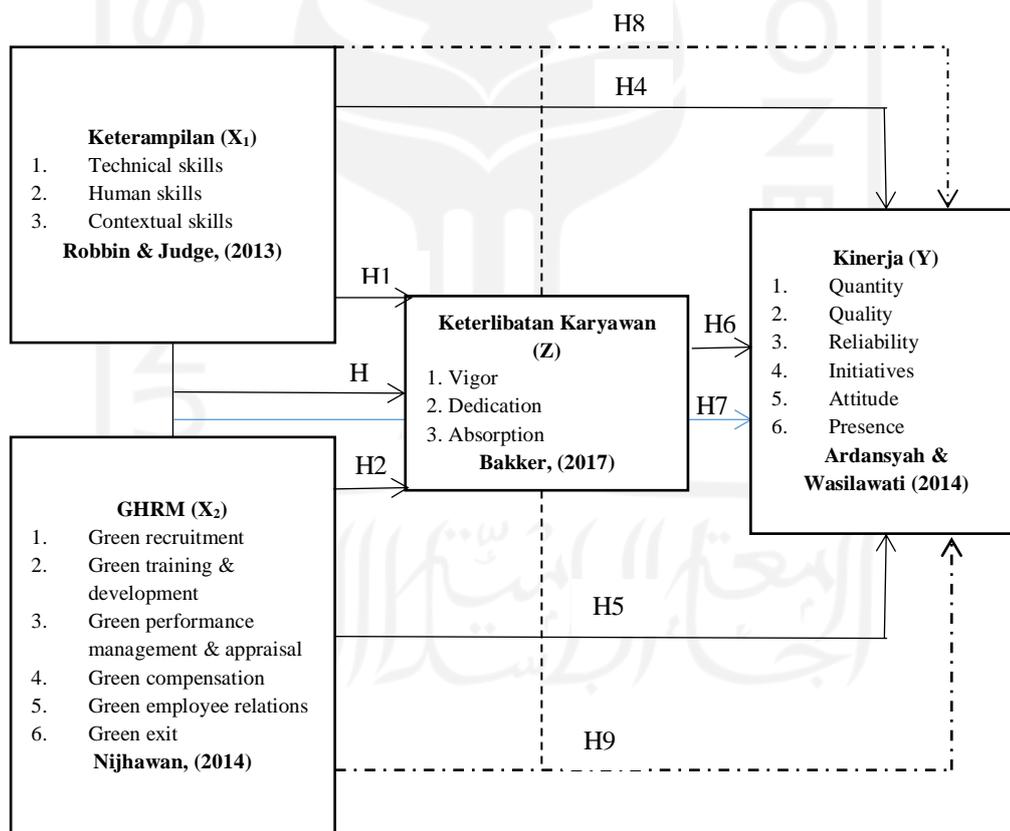
Review literatur oleh Ari *et al*, (2020) mengajukan bahwa pada model yang mereka gagaskan, Keterlibatan Karyawan menghubungkan/memediasi GHRM terhadap Kinerja secara positif. Teori yang digunakan adalah Yong *et al*, (2020) untuk variabel GHRM, Schaufeli *et al*, (2006) untuk variabel Keterlibatan Karyawan, dan Bowling (2007) untuk variabel Kinerja.

*H9: Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan dari Keterlibatan Karyawan pada hubungan GHRM terhadap Kinerja.*

## 2.4 Kerangka Pikir Penelitian

Sekaran & Bougie (2016:82) mendefinisikan kerangka teoritis sebagai sebuah *conceptual model* yang berhubungan dengan bagaimana seorang peneliti menjabarkan atau mengonfrontasikan secara logis faktor-faktor yang dianggap penting untuk sebuah masalah. Berdasarkan definisi diatas, dapat disimpulkan bahwa kerangka teoritis merupakan sebuah model yang membahas hubungan saling ketergantungan antar variabel yang dianggap penting untuk melengkapi berbagai macam situasi yang akan diteliti.

Penelitian ini terdiri dari variabel independent yaitu Keterampilan ( $X_1$ ) dan GHRM ( $X_2$ ), variabel dependen yaitu Kinerja (Y) dan variabel mediasi yaitu Keterlibatan Karyawan (Z) Untuk lebih jelasnya maka dapat dilihat dalam bentuk bagan sebagai berikut.



Gambar 1. Kerangka Penelitian dan Hipotesis Penelitian

Keterangan:

1. Variabel Independen, yaitu variabel yang dapat mempengaruhi variabel yang lain. Variabel independen dalam penelitian ini adalah Keterampilan ( $X_1$ ) dan *GHRM* ( $X_2$ ).
2. Variabel dependen, yaitu variabel yang dapat dipengaruhi oleh variabel lain. Variabel dependen dalam penelitian ini adalah Kinerja (Y).
3. Variabel *intervening*, yaitu variabel yang mempengaruhi hubungan antara variabel dependen dengan variabel independent. Variabel *intervening* dalam penelitian ini adalah Keterlibatan Karyawan(Z).

## 2.5 Hipotesis Penelitian

Menurut Sekaran & Bougie (2016:83) hipotesis dapat didefinisikan sebagai sesuatu yang bersifat pernyataan sementara yang dapat diuji, dimana pernyataan tersebut digunakan untuk memprediksi hal yang diharapkan penulis untuk mengemukakan data empiris. Hipotesis berdasar dari teori yang diambil dari model konseptual penelitian yang sifatnya rasional. Dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa hipotesis adalah sebuah hubungan logis antara dua atau lebih variabel yang dinyatakan dalam bentuk pertanyaan maupun pernyataan yang dapat diuji. Dengan diujikannya hipotesis dan menginformasikan dugaan-dugaan antar hubungan variabel, maka diharapkan solusi dapat ditemukan untuk memperbaiki masalah yang dihadapi.

Berikut adalah hipotesis penelitian yang diperoleh peneliti berdasarkan bukti pengaruh hubungan antar variabel.

H1: Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan dari Keterampilan terhadap Keterlibatan Karyawan.

H2: Diduga terdapat positif dan signifikan dari *GHRM* terhadap Keterlibatan Karyawan.

H3: Diduga terdapat hubungan positif dan signifikan dari Keterampilan dan *GHRM* terhadap Keterlibatan Karyawan.

- H4: Diduga terdapat hubungan yang positif dan signifikan dari Keterampilan terhadap Kinerja.
- H5: Diduga terdapat hubungan positif dan signifikan dari *GHRM* terhadap Kinerja.
- H6: Diduga terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara Keterampilan dan *GHRM* terhadap Kinerja
- H7: Diduga terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara Keterlibatan Karyawan dan Kinerja.
- H8: Diduga terdapat pengaruh mediasi yang positif dan signifikan dari Keterlibatan Karyawan pada hubungan Keterampilan terhadap Kinerja
- H9: Diduga ada pengaruh mediasi yang positif dan signifikan dari Keterlibatan Karyawan pada hubungan *GHRM* terhadap Kinerja.

## **BAB III METODOLOGI PENELITIAN**

### **3.1 Pendekatan Penelitian**

Menurut Creswells (2018:41) penelitian kuantitatif merupakan sebuah sarana untuk menguji teori-teori yang sifatnya objektif dengan memeriksa hubungan antar variabel. Variabel-variabel ini bisa diukur, biasanya berupa instrumen-instrumen, sehingga data berangka dapat dianalisis menggunakan prosedur statistik. Sekaran & Bougie (2016:142) mengatakan, bahwa kuisisioner merupakan serangkaian rumusan dari pernyataan tertulis dimana para responden mencatat jawaban mereka, biasanya dalam pilihan alternatif yang didefinisikan secara erat dengan variabel penelitian. Dalam penelitian ini data yang akan dikumpulkan melalui kuesioner yang nantinya akan dibagikan kepada para karyawan. Banyaknya kuesioner kembali itulah nanti yang akan diuji dengan alat analisis SPSS.

### **3.2 Lokasi Penelitian**

#### **3.2.1 Profil Organisasi**

PT. Cahaya Perdana Transalam adalah perusahaan jasa transportasi angkutan laut, angkutan darat, bunker dan cargo yang berkantor pusat di Batam dan memiliki beberapa kantor cabang di Provinsi Kepulauan Riau dan Provinsi Riau. PT. Cahaya Perdana Transalam juga telah mendapatkan sertifikasi Sistem Manajemen Mutu ISO 9001.

Sebagai perusahaan pelayaran, PT. Cahaya Perdana Transalam sudah memegang Surat Ijin Usaha Pengangkutan Laut No. B XXV-AL.58 yang dikeluarkan oleh Dirjen Perhubungan Laut pada tanggal 31 Mei 2002. Visi PT. Cahaya Perdana Transalam adalah menjadi salah satu perusahaan utama dan terpercaya dalam industri transportasi laut di *liquid cargo* maupun *dry cargo*, baik di pasar domestic maupun internasional. Misi PT. Cahaya Perdana Transalam adalah memenuhi serta menjamin kepuasan dan keyakinan pelanggan melalui pelayanan yang berkualitas, pemenuhan terhadap standar keselamatan dan keamanan yang prima serta harga yang bersaing dan tepat waktu.

### 3.3 Identifikasi Variabel Penelitian

Creswells (2018:93) menuturkan bahwa variabel adalah serangkaian karakteristik atau atribut individu atau organisasi yang dapat diukur maupun diobservasi dan bervariasi antara setiap individu dan organisasi. Sementara menurut Sekaran & Bougie (2018:72) variabel adalah apapun yang dapat menjadi pembeda atau varian pada nilai. Berdasarkan definisi-definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa variabel penelitian merupakan suatu atribut/ sikap/ nilai berbeda yang ditetapkan oleh peneliti untuk diteliti dan diambil kesimpulannya.

#### 1. Variabel Independen (X)

Creswell (2018:93) menuturkan bahwa variabel independen merupakan variabel yang dapat menyebabkan, mempengaruhi, atau mempengaruhi hasil. Mereka juga disebut variabel anteseden atau predictor.

#### 2. Variabel Dependen (Y)

Creswell (2018:93) mendefinisikan variabel dependen sebagai variabel yang bergantung pada variabel independen. Variabel dependen adalah hasil dari pengaruh variabel independen. Nama lain untuk variabel dependen adalah kriteria, hasil, dan variabel efek.

#### 3. Variabel Intervening (Z)

Menurut Creswell (2018:94) variabel *intervening* adalah variabel diantara variabel independen dan dependen, yang dapat memediasi pengaruh variabel independen terhadap variabel dependennya.

### 3.4 Definisi Operasional dan Indikator Penelitian

#### 3.4.1 Keterampilan (X<sub>1</sub>)

##### Definisi Teori

Menurut Robbins & Judge (2013:8), Keterampilan adalah kemampuan tertentu yang dimiliki seseorang yang bermanfaat bagi dirinya sendiri ataupun orang-orang disekitarnya.

### **Definisi Operasional**

Tinggi maupun rendahnya keterampilan seorang karyawan, dapat berpengaruh terhadap baik atau tidaknya pekerjaan yang dikerjakan, serta pekerjaan tersebut akan berdampak kepada perusahaan nantinya.

### **Indikator Penelitian**

Robbin & Judge (2013:8) membagi Keterampilan menjadi *technical*, *human*, dan *conceptual skills*.

- a. *Technical skills* adalah kemampuan seseorang untuk menerapkan keterampilan atau keahlian khusus.
- b. *Human skills* adalah kemampuan seseorang untuk memahami, berkomunikasi, memotivasi, dan mendukung orang lain secara individu maupun kelompok.
- c. *Conceptual skills* adalah kemampuan seseorang untuk memahami sebuah proses serta kemampuan untuk mengintegrasikan ide baru kedalam proses yang sudah ada.

### **3.4.2 Green Human Resource Management (X<sub>2</sub>)**

#### **Definisi Teori**

Nijhawan (2014:69), menjelaskan bahwa *GHRM* mengacu pada penggunaan inisiatif SDM untuk mempromosikan pemahaman inisiatif SDM yang ramah lingkungan yang menghasilkan efisiensi yang lebih besar, biaya yang lebih rendah dan keterlibatan dan retensi karyawan yang lebih baik yang pada gilirannya membantu organisasi untuk mengurangi jejak karbon karyawan dengan cara seperti pengarsipan elektronik, pengumpulan mobil, berbagi pekerjaan, telekonferensi dan wawancara virtual, daur ulang, telekomunikasi, pelatihan online, dan lain-lain.

#### **Definisi Operasional**

Tinggi ataupun rendahnya prakti *GHRM* yang diterapkan oleh perusahaan, akan mempengaruhi fokus karyawan dalam bekerja yang akhirnya akan berdampak kepada perusahaan.

### **Indikator Penelitian**

Nijhawan (2014:69) menjabarkan enam dimensi dari *GHRM*.

- a. *Green Recruitment*. Mengedepankan konsep *green* (ramah lingkungan) pada tahapan perekrutan karyawan.
- b. *Green Training & Development*. Melatih karyawan agar berpikir hijau/ramah lingkungan dalam melaksanakan pekerjaannya.
- c. *Green Performance Management & Appraisal*. Menyisipkan nilai-nilai ramah lingkungan pada sistem penilaian, manajerial, serta mengedepankan ide-ide yang inovatif untuk kelangsungan perusahaan.
- d. *Green Compensation*. Bonus untuk setiap pengurangan limbah yang dilakukan, memberikan dampak positif bagi lingkungan sekitar.
- e. *Green Employee Relations*. Memanfaatkan media online untuk mengurangi emisi akibat kendaraan karyawan, mengadaptasi 3R (*Reduce, Recycle, Reuse*).
- f. *Green Exit*. Memberikan penalti bagi mereka yang tidak melaksanakan strategi ramah lingkungan, memberikan perlindungan bagi para *whistle-blower* yang berkaitan dengan masalah *eco-friendly*.

### **3.4.3 Keterlibatan Karyawan (Z)**

#### **Definisi Teori**

Menurut Bakker dan Demereuti (2016) Keterlibatan Karyawan adalah kondisi pikiran yang positif, memuaskan, dan terkait dengan pekerjaan yang ditandai dengan semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan penyerapan (*absorption*). Berikut adalah indikator-indikatornya.

#### **Definisi Operasional**

Tinggi ataupun rendahnya tingkat keterlibatan karyawan akan menyebabkan baik atau tidak baiknya pekerjaan yang dilakukan, yang berdampak pada kinerja karyawan itu sendiri dan perusahaannya.

### **Indikator Penelitian**

- a. *Vigor*. Semangat (*Vigor*) dicirikan oleh tingkat energi dan ketahanan mental yang tinggi saat bekerja, kemauan untuk menginvestasikan upaya dalam pekerjaan seseorang, dan kegigihannya dalam menghadapi kesulitan.
- b. *Absorption*. Penyerapan (*Absorption*) mengacu pada keadaan di mana seseorang sangat terkonsentrasi dan dengan gembira asyik bekerja sehingga orang tersebut merasa waktu berlalu dengan cepat dan sulit untuk dilepaskan dari pekerjaan.
- c. *Dedication*. Dedikasi (*Dedication*) adalah perasaan penting, antusiasme, inspirasi, kebanggaan, dan tantangan saat dia mengerjakan pekerjaannya.

### **3.4.4 Kinerja (Y)**

#### **Definisi Teori**

Menurut Ardansyah & Wasilawati (2014:155) Kinerja adalah kemampuan seseorang dalam melaksanakan tugas yang dibebankan atau yang menjadi tanggung jawabnya.

#### **Definisi Operasional**

Tinggi ataupun rendahnya kinerja seorang karyawan, akan mempengaruhi perusahaan dalam mencapai visi dan misi mereka kedepannya.

#### **Indikator Penelitian**

Ardansyah & Wasilawati (2014:157) membagi indikator dari Kinerja sebagai berikut.

- a. *Quantity*, adalah jumlah pekerjaan yang dikerjakan dalam kurun waktu tertentu.
- b. *Quality*, adalah baik tidaknya pekerjaan/produk yang telah dikerjakan karyawan tersebut.
- c. *Reliability*, adalah mampu atau tidaknya karyawan dalam memenuhi pekerjaan yang diberikan perusahaan.
- d. *Initiative*, pemikiran karyawan untuk mengerjakan sesuatu sebelum diperintah.

- e. *Attitude*, baik tidaknya perilaku karyawan selama melaksanakan pekerjaannya.
- f. *Presence*, jumlah kehadiran karyawan dalam kurun waktu tertentu (tergantung perusahaan).

Definisi operasional diatas akan disesuaikan dengan penilaian kinerja yang digunakan oleh perusahaan.

### **3.5 Sampel Penelitian**

Penelitian ini menggunakan teknik *disproportionate stratified random sampling*, dimana Sekaran & Bougie (2016:245) menuturkan bahwa teknik *sampling* ini melibatkan subjek total penelitian yang dipilih dari berbagai strata atau bagian yang tidak berbanding lurus (tidak proporsional) dari total populasi yang tersedia. Alasan lain adalah karena jumlah strata tertentu terlalu kecil pada objek penelitian, yaitu PT. Cahaya Perdana Transalam. Total keseluruhan populasi penelitian berjumlah 182 orang dan target sampel penelitian adalah 60 orang.

### **3.6 Jenis Data dan Teknik Pengambilan Data**

#### **3.6.1 Jenis Data**

##### **1. Data Primer**

Sekaran & Bougie (2016:111) menuturkan bahwa data primer adalah data yang diperoleh langsung dari sumber utama. Dalam penelitian ini data primer yang digunakan bersumber dari responden yang merupakan karyawan PT. Cahaya Perdana Transalam, yang berkaitan dengan identitas responden, serta pandangan atau pendapat responden terhadap variabel terkait yang akan diteliti.

##### **2. Data Sekunder**

Sekaran & Bougie (2016:37) menuturkan bahwa data sekunder merupakan data yang telah tersedia berasal dari para peneliti, data yang telah terbit dalam jurnal publikasi, dan redaksi yang dimuat dalam sebuah artikel publikasi dan nonpublikasi berasal dari dalam maupun dari luar organisasi, ataupun segala hal yang bermanfaat bagi peneliti.

Dikutip dari Sekaran & Bougie (2016:142), bahwa kuesioner adalah seperangkat formulasi pertanyaan tertulis dimana para

responden merekam/mencatat jawaban mereka, biasanya dalam alternatif yang erat pendefinisianya (dengan variabel). Sekaran & Bougie (2016:215) menjelaskan bahwa skala Likert adalah skala yang didesain untuk menentukan besarnya pengaruh subjek dalam menjawab pertanyaan yang ada, dengan menggunakan sistem 5 poin. Dalam skala Likert, variabel ukur dirumuskan menjadi indikator yang kemudian memiliki bobot tertentu dalam setiap opsi jawabnya. Bobot yang digunakan dalam setiap pertanyaan adalah:

**Tabel 3.1 Skala Likert**

Jawaban	Nilai
Sangat Setuju (SS)	5
Setuju (S)	4
Netral (N)	3
Tidak Setuju (TS)	2
Sangat Tidak Setuju (STS)	1

### 3.6.2 Teknik Pengambilan Data

Penelitian ini menggunakan teknik *disproportionate stratified random sampling*, dimana Sekaran & Bougie (2016:245) menuturkan bahwa teknik *sampling* ini melibatkan subjek total penelitian yang dipilih dari berbagai strata atau bagian yang tidak berbanding lurus (tidak proporsional) dari total populasi yang tersedia. Alasan lain adalah karena jumlah strata tertentu terlalu kecil pada objek penelitian, yaitu PT. Cahaya Perdana Transalam. Dari total populasi 182 orang, kuesioner yang dibagikan sejumlah 60 kuesioner. Kuesioner yang kembali berjumlah 57, dengan jumlah yang tidak kembali sebanyak 3 kuesioner.

## 3.7 Uji Instrumen Penelitian

### 3.7.1 Uji Validitas

Sekaran & Bougie (2016:220), menuturkan bahwa ada beberapa jenis uji validitas yang digunakan untuk menentukan besaran sebuah ukuran. Berikut adalah tiga bagian uji validitas menurut Sekaran & Bougie.

### 1. Validitas Konten

Pengukuran yang akan dilakukan memiliki *item* yang cukup serta mewakili data untuk mengungkap konsep. Besarnya validitas isi ditentukan oleh seberapa mencerminkan isinya *item* yang digunakan.

### 2. Validitas terkait Kriteria

Kriteria yang dibutuhkan untuk lulus validitas ini jika pengukuran yang dilakukan dapat menyeleksi setiap individu yang dipakai dalam penelitian. Hal tersebut mampu dicapai dengan menghadirkan validitas konkuren, yaitu sebuah skala hasil validitas pembeda individu; yaitu skala individu berbeda yang dihasilkan instrumen.

### 3. Validitas Konstruk

Menentukan baik atau tidaknya hasil dari pengukuran menggunakan ukuran sesuai teori dasar desain penelitian yang digunakan. Hal itu diukur dari nilai validitas konvergen dan determinan. Validitas konvergen terpenuhi jika perolehan skor dengan dua instrumen yang berbeda yang digunakan sebagai alat ukur konsep yang serupa membuktikan adanya korelasi yang tinggi. Sedangkan, validitas diskriminan terpenuhi apabila dua variabel yang diprediksi tidak berkorelasi dan perolehan skor yang dilakukan membuktikan hal tersebut.

Sekaran & Bougie (2016:220) menuturkan bahwa terdapat tiga cara dalam mengukur validitas, yaitu:

1. Melakukan analisis korelasional seperti halnya membangun validitas konvergen dan konkuren.
2. Melakukan analisis faktor dengan multivariat yang menitikberatkan dimensi konsep yang sudah dijabarkan secara operasional, serta menentukan *item* mana yang paling cocok bagi setiap dimensi dengan membangun validitas konstruk.
3. Melakukan matriks *multitrait* korelasi multi-metode, yang berasal dari hasil pengukuran konsep yang berbeda bentuk dan metode yang berbeda.

### 3.7.2 Uji Reliabilitas

Dikutip dari Sekaran & Bougie (2016:223), reliabilitas merupakan sebuah keadaan dimana pengukuran yang dilakukan menunjukkan sejauh mana suatu hal tidak memiliki bias (bebas kesalahan) dan oleh karena harus dilakukan pengukuran sepanjang waktu dan melalui berbagai item dalam instrumen. Dengan kata lain, keandalan suatu ukuran adalah stabil dan konsisten atau tidaknya instrumen yang digunakan untuk mengukur konsep dan membantu menilai kesesuaian suatu ukuran. Uji reliabilitas alat ukur penelitian dapat dilakukan secara eksternal maupun internal. Menurut Sekaran & Bougie (2016:224) metode perhitungan reliabilitas dibagi menjadi dua, yaitu:

1. Stabilitas pengukuran, merupakan kemampuan suatu pengukuran untuk tetap sama sepanjang waktu. Hal tersebut membuktikan ketepatan *goodnessnya* karena konsep benar-benar diukur.
  - *Test-retest reliability*, merupakan koefisien keandalan yang diperoleh dengan pengulangan ukuran yang sama pada kesempatan kedua. Semakin tinggi koefisien tersebut semakin baik keandalan tes ulang.
  - *Parallel-form reliability*, terjadi apabila respon terhadap dua tes serupa yang mengungkap ide yang sama menunjukkan korelasi tinggi.
2. Konsistensi pengukuran internal, merupakan indikasi homogenitas item dalam ukuran yang mengungkap ide. Dengan kata lain, item harus bersama-sama sebagai kesatuan.
  - *Interitem consistency reliability*, merupakan pengujian konsistensi jawaban responden atas semua item yang diukur.
  - *Split-half reliability*, mencerminkan korelasi antara dua bagian instrumen.

### 3.8 Metode Analisis Data

Menurut Siregar (2013:126), metode analisis data dapat dibedakan menjadi tiga, yaitu:

1. Analisis Deskriptif, yaitu analisis data penelitian untuk menguji generalisasi hasil penelitian berdasarkan satu sampel, analisis deskriptif dilakukan dengan pengujian hipotesis deskriptif.

2. Analisis Komparatif, merupakan bentuk analisis data penelitian untuk menguji ada tidaknya perbedaan atau perbandingan keberadaan variabel dari dua kelompok data atau lebih. Hasil analisisnya adalah apakah hipotesis penelitian dapat digeneralisasi atau tidak.
3. Analisis Asosiatif, merupakan bentuk analisis data penelitian untuk menguji ada tidaknya hubungan keberadaan variabel dari dua kelompok data atau lebih. Hasil analisisnya adalah apakah hipotesis penelitian dapat digeneralisasi atau tidak.

Sementara Menurut Ghozali (2016:19), metode analisis data dibedakan menjadi dua, yaitu:

1. Analisis Deskriptif, menurut Ghozali (2016:19) yaitu analisis yang dipakai untuk mendeskripsikan karakteristik penelitian, responden yang diteliti serta data yang dikumpulkan. Setelah itu dilakukan pembahasan secara deskriptif.
2. Analisis Statistik, yaitu analisis yang dilakukan dengan menggunakan teknik statistik. Menurut Ghozali (2016:19) statistik deskriptif memberikan gambaran atau deskripsi suatu data yang dilihat dari nilai rata-rata (mean), standar deviasi, varian, maksimum, minimum, sum, *range*, kurtosis dan *skewness* (kemencengan distribusi).

### **3.8.1 Uji Asumsi Klasik**

#### **1. Uji Heteroskedastisitas**

Menurut Ghozali (2016:134), Uji Heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut Homoskedastisitas dan jika berbeda disebut Heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang Homoskedastisitas atau tidak terjadi Heteroskedastisitas. Kebanyakan *data crossection* mengandung sitausi heteroskedastisitas karena data ini menghimpun data yang mewakili berbagai ukuran (kecil, sedang dan besar).

