

**PENGARUH *GREEN TALENT MANAGEMENT* (GTM) TERHADAP PERILAKU  
KERJA INOVATIF DI MEDIASI PEMBERDAYAN PSIKOLOGIS PADA KARYAWAN  
PT HINDOLI (A *CARGILL COMPANY*)**



**Diajukan Oleh**

Ayu Fitriyani

22911011

**PROGRAM PASCASARJANA FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMI  
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAGEMENT  
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
YOGYAKARTA  
2024**

**PENGARUH *GREEN TALENT MANAGEMENT* (GTM) TERHADAP PERILAKU  
KERJA INOVATIF DI MEDIASI PEMBERDAYAN PSIKOLOGIS PADA KARYAWAN  
PT HINDOLI (A *CARGILL COMPANY*)**

TESIS S-2  
Program Magister Management



**Diajukan Oleh**

Ayu Fitriyani

22911011

**PROGRAM PASCASARJANA FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMI  
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAGEMENT  
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
YOGYAKARTA  
2024**

## PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Ayu Fitriyani

NIM : 22911011

Program Studi : Magister Management

Fakultas : Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia Yogyakarta

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis saya yang berjudul: Pengaruh *Green Talent Management (GTM)* Terhadap Perilaku Kerja Inovatif Dimediasi Pemberdayaan Psikologis Pada Karyawan PT Hindoli (*A Cargill Company*) merupakan hasil tulisan pribadi yang tidak mengandung plagiarisme dan tidak berisi materi yang dipublikasikan atau ditulis oleh orang lain, kecuali pada bagian-bagian tertentu yang digunakan sebagai acuan dengan tata cara yang telah dibenarkan secara ilmiah.

Apabila terbukti pernyataan ini tidak benar, maka penulis siap mempertanggungjawabkan sesuai hukum yang berlaku.

Yogyakarta, 2 Mei 2024



Ayu Fitriyani

## BERITA ACARA UJIAN TESIS

Pada hari Jumat tanggal 10 Mei 2024 Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia telah mengadakan ujian tesis yang disusun oleh :

**AYU FITRIYANI**

No. Mhs. : 22911011

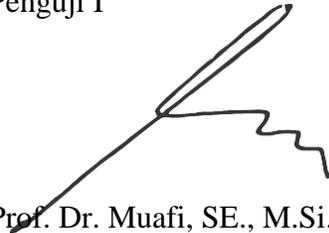
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Dengan Judul:

**PENGARUH GREEN TALENT MANAGEMENT (GTM) TERHADAP PERILAKU KERJA INOVATIF DIMEDIASI PEMBERDAYAAN PSIKOLOGIS PADA KARYAWAN PT HINDOLI (A CARGILL COMPANY)**

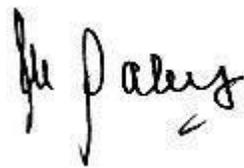
Berdasarkan penilaian yang diberikan oleh Tim Penguji,  
maka tesis tersebut dinyatakan **LULUS**

Penguji I



Prof. Dr. Muafi, SE., M.Si.

Penguji II



Dr. Majang Palupi, BBA., MBA.



Mengetahui

Ketua Program Studi Magister  
Manajemen

Anjar Priyono, SE., M.Si., Ph.D

HALAMAN PENGESAHAN



Yogyakarta,

Telah diterima dan disetujui dengan baik oleh :

Dosen Penguji I

Prof. Dr. Muafi, SE., M.Si.

Dosen Penguji II

Dr. Majang Pahagi, BBA., MBA.

## KATA PENGANTAR

Assalamualaikum Wr. Wb

Puji syukur atas kehadiran Allah SWT, karena atas segala rahmat dan hidayat-nyalah tesis ini dapat terselesaikan sebagaimana mestinya. Sholawat serta salam selalu tercurahkan kepada junjungan kita yakni Nabi Muhammad SAW, beserta para keluarganya, para sahabatnya yang selalu berpegang teguh sampai akhir zaman. Atas izin Allah SWT, akhirnya penulis dapat menyelesaikan penyusunan tesis yang berjudul “Pengaruh *Green Talent Management (GTM)* Terhadap Perilaku Kerja Inovatif Dimediasi Pemberdayaan Psikologis Pada Karyawan PT Hindoli (*A Cargill Company*)”. Tesis ini diajukan guna memenuhi persyaratan memperoleh gelar Magister Management, pada Program Studi Magister Management, Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa dalam penyusunan tesis ini bukan semata-mata hasil kerja keras penulis sendiri. Akan tetapi, dengan dukungan dan semangat dari berbagai pihak tesis ini dapat terselesaikan dengan baik karena adanya bantuan dan dukungan dari berbagai pihak. Untuk itu penulis menyampaikan ucapan terimakasih dan penghargaan setulus hati kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Muafi, SE., M.Si selaku Dosen Pembimbing yang telah berkenan membimbing, memberi saran, solusi, motivasi, do'a serta mengarahkan baik pemikiran maupun semangat sehingga tesis ini dapat terselesaikan dengan baik.
2. Ibu Dr. Majang Palupi, BBA., MBA selaku Dosen Penguji yang telah banyak memberikan saran dan solusi sehingga tesis ini dapat terselesaikan dengan baik.
3. Seluruh dosen serta staf akademik pascasarjana Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia.

4. Bapak Hartoyo selaku Mill Manajer PT Hindoli, Ibu Faradila Oktarina selaku *BC Associate* dan seluruh karyawan PT Hindoli, yang telah berkenan untuk membimbing dan membantu dalam mengumpulkan data penelitian.
5. Kedua orang tua tercinta, Ayahku (Junaidi) dan Ibuku (Suliyem) serta adik kandungku Lutfiya Nasla Sharfina dan seluruh keluarga besar yang telah senantiasa mendoakan dan memotivasi.
6. Teman-teman seperjuangan Magister Management UII angkatan 59 yang senantiasa memberikan dukungan dan motivasi sehingga tesis ini dapat terselesaikan.
7. Semua Pihak yang telah membantu dan mendukung dalam penelitian ini yang tidak dapat dituliskan satu persatu.

Tanpa dukungan mereka semua yang terlibat diatas, tesis ini hanyalah tulisan yang tidak bermakna dan tidak akan terwujud. Semoga bimbingan, dukungan dan motivasi yang diberikan dapat menjadi amal kebaikan dan mendapat ganjaran pahala dari Allah SWT. Penulis menyadari bahwa dalam penulisan tesis ini jauh dari kata sempurna, sehingga kritik dan saran yang membangun sangat di harapkan untuk perbaikan yang akan datang. Akhir kata penulis sampaikan, semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi semua pembaca dalam menambah pengetahuan.

Yogyakarta, 2 Mei 2024



Ayu Fitriyani

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN SAMPUL</b> .....	<b>i</b>
<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	<b>ii</b>
<b>PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME</b> .....	<b>iii</b>
<b>HALAMAN BERITA ACARA UJIAN</b> .....	<b>iv</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN</b> .....	<b>v</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>vi</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>viii</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>xi</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>xii</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	<b>xiii</b>
<b>ABSTRAK</b> .....	<b>xiv</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>xv</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	6
1.3 Pertanyaan Penelitian .....	7
1.4 Tujuan Penelitian .....	8
1.5 Manfaat Penelitian .....	8
<b>BAB II LANDASAN TEORI DAN KAJIAN PUSTAKA</b> .....	<b>10</b>
<b>2.1 Landasan Teori</b> .....	<b>10</b>
2.1.1 <i>Green Talent Management</i> .....	10
2.2.2 Pemberdayaan Psikologis .....	15
2.2.3 Perilaku Kerja Inovatif.....	20
<b>2.2 Penelitian Terdahulu</b> .....	<b>26</b>
2.2.1 <i>Green Talent Management</i> Terhadap Perilaku Kerja Inovatif.....	26

2.2.2	Pemberdayaan Psikologis Terhadap Perilaku Kerja Inovatif .....	33
2.2.3	Green Talent Management Terhadap Pemberdayaan Psikologis .....	42
2.2.4	<i>Green Talent Management</i> Terhadap Perilaku Kerja Inovatif .....	
	Melalui Pemberdayaan Psikologis .....	49
<b>2.3</b>	<b>Pengembangan Hipotesis .....</b>	<b>54</b>
2.3.1	Pengaruh <i>Green Talent Management (Green Soft TM dan Green Hard TM)</i> .. Terhadap Perilaku Kerja Inovatif .....	54
2.3.2	Pengaruh Pemberdayaan Psikologis Terhadap Perilaku Kerja Inovatif .....	56
2.3.3	Pengaruh <i>Green Talent Management (Green Soft TM dan Green Hard TM)</i> .. Terhadap Pemberdayaan Psikologis .....	57
2.3.4	Pengaruh <i>Green Talent Management (Green Soft TM dan Green Hard TM)</i> .. Terhadap Perilaku Kerja Inovatif Melalui Pemberdayaan Psikologis.....	58
<b>2.4</b>	<b>Model Penelitian.....</b>	<b>59</b>
<b>BAB III</b>	<b>METODE PENELITIAN .....</b>	<b>60</b>
3.1	Pendekatan .....	60
3.2	Lokasi Penelitian .....	60
3.3	Populasi dan Sample .....	61
3.4	Jenis dan Teknik Pengumpulan Data .....	62
3.4.1	Jenis Data .....	62
3.4.2	Teknik Pengumpulan Data.....	62
3.5	Definisi Oprasional Variabel Penelitian.....	63
3.5.1	Variabel Penelitian .....	63
3.5.2	Definisi Operasional.....	64
3.6	Metode Analisis Data .....	69
3.7	Uji Hipotesis .....	72
<b>BAB IV</b>	<b>HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>73</b>
4.1	Pengumpulan Data .....	73
4.2	Analisis Deskriptif .....	73
4.2.1	Analisis Karakteristik Responden .....	73
4.2.2	Analisis Deskriptif Variabel Penelitian .....	74

4.3 Analisis Structural Equation Model Menggunakan SMARTPLS .....	82
4.3.1 Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model) .....	82
4.3.2 Evaluasi Model Pengukuran (Inner Model) .....	89
4.4 Pengujian Hipotesis.....	91
4.4.1 Pengaruh Secara Langsung Antar Variabel Laten .....	92
4.4.2 Pengaruh Tidak Lansung Antar Variabel Laten.....	94
4.5 Pembahasan Hasil Penelitian .....	95
4.5.1 Pengaruh <i>Green Soft TM</i> terhadap Perilaku Kerja Inovatif .....	95
4.5.2 Pengaruh <i>Green Hard TM</i> terhadap Perilaku Kerja Inovatif .....	97
4.5.3 Pengaruh Pemberdayaan Psikologis terhadap Perilaku Kerja Inovatif.....	99
4.5.4 Pengaruh <i>Green Soft TM</i> terhadap Pemberdayaan Psikologis.....	101
4.5.5 Pengaruh <i>Green Hard TM</i> terhadap Pemberdayaan Psikologis.....	103
4.5.6 Pengaruh <i>Green Soft TM</i> terhadap Perilaku Kerja Inovatif dimediasi Pemberdayaan psikologis .....	105
4.5.7 Pengaruh <i>Green Hard TM</i> terhadap Perilaku Kerja Inovatif dimediasi Pemberdayaan psikologis .....	106
<b>BAB V PENUTUP.....</b>	<b>108</b>
5.1 Kesimpulan .....	108
5.2 Saran.....	110
5.3 Keterbatasan Penelitian dan Penelitian Yang Akan Datang .....	112
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>114</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>120</b>

## DAFTAR TABEL

<b>Tabel 2.1</b> Review Jurnal Pengaruh <i>Green Talent Management</i> Terhadap Perilaku Kerja ..... Inovatif .....	31
<b>Tabel 2.2</b> Review Jurnal Pengaruh Pemberdayaan Psikologis Terhadap Perilaku Kerja ..... Inovatif .....	40
<b>Tabel 2.3</b> Review Jurnal Pengaruh <i>Green Talent Management</i> Terhadap Pemberdayaan ..... Psikologis .....	47
<b>Tabel 2.4</b> Review Jurnal Pengaruh <i>Green Talent Management</i> Terhadap Perilaku Kerja ..... Inovatif dimediasi Pemberdayaan Psikologis.....	53
<b>Tabel 3.1</b> Skor Penilaian .....	63
<b>Tabel 3.2</b> Parameter Uji Validasi Dalam Model Pengukuran PLS .....	72
<b>Tabel 4.1</b> Hasil Pengembalian Kuesioner .....	73
<b>Tabel 4.2</b> Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	73
<b>Tabel 4.3</b> Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	73
<b>Tabel 4.4</b> Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	75
<b>Tabel 4.5</b> Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	76
<b>Tabel 4.6</b> Karakteristik Responden Berdasarkan Divisi Tempat Bekerja.....	76
<b>Tabel 4.7</b> Hasil Analisis Variabel <i>Green Soft Talent Management</i> .....	78
<b>Tabel 4.8</b> Hasil Analisis Variabel <i>Green Hard Talent Management</i> .....	79
<b>Tabel 4.9</b> Hasil Analisis Variabel Pemberdayaan Psikologis.....	80
<b>Tabel 4.10</b> Hasil Analisis Variabel Perilaku Kerja Inovatif .....	82
<b>Tabel 4.11</b> Nilai <i>Loading Factor</i> Konstruk Eksogen <i>Green Soft TM</i> .....	84
<b>Tabel 4.12</b> Nilai <i>Loading Factor</i> Konstruk Eksogen <i>Green Hard TM</i> .....	84
<b>Tabel 4.13</b> Nilai <i>Loading Factor</i> Konstruk Mediasi Pemberdayaan Psikologis .....	85
<b>Tabel 4.14</b> Nilai <i>Loading Factor</i> Konstruk Eksogen Perilaku Kerja Inovatif.....	85
<b>Tabel 4.15</b> Nilai Korelasi Antar Konstruk (Variabel).....	86
<b>Tabel 4.16</b> Hasil Nilai <i>Cross Loading</i> .....	87
<b>Tabel 4.17</b> Hasil Pengujian Reliabilitas Konstruk .....	89
<b>Tabel 4.18</b> Hasil Pengujian <i>R-Square</i> .....	90
<b>Tabel 4.19</b> Hasil Uji Pengaruh Langsung ( <i>Direct Effect</i> ) .....	92
<b>Tabel 4.20</b> Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung ( <i>Indirect Effect</i> ) .....	94

## DAFTAR GAMBAR

<b>Gambar 1.1</b> Pertumbuhan Konsentrasi <i>Green Skills</i> Dibidang Minyak dan Gas..... 2016-2023).....	4
<b>Gambar 2.1</b> Kerangka Penelitian.....	60
<b>Gambar 4.1</b> Struktural Model.....	83

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1.....	120
Lampiran 2.....	121
Lampiran 3.....	127
Lampiran 4.....	128

**Pengaruh *Green Talent Management* (GTM) Terhadap Perilaku Kerja Inovatif Dimediasi Pemberdayaan Psikologis Pada Karyawan PT Hindoli (A *Cargill Company*)**

**Ayu Fitriyani (22911011)**  
[fitriyaniayu700@gmail.com](mailto:fitriyaniayu700@gmail.com)

Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomika  
Universitas Islam Indonesia

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh *Green Talent Management* (GTM) seperti *Green Soft TM* dan *Green Hard TM* terhadap perilaku kerja inovatif dimediasi pemberdayaan psikologis. Penelitian ini menggunakan 150 sample yang diambil dari karyawan PT Hindoli Mill Sungai Lilin (*a cargil company*). Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan metode *Structural Equation Model* (SEM) yaitu *Partial Least Square* (PLS) dengan *software* SamrtPLS 4.0. Hasil yang didapatkan pada penelitian ini menunjukkan bahwa: (1) *Green Soft TM* tidak berpengaruh positif terhadap perilaku kerja inovatif, (2) *Green hard TM* berpengaruh positif terhadap perilaku kerja inovatif, (3) Pemberdayaan psikologis berpengaruh positif terhadap perilaku kerja inovatif, (4) *Green Soft TM* berpengaruh positif terhadap pemberdayaan psikologis, (5) *Green Hard TM* berpengaruh positif terhadap pemberdayaan psikologis, (6) *Green Soft TM* berpengaruh positif terhadap perilaku kerja inovatif dimediasi pemberdayaan psikologis, (7) *Green Hard TM* brpengaruh positif terhadap perilaku kerja inovatif dimediasi pemberdayaan psikologis.

**Kata Kunci** : *Green Talent Management*, *Green Soft TM*, *Green Hard TM*, Perilaku Kerja Inovatif, Pemberdayaan psikologis

**The Effect of Green Talent Management (GTM) on Innovative Work Behavior Mediated by Psychological Empowerment in Employees of PT Hindoli (A Cargill Company)**

**Ayu Fitriyani (22911011)**  
[fitriyaniayu700@gmail.com](mailto:fitriyaniayu700@gmail.com)

Master of Management Study Program, Faculty of Business and Economics  
Islamic University of Indonesia

**ABSTRACT**

This study aims to test and analyze the effect of Green Talent Management (GTM) such as Green Soft TM and Green Hard TM on innovative work behavior mediated by psychological empowerment. This study used 150 samples taken from employees of PT Hindoli Mill Sungai Lilin (a Cargill company). The data analysis used in this study used the Structural Equation Model (SEM) method, namely Partial Least Square (PLS) with SmartPLS 4.0 software. The results obtained in this study indicate that: (1) Green Soft TM has no positive effect on innovative work behavior, (2) Green Hard TM has a positive effect on innovative work behavior, (3) Psychological empowerment has a positive effect on innovative work behavior, (4) Green Soft TM has a positive effect on psychological empowerment, (5) Green Hard TM has a positive effect on psychological empowerment, (6) Green Soft TM has a positive effect on innovative work behavior mediated by psychological empowerment, (7) Green Hard TM has a positive effect on innovative work behavior mediated by psychological empowerment.

**Keywords:** *Green Talent Management, Green Soft TM, Green Hard TM, Innovative Work Behavior, Psychological Empowerment*

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Di era globalisasi saat ini, isu terkait dengan keberlanjutan organisasi dan perubahan iklim global menjadi perhatian khusus oleh perusahaan untuk mempertahankan bisnisnya dengan memperhatikan aspek lingkungan dalam operasionalnya. Hal ini didukung oleh regulasi pemerintah yang tertuang dalam Undang-Undang No 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas (UU PT) pasal 74 yang menerangkan bahwa perusahaan yang menjalankan kegiatan usaha di bidang atau berkaitan dengan sumber daya alam wajib melaksanakan tanggung jawab sosial dan lingkungan (Saputro *et al.* 2023). Adanya regulasi pemerintah tersebut menjadi langkah pemerintah dalam mengatasi masalah perubahan iklim global, deforestasi dan meningkatnya ketidakstabilan Revolusi Industri Keempat (4IR). Dengan adanya permasalahan dan regulasi pemerintah yang menekankan perusahaan untuk melaksanakan tanggungjawab sosial dan lingkungan maka diperlukan sebuah pemahaman tentang strategi operasi perusahaan kontemporer, yaitu strategi perusahaan yang befokus pada keberlanjutan dengan prinsip-prinsip pengelolaan yang berorientasi pada nilai dan tanggung jawab sosial perusahaan terhadap lingkungan (Bombiak & Marciniuk-Kluska, 2018).

Praktik ramah lingkungan menjadi bagian penting sebagai strategi perusahaan yang befokus pada keberlanjutan dalam sebuah perusahaan dan ilmu manajemen mencoba untuk menghubungkan kesadaran praktik ramah lingkungan yang berkelanjutan di kalangan karyawan. Karyawan ramah lingkungan (*green talent*) merupakan konsep terkait keberlanjutan, lingkungan, atau talenta yang berfokus pada solusi ramah lingkungan yang memiliki pola pikir dan keterampilan untuk mendorong keberlanjutan (Glen *et al.* 2009).

Dengan peran karyawan dalam praktik ramah lingkungan dapat membantu perusahaan untuk mencapai kinerja yang berkelanjutan dan mendapatkan keunggulan kompetitif (Umair *et al.* 2023).

Respon global terhadap peran sentral karyawan ramah lingkungan (*green talent*) dalam mencapai kinerja berkelanjutan dapat dilihat dari adanya tingkat pertumbuhan selama lima tahun terakhir dari tahun 2018-2023 yang menunjukkan peningkatan tren ketrampilan ramah lingkungan karyawan. Pertumbuhan ini dapat dilihat dari LinkedIn Economic Graph (2023), *Global Green Skills Report 2023* yang menyatakan bahwa jumlah talenta ramah lingkungan tumbuh 5,4 % per tahun selama periode 2018-2023, sementara jumlah pekerjaan yang membutuhkan talenta ramah lingkungan setidaknya 1 talenta tumbuh 9,2 %. Selain itu antara tahun 2022 dan 2023, jumlah talenta ramah lingkungan dalam angkatan kerja meningkat dengan rata-rata 12,3% sementara jumlah lowongan pekerjaan yang membutuhkan talenta ramah lingkungan tumbuh dua kali lipat lebih cepat dengan median 22,4%.

Pertumbuhan presentase tersebut membuktikan bahwa saat ini ketersediaan talenta ramah lingkungan gagal memenuhi permintaan global. Oleh karena itu praktik manajemen bakat dalam hal ini memerlukan pembaharuan menjadi manajemen bakat ramah lingkungan (*Green Talent Management*) (Gardas *et al.* 2019). Sebagai pembaharuan dari praktik *Talent Management* (TM), *Green Talent Management* (GTM) yang terdiri dari *green soft talent management* dan *green hard talent management* merupakan sebuah strategi organisasi yang ditujukan kepada sumber daya manusia tidak hanya sebatas perekrutan dan pengembangan karyawan, akan tetapi juga melibatkan proses mempertahankan karyawan yang berbakat untuk mencapai kinerja berkelanjutan dan mengembangkan sumber daya manusia ramah

lingkungan sehingga perusahaan memiliki talenta yang tepat dalam mempromosikan inisiatif ataupun operasional ramah lingkungan ditempat kerja (Umair *et al.* 2023).

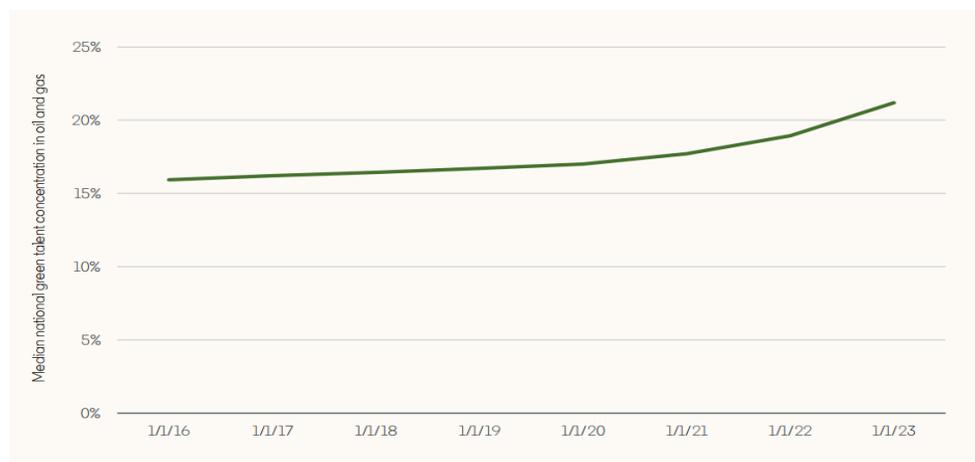
Praktek dari GTM yang mengelola karyawan sebagai sumber daya manusia secara holistic menjadi sebuah strategi perusahaan untuk dapat memastikan bahwa karyawan yang dimilikinya memiliki keterampilan dan motivasi untuk berinovasi. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Odugbesan *et al.* (2023) dan Umair *et al.* (2023) yang menyatakan bahwa GTM memiliki pengaruh yang positif terhadap perilaku kerja inovatif karyawan. Pengertian perilaku kerja inovatif sendiri menurut Carmeli *et al.* (2006) merupakan sebuah proses multi tahap seseorang untuk mengenali suatu masalah untuk menghasilkan sebuah ide-ide dan solusi yang baru untuk menyelesaikan sebuah permasalahan melalui model yang dapat diterapkan dan digunakan untuk kepentingan sebuah perusahaan. Pengaruh positif GTM terhadap perilaku kerja inovatif tersebut dibangun karena praktek GTM yang menghasilkan karyawan dengan kesadaran lingkungan yang tinggi akan cenderung lebih terbuka terhadap ide-ide inovatif yang mendukung praktik bisnis berkelanjutan, selain itu melalui GTM dapat mendorong keterlibatan karyawan dalam memberikan inisiatif dan proyek inovatif yang mendukung praktik keberlanjutan.