## 2. Uji Multikolinieritas

Menurut Ghozali (2016:103), uji multikolinieritas bertujuan menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel independen. Jika variabel independen saling berkorelasi, maka variabel-variabel ini tidak orthogonal. Variabel orthogonal adalah variabel independen yang nilai korelasi antar sesama variabel independen sama dengan nol. Untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinieritas di dalam model regresi adalah sebagai berikut.

- a. Nilai R<sup>2</sup> yang dihasilkan oleh suatu estimasi model regresi empiris sangat tinggi, tetapi secara individual variabel-variabel independen banyak yang tidak signifikan mempengaruhi variabel dependen.
- b. Menganalisis matrik korelasi variabel-variabel independen. Jika antar variabel independen ada korelasi yang cukup tinggi (umumnya di atas 0.90), maka hal ini merupakan indikasi adanya multikolinieritas.
- c. Multikolinieritas dapat juga dilihat dari (1) nilai *tolerance* dan lawannya (2) *variance inflation factor* (VIF). *Tolerance* mengukur variabilitas variabel independen yang terpilih yang tidak dijelaskan oleh variabel independen lainnya. Jika ada *tolerance* lebih dari 10% atau VIF kurang dari 10 maka dikatakan tidak ada multikolinieritas

## 3. Uji Normalitas

Menurut Ghozali (2016:154), uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal, bila asumsi ini dilanggar maka uji statistik menjadi tidak valid untuk jumlah sampel kecil. Uji normalitas data dilakukan dengan uji Kolmogorov-Smirnov. Suatu data dinyatakan berdistribusi normal jika nilai Sig (2-tailed) hasil perhitungan Kolmogorov-Smirnov lebih besar dari 0.05 atau 5%.

### 3.8.2 Analisis Regresi Linear Berganda

Menurut Siregar (2013:301) regresi linear berganda adalah pengembangan dari regresi linear sederhana, yaitu sama-sama alat yang dapat digunakan untuk memprediksi permintaan di masa yang akan datang berdasarkan data masa lalu atau untuk mengetahui pengaruh satu atau lebih variabel bebas (independen) terhadap satu variabel terikat (dependen). Perbedaan penerapan metode ini hanya terletak pada jumlah variabel bebas yang digunakan. Penerapan metode regresi linear berganda jumlah variabel bebas yang digunakan lebih dari satu yang memengaruhi satu variabel terikat. Berikut rumus regresi linear berganda menurut Siregar(2013:301), yaitu:

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3 + \dots + b_n X_n$$

Keterangan:

- $Y$  = Variabel terikat
- $X_1$  = Variabel bebas pertama
- $X_2$  = Variabel bebas kedua
- $X_n$  = Variabel bebas ke-n
- $a$  = Konstanta
- $b_1$  = Konstanta
- $b_2$  = Konstanta
- $b_n$  = Konstanta ke-n

### 3.8.3 Uji Hipotesis

#### 1. Uji Signifikan Parameter Individu (Uji t)

Ghozali (2016:171), mendefinisikan bahwa uji t dasarnya memastikan seberapa besar pengaruh variabel independen secara individu dalam menjelaskan variabel dependen. Pengujian dilaksanakan dengan menggunakan tingkat signifikansi 0,05 ( $\alpha=5\%$ ). Diterima atau ditolaknya sebuah hipotesis atau prediksi berdasarkan kriteria sebagai berikut.

- a. Jika nilai signifikansi lebih besari dari 0,05 maka  $H_0$  diterima (koefisien regresi tidak signifikan). Hal ini berarti bahwa secara

parsial variabel independen tersebut tidak memiliki pengaruh yang cukup signifikan terhadap variabel dependen yang diteliti.

- b. Jika nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 maka  $H_0$  ditolak (koefisien regresi signifikan). Hal tersebut artinya, secara parsial variabel independen tersebut mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen yang diteliti.

## 2. Uji Signifikansi Simultan (Uji F)

Dikutip dari Ghozali (2016:96), uji F pada adalah uji yang menunjukkan pengaruh serentak dari variabel independent terhadap variabel dependen. Pengujian dilaksanakan dengan menggunakan tingkat signifikansi 0,05 ( $\alpha=5\%$ ). Berikut adalah kriteria pengambilan keputusan untuk uji F.

- a. Jika nilai F lebih besar dari  $\alpha$  maka  $H_0$  ditolak. Dengan kata lain, hipotesis alternatif ( $H_a$ ) diterima.
- b. Membandingkan nilai F hasil perhitungan dengan F menurut tabel. Bila nilai F hitung  $>$  daripada nilai F tabel, maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.

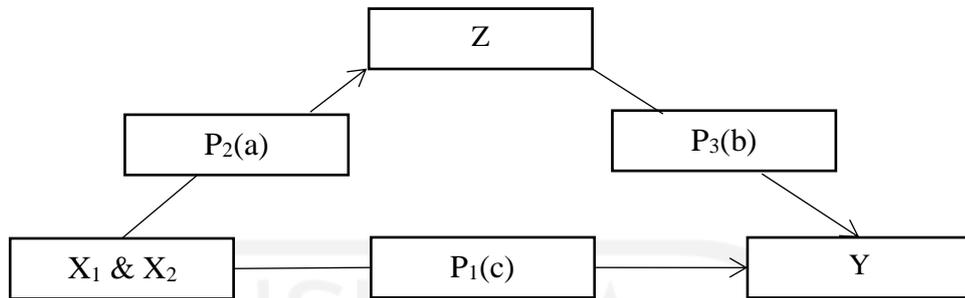
## 3. Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Dikutip dari Ghozali (2016:95), koefisien determinasi ( $r^2$ ) digunakan untuk mengukur seberapa besar kemampuan sebuah model dalam menjelaskan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol (0) dan satu (1). Nilai  $r^2$  yang kecil artinya kemampuan variabel independen penelitian dalam menerangkan variasi variabel dependen terbatas. Semakin nilai mendekati satu, artinya semakin banyak informasi yang dimiliki oleh variabel independent dalam menjelaskan variabel dependen.

### 3.8.4 Analisis Jalur

Analisis jalur tidak dapat menentukan hubungan sebab-akibat dan juga tidak bisa digunakan sebagai metode pengganti bagi peneliti untuk mengetahui hubungan kausalitas antar variabel.

Berikut adalah cara memperoleh hasil analisa dari analisis jalur.



**Gambar 3.1 Analisis Jalur**

Nilai  $P_1(c)$  diperoleh dari hasil nilai *unstandardized* variabel X terhadap Y. Nilai  $P_2(a)$  diperoleh dari hasil nilai *unstandardized* variabel X terhadap Z. Nilai  $P_3(b)$  diperoleh dari hasil nilai *unstandardized* variabel Z terhadap Y, yang diolah menggunakan SPSS.

## BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini menguraikan hasil penelitian mengenai pengaruh Keterampilan dan *GHRM* terhadap Kinerja dimediasi oleh variabel Keterlibatan Karyawan pada PT. Cahaya Perdana Transalam. Kuesioner yang dibagikan berjumlah 60, sedangkan kuesioner yang Kembali berjumlah 57, rasio pengembalian kuesioner adalah 95%. Pembahasan ini menjelaskan uraian karakteristik responden, deskripsi variabel penelitian, pengujian regresi serta analisis jalur. Teknik dalam mengolah data yang digunakan adalah *software* SPSS 25.

**Tabel 4.1 Rincian Tabel Perolehan Kuesioner**

No	Keterangan	Jumlah	Persentase (%)
1	Jumlah kuesioner yang disebar	60	100
2	Jumlah kuesioner yang tidak kembali	3	5
3	<b>Jumlah kuesioner yang kembali dan dapat diolah datanya</b>	<b>57</b>	<b>95</b>

Sumber : Data Primer diolah, 2022

### 4.1 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Penelitian

#### 4.1.1 Hasil Uji Validitas

Sekaran & Bougie (2016:220) menerangkan bahwa uji validitas dilakukan untuk menunjukkan sejauh mana alat pengukuran yang digunakan tersebut mengenai sasaran pengukuran atau apa yang ingin diukur. Validitas merupakan sebuah uji untuk mengukur seberapa baik suatu instrumen yang dikembangkan sebagai alat ukur konsep tertentu.

Uji validitas dihitung berdasarkan analisis *item* dengan cara mengkorelasikan masing-masing skor setiap *item* dengan skor variabel menggunakan teknik *Pearson Correlations* dan dihitung dengan menggunakan bantuan komputer program SPSS versi 25.

**Tabel 4.2 Distribusi Pertanyaan berdasarkan Variabel**

No	Variabel	Jumlah
1	Keterampilan (X1)	9
2	Green Human Resource Management (X2)	13
3	Keterlibatan Karyawan (Z)	12
4	Kinerja (Y)	14
<b>Total Pertanyaan</b>		<b>48</b>

Sumber : Data Primer diolah, 2022

Item pernyataan pada setiap variabel diuji menggunakan korelasi *Pearson Product Moment* yang membandingkan antara  $r_{hitung}$  dan  $r_{tabel}$ . Dimana  $r_{tabel} = 0.2609$  (diambil dari  $df=N-2$ ,  $57-2 = 55$ ) dengan nilai signifikansi 5% atau 0.05. Instrumen penelitian dikatakan valid apabila  $r_{hitung} > r_{tabel}$ , apabila nilai  $r_{hitung} < r_{tabel}$  maka instrumen penelitian yang digunakan dinilai tidak valid.

**Tabel 4.3 Hasil Analisis Uji Validitas Variabel Keterampilan**

No	Indikator Variabel Keterampilan	r-Hitung	r-Tabel	Keterangan
1	Saya mampu melaksanakan pekerjaan sesuai pelatihan yang diberikan	0.795	0.2609	Valid
2	Saya mampu melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tugas yang saya kerjakan	0.769	0.2609	Valid
3	Saya mampu memahami obrolan-obrolan yang dibahas rekan kerja saya	0.815	0.2609	Valid
4	Saya mampu mengikuti obrolan-obrolan yang dibahas rekan kerja saya	0.680	0.2609	Valid
5	Saya mampu memberikan motivasi kepada rekan kerja saya	0.733	0.2609	Valid
6	Saya mampu mendukung rekan kerja saya secara pribadi	0.721	0.2609	Valid
7	Saya mampu mendukung rekan kerja saya secara kelompok	0.597	0.2609	Valid
8	Saya mengerti tujuan dari pekerjaan yang saya kerjakan	0.522	0.2609	Valid
9	Saya dapat membuat pekerjaan saya lebih mudah karena saya mengerti tujuan dari pekerjaan saya	0.710	0.2609	Valid

Sumber: Data primer diolah, 2022

Data dari tabel 4.3 menunjukkan bahwa semua item kuesioner variabel Keterampilan ( $X_1$ ) terbukti valid karena nilai  $r_{hitung}$  lebih besar dari  $r_{tabel}$  ( $r_{hitung} > r_{tabel}$ ).

**Tabel 4.4 Hasil Analisis Uji Validitas Green Human Resource Management**

No	Indikator Variabel GHRM	r-Hitung	r-Tabel	Keterangan
1	Saat proses perekrutan karyawan, perusahaan mengedepankan calon karyawan yang mengerti konsep ramah lingkungan	0.816	0.2609	Valid
2	Perusahaan melatih karyawan untuk berperilaku ramah lingkungan	0.880	0.2609	Valid
3	Perusahaan membahas pentingnya konsep ramah lingkungan untuk karir karyawan kedepannya	0.901	0.2609	Valid
4	Perusahaan menyisipkan aspek-aspek ramah lingkungan pada penilaian karyawan	0.890	0.2609	Valid
5	Para staf dan manajerial perusahaan memahami pentingnya konsep ramah lingkungan	0.902	0.2609	Valid
6	Pihak perusahaan selalu mengajak karyawan untuk berfikir inovatif dalam pekerjaannya	0.518	0.2609	Valid
7	Perusahaan memberikan bonus untuk karyawan yang bersih dalam bekerja (menghasilkan sedikit barang sisa/limbah)	0.826	0.2609	Valid
8	Perusahaan memberikan perhatian lebih untuk para karyawan yang membersihkan meja kerja/lokasi kerjanya	0.880	0.2609	Valid
9	Perusahaan memanfaatkan media online sebagai media komunikasi dengan karyawan	0.528	0.2609	Valid
10	Perusahaan mengajak karyawan untuk mengurangi penggunaan kendaraan pribadi untuk mengurangi polusi	0.782	0.2609	Valid
11	Perusahaan mengadaptasi 3R ( <i>Reduce, Recycle, &amp; Reuse</i> ) dalam lingkungan kerja	0.836	0.2609	Valid
12	Perusahaan memberikan penalti/hukuman bagi mereka yang tidak berperilaku ramah lingkungan	0.853	0.2609	Valid
13	Perusahaan memberikan perlindungan hukum bagi mereka yang melaporkan adanya pelanggaran oleh pihak perusahaan terkait masalah lingkungan	0.829	0.2609	Valid

Sumber: Data primer diolah, 2022

Data dari tabel 4.4 menunjukkan bahwa semua item kuesioner variabel *GHRM* ( $X_2$ ) terbukti valid karena nilai  $r_{hitung}$  lebih besar dari  $r_{tabel}$  ( $r_{hitung} > r_{tabel}$ ).

**Tabel 4.5 Hasil Analisis Uji Validitas Variabel Keterlibatan Karyawan**

No	Indikator Variabel Keterlibatan Karyawan	r-Hitung	r-Tabel	Keterangan
1	Saya selalu merasa berenergi saya bekerja	0.587	0.2609	Valid
2	Saya mampu menghadapi setiap tekanan mental yang muncul berkaitan dengan pekerjaan	0.546	0.2609	Valid
3	Saya selalu bekerja dengan sepenuh hati	0.545	0.2609	Valid
4	Saya akan berusaha keras mencari jalan keluar atas segala masalah yang muncul dalam pekerjaan	0.360	0.2609	Valid
5	Saya selalu dapat berkonsentrasi dalam bekerja	0.487	0.2609	Valid
6	Saya selalu merasa bahagia saat bekerja	0.770	0.2609	Valid
7	Saya tidak menghiraukan waktu saat bekerja	0.503	0.2609	Valid
8	Saya merasa pekerjaan saya adalah sesuatu yang penting	0.607	0.2609	Valid
9	Saya sangat antusias dalam bekerja	0.785	0.2609	Valid
10	Saya selalu merasa terinspirasi saat bekerja	0.547	0.2609	Valid
11	Saya merasa bangga dengan pekerjaan yang saya kerjakan	0.691	0.2609	Valid
12	Saya merasa pekerjaan saya adalah hal yang menantang untuk saya	0.758	0.2609	Valid

Sumber: Data primer diolah, 2022

Data dari tabel 4.5 menunjukkan bahwa semua item kuesioner variabel Keterlibatan Karyawan (Z), terbukti valid karena nilai r-hitung lebih besar dari r-tabel ( $r_{hitung} > r_{tabel}$ ).

**Tabel 4.6 Hasil Analisis Uji Validitas Variabel Kinerja**

No	Indikator Variabel Kinerja	r-Hitung	r-Tabel	Keterangan
1	Saya memenuhi spesifikasi pekerjaan dengan baik	0.806	0.2609	Valid
2	Saya mampu mengerjakan pekerjaan saya sesuai standar yang ditetapkan perusahaan	0.435	0.2609	Valid

3	Saya mampu mengerjakan pekerjaan saya lebih baik daripada standar yang ditetapkan perusahaan	0.464	0.2609	Valid
4	Saya mampu mengerjakan pekerjaan saya sesuai jumlah yang ditetapkan	0.641	0.2609	Valid
5	Saya mampu mengerjakan pekerjaan saya sesuai waktu yang ditetapkan	0.621	0.2609	Valid
6	Saya selalu memperhatikan faktor keselamatan saat bekerja	0.770	0.2609	Valid
7	Saya selalu mengikuti ketentuan K3 dalam lokasi kerja	0.430	0.2609	Valid
8	Saya selalu mengerjakan pekerjaan saya sebelum saya disuruh untuk mengerjakannya oleh atasan	0.480	0.2609	Valid
9	Saya selalu mengikuti instruksi yang diberikan oleh pimpinan perusahaan	0.451	0.2609	Valid
10	Saya selalu mengerjakan pekerjaan saya sesuai kuantitas dan kualitas yang ditetapkan	0.715	0.2609	Valid
11	Saya menerima pekerjaan yang diberikan tanpa ada rasa keberatan	0.731	0.2609	Valid
12	Saya menerima pekerjaan yang diberikan tanpa protes kepada atasan	0.754	0.2609	Valid
13	Saya mampu bekerja bersama kelompok kerja	0.552	0.2609	Valid
14	Saya merasa nyaman ketika mengerjakan pekerjaan saya secara berkelompok	0.567	0.2609	Valid

Sumber: Data primer diolah, 2022

Data dari tabel 4.6 menunjukkan bahwa semua item kuesioner variabel Kinerja (Y), dibuktikan valid karena nilai r-hitung lebih besar dari r-tabel ( $r_{hitung} > r_{tabel}$ ).

#### 4.1.2 Hasil Uji Reliabilitas

Menurut Sekaran & Bougie (2016:223) reliabilitas merupakan keandalan pengukuran yang menentukan suatu hal tanpa bias atau bebas kesalahan dan karenanya memastikan evaluasi yang konstan sepanjang waktu dan melalui berbagai item dalam instrumen. Dengan kata lain, keandalan suatu ukuran adalah indikasi kemantapan dan koherensi yang dengan instrumen menentukan nilai konsep dan membantu mengukur kesesuaian suatu ukuran.

Pengujian reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan metode *Alfa Cronbach*. Jika nilai *Alfa Cronbach* lebih besar dari 0,6 maka jawaban dari para responden pada kuesioner sebagai alat pengukur dinyatakan reliabel. Begitupun sebaliknya, apabila nilai *Alfa Cronbach* lebih kecil dari 0,6 maka jawaban dari para responden pada kuesioner sebagai alat pengukur dinyatakan tidak reliabel.

**Tabel 4.7 Hasil Analisis Uji Reliabilitas**

Sumber: Data primer diolah, 2022

No	Variabel	Nilai Cronbach's Alpha	Sig.	Keterangan
1	Keterampilan	1.000	> 0.60	Reliabel
2	GHRM	0.999	> 0.60	Reliabel
3	Keterlibatan Karyawan	1.000	> 0.60	Reliabel
4	Kinerja	1.000	> 0.60	Reliabel

Berdasarkan data dari tabel 4.7, nilai *alpha cronbach* dari seluruh variabel penelitian lebih dari 0.60 (>0.60), sehingga seluruh variabel yang digunakan dinyatakan reliabel. Dengan itu hasil penelitian layak digunakan untuk penelitian selanjutnya.

## 4.2 Analisis Deskriptif

Dikutip dari Ghazali (2016:19), menjelaskan bahwa definisi dari analisis deskriptif adalah sebuah teknik analisis yang digunakan peneliti demi memberikan deskripsi terkait karakteristik yang terikat dalam suatu penelitian, responden atau subjek yang diteliti sekaligus data-data yang terkumpul. Setelah itu langkah selanjutnya adalah data dibahas secara deskriptif.

### 4.2.1 Analisis Deskriptif Responden Penelitian

Karakteristik-karakteristik yang terikat pada responden penelitian dipakai untuk menggambarkan data responden yang telah terkumpul, untuk mengetahui pendapat atau jawaban suatu kelompok karakteristik yang sama memiliki respon yang serupa, atau sama saja. Dalam penelitian ini yang dijadikan sebagai karakteristik responden penelitian yang digunakan adalah jenis kelamin, usia, pendidikan, lama bekerja, dan jabatan.

#### 1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Dari 57 jawaban kuesioner responden yang terkumpul, diperoleh data statistik terkait jenis kelamin responden penelitian. Karakteristik responden

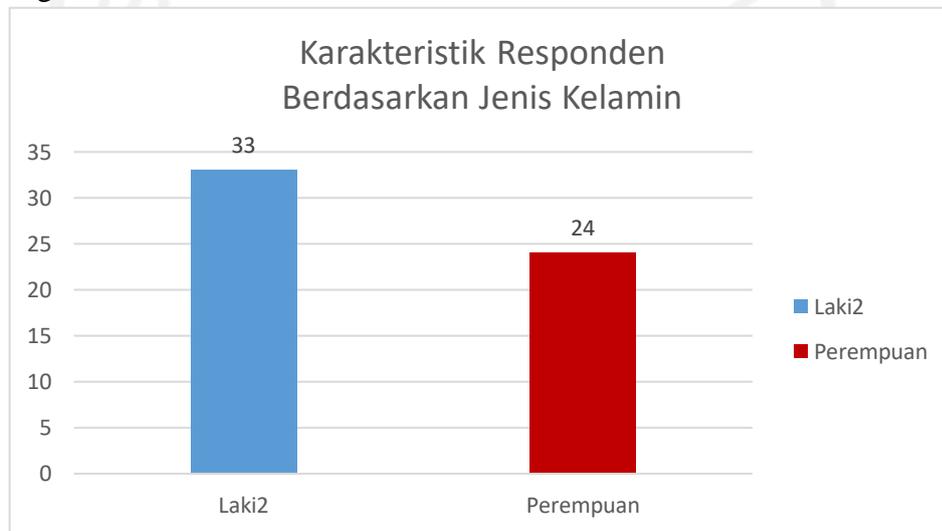
penelitian yang dikelompokkan berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada Tabel 4.8.

**Tabel 4.8 Kelompok Responden berdasarkan Jenis Kelamin**

No	Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase (%)
1	Laki-Laki	33	57.89
2	Perempuan	24	42.11
<b>Total</b>		<b>57</b>	<b>100</b>

Sumber: Data primer diolah, 2022

Kategori responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada gambar 4.1 dibawah ini.



Sumber: Data primer diolah, 2022

**Gambar 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

Dari tabel 4.8 dan gambar 4.1, dapat diketahui jumlah responden laki-laki sebanyak 33 orang dan perempuan sebanyak 24 orang. Dari pernyataan diatas, dapat disimpulkan bahwa mayoritas jawaban yang responden terhadap variabel penelitian, paling banyak dipengaruhi oleh jenis kelamin laki-laki, yaitu sebesar 57.89%.

## 2. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

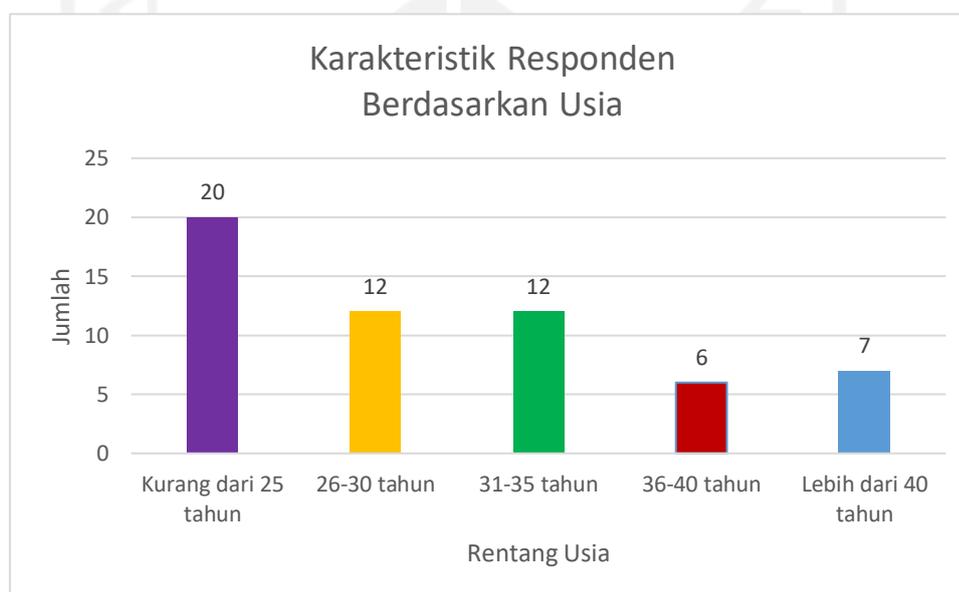
Setelah data dari 57 jawaban responden kuesioner, maka diperoleh data statistik terkait usia responden penelitian. Karakteristik responden penelitian yang sudah dikelompokkan berdasarkan usia dapat dilihat pada Tabel 4.9.

**Tabel 4.9 Kelompok Responden berdasarkan Usia**

No	Kelompok Usia	Frekuensi	Persentase (%)
1	Kurang dari 25 tahun	20	35.09
2	26-30 tahun	12	21.05
3	31-35 tahun	12	21.05
4	36-40 tahun	6	10.53
5	Lebih dari 40 tahun	7	12.28
<b>Total</b>		<b>57</b>	<b>100.00</b>

Sumber: Data primer diolah, 2022

Kategori responden berdasarkan usia dapat dilihat pada gambar 4.2 dibawah ini.



Sumber: Data primer diolah, 2022

**Gambar 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia**

Dari tabel 4.9 dan gambar 4.2, dapat dilihat bahwa Sebagian besar karyawan berusia dibawah 35 tahun. Hal tersebut berarti, jawaban responden terhadap variabel penelitian mayoritas dipengaruhi oleh karakteristik responden berusia kurang dari 25 tahun, sebanyak 20 orang (35.09%) diikuti dengan karakteristik usia 26-30 tahun, sebanyak 12 orang (21.05%) dan karakteristik usia 31-35 tahun, sebanyak 12 orang (21.05%). Maka dengan itu, 77.19% hasil jawaban responden terhadap variabel dipengaruhi oleh responden berusia kurang dari 25 tahun s/d 35 tahun.