Sebagai sebuah konsep pembaharuan, tidak banyak penelitian sebelumnya yang membahas hubungan antara GTM terhadap perilaku kerja inovatif, begitupun peran dari pemberdayaan psikologis pada hubungan GTM terhadap perilaku kerja inovatif. Pemberdayaan psikologis merupakan salah satu faktor yang memiliki potensi tinggi untuk mempengaruhi tingkat inovasi yang lebih tinggi dari seorang karyawan (Krupah *et al.* 2021). Menurut Menon (1999) Pemberdayaan psikologis merupakan faktor yang mengacu pada pengalaman karyawan sebagai seorang individu yang memiliki kekuatan dan kendali atas

pekerjaanya, serta kompeten atau kemampuannya untuk mencapai tujuan kerja. Pemberdayaan psikologis merupakan salah satu faktor yang menjadi motivasi intrinsik dalam mendorong karyawan mampu memiliki pilihan memulai dan mengatur tindakan, mempunyai kemampuan melakukan pekerjaan dengan baik (*self-efficacy*), mampu memberikan dampak, dan kebermaknaan dalam pekerjaannya untuk mendorong perilaku kerja inovatif (Liu *et al.* 2019).

Dalam konteks dunia bisnis, tidak sedikit perusahaan yang memiliki perhatian pada kinerja berkelanjutan dengan menggunakan pendekatan secara holistic terhadap keberlanjutan perusahaan melalui sumber daya manusia yang dimilikinya. Salah satu perusahaan yang memiliki perhatian terhadap kinerja berkelanjutan adalah perusahaan di industri minyak dan gas. Perhatian tersebut dibuktikan dengan adanya pertumbuhan akan konsentrasi talenta ramah lingkungan. Berdasarkan data yang diperoleh dari data LinkedIn Economic Graph (2023), *Global Green Skills Report 2023*, menunjukkan bahwa terjadi pertumbuhan akan konsentrasi talenta ramah lingkungan di sektor industri minyak dan gas pada tahun 2023 sebesar 21 %. Pertumbuhan konsentrasi talenta ramah lingkungan di industri minyak dan gas tersebut terus bertumbuh dari tahun 2016-2023.

**Gambar 1.1** Pertumbuhan konsentrasi *green skills* dibidang minyak dan gas (2016-2023)



Sumber: LinkedIn Economic Graph. (2023). *Global Green Skills Report 2023*.

PT Hindoli merupakan perusahaan unit bisnis dari Cargill yang beroperasi di industri perkebunan dan pengelolaan minyak kelapa sawit terletak di Jl. Raya Palembang-Jambi Desa Teluk Kemang Kecamatan Sungai Lilin, Kabupaten Musi Banyuasin, Provinsi Sumatera Selatan. Sebagai perusahaan yang berfokus dalam memproduksi minyak kelapa sawit, PT Hindoli memiliki kaitan yang erat dengan deforestasi, dampak sosial, dan keberlanjutan lingkungan. PT Hindoli menghadapi tantangan untuk mengintegrasikan praktik bisnis yang ramah lingkungan dan berkelanjutan. Oleh karena itu PT Hindoli mengadopsi pendekatan secara holistic terhadap keberlanjutan perusahaan melalui sumber daya manusia yang dimilikinya. PT Hindoli menjadi salah satu perusahaan yang membutuhkan talenta ramah lingkungan dalam mencapai kinerja berkelanjutan perusahaan.

Adanya pertumbuhan akan konsentrasi talenta ramah lingkungan di industri minyak dan gas tersebut, PT Hindoli menjawabnya dengan menerapkan praktik keberlanjutan melalui praktek GTM. Meninjau praktik GTM yang terdapat di PT Hindoli, berdasarkan hasil observasi awal menunjukkan bahwa PT Hindoli mempunyai komitmen kuat terhadap keberlanjutan, hal ini dibuktikan dengan adanya upaya perusahaan untuk melibatkan karyawan dalam inisiatif-inisiatif yang mendukung kelestarian lingkungan, seperti pelatihan dan pengembangan karyawan yang menekankan keterampilan dan pengetahuan, serta membangun budaya perusahaan yang peduli terhadap lingkungan dan keberlanjutan. Komitmen tersebut juga dapat dilihat dari pencapaian yang didapatkan oleh perusahaan sebagai salah satu perusahaan yang mendapatkan penghargaan Program Penilaian Peringkat Kinerja Perusahaan (PROPER) oleh Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan (KLHK) pada tahun 2019-2020, penghargaan Industri Hijau dari tahun 2016-2023 oleh Kementerian Perindustrian pada tahun 2016-2023 dan penghargaan *Green Location-Zero Reportable Injury*

dari CPT Sumatera. Dari semua penghargaan yang didapatkan oleh PT Hindoli tersebut merupakan sebuah bukti bahwa perusahaan memiliki komitmen yang tinggi terhadap lingkungan dan keberlanjutan perusahaan. Selain itu juga didukung dengan adanya dukungan penuh karyawan dalam meningkatkan produktivitas dan inovasi yang memperkuat reputasi perusahaan.

Berdasarkan fenomena yang terjadi di PT Hindoli, dapat diketahui bahwa PT Hindoli memiliki konsentrasasi terhadap keberlanjutan perusahaan yang berfokus pada sumber daya manusia sebagai asset penting perusahaan. PT Hindoli meyakini akan peran kritis seorang karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan. Dalam konteks ini PT Hindoli telah mengimplementasikan strategi yang mengedepankan pengelolaan karyawan untuk mencapai keberlanjutan, pemberdayaan psikologis, serta memperkuat budaya kerja yang mendorong kreativitas karyawan. Oleh karena itu penelitian ini dilakukan untuk menguji dan menganalisis pengaruh *Green Talent Management* (GTM) terhadap perilaku kerja inovatif dimediasi pemberdayaan psikologis pada karyawan PT Hindoli (*A Cargill Company*). Dengan adanya temuan dari penelitian ini nantinya akan berkontribusi sebagai referensi kebijakan perusahaan serta berkontribusi pada literatur yang ada, dimana tidak banyak ditemukan khususnya di Indonesia penelitian yang mengkaji pembaharuan dari konsep *talent management* yaitu GTM serta pengaruhnya terhadap perilaku kerja inovatif karyawan yang dimediasi oleh pemberdayaan psikologis karyawan.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang penelitian, identifikasi masalah yang diajukan pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Pentingnya penerapan praktik *Green Talent Management* (GTM) oleh perusahaan, hal ini disebabkan ketersediaan talenta ramah lingkungan gagal memenuhi permintaan global yang melonjak, hal ini dapat dilihat dari data LinkedIn Economic Graph (2023), *Global Green Skills Report 2023* yang menyatakan bahwa antara tahun 2022 dan 2023, jumlah talenta ramah lingkungan dalam angkatan kerja meningkat dengan rata-rata 12,3% sementara jumlah lowongan pekerjaan yang membutuhkan talenta ramah lingkungan tubuh dua kali lipat dengan median 22,4%.
2. Pemberdayaan psikologis karyawan PT Hindoli tinggi, disebabkan karena komitmen PT Hindoli untuk melibatkan karyawan dalam aspek-aspek penting perusahaan, serta komitmen perusahaan dalam mensejahterakan karyawan dengan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pemberdayaan psikologis melalui berbagai inisiatif seperti, memastikan karyawan merasa dihargai, termotivasi, dan memiliki rasa kepemilikan terhadap pekerjaan mereka.
3. Perilaku kerja inovatif karyawan PT Hindoli tinggi, hal ini disebabkan karena komitmen PT Hindoli untuk melibatkan karyawan dalam inisiatif-inisiatif yang mendukung kelestarian lingkungan, hal ini dapat dilihat dari penerapan pelatihan, pengembangan dan budaya organisasi yang peduli terhadap lingkungan dan keberlanjutan.

### **1.3 Pertanyaan Penelitian**

Berdasarkan uraian sebelumnya, maka permasalahan dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah *green soft TM* berpengaruh positif terhadap perilaku kerja inovatif?
2. Apakah *green hard TM* berpengaruh positif terhadap perilaku kerja inovatif?

3. Apakah pemberdayaan psikologis berpengaruh positif terhadap perilaku kerja inovatif?
4. Apakah *green soft TM* berpengaruh positif terhadap pemberdayaan psikologis?
5. Apakah *green hard TM* berpengaruh positif terhadap pemberdayaan psikologis?
6. Apakah pemberdayaan psikologis memediasi hubungan antara *green soft TM* terhadap perilaku kerja inovatif?
7. Apakah pemberdayaan psikologis memediasi hubungan antara *green hard TM* terhadap perilaku kerja inovatif?

#### **1.4 Tujuan Penelitian**

Tujuan yang akan dicapai dalam penelitian ini yaitu:

1. Untuk menguji dan menganalisis hubungan *green soft TM* berpengaruh positif terhadap perilaku kerja inovatif.
2. Untuk menguji dan menganalisis hubungan *green hard TM* berpengaruh positif terhadap perilaku kerja inovatif.
3. Untuk menguji dan menganalisis hubungan pemberdayaan psikologis berpengaruh positif terhadap perilaku kerja inovatif.
4. Untuk menguji dan menganalisis hubungan *green soft TM* berpengaruh positif terhadap pemberdayaan psikologis.
5. Untuk menguji dan menganalisis hubungan *green hard TM* berpengaruh positif terhadap pemberdayaan psikologis.
6. Untuk menguji dan menganalisis hubungan pemberdayaan psikologis memediasi hubungan antara *green soft TM* terhadap perilaku kerja inovatif.

7. Untuk menguji dan menganalisis hubungan pemberdayaan psikologis memediasi hubungan antara *green hard TM* terhadap perilaku kerja inovatif.

## **1.5 Manfaat Penelitian**

### **1. Bagi Perusahaan**

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat digunakan oleh perusahaan sebagai bahan pertimbangan sekaligus menjadi referensi untuk kebijakan perusahaan dalam menerapkan strategi bisnis yang fokus pada peran dari GTM terhadap perilaku kerja inovatif sekaligus dampak dari pemberdayaan psikologis. Dengan mengetahui hubungan diantara GTM, perilaku kerja inovatif serta pemberdayaan psikologis dapat membantu perusahaan dalam mencapai kinerja berkelanjutan dengan pemberdayaan SDM yang dimilikinya.

### **2. Bagi Keilmuan**

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan ilmu manajemen, khususnya ilmu manajemen sumber daya manusia untuk dijadikan bahan referensi dan menjadi salah satu bahan perbandingan dari hasil penelitian-penelitian terdahulu yang berkaitan dengan GTM, perilaku kerja inovatif dan pemberdayaan psikologis.

### **3. Bagi Peneliti**

Manfaat penelitian bagi penulis dapat dijadikan sebagai sebuah sarana untuk mengimplementasikan teori maupun materi perkuliahan terkait dengan manajemen SDM dalam praktik yang terjadi dilapangan. Selain itu hasil dari penelitian ini juga diharapkan mampu memberikan tambahan wawasan bagi penulis mengenai faktor yang dapat mempengaruhi perilaku kerja inovatif melalui peran dari GTM dan pemberdayaan psikologis.

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA DAN LANDASAN TEORI**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 *Green Talent Management***

###### **A. Pengertian *Green Talent Management***

*Green talent management* (GTM) merupakan sebuah konsep yang muncul dari pembaharuan dari konsep *talent management* (TM). Pembaharuan tersebut dilatarbelakangi oleh fenomena dimana para pimpinan organisasi meghadapi tantangan untuk mempertahankan karyawan berbakat yang dimilikinya untuk mengatasi peningkatan dalam ketidakstabilan akibat revolusi industri keempat (4IR), kemajuan teknologi pintar, oprasional menggunakan robot (*robotic*), kecerdasan buatan (AI) , algorithms (STARA), dan digitalisasi (Brougham and Haar, 2018). Selain itu menurut (Gardas *et al.* 2019), konseptualisasi *talent management* (TM) sebelumnya memerlukan pembaruan dalam konteks menuju keberlanjutan yaitu “kelestarian lingkungan” kontemporer, serta perlunya praktik TM untuk fokus pada program pengembangan sumber daya manusia yang ramah lingkungan (*green TM*), sehingga dapat menarik, membina, mempertahankan dan menyebarkan talenta yang tepat untuk memajukan “inisiatif ramah lingkungan” di tempat kerja.

*Green talent* merupakan unsur utama dari konsep GTM yang merupakan sebuah konsep pembaharuan dari konsep *talent management* sebelumnya. Pengertian dari talenta ramah lingkungan (*green talen*) telah di definisikan oleh beberapa para ahli untuk memahami pengertian lebih lanjut tentang GTM.

Pengertian dari *green talent* dapat mengacu pada sejumlah konsep terkait keberlanjutan, lingkungan, atau talenta yang berfokus pada solusi ramah lingkungan. Selain itu pengertian dari *green talent* merujuk pada seorang karyawan yang memiliki pola pikir dan keterampilan untuk mendorong keberlanjutan (Glen *et al.* 2009).

Menurut Torres-salazar *et al.* (2016) talenta ramah lingkungan adalah orang-orang yang memiliki komitmen terhadap lingkungan yang ditunjukkan melalui cara hidup mereka dalam melestarikan alam. Sedangkan dalam konteks organisasi, talenta ramah lingkungan (*green talent*) adalah kombinasi dari pengembangan kemampuan atau keahlian khusus yang dimiliki oleh angkatan kerja dan pembangunan berkelanjutan yang berwawasan lingkungan (Song & Xie, 2020). Dalam konteks organisasi pembahasan mengenai *green talent* ini berhubungan dengan manajemen sumber daya manusia ramah lingkungan yang dapat didefinisikan sebagai sebuah sistem manajemen efektif untuk menggabungkan manajemen lingkungan dan kinerja yang berkelanjutan (Siddiquee *et al.* 2022).

Melalui pemahaman *green talent* sebagai individu atau kelompok orang yang memiliki keahlian atau bakat dalam mengembangkan solusi inovatif untuk tantangan lingkungan atau berkontribusi pada pembangunan berkelanjutan, maka menurut Gardas *et al.* (2019) konsep dari GTM dapat diartikan sebagai sebuah praktik dari *talent management* (TM) yang berfokus pada praktik yang secara sistematis menarik, mengembangkan serta mempertahankan talenta yang mendorong kelestarian lingkungan. GTM merupakan sebuah konsep yang mengacu

pada kontribusi kebijakan dan aktivitas pengelolaan sumber daya manusia mengenai keberlanjutan perusahaan (Al-Eraky *et al.* 2016). Praktik GTM yang berfokus pada pengelolaan serta mempertahankan karyawan yang dapat digunakan sebagai sebuah strategi dalam mewujudkan praktik bisnis ramah lingkungan (Ma *et al.* 2023).

Berdasarkan beberapa penjelasan dari para ahli tentang *green talent* dan GTM maka dapat disimpulkan bahwa GTM merupakan sebuah pendekatan dari manajemen sumber daya manusia dalam mengelola karyawan yang memiliki kesadaran dan kapasitas untuk melaksanakan praktik bisnis yang berkelanjutan, dengan tujuan untuk menciptakan karyawan yang tidak hanya kompeten dalam pekerjaannya, namun juga sadar dan peduli pada dampak lingkungan dan aktivitas pekerjaan.

## **B. Indikator *Green Talent Management***

Pada konsep *talent management* (TM) secara umum (*general*) terdapat 2 indikator yang digunakan yaitu, *soft TM* dan *hard TM*. Menurut (Macfarlane *et al.* 2012) *Soft TM* mengacu pada aspek kemanusiaan yang mendukung pengembangan talenta individu dengan meningkatkan komitmen organisasi melalui komunikasi, motivasi kerja, dan kepemimpinan. Sedangkan *hard TM* memandang seseorang sebagai sumber daya penting yang difokuskan pada sistem kinerja dan pengendalian talenta individu untuk mendapatkan keunggulan kompetitif yang sukses. Dengan menggunakan dua pendekatan tersebut, organisasi dapat memastikan bahwa mereka memiliki karyawan yang tidak hanya memiliki keterampilan teknis yang diperlukan, namun juga keterampilan interpersonal dan

kepemimpinan yang penting untuk kesuksesan jangka panjang atau keberlanjutan sebuah organisasi.

Berlandaskan pada indikator dari *talent management* secara general tersebut maka, indikator dari GTM menurut Ogbeibu *et al.* (2022) dirumuskan kedalam 2 indikator yang sama dengan berfokus pada ketrampilan hijau, yaitu *green hard TM* dan *green soft TM*.

### **1. *Green soft Talent Management***

*Green soft TM* merupakan aspek humanistik dalam *talent management (TM)* yang meliputi pengembangan dan pemeliharaan talenta dengan meningkatkan komitmen organisasi melalui komunikasi yang efektif, pengakuan peran talenta dalam proses pengambilan keputusan, penghargaan intrinsic, dimana dengan hal tersebut dapat memicu talenta untuk melakukan inisiatif ekologi tertentu guna melestarikan lingkungan (Gardas *et al.* 2019).

Dalam menerapkan nilai-nilai *green soft TM*, faktor kontekstual seperti budaya organisasi hierarkis menjadi sebuah pertimbangan yang harus diperhatikan. Oleh karena itu, kebijakan harus ditekankan untuk mendorong terbentuknya nilai-nilai seperti komunikasi yang efektif, inklusivitas talenta, dukungan untuk kesejahteraan talenta yang mencerminkan praktik GTM dalam organisasi (Ogbeibu *et al.* 2022). Berdasarkan penjelasan tersebut maka dapat disimpulkan bahwa fokus dari *green soft TM* terdapat pada pengembangan keterampilan interpersonal karyawan yang didasarkan pada konteks keberlanjutan.

## 2. *Green Hard Talent Management*

Berbeda dengan *green soft TM*, *green hard TM* lebih berfokus pada pengelolaan ketrampilan karyawan yang di dasarkan pada keahlian teknis dalam konteks keberlanjutan. *Green hard TM* merupakan indikator lain dari GTM selain *green soft TM*. Jika pada *green soft TM* perusahaan berfokus pada pengelolaan SDM dengan cara meningkatkan komitmen, berbeda dengan *green hard TM* yang lebih berfokus dengan orientasi pada target pasar dengan memandang karyawan sebagai sumber daya penting yang perlu untuk dikelola dan dikendaikan secara baik yaitu secara efektif dan efisien.

Praktik dari *green hard TM* didorong oleh nilai-nilai mekanistik yang berfokus pada efisiensi dan produktivitas dalam manajemen sumber daya manusia (Hendriarti *et al.* 2023) melalui sistem pengendalian kinerja yang ketat, budaya organisasi hierarki, serta stuktur kerja yang birokrasi dengan tujuan untuk meningkatkan keunggulan kompetitif sekaligus mendorong kemampuan karyawan untuk mengembangkan ide atau kemampuan dalam konteks kelestarian lingkungan (Adeosun & OHIANI, 2020).

### C. Pengukuran *Green Talent Management*

Pengukuran GTM melalui indikator *green soft TM* dan *green hard TM* telah di kembangkan oleh Ogbeibu *et al.* (2022) berdasarkan pada literature terdahulu oleh Bui and Chang (2018) yang mengukur *perceived soft talent management practices* dan *perceived hard talent management practices* menggunakan 8 item.

Selanjutnya dalam pengembangan item pengukuran tersebut juga didasarkan pada penelian dari Gardas *et al.* (2019) yang mengidentifikasi hambatan *TM*, menetapkan hubungan timbal balik, mengidentifikasi hambatan yang signifikan, dan mengkategorikan hambatan ke dalam kelompok sebab-akibat. Selain didasarkan pada konsep *TM* secara general, pengembangan item pengukuran *GTM* oleh Ogbeibu *et al.* (2022) tersebut juga didasarkan pada penelitian Glen *et al.* (2009) tentang *green talent*.

Pada penelitian ini, penulis mengadopsi pengukuran *green soft TM* dan *green hard TM* oleh Ogbeibu *et al.* (2022) dengan menggunakan 7 item pada *green soft TM* dan 7 item pada *green hard TM*. Contoh item untuk *green soft TM* adalah “Organisasi saya peduli dengan kesejahteraan saya dan menawarkan banyak dukungan untuk kesejahteraan saya ketika melaksanakan inisiatif yang berfokus pada lingkungan”. Selanjutnya untuk contoh item *green hard TM* adalah “Organisasi saya menawarkan sistem penilaian kinerja yang ketat untuk mendorong inisiatif ramah lingkungan”.

## **2.1.2 Pemberdayaan Psikologis**

### **A. Pengertian Pemberdayaan Psikologis**

Menurut Spreitzer (1995) pemberdayaan psikologis didefinisikan sebagai sebuah konstruk motivasi yang diartikan dalam 4 kognisi yaitu, makna, kompetensi, penentuan nasib sendiri, dan dampak. Dengan keempat kognisi tersebut dapat mencerminkan orientasi aktif dengan membentuk peran dan konstruk kerjanya. Menon (1999) memperkenalkan pemberdayaan psikologis sebagai sebuah keadaan kognitif individu yang ditandai dengan rasa kontrol yang dirasakan, kompetensi,

dan internalisasi tujuan. Selanjutnya menurut pandangan Thomas & Velthouse, (1990) konsep dari pemberdayaan tidak dapat hanya berfokus pada satu dimensi seperti *self-efficacy*, akan tetapi mereka mendefinisikan pemberdayaan sebagai seperangkat kognisi yang mampu membantu menciptakan orientasi aktif terhadap pekerjaan yang mereka miliki. Menurut Lee *et al.* (2011) Pemberdayaan psikologis di tempat kerja memiliki hubungan dengan hasil pekerja karyawan dengan memperhatikan interaksi antar orang dan lingkungan kerja, dimana dengan mempertimbangkan lingkungan kerja akan berpengaruh dalam meningkatkan atau menghambat rasa pemberdayaan dalam diri masing-masing pekerja.

Konsep dari pemberdayaan psikologis tidak hanya dapat di persepsikan dalam konteks organisasi, pemberdayaan psikologi juga dapat di persepsikan dalam berbagai situasi dan konteks seperti organisasi dan pekerjaan, pendidikan, kesehatan, serta masyarakat dan social. Dalam bidang kesehatan, menurut Ibrahim (2023) pemberdayaan psikologi dapat terlihat melalui persepsi seorang perawat sebagai individu mengenai nilai dan pengakuan yang diberikan pada pekerjaan mereka, serta kontribusi mereka terhadap proses perawatan. Sedangkan dalam konteks organisasi pemberdayaan psikologis dapat diartikan sebagai sebuah keyakinan atau perasaan karyawan bahwa mereka mampu dan mempunyai kebebasan untuk melakukan sesuatu sesuai bidangnya.

Berdasarkan definisi dari pemberdayaan psikologis oleh para ahli dan pengertian dari pemberdayaan psikologis dari berbagai situasi dan konteks, maka dapat disimpulkan bahwa pemberdayaan psikologis merujuk pada suatu kondisi dimana seorang individu mengalami peningkatan dalam kepercayaan diri,

pengendalian diri dan kemampuan individu dalam mengelola atau mengendalikan lingkungannya yang dimanifestasikan kedalam empat kognisi, yaitu *meaning*, *competence*, *self-determination*, dan *impact*, yang mencerminkan tujuan seseorang dalam pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya.

## **B. Indikator Pemberdayaan Psikologis**

Dalam menciptakan keseluruhan dari konstruk pemberdayaan psikologi untuk menghasilkan efektivitas, kepuasan dan rendahnya tekanan pekerjaan, maka terdapat empat indikator dari pemberdayaan psikologi yang digunakan oleh Spreitzer *et al.* (1995) yaitu:

### **1. *Meaning***

*Meaning* melibatkan hubungan antara kebutuhan peran kerja seseorang terhadap keyakinan, sikap, nilai, dan perilakunya. Hal ini tidak hanya melibatkan kepedulian intrinsik terhadap pekerjaan, namun juga faktor eksternal yang mempengaruhi kognisi seseorang mengenai apa yang mereka rasakan (George & Zakkariya 2018). Dimensi *meaning* ini akan tercipta ketika individu atau karyawan merasakan bahwa pekerjaan yang meruapakan tanggungjawab mereka memiliki arti penting, dimana pekerjaan dirasakan penting ketika tujuan dari pekerja tersebut terlaksana sesuai dengan standar yang ditentukan. Tingginya tingkat kebermaknaan dalam pekerjaan akan meningkatkan komitmen afektif karena mencerminkan kesesuaian antara pekerjaan individu peran dan nilai-nilai mereka sendiri (Ochoa Pacheco *et al.* 2023).

## **2. Competence**

Indikator kompetensi mencakup keyakinan terhadap kemampuan seseorang dalam melakukan tugas di tempat kerja, yang dapat dianggap sebagai rasa efikasi diri Spreitzer (1995). Ketika efikasi diri seseorang tinggi, maka mereka akan lebih bertekad untuk mencapai tujuan yang sulit, selain itu mereka akan lebih bertekad untuk berhasil ketika tugas tidak terselesaikan (Goodale *et al.* 1997). Ketika kompeten di hubungkan dengan efikasi diri, maka dimensi ini dapat diartikan sebagai sebuah keyakinan pada kemampuan yang dimiliki seseorang untuk melakukan pekerjaannya atau untuk memenuhi persyaratan situasional tertentu.