## 2. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

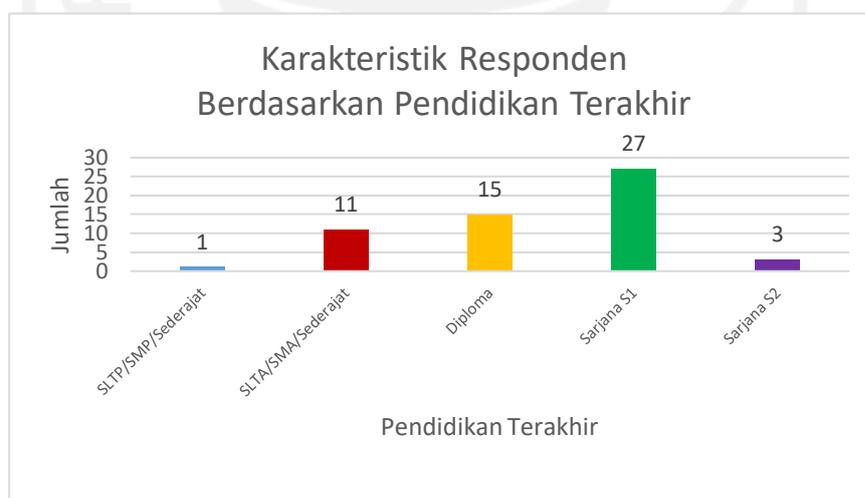
Dari 57 jawaban kuesioner responden yang telah dikumpulkan, maka didapatkan data statistik terkait tingkat pendidikan responden penelitian. Karakteristik responden penelitian yang sudah dikelompokkan berdasarkan pendidikan terakhirnya dapat dilihat pada Tabel 4.10.

**Tabel 4.10 Kelompok Responden berdasarkan Pendidikan Terakhir**

No	Pendidikan Terakhir	Frekuensi	Persentase (%)
1	SLTP/SMP/Sederajat	1	1.75
2	SLTA/SMA/Sederajat	11	19.30
3	Diploma	15	26.32
4	Sarjana S1	27	47.37
5	Sarjana S2	3	5.26
<b>Total</b>		<b>57</b>	<b>100.00</b>

Sumber: Data primer diolah, 2022

Kategori responden berdasarkan pendidikan terakhir dapat dilihat pada gambar 4.3 dibawah ini.



Sumber: Data primer diolah, 2022

**Gambar 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir**

Dari tabel 4.10 dan gambar 4.3, dapat diketahui bahwa mayoritas karyawan adalah lulusan Sarjana S1. Dengan demikian, mayoritas jawaban responden terhadap variabel penelitian dipengaruhi oleh karakteristik responden dengan pendidikan terakhir Sarjana S1 sejumlah 27 orang (47.37%), diikuti oleh pendidikan terakhir Diploma sejumlah 15 orang (26.32%).

### 3. Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan

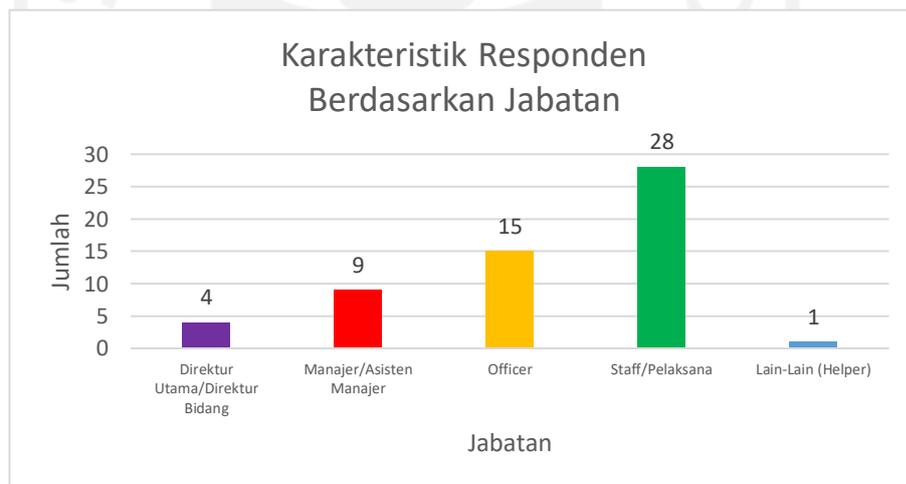
Dari 57 jawaban kuesioner responden yang terkumpul, maka diperoleh data statistik terkait jabatan responden penelitian. Karakteristik responden penelitian yang sudah dikelompokkan berdasarkan jabatannya dapat dilihat pada Tabel 4.11.

**Tabel 4.11 Kelompok Responden berdasarkan Jabatan**

No	Jabatan	Frekuensi	Persentase (%)
1	Direktur Utama/Direktur Bidang	4	7.02
2	Manajer/Asisten Manajer	9	15.79
3	Officer	15	26.32
4	Staff/Pelaksana	28	49.12
5	Lain-Lain (Helper)	1	1.75
<b>Total</b>		<b>57</b>	<b>100</b>

Sumber: Data primer diolah, 2022

Kategori responden berdasarkan pendidikan terakhir dapat dilihat pada gambar 4.4 dibawah ini.



Sumber: Data primer diolah, 2022

**Gambar 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan**

Dari tabel 4.11 dan gambar 4.4 dapat diketahui mayoritas jawaban responden terhadap variabel penelitian dipengaruhi oleh karakteristik responden dengan jabatan staff/pelaksana yaitu sejumlah 28 orang (49.12%), diikuti dengan jabatan *officer* sejumlah 15 orang (26.32%).

#### 4. Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja

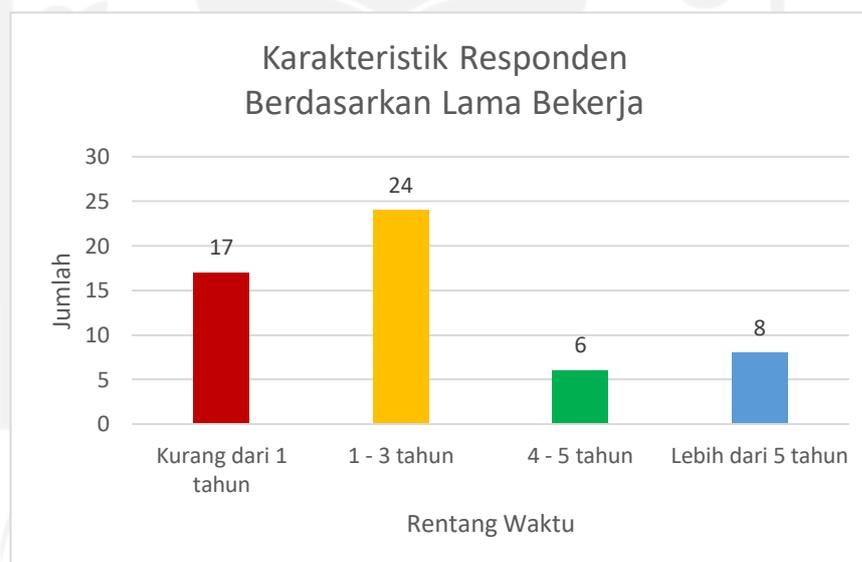
Terkumpulnya 57 jawaban kuesioner responden, mengungkapkan data terkait lama bekerja responden penelitian. Karakteristik responden penelitian yang sudah dikelompokkan berdasarkan lama bekerjanya dapat dilihat pada Tabel 4.12.

**Tabel 4.12 Kelompok Responden berdasarkan Lama Bekerja**

No	Rentang Waktu	Frekuensi	Persentase (%)
1	Kurang dari 1 tahun	17	29.82
2	1 - 3 tahun	24	42.11
3	4 - 5 tahun	6	10.53
4	Lebih dari 5 tahun	8	14.04
<b>Total</b>		<b>57</b>	<b>100</b>

Sumber: Data primer diolah, 2022

Kategori responden berdasarkan lama bekerja dapat dilihat pada pada gambar 4.5 dibawah ini.



Sumber: Data primer diolah, 2022

**Gambar 4.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja**

Dari tabel 4.12 dan gambar 4.5, dapat diketahui bahwa mayoritas responden yang bekerja adalah dibawah 3 tahun. Hal ini berarti mayoritas jawaban responden terhadap variabel penelitian dipengaruhi oleh karakteristik responden yang bekerja dalam rentang waktu 1-3 tahun

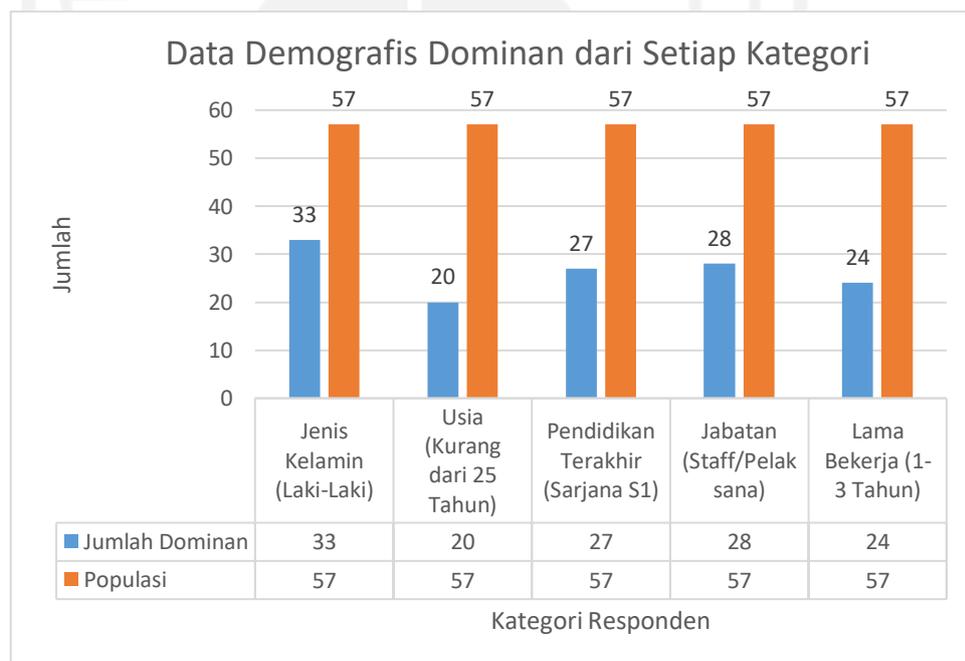
sebanyak 24 orang (42.11%) dan kurang dari 1 tahun sebanyak 17 orang (29.82%).

**Tabel 4.13 Rekapitulasi Data Demografis Paling Dominan**

No	Karakteristik	Karakteristik Dominan	Frekuensi	Persentase (%)
1	Jenis Kelamin	Laki-Laki	33	57.89
2	Usia	Kurang dari 25 Tahun	20	35.09
3	Pendidikan Terakhir	Sarjana S1	27	47.37
4	Jabatan	Staff/Pelaksana	28	49.12
5	Lama Bekerja	1-3 Tahun	24	42.11

Sumber: Data primer diolah, 2022

Berikut rekapitulasi data demografis yang paling dominan dari 5 kategori dalam bentuk diagram pada Gambar 4.6.



Sumber: Data primer diolah, 2022

**Gambar 4.6 Rekapitulasi Data Demografis Paling Dominan**

Dari tabel 4.13 serta gambar 4.6 karakteristik responden yang dominan adalah; jenis kelamin laki-laki sejumlah 33 orang, usia yang paling dominan adalah kurang dari 25 tahun yaitu sebanyak 20 orang, pendidikan terakhir paling dominan adalah sarjana S1 sebanyak 27 orang, jabatan paling dominan adalah staff/pelaksana sebanyak 28 orang, dan lama bekerja paling dominan adalah 1-3 tahun sebanyak 24 orang.

Dari tabel 4.13 dan gambar 4.6 yang menyediakan data rekapitulasi data demografis responden, maka dapat disimpulkan bahwa karakteristik-karakteristik diatas adalah karakteristik yang mendominasi jawaban responden terhadap variabel penelitian.

#### 4.2.2 Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Sesuai data penelitian yang telah diperoleh peneliti, jawaban kuesioner dari para responden yang sudah direkapitulasi selanjutnya dianalisis untuk memberikan informasi mengenai Keterampilan, *green human resource management*, Keterlibatan Karyawan, dan Kinerja yang ada dalam perusahaan.

$$\text{Interval} = (\text{Nilai Maks.} - \text{Nilai Min.}) \div \text{Jumlah Kelas}$$

$$\text{Interval} = (5 - 1) \div 5 = 0,80$$

Berikut ini adalah kategori dari masing-masing interval, yaitu:

**Tabel 4.14 Kategori Kelas Interval**

No	Interval	Kategori
1	1.00-1.80	Sangat Rendah
2	1.81-2.61	Rendah
3	2.62-3.42	Sedang
4	3.43-4.23	Tinggi
5	4.24-5.00	Sangat Tinggi

Sumber: Data primer diolah, 2022

#### 1. Keterampilan

Berikut ditunjukkan penilaian responden dalam variabel Keterampilan yang ada di PT. Cahaya Perdana Transalam pada tabel 4.15 dan Tabel 4.16.

**Tabel 4.15 Analisis Deskriptif Variabel Keterampilan**

No.	Pernyataan	Mean	%	Keterangan
<i>Technical Skills</i>				
X1.1	Saya mampu melaksanakan pekerjaan sesuai pelatihan yang diberikan	4.25	85.00	Sangat Terampil
X1.2	Saya mampu melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tugas yang saya kerjakan	4.32	86.40	Sangat Terampil

<b>Rerata Indikator <i>Technical Skills</i></b>		<b>4.28</b>	<b>85.60</b>	<b>Sangat Terampil</b>
<b><i>Human Skills</i></b>				
<b>X1.3</b>	Saya mampu memahami obrolan-obrolan yang dibahas rekan kerja saya	4.07	81.40	Terampil
<b>X1.4</b>	Saya mampu mengikuti obrolan-obrolan yang dibahas rekan kerja saya	4.05	81.00	Terampil
<b>X1.5</b>	Saya mampu memberikan motivasi kepada rekan kerja saya	3.96	79.20	Terampil
<b>X1.6</b>	Saya mampu mendukung rekan kerja saya secara pribadi	3.96	79.20	Terampil
<b>X1.7</b>	Saya mampu mendukung rekan kerja saya secara kelompok	4.07	81.40	Terampil
<b>Rerata Indikator <i>Human Skills</i></b>		<b>4.02</b>	<b>80.40</b>	<b>Terampil</b>
<b><i>Conceptual Skills</i></b>				
<b>X1.8</b>	Saya mengerti tujuan dari pekerjaan yang saya kerjakan	4.23	84.60	Terampil
<b>X1.9</b>	Saya dapat membuat pekerjaan saya lebih mudah karena saya mengerti tujuan dari pekerjaan saya	4.11	82.20	Terampil
<b>Rerata Indikator <i>Conceptual Skills</i></b>		<b>4.17</b>	<b>83.40</b>	<b>Terampil</b>

Sumber: Data primer diolah, 2022

**Tabel 4.16 Rekapitulasi Indikator Variabel Keterampilan**

No	Indikator	Mean	%	Keterangan
1	Rerata Indikator <i>Technical Skills</i>	4.28	85.60	Sangat Terampil
2	Rerata Indikator <i>Human Skills</i>	4.02	80.40	Terampil
3	Rerata Indikator <i>Conceptual Skills</i>	4.17	83.40	Terampil
<b>Rerata Indikator Variabel Keterampilan</b>		<b>4.16</b>	<b>83.20</b>	<b>Terampil</b>

Sumber: Data primer diolah, 2022

Berdasarkan tabel 4.15 dan tabel 4.16 dapat disimpulkan bahwa respon penilaian pada variabel Keterampilan ( $X_1$ ) memiliki skor rata-rata 4.16 yang berada dalam interval (3.43-4.23) berkategori Tinggi. Penilaian tertinggi terdapat pada indikator *technical skills* yaitu sebesar 4.28, dengan demikian dapat diartikan bahwa karyawan PT. Cahaya Perdana

Transalam memiliki *technical skills* yang sangat tinggi yang menjadi kekuatan utama karyawan dalam variabel Keterampilan.

Berdasarkan penjelasan diatas, maka dapat dibuat data frekuensi variabel Keterampilan ( $X_1$ ) yang disajikan pada Tabel 4.17 sebagai berikut

**Tabel 4.17 Hasil Analisis Frekuensi Variabel Keterampilan**

Skala	Range	Kategori	Frekuensi	Persentase (%)
1	1-9	Sangat Tidak Terampil	0	0
2	10-18	Tidak Terampil	0	0
3	19-27	Cukup Terampil	1	1.75
4	28-36	Terampil	28	49.12
5	37-45	Sangat Terampil	28	49.12
<b>Keterampilan</b>			<b>57</b>	<b>100.00</b>

Sumber: Data primer diolah, 2022

Dapat dilihat pada tabel 4.17 diatas, data menunjukkan frekuensi variabel Keterampilan paling dominan adalah pada kategori Terampil dan Sangat Terampil, yaitu masing-masing sebanyak 28 orang dengan total 56 orang.

Data analisis frekuensi menunjukkan bahwa dari 57 orang karyawan yang menjadi responden penelitian, 1 orang responden (1.75%) memiliki tingkat Keterampilan yang sedang, 28 orang responden (49.12%) memiliki tingkat keterampilan yang terampil, dan 29 orang responden (49.12) memiliki tingkat keterampilan yang sangat terampil. Dengan demikian hasil rata-rata jawaban responden berada pada kategori Terampil (Tinggi).

## 2. Green Human Resource Management (GHRM)

Berikut ditunjukkan penilaian responden dalam variabel *Green Human Resource Management* yang ada di PT. Cahaya Perdana Transalam pada tabel 4.18 dan Tabel 4.19.

**Tabel 4.18 Analisis Deskriptif Variabel GHRM**

No.	Pernyataan	Mean	%	Keterangan
<i>Green Recruitment</i>				
X2.1	Saat proses perekrutan karyawan, perusahaan mengedepankan calon karyawan yang mengerti konsep ramah lingkungan	3.72	74.40	Tinggi
<b>Rerata Indikator <i>Green Recruitment</i></b>		<b>3.72</b>	<b>74.40</b>	<b>Tinggi</b>
<i>Green Training &amp; Development</i>				
X2.2	Perusahaan melatih karyawan untuk berperilaku ramah lingkungan	3.67	73.40	Tinggi
X2.3	Perusahaan membahas pentingnya konsep ramah lingkungan untuk karir karyawan kedepannya	3.46	69.20	Tinggi
<b>Rerata Indikator <i>Green Training &amp; Development</i></b>		<b>3.57</b>	<b>71.40</b>	<b>Tinggi</b>
<i>Green Performance &amp; Management Appraisal</i>				
X2.4	Perusahaan menyisipkan aspek-aspek ramah lingkungan pada penilaian karyawan	3.56	71.20	Tinggi
X2.5	Para staf dan manajerial perusahaan memahami pentingnya konsep ramah lingkungan	3.53	70.60	Tinggi
X2.6	Pihak perusahaan selalu mengajak karyawan untuk berfikir inovatif dalam pekerjaannya	4.04	80.80	Tinggi
<b>Rerata Indikator <i>Green Performance &amp; Management Appraisal</i></b>		<b>3.71</b>	<b>74.20</b>	<b>Tinggi</b>
<i>Green Compensation</i>				
X2.7	Perusahaan memberikan bonus untuk karyawan yang bersih dalam bekerja (menghasilkan sedikit barang sisa/limbah)	3.07	61.40	Sedang

<b>X2.8</b>	Perusahaan memberikan perhatian lebih untuk para karyawan yang membersihkan meja kerja/lokasi kerjanya	3.11	62.20	Sedang
<b>Rerata Indikator <i>Green Compensation</i></b>		<b>3.09</b>	<b>61.80</b>	<b>Sedang</b>
<b><i>Green Employee Relations</i></b>				
<b>X2.9</b>	Perusahaan memanfaatkan media online sebagai media komunikasi dengan karyawan	4.19	83.80	Tinggi
<b>X2.10</b>	Perusahaan mengajak karyawan untuk mengurangi penggunaan kendaraan pribadi untuk mengurangi polusi	2.95	59.00	Sedang
<b>X2.11</b>	Perusahaan mengadaptasi 3R ( <i>Reduce, Recycle, &amp; Reuse</i> ) dalam lingkungan kerja	3.60	72.00	Tinggi
<b>Rerata Indikator <i>Green Employee Relations</i></b>		<b>3.58</b>	<b>71.60</b>	<b>Tinggi</b>
<b><i>Green Exit</i></b>				
<b>X2.12</b>	Perusahaan memberikan penalti/hukuman bagi mereka yang tidak berperilaku ramah lingkungan	3.16	63.20	Sedang
<b>X2.13</b>	Perusahaan memberikan perlindungan hukum bagi mereka yang melaporkan adanya pelanggaran oleh pihak perusahaan terkait masalah lingkungan	3.37	67.40	Sedang
<b>Rerata Indikator <i>Green Exit</i></b>		<b>3.27</b>	<b>65.40</b>	<b>Sedang</b>

Sumber: Data Primer diolah, 2022

**Tabel 4.19 Rekapitulasi Indikator Variabel GHRM**

No	Indikator	Mean	%	Keterangan
1	Rerata Indikator <i>Green Recruitment</i>	3.72	74.40	Tinggi
2	Rerata Indikator <i>Green Training &amp; Development</i>	3.57	71.40	Tinggi
3	Rerata Indikator <i>Green Performance &amp; Appraisal</i>	3.71	74.20	Tinggi
4	Rerata Indikator <i>Compensation</i>	3.08	61.80	Sedang
5	Rerata Indikator <i>Green Employee Relations</i>	3.58	71.60	Tinggi
6	Rerata Indikator <i>Green Exit</i>	3.27	65.40	Sedang
<b>Rerata Indikator Variabel <i>GHRM</i></b>		<b>3.48</b>	<b>69.60</b>	<b>Tinggi</b>

Sumber: Data Primer diolah, 2022

Data pada tabel diatas (4.18 dan 4.19), diketahui bahwa rerata jawaban indikator variabel *green human resource management* ( $X_2$ ) memiliki skor rata-rata sebesar 3.48 yang berada pada interval (3.43-4.23) yang berada pada katategori tinggi. Penilaian/skor terbesar berada pada indikator *Green Recruitment* yaitu sebesar 3.72. Maka dapat disimpulkan bahwa pada variabel *GHRM* karyawan PT. Cahaya Perdana Transalam memiliki persepsi *Green Recruitment* yang tinggi.

Dengan itu data frekuensi variabel *Green Human Resource Management* ( $X_2$ ) yang disajikan pada tabel berikut ini.

**Tabel 4.20 Hasil Analisis Frekuensi Variabel GHRM**

Skala	Range	Kategori	Frekuensi	Persentase (%)
1	1-13	Sangat Rendah	0	0
2	14-26	Rendah	5	8.77
3	27-39	Sedang	7	12.28
4	40-52	Tinggi	29	50.87
5	53-65	Sangat Tinggi	16	28.07
<b>GHRM</b>			<b>57</b>	<b>100.00</b>

Sumber: Data Primer diolah, 2022

Dari data pada tabel 4.20 diatas, diketahui bahwa frekuensi variabel *GHRM* paling dominan terletak pada kategori Tinggi, yaitu sejumlah 29 orang (50.87%).

Dari analisis frekuensi 57 orang karyawan yang telah dijadikan responden penelitian, 5 orang responden (8.77%) menilai rendah, 7 orang responden (12.28%) menilai sedang, 29 orang responden (50.87%) menilai tinggi, dan 16 orang responden (28.07%) menilai Sangat Tinggi. Dengan demikian, respon jawaban rata-rata responden berada pada kategori Tinggi.

### 3. Keterlibatan Karyawan

Dibawah ini adalah penilaian para responden penelitian dalam variabel Keterlibatan Karyawan yang ada di PT. Cahaya Perdana Transalam pada tabel 4.21 dan Tabel 4.22.

**Tabel 4.22 Analisis Deskriptif Variabel Keterlibatan Karyawan**

No.	Pernyataan	Mean	%	Keterangan
<b><i>Vigor</i></b>				
<b>Z1</b>	Saya selalu merasa berenergi saya bekerja	4.16	83.20	Tinggi
<b>Z2</b>	Saya mampu menghadapi setiap tekanan mental yang muncul berkaitan dengan pekerjaan	4.09	81.80	Tinggi
<b>Z3</b>	Saya selalu bekerja dengan sepenuh hati	4.30	86.00	Sangat Tinggi
<b>Z4</b>	Saya akan berusaha keras mencari jalan keluar atas segala masalah yang muncul dalam pekerjaan	4.30	86.00	Sangat Tinggi
<b>Rerata Indikator <i>Vigor</i></b>		<b>4.21</b>	<b>84.20</b>	<b>Tinggi</b>
<b><i>Absorption</i></b>				
<b>Z5</b>	Saya selalu dapat berkonsentrasi dalam bekerja	4.07	81.40	Tinggi
<b>Z6</b>	Saya selalu merasa bahagia saat bekerja	4.00	80.00	Tinggi
<b>Z7</b>	Saya tidak menghiraukan waktu saat bekerja	3.35	0.67	Sedang
<b>Rerata Indikator <i>Absorption</i></b>		<b>3.81</b>	<b>76.20</b>	<b>Tinggi</b>
<b><i>Dedication</i></b>				
<b>Z8</b>	Saya merasa pekerjaan saya adalah sesuatu yang penting	4.30	86.00	Sangat Tinggi
<b>Z9</b>	Saya sangat antusias dalam bekerja	4.16	83.20	Tinggi
<b>Z10</b>	Saya selalu merasa terinspirasi saat bekerja	4.14	82.80	Tinggi
<b>Z11</b>	Saya merasa bangga dengan pekerjaan yang saya kerjakan	4.18	83.60	Tinggi
<b>Z12</b>	Saya merasa pekerjaan saya adalah hal yang menantang untuk saya	4.09	81.80	Tinggi
<b>Rerata Indikator <i>Dedication</i></b>		<b>4.17</b>	<b>83.40</b>	<b>Tinggi</b>

Sumber: Data Primer diolah, 2022

**Tabel 4.23 Rekapitulasi Indikator Variabel Keterlibatan Karyawan**

No	Indikator	Mean	%	Keterangan
1	Rerata Indikator <i>Vigor</i>	4.21	84.20	Tinggi
2	Rerata Indikator <i>Absorption</i>	3.81	76.20	Tinggi
3	Rerata Indikator <i>Dedication</i>	4.17	83.40	Tinggi
<b>Rerata Indikator Variabel Keterlibatan Karyawan</b>		<b>4.06</b>	<b>81.20</b>	<b>Tinggi</b>

Sumber: Data primer diolah, 2022

Berdasarkan tabel 4.22 dan tabel 4.23 dapat disimpulkan bahwa respon penilaian pada variabel Keterlibatan Karyawan (Z) memiliki skor rata-rata 4.06 yang berada dalam interval (3.43-4.23) berkategori Tinggi. Penilaian tertinggi terdapat pada indikator *vigor* yaitu sebesar 4.21, dengan demikian dapat diartikan bahwa karyawan PT. Cahaya Perdana Transalam memiliki persepsi *vigor* yang tinggi dalam bekerja, dan membentuk Keterlibatan Karyawan yang tinggi dalam lingkungan perusahaan.

Maka dari itu, dibuatlah data frekuensi variabel dari variabel Keterlibatan Karyawan (Z) yang disajikan pada Tabel 4.24 sebagai berikut

**Tabel 4.24 Hasil Analisis Frekuensi Variabel Keterlibatan Karyawan**

Skala	Range	Kategori	Frekuensi	Persentase (%)
1	1-12	Sangat Rendah	0	0
2	13-24	Rendah	0	0
3	25-36	Sedang	0	0
4	37-48	Tinggi	31	54.39
5	49-60	Sangat Tinggi	26	45.61
<b>Keterlibatan Karyawan</b>			<b>57</b>	<b>100.00</b>

Sumber: Data Primer diolah, 2022

Dilihat pada tabel 4.24 diatas, diketahui bahwa frekuensi variabel Keterlibatan Karyawan yang paling dominan adalah pada kategori Tinggi, yaitu sejumlah 31 orang (54.39%).

Hasil analisis frekuensi dari 57 orang karyawan menunjukkan, bahwa 31 orang responden (54.39%) menilai tinggi, dan 26 orang responden (45.61%) menilai Sangat Tinggi. Dengan demikian, respon jawaban rata-rata responden berada pada kategori Tinggi.

#### 4. Kinerja

Berikut adalah rerata penilaian responden terkait variabel Kinerja yang ada di PT. Cahaya Perdana Transalam pada tabel 4.25 dan Tabel 4.26.

**Tabel 4.25 Analisis Deskriptif Variabel Kinerja**

No	Pernyataan	Mean	%	Keterangan
<i>Job Spesification</i>				
Y1	Saya memenuhi spesifikasi pekerjaan dengan baik	4.32	86.40	Sangat Tinggi
<b>Rerata Indikator <i>Job Spesification</i></b>		<b>4.32</b>	<b>86.40</b>	<b>Sangat Tinggi</b>
<i>Job Quality</i>				
Y2	Saya mampu mengerjakan pekerjaan saya sesuai standar yang ditetapkan perusahaan	4.33	86.60	Sangat Tinggi
Y3	Saya mampu mengerjakan pekerjaan saya lebih baik daripada standar yang ditetapkan perusahaan	3.96	79.20	Tinggi
<b>Rerata Indikator <i>Job Quality</i></b>		<b>4.15</b>	<b>83.00</b>	<b>Tinggi</b>
<i>Job Quantity</i>				
Y4	Saya mampu mengerjakan pekerjaan saya sesuai jumlah yang ditetapkan	4.12	82.40	Tinggi
Y5	Saya mampu mengerjakan pekerjaan saya sesuai waktu yang ditetapkan	3.93	78.60	Tinggi
<b>Rerata Indikator <i>Job Quantity</i></b>		<b>4.03</b>	<b>80.06</b>	<b>Tinggi</b>
<i>Safety</i>				
Y6	Saya selalu memperhatikan faktor keselamatan saat bekerja	4.21	84.20	Tinggi
Y7	Saya selalu mengikuti ketentuan K3 dalam lokasi kerja	4.12	82.40	Tinggi
<b>Rerata Indikator <i>Safety</i></b>		<b>4.17</b>	<b>83.40</b>	<b>Tinggi</b>
<i>Initiatives</i>				

<b>Y8</b>	Saya selalu mengerjakan pekerjaan saya sebelum saya disuruh untuk mengerjakannya oleh atasan	4.11	82.20	Tinggi
<b>Rerata Indikator <i>Initiatives</i></b>		<b>4.11</b>	<b>82.20</b>	<b>Tinggi</b>
<b><i>Reliability</i></b>				
<b>Y9</b>	Saya selalu mengikuti instruksi yang diberikan oleh pimpinan perusahaan	4.44	88.80	Sangat Tinggi
<b>Y10</b>	Saya selalu mengerjakan pekerjaan saya sesuai kuantitas dan kualitas yang ditetapkan	4.44	88.80	Sangat Tinggi
<b>Rerata Indikator <i>Reliability</i></b>		<b>4.44</b>	<b>88.80</b>	<b>Sangat Tinggi</b>
<b><i>Attitude</i></b>				
<b>Y11</b>	Saya menerima pekerjaan yang diberikan tanpa ada rasa keberatan	4.16	83.20	Tinggi
<b>Y12</b>	Saya menerima pekerjaan yang diberikan tanpa protes kepada atasan	4.16	83.20	Tinggi
<b>Rerata Indikator <i>Attitude</i></b>		<b>4.16</b>	<b>83.20</b>	<b>Tinggi</b>
<b><i>Team Work</i></b>				
<b>Y13</b>	Saya mampu bekerja bersama kelompok kerja	4.39	87.80	Sangat Tinggi
<b>Y14</b>	Saya merasa nyaman ketika mengerjakan pekerjaan saya secara berkelompok	4.47	89.40	Sangat Tinggi
<b>Rerata Indikator <i>Team Work</i></b>		<b>4.43</b>	<b>88.60</b>	<b>Sangat Tinggi</b>

Sumber: Data Primer diolah, 2022

**Tabel 4.26 Rekapitulasi Indikator Variabel Kinerja**

<b>No</b>	<b>Indikator</b>	<b>Mean</b>	<b>%</b>	<b>Keterangan</b>
1	Rerata Indikator <i>Job Spesification</i>	4.32	86.40	Tinggi
2	Rerata Indikator <i>Job Quality</i>	4.15	83.00	Tinggi
3	Rerata Indikator <i>Job Quantity</i>	4.03	80.06	Tinggi
4	Rerata Indikator <i>Safety</i>	4.17	83.40	Tinggi
5	Rerata Indikator <i>Initiatives</i>	4.11	82.20	Tinggi

6	Rerata Indikator <i>Reliability</i>	4.44	88.80	Sangat Tinggi
7	Rerata Indikator <i>Attitude</i>	4.16	83.20	Tinggi
8	Rerata Indikator <i>Team Work</i>	4.43	88.60	Sangat Tinggi
<b>Kinerja</b>		<b>4.23</b>	<b>84.60</b>	<b>Tinggi</b>

Sumber: Data primer diolah, 2022

Berdasarkan tabel 4.25 dan tabel 4.26 dapat disimpulkan bahwa respon penilaian pada variabel Kinerja (Y) memiliki skor rata-rata 4.23 yang berada dalam interval (3.43-4.23) berkategori Tinggi. Penilaian tertinggi terdapat pada indikator *reliability* yaitu sebesar 4.44, dengan demikian dapat diartikan bahwa karyawan PT. Cahaya Perdana Transalam memiliki persepsi *reliability* yang tinggi dalam bekerja, dan menjadi faktor utama yang menciptakan nilai Kinerja yang tinggi.

Didasarkan hal diatas, maka dapat data frekuensi variabel Kinerja (Z) yang disajikan pada Tabel 4.27 sebagai berikut.

**Tabel 4.27 Hasil Analisis Frekuensi Variabel Kinerja**

Skala	Range	Kategori	Frekuensi	Persentase (%)
1	1-14	Sangat Rendah	0	0
2	15-28	Rendah	0	0
3	29-42	Sedang	0	0
4	43-56	Tinggi	27	47.37
5	57-70	Sangat Tinggi	30	52.63
<b>Kinerja</b>			<b>57</b>	<b>100.00</b>

Sumber: Data Primer diolah, 2022

Dari data tabel diatas (4.27), maka diperoleh data frekuensi variabel Kinerja yang paling dominan berada pada kategori Sangat Tinggi, sejumlah 30 orang (52.63%).

Berdasarkan analisis frekuensi dari 57 orang karyawan yang telah dijadikan responden penelitian, 27 orang responden (47.37%) menilai tinggi, dan 30 orang responden (52.63%) menilai Sangat Tinggi. Dengan demikian, respon jawaban rata-rata responden berada pada kategori Tinggi.

**Tabel 4.28 Rekapitulasi Jawaban Variabel Penelitian**

Kategori	Keterampilan		GHRM		Keterlibatan Karyawan		Kinerja	
	Fre	%	Fre	%	Fre	%	Fre	%
Sangat Rendah	0	0	0	0	0	0	0	0
Rendah	0	0	5	8.77	0	0	0	0
Sedang	1	1.75	7	12.28	0	0	0	0
Tinggi	28	49.12	29	50.87	31	54.39	27	47.37
Sangat Tinggi	28	49.12	16	28.07	26	45.61	30	52.63

Sumber: Data primer diolah, 2022

Tabel 4.28 diatas adalah hasil rekapitulasi frekuensi jawaban variabel penelitian dari 57 jawaban kuesioner responden penelitian. Berdasarkan Tabel 4.28 diatas jawaban responden pada variabel Keterampilan berada pada kategori Tinggi & Sangat Tinggi, GHRM dan Keterlibatan Karyawan berada pada kategori Tinggi, serta Kinerja berada pada kategori Sangat Tinggi.

### 4.3 Uji Asumsi Klasik

#### 4.3.1 Uji Heterokedastisitas

Ghozali (2016:134), menerangkan bahwa uji heterokedastisitas berfungsi untuk mengukur apakah dalam model regresi yang digunakan dalam penelitian terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika nilai *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut homokedastisitas dan jika berbeda disebut heterokedastisitas. Jika, angka signifikansi dari hasil uji residual tersebut lebih besar daripada 0,05, atau lebih besar daripada 5%, maka tidak terjadi heterokedastisitas. Model regresi yang baik adalah homokedastisitas atau tidak terjadi heterokedastisitas.

**Tabel 4.9**  
**Hasil Uji Heterokedastisitas**

Model	Unstandardized Coefficient		Standardized Coefficients	t	Sig
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	.476	.211		2.258	.028
Keterampilan	.021	.046	.073	.458	.649
GHRM	-.025	.022	-.158	-1.119	.268
Kinerja	-.069	.056	-.190	-1.230	.224

Sumber: Data primer diolah, 2022

Tabel 4.9 di atas menunjukkan hasil uji heteroskedastisitas yang diujikan dengan uji *Glejser* dengan hasil nilai signifikansi setiap variabel independent penelitian yang digunakan lebih dari 0,05 atau 5%. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi penelitian yang digunakan sehingga dapat dikatakan bahwa uji heteroskedastisitas terpenuhi.

#### 4.3.2 Uji Multikolinieritas

Menurut Ghazali (2016:103), uji multikolinieritas bertujuan menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel independent. Jika variabel independent saling berkorelasi, maka variabel-variabel ini tidak orthogonal. Variabel orthogonal adalah variabel independent yang nilai korelasi antar sesama variabel independent sama dengan nol.

Multikolinieritas dapat dilihat dari nilai *tolerance* yang menunjukkan lebih dari 0.1 atau nilai *Variance Inflation Factor (VIF)* yang kurang dari 10.

**Tabel 4.30**

**Hasil Uji Multikolinieritas**

Model	Unstandardized Coefficient		Standardized Coefficients	t	Sig	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	1.286	.374		3.441	.001		
Keterampilan	.025	.082	.032	.301	.765	.705	1.419
GHRM	-.001	.039	-.003	-.036	.971	.894	1.119
Kinerja	.695	.099	.736	6.990	.000	.741	1.350

Sumber: Data primer diolah, 2022

Dari tabel 4.30 di atas, seluruh variabel dependen memiliki *tolerance* yang lebih dari 0.1 dan nilai *VIF* yang kurang dari 10, membuktikan bahwa model regresi tidak mengandung permasalahan multikolinieritas, sehingga layak digunakan untuk analisis lebih lanjut.

### 4.3.3 Uji Normalitas

Dikutip dari Ghozali (2016:154), uji normalitas adalah sebuah uji untuk mengetahui apakah dalam model regresi, variabel residual memiliki distribusi normal atau tidak, bila asumsi ini dilanggar maka uji statistik menjadi tidak valid untuk jumlah sampel yang lebih kecil. Uji normalitas data umumnya dilakukan dengan uji *Kolmogorov-Smirnov*. Data dinyatakan berdistribusi normal jika nilai *Sig (2-tailed)* dari hasil perhitungan *Kolmogorov-Smirnov* lebih besar dari 0.05 atau 5%.

**Tabel 4.31 Hasil Uji Normalitas**

<b>One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test</b>		
		Unstandardized Residual
N		57
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	.25522126
	Most Extreme Differences	
	Absolute	.116
	Positive	.116
	Negative	-.084
Test Statistic		.116
Asymp. Sig. (2-tailed)		.052 <sup>c</sup>
a. Test distribution is Normal.		
b. Calculated from data.		
c. Lilliefors Significance Correction.		

Sumber: Data primer diolah, 2022

Tabel 4.31 diatas menunjukkan hasil uji *one-sample Kolmogorov-smirnov test* yang sudah dilakukan. Dimana hasil menunjukkan nilai signifikansi 0.052. Dari data diatas maka diketahui bahwa penelitian yang akan dilakukan menggunakan data yang berdistribusi normal karena nilai signifikansi yang dihasilkan lebih besar dari 0.05.

#### 4.3.4 Rekapitulasi Hasil Uji Asumsi Klasik

Rekapitulasi dari berbagai hasil uji asumsi klasik disajikan pada tabel 4.32 sebagai berikut.

**Tabel 4.32 Rekapitulasi Hasil Uji Asumsi Klasik**

No	Variabel	Hasil Uji Asumsi Klasik		
		Uji Normalitas	Uji Multikolinearitas	Uji Heterokedastisitas
1	X <sub>1</sub>	Normal	0.705 > 0.10	Tidak Terjadi Heterokedastisitas
2	X <sub>2</sub>	Normal	0.894 > 0.10	Tidak Terjadi Heterokedastisitas
3	Z	Normal	0.741 > 0.10	Tidak Terjadi Heterokedastisitas
4	Y	Normal	-	-

Sumber: Data primer diolah, 2022

#### 4.4 Uji Regresi

##### 4.4.1 Pengujian Regresi Linear Berganda dengan Menggunakan Dua Variabel Independen yaitu Keterampilan dan *GHRM* terhadap Keterlibatan Karyawan

Penelitian ini menggunakan analisis regresi linear berganda dengan tujuan memperoleh hasil hipotesis dari pengaruh Keterampilan dan *GHRM* terhadap Keterlibatan Karyawan. Data dari hasil perhitungan analisis regresi linear berganda dapat dilihat pada Tabel 4.33 berikut.

**Tabel 4.33**

##### **Hasil Regresi Linear Berganda Keterampilan dan *GHRM* terhadap Keterlibatan Karyawan**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.384	.396		6.025	.000
	Keterampilan	.386	.100	.479	3.879	.000
	<i>GHRM</i>	.034	.053	.080	.646	.521
a. Dependent Variable: Keterlibatan Karyawan						

Sumber: Data primer diolah, 2022

Berdasarkan Tabel 4.33, maka dapat diketahui bentuk model persamaan regresi linear berganda sebagai berikut:

$$Z = a + b_1X_1 + b_2X_2$$

$$Z = 2.384 + 0.386X_1 + 0.034X_2 + \epsilon \dots\dots\dots (1)$$

Keterangan :

Z = Keterlibatan Karyawan

a = Konstanta

X<sub>1</sub> = Keterampilan

X<sub>2</sub> = *GHRM*

€ = *error*

Berdasarkan hasil persamaan di atas maka dapat diartikan sebagai berikut:

1. Nilai Konstanta (a)

Nilai konstanta sebesar 2.384 menunjukkan apabila tidak ada perubahan variabel independen yang terdiri atas Keterampilan dan atau sama dengan nol, maka besarnya Keterlibatan Karyawan pada PT. Cahaya Perdana Transalam adalah sebesar 2.384.

2. Keterampilan (X<sub>1</sub>)

Keterampilan (X<sub>1</sub>) memiliki nilai koefisien regresi yang positif yaitu sebesar 0.386, artinya Keterampilan mempunyai hubungan positif dengan Keterlibatan Karyawan (Z), sehingga makin meningkatnya Keterampilan juga menyebabkan naiknya Keterlibatan Karyawan sebesar 0.386 dengan dasar semua variabel independen lainnya konstan atau nol.

3. *GHRM* (X<sub>2</sub>)

*GHRM* (X<sub>2</sub>) memiliki nilai koefisien regresi positif sebesar 0.034 yang artinya variabel *GHRM* mempunyai hubungan positif dengan Keterlibatan Karyawan. Sehingga semakin tinggi *GHRM* akan berdampak pada peningkatan terhadap Keterlibatan Karyawan sebesar 0.034 dengan asumsi semua variabel bebas lainnya konstan atau nol.

#### 4. Hasil Koefisien Determinasi Berganda ( $R^2$ )

**Tabel 4.34**

**Koefisien Determinasi Berganda Keterampilan dan GHRM terhadap Keterlibatan Karyawan**

Model Summary <sup>b</sup>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.509 <sup>a</sup>	.259	.232	.34061
a. Predictors: (Constant), Keterampilan, <i>GHRM</i>				
b. Dependent Variable: Keterlibatan Karyawan				

Sumber: Data Primer diolah, 2022

Berdasarkan tabel 4.34, menampilkan nilai *Adjusted R Square* yang diperoleh sebesar 0.232. Hal tersebut berarti 23.2 persen Keterlibatan Karyawan dapat dijelaskan oleh variabel Keterampilan ( $X_1$ ) dan *GHRM* ( $X_2$ ). Sedangkan sisanya 76.8 persen dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian yang dilakukan.

#### 4.4.2 Uji Regresi Linear Berganda dengan Dua Variabel Independen yaitu Keterampilan dan *GHRM* terhadap Kinerja

Penelitian yang akan dilakukan ini memakai analisis regresi linear berganda sebagai alat untuk memperoleh hasil hipotesis dari pengaruh hubungan Keterampilan dan *GHRM* terhadap Kinerja. Hasil perhitungan analisis regresi linear berganda terlampir pada tabel 4.35 berikut.

**Tabel 4.35**

**Hasil Regresi Linear Berganda Keterampilan dan *GHRM* terhadap Kinerja**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.941	.397		7.413	.000
	Keterampilan	.293	.100	.385	2.934	.005
	<i>GHRM</i>	.023	.053	.055	.421	.675

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber: Data primer diolah, 2022

Dari tabel 4.35, maka bentuk model persamaan regresi linear berganda yang digunakan adalah sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2$$

$$Y = 2.941 + 0.293X_1 + 0.023X_2 + \epsilon \dots\dots\dots (1)$$

Keterangan :

Y = Kinerja

a = Konstanta

X<sub>1</sub> = Keterampilan

X<sub>2</sub> = *GHRM*

€ = *error*

Hasil persamaan diatas diartikan sebagai berikut:

1. Nilai Konstanta (a)

Nilai konstanta variabel yang dimiliki adalah sebesar 2.941 yang artinya, apabila tidak ada perubahan variabel bebas dari Keterampilan dan *GHRM* atau sama dengan nol, maka besarnya Kinerja pada PT. Cahaya Perdana Transalam Shipyard adalah sebesar 2.941.

2. Keterampilan (X<sub>1</sub>)

Keterampilan (X<sub>1</sub>) memiliki nilai koefisien regresi yang positif senilai 0.293 yang berarti Keterampilan mempunyai hubungan positif dengan Keterlibatan Karyawan (Z), sehingga meningkatnya Keterampilan akan berdampak pada naiknya Keterlibatan Karyawan sebesar 0.293 dengan asumsi semua variabel lain konstan atau nol.

3. *GHRM* (X<sub>2</sub>)

*GHRM* (X<sub>2</sub>) memiliki nilai koefisien regresi yang positif sebesar 0.023 yang artinya variabel *GHRM* memiliki hubungan positif dengan Keterlibatan Karyawan. Sehingga naiknya variabel *GHRM* akan berdampak pada meningkatnya Keterlibatan Karyawan sebesar 0.023 dengan asumsi seluruh variabel independent yang terlibat dalam keadaan konstan.

4. Hasil Koefisien Determinasi Berganda ( $r^2$ )

**Tabel 4.36**

**Koefisien Determinasi Berganda Keterampilan dan *GHRM* terhadap Kinerja**

Model Summary <sup>b</sup>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.405 <sup>a</sup>	.164	.133	.34158
a. Predictors: (Constant), Keterampilan, <i>GHRM</i>				
b. Dependent Variable: Kinerja				

Sumber: Data Primer diolah, 2022

Berdasarkan Tabel 4.36, menampilkan nilai *Adjusted R Square* yang dimiliki sebesar 0.133. Hal tersebut artinya 13.3 persen Kinerja dapat dijelaskan oleh variabel Keterampilan ( $X_1$ ) dan *GHRM* ( $X_2$ ). Sedangkan sisanya sebesar 86.7 persen lainnya oleh variabel luar yang tidak termasuk kedalam penelitian ini.

**4.4.3 Pengujian Regresi Linear Sederhana dengan Menggunakan Satu Variabel Independen yaitu Keterlibatan Karyawan terhadap Kinerja**

Data dari hasil pengujian regresi linear sederhana variabel Keterlibatan Karyawan terhadap Kinerja dapat dilihat pada data yang disajikan dalam Tabel 4.37 sebagai berikut.

**Tabel 4.37**

**Hasil Regresi Linear Sederhana Keterlibatan Karyawan terhadap Kinerja**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.322	.345		3.828	.000
	Keterlibatan Karyawan	.709	.084	.751	8.442	.000
a. Dependent Variable: Kinerja						

Sumber: Data primer diolah, 2022

Berdasarkan Tabel 4.37, maka dapat diketahui bentuk model persamaan regresi linear berganda sebagai berikut:

$$Y = a + b_1Z + \epsilon$$

$$Y = 1.322 + 0.709Z + \epsilon \dots\dots\dots (1)$$

Keterangan :

Y = Kinerja

a = Konstanta

Z = Keterlibatan Karyawan

€ = error

Berdasarkan hasil persamaan di atas maka dapat diartikan sebagai berikut:

1. Nilai Konstanta (a)

Nilai konstanta yang dimiliki variabel adalah senilai 1.322 menunjukkan bahwa jika tidak ada perubahan variabel independen (Keterlibatan Karyawan) atau sama dengan nol, maka besarnya Kinerja pada PT. Cahaya Perdana Transalam Shipyard adalah sebesar 1.322.

2. Keterlibatan Karyawan (Z)

Keterlibatan Karyawan (Z) mempunyai nilai koefisien regresi yang positif yaitu sebesar 0.709 yang berarti Keterlibatan Karyawan memiliki hubungan positif dengan Kinerja (Y), sehingga makin meningkatnya Keterlibatan Karyawan akan menyebabkan naiknya Kinerja sebesar 0.709 dengan asumsi semua variabel lain konstan atau nol.

5. Hasil Koefisien Determinasi Berganda ( $R_2$ )

**Tabel 4.38**  
**Koefisien Determinasi Sederhana Keterlibatan Karyawan terhadap Kinerja**

Model Summary <sup>b</sup>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.751 <sup>a</sup>	.564	.556	.24435
a. Predictors: (Constant), Keterlibatan Karyawan				
b. Dependent Variable: Kinerja				

Sumber: Data Primer diolah, 2022

Berdasarkan Tabel 4.38, menunjukkan besarnya nilai *Adjusted R Square* yang diperoleh sebesar 0.556. Hal ini dapat diartikan bahwa 55.6 persen Kinerja (Y) dapat dijelaskan oleh variabel Keterlibatan Karyawan (Z). Sedangkan sebesar 44.4 persen sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak termasuk kedalam penelitian ini.

#### 4.5 Uji Hipotesis

Peneliti menguji dan mengambil keputusan hipotesis pada penelitian yang akan dilakukan peneliti menggunakan uji t (parsial) dan uji F (simultan). Data dari setiap hasil uji t (parsial) serta uji F (simultan) pada penelitian dapat dilihat sebagai berikut.

##### 4.5.1 Pengaruh Keterampilan dan *GHRM* terhadap Keterlibatan Karyawan

**Tabel 4.39**  
**Hasil Regresi Linear Berganda Keterampilan dan *GHRM* terhadap Keterlibatan Karyawan**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.384	.396		6.025	.000
	Keterampilan	.386	.100	.479	3.879	.000
	<i>GHRM</i>	.034	.053	.080	.646	.521
a. Dependent Variable: Keterlibatan Karyawan						

Sumber: Data Primer diolah, 2022

#### 1. Hipotesis 1: Pengaruh Keterampilan terhadap Keterlibatan Karyawan

##### a. Hipotesis 1

Ho: Tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Keterampilan terhadap Keterlibatan Karyawan.

Ha: Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Keterampilan terhadap Keterlibatan Karyawan.