Agar seorang karyawan sebagai individu merasa diberdayakan maka mereka harus memiliki kemampuan atau rasa efektivitas pribadi yang tinggi. Dimensi kompetensi ini mencerminkan penguasaan peran, yang tidak hanya mencakup penyelesaian tugas yang diberikan tetapi juga penanganan peran nonrutin dalam situasi terkait.

## **3. Self-determination**

Menurut Spreitzer (1995) *self determination* diartikan sebagai otonomi atau hak dari seseorang dalam melaksanakan pekerjaan dan kemampuan seseorang untuk memilih bagaimana perilaku mereka dalam berbagai situasi terkait pekerjaan. *self determination* mencerminkan rasa kebebasan tentang bagaimana individu melakukan pekerjaannya sendiri. *self determination* mempertahankan gagasan tentang memiliki otonomi

dan kebebasan dalam pendekatan mereka terhadap tanggung jawab yang mereka miliki (Ibrahim, 2023). Singkatnya *self-determination* dapat diartikan sebagai sebuah kendali seseorang atas perilakunya sendiri (George & Zakkariya, 2018).

#### 4. *Impact*

*Impact* merupakan sejauh mana seorang individu memiliki kendali atas hasil organisasi (George & Zakkariya, 2018). *Impact* mengacu pada pekerjaan seseorang sebagai individu dilibatkan dalam mencapai tujuan tugas dan sejauh mana individu tersebut yakin bahwa dia mampu mempengaruhi hasil organisasi. Pemahaman ini sejalan dengan pendapat Spreitzer (1995) yang menyatakan bahwa dampak (*impact*) mengacu pada sejauh mana seseorang dapat mempengaruhi peristiwa dan hasil kerja dalam suatu organisasi, dan sejauh mana seseorang yakin bahwa mereka dapat mempengaruhi hasil strategis, manajemen, dan operasi tempat kerja.

Seorang individu dengan keempat komponen dalam pemberdayaan tersebut akan memiliki kemampuan untuk mengontrol, mengelola, dan memilih cara untuk menyelesaikan suatu pekerjaannya, yang akan menguntungkan dirinya secara pribadi maupun keuntungan untuk organisasi (Spreitzer, 1995). Keempat dimensi ini bersama-sama menunjukkan orientasi aktif dibandingkan orientasi pasif terhadap fungsi kerja. Orientasi proaktif adalah orientasi di mana karyawan sebagai individu membentuk peran dan situasi kerjanya serta merasa mampu untuk melakukan (George & Zakkariya, 2018).

Hasil dari penggunaan indikator ini didukung oleh para peneliti yang juga menggunakan indikator serupa seperti kebermaknaan, kompetensi, determinasi diri dan dampak untuk mempengaruhi perilaku kerja inovatif Aldabbas *et al.* (2021), keterlibatan kerja Nwachukwu *et al.* (2022), kepuasan kerja Da Cruz *et al.* (2022).

### **C. Pengukuran Pemberdayaan Psikologis**

Pemberdayaan psikologi dapat diukur dengan menggunakan pengukuran oleh Spreitzer 1995 untuk mengukur empat komponen pemberdayaan, dimana skala tersebut merupakan sebuah pengembangan dari model Thomas dan Velthous, dengan mengganti nama indikator kebermaknaan menjadi makna dan indikator pilihan diubah namanya menjadi *self-determination* (George and Zakkariya (2018)). Skala ini mengukur komponen dasar *psychological empowerment* oleh Spreitzer yaitu *competence, impact, self-determination* dan *meaning*.

Pengukuran pemberdayaan psikologi menurut Spreitzer (1995) terdiri dari 12 item yang terdiri dari tiga item untuk mengukur meaning, tiga item untuk mengukur self-efficacy dan enam item untuk mengukur influence. Pada penelitian ini, penulis mengadopsi pemberdayaan psikologis yang dikembangkan oleh Spreitzer (1995) melalui indikator *meaning, competence, self-determination, dan impact* hasil dari pengembangan model oleh Thomas dan Velthous.

## **2.2.3 Perilaku Kerja Inovatif**

### **A. Pengertian Perilaku Kerja Inovatif**

Perilaku kerja inovatif merupakan salah satu faktor yang harus dimiliki oleh setiap individu sebagai seorang pemimpin organisasi ataupun individu sebagai karyawan dengan tujuan untuk menanamkan sikap inovatif pada dirinya

(Effendy & Sukmarani, 2022). Menurut Kanter dalam (Srirahayu *et al.* 2023) menjelaskan bahwa ada empat tugas utama inovasi yaitu, penciptaan ide dan aktivasi penggerak inovasi, pembentukan koalisi dan perolehan kekuatan yang diperlukan untuk memproyeksikan gagasan menjadi kenyataan, realisasi ide dan produksi inovasi, mengubah ide menjadi model produk atau rencana atau prototipe yang dapat digunakan, transfer atau difusi, penyebaran model-komersialisasi produk, adopsi ide.

Pengertian tentang perilaku kerja inovatif telah diperkenalkan oleh beberapa para ahli. Menurut Spreitzer (1995) perilaku inovatif merupakan cerminan dari penciptaan sesuatu yang berbeda dengan berorientasi pada perubahan yang terjadi karena melibatkan penciptaan produk, layanan, ide ataupun proses baru. Selanjutnya menurut Carmeli *et al.*, (2006) perilaku inovatif merupakan sebuah proses multi tahap seseorang untuk mengenali suatu masalah, yang dengan hal tersebut akan menghasilkan sebuah ide-ide dan solusi yang baru untuk menyelesaikan sebuah permasalahan tersebut dengan menghasilkan prototype atau model yang dapat diterapkan dan digunakan untuk kepentingan sebuah organisasi.

Berdasarkan pengertian perilaku kerja inovatif oleh beberapa para ahli maka dapat diketahui bahwa perilaku kerja inovatif berkaitan dengan pengembangan, adopsi, dan penerapan ide-ide baru untuk produk, teknologi, dan metode kerja oleh karyawan yang dianggap sebagai faktor penting dalam keberhasilan organisasi untuk efektivitas dan kelangsungan hidup organisasi, yang pada akhirnya mengarah pada pengembangan organisasi yang berkelanjutan.

## **B. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Perilaku Kerja Inovatif**

Menurut Li & Zheng (2014) faktor yang mempengaruhi perilaku kerja inovatif terbagi menjadi dua kategori besar yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal adalah faktor yang mengacu pada sifat pribadi seseorang yang inovatif dan kemampuannya dalam mempengaruhi inovasi. Sedangkan faktor eksternal adalah faktor yang mengarah pada lingkungan kerja yang terdiri dari lingkungan tim kerja dan pemimpin. Berikut penjelasan faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi perilaku kerja inovatif karyawan menurut Li & Zheng (2014):

### **1. Faktor Internal**

#### **a. Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasional mengacu pada suatu keadaan mental dimana karyawan bersedia mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi, menunjukkan tujuan karyawan mengapa tetap bekerja. Adanya komitmen organisasi sebagai komitmen emosional positif seorang karyawan ini dihasilkan dari motivasi internal individu yang bermanfaat untuk seorang karyawan dapat meningkatkan efisiensi dalam bekerja serta.

#### **b. Modal Psikologi**

Faktor ini akan berhubungan dengan ranah psikologi yang menunjukkan adanya kondisi psikologi positif yang menekankan pada kepercayaan diri, sikap yang optimis, dan juga ketahanan.

## **2. Faktor Eksternal**

### **a. Iklim Organisasi**

faktor ini termasuk kedalam konsep advokasi, evaluasi dan insentif, pelatihan, komunikasi dan kerjasama, jaminan, otorisasi yang mampu mempengaruhi perilaku inovatif karyawan, kemampuan dan kinerja organisasi melalui sikap, keyakinan, motivasi dan nilai-nilai anggota organisasi.

### **b. Kepemimpinan**

Kepemimpinan memiliki peran sentral untuk dapat mempengaruhi karyawan. tidak hanya sebatas pada pengaruh kepemimpinan terhadap perilaku kerja inovatif karyawan melalui hubungan atau komunikasi yang baik sebagai cara seorang pemimpin untuk mempengaruhi perilaku karyawan, akan tetapi dengan adanya kepemimpinan yang baik akan membawa pengaruh terhadap budaya organisasi serta kepuasan kerja karyawan.

### **c. Modal Sosial**

Interaksi dalam lingkungan kerja yang terjadi akan berdampak pada perilaku kerja inovatif karyawan dengan adanya hubungan timbal balik emosional dan kepercayaan antar anggota yang tidak hanya kondusif bagi karyawan untuk berbagi pengalaman belajar dan pengetahuan teknologi, tetapi juga memperluas bidang visi, mempromosikan ide-ide baru, dan menghasilkan ide-ide baru.

#### d. Karakteristik Pekerjaan

Karakteristik pekerjaan mampu menjadi peran kunci pada perilaku kerja inovatif, melalui karakteristik pekerjaan seperti, tantangan yang ada pada pekerjaan, otonomi dan tanggung jawab, keragaman tugas dan lain sebagainya akan cenderung memotivasi karyawan untuk berfikir kreatif dalam mengatasi masalah dan mencari solusi inovatif terhadap suatu permasalahan yang muncul.

### C. Indikator Perilaku Kerja Inovatif

Menurut Janssen, (2000) terdapat 3 indikator dalam perilaku kerja inovatif yang terdiri dari penciptaan ide, promosi ide dan penerapan ide. Berdasarkan pada 3 indikator tersebut De Jong and Den Hartog, (2010) mengembangkan indikator perilaku kerja inovatif, dengan menambahkan satu indikator yaitu “eksplorasi ide” karena menurutnya penciptaan ide mempunyai cakupan yang cukup luas. Adapun penjelasan dari tiap-tiap indikator menurut De Jong and Den Hartog (2010) sebagai berikut:

#### 1. *Idea Exploration*

Perilaku Inovasi individu dimulai dengan penciptaan atau munculnya ide-ide baru dan berguna dalam domain apapun (Janssen, 2000). Proses permulaan suatu inovasi sering kali memiliki unsur ketidak sengajaan atau kebetulan yang menemukan sebuah peluang atau timbulnya masalah. Pemicunya dapat berasal dari peluang untuk memperbaiki kondisi atau ancaman yang memerlukan respons segera. Indikator dari eksplorasi ide ini mencakup proses atau cara untuk meningkatkan produk, layanan, atau proses saat ini atau mencoba memikirkannya dengan cara alternative.

## **2. *Idea Generation***

Generasi ide merupakan sebuah proses yang ditandai dengan temuan berupa konsep-konsep baru ataupun gagasan-gagasan kreatif. Generasi ini akan berhubungan dengan produk, layanan atau proses baru, serta adanya perbaikan dalam proses kerja yang terjadi, atau secara umum, serta perbaikan solusi terhadap masalah yang teridentifikasi.

## **3. *Idea Championing***

Munculnya ide memerlukan sebuah promosi, karena sering kali ide tersebut tidak sesuai dengan apa yang telah digunakan dalam kelompok kerja atau organisasi mereka. Proses inovasi terdiri dari promosi ide kepada talenta potensial. Artinya, ketika seorang pekerja telah menghasilkan sebuah ide, maka mereka harus terlibat dalam aktivitas sosial untuk menemukan team pendukung, dan sponsor sebuah ide tersebut, atau untuk membangun koalisi pendukung yang memberikan kekuatan yang diperlukan di balik ide yang ditemukan (Janssen, 2000). Dalam hal ini, para pendukung literatur inovasi berfokus pada orang-orang yang mempunyai peran informal yang mendorong ide-ide kreatif untuk mampu menjawab hambatan dalam organisasi mereka dan membantu mewujudkan ide-ide inovatif (De Jong & Den Hartog, 2010).

## **4. *Idea Realization***

Adanya pengimplementasi ide menjadi sebuah inovasi merupakan bagian dari proses kerja reguler (Kleysen & Street, 2001) dan perilaku seperti mengembangkan produk atau proses kerja baru, serta menguji dan

memperbaiki ide sebagai sebuah inovasi. Realisasi atau peneraparan dan penggunaan ide untuk menghasilkan prototipe atau model inovasi yang dapat diterapkan dalam peran kerja, kelompok, atau keseluruhan organisasi.

## **2.2 Penelitian Terdahulu**

Penelitian ini dilakukan dengan berlandaskan pada penelitian terdahulu yang memiliki kesamaan pada variabel penelitian, yaitu GTM, pemberdayaan psikologi dan perilaku kerja inovatif yang telah ditemukan hasilnya untuk dijadikan pembandingan dan gambaran dalam penelitian ini. Terdapat beberapa penelitian terdahulu yang memiliki kesamaan dengan penelitian yang akan dilakukan, sebagai berikut:

### **2.2.1 *Green Talent Management (Green Soft TM dan Green Hard TM) Terhadap Perilaku Kerja Inovatif***

#### **1. Odugbesan *et al.* (2023)**

Penelitian dengan judul “*Green talent management and employees’ innovative work behavior: the roles of artificial intelligence and transformational leadership*” oleh Odugbesan *et al.* (2023) merupakan penelitian yang bertujuan untuk menyelidiki pentingnya konsep manajemen talenta ramah lingkungan (GTM) dan pengaruhnya terhadap perilaku kerja inovatif karyawan dengan melihat peran kepemimpinan transformasional dan kecerdasan buatan (Ai) dalam konteks intitusi pendidikan tingkat tinggi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan 235 kuesioner terstruktur diberikan kepada staf akademik di lima universitas yang berlokasi di Siprus Utara. Penelitian ini membuktikan *bahwa green talent management* melalui *green soft* dan *green hard TM* memberikan pengaruh terhadap perilaku kerja inovatif. Selanjutnya kepemimpinan

transformatif dan kecerdasan buatan dipastikan memiliki dampak signifikan terhadap perilaku kerja inovatif karyawan, serta peran dari kepemimpinan transformatif dan kecerdasan buatan secara signifikan memoderasi hubungan antara *green hard TM* dan perilaku kerja inovatif karyawan.

Persamaan penelitian ini terdapat pada penggunaan variabel GTM dengan dimensi *green soft* dan *green hard TM* serta penggunaan variabel perilaku kerja inovatif. Sedangkan untuk perbedaan pada penelitian ini terdapat pada obyek penelitian dan variabel pendukung lainnya. Dimana pada penelitian terdahulu dilakukan pada staf akademik di institusi pendidikan tinggi di Siprus Utara dengan menggunakan variabel lain yaitu variabel kepemimpinan transformatif dan kecerdasan buatan (Ai). Sedangkan penelitian ini akan dilakukan pada karyawan PT Hindoli sebagai perusahaan yang bergerak di industri perkebunan dan pengelolaan minyak kelapa sawit.

## **2. Umair Sonia et al. (2023)**

Penelitian dengan judul “*Environmental Corporate Social Responsibility, Green Talent Management, and Organization’s Sustainable Performance in the Banking Sector of Oman: The Role of Innovative Work Behavior and Green Performance*” oleh Umair et al. (2023) merupakan penelitian yang bertujuan untuk menguji hubungan antara tanggung jawab social perusahaan yang berkelanjutan (ECSR), GTM dan kinerja organisasi berkelanjutan. Selain itu penelitian ini juga menguji dan menganalisis dampak ECSR, GTM terhadap kinerja berkelanjutan melalui kepemimpinan transformatif, perilaku kerja inovatif karyawan dan kinerja ramah lingkungan. Dengan menggunakan data

primer berupa survei, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ECSR berpengaruh terhadap kinerja berkelanjutan dan. *Green talent management* (*green soft* dan *green hard TM*) berpengaruh positif dengan perilaku kerja inovatif dan kinerja ramah lingkungan. Penelitian juga menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara perilaku kerja inovatif dan kinerja ramah lingkungan (*green performance*) terhadap kinerja berkelanjutan organisasi. Selain itu kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh moderasi yang signifikan antara *green hard TM* dan perilaku kerja inovatif. Namun kepemimpinan transformasional tidak memoderasi *green soft TM* dan perilaku kerja inovatif dan peran moderasi kepemimpinan transformasional antara *green talent management* (GTM) dan kinerja ramah lingkungan karyawan terbukti tidak signifikan.

Persamaan penelitian ini terdapat pada penggunaan variabel *green talent management* dengan dimensi *green soft* dan *green hard TM* serta penggunaan variabel perilaku kerja inovatif. Sedangkan untuk perbedaan pada penelitian ini terdapat pada objek penelitian dan variabel pendukung lainnya. Dimana penelitian ini akan dilakukan pada karyawan PT Hindoli sebagai perusahaan yang bergerak di industri perkebunan dan pengelolaan minyak kelapa sawit.

### **3. Appau et al. (2021)**

Penelitian dengan judul “*Performance Implication of Talent Management and Innovative Work Behaviour in Colleges in Ghana*” oleh Appau et al. (2021) merupakan sebuah penelitian yang dilakukan pada 281 karyawan tetap yang terdapat pada perguruan tinggi di Ghana. Hasil penelitian menyatakan bahwa *talent management* tidak dapat secara langsung berdampak positif terhadap kinerja

karyawan, selanjutnya praktik dari *talent management* (TM) berdampak positif terhadap perilaku kerja inovatif dan perilaku kerja inovatif berpengaruh positif terhadap kinerja. Akan tetapi peran dari perilaku kerja inovatif tersebut tidak mampu memberikan kontribusi yang signifikan terhadap hubungan *talent management* dengan kinerja karyawan.

Persamaan yang ditemukan dalam penelitian terdapat pada penggunaan variabel *talent management* (TM) dan perilaku kerja inovatif. Akan tetapi pada variabel *talent management* yang digunakan pada penelitian ini memiliki fokus pada praktik ramah lingkungan (*green talent management*). Selain itu perbedaan dalam penelitian ini juga terletak pada penggunaan variabel dan obyek penelitian, dimana dalam penelitian terdahulu variabel perilaku kerja inovatif digunakan sebagai variabel moderasi dengan obyek penelitian dilakukan pada karyawan perguruan tinggi di Ghana, sedangkan pada penelitian ini variabel perilaku kerja inovatif menjadi variabel dependen serta penelitian yang dilakukan pada karyawan PT Hindoli sebagai perusahaan yang bergerak pada industri perkebunan dan pengelolaan minyak kelapa sawit.

#### **4. Khaki et al. (2017)**

Penelitian dengan judul “*Talent Management and Innovative Behavior Based on the Mediating Role of Organizational Learning*” oleh Khaki et al. (2017) merupakan sebuah penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara manajemen talenta dan perilaku kerja inovatif dengan peran pembelajaran organisasi sebagai mediasi. Dengan data yang didapat dari 147 karyawan yang bekerja di perusahaan teknologi informasi di kota Mashhad menggunakan metode

pengumpulan dan analisis data bersifat survey, penelitian ini menghasilkan temuan yang menyatakan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara manajemen talenta dengan perilaku kerja inovatif karyawan, serta peran dari pembelajaran organisasi terbukti mampu menjadi mediator terhadap antara manajemen talenta terhadap perilaku kerja inovatif.

Persamaan yang ditemukan pada penelitian terletak pada variabel dependen dan independen yang digunakan yaitu pada variabel manajemen bakat dan perilaku kerja inovatif. Akan tetapi pada variabel *talent management* yang digunakan pada penelitian ini memiliki fokus pada praktik ramah lingkungan (*green talent management*). Perbedaan selanjutnya terdapat pada variabel mediasi dan obyek penelitian. Pada penelitian ini menggunakan pemberdayaan psikologis sebagai variabel mediasi yang menghubungkan pengaruh GTM terhadap perilaku kerja inovatif. Serta obyek penelitian yang difokuskan pada karyawan PT Hindoli sebagai perusahaan yang bergerak pada industri perkebunan dan pengelolaan minyak kelapa sawit.

##### **5. Dzimbiri and Molefi, (2021)**

Penelitian dengan judul “*Model of talent management for registered nurses in Malawian public hospitals*” oleh Dzimbiri & Molefi (2021) merupakan penelitian yang bertujuan untuk menganalisis hubungan antara manajemen talenta dan kepuasan kerja, perilaku kerja inovatif, keterlibatan kerja dan orientasi karir pada perawat di Rumah Sakit Umum Malawi. Metode penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jumlah sample yang didapatkan sebanyak 947 perawat di rumah sakit umum Malawi. Hasil dari penelitian menyatakan bahwa

adanya hubungan positif yang kuat antara manajemen talenta dan kepuasan kerja, namun hubungan yang lebih lemah antara pengaruh manajemen talenta dengan perilaku kerja inovatif, keterlibatan kerja, dan orientasi karier.

Persamaan yang ditemukan dalam penelitian oleh Dzimbiri and Molefi, (2021) terletak pada variabel penelitian yang digunakan, akan tetapi terdapat perbedaan yang ditemukan. Pada penelitian Dzimbiri and Molefi, (2021) untuk mengetahui dampak penerapan praktik manajemen talenta terhadap perilaku kerja inovatif, penelitian mengadopsi ruang lingkup manajemen bakat Human Capital Institute (HCI 2011). Sedangkan pada penelitian ini manajemen talenta difokuskan pada praktik ramah lingkungan (*green talent management*) dengan menggunakan pendekatan *green soft TM* dan *green hard TM* untuk mengetahui dampaknya terhadap perilaku kerja inovatif karyawan PT Hindoli sebagai perusahaan yang bergerak pada industri perkebunan dan pengelolaan minyak kelapa sawit.

**Tabel .1 Review Jurnal Pengaruh *Green Talent Management* (GTM) Terhadap Perilaku Kerja Inovatif**

No	Identitas Jurnal	Variabel	Hasil Penelitian
1	Odugbesan <i>et al.</i> (2023)  <i>Green talent management and employees' innovative work behavior: the roles of artificial intelligence and transformational leadership</i>  Journal of Knowledge Management	<b><i>Green Talent Management</i></b> <b>(<i>green hard TM</i>, <i>green soft TM</i>)</b> Ogbeibu <i>et al.</i> (2022)  <b>Innovative Work Behavior</b> Opoku <i>et al.</i> (2019)  <b><i>Artificial intelligence</i></b> Bass & Avolio (2000)	Hasil penelitian membuktikan bahwa <i>green talent management</i> melalui <i>green soft</i> dan <i>green hard TM</i> memberikan pengaruh terhadap perilaku kerja inovatif. Selanjutnya kepemimpinan transformasional dan kecerdasan buatan dipastikan memiliki dampak signifikan terhadap perilaku kerja inovatif karyawan, serta peran dari kepemimpinan transformasional dan

No	Identitas Jurnal	Variabel	Hasil Penelitian
		<b>Transformational leadership</b> WambaTaguimdje et al. (2020)	kecerdasan buatan secara signifikan memoderasi hubungan antara <i>green hard TM</i> dan perilaku kerja inovatif karyawan.
2	Umair et al. (2023)  <i>Environmental Corporate Social Responsibility, Green Talent Management, and Organization's Sustainable Performance in the Banking Sector of Oman: The Role of Innovative Work Behavior and Green Performance Sustainability</i>	<b>ECSR</b> De Roeck & Farooq (2018)  <b>Green Talent Management</b> Ogbeibu et al. (2022)  <b>Sustainable Performance</b> Asadi et al. (2020)  <b>Innovative Work Behavior</b> Tri et al. (2019)  <b>Green Performance</b> Pham et al. (2020)  <b>Transformational leadership</b> Lin et al. (2016)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa ECSR berpengaruh terhadap kinerja berkelanjutan dan GTM. <i>Green talent management (green soft dan green hard TM)</i> berpengaruh positif dengan perilaku kerja inovatif (IWB) dan kinerja ramah lingkungan (GP). Adanya hubungan yang signifikan antara IWB dan GP terhadap kinerja berkelanjutan organisasi. Selain itu kepemimpinan transformasional sebagai moderasi yang signifikan antara <i>green hard TM</i> dan IWB. Namun kepemimpinan transformasional tidak memoderasi <i>green soft TM</i> dan IWB dan peran moderasi kepemimpinan transformasional antara GTM dan GP karyawan terbukti tidak signifikan.
3	Appau et al. (2021)  <i>Performance Implication of Talent Management and Innovative Work Behaviour in Colleges in Ghana</i>  International Journal of Economics and Business Administration	<b>Talent Management</b> Kusi, LY et al. (2020)  <b>Innovative Work Behaviour</b> Janssen, O. (2000)  <b>Employee Performance</b>	Hasil penelitian menyatakan bahwa <i>talent management</i> tidak dapat secara langsung berdampak positif terhadap kinerja karyawan, selanjutnya praktik dari <i>talent management</i> berdampak positif terhadap perilaku kerja inovatif dan perilaku kerja inovatif berpengaruh positif terhadap

No	Identitas Jurnal	Variabel	Hasil Penelitian
		Hjalmarsson, AK & Daderman, AM (2020)	kinerja. Akan tetapi peran dari perilaku kerja inovatif tidak memberikan signifikan terhadap hubungan <i>talent management</i> dengan kinerja karyawan.
4	Khaki <i>et al.</i> (2017)  <i>Talent Management and Innovative Behavior Based on the Mediating Role of Organizational Learning</i>  International Letters of Social and Humanistic Sciences	<b>Talent Management</b> Ahmadi <i>et al.</i> (2012)  <b>IWB</b> B.W. Amo (2005)  <b>Organizational Learning</b> D.O. Neefe (2001)	Hasil penelitian menyatakan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara manajemen talenta dengan perilaku kerja inovatif karyawan, serta peran dari pembelajaran organisasi terbukti mampu menjadi mediator terhadap antara manajemen talenta terhadap perilaku kerja inovatif.
5	Dzimbiri and Molefi (2022)  <i>Model of talent management for registered nurses in Malawian public hospitals</i>  SA Journal of Industrial Psychology	<b>Talent Management</b> HCI (2011)  <b>Job Satisfaction</b> - <b>Innovative Work Behavior</b> Jeroen dan Hartog (2010)  <b>Work Engagement</b>  <b>Career Orientation</b> Schein, (1985)	Hasil dari penelitian menyatakan bahwa adanya hubungan positif yang kuat antara manajemen talenta dan kepuasan kerja, namun hubungan yang positif lemah antara pengaruh manajemen talenta dengan perilaku kerja inovatif, keterlibatan kerja, dan orientasi karier.