##### b. Kriteria

Jika sig. penelitian < 0.05, maka Ho ditolak dan Ha diterima

Jika sig. Penelitian > 0.05, maka Ho diterima dan Ha ditolak

##### c. Hasil

Hasil pengujian dari hipotesis menunjukkan besarnya nilai B sebesar 0.386 (positif) dan nilai signifikansi yaitu  $0.00 < 0.05$ , sehingga Ho ditolak dan Ha diterima.

d. Kesimpulan

Berdasarkan hasil dari uji hipotesis, maka, disimpulkan bahwa hipotesis 1 yang berbunyi *Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan pada hubungan Keterampilan terhadap Keterlibatan Karyawan Pengaruh GHRM terhadap Keterlibatan Karyawan, terbukti.* Pengaruh *GHRM* terhadap Keterlibatan Karyawan, **terbukti.**

2. Hipotesis 2: Pengaruh *GHRM* terhadap Keterlibatan Karyawan

a. Hipotesis 2

Ho: Tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *GHRM* terhadap Keterlibatan Karyawan.

Ha: Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *GHRM* terhadap Keterlibatan Karyawan.

b. Kriteria

Jika sig. penelitian  $< 0.05$ , maka Ho ditolak dan Ha diterima

Jika sig. Penelitian  $> 0.05$ , maka Ho diterima dan Ha ditolak

c. Hasil

Hasil uji menunjukkan angka yang positif sebesar 0.034, namun signifikansi sebesar  $0.521 > 0.05$ , maka Ho diterima dan Ha ditolak.

d. Kesimpulan

Berdasarkan hasil uji hipotesis yang telah dilakukan, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis 2 yang berbunyi *Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan pada hubungan Keterampilan terhadap Keterlibatan Karyawan, tidak terbukti.*

3. Hipotesis 3: Pengaruh Keterampilan dan *GHRM* terhadap Keterlibatan Karyawan

**Tabel 4.40**  
**Hasil Uji F Variabel Keterampilan dan *GHRM* terhadap Keterlibatan Karyawan**

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.194	2	1.097	9.457	.000 <sup>b</sup>
	Residual	6.265	55	.116		
	Total	8.459	57			
a. Dependent Variable: Keterlibatan Karyawan						
b. Predictors: (Constant), Keterampilan, <i>GHRM</i>						

Sumber: Data primer diolah, 2022

a. Hipotesis 3

Ho: Tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Keterampilan dan *GHRM* terhadap Keterlibatan Karyawan.

Ha: Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Keterampilan dan *GHRM* terhadap Keterlibatan Karyawan.

b. Kriteria

Jika sig. penelitian < 0.05, maka Ho ditolak dan Ha diterima

Jika sig. Penelitian > 0.05, maka Ho diterima dan Ha ditolak

c. Hasil

Hasil uji menunjukkan nilai F sebesar 9.457 (positif) dan nilai signifikansi sebesar  $0.00 < 0.05$ , maka Ho ditolak dan Ha diterima.

d. Kesimpulan

Berdasarkan uji hipotesis yang dilakukan, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis 3 yang berbunyi *Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan dari Keterampilan dan green human resource management terhadap Keterlibatan Karyawan, terbukti.*

#### 4.5.2 Pengaruh Keterampilan dan *GHRM* terhadap Kinerja

Tabel 4.41

#### Hasil Regresi Linear Berganda Keterampilan dan *GHRM* terhadap Kinerja

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.941	.397		7.413	.000
	Keterampilan	.293	.100	.385	2.934	.005
	GHRM	.023	.053	.055	.421	.675
a. Dependent Variable: Kinerja						

Sumber: Data primer diolah, 2022

#### 4. Hipotesis 4: Pengaruh Keterampilan terhadap Kinerja

##### a. Hipotesis 4

Ho: Tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Keterampilan terhadap Kinerja..

Ha: Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Keterampilan terhadap Kinerja.

##### b. Kriteria

Jika sig. penelitian  $< 0.05$ , maka Ho ditolak dan Ha diterima

Jika sig. Penelitian  $> 0.05$ , maka Ho diterima dan Ha ditolak

##### c. Hasil

Hasil pengujian dari hipotesis menunjukkan besarnya nilai B sebesar 0.293 (positif) dan nilai signifikansi yaitu  $0.005 < 0.05$ , sehingga Ho ditolak dan Ha diterima.

##### d. Kesimpulan

Berdasarkan uji hipotesis yang telah dilakukan, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis 1 yang berbunyi *Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan pada hubungan Keterampilan terhadap Kinerja, terbukti.*

5. Hipotesis 2: Pengaruh *GHRM* terhadap Kinerja

a. Hipotesis 2

Ho: Tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *GHRM* terhadap Kinerja

Ha: Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *GHRM* terhadap Kinerja.

b. Kriteria

Jika sig. penelitian  $< 0.05$ , maka Ho ditolak dan Ha diterima

Jika sig. Penelitian  $> 0.05$ , maka Ho diterima dan Ha ditolak

c. Hasil

Hasil pengujian menunjukkan angka yang positif sebesar 0.023, namun signifikansi sebesar  $0.675 > 0.05$ , maka Ho diterima dan Ha ditolak.

d. Kesimpulan

Berdasarkan uji hipotesis yang telah dilakukan, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis 2 yang berbunyi *Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan pada hubungan GHRM terhadap Kinerja, tidak terbukti.*

6. Hipotesis 6: Pengaruh Keterampilan dan *GHRM* terhadap Kinerja

**Tabel 4.42**

**Hasil Uji F Variabel Keterampilan dan *GHRM* terhadap Kinerja**

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.238	2	.619	5.307	.008 <sup>b</sup>
	Residual	6.300	55	.117		
	Total	7.539	57			
c. Dependent Variable: Kinerja						
d. Predictors: (Constant), Keterampilan, <i>GHRM</i>						

Sumber: Data primer diolah, 2022

a. Hipotesis 6

Ho: Tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Keterampilan dan *GHRM* terhadap Kinerja.

Ha: Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Keterampilan dan *GHRM* terhadap Kinerja.

b. Kriteria

Jika sig. penelitian  $< 0.05$ , maka Ho ditolak dan Ha diterima

Jika sig. Penelitian  $> 0.05$ , maka Ho diterima dan Ha ditolak

c. Hasil

Hasil pengujian menunjukkan nilai F sebesar 5.307 (positif) dan nilai signifikansi sebesar  $0.008 < 0.05$ , maka Ho ditolak dan Ha diterima.

d. Kesimpulan

Berdasarkan uji hipotesis yang telah dilakukan, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis 6 yang berbunyi *Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan dari Keterampilan dan green human resource management terhadap job satisfaction, terbukti.*

### 4.5.3 Pengaruh Keterlibatan Karyawan terhadap Kinerja

Tabel 4.43

#### Hasil Regresi Linear Sederhana Keterlibatan Karyawan terhadap Kinerja

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1.322	.345		3.828	.000
Keterlibatan Karyawan	.709	.084	.751	8.442	.000

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber: Data primer diolah, 2022

### 7. Hipotesis 7: Pengaruh Keterlibatan Karyawan terhadap Kinerja

a. Hipotesis 7

Ho: Tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Keterlibatan Karyawan terhadap Kinerja

Ha: Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Keterlibatan Karyawan terhadap Kinerja.

b. Kriteria

Jika sig. penelitian  $< 0.05$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima

Jika sig. Penelitian  $> 0.05$ , maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak

c. Hasil

Hasil pengujian menunjukkan angka yang positif sebesar 0.709, dan nilai signifikansi sebesar  $0.00 > 0.05$ , maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak.

d. Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis 2 yang berbunyi *Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan pada hubungan Keterlibatan Karyawan terhadap Kinerja, terbukti.*

#### 4.6 Analisis Jalur

Dikutip dari Ghazali (2016:237), bahwasannya untuk memverifikasi pengaruh dari variabel *intervening* digunakan metode analisis jalur. Analisis jalur adalah pengembangan dari analisis regresi linear berganda, atau penggunaan analisis regresi yang dipakai untuk memperkirakan apakah ada hubungan sebab akibat diantara hubungan-hubungan variabel yang telah ditetapkan sebelumnya yang didasarkan dari teori. Analisis jalur tidak bisa digunakan untuk menentukan hubungan sebab-akibat dan juga tidak bisa digunakan sebagai metode pengganti bagi peneliti untuk mengetahui hubungan kausalitas antar variabel.

##### 1. Uji pengaruh Keterlibatan Karyawan dalam memediasi hubungan Keterampilan terhadap Kinerja.

Koefisien jalur dihitung dengan membuat dua persamaan struktural yaitu persamaan regresi yang menunjukkan hubungan yang dihipotesiskan:

$$1) Z = a + bX_1$$

$$2) Y = a + bX_1 + bZ$$

Berikut adalah hasil persamaan regresi pertama (1)

**Tabel 4.44**  
**Hasil Analisis Regresi Linier Sederhana Keterampilan terhadap Keterlibatan Karyawan**

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.421	.389		6.216	.000
	Keterampilan	.407	.094	.504	4.324	.000

a. Dependent Variable: Keterlibatan Karyawan

Sumber: Data Primer diolah, 2022

Berdasarkan Tabel 4.44 dapat diketahui bahwa Keterampilan menunjukkan nilai *unstandardized* sebesar 0.407 yang merupakan nilai *path* atau jalur P<sub>2</sub> (a), dan standard error 0.094 sebagai *sa*.

Berikut adalah hasil persamaan regresi kedua (2)

**Tabel 4.45**  
**Hasil Analisis Regresi Linier Berganda Keterampilan dan Keterlibatan Karyawan terhadap Kinerja**

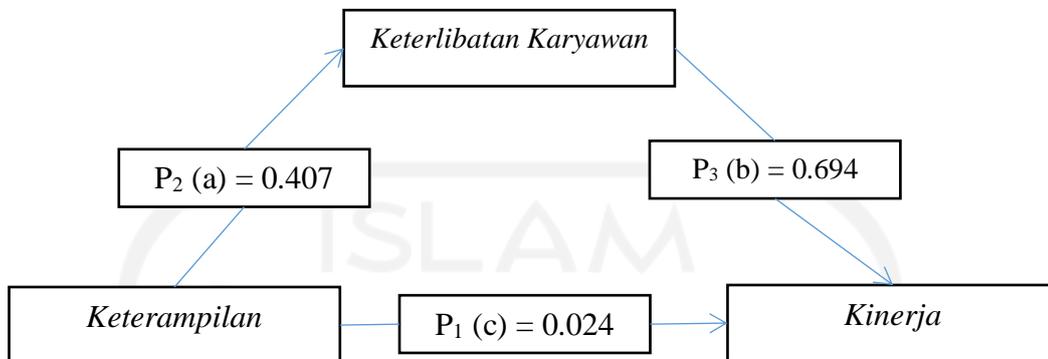
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.285	.370		3.477	.001
	Keterampilan	.024	.079	.032	.304	.763
	Keterlibatan Karyawan	.694	.098	.735	7.079	.000

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber: Data Primer diolah, 2022

Berdasarkan Tabel 4.45 diatas dapat diketahui bahwa nilai *unstandardized* beta Keterampilan sebesar 0.024 yang merupakan nilai *path* atau jalur P<sub>1</sub> (c). Berikutnya, diketahui bahwa besaran dari nilai *unstandardized beta* Keterlibatan

Karyawan sebesar 0.694 yang merupakan nilai *path* atau jalur P<sub>3</sub> (b), dan standard error 0.098 sebagai *sb*.



**Gambar 4.7 Analisis jalur Keterampilan terhadap Kinerja melalui Keterlibatan Karyawan**

Pengaruh mediasi yang ditunjukkan oleh perkalian koefisien (*ab*) perlu diuji menggunakan uji Sobel dengan rumus sebagai berikut:

$$Sab = \sqrt{b^2sa^2 + a^2sb^2 + sa^2sb^2}$$

$$Sab = \sqrt{0.694^2 \cdot 0.094^2 + 0.407^2 \cdot 0.098^2 + 0.094^2 \cdot 0.098^2}$$

$$Sab = 0.077$$

Selanjutnya akan dilakukan uji t statistik pengaruh mediasi yaitu dengan cara menghitung menggunakan rumus sebagai berikut:

$$t = \frac{ab}{sab} = \frac{0.407 \times 0.694}{0.077} = \frac{0.2825}{0.077} = 3.67$$

Berdasarkan perolehan nilai  $t_{hitung}$  yaitu sebesar 3.67 dimana lebih besar dari  $t_{tabel}$  dengan  $df = 55$  dan tingkat signifikansi 0.05 yaitu sebesar 2.004, maka dapat disimpulkan bahwa koefisien mediasi (*ab*) 0.2825 signifikan dan berarti terdapat pengaruh mediasi Keterlibatan Karyawan dalam memediasi hubungan Keterampilan terhadap Kinerja.

## 2. Uji pengaruh Keterlibatan Karyawan dalam memediasi hubungan *GHRM* terhadap Kinerja.

Koefisien jalur dihitung dengan membuat dua persamaan struktural yaitu persamaan regresi yang menunjukkan hubungan yang dihipotesiskan:

$$1) Z = a + bX_1$$

$$2) Y = a + bX_1 + bZ$$

Berikut adalah hasil persamaan regresi pertama (1)

**Tabel 4.46**  
**Hasil Analisis Regresi Linier Sederhana GHRM terhadap Keterlibatan Karyawan**

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.746	.204		18.347	.000
	GHRM	.099	.057	.230	1.756	.085

a. Dependent Variable: Keterlibatan Karyawan

Sumber: Data Primer diolah, 2022

Berdasarkan Tabel 4.46 dapat diketahui bahwa *GHRM* menunjukkan nilai *unstandardized* sebesar 0.099 yang merupakan nilai *path* atau jalur P<sub>2</sub> (a), dan standard error 0.057 sebagai *sa*.

Berikut adalah hasil persamaan regresi kedua (2)

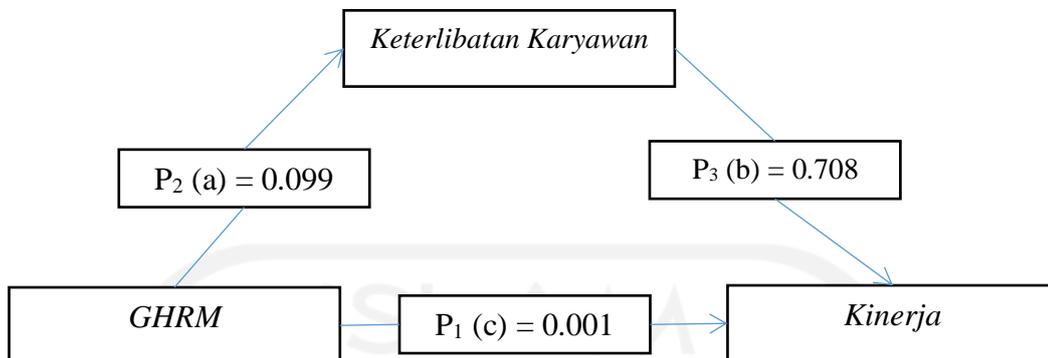
**Tabel 4.47**  
**Hasil Analisis Regresi Linier Berganda Keterampilan dan Keterlibatan Karyawan terhadap Kinerja**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.321	.352		3.751	.000
	GHRM	.001	.038	.003	.036	.971
	Keterlibatan Karyawan	.708	.087	.750	8.131	.000

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber: Data Primer diolah, 2022

Didasarkan dari data pada tabel 4.47 diatas maka, diketahui bahwa besarnya nilai *unstandardized* beta kualitas *GHRM* adalah senilai 0.001 yang merupakan nilai *path* atau jalur P<sub>1</sub> (c). Selanjutnya, diketahui dari data diatas bahwa nilai *unstandardized beta* Keterlibatan Karyawan sebesar 0.708 yang merupakan nilai *path* atau jalur P<sub>3</sub> (b), dan standard error 0.087 sebagai *sb*.



**Gambar 4.7 Analisis jalur Keterampilan terhadap Kinerja melalui Keterlibatan Karyawan**

Pengaruh mediasi yang ditunjukkan oleh perkalian koefisien ( $ab$ ) perlu diuji menggunakan uji Sobel dengan rumus sebagai berikut:

$$Sab = \sqrt{b^2sa^2 + a^2sb^2 + sa^2sb^2}$$

$$Sab = \sqrt{0.708^2 \cdot 0.057^2 + 0.099^2 \cdot 0.087^2 + 0.057^2 \cdot 0.087^2}$$

$$Sab = 0.047$$

Selanjutnya akan dilakukan uji t statistik pengaruh mediasi yaitu dengan cara menghitung menggunakan rumus sebagai berikut:

$$t = \frac{ab}{sab} = \frac{0.099 \times 0.708}{0.047} = \frac{0.0701}{0.047} = 1.69$$

Berdasarkan perolehan nilai  $t_{hitung}$  yaitu sebesar 1.69 dimana lebih kecil dari  $t_{tabel}$  dengan  $df = 55$  dan tingkat signifikansi 0.05 yaitu sebesar 2.004, maka dapat disimpulkan bahwa koefisien mediasi ( $ab$ ) 0.0701 tidak signifikan dan berarti tidak terdapat pengaruh mediasi Keterlibatan Karyawan dalam memediasi hubungan GHRM terhadap Kinerja.

#### **Kesimpulan :**

1. Terdapat hubungan mediasi Keterlibatan Karyawan pada hubungan variabel Keterampilan terhadap Kinerja. Dibuktikan dengan perolehan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 3.67, lebih besar dari nilai  $t_{tabel}$  yaitu 2.004. Maka, dapat disimpulkan bahwa koefisien mediasi 0.2825 signifikan dan membuktikan adanya pengaruh mediasi Keterlibatan Karyawan pada hubungan Keterampilan terhadap Kinerja. Dengan itu, hipotesis ke delapan yang berbunyi *Diduga ada pengaruh mediasi yang positif dan*

signifikan dari Keterlibatan Karyawan pada hubungan variabel Keterampilan terhadap Kinerja, **terbukti**.

2. Tidak ada hubungan mediasi Keterlibatan Karyawan pada hubungan variabel *GHRM* terhadap Kinerja. Dibuktikan dengan perolehan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 1.69, dimana lebih kecil dari nilai  $t_{tabel}$  yaitu 2.004. Maka, dapat disimpulkan bahwa koefisien 0.0701 tidak signifikan dan membuktikan tidak adanya pengaruh mediasi Keterlibatan Karyawan pada hubungan *GHRM* terhadap Kinerja. Dengan itu, hipotesis ke Sembilan yang berbunyi *Diduga ada pengaruh mediasi dari Keterlibatan Karyawan pada hubungan green human resource management terhadap Kinerja*, **tidak terbukti**.

**Tabel 4.48 Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis**

<b>Hipotesis</b>	<b>Pernyataan Hipotesis</b>	<b>Keterangan</b>
<b>H1</b>	Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan dari Keterampilan terhadap <i>engagement</i> .	<b>Terbukti</b>
<b>H2</b>	Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan dari <i>green human resource management</i> terhadap Keterlibatan Karyawan.	<b>Tidak Terbukti</b>
<b>H3</b>	Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan dari Keterampilan dan <i>green human resource management</i> terhadap Keterlibatan Karyawan.	<b>Terbukti</b>
<b>H4</b>	Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan dari Keterampilan terhadap Kinerja.	<b>Terbukti</b>
<b>H5</b>	Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan dari <i>green human resource management</i> terhadap Kinerja.	<b>Tidak Terbukti</b>
<b>H6</b>	Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Keterampilan dan <i>green human resource management</i> terhadap Kinerja	<b>Terbukti</b>

<b>H7</b>	Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Keterlibatan Karyawan dan Kinerja	<b>Terbukti</b>
<b>H8</b>	Diduga ada pengaruh mediasi yang positif dan signifikan dari Keterlibatan Karyawan pada hubungan variabel Keterampilan terhadap Kinerja	<b>Terbukti</b>
<b>H9</b>	Diduga ada pengaruh mediasi dari Keterlibatan Karyawan pada hubungan <i>green human resource management</i> terhadap Kinerja.	<b>Tidak Terbukti</b>

Sumber: Data primer diolah, 2022

## **4.7 Pembahasan**

### **4.7.1 Data Deskriptif**

Responden penelitian ini melibatkan 57 orang karyawan PT. Cahaya Perdana Transalam, masing-masing karakteristik mempengaruhi hasil/jawaban terhadap pernyataan variabel penelitian. Responden yang paling dominan berdasarkan jenis kelamin adalah laki-laki yaitu sebanyak 33 orang (57.89%). Responden yang paling dominan berdasarkan karakteristik rentang usia adalah responden yang memiliki usia kurang dari 25 tahun sebanyak 20 orang (35.09%). Responden yang paling dominan berdasarkan karakteristik pendidikan terakhir adalah responden yang berpendidikan terakhir sarjana S1 sebanyak 27 orang (47.37%). Responden yang paling dominan berdasarkan karakteristik jabatan adalah responden yang menjabat sebagai staf/pelaksana sebanyak 28 orang (49.12%). Responden yang paling dominan berdasarkan karakteristik lama bekerja adalah responden yang sudah bekerja selama 1-3 tahun sebanyak 24 orang (42.11%).

Berdasarkan hasil penelitian responden yang terdiri dari karyawan PT. Cahaya Perdana Transalam dapat diidentifikasi pengaruh Keterampilan dan *GHRM* terhadap Kinerja dimediasi oleh Keterlibatan Karyawan. Persepsi karyawan pada variabel Keterampilan ( $X_1$ ) tergolong tinggi dengan skor rata-rata 4.16. Persepsi karyawan terhadap variabel *GHRM* ( $X_2$ ) juga tergolong tinggi dengan skor rata-rata 3.48. Persepsi karyawan terhadap Keterlibatan Karyawan ( $Z$ ) dapat dikategorikan

tinggi dengan rata-rata 4.06. Persepsi karyawan terhadap Kinerja juga dikategorikan tinggi dengan skor rata-rata 4.23.

#### **4.7.2 Pengaruh Keterampilan terhadap Keterlibatan Karyawan**

Berdasarkan uji yang telah dilakukan, Keterampilan ( $X_1$ ) mempunyai koefisien regresi positif terhadap Keterlibatan Karyawan ( $Z$ ), yaitu sebesar 0.386 dan signifikansi  $0.00 < 0.05$  yang berarti Keterampilan memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap Keterlibatan Karyawan, yang sekaligus membuktikan bahwa hipotesis 1 yang berbunyi *Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan dari Keterampilan terhadap Keterlibatan Karyawan*, terbukti.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Doelger (2015), Jha, *et al* (2016), dan Rana (2015), yang dimana ketiga penelitian yang berbeda tersebut memperoleh hasil bahwa variabel Keterampilan berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel Keterlibatan Karyawan dalam penelitian yang mereka lakukan.

Perbedaan terletak pada objek serta peran variabel penelitian. Dimana penelitian yang dilakukan sebelumnya dilakukan pada sektor profesional dan Lembaga keuangan, sementara objek penelitian yang dilakukan oleh peneliti adalah perusahaan logistik.

#### **4.7.3 Pengaruh GHRM terhadap Keterlibatan Karyawan**

Berdasarkan penelitian yang sudah dilakukan, *Green Human Resource Management* ( $X_2$ ) memiliki koefisien regresi positif sebesar 0.034 terhadap Keterlibatan Karyawan ( $Z$ ), namun nilai signifikansi yang diperoleh adalah sebesar  $0.521 > 0.05$  menjadikan variabel tidak berpengaruh signifikan terhadap Keterlibatan Karyawan. Membuat hipotesis 2 yang berbunyi *Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan dari green human resource management terhadap Keterlibatan Karyawan*, tidak terbukti.

Hasil penelitian ini berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Aktar, *et al* (2019), dan Aboramadan (2020), yang menemukan bahwa *green human resource management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Keterlibatan Karyawan.

Perbedaan hasil temuan dapat dikarenakan karena penggunaan teori dan dimensi yang berbeda, selain itu juga objek penelitian yang berbeda juga bisa

menjadi penyebabnya. Objek penelitian Aktar adalah karyawan garmen yang dimana konsumernya memandang aspek *GHRM* terhadap produk yang dijual penjualnya, dan objek penelitian Aboramadan adalah para staff yang bekerja di institusi pendidikan yang padat interaksi antar consumer dan karyawan setiap harinya. Sementara, objek penelitian yang dilakukan oleh peneliti adalah perusahaan logistik yang dimana karyawan/staff kantornya jarang sekali bertemu langsung dengan konsumen dan lebih mementingkan efisiensi.

#### **4.7.4 Pengaruh Keterampilan dan *GHRM* terhadap Keterlibatan Karyawan**

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, Keterampilan ( $X_1$ ) dan *Green Human Resource Management* ( $X_2$ ) memiliki nilai F positif sebesar 9.457 dan signifikansi  $0.00 < 0.05$  terhadap Keterlibatan Karyawan ( $Z$ ). Dengan demikian Keterampilan dan *Green Human Resource Management* secara bersama berpengaruh positif dan signifikan terhadap Keterlibatan Karyawan, walaupun *Green Human Resource Management* tidak berpengaruh secara individu dengan Keterlibatan Karyawan. Dengan demikian, hipotesis 3 yang berbunyi *Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan dari Keterampilan dan green human resource management terhadap Keterlibatan Karyawan*, terbukti.

Hasil penelitian ini sama dengan penelitian yang dilakukan oleh Ababneh (2021) yang dilakukan terhadap karyawan hotel di Yordania. Dimana ia memperoleh hasil bahwa Keterampilan dan *Green Human Resource Management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Keterlibatan Karyawan.

Perbedaan pada kedua penelitian terletak pada objek, lokasi, serta peran variabel dalam penelitian. Dimana Ababneh melakukan penelitiannya pada karyawan hotel di Yordania, dengan variabel Keterampilan sebagai variabel moderator, *green human resource management* berperan sebagai variabel independent, dan variabel Keterlibatan Karyawan berperan sebagai variabel mediasi. Sedangkan penelitian yang dilakukan peneliti menggunakan sampel karyawan perusahaan logistik di Indonesia, yang dimana peran *skills* dan *green human resource management* sebagai variabel independen dan Keterlibatan Karyawan sebagai variabel mediasi.

#### 4.7.5 Pengaruh Keterampilan terhadap Kinerja

Berdasarkan penelitian yang sudah dilaksanakan, Keterampilan ( $X_1$ ) memiliki nilai koefisien regresi positif sebesar 0.293 dan nilai signifikansi  $0.005 < 0.05$  terhadap Kinerja (Y). Maka, dengan itu disimpulkan bahwa Keterampilan memiliki pengaruh yang sifatnya positif sekaligus signifikan terhadap variabel Kinerja. Menegaskan dapat dibuktikannya hipotesis 4 yang berbunyi *Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan dari Keterampilan terhadap Kinerja*.

Hasil penelitian ini senada dengan penelitian yang dilakukan oleh Diamantidis, *et al* (2018), Yun, *et al* (2017), dan Ibrahim, *et al* (2017), dimana ketiganya dalam penelitian mereka masing-masing memperoleh hasil bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan pada hubungan Keterampilan terhadap Kinerja.

Ketiga penelitian diatas mengambil sampel karyawan secara umum, yang artinya mencakup jenis sampel yang sama dengan yang digunakan peneliti, yang membedakan adalah lokasi yang dilakukan, dimana Diamantidis melakukan penelitiannya di Yunani, Yun melakukan penelitiannya di Korea Selatan, dan Ibrahim melakukan penelitiannya di Malaysia. Sedangkan, peneliti melakukan penelitiannya di Indonesia.

#### 4.7.6 Pengaruh GHRM terhadap Kinerja

Berdasarkan penelitian yang sudah dilakukan, *Green Human Resource Management* ( $X_2$ ) memiliki nilai koefisien regresi yang positif sebesar 0.023, namun memiliki nilai signifikansi  $0.675 > 0.05$  terhadap Kinerja, menjadikannya tidak signifikan. Hal ini membantah hipotesis 5 yang berbunyi *Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan dari green human resource management terhadap Kinerja*.

Penelitian ini berlawanan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Ragas, *et al* (2017) dan Chuah, *et al* (2021) yang dimana mereka menemukan *Green Human Resource Management* berpengaruh positif terhadap Kinerja. Penelitian ini juga tidak dapat mengkonfirmasi/membuktikan tinjauan literatur yang dilakukan oleh Gupta (2018), yang menyimpulkan bahwa secara keseluruhan, indikator *green*

*human resource management* yang tinjauannya seharusnya berdampak positif dan signifikan terhadap Kinerja.

Perbedaan ini bisa terjadi karena faktor metode penelitian juga objek penelitian yang digunakan. Dimana, Gupta (2018) menggunakan metode TOPSIS sekaligus dengan tinjauan literatur, sedangkan peneliti menggunakan metode kuantitatif memanfaatkan data empiris yang ada serta model yang disarankan. Objek penelitian juga berbeda, Ragas, *et al* (2018) memilih industri sebagai objeknya. Chuah, *et al* (2021) memilih universitas sebagai objeknya, sedangkan peneliti memilih perusahaan logistik sebagai objek penelitiannya.

#### **4.7.7 Pengaruh Keterampilan dan *GHRM* terhadap Kinerja**

Sesuai dengan uji simultan yang telah dilakukan, Keterampilan ( $X_1$ ) dan *Green Human Resource Management* ( $X_2$ ) memiliki nilai F positif sebesar 5.307 dan nilai signifikansi  $0.008 < 0.05$  terhadap Kinerja (Y). Artinya, Keterampilan dan *Green Human Resource Management* memiliki pengaruh yang sifatnya positif sekaligus signifikan terhadap variabel Kinerja. Maka, dengan itu hipotesis 6 yang berbunyi *Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Keterampilan dan green human resource management terhadap Kinerja*, terbukti.

Hasil penelitian ini membuktikan model penelitian yang dibuat oleh Ren, *et al* (2015), dimana ia merekomendasikan sebuah kerangka penelitian kuantitatif untuk digunakan dalam penelitian-penelitian yang berkaitan dengan *green human resource management* serta kaitannya dengan lingkungan dalam dan luar perusahaan untuk lebih jauh memahami bagaimana saling keterkaitan antar variabel didalamnya dengan menggabungkan berbagai teori yang kemudian dijadikan dimensi yang dapat digunakan dalam variabel.

#### **4.7.8 Pengaruh Keterlibatan Karyawan terhadap Kinerja**

Berdasarkan penelitian yang dilakukan peneliti, Keterlibatan Karyawan (Z) memiliki nilai koefisien regresi yang positif sebesar 0.709 dengan nilai signifikansi  $0.00 < 0.05$  terhadap Kinerja (Y). Artinya, Keterlibatan Karyawan memiliki pengaruh yang sifatnya positif sekaligus signifikan terhadap variabel Kinerja. Hal ini membuktikan hipotesis 7 yang berbunyi *Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Keterlibatan Karyawan dan Kinerja*.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang telah dilakukan sebelumnya. Tisu, *et al* (2020) yang melakukan penelitiannya pada para pekerja di Romania memperoleh hasil bahwa Keterlibatan Karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja. Bhatti, *et al* (2018) yang menyebarkan kuesionernya pada para perawat dan para supervisor mereka, menemukan bahwa ada hubungan positif dan signifikan pada hubungan Keterlibatan Karyawan terhadap Kinerja. Begitu pula dengan Zabielske, *et al* (2018), Dajani (2015), dan Sekhar, *et al* (2017). Ketiganya memperoleh hasil yang sama, dimana Keterlibatan Karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja.

#### **4.7.9 Pengaruh mediasi Keterlibatan Karyawan pada hubungan variabel Keterampilan terhadap Kinerja**

Keterlibatan Karyawan (Z) dapat memediasi hubungan variabel Keterampilan ( $X_1$ ) terhadap variabel Kinerja. Buktinya adalah dengan melihat kembali perolehan nilai t-hitung yaitu dengan nilai 3.67 dimana lebih besar dari t-tabel dengan tingkat signifikansi 0.05 dengan nilai 2.004, oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa nilai koefisien mediasi 0.2825 adalah signifikan dan artinya terdapat pengaruh mediasi pada hubungan Keterlibatan Karyawan dalam memediasi hubungan variabel Keterampilan terhadap variabel Kinerja.

Data dari hasil penelitian ini sama dengan penelitian yang dilakukan oleh Chusantiru, *et al* (2021). Dimana ia memperoleh hasil bahwa Keterlibatan Karyawan dapat memediasi hubungan Keterampilan terhadap Kinerja atas penelitiannya pada karyawan industri pengolahan *seafood* di Thailand.

Penelitian ini dilakukan guna membuktikan hipotesis 8 dari penelitian yaitu *Diduga ada pengaruh mediasi yang positif dan signifikan dari keterlibatan karyawan pada hubungan variabel Keterampilan terhadap Kinerja*, yang telah terbukti.

#### **4.7.10 Pengaruh mediasi Keterlibatan Karyawan pada hubungan variabel GHRM terhadap Kinerja**

Keterlibatan Karyawan (Z) tidak dapat memediasi hubungan variabel *Green Human Resource Management* ( $X_2$ ) terhadap Kinerja. Dibuktikan dengan perolehan nilai t-hitung yaitu senilai 1.690 dimana lebih kecil dari t-tabel dengan

tingkat signifikansi 0.05 yaitu dengan nilai 2.004, oleh karena itu disimpulkan bahwa koefisien mediasi 0.0701 tidak signifikan yang artinya tidak ada pengaruh mediasi Keterlibatan Karyawan dalam memediasi hubungan variabel *Green Human Resource Management* terhadap variabel Kinerja.

Hasil penelitian ini berbeda dengan kesimpulan Ari, *et al* (2020) dalam model yang diajukannya, dimana Keterlibatan Karyawan sebagai penghugung utama aspek-aspek *green human resource management* terhadap Kinerja. Perbedaan ini bisa saja terjadi karena perbedaan persepsi maupun teori *green human resource management* dan *performance* yang dianut oleh peneliti dan subjek penelitian.

Penelitian ini dilakukan guna membuktikan hipotesis 9 dari penelitian yaitu *Diduga ada pengaruh mediasi dari Keterlibatan Karyawan pada hubungan green human resource management terhadap Kinerja.* yang ternyata tidak terbukti.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan diatas, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan dari hasil penelitian ini.

1. Keterampilan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Keterlibatan Karyawan.
2. *Green Human Resource Management* berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Keterlibatan Karyawan.
3. Keterampilan dan *Green Human Resource Management* berpengaruh positif terhadap Keterlibatan Karyawan.
4. Keterampilan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja.
5. *Green Human Resource Management* berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kinerja.
6. Keterampilan dan *Green Human Resource Management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja
7. Keterlibatan Karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja.
8. Keterlibatan Karyawan dapat memediasi hubungan antara Keterampilan terhadap Kinerja.
9. Keterlibatan Karyawan tidak dapat memediasi hubungan antara *Green Human Resource Management* terhadap Kinerja.

#### **5.2 Saran**

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan yang telah dilakukan, berikut adalah saran yang dapat diterapkan pada PT. Cahaya Perdana Transalam.

1. Perusahaan harus benar-benar memperhatikan segala aspek dari keterampilan yang dimiliki karyawan sebelum dan saat bekerja di perusahaan, terutama pada aspek *technical skills* sebagai indikator pendukung utama, serta berusaha meningkatkan aspek-aspek yang

rendah seperti *human skills* dan *conceptual skills* yang dimiliki calon karyawan dan karyawan yang telah bekerja di perusahaan.

2. Perusahaan harus mempertahankan aspek-aspek yang terdapat dalam Keterlibatan Karyawan, terutama pada aspek *vigor* dan *dedication* sebagai faktor pendukung utama, dan lebih meningkatkan aspek *absorption* sebagai aspek yang dinilai paling rendah dari keduanya.
3. Perusahaan harus meningkatkan seluruh aspek/indikator keterampilan dan keterlibatan karyawan demi mencapai kinerja yang optimal.
4. Perusahaan harus meningkatkan aspek *green recruitment*, *green training & development*, serta *green performance & appraisal* sebagai faktor pendukung utama, namun juga harus memberi perhatian lebih pada aspek *green compensation*, *green employee relations*, dan *green exit* sebagai aspek yang dinilai lebih rendah sehingga dapat memantu organisasi mencapai kinerja yang optimal.

### **5.3 Keterbatasan Penelitian**

Berikut adalah keterbatasan yang dari penelitian ini.

1. Variabel yang digunakan sangat terbatas. Penelitian ini hanya menggunakan 2 variabel independent, yaitu Keterampilan dan *Green Human Resource Management*, 1 variabel dependen yaitu Kinerja, dan 1 variabel mediasi, yaitu Keterlibatan Karyawan. Berarti penelitian ini hanya mencakup pengetahuan tertentu dengan variabel yang spesifik, tidak semua variabel-variabel yang dapat mempengaruhi Kinerja.
2. Objek dan subjek penelitian yang terbatas. Dimana penelitian ini hanya dilakukan di PT. Cahaya Perdana Transalam dengan jumlah responden penelitian sebanyak 57 orang. Berarti penelitian yang dilakukan belum tentu mendapatkan hasil yang sama jika dilakukan pada objek dan subjek yang berbeda, dengan sample yang lebih luas pula.
3. Teori dan jurnal yang terbatas. Saat penelitian ini dilakukan, hanya ada beberapa teori dan jurnal terbaru yang bisa digunakan sesuai dengan variabel penelitian yang diteliti. Terutama pada variabel *Green Human*

*Resource Management*, yang rata-rata merekomendasikan model penelitian yang diajukan oleh para peneliti terdahulu serta tinjauan pustaka yang berlaku pada konteks tertentu.



## DAFTAR PUSTAKA

- Ababneh, O.M.A. (2021) "How do green hrm practices affect employees' green behaviors? The role of employee engagement and personality attributes," *Journal of Environmental Planning and Management*, Vol. 64, doi: 10.1080/09640568.2020.1814708
- Aboramadan, M. (2020) "The effect of green HRM on employee green behaviors in higher education: the meditating mechanism of green work engagement," *International Journal of Organizational Analysis*, doi: 10.1108/IJOA-05-2020-2190
- Aktar, A., & Islam, Y. (2019) "Green Human Resource Management Practices and employee engagement: Empirical evidence from RMG sector in Bangladesh," *SSRN Electronic Journal*.  
<https://doi.org/10.2139/ssrn.3363860>.
- Alboher, & Marci. (2008) "Discovering Second Acts in Sustained Working Lives," *New York Times*. Link: [www.nytimes.com/2008/02/11/jobs/1shift.html?ref=teach\\_for\\_america&pagewanted](http://www.nytimes.com/2008/02/11/jobs/1shift.html?ref=teach_for_america&pagewanted).
- Anitha, J., (2014) "Determinants of employee engagement and their impact on employee performance," *International Journal of Productivity and Performance Management*. Vol. 63, doi: 10.1108/IJPPM-01-2013-0008
- Appelbaum, E., Bailey T., Berg, P., & Kalleberg A.L. (2000) *Sci-Hub / Manufacturing Advantage: Why high-performance work systems ...*, *Academy Management Review*. Academy of Management . <https://sci-hub.se/10.2307/259189> (Accessed: August 18, 2021).
- Ardansyah, & Wasilawati. (2014) "Pengawasan, Disiplin Kerja, dan Kinerja Pegawai Badan Pusat Statistik Kabupaten Lampung Tengah," *Journal of Management and Entrepreneurship*, Vol. 16, 2014, doi:10.9744/jmk.16.2.153-162
- Ari, E., Karatepe, O.M., Rezapouraghdam, H., & Avci, T. (2020) "A conceptual model for green human resource management: Indicators, differential pathways, and multiple Pro-Environmental Outcomes," *Sustainability - MDPI*, doi: 10.3390/su12177089

- Armstrong, M. (2006) *Performance management: Key strategies and practical guidelines*. London: Kogan Page.
- Arulrajah, A.A., Opatha, H.H.D.N.P., Nawaratne, N.N.J., (2016) “Green human resource management practices: a review,” *Sri Lankan Journal of Human Resource Management*. Vol. 5, Dspace: <http://dr.lib.sjp.ac.lk/handle/123456789/11110>
- Bailey, C., Madden, A., Alfes, K., & Fletcher, L. (2017) “The meaning, antecedents, and outcomes of employee engagement: A narrative synthesis,” *International Journal of Management Reviews*. Vol. 19, doi: 10.1111/ijmr.12077
- Bakker, A.B. (2017) “Strategic and proactive approaches to work engagement,” *Organizational Dynamics*, 46(2), pp. 67–75. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.04.002>.
- Bakker, A.B., Tims, M., & Derks, D. (2012) “Proactive Personality and Job Performance: The Role of Job Crafting and Work Engagement,” *Human Relations*. Vol. 65, doi: 10.1177/0018726712453471
- Bell, T.H. (1983) *A nation at risk: The Imperative for Educational Reform*. Washington, D.C.: The National Commission on Excellence in Education.
- Bhatti, M.A., Mat, N., & Juhari, A.S. (2018) “Effect of job resources factors on nurses Kinerja (meditating role of engagement),” *International Journal of Health Care Quality Assurance*, doi:10.1108/IJHCQA-07-2017-0129
- Bode, C., Singh, J., & Rogan, M. (2015) “Corporate social initiatives and employee retention,” *Organization Science*. Vol. 26, doi: 10.1287/orsc.2015.1006
- Borman, W.C. and Motowidlo, S.M. (1993) “Expanding the Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance,” *Psychology Faculty Publications*. Link: [https://digitalcommons.usf.edu/psy\\_facpub/1111](https://digitalcommons.usf.edu/psy_facpub/1111)
- Renwick, D., Redman, T., & Maguire, S., (2008) “Green HRM: a Review, Process Model, and Research Agenda 1,” *University of Sheffield Management School Discussion Paper*. Vol. 1, doi: 10.13140/RG.2.2.30801.07520

- Borman, W.C., & Motowidlo, S.J. (1997) "Task performance and contextual performance: the meaning for personnel selection research," *Human Performance*, Vol. 10, doi: 10.1207/s15327043hup1002\_3
- Borman, W.C., White, L.A., & Dorsey, D.W. (1995) "Effects of ratee task performance and interpersonal factors on supervisor and peer performance ratings," *Journal of Applied Psychology*. Vol. 80, doi: 10.1037/0021-9010.80.1.168
- Bowen, D.E., & Ostroff, C. (2004) "Understanding HRM–firm performance linkages: The role of the "strength" of the HRM system," *Academy of Management Review*. Vol. 29, doi: 10.5465/AMR.2004.12736076
- Bowling, N.A. (2007) "Is the job satisfaction-job performance relationship spurious? A meta-analytic examination," *Journal of Vocational Behavior*. Vol. 71, doi: 10.1016/j.jvb.2007.04.007
- Castaneda, M., Kolenko, T.A., & Aldag, R.J. (1999) "Self-management perceptions and practices: a structural equations analysis," *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 20, doi: 10.1002/(SICI)1099-1379(199901)20:1<101::AID-JOB883>3.0.CO;2-Z
- Chuah, S.C., Mohammad, I.D., Kamaruddin, J.N.B., Noh, N.M. (2021) "Impact of green human resource management practices towards green lifestyle and performance," *Global Business and Management Research: An International Journal*, Vol. 13.
- Chunthasiri, Y (2020) "Characteristics of talent and talent utilization effect on employee engagement and performance in the seafood processing industry in southern Thailand: mixed methods research (Doctoral dissertation)," *Srinakharinwirot University*. Dspace: <http://ir-thesis.swu.ac.th/dspace/handle/123456789/797>
- Chunthasiri, Y., Intrarakamkang, U., Kongprasert, N., Carr, S.C., & Hauser, A.Y. (2021) "Causal model of talent utilization, engagement and performance among employees in the seafood processing industry," *The Journal of Behavioral Science*, Vol. 16.

- Crant, J.M. (2000) "Proactive behavior in organizations," *Journal of Management*, 26(3), pp. 435–462. <https://doi.org/10.1177/014920630002600304>.
- Creswell, J.W. and Creswell, J.D. (2018) "The Selection of a Research Approach," in *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. 5th edn. Thousand Oaks, CA, California: SAGE Publications, Inc.
- Dajani, M.A.Z. (2015) "The impact of employee engagement on Kinerja and organizational commitment in the Egyptian banking sector," *Journal of Business and Management Science*, Vol. 3, doi: 10.12691/jbms-3-5-1
- Diamantidis, A.D., & Chatzoglou, P. (2018) "Factors affecting employee Kinerja: an empirical approach, *International Journal of Productivity and Kinerja Management*," Vol. 68, doi:10.1108/IJPPM-01-2018-0012
- Doelger, B. (2015) "Effects of the corporate universities on acquired skills and employee engagement," *Dowling College, School of Education, Departement of Educational Administration, Leadership and Technology*.
- Dumont, J., Shen, J., Deng, X. (2017) "Effects of green hrm practices on employee workplace green behavior: the role of psychological green climate and employee green values," *Human Resource Management*, Vol. 56, doi: 10.1002/hrm.21792
- Ghozali, I. (2016) *Aplikasi analisis multivariate Dengan program IBM SPSS 23*. 8th edn. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Grant, A.M., & Ashford, S.J. (2008) "The dynamics of proactivity at work," *Research in Organizational Behavior*. Vol. 28, doi: 10.1016/j.riob.2008.04.002
- Griffin, M.A., Neal, A., & Parker, S.K. (2003) "A new model of work role performance. Positive behaviour in uncertain and interdependent contexts," *Academy of Management Journal*. Vol 50, doi: 10.1177/0018726707076684
- Gupta, H. (2018) "Assessing organizations performance on the basis of GHRM practices using BMW and Fuzzy TOPSIS," *Journal of Environmental Management*, Vol. 226, doi: 10.1016/j.jenvman.2018.08.005

- Hasibuan, M.S.P. (2019) *Manajemen sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hochwarter, W.A., Kiewitz, C., Gundlach, M.J., & Stoner, J. (2004) "The impact of vocational and social efficacy on job performance and career satisfaction," *Journal of Leadership & Organizational Studies*. Vol. 10, doi: 10.1177/107179190401000303
- Ibrahim, R., Boerhannuddin, A., dan Bakare, K.K. (2017) "The effect of soft skills and training methodology on employee performance," *European Journal of Training and Development*, doi: 10.1108/EJTD-08-2016-0066
- Jabbar, M. H., & Abid, M. (2015) "A Study of Green HR Practices and Its Impact on Environmental Performance: A Review," *MAGNT Research Report*. Vol. 2, doi: 14.9831/1444-8939.2014/2-4/MAGNT.34
- Jha, B., & Khumar, A. (2016) "Employee engagement: A strategic tool to enhance performance," *Journal for Contemporary Research in Management*.
- Kasmir. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Depok.
- Lawler, E.E., Mohrman, S.A. and Ledford, G.E. (1995) *Creating high performance organizations: Practices and results of employee involvement and Total Quality Management in Fortune 1000 Companies*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Lee, J.N. *et al.* (2005) "Behavioral intention formation in knowledge sharing: Examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces, and organizational climate," *MIS Quarterly*, 29(1). Available at: <https://doi.org/10.2307/25148669>.
- Lockwood, N. R. (2007). *Leveraging employee engagement for company advancement*. Alexandria: SHRM Research Quarterly.
- Mandip, G. (2012) "Green HRM: People management commitment to environmental sustainability," *Research Journal of Recent Sciences*. Vol. 1, ISSN 2277-2502.
- Masri, H.A., Jaaron, A.A., (2017) "Assessing green human resources management practices in Palestinian manufacturing context: an empirical study," *Journal of Cleaner Production*. Vol. 143, doi: 10.1016/j.jclepro.2016.12.087

- Morrison, E.W., & Phelps, C.C. (1999) "Taking charge at work: extra-role efforts to initiate workplace change," *Academy of Management Journal*. Vol. 42, doi: 10.2307/257011
- Nawangarsi, L.C., & Sutawidjaya A.H. (2019) "How the green human resources management (GHRM) process can be adopted for the organization business," *Atlantis Press*, Vol. 65.
- O'Donnel, M., & O'Brien, J. (2000) "Performance - Based Pay in the Australian Public Service: Employee Perspectives," *Review of Public Personnel Administration*. Vol. 20, doi: 10.1177/0734371X0002000203
- Opatha, H.H.D.N.P, Navaratne, N., & Arulrajah, A.A. (2016) "Employee Green Performance of Job: A Systematic Attempt towards Measurement," *Sri Lankan Journal of Human Resource Management*. Vol. 6, doi: 10.4038/sljhrm.v6i1.5631
- Opatha, H.H.D.N.P. (2015) "Organizational Behavior: The Human Side of Work," *University of SriJayewardenapura*. Link: [https://www.researchgate.net/publication/285507693\\_Organizational\\_Behaviour\\_The\\_Human\\_Side\\_of\\_Work](https://www.researchgate.net/publication/285507693_Organizational_Behaviour_The_Human_Side_of_Work)
- Opatha, H.H.D.N.P., & Arulrajah, A.A. (2014) "Green Human Resource Management: Simplified General Reflections," *Canadian Center of Science and Education*, Vol. 7, 2014, doi:10.5539/ibr.v7n8p101
- Opatha, P.H., (2013). Green human resource management: A simplified introduction, *Proceedings of the HR Dialogue*. Vol. 1.
- Paille, P., Chen, Y., Boiral, O., & Jin, J. (2014) "The impact of human resource management on environmental performance: An employee-level study," *Journal of Business Ethics*. Vol. 121, doi: 10.1007/s10551-013-1732-0
- Panggabean, Mutiara S. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta
- Parker, S.K., & Collins, C.G. (2010) "Taking stock: integrating and differentiating multiple proactive behaviors," *Journal of Management*. Vol. 36, doi: 10.1177/0149206308321554

- Ragas, F.S.P., Tantay, F.M.A., Chua, L.J.C., & Sunio, C.M.C. (2017) "Green lifestyles moderates GHRM's impact to performance," *International Journal of Productivity and Kinerja Management*, doi:10.1108/IJPPM-04-2016-0076
- Rana, S. (2015) "High-involvement work practices and employee engagement," *Human Resource Development International*, doi: 10.1080/13678868.2014.1003698
- Ren, S., Tang, G., & Jackson, S.E. (2017) "Green human resource management in emergence: A review and future directions," *Springer Science, Business Media*, doi:10.1007/s10490-017-9532-1
- Renwick, D.W.S., Jabbour, C.J.C., Muller-Camen, M., Redman, T., & Wilkinson, A. (2016) "Contemporary Developments in Green (Environmental) HRM Scholarship," *The International Journal of Human Resource Management*. Vol. 27, doi: 10.1080/09585192.2015.1105844
- Renwick, D.W.S., Redman, T., & Maguire, S. (2013) "Green Human Resource Management: A Review and Research Agenda," *International Journal of Management Reviews*. Vol. 15, doi: 10.1111/j.1468-2370.2011.00328.x
- Robbins, S.P. and Judge, T. (2013) *Organizational behavior*. 15th edn. Harlow, Essex: Pearson Education Limited.
- Robinson, D., Perryman, S., & Hayday, S. (2004) "*The Drivers of Employee Engagement Report 408*." Institute for Employment Studies, UK.
- Rothmann, S., & Jordaan, G.M.E. (2006) "Job demands, job resources and work engagement of academic staff in South African higher education institutions," *SA Journal of Industrial Psychology*. Vol. 32, doi: 10.4102/sajip.v32i4.247
- Saks, A.M. (2006) "Antecedents and consequences of employee engagement," *Journal of Managerial Psychology*. Vol. 21, doi: 10.1108/02683940610690169
- Sanders, K., & Yang, H. (2016) "The HRM process approach: The influence of employees' attribution to explain the HRM-performance relationship," *Human Resource Management*. Vol. 55, doi: 10.1002/hrm.21661

- Schaufeli, W.B., & Bakker, A.B. (2004) "Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multisample study," *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 25, doi: 10.1002/job.248
- Schaufeli, W.B., Bakker, A.B., & Salanova M. (2006) "The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire: A Cross-National Study," *Educational and Psychological Measurement*. Vol. 66, doi: 10.1177/0013164405282471
- Schaufeli, W.B., Bakker, A.B., Salanova, M. (2006) "The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire: A Cross-National Study," *Educational and Psychological Measurement*. Vol. 66, doi: 10.1177/0013164405282471
- Schaufeli, W.B., Salanova, M., Gonz'alez-Rom'a, V., & Bakker, A.B. (2002) "The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach," *Journal of Happiness Studies*. Vol. 33, doi: 10.1023/A:1015630930326
- Schaufeli, W.B., Taris, T.W., & Van R. W. (2008) "Workaholism, burnout, and work engagement: Three of a kind or three different kinds of employee well-being?," *Applied Psychology: An International Review*. Vol. 57, doi: 10.1111/j.1464-0597.2007.00285.x
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016) "Research Methods for Business: A Skill-Building Approach," 7<sup>th</sup> Edition.
- Sekhar, J., Patwardhan, M., dan Vyas, V. (2017) "Linking work engagement to Kinerja through flexible human resource management, *Advances in Developing Human Resources*," Vol. 1, doi: 101177/1523422317743250
- Shuck, B., & Rocco, T.S. (2014) "*Human Resource Development and Employee Keterlibatan Karyawan. In Employee Engagement in Theory and Practice.*" New York: Routledge
- Siregar, Sofyan. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif dilengkapi dengan Perbandingan Perhitungan Manual & SPSS*. Kencana. Rawamangun, Jakarta.