## 2.2.2 Pemberdayaan Psikologis terhadap Perilaku Kerja Inovatif

### 1. Krupah, 2021

Penelitian dengan judul “*The Effect of Psychological Empowerment on Innovative Work Behavior: The Mediating Role of Employee Voice*” oleh Krupah, (2021) menyatakan bahwa perilaku kerja inovatif merupakan elemen penting yang melalui gagasan atau hasil dari perilaku kerja inovatif tersebut berdampak pada

inovasi yang memungkinkan organisasi dapat bertahan dan berkembang. Oleh karena itu penelitian oleh Krupah 2021 ini ditujukan untuk menyelidiki pengaruh pemberdayaan psikologis terhadap perilaku kerja inovatif karyawan dengan menguji peran media suara karyawan di Ghana yang dapat berkontribusi pada visi strategis jangka panjang pemerintah Ghana dan mendorong adanya inovasi di Ghana. Dengan menggunakan sample sebanyak 200 karyawan pekerja penuh di Ghana hasil penelitian menyatakan bahwa pemberdayaan psikologis dan suara karyawan (promotif dan penghalang) berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif sehingga memberikan bukti yang mendukung perluasan praktik penelitian di Ghana.

Penggunaan variabel pemberdayaan psikologi dan perilaku kerja inovatif menjadi persamaan dalam penelitian ini, dimana pada penelitian terdahulu terdapat hipotesis diterima, yang menyatakan bahwa pemberdayaan psikologis akan berpengaruh positif terhadap kinerja kreatif karyawan. Sedangkan untuk perbedaan yang ditemukan terdapat pada variabel pendukung dan obyek yang digunakan. Jika pada penelitian ini dilakukan dengan metode survey pada karyawan di Ghana, sedangkan pada penelitian ini dilakukan pada karyawan PT Hindoli sebagai perusahaan yang bergerak pada industri perkebunan dan pengelolaan minyak kelapa sawit.

## **2. Singh and Sarkar (2012)**

Penelitian dengan judul "*The relationship between psychological empowerment and innovative behavior: A dimensional analysis with job involvement as mediator*" oleh Singh & Sarkar, (2012) merupakan sebuah

penelitian yang bertujuan untuk memperluas pemahaman konseptual tentang pentingnya pemberdayaan psikologis dalam mendorong perilaku kerja inovatif dengan mengeksplorasi keterkaitan antara hubungan tersebut melalui analisis dimensi. Selain itu penelitian ini juga menguji peran mediasi keterlibatan kerja dalam hubungan pemberdayaan psikologis terhadap perilaku kerja inovatif. Dengan 401 perempuan guru sekolah dasar di India yang dijadikan sample, hasil penelitian ini menunjukkan mediasi parsial untuk dimensi makna dan mediasi lengkap untuk dimensi kontrol domain non kerja. Selanjutnya penelitian menyatakan bahwa melalui dimensi penentuan nasib sendiri di tingkat pekerjaan dan organisasi mempunyai pengaruh langsung terhadap perilaku kerja inovatif karyawan tetapi tidak berpengaruh melalui keterlibatan kerja. Kompetensi dan dampak tidak berpengaruh langsung maupun tidak langsung terhadap perilaku inovatif.

Terdapat persamaan pada penelitian terdahulu dengan penelitian ini, persamaan tersebut terdapat pada penggunaan variabel pemberdayaan psikologi melalui dimensinya dan perilaku kerja inovatif. Sedangkan untuk perbedaannya terdapat pada variabel pendukung, model penelitian dan obyek penelitian. Dimana pada penelitian Singh & Sarkar (2012) terdapat variabel keterlibatan kerja sebagai variabel mediasi sedangkan pada penelitian ini variabel pemberdayaan psikologi yang dijadikan mediasi dalam hubungan *green talent manajemen* terhadap perilaku kerja inovatif karyawan dengan objek penelitian pada karyawan PT Hindoli sebagai perusahaan yang bergerak pada industri perkebunan dan pengelolaan minyak kelapa sawit.

### 3. Zia et al. (2023)

Penelitian dengan judul “*The impact of psychological empowerment on innovative work behavior: a moderated mediation model of informal learning and proactive behavior*” oleh (Zia et al. 2023) merupakan sebuah penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara pemberdayaan psikologis dan perilaku kerja inovatif melalui mediasi pembelajaran informal dan peran moderasi dari perilaku proaktif. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan jumlah sample sebanyak 323 pada karyawan perusahaan kecil (UKM) di Pakistan. Hasil dari penelitian menyatakan bahwa pemberdayaan psikologis secara tidak langsung mempengaruhi perilaku kerja inovatif melalui pembelajaran informal. Selanjutnya penelitian juga menunjukkan bahwa terdapat efek secara tidak langsung antara pemberdayaan psikologis terhadap perilaku kerja inovatif melalui pembelajaran informal, hubungan ini lebih kuat jika dibandingkan pada perilaku proaktif tingkat tinggi.

Terdapat persamaan dan perbedaan yang ditemukan dalam penelitian oleh Zia et al. (2023) dengan penelitian ini. Persamaan penelitian terdapat pada hipotesis penelitian dari variabel pemberdayaan psikologis terhadap perilaku kerja inovatif. Sedangkan untuk perbedaannya terdapat pada variabel pendukung dan objek penelitian. Pada penelitian hubungan variabel pemberdayaan psikologis terhadap perilaku kerja inovatif melalui mediasi pembelajaran informal lebih kuat pada perilaku proaktif tingkat tinggi. Sedangkan pada penelitian ini pemberdayaan psikologis dijadikan sebagai mediasi pada hubungan *green talent management* terhadap perilaku kerja inovatif. Selanjutnya perbedaan juga ditemukan pada

obyek penelitian, dimana pada penelitian terdahulu dilakukan pada karyawan perusahaan jasa kecil di Pakistan, sedangkan pada penelitian ini dilakukan pada karyawan PT Hindoli sebagai perusahaan yang bergerak pada industri perkebunan dan pengelolaan minyak kelapa sawit.

#### **4. Bantha and Nayak (2021)**

Penelitian dengan judul *“The relation of workplace spirituality with employees’ innovative work behaviour: the mediating role of psychological empowerment”* oleh (Bantha & Nayak, 2021) merupakan penelitian yang bertujuan untuk menguji hubungan antara spiritualitas di tempat kerja dan perilaku kerja inovatif karyawan dengan menguji peran mediasi pemberdayaan psikologis melalui indikator penentuan nasib sendiri (SDT). Penelitian dilakukan secara survey pada 340 karyawan yang bekerja di perusahaan multinasional berbasis di AS yang beroperasi di Indian. Hasil dari penelitian menyatakan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara spiritualitas di tempat kerja dan perilaku kerja inovatif karyawan, selanjutnya pemberdayaan psikologis berhasil memediasi hubungan antara spiritualitas di tempat kerja terhadap perilaku kerja inovatif, yang berarti pemberdayaan psikologis berpengaruh positif terhadap perilaku kerja inovatif karyawan.

Terdapat persamaan pada penelitian terdahulu dengan penelitian ini, persamaan tersebut terdapat pada penggunaan variabel pemberdayaan psikologi dari sudut pandang teori penentuan nasib sendiri (SDT) dan perilaku kerja inovatif. Sedangkan untuk perbedaannya terdapat pada variabel pendukung dan obyek penelitian. Dimana pada penelitian Bantha & Nayak (2020) variabel

pemberdayaan psikologis dijadikan sebagai mediasi hubungan spiritualitas di tempat kerja terhadap perilaku kerja inovatif. Selanjutnya perbedaan juga ditemukan pada obyek penelitian, dimana pada penelitian terdahulu obyek penelitian dilakukan pada karyawan yang bekerja pada perusahaan multinasional berbasis AS di India, sedangkan objek pada penelitian ini adalah karyawan PT Hindoli sebagai perusahaan yang bergerak pada industri perkebunan dan pengelolaan minyak kelapa sawit.

#### **5. Javed *et al.* (2019)**

Penelitian dengan judul “*Inclusive leadership and innovative work behavior: The role of psychological empowerment*” oleh (Javed *et al.* 2019) merupakan penelitian yang bertujuan untuk menguji hubungan antara kepemimpinan inklusif dan perilaku kerja inovatif dengan peran mediasi pemberdayaan psikologis. Penelitian dilakukan pada karyawan perusahaan teknologi informasi dan kargo di dua negara berbeda yaitu Inggris dan Kanada dengan jumlah sample yang digunakan sebanyak 390 karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan inklusif terbukti memiliki hubungan positif dengan perilaku kerja inovatif baik secara langsung maupun tidak langsung melalui pemberdayaan psikologis. Selanjutnya hasil penelitian ini menegaskan pemberdayaan psikologis sebagai mediasi dalam hubungan antara kepemimpinan inklusif dan IWB. Dengan menggunakan kerangka CET, penelitian ini menegaskan bahwa kepemimpinan inklusif berfungsi sebagai faktor kontekstual yang meningkatkan pemberdayaan internal karyawan. Akibatnya, karyawan menunjukkan kemauan yang lebih besar untuk menunjukkan IWB.

Penggunaan variabel pemberdayaan psikologis dan perilaku kerja inovatif menjadi persamaan dalam penelitian ini, dimana pada penelitian tersebut terdapat hipotesis yang mencari hubungan antara pemberdayaan psikologis dengan perilaku kerja inovatif. Sedangkan untuk perbedaannya terdapat pada variabel pendukung dan obyek penelitian. Dimana pada penelitian Javed *et al.* (2019) variabel pemberdayaan psikologis dijadikan sebagai mediasi hubungan antara kepemimpinan inklusif terhadap perilaku kerja inovatif. Selanjutnya perbedaan juga ditemukan pada obyek penelitian, dimana pada penelitian terdahulu dilakukan pada karyawan perusahaan teknologi informasi dan kargo di dua negara berbeda yaitu Inggris dan Kanada, sedangkan pada penelitian ini dilakukan pada karyawan PT Hindoli sebagai perusahaan yang bergerak pada industri perkebunan dan pengelolaan minyak kelapa sawit.

#### **6. Liu *et al.* (2019)**

Penelitian dengan judul “*Organizational innovation climate and individual innovative behavior: exploring the moderating effects of psychological ownership and psychological empowerment*” oleh Liu *et al.* (2019) memiliki tujuan untuk menganalisis hubungan kepemilikan psikologis terhadap organisasi dan pemberdayaan psikologis merupakan faktor penentu perilaku inovatif individu, dan berfungsi sebagai moderator hubungan antara iklim inovasi organisasi dan perilaku inovatif karyawan. Dengan menggunakan sample sebanyak 804 karyawan dari 157 perusahaan di Tiongkok penelitian berhasil menemukan adanya hubungan positif antara kepemilikan psikologis dan pemberdayaan psikologis terhadap perilaku inovasi karyawan sebagai individu, selain itu juga ditemukan peran

pemberdayaan psikologis sebagai moderator dalam hubungan iklim inovasi, sehingga hubungan tersebut menjadi lebih kuat bagi individu yang memiliki pemberdayaan psikologis yang tinggi.

Pesamaan terdapat pada penggunaan variabel pemberdayaan psikologi dan perilaku kerja inovatif. Sedangkan untuk perbedaannya terdapat pada variabel pendukung, model penelitian dan obyek penelitian. Dimana pada penelitian Liu *et al.* (2019) variabel pemberdayaan psikologis dijadikan sebagai mediasi hubungan iklim inovasi organisasi terhadap perilaku kerja inovatif dengan obyek penelitian pada karyawan yang bekerja pada di Provinsi Guandong di Tiongkok, sedangkan pada penelitian ini pemberdayaan psikologis dijadikan sebagai mediasi hubungan GTM terhadap perilaku kerja inovatif karyawan pada PT Hindoli.

**Tabel 2.2 Review Jurnal pengaruh Pemberdayaan Psikologis terhadap Perilaku Kerja Inovatif**

<b>NO</b>	<b>Identitas Jurnal</b>	<b>Variabel</b>	<b>Hasil Penelitian</b>
1	Krupah, (2021)  <i>The Effect of Psychological Empowerment on Innovative Work Behavior: The Mediating Role of Employee Voice</i>  European Journal of Business and Management	<i>Psychological Empowerment</i> Spreitzer (1995)  <i>Innovative Work Behavior</i> Jong & Hartog (2008)  <i>Employee Voice</i> Liang et al., (2012)	Hasil penelitian menyatakan bahwa pemberdayaan psikologis dan suara karyawan (promotif dan penghalang) berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif sehingga memberikan bukti yang mendukung perluasan praktik penelitian di Ghana.
2	Sing & Sarkar, (2012)  <i>The Relationship Between psychological Empowerment and Innovative Behavior: A Dimensional Analysis With</i>	<i>Psychological Empowerment</i> Spreitzer's (1995)  <i>Innovative Behavior</i> Scott and Bruce's (1994)	Hasil penelitian menunjukkan mediasi parsial untuk dimensi makna dan mediasi lengkap untuk dimensi kontrol domain non kerja. Selanjutnya penelitian menyatakan bahwa melalui

NO	Identitas Jurnal	Variabel	Hasil Penelitian
	<p><i>Job Involvement as Mediator</i></p> <p>Journal of Personnel Psychology</p>	<p><b>Job Involvement</b> Saleh and Hosek (1976) and Lodahl and Kejner (1965)</p>	<p>dimensi penentuan nasib sendiri di tingkat pekerjaan dan organisasi mempunyai pengaruh langsung terhadap perilaku kerja inovatif karyawan tetapi tidak berpengaruh melalui keterlibatan kerja. Sedangkan kompetensi dan dampak tidak berpengaruh langsung maupun tidak langsung terhadap perilaku inovatif.</p>
3	<p>Zia <i>et al.</i> (2023)</p> <p><i>The impact of psychological empowerment on innovative work behavior: a moderated mediation model of informal learning and proactive behavior</i></p> <p>Review of Managerial Science</p>	<p><b>Psychological Empowerment</b> Spreitzer (1995)</p> <p><b>Innovative Work Behavior</b> Janssen (2000)</p> <p><b>Informal Learning</b> Noe <i>et al.</i>, (2013)</p> <p><b>Proactive Behavior</b> Wang <i>et al.</i>, (2019)</p>	<p>Hasil dari penelitian menyatakan bahwa pemberdayaan psikologis secara tidak langsung mempengaruhi perilaku kerja inovatif melalui pembelajaran informal. Selanjutnya penelitian juga menunjukkan bahwa terdapat efek secara tidak langsung antara pemberdayaan psikologis terhadap perilaku kerja inovatif melalui pembelajaran informal, hubungan ini lebih kuat jika dibandingkan pada perilaku proaktif tingkat tinggi.</p>
4	<p>Bantha &amp; Nayak, (2021)</p> <p><i>The relation of workplace spirituality with employees' innovative work behaviour: the mediating role of psychological empowerment</i></p> <p>Journal of Indian Business Research</p>	<p><b>Work Place Spirituality</b> Ashmos and Duchon's (2000)</p> <p><b>Innovative Work Behavior</b> De Jong and Den Hartog's (2010)</p> <p><b>Psychological Empowerment</b> Spreitzer's (1995)</p>	<p>Hasil dari penelitian menyatakan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara spiritualitas di tempat kerja dan perilaku kerja inovatif karyawan, selanjutnya pemberdayaan psikologis berhasil memediasi hubungan antara spiritualitas ditempat kerja terhadap perilaku kerja inovatif.</p>

<b>NO</b>	<b>Identitas Jurnal</b>	<b>Variabel</b>	<b>Hasil Penelitian</b>
5	<p><i>Journal of Management &amp; Organization</i></p> <p>Javed <i>et al.</i> (2019)</p> <p><i>Inclusive leadership and innovative work behavior: The role of psychological empowerment</i></p>	<p><b><i>Inclusive Leadership</i></b> Carmeli, Reiter Palmon and Ziv (2010)</p> <p><b><i>Innovative Work Behavior</i></b> Janssen (2000)</p> <p><b><i>Psychological Empowerment</i></b> Spreitzer's (1995)</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan inklusif terbukti memiliki hubungan positif dengan perilaku kerja inovatif baik secara langsung maupun tidak langsung melalui pemberdayaan psikologis. Selanjutnya hasil penelitian ini menyatakan bahwa pemberdayaan psikologis terbukti mampu mediasi dalam hubungan kepemimpinan inklusif dengan perilaku kerja inovatif.</p>
6	<p>Liu <i>et al.</i> (2019)</p> <p><i>Organizational innovation climate and individual innovative behavior: exploring the moderating effects of psychological ownership and psychological empowerment</i></p> <p>Review of Managerial Science</p>	<p><b><i>Organizational Innovation Climate</i></b> Liu and Shi (2009)</p> <p><b><i>Innovative Behavior</i></b> Scoot and Bruce (1994)</p> <p><b><i>Psychological Ownership</i></b> Van Dyne and Pierece (2004)</p> <p><b><i>Psychological Empowerment</i></b> Spreitzer (1995)</p>	<p>Hasil penelitian menyatakan bahwa adanya hubungan positif antara kepemilikan psikologis dan pemberdayaan psikologis terhadap perilaku inovasi karyawan sebagai individu, selain itu juga ditemukan peran pemberdayaan psikologis sebagai moderator dalam hubungan iklim inovasi, sehingga hubungan tersebut menjadi lebih kuat bagi individu yang memiliki pemberdayaan psikologis yang tinggi.</p>

### 2.2.3 Green Talent Management (GTM) terhadap Pemberdayaan Psikologis

#### 1. KiaKojuri and Rudsari (2018)

Penelitian dengan judul “*Investigating the Effect of Talent Management on the Psychological Empowerment of Hotel industry employees*” oleh KiaKojuri & Rudsari, (2018) merupakan sebuah penelitian yang bertujuan untuk mengetahui

hubungan antara manajemen talenta dan pemberdayaan psikologis pada karyawan hotel di kota Ramsar, dengan menggunakan sample sebanyak 384 karyawan yang bekerja di industry perhotelan kota Ramsar. Hasil dari penelitian tersebut menyatakan bahwa manajemen talenta dapat berpengaruh terhadap pemberdayaan psikologi karyawan. Dengan hasil yang didapatkan dalam penelitian tersebut sebuah perusahaan yang bergerak pada industry perhotelan khususnya dapat meningkatkan pemberdayaan psikologi karyawannya dengan menerapkan program manajemen talenta yang berkualitas.

Persamaan yang ditemukan terletak pada variabel yang digunakan yaitu manajemen bakat (*talent management*) dan pemberdayaan psikologi, akan tetapi pada variabel manajemen bakat pada penelitian ini menggunakan kebaruan yang berfokus pada manajemen bakat dengan praktik ramah lingkungan (*green talent management*). Selain itu perbedaan juga terdapat pada obyek penelitian yang digunakan, dimana pada penelitian terdahulu penelitian dilakukan pada karyawan diindustri perhotelan di kota Ramsar, sedangkan pada penelitian ini, penelitian akan dilakukan pada karyawan PT Hindoli sebagai perusahaan yang bergerak pada industri perkebunan dan pengelolaan minyak kelapa sawit.

## **2. Panda and Sahoo (2021)**

Penelitian dengan judul “*Work–life balance, retention of professionals and psychological empowerment: an empirical validation*” oleh Panda & Sahoo, (2021) merupakan penelitian yang bertujuan untuk menganalisis hubungan antara keseimbangan kehidupan kerja dan retensi karyawan dengan pemberdayaan psikologi sebagai variabel mediasi terhadap hubungan tersebut. Dengan penelitian

yang dilakukan dengan metode kuantitatif dengan menyebarkan kuesioner pada 283 tanggapan karyawan perusahaan IT terkemuka di India, hasil penelitian membuktikan efek mediasi parsial pemberdayaan karyawan pada hubungan antara keseimbangan kehidupan kerja dan mempertahankan (*retensi*) karyawan. Oleh karena itu penelitian ini sangat menekankan untuk meningkatkan pemberdayaan psikologi karyawan agar perusahaan memiliki sumber daya manusia yang berkualitas. Selain pemberdayaan psikologi yang terbukti mampu berpengaruh terhadap retensi karyawan, model terbalik melalui praktik manajemen talenta juga dianggap mampu untuk mempengaruhi pemberdayaan psikologi karyawan.

Penggunaan variabel pemberdayaan psikologis pada penelitian oleh Panda & Sahoo, (2021) sebagai variabel mediasi antara hubungan keseimbangan kehidupan kerja dengan retensi karyawan menjadi persamaan model dalam penelitian ini. Selain persamaan tersebut, pada penelitian Panda & Sahoo, (2021) juga menganalisis bagaimana hubungan antara pemberdayaan psikologi dengan retensi karyawan yang merupakan indikator dari praktik manajemen bakat. Sedangkan perbedaan yang ditemukan dalam penelitian tersebut dengan penelitian yang akan dilakukan terdapat pada variabel pendukung dan penggunaan variabel *talent management*, dimana pada penelitian terdahulu ini, *talent management* diwakili oleh salah satu indikatornya yaitu retensi karyawan, sedangkan pada penelitian ini *talent management* menggunakan unsur kebaruan, yaitu *green talent management* (GTM) dengan melihat pengaruhnya terhadap pemberdayaan psikologis menggunakan pendekatan *green soft TM* dan *green hard TM*.

### 3. Akter *et al.* (2022)

Penelitian dengan judul “*Crafting employee engagement through talent management practices in telecom sector*” oleh Akter *et al.*, (2022) merupakan sebuah penelitian yang bertujuan untuk menjelaskan bagaimana praktik manajemen talenta yang merupakan hal penting mampu mempengaruhi keterlibatan kerja karyawan di sektor telekomunikasi, dengan menggabungkan pemberdayaan psikologis sebagai mediator. Penelitian dilakukan dengan metode survey online yang menghasilkan 242 responden dari karyawan yang bekerja di perusahaan telekomunikasi Malaysia. Hasil dari penelitian menyatakan bahwa TM tidak berpengaruh terhadap keterlibatan karyawan secara langsung, selanjutnya penelitian menemukan bahwa TM berpengaruh positif terhadap pemberdayaan psikologis, oleh karena itu dari temuan penelitian tersebut menunjukkan bahwa faktor-faktor talent management melalui pengembangan karir, penghargaan dan pengakuan, pelatihan dan pengembangan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap keterlibatan karyawan, akan tetapi peran pemberdayaan psikologis dalam praktik mediasi mempunyai pengaruh yang lebih kuat terhadap hubungan antara talent management praktik dengan keterlibatan karyawan.

Persamaan yang ditemukan dalam penelitian ini terdapat pada penggunaan variabel talent management secara *general* (umum) dan variabel pemberdayaan psikologis. Sedangkan perbedaannya terdapat pada penggunaan variabel independen penelitian, selanjutnya perbedaan juga terdapat pada fokus pada variabel talent management, dimana pada penelitian terdahulu ini, talent management dikaji secara *general* (umum), sedangkan pada penelitian ini *talent management*

menggunakan unsur kebaruan, yaitu *green talent management* (GTM) dengan melihat pengaruhnya terhadap pemberdayaan psikologis menggunakan pendekatan *green soft talent management* dan *green hard talent management*. Perbedaan juga terdapat pada obyek penelian dimana pada penelitian ini akan dilakukan pada PT Hindoli sebagai perusahaan yang bergerak pada industri perkebunan dan pengelolaan minyak kelapa sawit.