- Thomas, C., (2007) "A new measurement scale for employee engagement : scale development, pilot test, and replication," *Academy of Management Proceedings*, Vol. 1, doi: 10.5465/AMBPP.2007.26501848
- Thompson, J.A. (2005) "Proactive personality and job performance: a social capital perspective," *Journal of Applied Psychology*. Vol. 90, doi: 10.1037/0021-9010.90.5.1011
- Tisu, L., Lupşa, D., Virga D., & Rusu, A. (2020) "Personality characteristics, Kinerja and mental health: the mediating role of engagement," *Personality and Individual Differences*, Vol. 153, doi: 10.1016/j.paid.2019.109644
- Wefald, A.J., Reichard, R.J., & Serrano, S.A. (2011) "Fitting Engagement into a Nomological Network: The Relationship of Engagement to Leadership and Personality," *Journal of Leadership & Organizational Studies*. Vol. 18, doi: 10.1177/1548051811404890
- Wright, P., & Nishii, L. (2004) "Strategic HRM and Organizational Behavior: Integrating Multiple Levels of Analysis," *CAHRS Working Paper*. Seri 468
- Yong, J.Y., Yusliza, M.Y. and Fawehinmi, O.O. (2020) "Green human resource management: A systematic literature review from 2007 to 2019," *Benchmarking: An International Journal*. Vol. 27, doi: 10.1108/BIJ-12-2018-0438
- Yun, Y.J., & Lee, K.J. (2017) "Social skills as a moderator between R & D personnel's knowledge sharing and Kinerja," *Journal of Managerial and Psychology*, Vol. 32, doi: 10.1108/JMP-05-2016-0156
- Zabielske, J.L., Urbanaviciute, I., & Balsiene, R.R. (2018) "From psychological working environment to good Kinerja : the role of engagement," *Baltic Journal of Management*, doi: 10.1108/BJM-10-2017-0317
- Zientara P., & Zamojska, A. (2016) "Green organizational climates and employee pro environmental behaviour in the hotel industry," *Journal of Sustainable Tourism*, doi:10.1080/09669582.2016.1206554



LAMPIRAN

## Lampiran 1

### Kuesioner Penelitian

#### A. Identitas Responden

Responden diminta untuk memberi jawaban terhadap pertanyaan dengan memberi tanda silang (X) pada jawaban yang sesuai dengan kenyataan yang dialami.

1. Nama Responden (Opsional) :
2. Jenis Kelamin :
  - a. Laki-laki
  - b. Perempuan
3. Usia:
  - a. Kurang dari 25 tahun
  - b. 26 tahun-30 tahun
  - c. 31 tahun-35 tahun
  - d. 36 tahun-40 tahun
  - e. Lebih dari 40 tahun
4. Pendidikan Terakhir :
  - a. SLTP/SMP/Sederajat
  - b. SLTA/SMA/Sederajat
  - c. Diploma
  - d. Sarjana S1
  - e. Sarjana S2
5. Jabatan :
  - a. Direktur Utama/Direktur Bidang
  - b. Manajer/Asisten Manajer
  - c. *Officer*
  - d. Staff/Pelaksana
  - e. Bagian .....
6. Lama bekerja :
  - a. Kurang dari 1 tahun
  - b. 1 – 3 tahun
  - c. 4 – 5 tahun
  - d. Lebih dari 5 tahun

## B. Petunjuk Pengisian Kuesioner

1. Mohon untuk menyilang (x) jawaban yang sesuai dengan apa yang Bapak/Ibu/Saudara pilih.
2. Setiap pertanyaan hanya dijawab dengan satu jawaban.
3. Setelah melakukan pengisian, mohon Bapak/ Ibu untuk mengembalikan kepada yang membagikan angket/kuesioner.
4. Mohon untuk memberikan jawaban sesuai dengan keadaan yang sebenarnya.

Berikut adalah pernyataan yang dibuat oleh peneliti sebagai kuesioner penelitian berdasarkan teori dan indikator yang digunakan.

Silang kode (SS/S/N/TS/STS) yang tertera pada kolom jawaban yang dianggap paling tepat, pada alternatif jawaban berikut :

<b>KETERANGAN</b> Sangat setuju = SS Setuju = S Netral = N Tidak Setuju = TS Sangat Tidak Setuju = STS
---

Contoh :

No	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	N	TS	STS
00	Merasa lelah setelah pulang bekerja	<del>SS</del>	S	N	TS	STS

Isilah kuesioner berikut ini :

**A. Keterampilan**

<i>Technical Skills</i>						
No.	Pernyataan	Jawaban				
1.1	Saya mampu melaksanakan pekerjaan sesuai pelatihan yang diberikan	SS	S	N	TS	STS
1.2	Saya mampu melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tugas yang saya kerjakan	SS	S	N	TS	STS
<i>Human Skills</i>						
No.	Pernyataan	Jawaban				
1.3	Saya mampu memahami obrolan-obrolan yang dibahas rekan kerja saya	SS	S	N	TS	STS
1.4	Saya mampu mengikuti obrolan-obrolan yang dibahas rekan kerja saya	SS	S	N	TS	STS
1.5	Saya mampu memberikan motivasi kepada rekan kerja saya	SS	S	N	TS	STS
1.6	Saya mampu mendukung rekan kerja saya secara pribadi	SS	S	N	TS	STS
1.7	Saya mampu mendukung rekan kerja saya secara kelompok	SS	S	N	TS	STS
<i>Conceptual Skills</i>						
No.	Pernyataan	Jawaban				
1.8	Saya mengerti tujuan dari pekerjaan yang saya kerjakan	SS	S	N	TS	STS
1.9	Saya dapat membuat pekerjaan saya lebih mudah karena saya mengerti tujuan dari pekerjaan saya	SS	S	N	TS	STS

## B. Green Human Resource Management

<i>Green Recruitment</i>						
No.	Pernyataan	Jawaban				
2.1	Saat proses perekrutan karyawan, perusahaan mengedepankan calon karyawan yang mengerti konsep ramah lingkungan	SS	S	N	TS	STS
<i>Green Training &amp; Development</i>						
No.	Pernyataan	Jawaban				
2.2	Perusahaan melatih karyawan untuk berperilaku ramah lingkungan	SS	S	N	TS	STS
2.3	Perusahaan membahas pentingnya konsep ramah lingkungan untuk karir karyawan kedepannya	SS	S	N	TS	STS

<i>Green Performance &amp; Management Appraisal</i>						
No.	Pernyataan	Jawaban				
2.4	Perusahaan menyisipkan aspek-aspek ramah lingkungan pada penilaian karyawan	SS	S	N	TS	STS
2.5	Para staf dan manajerial perusahaan memahami pentingnya konsep ramah lingkungan	SS	S	N	TS	STS
2.6	Pihak perusahaan selalu mengajak karyawan untuk berfikir inovatif dalam pekerjaannya	SS	S	N	TS	STS
<i>Green Compensation</i>						
No.	Pernyataan	Jawaban				

2.7	Perusahaan memberikan bonus untuk karyawan yang bersih dalam bekerja (menghasilkan sedikit barang sisa/limbah)	SS	S	N	TS	STS
2.8	Perusahaan memberikan perhatian lebih untuk para karyawan yang membersihkan meja kerja/lokasi kerjanya	SS	S	N	TS	STS
<b><i>Green Employee Relations</i></b>						
<b>No.</b>	<b>Pernyataan</b>	<b>Jawaban</b>				
2.9	Perusahaan memanfaatkan media online sebagai media komunikasi dengan karyawan	SS	S	N	TS	STS
2.10	Perusahaan mengajak karyawan untuk mengurangi penggunaan kendaraan pribadi untuk mengurangi polusi	SS	S	N	TS	STS
2.11	Perusahaan mengadaptasi 3R ( <i>Reduce, Recycle, &amp; Reuse</i> ) dalam lingkungan kerja	SS	S	N	TS	STS
<b><i>Green Exit</i></b>						
2.12	Perusahaan memberikan penalti/hukuman bagi mereka yang tidak berperilaku ramah lingkungan	SS	S	N	TS	STS
2.13	Perusahaan memberikan perlindungan hukum bagi mereka yang melaporkan adanya pelanggaran oleh pihak perusahaan terkait masalah lingkungan	SS	S	N	TS	STS

### C. Keterlibatan Karyawan

<b><i>Vigor</i></b>						
<b>No.</b>	<b>Pernyataan</b>	<b>Jawaban</b>				
3.1	Saya selalu merasa berenergi saya bekerja	SS	S	N	TS	STS

3.2	Saya mampu menghadapi setiap tekanan mental yang muncul berkaitan dengan pekerjaan	SS	S	N	TS	STS
3.3	Saya selalu bekerja dengan sepenuh hati	SS	S	N	TS	STS
3.4	Saya akan berusaha keras mencari jalan keluar atas segala masalah yang muncul dalam pekerjaan	SS	S	N	TS	STS
<b><i>Absorption</i></b>						
<b>No.</b>	<b>Pernyataan</b>	<b>Jawaban</b>				
3.5	Saya selalu dapat berkonsentrasi dalam bekerja	SS	S	N	TS	STS
3.6	Saya selalu merasa bahagia saat bekerja	SS	S	N	TS	STS
3.7	Saya tidak menghiraukan waktu saat bekerja	SS	S	N	TS	STS
<b><i>Dedication</i></b>						
<b>No.</b>	<b>Pernyataan</b>	<b>Jawaban</b>				
3.8	Saya merasa pekerjaan saya adalah sesuatu yang penting	SS	S	N	TS	STS
3.9	Saya sangat antusias dalam bekerja	SS	S	N	TS	STS
3.10	Saya selalu merasa terinspirasi saat bekerja	SS	S	N	TS	STS
3.11	Saya merasa bangga dengan pekerjaan yang saya kerjakan	SS	S	N	TS	STS
3.12	Saya merasa pekerjaan saya adalah hal yang menantang untuk saya	SS	S	N	TS	STS

#### **D. Kinerja**

<b><i>Job Spesification</i></b>		
<b>No.</b>	<b>Pernyataan</b>	<b>Jawaban</b>

4.1	Saya memenuhi spesifikasi pekerjaan dengan baik	SS	S	N	TS	STS
<i>Job Quality</i>						
<b>No.</b>	<b>Pernyataan</b>	<b>Jawaban</b>				
4.2	Saya mampu mengerjakan pekerjaan saya sesuai standar yang ditetapkan perusahaan	SS	S	N	TS	STS
4.3	Saya mampu mengerjakan pekerjaan saya lebih baik daripada standar yang ditetapkan perusahaan	SS	S	N	TS	STS
<i>Job Quantity</i>						
<b>No.</b>	<b>Pernyataan</b>	<b>Jawaban</b>				
4.4	Saya mampu mengerjakan pekerjaan saya sesuai jumlah yang ditetapkan	SS	S	N	TS	STS
4.5	Saya mampu mengerjakan pekerjaan saya sesuai waktu yang ditetapkan	SS	S	N	TS	STS
<i>Safety</i>						
<b>No.</b>	<b>Pernyataan</b>	<b>Jawaban</b>				
4.6	Saya selalu memperhatikan faktor keselamatan saat bekerja	SS	S	N	TS	STS
4.7	Saya selalu mengikuti ketentuan K3 dalam lokasi kerja	SS	S	N	TS	STS
<i>Initiatives</i>						
<b>No.</b>	<b>Pernyataan</b>	<b>Jawaban</b>				
4.8	Saya selalu mengerjakan pekerjaan saya sebelum saya disuruh untuk mengerjakannya oleh atasan	SS	S	N	TS	STS
<i>Reliability</i>						
<b>No.</b>	<b>Pernyataan</b>	<b>Jawaban</b>				

4.9	Saya selalu mengikuti instruksi yang diberikan oleh pimpinan perusahaan	SS	S	N	TS	STS
4.10	Saya selalu mengerjakan pekerjaan saya sesuai kuantitas dan kualitas yang ditetapkan	SS	S	N	TS	STS
<i>Attitude</i>						
<b>No.</b>	<b>Pernyataan</b>	<b>Jawaban</b>				
4.11	Saya menerima pekerjaan yang diberikan tanpa ada rasa keberatan	SS	S	N	TS	STS
4.12	Saya menerima pekerjaan yang diberikan tanpa protes kepada atasan	SS	S	N	TS	STS
<i>Team Work</i>						
<b>No.</b>	<b>Pernyataan</b>	<b>Jawaban</b>				
4.13	Saya mampu bekerja bersama kelompok kerja	SS	S	N	TS	STS
4.14	Saya merasa nyaman ketika mengerjakan pekerjaan saya secara berkelompok	SS	S	N	TS	STS

**Lampiran 2**  
**Tabulasi Data Mentah**

**1. Keterampilan /  $X_j$**

No	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	TOTAL	RATA2
1	3	4	3	4	4	3	5	3	4	33	3,67
2	3	4	3	4	4	3	4	3	3	31	3,44
3	3	4	3	4	4	3	5	3	3	32	3,56
4	3	4	3	4	4	3	5	3	4	33	3,67
5	4	4	4	4	3	4	4	5	4	36	4,00
6	4	4	4	4	3	4	4	5	4	36	4,00
7	4	4	4	4	4	4	4	3	3	34	3,78
8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4,00
9	5	5	5	5	5	3	3	5	5	41	4,56
10	3	5	5	5	3	4	4	4	4	37	4,11
11	5	5	4	5	4	3	3	3	4	36	4,00
12	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4,00
13	4	4	4	3	3	3	3	4	3	31	3,44
14	5	5	5	4	4	5	5	5	5	43	4,78
15	4	4	4	4	5	5	4	4	4	38	4,22
16	5	5	4	4	5	4	4	5	4	40	4,44
17	4	4	3	3	3	3	3	4	4	31	3,44
18	5	5	4	4	4	4	4	5	5	40	4,44
19	4	4	4	4	4	3	3	4	4	34	3,78
20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4,00
21	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4,00
22	4	4	4	4	4	5	5	4	4	38	4,22
23	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4,00
24	5	5	5	4	4	4	4	5	5	41	4,56
25	4	4	4	4	4	5	5	4	5	39	4,33
26	5	5	5	5	5	4	4	4	4	41	4,56
27	4	4	3	4	4	4	4	4	4	35	3,89
28	4	4	4	4	3	5	5	4	4	37	4,11
29	4	4	4	4	3	4	4	4	4	35	3,89
30	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	5,00
31	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	5,00
32	4	4	3	3	3	5	4	5	4	35	3,89
33	3	3	3	3	3	4	3	5	3	30	3,33
34	4	4	4	4	4	4	4	4	3	35	3,89
35	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4,00
36	4	4	4	4	4	3	3	4	3	33	3,67
37	3	3	3	3	2	2	3	4	4	27	3,00

38	3	3	3	3	3	3	3	4	5	30	3,33
39	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	5,00
40	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	5,00
41	5	5	5	5	3	3	3	4	4	37	4,11
42	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4,00
43	4	4	3	3	4	4	4	4	3	33	3,67
44	5	5	5	5	4	5	5	4	5	43	4,78
45	5	5	4	3	4	4	4	4	4	37	4,11
46	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4,00
47	5	5	4	4	5	5	5	4	3	40	4,44
48	5	4	4	3	4	4	4	5	4	37	4,11
49	5	5	4	3	5	4	5	5	5	41	4,56
50	5	5	4	4	4	4	4	3	5	38	4,22
51	5	4	5	5	5	5	5	5	5	44	4,89
52	5	5	5	5	3	3	3	4	4	37	4,11
53	4	4	4	3	3	3	3	4	3	31	3,44
54	5	5	5	5	5	4	4	5	5	43	4,78
55	4	4	4	4	4	4	4	5	4	37	4,11
56	4	4	4	4	4	4	4	5	4	37	4,11
57	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	5,00
TOTAL	242	246	232	231	226	226	232	241	234	2110	234,44
RATA2	4,25	4,32	4,07	4,05	3,96	3,96	4,07	4,23	4,11	37,02	4,11

2. *Green Human Resource Management (GHRM) / X<sub>2</sub>*

No.	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	X2.9	X2.10	X2.11
1	4	4	3	4	3	4	2	3	5	2	3
2	4	4	3	4	3	4	3	3	4	2	4
3	4	4	3	4	3	3	2	3	5	2	4
4	4	4	3	4	3	4	2	3	5	2	4
5	4	4	3	4	4	5	3	3	4	3	4
6	4	4	3	4	4	5	3	3	4	3	4
7	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4
8	2	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4
9	3	3	3	3	3	5	4	4	4	4	4
10	3	2	2	3	3	3	1	2	5	2	3
11	4	5	4	4	4	3	3	3	3	4	4
12	4	4	4	4	4	4	2	4	5	2	4
13	3	3	3	3	4	4	5	4	4	5	4
14	3	4	4	4	5	4	3	3	5	3	4
15	5	5	5	4	3	5	5	4	4	3	5
16	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4
17	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4
18	4	4	4	3	3	3	3	3	5	3	3
19	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3
20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
21	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
22	4	4	4	4	4	5	4	4	5	3	4
23	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
24	4	3	3	3	3	4	3	4	4	3	4
25	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5
26	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5
27	4	4	4	4	4	4	3	3	4	2	3
28	3	3	2	2	2	4	2	2	5	2	5
29	4	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3
30	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
31	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4
32	3	4	3	3	4	5	3	3	4	3	4
33	5	3	3	5	4	4	4	4	4	4	4
34	5	4	4	4	4	3	5	4	4	5	4
35	2	2	2	2	2	4	2	2	4	2	2
36	2	2	2	2	2	5	1	1	5	1	3
37	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1
38	1	1	1	1	1	4	1	1	2	2	2
39	5	3	3	3	3	5	1	1	2	1	2

40	4	4	4	3	3	5	2	2	5	1	3
41	3	2	2	2	2	2	1	1	5	1	1
42	3	4	2	4	3	3	4	3	3	3	4
43	3	3	4	4	4	4	3	4	5	3	4
44	5	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5
45	2	4	4	4	4	4	2	2	4	2	4
46	3	3	3	4	3	4	4	1	3	4	4
47	5	5	5	5	5	5	4	4	5	3	4
48	5	5	4	5	5	4	3	4	5	3	3
49	4	5	4	4	5	5	3	5	4	3	3
50	5	4	4	4	4	5	5	3	5	3	4
51	4	4	3	3	3	3	1	1	5	3	4
52	3	3	3	3	3	3	2	2	5	2	3
53	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1
54	1	1	1	1	1	5	1	1	2	1	1
55	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
56	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
57	5	5	5	5	5	5	5	3	4	2	4
TOTAL	212	209	197	203	201	230	175	177	239	168	205
RATA2	3,72	3,67	3,46	3,56	3,53	4,04	3,07	3,11	4,19	2,95	3,60

X2.12	X2.13	TOTAL	RATA2
2	3	42	3,23
2	3	43	3,31
2	3	42	3,23
2	3	43	3,31
3	3	47	3,62
3	3	47	3,62
4	4	50	3,85
4	4	46	3,54
3	3	46	3,54
3	3	35	2,69
4	3	48	3,69
3	3	47	3,62
3	5	50	3,85
4	4	50	3,85
4	4	56	4,31
4	4	60	4,62
4	5	57	4,38
3	3	44	3,38
4	4	48	3,69

4	4	52	4,00
4	4	52	4,00
2	2	49	3,77
4	4	51	3,92
4	4	46	3,54
5	5	63	4,85
5	5	63	4,85
3	3	45	3,46
2	5	39	3,00
3	3	43	3,31
3	3	61	4,69
4	4	55	4,23
3	4	46	3,54
4	4	52	4,00
4	4	54	4,15
1	1	28	2,15
1	1	28	2,15
1	1	14	1,08
1	2	20	1,54
1	1	31	2,38
2	3	41	3,15
1	1	24	1,85
3	4	43	3,31
5	4	50	3,85
5	4	59	4,54
4	2	42	3,23
4	4	44	3,38
5	5	60	4,62
4	4	54	4,15
5	5	55	4,23
3	4	53	4,08
2	2	38	2,92
2	2	36	2,77
1	1	14	1,08
1	1	18	1,38
5	5	54	4,15
4	5	53	4,08
4	5	57	4,38
180	192	2588	199,08
3,16	3,37	45,40	3,49

### 3. Keterlibatan Karyawan / Z

No.	Z1	Z2	Z3	Z4	Z5	Z6	Z7	Z8	Z9	Z10	Z11	Z12	TOTAL	RATA2
1	3	3	4	5	5	3	2	3	3	5	4	3	43	3,58
2	3	3	4	5	5	3	2	3	3	5	4	3	43	3,58
3	3	3	4	5	4	3	2	3	3	4	4	3	41	3,42
4	3	3	4	5	5	3	2	3	3	5	4	3	43	3,58
5	4	5	5	5	4	4	3	4	4	4	4	4	50	4,17
6	4	5	5	5	4	4	3	4	4	4	4	4	50	4,17
7	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	47	3,92
8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4,00
9	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	47	3,92
10	4	5	4	5	3	3	5	5	5	3	4	3	49	4,08
11	5	5	3	4	3	4	3	4	4	3	2	3	43	3,58
12	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4,00
13	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	45	3,75
14	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	59	4,92
15	4	4	4	5	5	4	3	4	4	5	5	5	52	4,33
16	4	4	5	5	4	5	2	4	5	4	5	5	52	4,33
17	4	4	5	5	4	4	3	5	5	4	5	5	53	4,42
18	4	4	5	5	4	4	2	4	4	4	4	4	48	4,00
19	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4,00
20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4,00
21	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4,00
22	4	5	5	5	3	4	3	4	4	3	3	4	47	3,92
23	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4,00
24	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	50	4,17
25	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	54	4,50
26	5	4	4	3	4	5	3	5	5	5	5	5	53	4,42
27	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	39	3,25
28	4	4	4	4	3	3	4	5	4	4	5	5	49	4,08
29	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	48	4,00
30	5	3	5	3	5	5	1	5	5	5	5	5	52	4,33
31	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4,00
32	4	4	5	5	4	3	2	4	4	3	3	3	44	3,67
33	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	52	4,33
34	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	4	5	49	4,08
35	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4,00
36	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	58	4,83
37	4	4	4	3	3	3	2	4	3	3	3	3	39	3,25
38	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4,00
39	5	5	5	3	3	3	1	4	4	4	5	3	45	3,75

40	4	4	4	4	4	4	2	5	4	4	4	5	48	4,00
41	4	3	4	4	4	3	4	5	4	3	4	3	45	3,75
42	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	47	3,92
43	4	4	4	4	3	5	4	5	4	4	5	5	51	4,25
44	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5	4	4	54	4,50
45	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4,00
46	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4,00
47	5	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	52	4,33
48	5	4	4	5	4	4	2	5	4	4	4	5	50	4,17
49	4	5	5	4	4	4	3	4	5	5	5	4	52	4,33
50	5	4	5	5	4	3	3	5	4	4	5	5	52	4,33
51	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	5,00
52	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4,00
53	4	4	5	4	4	5	3	5	4	4	4	3	49	4,08
54	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	5,00
55	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	52	4,33
56	5	4	5	4	4	4	4	2	4	4	4	4	48	4,00
57	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	5,00
TOTAL	237	233	245	245	232	228	191	245	237	236	238	233	2800	233,33
RATA2	4,16	4,09	4,30	4,30	4,07	4,00	3,35	4,30	4,16	4,14	4,18	4,09	49,12	4,09



#### 4. Kinerja / Y

No.	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10	Y11	Y12	Y13	Y14	TOTAL	RATA2
1	4	5	3	3	2	5	4	4	4	3	4	3	5	5	54	3,86
2	4	5	3	3	2	5	4	5	4	3	4	3	5	5	55	3,93
3	4	5	3	3	3	5	4	4	4	3	4	3	5	5	55	3,93
4	4	5	3	3	2	4	4	4	4	3	4	3	5	5	53	3,79
5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	65	4,64
6	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	65	4,64
7	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56	4,00
8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56	4,00
9	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	55	3,93
10	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4	5	5	52	3,71
11	4	5	5	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	2	51	3,64
12	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	55	3,93
13	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	53	3,79
14	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	68	4,86
15	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	64	4,57
16	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	62	4,43
17	5	5	3	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	66	4,71
18	4	4	3	4	4	4	4	4	5	5	3	3	4	5	56	4,00
19	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	54	3,86
20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56	4,00
21	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56	4,00
22	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	58	4,14
23	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56	4,00
24	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	70	5,00
25	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	64	4,57
26	4	4	4	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	63	4,50
27	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	55	3,93
28	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56	4,00
29	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	55	3,93
30	5	5	3	5	5	5	5	3	5	5	3	3	5	5	62	4,43
31	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56	4,00
32	4	4	3	4	4	5	4	4	4	5	3	4	5	4	57	4,07
33	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	67	4,79
34	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	53	3,79
35	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	55	3,93
36	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	68	4,86
37	4	4	4	4	4	3	3	5	5	5	4	4	4	4	57	4,07
38	4	4	3	5	5	4	2	5	5	5	4	4	4	5	59	4,21
39	5	5	3	5	5	3	3	4	5	5	5	5	5	5	63	4,50

40	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	62	4,43
41	4	4	4	4	3	4	3	3	5	5	4	4	4	4	55	3,93
42	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	54	3,86
43	5	5	4	5	3	5	5	3	5	5	4	4	4	4	61	4,36
44	5	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	62	4,43
45	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56	4,00
46	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56	4,00
47	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	64	4,57
48	4	5	4	4	4	5	5	3	4	5	4	4	5	5	61	4,36
49	4	4	5	3	3	4	5	4	5	5	3	3	5	5	58	4,14
50	5	4	4	5	5	4	4	3	5	5	4	5	4	5	62	4,43
51	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	70	5,00
52	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	5	55	3,93
53	4	4	4	4	4	3	3	5	5	5	4	4	4	4	57	4,07
54	5	5	5	5	5	3	3	5	5	5	5	5	5	5	66	4,71
55	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	59	4,21
56	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	63	4,50
57	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	70	5,00
TOTAL	246	247	226	235	224	240	235	234	253	253	237	237	250	255	3372	240,86
RATA2	4,32	4,33	3,96	4,12	3,93	4,21	4,12	4,11	4,44	4,44	4,16	4,16	4,39	4,47	59,16	4,23

**Lampiran 3**  
**Hasil Uji Validitas**

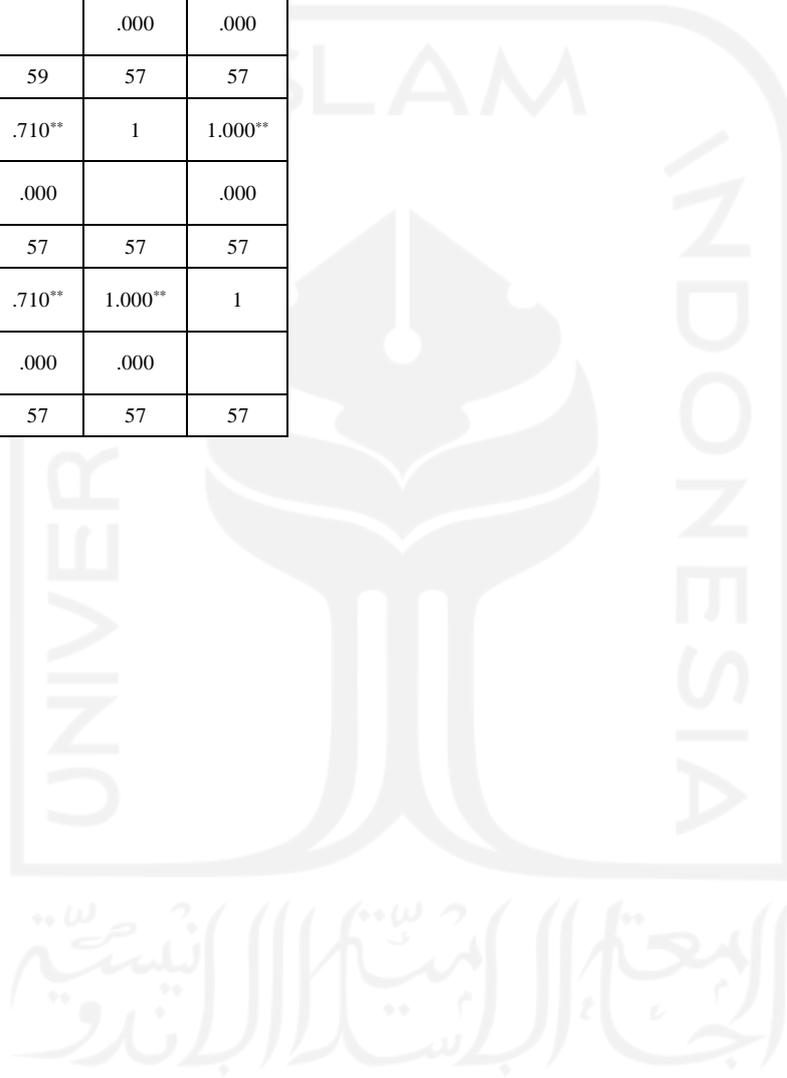
**1. Keterampilan**

		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7
X1.1	Pearson Correlation	1	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	59	59	59	59	59	59	59
X1.2	Pearson Correlation	1.000**	1	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	59	59	59	59	59	59	59
X1.3	Pearson Correlation	1.000**	1.000**	1	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	59	59	59	59	59	59	59
X1.4	Pearson Correlation	1.000**	1.000**	1.000**	1	1.000**	1.000**	1.000**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	59	59	59	59	59	59	59
X1.5	Pearson Correlation	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1	1.000**	1.000**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	59	59	59	59	59	59	59
X1.6	Pearson Correlation	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1	1.000**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	59	59	59	59	59	59	59
X1.7	Pearson Correlation	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	59	59	59	59	59	59	59
X1.8	Pearson Correlation	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	59	59	59	59	59	59	59
X1.9	Pearson Correlation	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**

	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	59	59	59	59	59	59	59
TOTAL	Pearson Correlation	.795**	.769**	.815**	.680**	.733**	.721**	.597**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	57	57	57	57	57	57	57
RATA2	Pearson Correlation	.795**	.769**	.815**	.680**	.733**	.721**	.597**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	57	57	57	57	57	57	57

X1.8	X1.9	TOTAL	RATA2
1.000**	1.000**	.795**	.795**
.000	.000	.000	.000
59	59	57	57
1.000**	1.000**	.769**	.769**
.000	.000	.000	.000
59	59	57	57
1.000**	1.000**	.815**	.815**
.000	.000	.000	.000
59	59	57	57
1.000**	1.000**	.680**	.680**
.000	.000	.000	.000
59	59	57	57
1.000**	1.000**	.733**	.733**
.000	.000	.000	.000
59	59	57	57
1.000**	1.000**	.721**	.721**
.000	.000	.000	.000
59	59	57	57
1.000**	1.000**	.597**	.597**
.000	.000	.000	.000

59	59	57	57
1	1.000**	.552**	.552**
	.000	.000	.000
59	59	57	57
1.000**	1	.710**	.710**
.000		.000	.000
59	59	57	57
.552**	.710**	1	1.000**
.000	.000		.000
57	57	57	57
.552**	.710**	1.000**	1
.000	.000	.000	
57	57	57	57



## 2. Green Human Resource Management (GHRM)

		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	X2.9
X2.1	Pearson Correlation	1	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	.999**	.999**	.999**	.999**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	59	59	59	59	59	59	59	59	59
X2.2	Pearson Correlation	1.000**	1	1.000**	1.000**	1.000**	.999**	.999**	.999**	.999**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	59	59	59	59	59	59	59	59	59
X2.3	Pearson Correlation	1.000**	1.000**	1	1.000**	1.000**	.999**	.999**	.999**	.999**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	59	59	59	59	59	59	59	59	59
X2.4	Pearson Correlation	1.000**	1.000**	1.000**	1	1.000**	.999**	.999**	.999**	.999**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	59	59	59	59	59	59	59	59	59
X2.5	Pearson Correlation	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1	.999**	.999**	.999**	.999**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	59	59	59	59	59	59	59	59	59
X2.6	Pearson Correlation	.999**	.999**	.999**	.999**	.999**	1	.999**	.999**	.999**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	59	59	59	59	59	59	59	59	59
X2.7	Pearson Correlation	.999**	.999**	.999**	.999**	.999**	.999**	1	.999**	.998**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	59	59	59	59	59	59	59	59	59
X2.8	Pearson Correlation	.999**	.999**	.999**	.999**	.999**	.999**	.999**	1	.999**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	59	59	59	59	59	59	59	59	59
X2.9	Pearson Correlation	.999**	.999**	.999**	.999**	.999**	.999**	.998**	.999**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	59	59	59	59	59	59	59	59	59
X2.10	Pearson Correlation	.999**	.999**	.999**	.999**	.999**	.999**	.999**	.999**	.999**

	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	59	59	59	59	59	59	59	59	59
X2.11	Pearson Correlation	.999**	1.000**	.999**	1.000**	.999**	.999**	.999**	.999**	.999**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	59	59	59	59	59	59	59	59	59
X2.12	Pearson Correlation	.999**	.999**	.999**	.999**	.999**	.999**	.999**	.999**	.999**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	59	59	59	59	59	59	59	59	59
X2.13	Pearson Correlation	.999**	.999**	.999**	.999**	.999**	.999**	.999**	.999**	.999**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	59	59	59	59	59	59	59	59	59
TOTAL	Pearson Correlation	.816**	.880**	.901**	.890**	.902**	.518**	.826**	.880**	.528**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	57	57	57	57	57	57	57	57	57
RATA2	Pearson Correlation	.816**	.880**	.901**	.890**	.902**	.518**	.826**	.880**	.528**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	57	57	57	57	57	57	57	57	57

X2.10	X2.11	X2.12	X2.13	TOTAL	RATA2
.999**	.999**	.999**	.999**	.816**	.816**
.000	.000	.000	.000	.000	.000
59	59	59	59	57	57
.999**	1.000**	.999**	.999**	.880**	.880**
.000	.000	.000	.000	.000	.000
59	59	59	59	57	57
.999**	.999**	.999**	.999**	.901**	.901**
.000	.000	.000	.000	.000	.000
59	59	59	59	57	57
.999**	1.000**	.999**	.999**	.890**	.890**

.000	.000	.000	.000	.000	.000
59	59	59	59	57	57
.999**	.999**	.999**	.999**	.902**	.902**
.000	.000	.000	.000	.000	.000
59	59	59	59	57	57
.999**	.999**	.999**	.999**	.518**	.518**
.000	.000	.000	.000	.000	.000
59	59	59	59	57	57
.999**	.999**	.999**	.999**	.826**	.826**
.000	.000	.000	.000	.000	.000
59	59	59	59	57	57
.999**	.999**	.999**	.999**	.880**	.880**
.000	.000	.000	.000	.000	.000
59	59	59	59	57	57
.999**	.999**	.999**	.999**	.528**	.528**
.000	.000	.000	.000	.000	.000
59	59	59	59	57	57
1	.999**	.999**	.999**	.782**	.782**
	.000	.000	.000	.000	.000
59	59	59	59	57	57
.999**	1	.999**	.999**	.836**	.836**
.000		.000	.000	.000	.000
59	59	59	59	57	57
.999**	.999**	1	1.000**	.853**	.853**
.000	.000		.000	.000	.000
59	59	59	59	57	57
.999**	.999**	1.000**	1	.829**	.829**
.000	.000	.000		.000	.000
59	59	59	59	57	57
.782**	.836**	.853**	.829**	1	1.000**

.000	.000	.000	.000		.000
57	57	57	57	57	57
.782**	.836**	.853**	.829**	1.000**	1
.000	.000	.000	.000	.000	
57	57	57	57	57	57



### 3. Keterlibatan Karyawan

		Z1	Z2	Z3	Z4	Z5	Z6	Z7	Z8	Z9
Z1	Pearson Correlation	1	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	.999**	1.000**	1.000**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	59	59	59	59	59	59	59	59	59
Z2	Pearson Correlation	1.000**	1	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	.999**	1.000**	1.000**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	59	59	59	59	59	59	59	59	59
Z3	Pearson Correlation	1.000**	1.000**	1	1.000**	1.000**	1.000**	.999**	1.000**	1.000**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	59	59	59	59	59	59	59	59	59
Z4	Pearson Correlation	1.000**	1.000**	1.000**	1	1.000**	1.000**	.999**	1.000**	1.000**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	59	59	59	59	59	59	59	59	59
Z5	Pearson Correlation	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1	1.000**	.999**	1.000**	1.000**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	59	59	59	59	59	59	59	59	59
Z6	Pearson Correlation	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1	.999**	1.000**	1.000**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	59	59	59	59	59	59	59	59	59
Z7	Pearson Correlation	.999**	.999**	.999**	.999**	.999**	.999**	1	.999**	.999**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	59	59	59	59	59	59	59	59	59
Z8	Pearson Correlation	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	.999**	1	1.000**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	59	59	59	59	59	59	59	59	59
Z9	Pearson Correlation	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	.999**	1.000**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	59	59	59	59	59	59	59	59	59

Z10	Pearson Correlation	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	.999**	1.000**	1.000**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	59	59	59	59	59	59	59	59	59
Z11	Pearson Correlation	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	.999**	1.000**	1.000**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	59	59	59	59	59	59	59	59	59
Z12	Pearson Correlation	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	.999**	1.000**	1.000**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	59	59	59	59	59	59	59	59	59
TOTAL	Pearson Correlation	.587**	.546**	.545**	.360**	.487**	.770**	.503**	.607**	.785**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.006	.000	.000	.000	.000	.000
	N	57	57	57	57	57	57	57	57	57
RATA2	Pearson Correlation	.587**	.546**	.545**	.360**	.487**	.770**	.503**	.607**	.785**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.006	.000	.000	.000	.000	.000
	N	57	57	57	57	57	57	57	57	57

Z10	Z11	Z12	TOTAL	RATA2
1.000**	1.000**	1.000**	.587**	.587**
.000	.000	.000	.000	.000
59	59	59	57	57
1.000**	1.000**	1.000**	.546**	.546**
.000	.000	.000	.000	.000
59	59	59	57	57
1.000**	1.000**	1.000**	.545**	.545**
.000	.000	.000	.000	.000
59	59	59	57	57
1.000**	1.000**	1.000**	.360**	.360**
.000	.000	.000	.006	.006
59	59	59	57	57

1.000**	1.000**	1.000**	.487**	.487**
.000	.000	.000	.000	.000
59	59	59	57	57
1.000**	1.000**	1.000**	.770**	.770**
.000	.000	.000	.000	.000
59	59	59	57	57
.999**	.999**	.999**	.503**	.503**
.000	.000	.000	.000	.000
59	59	59	57	57
1.000**	1.000**	1.000**	.607**	.607**
.000	.000	.000	.000	.000
59	59	59	57	57
1.000**	1.000**	1.000**	.785**	.785**
.000	.000	.000	.000	.000
59	59	59	57	57
1	1.000**	1.000**	.547**	.547**
	.000	.000	.000	.000
59	59	59	57	57
1.000**	1	1.000**	.691**	.691**
.000		.000	.000	.000
59	59	59	57	57
1.000**	1.000**	1	.758**	.758**
.000	.000		.000	.000
59	59	59	57	57
.547**	.691**	.758**	1	1.000**
.000	.000	.000		.000
57	57	57	57	57
.547**	.691**	.758**	1.000**	1
.000	.000	.000	.000	
57	57	57	57	57

#### 4. Kinerja

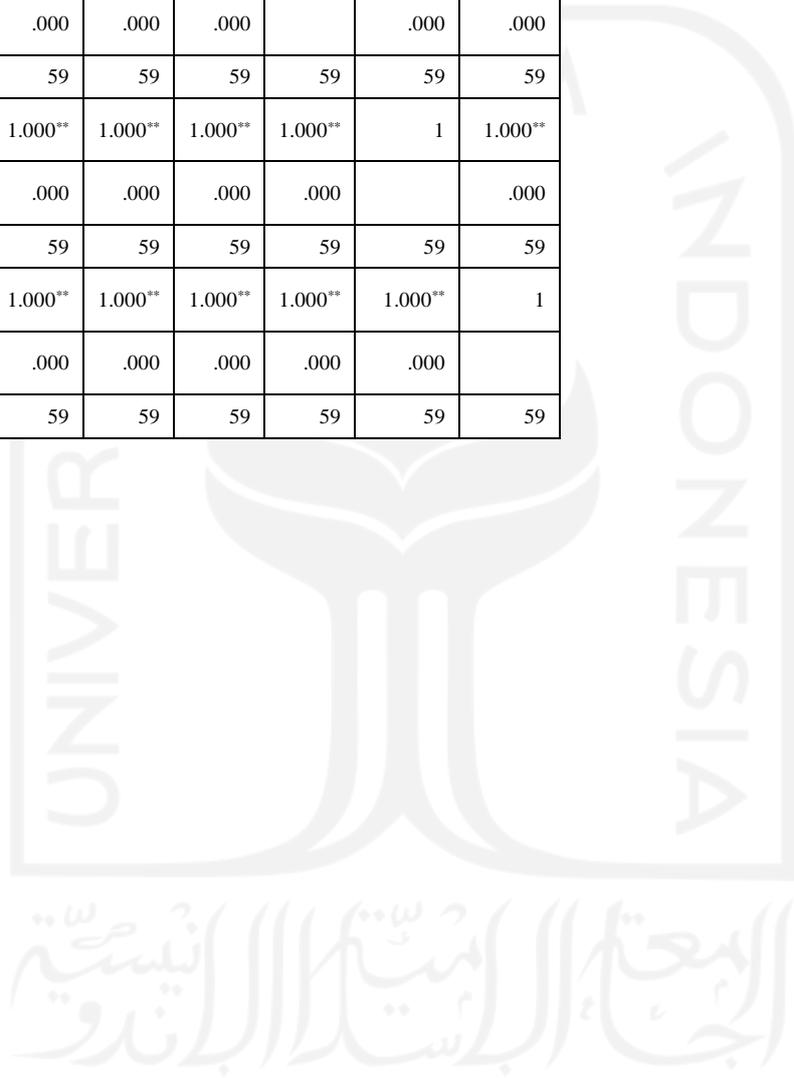
		Correlations								
		Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9
Y1	Pearson Correlation	1	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	59	59	59	59	59	59	59	59	59
Y2	Pearson Correlation	1.000**	1	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	59	59	59	59	59	59	59	59	59
Y3	Pearson Correlation	1.000**	1.000**	1	1.000**	1.000**	.999**	1.000**	1.000**	1.000**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	59	59	59	59	59	59	59	59	59
Y4	Pearson Correlation	1.000**	1.000**	1.000**	1	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	59	59	59	59	59	59	59	59	59
Y5	Pearson Correlation	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1	.999**	.999**	1.000**	1.000**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	59	59	59	59	59	59	59	59	59
Y6	Pearson Correlation	1.000**	1.000**	.999**	1.000**	.999**	1	1.000**	1.000**	1.000**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	59	59	59	59	59	59	59	59	59
Y7	Pearson Correlation	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	.999**	1.000**	1	1.000**	1.000**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	59	59	59	59	59	59	59	59	59
Y8	Pearson Correlation	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1	1.000**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	59	59	59	59	59	59	59	59	59
Y9	Pearson Correlation	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	

	N	59	59	59	59	59	59	59	59	59
Y10	Pearson Correlation	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	59	59	59	59	59	59	59	59	59
Y11	Pearson Correlation	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	59	59	59	59	59	59	59	59	59
Y12	Pearson Correlation	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	59	59	59	59	59	59	59	59	59
Y13	Pearson Correlation	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	59	59	59	59	59	59	59	59	59
Y14	Pearson Correlation	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	59	59	59	59	59	59	59	59	59
TOTAL	Pearson Correlation	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	59	59	59	59	59	59	59	59	59
RATA2	Pearson Correlation	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	59	59	59	59	59	59	59	59	59

Y10	Y11	Y12	Y13	Y14	TOTAL	RATA2
1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**
.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
59	59	59	59	59	59	59
1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**
.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000



59	59	59	59	59	59	59
1.000**	1.000**	1.000**	1	1.000**	1.000**	1.000**
.000	.000	.000		.000	.000	.000
59	59	59	59	59	59	59
1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1	1.000**	1.000**
.000	.000	.000	.000		.000	.000
59	59	59	59	59	59	59
1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1	1.000**
.000	.000	.000	.000	.000		.000
59	59	59	59	59	59	59
1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1.000**	1
.000	.000	.000	.000	.000	.000	
59	59	59	59	59	59	59



## Lampiran 4

### Hasil Uji Reliabilitas

#### 1. Keterampilan

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
1.000	9

#### 2. *Green Human Resource Management (GHRM)*

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
0.999	13

#### 3. Keterlibatan Karyawan

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
1.000	12

#### 4. Kinerja

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
1.000	14

## Lampiran 5

### Analisis Deskriptif

No.	Keterangan	Karakteristik	Jumlah
1	Jenis Kelamin	Laki-Laki	33
		Perempuan	24
	<b>Jumlah</b>		<b>57</b>
2	Usia	Kurang dari 25 tahun	20
		26-30 tahun	12
		31-35 tahun	12
		36-40 tahun	6
		Lebih dari 40 tahun	7
<b>Jumlah</b>		<b>57</b>	
3	Pendidikan Terakhir	SLTP/SMP/Sederajat	1
		SLTA/SMA/Sederajat	11
		Diploma	15
		Sarjana S1	27
		Sarjana S2	3
<b>Jumlah</b>		<b>57</b>	
4	Jabatan	Direktur Utama/Direktur Bidang	4
		Manajer/Asisten Manajer	9
		Officer	15
		Staff/Pelaksana	28
		Lain-Lain (Helper)	1
<b>Jumlah</b>		<b>57</b>	
5	Lama Bekerja	Kurang dari 1 tahun	17
		1 - 3 tahun	24
		4 - 5 tahun	6
		Lebih dari 5 tahun	8
<b>Jumlah</b>		<b>57</b>	

## Lampiran 6

### Dokumentasi Penelitian



**Gambar 6.1 Gerbang Masuk PT. Cahaya Perdana Transalam**

Sumber: Dokumentasi Peneliti, 2022



**Gambar 6.2 Halaman PT. Cahaya Perdana Transalam**

Sumber: Dokumentasi Peneliti, 2022



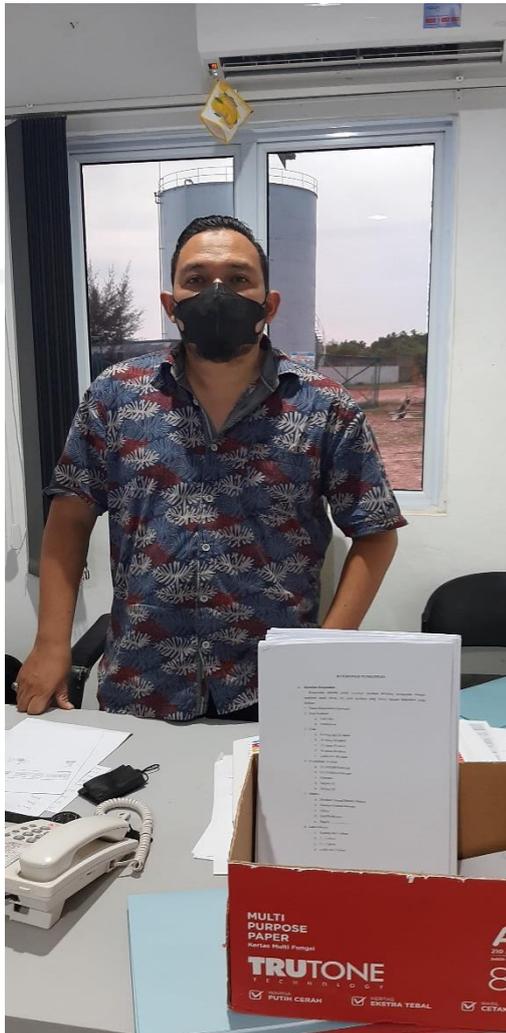
**Gambar 6.3 Pintu Masuk Lobby PT. Cahaya Perdana Transalam**

Sumber: Dokumentasi Peneliti, 2022



**Gambar 6.4 Ruang Lobby PT. Cahaya Perdana Transalam**

Sumber: Dokumentasi Peneliti, 2022



**Gambar 6.5 Pak Rahmat Selaku HRD PT. Cahaya Perdana Transalam & Kuesioner yang Sudah Selesai**

Sumber: Dokumentasi Peneliti, 2022

## Lampiran 7

### Biodata Peneliti



**Nama** : Rudiyanto Saseta Sitorus  
**Tempat, Tanggal Lahir** : Jakarta, 30 September 1997  
**Jenis Kelamin** : Laki-Laki  
**NIM** : 16311141  
**Perguruan Tinggi** : Univesitas Islam Indonesia  
**Fakultas** : Ekonomi  
**Jurusan** : Manajemen  
**Konsentrasi** : Sumber Daya Manusia  
**Alamat** : Jl. Ahmad Dahlan No. 52, Tanjung Riau,  
Kecamatan Sekupang, Kota Batam, Provinsi  
Kepulauan Riau

#### **Pendidikan Formal :**

1. 2003 – 2004 : TK Islam Riyadush Shalihin Nurul Huda
2. 2004 – 2010 : SD Negeri 001 Sekupang
3. 2010 – 2013 : SMP Negeri 3 Batam
4. 2013 – 2016 : SMA Negeri 1 Batam
5. 2016 – 2022 : Universitas Islam Indonesia

E-Mail : [rudiyanto396@gmail.com](mailto:rudiyanto396@gmail.com)