#### **4. Yogalakshmi and Suganthi, (2020)**

Penelitian dengan judul "*Impact of perceived organizational support and psychological empowerment on affective commitment: Mediation role of individual career self-management*" oleh Yogalakshmi & Suganthi (2020) menyatakan bahwa Identifikasi dan retensi tenaga kerja berbakat adalah hal yang paling penting dalam perencanaan karier saat ini. Penelitian ini mempelajari peran mediasi manajemen diri karir individu dan menguji model teoritis yang menguji hubungan langsung dan tidak langsung antara dukungan organisasi yang dirasakan (POS), pemberdayaan psikologis (PE), manajemen diri karir individu (ICM) dan komitmen afektif (AC). Hasilnya penelitian menyatakan dukungan organisasi dan pemberdayaan psikologis berpengaruh positif terhadap manajemen karir individu. Manajemen diri karir individu merupakan pendahuluan yang signifikan dari komitmen afektif. Mengenai hipotesis mediasi, manajemen diri karier individu ditemukan sepenuhnya memediasi hubungan antara pemberdayaan psikologis dan komitmen afektif.

Persamaan yang ditemukan pada penggunaan variabel pemberdayaan psikologis dengan manajemen karir yang merupakan indicator dari praktik talent management. Sedangkan untuk perbedaanya terdapat pada variabel pendukung dan

penggunaan variabel *talent management*, dimana pada penelitian terdahulu ini, *talent management* diwakili oleh manajemen karir, sedangkan pada penelitian ini *talent management* menggunakan unsur kebaruan, yaitu *green talent management* (GTM) dengan melihat pengaruhnya terhadap pemberdayaan psikologis. Perbedaan juga terdapat pada obyek penelian dimana pada penelitian ini akan dilakukan pada karyawan PT Hindoli sebagai perusahaan yang bergerak pada industri perkebunan dan pengelolaan minyak kelapa sawit.

**Tabel 2.3 Review Jurnal pengaruh *Green Talent Management* (GTM) terhadap Pemberdayaan Psikologis**

<b>NO</b>	<b>Identitas Jurnal</b>	<b>Variabel</b>	<b>Hasil Penelitian</b>
1	KiaKojuri & Rudsari, (2018)  <i>Investigating the Effect of Talent Management on the Psychological Empowerment of Hotel industry employees</i>  Jurnal of Educational Psychology	<i>Talent Management</i> Philips and Roper (2009)  <i>Psychological Empowerment</i> Spereitzer (1995)	Hasil dari penelitian menyatakan bahwa manajemen talenta dapat berpengaruh terhadap pemberdayaan psikologi karyawan. Dengan hasil yang didapatkan dalam penelitian tersebut sebuah perusahaan yang bergerak pada industry perhotelan khususnya dapat meningkatkan pemberdayaan psikologi karyawanya dengan menerapkan program manajemen talenta yang berkualitas.
2	Panda & Sahoo, (2021)  <i>Work–life balance, retention of professionals and psychological empowerment: an empirical validation</i>  European Journal of Management Studies	<i>Work Life Balance</i> Grzywacz <i>et al.</i> , (2002). Aryee, 2005; Scullen <i>et al.</i> , 2003  <i>Retention of professionals</i> Tomchin and Impara, (1992). Kim <i>et al.</i> , (2012)	Hasil penelitian membuktikan efek mediasi parsial pemberdayaan karyawan pada hubungan antara keseimbangan kehidupan kerja dan retensi karyawan. Penelitian ini menekankan peningkatan pemberdayaan psikologis karyawan dengan tujuan agar perusahaan memiliki

NO	Identitas Jurnal	Variabel	Hasil Penelitian
		<p><i>Psychological empowerment</i> Menon (1999) and Spreitzer (1995)</p>	<p>sumber daya manusia yang berkualitas. Selain pemberdayaan psikologi yang mampu berpengaruh terhadap retensi karyawan, model terbalik melalui praktik manajemen talenta juga dianggap mampu untuk mempengaruhi pemberdayaan psikologi karyawan.</p>
3	<p>Akter <i>et al.</i>, (2022)</p> <p><i>Crafting employee engagement through talent management practices in telecom sector</i></p> <p>SA Journal of Human Resource Management</p>	<p><b>Talent Management Pengembangan Karir</b> Botha (2015)</p> <p><b>Penghargaan dan pengakuan,</b> Saks (2006)</p> <p><b>Pelatihan dan Pengembangan</b> Edgar and Geare (2005)</p> <p><i>Psychological Empowerment</i> Spreitzer (1995)</p> <p><i>Employee Engagement</i> Schaufeli <i>et al.</i> (2002)</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor-faktor talent management melalui pengembangan karir, penghargaan dan pengakuan, pelatihan dan pengembangan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap keterlibatan karyawan, akan tetapi peran pemberdayaan psikologis dalam praktik mediasi mempunyai pengaruh yang lebih kuat terhadap hubungan antara talent management praktik dengan keterlibatan karyawan.</p>
4	<p>Yogalakshmi &amp; Suganthi, (2020)</p> <p><i>Impact of perceived organizational support and psychological empowerment on affective commitment: Mediation role of individual career self-management</i></p> <p>Current Psychology</p>	<p><b>Perceived Organizational Support</b> Eisenberger <i>et al.</i> (1986)</p> <p><i>Psychological Empowerment</i> Spreitzer (1995)</p> <p><b>Affective Commitment</b> Meyer <i>et al.</i> (1993)</p>	<p>Hasilnya penelitian menyatakan dukungan organisasi dan pemberdayaan psikologis berpengaruh positif terhadap manajemen karir individu. Manajemen diri karir individu merupakan pendahuluan yang signifikan dari komitmen afektif. Mengenai hipotesis mediasi, manajemen diri karir individu ditemukan sepenuhnya memediasi</p>

NO	Identitas Jurnal	Variabel	Hasil Penelitian
		<i>Individual Career Self-Management</i> Sturges <i>et al.</i> (2000, 2002)	hubungan antara pemberdayaan psikologis dan komitmen afektif.

#### 2.2.4 *Green Talent Management* terhadap Perilaku Kerja Inovatif melalui Pemberdayaan Psikologis

##### 1. Khan *et al.* (2019)

Penelitian dengan judul “*Talent Management Practices, Psychological Empowerment and Innovative Work Behavior: Moderating Role of Knowledge Sharing*” oleh Khan *et al.* (2019) merupakan sebuah penelitian yang bertujuan untuk menguji pengaruh prakti manajemen bakat terhadap perilaku kerja inovatif karyawan, selain itu penelitian juga bertujuan untuk mengetahui sejauh mana peran pemberdayaan psikologis dalam memediasi hubungan pengaruh antara praktik manajemen bakat terhadap perilaku kerja inovatif. Dengan sample yang didapat dari karyawan yang bekerja di universitas sektor publik Khyber Pakhtunkhwa (KP) di Pakistan, penelitian ini menunjukkan bahwa praktik manajemen bakat dapat meningkatkan perilaku kerja karyawan, selanjutnya peran dari pembedayaan psikologis terbukti mampu memediasi hubungan manajemen bakat terhadap perilaku kerja inovatif karyawan. Selain itu juga ditemukan bahwa berbagi pengetahuan mampu memperkuat hubungan antara manajemen bakat terhadap perilaku kerja inovatif.

Penggunaan variabel manajemen talenta, perilaku kerja inovatif dan pemberdayaan psikologis dalam penelitian terdahulu menjadi persamaan dalam penelitian ini, namun terdapat perbedaan dalam fokus dari varibel manajemen

bakat, dimana pada penelitian ini variabel manajemen bakat mengandung unsur kebaruan yang berfokus pada keberlanjutan dengan menggunakan manajemen bakat ramah lingkungan yang menggunakan *dimensi green soft talent management dan hard talent management* untuk mengukur pengaruhnya terhadap perilaku kerja inovatif dengan melihat mediasi pemberdayaan psikologis. Selanjutnya perbedaan juga terdapat pada obyek penelitian, dimana pada penelitian terdahulu dilakukan pada karyawan yang bekerja pada di Provinsi Guangdong di Tiongkok sedangkan pada penelitian ini dilakukan pada karyawan PT Hindoli sebagai perusahaan yang bergerak pada industri perkebunan dan pengelolaan minyak kelapa sawit.

## **2. Al-Daboub et al. (2023)**

Penelitian dengan judul “*Fostering Firm Innovativeness: Understanding the Sequential Relationships between Human Resource Practices, Psychological Empowerment, Innovative Work Behavior, and Firm Innovative Capability*” oleh Al-Daboub et al. (2024) merupakan penelitian yang memiliki tujuan untuk mengetahui hubungan antara praktik sumber daya manusia (SDM), pemberdayaan psikologis karyawan, perilaku kerja inovatif karyawan dan kemampuan inovasi perusahaan dengan menggunakan Teori Pertukaran Social (SET) sebagai kerangka panduan untuk menghubungkan peran pemberdayaan psikologis karyawan dan perilaku kerja inovatif yang memediasi hubungan antara praktik SDM terhadap kemampuan inovasi perusahaan. Sample yang digunakan dalam penelitian ini diambil dari karyawan di sektor ICT yang berada di Yordania dengan jumlah responden valid sebanyak 561. Hasil dari penelitian menyatakan bahwa berbagai dimensi dari praktik SDM seperti pelatihan, penempatan staf, kompensasi,

manajemen kinerja, desain pekerjaan, dan partisipasi telah terbukti dapat mempengaruhi pemberdayaan psikologis karyawan, selanjutnya peran dari pemberdayaan psikologis terbukti secara signifikan dapat mempengaruhi perilaku kerja inovatif karyawan, dalam penelitian ini juga menemukan bahwa pemberdayaan psikologis mempengaruhi kemampuan inovasi perusahaan, serta pemberdayaan psikologis dipercaya mampu memiliki peran penting untuk pemberdayaan karyawan dalam mendorong inovasi tingkat perusahaan di sektor ICT Yordania.

Terdapat persamaan yang ditemukan pada penelitian ini, yaitu pemberdayaan psikologis sebagai variabel mediasi pengaruh praktik sumber daya manusia terhadap perilaku kerja inovatif. Selanjutnya dari variabel dari praktik SDM yang digunakan pada penelitian terdahulu ini dianggap mampu memiliki persamaan dalam variabel manajemen bakat pada penelitian ini, yang mana dalam praktiknya variabel dari praktik Sumber Daya manusia terdapat dimensi yang termasuk kedalam praktik manajemen talenta ramah lingkungan. Sedangkan untuk perbedaannya terdapat pada variabel pendukung lainnya dan obyek penelitian yang digunakan. Dimana dalam penelitian ini objek penelitian dilakukan pada karyawan PT Hindoli sebagai perusahaan yang bergerak pada industri perkebunan dan pengelolaan minyak kelapa sawit

### **3. Rehman *et al.* (2019)**

Penelitian dengan judul “*High involvement HR systems and innovative work behaviour: the mediating role of psychological empowerment, and the moderating roles of manager and co-worker support*” oleh Rehman *et al.*, 2019 merupakan

sebuah penelitian yang bertujuan untuk menganalisis bagaimana sistem SDM dengan keterlibatan tinggi dihubungkan melalui peran mediasi pemberdayaan psikologis terhadap perilaku kerja inovatif dan bagaimana dukungan manajer dan rekan kerja memoderasi hubungan ini. Dengan menggunakan 538 responden dari 51 perusahaan IT di Pakistan hasil penelitian menyatakan bahwa pemberdayaan psikologis terbukti mampu memediasi hubungan antara sistem SDM dengan keterlibatan tinggi dan perilaku kerja inovatif karyawan. selanjutnya dukungan manajer dan rekan kerja memoderasi hubungan antara pemberdayaan psikologis dan perilaku kerja inovatif. Praktik SDM yang meningkatkan motivasi mempunyai efek langsung pada perilaku kerja inovatif, sedangkan praktik SDM yang meningkatkan kemampuan dan peluang dimediasi oleh pemberdayaan psikologis.

Persamaan yang ditemukan dalam penelitian ini terdapat pada variabel penelitian yang digunakan yaitu pemberdayaan psikologis sebagai mediator dan perilaku kerja inovatif sebagai variabel dependen. Selanjutnya dari variabel sistem SDM dengan keterlibatan tinggi yang digunakan pada penelitian terdahulu ini dianggap mampu memiliki persamaan dalam variabel manajemen bakat pada penelitian ini, dimana dalam praktiknya *talent management* merupakan bagian spesifik dari praktik SDM melalui sistem perekrutan staf yang ketat, pelatihan dan pengembangan. Sedangkan untuk perbedaan dalam penelitian ini terdapat pada variabel independent, dimana pada penelitian ini menguji *talent management* dengan unsur kebaruan yang berfokus pada keberlanjutan dengan menggunakan manajemen bakat ramah lingkungan yaitu *green talent management (GTM)* yang menggunakan *dimensi green soft TM* dan *green hard TM*.

**Tabel 2.4 Review Jurnal pengaruh *Green Talent Management* terhadap Perilaku Kerja Inovatif melalui Pemberdayaan Psikologis**

No	Identitas Jurnal	Variabel	Hasil Penelitian
1	<p>Khan <i>et al.</i> (2019)</p> <p><i>Talent Management Practices, Psychological Empowerment and Innovative Work Behavior: Moderating Role of Knowledge Sharing</i></p> <p>City University Research Journal</p>	<p><b><i>Talent Management Practices</i></b> Boon <i>et al.</i>, (2011), Panda and Sahoo (2015), Darvish and Temelie (2014) and Gonvaerts <i>et al.</i>, (2011)</p> <p><b><i>Innovative Work Behavior</i></b> Panda &amp; Sahoo (2015)</p> <p><b><i>Psychological Empowerment</i></b> Hancer &amp; George (2003)</p> <p><b><i>Knowledge Sharing</i></b> Panda and Sahoo (2015)</p>	<p>Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa praktik manajemen bakat dapat meningkatkan perilaku kerja karyawan, selanjutnya peran dari pembedayaan psikologis terbukti mampu memediasi hubungan manajemen bakat terhadap perilaku kerja inovatif karyawan, selain itu juga ditemukan bahwa berbagi pengetahuan mampu memperkuat hubungan antara manajemen bakat terhadap perilaku kerja inovatif.</p>
2	<p>Al-Daboub <i>et al.</i> (2024)</p> <p><i>Fostering Firm Innovativeness: Understanding the Sequential Relationships between Human Resource Practices, Psychological Empowerment, Innovative Work Behavior, and Firm Innovative Capability</i></p> <p>International Journal of Innovation Studies</p>	<p><b><i>Human Resource Practices</i></b> Prieto &amp; Perez-Santana (2014)</p> <p><b><i>Psychological Empowerment</i></b> Spreitzer (1995) dan Zhang &amp; Bartol (2010)</p> <p><b><i>Innovative Work Behavior</i></b> Prieto &amp; Pérez-Santana (2014)</p> <p><b><i>Firm Innovative Capability</i></b> Subramaniam &amp; Youndt (2005) &amp; Chang <i>et al.</i>, (2013)</p>	<p>Hasil penelitian menyatakan bahwa dimensi dari praktik SDM seperti pelatihan, penempatan staf, kompensasi, manajemen kinerja, desain pekerjaan, partisipasi berpengaruh terhadap pemberdayaan psikologis karyawan, lalu pemberdayaan psikologis mempengaruhi perilaku kerja inovatif karyawan. Penelitian juga menemukan bahwa pemberdayaan psikologis mempengaruhi kemampuan inovasi perusahaan, serta menekankan peran penting pemberdayaan karyawan dalam mendorong inovasi perusahaan</p>

No	Identitas Jurnal	Variabel	Hasil Penelitian
3	Rehman <i>et al.</i> 2019  <i>High involvement HR systems and innovative work behaviour: the mediating role of psychological empowerment, and the moderating roles of manager and co-worker support</i>  European Journal of Work and Organizational Psychology	<b><i>High involvement HR systems</i></b> Prieto & Pérez-Santana (2014) <b><i>Innovative work behavior</i></b> Janssen (2000)  <b><i>Psychological Empowerment</i></b> Spreitzer (1995) <b><i>Manager and co-worker support</i></b> Pérez-Santana (2014) , Chandler <i>et al.</i> (2000), Hornsby <i>et al.</i> (2002)	Hasil penelitian menyatakan bahwa pemberdayaan psikologis memediasi hubungan antara sistem SDM dengan keterlibatan tinggi dan perilaku kerja inovatif karyawan. selanjutnya dukungan manajer dan rekan kerja memoderasi hubungan antara pemberdayaan psikologis dan perilaku kerja inovatif. Praktik SDM yang meningkatkan motivasi mempunyai efek langsung pada perilaku kerja inovatif, sedangkan praktik SDM yang meningkatkan kemampuan dan peluang dimediasi oleh pemberdayaan psikologis.

## 2.3 Pengembangan Hipotesis

### 2.3.1 Pengaruh *Green Talent Management (Green soft dan Green Hard TM)* terhadap Perilaku Kerja Inovatif

Pengaruh praktik GTM sangat relevan dalam konteks perusahaan yang semakin memahami kebutuhan untuk mengintegrasikan praktik bisnis yang keberlanjutan. Dengan menggunakan peran dari perilaku kerja inovatif yang melibatkan karyawan dalam praktik bisnis keberlanjutan, praktik GTM menjadi sarana penting yang dapat mempengaruhi perilaku kerja inovatif karyawan dan pada akhirnya mengarah pada kinerja organisasi yang berkelanjutan (Umair *et al.* 2023). Untuk mengetahui bagaimana pengaruh GTM terhadap perilaku kerja karyawan, beberapa penelitian terdahulu menggunakan pendekatan *green soft TM* sebagai aspek humanistik

untuk motivasi karyawan melahirkan inisiatif ekologis tertentu dalam konteks keberlanjutan dan pendekatan *green hard TM* yang berfokus pada pengelolaan ketrampilan karyawan di dasarkan pada keahlian teknis dalam konteks keberlanjutan (Ogbeibu *et al.* 2022). Dengan Praktik GTM dipercaya mampu mendorong keterlibatan karyawan dalam memberikan inisiatif dan proyek inovatif yang mendukung keberlanjutan.

Beberapa penelitian yang menyelidiki pengaruh *talent management* secara general dan GTM terhadap hasil pekerjaan karyawan menunjukkan hasil yang beragam. Seperti penelitian oleh Appau *et al.* (2021), Khahi *et al.* (2017) dan Dzimbiri *et al.* (2021) yang mengungkapkan bahwa praktik dari *talent management* (TM) secara umum berpengaruh terhadap perilaku kerja inovatif karyawan. Selanjutnya penelitian oleh Odugbesan *et al.* (2023) menunjukkan bahwa praktik GTM melalui *green soft* dan *green hard TM* berpengaruh positif terhadap perilaku kerja inovatif. Penelitian oleh Umair *et al.* (2023) juga menunjukkan pengaruh positif antara *green soft TM* dan *green hard TM* memiliki hubungan langsung dan positif dengan perilaku kerja inovatif karyawan dan kinerja karyawan. Selanjutnya menurut Nwosu & Ward, (2016) menunjukkan bahwa nilai-nilai yang ditunjukkan oleh *green soft TM* merupakan indikator positif dari peningkatan kepuasan kerja, komitmen, dan peningkatan keterlibatan kerja karyawan menuju perilaku inovatif.

Berdasarkan hubungan dari kedua variabel tersebut yang menyatakan bahwa terdapat hubungan yang positif antara 2 variabel maka hipotesis yang diajukan adalah:

**H1:** *Green soft TM* berpengaruh positif terhadap perilaku kerja inovatif karyawan.

**H2:** *Green hard TM* berpengaruh positif terhadap perilaku kerja inovatif karyawan.

### 2.3.2. Pengaruh Pemberdayaan Psikologis terhadap Perilaku Kerja Inovatif

Pemberdayaan psikologis memiliki peran yang cukup signifikan untuk membentuk perilaku kerja inovatif karyawan. Dengan tujuan untuk meningkatkan kapasitas karyawan agar berpartisipasi dalam tujuan perubahan dan penciptaan praktik bisnis yang baru, pemberdayaan psikologis sebagai motivasi intrinsik mendorong karyawan untuk mempunyai pilihan dalam memulai dan mengatur tindakan, mempunyai kemampuan melakukan pekerjaan dengan baik (*self-efficacy*), mampu memberikan dampak, dan kebermaknaan dalam pekerjaannya untuk selanjutnya dapat mendorong perilaku kerja inovatif karyawan (Liu *et al.* 2019).

Terdapat beberapa penelitian terdahulu yang telah membuktikan bahwa terdapat hubungan positif pengaruh pemberdayaan psikologis terhadap perilaku kerja inovatif, seperti penelitian yang dilakukan oleh Krupah *et al.* (2021) yang menyatakan bahwa pemberdayaan psikologis memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap tingkat kinerja yang lebih tinggi dan mampu mempengaruhi kemampuan inovatif karyawan yang menguntungkan bagi organisasi dan kemajuan ekonomi. Selanjutnya penelitian oleh Liu *et al.* (2019) dan Sing & Sankar (2012), lalu penelitian oleh Zia *et al.* (2023) yang menyatakan adanya hubungan positif melalui mediasi dari variabel pendukung, serta penelitian oleh Javed *et al.* (2019) dan Bantha and Nayak (2021) sebagai mediasi pemberdayaan psikologis berpengaruh positif terhadap perilaku kerja inovatif. Berdasarkan hubungan dari kedua variabel oleh penelitian-penelitian sebelumnya maka hipotesis yang diajukan adalah:

**H3:** Pemberdayaan psikologis berpengaruh positif terhadap perilaku kerja inovatif

### **2.3.3 Pengaruh *Green Talent Management (Green soft dan Green Hard TM)* terhadap Pemberdayaan Psikologis**

Pengaruh *talent management* yang diterapkan oleh perusahaan telah terbukti dengan adanya beberapa penelitian terdahulu yang menguji kedua hubungan tersebut, seperti penelitian oleh KiaKojuri & Rudsari, (2017). Berfokus pada kebaruan melalui praktik GTM baik dalam bentuk *green soft TM* atau *green hard TM* memiliki hubungan yang signifikan terhadap pemberdayaan psikologis karyawan. Melalui praktik *green soft TM* sebagai aspek humanistik GTM yang memotivasi dan melibatkan karyawan melakukan inovasi keberlanjutan sekaligus memberikan pemahaman tentang dampak positif pekerjaan mereka terhadap keberlanjutan (Ogbeibu *et al.* 2022) akan berpengaruh terhadap pemberdayaan psikologis karyawan dengan tujuan dan nilai lebih dari pekerjaan mereka. Selanjutnya dalam konteks *green hard TM*, pemberdayaan psikologis karyawan dipengaruhi oleh adanya penekanan pada pengembangan teknis, otonomi, dan peningkatan tanggung jawab sosial yang menciptakan lingkungan dimana karyawan memiliki kontrol atas pekerjaan mereka.

Untuk mengetahui pengaruh dari GTM terhadap pemberdayaan psikologis memang belum ditemukan penelitiannya secara langsung, akan tetapi dengan melihat kemungkinan menunjukkan hubungannya GTM dengan pemberdayaan psikologis, selain itu kedua hubungan tersebut dapat dilihat dari nilai-nilai yang dimiliki oleh GTM yang dirasa mampu untuk mempengaruhi pemberdayaan psikologis, oleh karena itu hipotesis diajukan sebagai berikut:

**H4:** *Green soft TM* berpengaruh positif terhadap pemberdayaan psikologis.

**H5:** *Green hard TM* berpengaruh positif terhadap pemberdayaan psikologis.

### **2.3.4 Pengaruh *Green Talent Management (Green soft dan Green Hard TM)* terhadap Perilaku Kerja Inovatif di Mediasi Pemberdayaan Psikologis**

Pemberdayaan psikologis disebut sebagai salah satu faktor yang berdampak pada perilaku kerja inovatif karyawan (Krupah *et al.* 2021). Menurut Liu *et al.* (2019) seorang karyawan yang diberdayakan secara psikologis akan merasa bahwa pekerjaan mereka memiliki arti kebermaknaan dan penting, dengan demikian seseorang cenderung bekerja keras untuk memahami suatu tugas dan mencoba menemukan metode penyelesaian dengan melakukan inovasi dalam pekerjaannya.

Pemberdayaan psikologis yang mencakup arti, keterlibatan, otonomi dan kompetensi (Spreitzer, 1995) mampu menjadi mediator antara GTM terhadap perilaku kerja inovatif. Hal ini didasarkan pada penelitian oleh Khan *et al.* (2019) melalui praktik *talent management* secara general yang membuktikan bahwa pemberdayaan psikologis terbukti mampu menjadi mediator hubungan antara *talent management* dengan perilaku kerja inovatif. Selain itu penelitian oleh Al-Daboub *et al.* (2023) juga mendukung bahwa berbagai dimensi dari praktik SDM seperti pelatihan, penempatan staf, kompensasi, manajemen kinerja, desain pekerjaan, dan partisipasi yang merupakan bagian dari praktik *talent management* terbukti mampu mempengaruhi pemberdayaan psikologis yang mempengaruhi kemampuan inovasi perusahaan dengan menekankan peran penting pemberdayaan karyawan dalam mendorong inovasi.

Dengan menggunakan pemahaman dan tinjauan dari penelitian terdahulu yang telah menemukan hubungan yang positif antara GTM dalam aspek *green soft talent management* dan *green hard talent management* yang mampu mempengaruhi perilaku kerja inovatif (Odugbesan *et al.* (2023), (Umair *et al.* (2023) dan hubungan yang positif

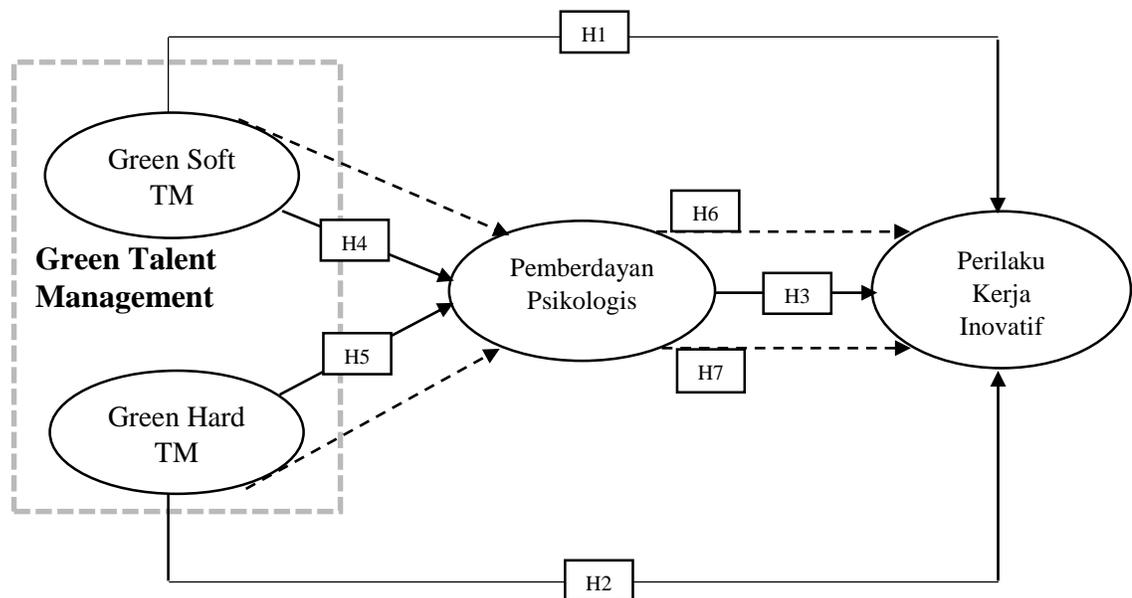
antara pemberdayaan psikologis dengan perilaku kerja inovatif karyawan (Zia *et al.* 2023), (Krupah *et al.* 2021), (Liu *et al.* 2019), maka pada penelitian ini diajukan hipotesis sebagai berikut:

**H6:** *Green soft TM* berpengaruh terhadap perilaku kerja inovatif dimediasi oleh pemberdayaan psikologis.

**H7:** *Green hard TM* berpengaruh terhadap perilaku kerja inovatif dimediasi oleh pemberdayaan psikologis.

## 2.4 Model Penelitian

Berdasarkan penjelasan hubungan antara variabel yang akan diteliti yaitu *green talent management* melalui pendekatan *green soft TM* dan *green hard TM*, Perilaku kerja inovatif dan pemberdayaan psikologis, maka kerangka pikir pada penelitian ini sebagai berikut:



**Gambar 2.1 Model Penelitian**

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Pendekatan Penelitian**

Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif. Menurut Cooper & Schinde (2014) pendekatan kuantitatif merupakan sebuah pendekatan penelitian yang meneliti sampel yang diambil dari populasi dengan mengumpulkan data berupa angka menggunakan instrument penelitian secara sistematis dan terstruktur untuk menguji hipotesis penelitian yang ditetapkan. Selanjutnya karakteristik dari penelitian kuantitatif menunjukkan tujuannya untuk menghasilkan data yang menggambarkan karakteristik dari objek penelitian yang dilakukan (Sekaran & Bougie, 2016). Oleh karena itu penelitian ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan kuantitatif dengan tujuan untuk menguji hubungan antara variabel-variabel penelitian dengan menggunakan data berupa angka untuk mencapai hasil penelitian yang lebih objektif.

Pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini didapatkan melalui survei dengan menyebarkan kuesioner kepada sample penelitian yang telah ditetapkan. Menurut Sekaran & Bougie (2016) kuesioner penelitian merupakan alat pengumpulan data yang terdiri dari pertanyaan-pertanyaan yang disusun secara sistematis dan terstruktur untuk mendapatkan jawaban atau tanggapan dari responden.

#### **3.2 Lokasi Penelitian**

Penelitian ini akan dilakukan di PT Hindoli (*a Cargill Company*) sebagai perusahaan swasta yang bergerak di bidang perkebunan dan pabrik pengelolaan kelapa sawit yang beralamat di Jl. Raya Palembang-Jambi Desa Teluk Kemang Kecamatan Sungai Lilin, Kabupaten Musi Banyuasin, Provinsi Sumatera Selatan.

### **3.3 Populasi dan Sampel**

#### **3.3.1 Populasi**

Menurut Sekaran & Bougie, (2016) populasi merupakan keseluruhan dari kelompok orang, peristiwa ataupun hal menarik yang memenuhi syarat-syarat tertentu berkaitan dengan masalah penelitian. Dalam penelitian ini populasi yang digunakan adalah seluruh karyawan tetap di PT Hindoli Sungai Lilin-Musi Banyuasin dengan total seluruh karyawan yang menjadi populasi penelitian ini sebanyak 182 Karyawan.

#### **3.3.2 Sampel**

Sample merupakan sebagian dari jumlah populasi yang terdiri dari beberapa anggota yang dipilih (Sekaran & Bougie, 2016). Sample yang digunakan dalam penelitian ini diambil dengan menggunakan teknik *simple random sampling*, yaitu pengambilan sample dari populasi yang dilakukan secara acak. Penggunaan teknik *random sampling* dalam penelitian ini dilakukan karena anggota populasi yang dianggap homogen yaitu, seluruh karyawan mencerminkan karakteristik yang sama sebagai karyawan tetap yang diasumsikan bahwa karyawan tetap sepenuhnya telah memahami regulasi perusahaan. Adapun besaran sampel yang ditargetkan pada penelitian ini sebanyak 150 karyawan, hal ini didasarkan pada pernyataan menurut Hair *et al.* (2010) yang menyatakan bahwa dalam metode SEM besaran sample yang dibutuhkan adalah antara 100-200 sample, selanjutnya menurut Chin *et al.* (2003) besaran minimum sample yang digunakan dalam PLS-SEM adalah 30 sampel. Alasan digunakan jumlah sample sebanyak 150 karyawan adalah besaran sampel telah melebihi setengah dari populasi serta telah memenuhi syarat minimal sampel dalam penelitian PLS-SEM.

### **3.4 Jenis dan Teknik Pengumpulan Data**

#### **3.4.1 Jenis Data**

##### **a. Data Primer**

Data primer merupakan data yang diperoleh secara langsung oleh peneliti dari obyek yang diteliti untuk kepentingan studi dengan cara membagikan kuisisioner kepada responden untuk diisi mengenai variabel penelitian yaitu *green soft talent management*, *green hard talent management*, perilaku kerja inovatif dan pemberdayaan psikologis.

##### **b. Data Sekunder**

Data sekunder merupakan data yang bersifat sebagai data pendukung. Data sekunder ini biasanya dapat berbentuk arsip perusahaan. Adapun data sekunder yang digunakan pada penelitian ini didapatkan dari sumber-sumber penelitian sebelumnya yang telah membahas tentang *green talent management*, perilaku kerja inovatif dan pemberdayaan psikologis. Selain itu data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini juga berasal dari data perusahaan, dan dokumen perusahaan seperti database karyawan perusahaan, dan annual report perusahaan. Selanjutnya data sekunder dalam penelitian ini juga didapat dari website perusahaan

#### **3.4.2 Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini dilakukan dengan cara menyebarkan kuisisioner pada seluruh karyawan yang menjadi responden penelitian dengan pengukurannya menggunakan Skala Likert yang dirancang untuk menyatakan setuju atau tidaknya responden terhadap item pertanyaan yang tertera pada kuisioener dengan interval 1-5. Adapun pengukuran

Skala Likert diartikan dari: 1, Sangat tidak setuju; 2 Tidak setuju, 3 Netral, 4 Setuju, dan 5 Sangat setuju.

**Tabel III.1** Skor Penilaian

No	Kategori	Skala
1	Sangat tidak setuju	1
2	Tidak setuju	2
3	Netral	3
4	Setuju	4
4	Sangat setuju	5

Penggunaan skala Likert 5 point yang digunakan dalam penelitian didasarkan pernyataan bahwa skala 5 point merupakan pilihan terbaik dalam memproses informasi (Chen, 2015). Selain itu menurut Chyung *et al.* (2017) penggunaan skala 5 point ditujukan untuk mengurangi bias kognitif dengan adanya opsi netral. Dengan penyediaan opsi netral, responden akan memiliki kebebasannya untuk menyatakan ketidaksetujuan atau ketidakpastian mereka tanpa merasa terpaksa untuk memilih opsi yang tersedia.

### **3.5 Definisi Oprasional Variabel Penelitian**

#### **3.5.1 Variabel Penelitian**

##### **1. Variabel Eksogen/ Bebas**

Variabel eksogen (variabel bebas) adalah variabel yang mampu memeberikan pengaruh secara positif maupun negatife terhadap variabel endogen (variabel terikat) (Sekaran & Bougie, 2016). Dalam penelitian ini variabel eksogen yang digunakan untuk memengaruhi variabel endogen adalah *green soft TM* dan *green hard TM*.

## 2. Variabel Endogen

Variabel endogen adalah variabel yang mendapatkan pengaruh dari variabel eksogen (Sekaran & Bougie, 2016), oleh karena itu variabel endogen dianggap sebagai variabel yang menjadi objek utama penelitian atau variabel yang nilainya bergantung pada variabel eksogen. Dalam penelitian ini variabel endogen yang digunakan adalah perilaku kerja inovatif.

## 3. Variabel Mediasi

Variabel mediasi adalah variabel yang memiliki peran sebagai penghubung antara variabel eksogen dengan variabel endogen. Dengan adanya variabel mediasi ini akan menjelaskan bagaimana variabel eksogen dapat berpengaruh terhadap variabel endogen (Sekaran & Bougei, 2016). Dalam penelitian ini pemberdayaan psikologis diajukan untuk menjadi variabel yang memediasi hubungan *green soft TM* dan *green hard TM* terhadap perilaku kerja inovatif.

### 3.5.2 Definisi Oprasional Variabel

#### 1. *Green Soft Talent Management (X1)*

*Green soft TM* merupakan indikator dari *green talent management (GTM)* yang pada penelitian ini digunakan sebagai variabel eksogen untuk melihat sejauh mana pengaruhnya terhadap perilaku kerja inovatif. Menurut Gardas *et al.* (2019) *Green soft TM* merupakan aspek humanistik dalam *talent management* yang meliputi pengembangan dan pemeliharaan talenta dengan meningkatkan komitmen organisasi melalui komunikasi yang efektif, pengakuan peran talenta dalam proses pengambilan keputusan, penghargaan intrinsic, dimana dengan hal tersebut dapat memicu talenta untuk melakukan inisiatif ekologi tertentu guna melestarikan

lingkungan yang digunakan perusahaan sebagai strategi keberlanjutan. Pengukuran dari green soft talent management dalam penelitian ini diadopsi dan dikembangkan dari 7 item pengukuran oleh Ogbeibu *et al.* (2022) sebagai berikut:

1. Perusahaan saya peduli dengan kesejahteraan saya dan menawarkan dukungan yang cukup besar untuk kesejahteraan saya ketika melaksanakan inisiatif yang berpusat pada lingkungan hidup.
2. Perusahaan saya menawarkan pelatihan ramah lingkungan, peluang lokakarya, pembinaan dan kursus yang memajukan pengetahuan saya tentang bagaimana mendorong kelestarian lingkungan.
3. Perusahaan saya menawarkan tingkat otonomi (kebebasan) yang cukup besar ketika melaksanakan tugas-tugas terkait ramah lingkungan.
4. Perusahaan saya menawarkan kesempatan rotasi (pergantian) pekerjaan yang terkait dengan kelestarian lingkungan.
5. Perusahaan saya sangat mendukung kegiatan yang berhubungan dengan lingkungan yang dapat membantu saya merencanakan masa depan pengembangan masa depan saya.
6. Perusahaan saya menawarkan tugas menantang yang didasarkan pada kelestarian lingkungan.
7. Di perusahaan saya, tugas-tugas ramah lingkungan didorong dengan beberapa kesempatan yang memungkinkan saya mengekspresikan diri saya dan berbagi pendapat tentang hal-hal yang berhubungan dengan kelestarian lingkungan.

## 2. *Green Hard Talent Management (X2)*

*Green hard TM* adalah aspek dari GTM yang berfisat mekanistik dan berorientasi pada target pasar yang memandang karyawan sebagai asset penting yang perlu dikelola dan dikendalikan secara efektif dan efisien melalui sistem penilaian kinerja yang ketat, budaya irganisasi hierarki dan struktur birokrasi untuk meningkatkan keunggulan kompetitif dan mendorong inisiatif ramah lingkungan untuk keberlanjutan perusahaan. Pengukuran dari *green hard TM* dalam penelitian ini diadobsi dan dikembangkan dari 7 item pengukuran oleh Ogbeibu *et al.*, (2022) sebagai berikut:

1. Perusahaan saya menawarkan sistem penilaian kinerja yang ketat untuk mendorong inisiatif ramah lingkungan.
2. Inisiatif (upaya) pelestarian lingkungan di perusahaan saya didorong oleh tingkat birokrasi yang tinggi.
3. Perusahaan saya menawarkan lebih banyak dukungan terhadap pencapaian hasil kerja ramah lingkungan daripada mendukung kesejahteraan saya.
4. Inisiatif (upaya) ramah lingkungan didorong oleh aturan ketat yang telah ditetapkan dan ditentukan perusahaan.
5. Perusahaan saya mengutamakan pengembangan anggota tim yang diarahkan pada peningkatan tugas efisiensi dan produktivitas dalam inisiatif ramah lingkungan.
6. Inisiatif (upaya) ramah lingkungan di perusahaan saya tidak disertai dengan fleksibilitas tugas tingkat tinggi, otonomi serta komunikasi yang efektif dan efisien.

7. Pengembangan individu di perusahaan saya didorong oleh hasil kerja ramah lingkungan yang saya capai.

### **3. Pemberdayaan Psikologis (Z)**

Pemberdayaan psikologis menurut Spreitzer (1995) didefinisikan sebagai sebuah konstruk motivasi yang diartikan dalam 4 kognisi yaitu, makna, kompetensi, otonomi, dan dampak. Pengukuran variabel pemberdayaan psikologis dalam penelitian ini diadopsi dari 12 item pengukuran oleh Spreitzer, (1995) sebagai berikut:

#### *1. Meaning*

1. Saya melakukan hal yang sangat penting bagi saya
2. Pekerjaan saya secara pribadi bermakna bagi saya
3. Pekerjaan yang saya lakukan sangat berarti bagi saya

#### *2. Competence*

1. Saya yakin dengan kemampuan yang dalam melakukan pekerjaan saya
2. Saya yakin dengan kemampuan saya untuk melakukan aktivitas pekerjaan saya
3. Saya telah menguasai ketrampilan yang diperlukan untuk pekerjaan saya

#### *3. Otonomy*

1. Saya memiliki otonomi yang signifikan dalam menentukan bagaimana saya melakukan pekerjaan saya
2. Saya dapat memutuskan sendiri bagaimana cara melakukan pekerjaan

3. Saya memiliki peluang yang cukup besar untuk mandiri dan bebas dalam melakukan pekerjaan saya
4. *Impact*
  1. Dampak saya terhadap apa yang terjadi di departemen saya sangat besar
  2. Saya memiliki kendali besar atas apa yang terjadi di departemen saya
  3. Saya memiliki pengaruh yang signifikan terhadap apa yang terjadi di department saya.

#### **4. Perilaku Kerja Inovatif (Y)**

Perilaku kerja inovatif merupakan sebuah perilaku karyawan dalam suatu peran, kelompok ataupun organisasi yang bertujuan untuk menghasilkan pengenalan atau penerapan ide, proses ataupun prosedur-prosedur kerja baru untuk produk, teknologi, dan metode kerja. Pengukuran variabel perilaku kerja inovatif dalam penelitian ini diadopsi dari 6 item pengukuran oleh Tri *et al.* (2019), dimana hasil 6 pengukuran tersebut merupakan hasil dari pengembangan berdasarkan indikator perilaku kerja inovatif menurut Janssen (2000) sebagai berikut:

1. Saya sering menciptakan ide-ide baru untuk masalah-masalah yang sulit.
2. Saya sering mencari metode kerja baru untuk mencapai kinerja efektif.
3. Saya sering mendorong dukungan untuk ide-ide inovatif.
4. Saya adalah anggota perusahaan yang antusias terhadap ide-ide inovatif.
5. Saya sering mengubah ide-ide inovatif menjadi aplikasi/ media kerja yang berguna.
6. Saya sering mengevaluasi kegunaan ide-ide inovatif.

## 3.6 Metode Analisis Data

### 3.6.1 Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif merupakan suatu pendekatan statistik yang digunakan untuk merangkum dan menggambarkan data secara rinci. Pengertian dari analisis deskriptif menurut Ghozali (2015) merupakan sebuah deskripsi dari data yang dilihat berdasarkan nilai rata-rata (mean), standar deviasi, range, sum dan kemencengan distribusi. Dengan menggunakan analisis deskriptif analisis data dilakukan dengan mendeskripsikan atau juga menggambarkan data yang ada atau data yang sudah terkumpul dengan tidak bermaksud untuk membuat kesimpulan secara umum.

### 3.6.2 Analisis Data *Partial Least Square* (PLS)

Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan metode *Partial Least Square* (PLS). Menurut Abdillah & Hartono (2015) *Partial Least Square* (PLS) adalah metode statistik berbasis varian yang dapat digunakan jika terjadi permasalahan yang spesifik pada data, seperti ukuran sampel penelitian kecil, adanya data yang hilang (*missing values*), dan multikolinearitas. Beberapa keunggulan dari PLS menjadi alasan peneliti untuk menggunakan PLS, keunggulan tersebut sebagaimana yang telah dijelaskan oleh Abdillah & Hartono (2015) adalah:

1. Mampu memodelkan banyak variabel dependen dan independen
2. Mampu mengelola masalah multikolinearitas antar variabel independen.
3. Hasil tetap kokoh (*robust*) walaupun terdapat data yang tidak normal dan hilang.
4. Menghasilkan variabel laten independen secara langsung berbasis *cross product* yang melibatkan variabel laten dependen sebagai kekuatan untuk prediksi.
5. Dapat digunakan pada konstruk reflektif dan formatif.

6. Dapat digunakan pada sampel kecil.
7. Tidak mensyaratkan data berdistribusi normal.
8. Dapat digunakan pada data dengan tipe skala berbed, yaitu nominal, ordinal dan kontinu.

Evaluasi model *Partial Least Square* (PLS) dilakukan dengan mengevaluasi model pengukuran (*outer model*) dan model struktural (*inner model*). Penjelasan mengenai kedua model tersebut menurut Abdillah & Hartono, (2015)

a. Model Pengukuran (*Outer Model*)

Model *Outer Model* atau model pengukuran, merupakan sebuah model pengukuran yang digunakan untuk menguji validitas konstruk dan reliabilitas instrument. Uji validitas dilakukan untuk mengetahui kemampuan dari instrument penelitian, sedangkan uji reliabilitas digunakan untuk mengukur konsistensi alat ukur dalam mengukur suatu konsep atau untuk mengukur konsistensi dari responden dalam menjawab instrument penelitian. Penjelasan dari uji validitas (*Convergent validity* dan *Discriminant Validity*,) dan uji reliabelitas (*Composite Reliability* dan *Cronbach Alpha*) sebagai berikut:

1. *Convergent validity* dinilai berdasarkan pada nilai *loading factor*, adapun aturan praktim (*rule of thumb*) yang digunakan untuk menyatakan alat ukur (item pernyataan) itu valid yaitu apabila nilai *loading factor*  $> 0,6$  (Chin, 1998).
2. *Discriminant Validity* dinilai berdasarkan pada *cross loading* dengan nilai  $> 0,70$ . Selain itu juga dapat dilakukan dengan membandingkan akar AVE untuk setiap konstruk Abdillah & Hartono (2015).

3. *Composite Reliability* berfungsi untuk mengukur reliabilitas. *Composite Reliability* ini juga digunakan untuk melihat kestabilan dan konsistensi internal indikator. Menurut Hair *et al.* (2010) data yang mempunyai *composite reliability* > 0.7 mempunyai reliabilitas yang tinggi. Namun dapat ditoleransi dengan angka minimal yang disarankan adalah > 0.6
4. *Cronbach Alpha*. Uji reliabilitas diperkuat dengan adanya *Cronbach Alpha*, sama halnya dengan *rule of tums caomposite reliability*, menurut Hair *et al.* (2010) nilai yang diharapkan adalah >0.6. Namun nilai *Cronbach Alpha* yang dihasilkan PLS sedikit *under estimate* sehingga lebih disarankan untuk menggunakan *Composite Reliability*.

**Tabel 3.2 Parameter uji validasi dalam model pengukuran PLS**

Uji	Parameter	Rule of Tums
Validitas Convergent	Loading Faktor	>0.7
	Varage Varian Extracted (AVE)	>0.5
	Communality	>0.5
Validitas Discriminant	Akar kuadrat AVE dan korelasi antar kontruk laten	Akar AVE > Korelasi antar kontruk laten
	Cross Loading	>0.7 untuk semua variabel
Reliabelitas	Cronbach Alpha	>0.7
	Compasite Reliability	>0.7

Sumber: Chin (1995), Abdillah & Hartono (2015) dan Hair *et al.* (2010).

b. Model Struktural (*Inner Model*)

Model struktural (*inner model*) merupakan sebuah model untuk menunjukkan adanya hubungan kausalitas antara variabel laten. Model struktural dievaluasi dengan melihat besarnya presentase varians pada nilai *R-square* dan dilanjutkan dengan mengevaluasi nilai nilai dari *Q-square predictive relevance* ( $Q^2$ ).

1. Nilai *R-square* ( $R^2$ ) digunakan untuk mengukur tingkat variasi perubahan variabel independen terhadap variabel dependen. Apabila nilai *R-square* tinggi maka dapat diartikan bahwa semakin baik model prediksi pada model penelitian yang diajukan oleh Abdillah & Hartono (2015). Menurut Hair *et al.*, 2010, nilai *R-Square* 0,75, 0,50 dan 0,25 dapat disimpulkan bahwa model tersebut kuat, moderat dan lemah.
2. Sedangkan untuk nilai dari *Q-square predictive relevance* ( $Q^2$ ) digunakan untuk memverifikasi kemampuan prediktif model dengan ketentuan apabila nilai  $Q^2$  mendekati 1, maka dapat dikatakan model struktural tersebut sesuai dengan data atau relevan.

### 3.7 Uji Hipotesis (Bootstrapping)

*Bootstrapping* merupakan sebuah proses menilai tingkat signifikansi dari *direct effect*, *indirect effect* dan *total effect*. Dalam penelitian pengujian hipotesis penelitian dilakukan dengan melihat nilai *P-values*, hal ini didasarkan pada pernyataan Hair *et al.*, (2018) bahwa pengujian hipotesis penelitian dalam metode SEM-PLS dapat dilakukan dengan melihat nilai dari *P-values*. Oleh karena itu pengujian hipotesis dilakukan dengan cara melihat tingkat signifikansinya, dimana nilai *p-value* dengan alpha 5% adalah  $<0,05$ . Apabila tanda sesuai dengan teori dan signifikan  $< 0,05$  maka hipotesis penelitian dinyatakan diterima. Sedangkan apabila tanda sesuai dengan teori dan signifikan menunjukkan  $> 0,05$  maka hipotesis ditolak. Kriteria penerimaan ataupun penolakan hipotesis yaitu:

Ho diterima dan Ha ditolak =  $P\text{-value} > 0,05$

Ho ditolak dan Ha diterima =  $P\text{-value} < 0,05$ .

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 4.1 Pengumpulan Data

Penyebaran kuesioner dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan 2 cara yaitu secara online menggunakan *google form* dan secara offline dengan langsung memberikan lembaran kuesioner kepada responden, hal ini dikarenakan keterbatasan sebagian karyawan yang tidak memahami cara pengisian kuesioner secara online melalui *google form*. Kuesioner penelitian disebar pada sample penelitian, dimana sample yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap PT Hindoli yang berjumlah 182 karyawan dengan jumlah kuesioner yang kembali sebanyak 150 kuesioner terjawab lengkap serta layak untuk diuji dan dianalisis lebih lanjut. Adapun tingkat pengembalian kuesioner dapat dilihat pada tabel 4.1 sebagai berikut:

**Tabel 4.1 Hasil Pengembalian Kuesioner**

Kriteria	Jumlah	Presentase
Jumlah kuesioner yang disebar	182	100%
Jumlah kuesioner yang kembali	150	82,4%
Jumlah kuesioner yang dapat diolah	150	82,4%

Sumber: Data primer diolah, 2024

#### 4.2 Analisis Deskriptif

##### 4.2.1 Analisis Karakteristik Responden

Karakteristik responden dalam penelitian ini dikelompokkan berdasarkan jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, masa kerja (lama karyawan bekerja) dan divisi/departemen tempat kerja karyawan yang berada di PT Hindoli.

### a. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Karakteristik responden penelitian berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada tabel 4.2 berikut:

**Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Presentase
1	Laki-Laki	148	98,7%
2	Perempuan	2	1,3%

Sumber: Data primer diolah, 2024

Berdasarkan tabel 4.2 tersebut menunjukkan bahwa responden dalam penelitian ini didominasi oleh karyawan berjenis kelamin laki-laki sebanyak 148 responden dengan presentase sebesar 98,7% sedangkan untuk karyawan berjenis kelamin perempuan sebanyak 2 responden dengan presentase sebesar 1,3%. Hal tersebut membuktikan bahwa mayoritas karyawan PT Hindoli di dominasi oleh karyawan laki-laki.

### b. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Karakteristik responden penelitian berdasarkan usia dapat dilihat pada tabel 4.3 berikut:

**Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia**

No	Usia	Jumlah	Presentase
1	Kurang dari 20 Tahun	0	0,0%
2	21-30 Tahun	26	17,3%
3	31-40 Tahun	42	28,0%
4	41-50 Tahun	58	38,7%
5	Lebih dari 50 Tahun	24	16,0%

Sumber: Data primer diolah, 2024

Berdasarkan tabel 4.3 dapat diketahui bahwa responden dengan rentang usia kurang dari 20 tahun dalam penelitian ini tidak ditemukan atau 0,0%, responden dengan rentang usia 21-30 tahun sebanyak 26 responden atau 17,3%, responden

dengan rentang usia 31-40 tahun sebanyak 42 responden atau 28,0%, responden dengan rentang usia 41-50 tahun sebanyak 58 responden atau 38,7%, dan responden dengan rentang usia lebih dari 50 tahun sebanyak 24 tahun atau 16,0%. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden dengan karakteristik berdasarkan usia dalam penelitian ini adalah karyawan dengan rentang usia 41-50 tahun.

### c. Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Karakteristik responden penelitian berdasarkan tingkat pendidikan dapat dilihat pada tabel 4.4 berikut:

**Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan**

No	Usia	Jumlah	Presentase
1	SMA	122	81,3%
2	Diploma	8	5,3%
3	Sarjana (S1)	17	11,3%
4	Magister (S2)	3	2%
5	Doktoral (S3)	0	0%

Sumber: Data primer diolah, 2024

Berdasarkan tabel 4.4 dapat diketahui bahwa responden dengan tingkat pendidikan terakhir SMA sebanyak 122 atau 81,3%, responden dengan tingkat pendidikan terakhir diploma sebanyak 8 responden atau 5,3%, respondeng dengan tingkat pendidikan terakhir sarjana (S1) sebanyak 17 responden atau 11,3%, responden dengan tingkat pendidikan terakhir doctoral sebanyak 0 responden atau 0%. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden dengan karakteristik pendidikan terakhir dalam penelitian ini adalah karyawan dengan tingkat pendidikan terakhir SMA.

### d. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Karakteristik responden penelitian berdasarkan lama karyawan bekerja dapat dilihat pada tabel 4.5 berikut:

**Tabel 4.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja**

No	Usia	Jumlah	Presentase
1	1-5 Tahun	17	11,3%
2	6-10 Tahun	50	33,3%
3	11-15 Tahun	20	13,3%
4	16-20 Tahun	15	10%
5	Lebih dari 20 Tahun	48	32%

Sumber: Data primer diolah, 2024

Berdasarkan tabel 4.5 dapat diketahui bahwa responden dengan masa bekerja 1-5 tahun sebanyak 17 responden atau 11,3%, responden dengan masa kerja 6-10 tahun sebanyak 50 responden atau 33,3%, responden dengan masa kerja 11-15 tahun sebanyak 20 responden atau 13,3%, responden dengan masa kerja 16-20 tahun sebanyak 15 responden atau 10,0% dan responden dengan masa kerja lebih dari 20 tahun sebanyak 48 responden atau 32%. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden dengan karakteristik masa kerja dalam penelitian ini adalah karyawan yang sudah bekerja dengan rentang masa kerja lebih dari 20 tahun.

**e. Karakteristik Responden Berdasarkan Divisi Tempat Bekerja**

Karakteristik responden penelitian berdasarkan divisi tempat bekerja dapat dilihat pada tabel 4.6 berikut:

**Tabel 4.6 Karakteristik Responden Berdasarkan Divisi Tempat Bekerja**

No	Devisi/Departemen	Jumlah	Presentase
1	Maintenance	23	15,3%
2	Produksi	77	51,3%
3	KCP	22	14,7%
4	Admin	9	6,0%
5	Kontraktor	9	6,0%
6	Lainnya	10	6,7%

Sumber: Data primer diolah, 2024

Berdasarkan tabel 4.6 dapat diketahui bahwa responden yang bekerja di divisi maintenance sebanyak 23 responden atau 15,3%, responden yang bekerja di divisi produksi sebanyak 77 responden atau 51,3%, responden yang bekerja di divisi KCP sebanyak 22 responden atau 14,7%, responden yang bekerja di divisi admin sebanyak 9 responden atau 6,0%, responden yang bekerja di divisi kontraktor sebanyak 9 responden atau 6,0%, dan responden yang bekerja di divisi lain diluar dari 5 divisi sebelumnya sebanyak 10 atau 6,7%. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden dengan karakteristik divisi/ departement tempat bekerja dalam penelitian ini adalah karyawan yang berada di divisi produksi.

#### 4.2.2 Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Analisis variabel yang digunakan dalam penelitian ini dapat dilihat dari nilai rata-rata (*mean*) variabel dengan mengacu pada nilai minimum dan maksimum pada interval penilaian yang telah ditentukan sebagai berikut:

Skor Minimum= 1

Skor Maksimum= 5

$$Interval = \frac{\text{Nilai Maksimum} - \text{Nilai Minimum}}{\text{Jumlah Kelas}}$$

$$Interval = \frac{5-1}{5} = 0,80$$

Sehingga diperoleh interval penilaian untuk masing-masing variabel adalah sebagai berikut:

1,00 – 1,80 = Sangat rendah

1,81 – 2,60 = Rendah

2,61 – 3,40 = Netral

3,41 – 4,20 = Tinggi

4,21 – 5,00 = Sangat tinggi

## 1. Variabel Green Soft Talent Management (X1)

Hasil penilaian responden terhadap variabel *green soft TM* dapat dilihat pada tabel

4.7 berikut:

**Tabel 4.7 Hasil Analisis Variabel *Green Soft Talent Management***

<b>Kode</b>	<b>Indikator</b>	<b>Mean</b>	<b>Kriteria</b>
X1.1	Organisasi saya peduli dengan kesejahteraan saya dan menawarkan dukungan yang cukup besar untuk kesejahteraan saya ketika melaksanakan inisiatif yang berpusat pada lingkungan hidup	4,62	Sangat tinggi
X1.2	Perusahaan saya menawarkan pelatihan ramah lingkungan, peluang lokakarya, pembinaan dan kursus yang memajukan pengetahuan saya tentang bagaimana mendorong kelestarian lingkungan	4,60	Sangat tinggi
X1.3	Perusahaan saya menawarkan tingkat otonomi (kebebasan) yang cukup besar ketika melaksanakan tugas-tugas terkait ramah lingkungan	4,47	Sangat tinggi
X1.4	Perusahaan saya menawarkan kesempatan rotasi (pergantian) pekerjaan yang terkait dengan kelestarian lingkungan	4,37	Sangat tinggi
X1.5	Perusahaan saya sangat mendukung kegiatan yang berhubungan dengan lingkungan yang dapat membantu saya merencanakan masa depan pengembangan masa depan saya	4,62	Sangat tinggi
X1.6	Perusahaan saya menawarkan tugas menantang yang didasarkan pada kelestarian lingkungan	4,50	Sangat tinggi
X1.7	Diperusahaan saya, tugas-tugas ramah lingkungan didorong dengan beberapa kesempatan yang memungkinkan saya mengekspresikan diri saya dan berbagi pendapat tentang hal-hal yang berhubungan dengan kelestarian lingkungan	4,53	Sangat tinggi
<b>Rata-Rata</b>		<b>4,53</b>	<b>Sangat tinggi</b>

Sumber: Data primer diolah, 2024

Berdasarkan tabel 4.7 dapat diketahui bahwa variabel *green soft TM* menunjukkan bahwa responden memberikan penilaian sangat tinggi dengan nilai rata-rata sebesar 4,53 yang berada pada interval 4,21 – 5,00. Penilaian tertinggi terdapat pada item pernyataan

X1.1 dan X1.5 dengan nilai sebesar 4,62. Sedangkan untuk item pernyataan terendah terdapat pada item pernyataan X1.4 dengan nilai sebesar 4,37 yang masih termasuk kedalam kategori sangat tinggi. Hal tersebut menunjukkan bahwa karyawan merasa bahwa perusahaan telah menerapkan praktik *green soft TM* yang sangat baik dengan memperhatikan kesejahteraan dan memberikan dukungan yang besar kepada karyawan terkait dengan inisiatif serta tugas-tugas yang berfokus pada pelestarian lingkungan.

## 2. Green Hard Talent Management (X2)

Hasil penilaian responden terhadap variabel *green hard TM* dapat dilihat pada tabel 4.8 berikut:

**Tabel 4.8 Hasil Analisis Variabel *Green Hard Talent Management***

Kode	Indikator	Mean	Kriteria
X2.1	Perusahaan saya menawarkan sistem penilaian kinerja yang ketat untuk mendorong inisiatif ramah lingkungan	4,48	Sangat tinggi
X2.2	Inisiatif (upaya) pelestarian lingkungan di organisasi saya didorong oleh tingkat birokrasi yang tinggi	4,47	Sangat tinggi
X2.3	Perusahaan saya menawarkan lebih banyak dukungan terhadap pencapaian hasil kerja ramah lingkungan daripada mendukung kesejahteraan saya	4,58	Sangat tinggi
X2.4	Inisiatif (upaya) ramah lingkungan didorong oleh aturan ketat yang telah ditetapkan dan ditentukan perusahaan	4,20	Tinggi
X2.5	Perusahaan saya mengutamakan pengembangan anggota tim yang diarahkan pada peningkatan tugas efisiensi dan produktivitas dalam inisiatif ramah lingkungan	4,52	Sangat tinggi
X2.6	Inisiatif (upaya) ramah lingkungan di perusahaan saya tidak disertai dengan fleksibilitas tugas tingkat tinggi, otonomi serta komunikasi yang efektif dan efisien	4,46	Sangat tinggi

**Lanjutan Tabel 4.8**

Kode	Indikator	Mean	Kriteria
X2.7	Pengembangan individu di perusahaan saya didorong oleh hasil kerja ramah lingkungan yang saya capai	4,40	Sangat tinggi
<b>Rata-Rata</b>		<b>4,44</b>	<b>Sangat tinggi</b>

Sumber: Data primer diolah, 2024

Berdasarkan tabel 4.8 dapat diketahui bahwa responden memberikan penilaian sangat tinggi pada variabel *green hard TM* dengan nilai rata-rata sebesar 4,44 yang berada pada interval 4,21 – 5,00. Penilaian tertinggi terdapat pada item pernyataan X2.3 dengan nilai sebesar 4,58. Sedangkan untuk item pernyataan terendah terdapat pada item pernyataan X2.4 dengan nilai sebesar 4,20 yang termasuk kedalam kategori tinggi. Hal tersebut menunjukkan bahwa karyawan merasa perusahaan telah menerapkan praktik *green hard TM* yang sangat baik dengan menciptakan sistem penilaian kinerja yang ketat untuk mendorong karyawan dalam inisiatif pelestarian lingkungan.

### 3. Pemberdayaan Psikologis (Z)

Hasil penilaian responden terhadap variabel pemberdayaan psikologis dapat dilihat pada tabel 4.9 berikut:

**Tabel 4.9 Hasil Analisis Variabel Pemberdayaan Psikologis**

Kode	Indikator	Mean	Kriteria
Z1	Saya melakukan hal yang sangat penting bagi saya	4,47	Sangat tinggi
Z2	Pekerjaan saya secara pribadi bermakna bagi saya	4,64	Sangat tinggi
Z3	Pekerjaan yang saya lakukan sangat berarti bagi saya	4,68	Sangat tinggi
Z4	Saya yakin dengan kemampuan yang dalam melakukan pekerjaan saya	4,64	Sangat tinggi
Z5	Saya yakin dengan kemampuan saya untuk melakukan aktivitas pekerjaan saya	4,67	Sangat tinggi

**Lanjutan Tabel 4.9 Hasil Analisis Variabel Pembedayaan Psikologis**

<b>Kode</b>	<b>Indikator</b>	<b>Mean</b>	<b>Kriteria</b>
Z6	Saya telah menguasai ketrampilan yang diperlukan untuk pekerjaan saya	4,54	Sangat tinggi
Z7	Saya memiliki otonomi yang signifikan dalam menentukan bagaimana saya melakukan pekerjaan saya	4,32	Sangat Tinggi
Z8	Saya dapat memutuskan sendiri bagaimana cara melakukan pekerjaan	4,22	Sangat tinggi
Z9	Saya memiliki peluang yang cukup besar untuk mandiri dan bebas dalam melakukan pekerjaan saya	4,32	Sangat tinggi
Z10	Dampak saya terhadap apa yang terjadi di departemen saya sangat besar	4,30	Sangat tinggi
Z11	Saya memiliki kendali besar atas apa yang terjadi di departemen saya	4,21	Sangat tinggi
Z12	Saya memiliki pengaruh yang signifikan terhadap apa yang terjadi di department saya	4,15	Tinggi
<b>Rata-Rata</b>		<b>4,43</b>	<b>Sangat tinggi</b>

Sumber: Data primer diolah, 2024

Berdasarkan tabel 4.9 dapat diketahui bahwa responden memberikan penilaian sangat tinggi pada variabel pemberdayaan psikologis dengan nilai rata-rata sebesar 4,43 yang berada pada interval 4,21 – 5,00. Penilaian tertinggi terdapat pada item pernyataan Z3 dengan nilai 4,68. Sedangkan untuk item pernyataan terendah terdapat pada item pernyataan Z12 dengan nilai 4,15 yang termasuk kedalam kategori tinggi. Hal tersebut menunjukkan bahwa karyawan memiliki tingkat pemberdayaan psikologis yang tinggi dimana karyawan memiliki otonomi, merasa mampu dalam pekerjaan, dan merasa dihargai atas kontribusinya oleh perusahaan.

#### 4. Perilaku Kerja Inovatif (Y)

Hasil penilaian responden terhadap variabel perilaku kerja inovatif dapat dilihat pada tabel 4.10 berikut:

**Tabel 4.10 Hasil Analisis Variabel Perilaku Kerja Inovatif**

<b>Kode</b>	<b>Indikator</b>	<b>Mean</b>	<b>Kriteria</b>
Y1	Saya sering menciptakan ide-ide baru untuk masalah-masalah yang sulit	4,16	Tinggi
Y2	Saya sering mencari metode kerja baru untuk mencapai kinerja yang efektif	4,34	Sangat tinggi
Y3	Saya sering mendorong dukungan untuk ide-ide inovatif	4,31	Sangat tinggi
Y4	Saya adalah anggota perusahaan yang antusias terhadap ide-ide inovatif	4,34	Sangat tinggi
Y5	Saya sering mengubah ide-ide inovatif menjadi aplikasi/mediasi kerja yang berguna	4,17	Tinggi
Y6	Saya sering mengevaluasi kegunaan ide-ide inovatif	4,20	Tinggi
<b>Rata-Rata</b>		<b>4,25</b>	<b>Sangat tinggi</b>

Sumber: Data primer diolah, 2024

Berdasarkan tabel 4.10 dapat diketahui bahwa responden memberikan penilaian yang tinggi pada variabel perilaku kerja inovatif dengan nilai rata-rata sebesar 4,25 yang berada pada interval 4,21 – 5,00. Penilaian tertinggi terdapat pada item pernyataan Y2 dan Y4 dengan nilai sebesar 4,34. Sedangkan untuk item pernyataan terendah terdapat pada item pernyataan Y1 dengan nilai sebesar 4,16 yang termasuk kedalam kategori tinggi. Hal tersebut menunjukkan bahwa karyawan memiliki perilaku kerja inovatif yang tinggi.

### 4.3 Analisis *Structural Equation Model* Menggunakan SMARTPLS

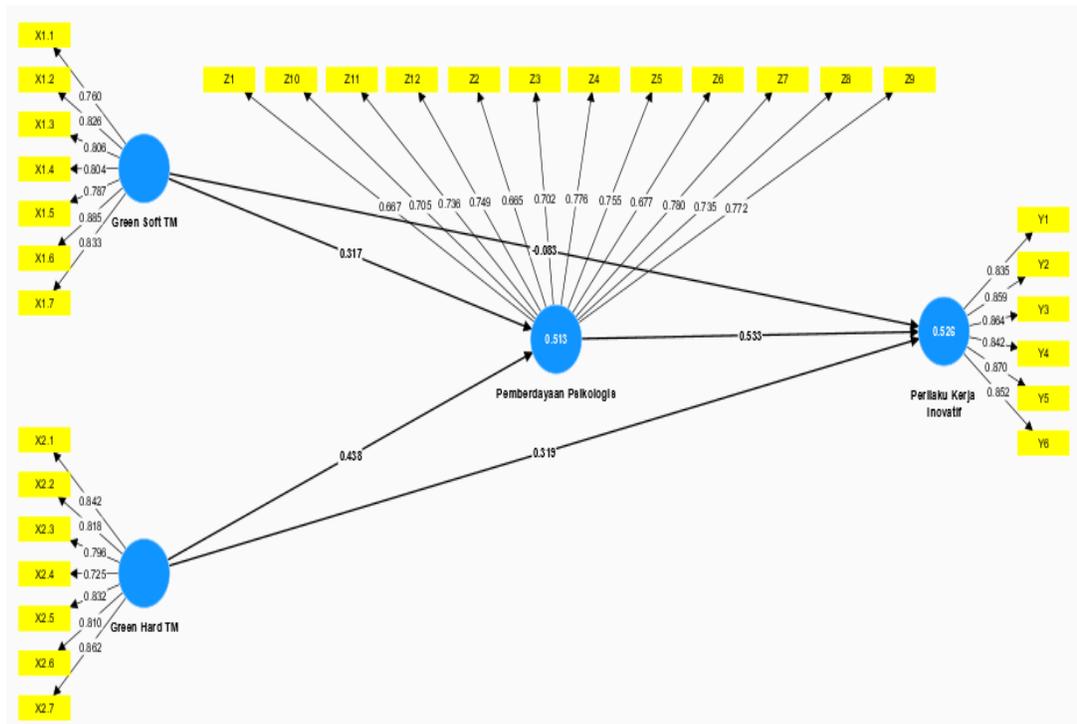
#### 4.3.1 Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Model pengukuran dalam penelitian dilakukan dengan tujuan untuk menguji validitas konstruk dan reliabilitas instrument. Uji validitas dilakukan untuk mengetahui

kemampuan dari instrument penelitian dengan menggunakan dua macam evaluasi yaitu *convergent validity (outer loading)* dan *discriminant validity (cross loading)*. Sedangkan uji reliabilitas digunakan untuk mengukur konsistensi alat ukur dalam mengukur suatu konsep atau untuk mengukur konsistensi dari responden dalam menjawab instrument penelitian dengan menggunakan uji reliabilitas konstruk (*composite reliability*).

### 1. Convergent Validity

Convergent validity digunakan untuk menguji masing-masing konstruk dalam model unidimensionalitas dengan memeriksa convergent validity dari setiap indikator konstruk. Untuk dapat dikatakan reliable, suatu indikator harus memiliki nilai  $>0,7$ , akan tetapi untuk model yang masih dalam tahap pengembangan nilai loading factor 0,5 sampai 0,6 masih dapat dipertahankan. Berdasarkan kriteria tersebut, nilai loading factor  $< 0,5$  akan dikeluarkan dari analisis. Berikut hasil dari analisis convergent validity:



Gambar 4.1 Struktural Model

Berdasarkan pada gambar 4.1 dapat dilihat bahwa nilai *loading factor* di setiap indikator menunjukkan nilai  $> 0,6$  yang berarti seluruh indikator yang terdapat didalam variabel telah memenuhi validitas konvergen sehingga tidak ada yang dikeluarkan dari model analisis penelitian. Untuk hasil selengkapnya dapat dilihat dari tabel 4.11 dan uraiannya sebagai berikut:

**Tabel 4.11 Nilai *Loading Factor* Konstruk Eksogen *Green Soft TM***

Variabel	Item	<i>Loading Factor</i>	Keterangan
<i>Green Soft TM</i>	X1.1	0,760	Valid
	X1.2	0,826	Valid
	X1.3	0,806	Valid
	X1.4	0,804	Valid
	X1.5	0,787	Valid
	X1.6	0,885	Valid
	X1.7	0,833	Valid

Sumber: Data primer diolah, 2024

Berdasarkan tabel 4.11 dapat diketahui bahwa seluruh item pengukuran dari variabel *green soft TM* memiliki nilai *loading factor*  $> 0,6$ , sehingga seluruh item pengukuran pada variabel *green soft TM* dinyatakan valid dan tidak ada yang dikeluarkan dari model penelitian.

**Tabel IV.12 Nilai *Loading Factor* Konstruk Eksogen *Green Hard TM***

Variabel	Item	<i>Loading Factor</i>	Keterangan
<i>Green Hard TM</i>	X2.1	0.842	Valid
	X2.2	0.818	Valid
	X2.3	0.796	Valid
	X2.4	0.725	Valid
	X2.5	0.832	Valid
	X2.6	0.810	Valid
	X2.7	0.862	Valid

Sumber: Data primer diolah, 2024

Berdasarkan tabel 4.12 dapat diketahui bahwa seluruh item pengukuran dari variabel *green hard TM* memiliki nilai *loading factor* > 0,6, sehingga seluruh item pengukuran pada variabel *green hard TM* dinyatakan valid dan tidak ada yang dikeluarkan dari model penelitian.

**Tabel 4.13 Nilai Loading Factor Konstruksi Mediasi Pemberdayaan Psikologis**

Variabel	Item	Loading Factor	Keterangan
Pemberdayaan Psikologis	Z1	0,667	Valid
	Z2	0,665	Valid
	Z3	0,702	Valid
	Z4	0,776	Valid
	Z5	0,755	Valid
	Z6	0,677	Valid
	Z7	0,780	Valid
	Z8	0,735	Valid
	Z9	0,772	Valid
	Z10	0,705	Valid
	Z11	0,736	Valid
	Z12	0,749	Valid

Sumber: Data primer diolah, 2024

Berdasarkan tabel 4.13 dapat diketahui bahwa seluruh item pengukuran dari variabel pemberdayaan psikologis memiliki nilai *loading factor* > 0,6, sehingga seluruh item pengukuran pada variabel pemberdayaan psikologis dinyatakan valid dan tidak ada yang dikeluarkan dari model penelitian.

**Tabel 4.14 Nilai Loading Factor Konstruksi Eksogen Perilaku Kerja Inovatif**

Variabel	Item	Loading Factor	Keterangan
Perilaku Kerja Inovatif	Y1	0.835	Valid
	Y2	0.859	Valid
	Y3	0.864	Valid
	Y4	0.842	Valid
	Y5	0.870	Valid
	Y6	0.852	Valid

Sumber: Data primer diolah, 2024

Berdasarkan tabel 4.14 dapat diketahui bahwa seluruh item pengukuran dari variabel perilaku kerja inovatif memiliki nilai *loading factor* > 0,6, sehingga seluruh item pengukuran pada variabel pemberdayaan perilaku kerja inovatif valid dan tidak ada yang dikeluarkan dari model penelitian.

## 2. *Discriminant Validity*

Selain melihat *convergent validity* pada nilai *loading factor*, untuk menguji validitas instrument penelitian juga dapat menggunakan *discriminant validity* yang menguji validitas dengan menggunakan nilai akar dari hasil *Average Variance Extracted* (AVE), dimana model dapat dikatakan mempunyai *discriminant validity* yang baik apabila nilai dari akar AVE pada setiap variabel laten lebih besar daripada nilai korelasi antara nilai variabel satu dengan variabel lainnya, adapun hasil tersebut dapat dilihat pada tabel 4.15 berikut:

**Tabel 4.15 Nilai Korelasi antar Konstruk (Varibel)**

	<i>Green Hard TM</i>	<i>Green Soft TM</i>	Pemberdayaan Psikologis	Perilaku Kerja Inovatif
<i>Green Hard TM</i>	<b>0.813</b>			
<i>Green Soft TM</i>	0.797	<b>0.815</b>		
Pemberdayaan Psikologis	0.691	0.666	<b>0.728</b>	
Perilaku Kerja Inovatif	0.621	0.526	0.698	<b>0.854</b>

Sumber: Data primer diolah, 2024

Berdasarkan pada tabel 4.15 dapat diketahui bahwa nilai hasil akar AVE pada seluruh variabel memiliki nilai lebih tinggi jika dibandingkan dengan nilai dari korelasi antara variabel tersebut dengan variabel lainnya. Hal ini dapat dilihat pada variabel *green hard TM* yang memiliki nilai akar AVE sebesar 0,813 dimana nilai

tersebut lebih tinggi jika dibandingkan dengan koefisien korelasi pada variabel *green hard TM* dengan variabel *green soft TM* sebesar 0,797, variabel pemberdayaan psikologis sebesar 0,691 dan variabel perilaku kerja inovatif sebesar 0,621 sehingga dapat dinyatakan bahwa variabel *green hard TM* valid karena akar AVE > koefisien korelasi. Pemahaman tersebut juga dapat dilakukan untuk melihat variabel lainya yaitu *green soft TM* dengan nilai akar AVE sebesar 0,815, pemberdayaan psikologis dengan nilai akar AVE sebesar 0,728, dan perilaku kerja inovatif dengan nilai akar AVE sebesar 0,854, sehingga dapat disimpulkan bahwa pada model analisis ini seluruh variabel memiliki nilai *discriminant validity* variabel yang tinggi.

Selain menggunakan nilai akar AVE, pengujian pada *discriminant validity* juga dapat dilihat dari nilai *cross loading* dengan cara membandingkan nilai loading pada variabel yang dituju, dimana nilai konstruk tersebut harus lebih besar daripada nilai lainya. Berikut nilai *discriminant validity* dari nilai *cross loading*:

**Tabel 4.16 Hasil Nilai Cross Loading**

	<i>Green Hard TM</i>	<i>Green Soft TM</i>	Pemberdayaan Psikologis	Perilaku Kerja Inovatif
X1.1	0.558	0.760	0.422	0.366
X1.2	0.620	0.826	0.524	0.389
X1.3	0.618	0.806	0.543	0.449
X1.4	0.722	0.804	0.568	0.481
X1.5	0.606	0.787	0.491	0.347
X1.6	0.735	0.885	0.603	0.482
X1.7	0.664	0.833	0.614	0.459
X2.1	0.842	0.682	0.601	0.533
X2.2	0.818	0.607	0.512	0.459
X2.3	0.796	0.722	0.583	0.477
X2.4	0.725	0.491	0.562	0.465
X2.5	0.832	0.744	0.567	0.522
X2.6	0.810	0.629	0.521	0.517
X2.7	0.862	0.652	0.578	0.553

**Lanjutan Tabel 4.16 Hasil Nilai Cross Loading**

	<i>Green Hard TM</i>	Green Soft TM	Pemberdayaan Psikologis	Perilaku Kerja Inovatif
Y1	0.540	0.484	0.554	0.835
Y2	0.536	0.454	0.606	0.859
Y3	0.503	0.419	0.581	0.864
Y4	0.561	0.491	0.619	0.842
Y5	0.524	0.447	0.596	0.870
Y6	0.514	0.402	0.614	0.852
Z1	0.513	0.479	0.667	0.419
Z2	0.422	0.452	0.665	0.382
Z3	0.424	0.461	0.702	0.374
Z4	0.502	0.459	0.776	0.517
Z5	0.429	0.412	0.755	0.494
Z6	0.408	0.454	0.677	0.449
Z7	0.547	0.519	0.780	0.515
Z8	0.497	0.481	0.735	0.458
Z9	0.506	0.519	0.772	0.532
Z10	0.600	0.551	0.705	0.555
Z11	0.550	0.500	0.736	0.639
Z12	0.564	0.502	0.749	0.651

Sumber: Data primer diolah, 2024

Berdasarkan tabel 4.16 dapat diketahui bahwa nilai *cross loading* disetiap item berkorelasi lebih tinggi dengan konstruknya masing-masing jika dibandingkan dengan konstruk lainnya, sehingga dapat dikatakan bahwa setiap item atau indikator dalam penelitian ini dapat menjelaskan variabelnya dan membuktikan bahwa *discriminant valiabel* seluruh item tinggi atau valid.

### 3. Uji Reliabilitas Konstruk (*Composite Reliability*)

Pengujian *reliabelitas konstruk* pada penelitian ini dilakukan dengan mengguankan *Composite Reliability* untuk melihat kestabilan dan konsistensi internal indikator pada suatu variabel laten. Menurut Hair *et al.*, (2010) Variabel penelitian dianggap reliable apabila nilai dari *composite reliability* >0,7. Selain menggunakan

*composite reliability* uji reliabilitas juga diperkuat dengan adanya *cronbach alpha* dengan *rule of thumb composite reliability*  $>0,7$  dan nilai yang ditoleransi adalah  $>0.6$ . Namun nilai *cronbach alpha* yang dihasilkan PLS sedikit *under estimate* sehingga lebih disarankan untuk menggunakan *composite reliability*. Hasil analisis pengujian reliabilitas konstruk dapat dilihat pada tabel 4.17 berikut:

**Tabel 4.17 Hasil Pengujian Reliabilitas Konstruk**

	<i>Cronbach's alpha</i>	<i>Composite reliability</i>	<i>Average variance extracted (AVE)</i>
<i>Green Hard TM</i>	0,914	0,932	0,662
<i>Green Soft TM</i>	0,916	0,933	0,665
Pemberdayaan Psikologis	0,919	0,931	0,530
Perilaku Kerja Inovatif	0,926	0,942	0,729

Sumber: Data primer diolah,2024

Berdasarkan tabel 4.17 dapat diketahui bahwa nilai dari hasil pengujian reliabilitas pada seluruh konstruk dengan melihat nilai *composite reliability* dan *cronsbach's alpha* memiliki nilai  $>0,70$ , oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa variabel-variabel yang diuji telah valid dan reliable, sehingga dapat dilanjutkan untuk pengujian model struktural.

#### 4.3.2 Evaluasi Model Pengukuran (*Inner Model*)

##### 1. R-Square

Evaluasi model pengukuran (*inner model*) dapat diawali dengan melihat besaran presentase pada nilai *R-Square*. Nilai *R-Square* merupakan koefisiensi determinasi dari variabel endogen dan koefisiensi parameter jalur. Ketentuan bahwa apabila nilai *R-Square* 0,75 berarti model tersebut kuat, 0,50 berarti model tersebut moderat (sedang) dan 0,25 yang berarti model tersebut lemah. Berikut hasil perhitungan *inner model* berdasarkan data hasil penelitian:

**Tabel 4.18 Hasil Pengujian *R-Square***

<b>Variabel Independen</b>	<b>Variabel Dependen</b>	<b><i>R-square</i></b>
<i>Green Soft TM</i> <i>Green Hard TM</i>	Pemberdayaan Psikologis	0,513
<i>Green Soft TM</i> <i>Green Hard TM</i> Pemberdayaan psikologis	Perilaku Kerja Inovatif	0,526

Sumber: Data primer diolah, 2024

Berdasarkan tabel 4.18 dapat diketahui bahwa nilai *R-Square* pada variabel dependen pemberdayaan psikologis sebesar 0,513, dimana hal tersebut dapat diartikan bahwa kemampuan model variabel independen yaitu *green soft TM* dan *green hard TM* dalam menjelaskan variabel dependen pemberdayaan psikologis sebesar 51,3 % dan untuk sisanya sebesar 48,7% dijelaskan oleh variabel lainnya. Sedangkan nilai *R-Square* pada variabel dependen perilaku kerja inovatif memiliki nilai sebesar 0,526, dimana dengan nilai tersebut dapat diartikan bahwa kemampuan model variabel independen yaitu *green soft TM*, *green hard TM* dan pemberdayaan psikologis dalam menjelaskan variabel perilaku kerja inovatif sebesar 52,6% dan untuk sisanya sebesar 47,4 % dijelaskan oleh variabel lain. Berdasarkan besaran nilai *R-Square* yang berada pada kisaran nilai 0,50 maka menurut Hair *et al.*, (2010) model tersebut dapat dikatakan sebagai model moderat atau sedang.

## **2. *Q<sup>2</sup> Predictive Relevance***

Nilai dari *Q-square predictive relevance* ( $Q^2$ ) pada evaluasi pengukuran model (*inner model*) digunakan untuk memverifikasi kemampuan prediktif model dengan ketentuan apabila nilai  $Q^2$  mendekati 1, maka dapat dikatakan model struktural tersebut sesuai dengan data atau relevan. Perhitungan *Q-Square* dapat dilakukan dengan menggunakan rumus berikut:

$$Q^2 = 1 - [(1 - R_1^2) \times (1 - R_2^2)]$$

Dimana nilai  $R_1^2$  dan  $R_2^2$  adalah nilai *R-Square* dari variabel endogen

Besaran nilai  $Q^2$  memiliki rentang  $0 < Q^2 < 1$ , yang berarti bahwa semakin nilai  $Q^2$  mendekati 1 maka semakin baik dan relevan dimana besaran  $Q^2$  setara dengan koefisien determinasi total pada analisis jalur (*path analysis*).

Berdasarkan nilai koefisien determinasi di atas maka untuk perhitungan nilai *Q-Square* dapat dilihat sebagai berikut:

$$Q^2 = 1 - [(1 - 0,513) \times (1 - 0,526)]$$

$$Q^2 = 1 - (0,487 \times 0,474)$$

$$Q^2 = 1 - 0,230$$

$$Q^2 = 0,770$$

Koefisien  $Q^2$  sebesar 0,770 yang menunjukkan bahwa besar pengaruh total dari variabel *green soft TM* dan *green hard TM* terhadap perilaku kerja inovatif dimediasi pemberdayaan psikologis sebesar 77 % dan untuk sisanya sebesar 23 % dijelaskan oleh variabel lain diluar dari penelitian ini. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa hasil perhitungan nilai  $Q^2 > 0$  dan mendekati 1 yang artinya model memiliki *predictive relevance*.

#### 4.4 Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis penelitian yang ditujukan untuk melihat pengaruh antar variabel penelitian dilakukan dengan menggunakan prosedur *bootstrapping* yang terdapat pada SMARTPLS-4. Pengambilan keputusan akan hasil pengujian didasarkan pada arah hubungan dan tingkat signifikansi dari model pengujian antar variabel yang dievaluasi berdasarkan nilai

T-Statistic dan nilai P-Values dengan ketentuan apabila nilai dari T-statistics > 1,96 dan nilai P-Values < 0,05 pada taraf signifikansi 5%.

#### 4.4.1 Pengaruh Secara Langsung Antar Variabel Laten

Berdasarkan pengujian analisa jalur maka didapatkan hasil hubungan langsung antar variabel yang dapat dilihat pada tabel 4.19 berikut:

**Tabel 4.19 Hasil Uji Pengaruh Langsung (*Direct Effect*)**

	<i>Original sample (O)</i>	<i>T statistics (/O/STDEV)</i>	<i>P- values</i>	<b>Keterangan</b>
<i>Green Soft TM</i> -> Perilaku Kerja Inovatif	-0,083	0,808	0,419	H <sub>1</sub> Ditolak
<i>Green Hard TM</i> -> Perilaku Kerja Inovatif	0,319	3,003	0,003	H <sub>2</sub> Diterima
Pemberdayaan Psikologis -> Perilaku Kerja Inovatif	0,533	6,244	0,000	H <sub>3</sub> Diterima
<i>Green Soft TM</i> -> Pemberdayaan Psikologis	0,317	2,714	0,007	H <sub>4</sub> Diterima
<i>Green Hard TM</i> -> Pemberdayaan Psikologis	0,438	3,732	0,000	H <sub>5</sub> Diterima

Ket: Sig P-Value < 0,05

Sumber: Data primer diolah, 2024

Berdasarkan tabel 4.19 dapat diketahui hubungan antar variabel penelitian yang dijelaskan sebagai berikut:

- a. Pengaruh *green soft TM* terhadap perilaku kerja inovatif mempunyai nilai koefisien estimasi sebesar -0,803 dengan t-hitung 0,808 < 1,96 dan nilai probabilitas sebesar 0,419 > 0,05, oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara *green soft TM* terhadap perilaku kerja inovatif. dengan demikian maka hipotesis pertama (H<sub>1</sub>) yang menyatakan bahwa

“*green soft TM* berpengaruh positif terhadap perilaku kerja inovatif karyawan” tidak terbukti dan ditolak.

- b. Pengaruh *green hard TM* terhadap perilaku kerja inovatif mempunyai nilai koefisien estimasi sebesar 0,319 dengan t-hitung  $3,003 > 1,96$  dan nilai probabilitas sebesar  $0,003 < 0,05$ , oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara *green hard TM* terhadap perilaku kerja inovatif. Dengan demikian hipotesis kedua ( $H_2$ ) yang menyatakan bahwa “*green hard TM* berpengaruh positif terhadap perilaku kerja inovatif karyawan” terbukti dan diterima.
- c. Pengaruh pemberdayaan psikologis terhadap perilaku kerja inovatif mempunyai nilai koefisien estimasi sebesar 0,533 dengan t-hitung  $6,244 > 1,96$  dan nilai probabilitas sebesar  $0,000 < 0,05$ , oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara pemberdayaan psikologis terhadap perilaku kerja inovatif. Dengan demikian hipotesis ketiga ( $H_3$ ) yang menyatakan bahwa “pemberdayaan psikologis berpengaruh positif terhadap perilaku kerja inovatif karyawan” terbukti dan diterima.
- d. Pengaruh *green soft TM* terhadap pemberdayaan psikologis mempunyai nilai koefisien estimasi sebesar 0,317 dengan t-hitung  $2,714 > 1,96$  dan nilai probabilitas sebesar  $0,007 < 0,05$ , oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara *green soft TM* terhadap pemberdayaan psikologis. Dengan demikian hipotesis keempat ( $H_4$ ) yang menyatakan bahwa “*green soft TM* berpengaruh positif terhadap pemberdayaan psikologis” terbukti dan diterima.

- e. Pengaruh *green hard TM* terhadap pemberdayaan psikologis mempunyai nilai koefisien estimasi sebesar 0,438 dengan t-hitung  $3,732 > 1,96$  dan nilai probabilitas sebesar  $0,000 < 0,05$ , oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara *green hard TM* terhadap pemberdayaan psikologis. Dengan demikian hipotesis kelima ( $H_5$ ) yang menyatakan bahwa “*green hard TM* berpengaruh positif terhadap pemberdayaan psikologis” terbukti dan diterima.

#### 4.4.2 Pengaruh Tidak Langsung Antar Variabel Laten

Berdasarkan pengujian analisa jalur maka didapatkan hasil hubungan tidak langsung atau hubungan menggunakan mediasi antar variabel yang dapat dilihat pada tabel 4.20 berikut:

**Tabel 4.20 Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*)**

	<i>Original sample (O)</i>	<i>T statistics ( O/STDEV )</i>	<i>P-values</i>	<b>Keterangan</b>
<i>Green Hard TM</i> -> Pemberdayaan Psikologis -> Perilaku Kerja Inovatif	0,233	2,863	0,004	H <sub>6</sub> Diterima
<i>Green Soft TM</i> -> Pemberdayaan Psikologis -> Perilaku Kerja Inovatif	0,169	2,622	0,009	H <sub>7</sub> Diterima

Ket: Sig P-Value < 0,05

Sumber: Data primer diolah, 2024

Berdasarkan tabel 4.20 dapat diketahui hubungan antar variabel penelitian yang dijelaskan sebagai berikut:

- a. Pengaruh *green soft TM* terhadap perilaku kerja inovatif melalui pemberdayaan psikologis memiliki nilai koefisien estimasi sebesar 0,233, dengan t-hitung

sebesar  $2,863 > 1,96$  dan nilai probabilitas sebesar  $0,004 < 0,05$ . Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif signifikan antara *green hard TM* terhadap perilaku kerja inovatif dimediasi pemberdayaan psikologis. Dengan demikian hipotesis keenam ( $H_6$ ) yang bahwa “*green soft TM* berpengaruh terhadap perilaku kerja inovatif dimediasi oleh pemberdayaan psikologis” terbukti dan diterima.

- b. Pengaruh *green hard TM* terhadap perilaku kerja inovatif melalui pemberdayaan psikologis memiliki nilai koefisien estimasi sebesar 0,169, dengan t-hitung sebesar  $2,622 > 1,96$  dan nilai probabilitas sebesar  $0,009 < 0,05$ . Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif signifikan antara *green hard TM* terhadap perilaku kerja inovatif dimediasi pemberdayaan psikologis. Dengan demikian hipotesis ketujuh ( $H_7$ ) yang bahwa “*green hard TM* berpengaruh terhadap perilaku kerja inovatif dimediasi oleh pemberdayaan psikologis” terbukti dan diterima.

## **4.5 Pembahasan Hasil Penelitian**

### **4.5.1 Pengaruh *Green Soft TM* Terhadap Perilaku Kerja Inovatif**

Hasil pengujian hipotesis pertama ( $H_1$ ) yang menguji hubungan antara *green soft TM* terhadap perilaku kerja inovatif menunjukkan bahwa variabel *green soft TM* terhadap perilaku kerja inovatif memiliki nilai T-hitung  $0,808 < 1,96$  dan nilai probabilitas sebesar  $0,419 > 0,05$ . Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama ( $H_1$ ) pada penelitian ini tidak terbukti, artinya variabel *green soft TM* tidak berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja inovatif pada karyawan PT Hindoli.

Hasil dari penelitian ini bertolak belakang dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Umair *et al.*, (2023) dan Odugbesan *et al.*, (2023) yang menyatakan bahwa *green soft TM* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif seseorang. Menurut Umair *et al.*, (2023) pengaruh positif *green soft TM* terhadap perilaku kerja inovatif dapat berhubungan signifikan karena adanya dukungan perusahaan dengan upaya mempertahankan dan mengembangkan karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi terhadap inisiatif ramah lingkungan, dimana dengan hal tersebut akan memotivasi karyawan sehingga memiliki perilaku kerja inovatif. Akan tetapi didalam sebuah penelitian tidak dapat dipastikan bahwa semuanya akan menghasilkan hasil yang sama, terlebih pada penelitian yang dilakukan pada objek ataupun waktu yang berbeda. Begitupun pada hasil penelitian ini, sebagai sebuah ilmu yang baru dikembangkan, selama penelitian ini dilakukan hanya ditemukan dua (2) penelitian yang meneliti hubungan antara *green soft TM* terhadap perilaku kerja inovatif, oleh karena itu besar kemungkinan bahwa terdapat perbedaan hasil pada penelitian.

Hasil pada penelitian yang menyatakan bahwa *green soft TM* tidak berpengaruh positif terhadap perilaku kerja inovatif karyawan dapat disebabkan dari fokus utama dari *green soft TM* sebagai sebuah pendekatan yang digunakan oleh perusahaan akan lebih cenderung pada aspek keberlanjutan serta tanggung jawab lingkungan dari pada aspek kreativitas dan inovasi dalam pekerjaan. Meskipun *green soft TM* dapat meningkatkan kesadaran karyawan terhadap keberlanjutan dan kelestarian lingkungan (Odugbesan *et al.*, 2023), hal tersebut tidak dapat menjamin pendekatan *green soft TM* oleh perusahaan akan secara langsung merangsang

karyawan untuk memiliki perilaku kerja inovatif. Hal ini disebabkan karena praktik dari *green soft TM* lebih berkaitan dengan kebijakan lingkungan, efisiensi sumber daya, dan praktik-praktik berkelanjutan, sehingga tidak selalu mengarah pada peningkatan ide-ide baru atau pemecahan suatu masalah dalam pekerjaan. Pandangan ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Dzimbiri *et al.*, (2021) yang menyatakan bahwa praktik *talent management* (TM) sebagai pendekatan dalam mengelola karyawan tidak memiliki pengaruh secara langsung terhadap perilaku kerja inovatif, karena untuk mempengaruhi perilaku karyawan, diperlukan sebuah perantara dalam kedua hubungan tersebut.

Selain itu PT Hindoli sebagai perusahaan yang bergerak di industri perkebunan dan pengelolaan minyak kelapa sawit memiliki fokus yang lebih tinggi pada aspek teknik dan operasional sehingga karyawan lebih memiliki fokus terhadap tugas-tugas mereka yang berkaitan langsung dengan produksi, hal ini juga disebabkan karena kurangnya pendidikan dan kesadaran karyawan dalam menyadari pentingnya praktik *green soft TM*, sehingga praktik *green soft TM* yang digunakan oleh perusahaan kurang mampu mempengaruhi perilaku kerja mereka secara langsung. Oleh karena itu dengan adanya penelitian ini dapat mempertegas bahwa pendekatan *green soft TM* yang digunakan oleh sebuah perusahaan tidak semuanya dapat berpengaruh secara langsung pada tingkat inovatif karyawan, terlebih pada perusahaan yang memiliki struktur birokrasi yang tinggi.

#### **4.5.2 Pengaruh *Green Hard TM* Terhadap Perilaku Kerja Inovatif**

Hasil pengujian hipotesis kedua (H2) yang menguji hubungan antara *green hard TM* terhadap perilaku kerja inovatif menunjukkan bahwa variabel *green hard TM*

terhadap perilaku kerja inovatif memiliki nilai t-hitung  $3,003 > 1,96$  dan nilai probabilitas sebesar  $0,003 < 0,05$ . Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa hipotesis kedua ( $H_2$ ) pada penelitian ini terbukti, artinya variabel *green hard TM* berpengaruh positif signifikan terhadap perilaku kerja inovatif pada karyawan PT Hindoli. Sehingga semakin baik *green hard TM* yang diterapkan oleh perusahaan, maka akan semakin meningkatkan perilaku kerja inovatif karyawan.

*Green hard TM* menurut Ogbebibu *et al.* (2023) merupakan sebuah pendekatan dalam TM yang digunakan oleh perusahaan sebagai aspek sistematis dan berorientasi pada tujuan dimana sebuah perusahaan dapat mengelola sumber daya manusia yang dimilikinya dengan menggunakan sistem penilaian kinerja yang ketat, budaya organisasi yang hierarkis, dan struktur birokrasi untuk mendapatkan keunggulan kompetitif dan mencapai tujuan kelestarian lingkungan. Dengan pendekatan *green hard TM* yang diterapkan oleh PT Hindoli melalui pengukuran kinerja yang mencakup aspek lingkungan, pelatihan dan kesadaran karyawan terhadap pelesatian lingkungan serta komitmen perusahaan untuk menyelaraskan tujuan organisasi dengan struktur birokrasi dan sistem evaluasi kinerja yang ketat dapat memastikan bahwa perilaku kerja inovatif karyawan lebih terarah dan sesuai dengan visi dan misi PT Hindoli dimana hal tersebut akan mengarah pada tingginya tingkat inovatif karyawan. Selain itu melalui *green hard TM* oleh PT Hindoli sebagai sebuah strategi pengembangan kompetensi karyawan yang meliputi kompetensi dapat membantu karyawan untuk memahami dan memanfaatkan akses ke struktur pekerja yang lebih memberdayakan, sehingga membantu karyawan untuk menjadi lebih produktif dan efisien.

Hasil dari penelitian ini mempertegas dari penelitian sebelumnya yaitu penelitian oleh Umair *et al.* (2023) dan Odugbesan *et al.* (2023) yang menyatakan bahwa sebuah perusahaan yang memiliki praktik *green hard TM* yang baik akan memiliki dampak yang positif dan signifikan pada perilaku kerja inovatif karyawan, dimana dalam hal ini karyawan dijadikan sebagai aset perusahaan dalam mencaapi keunggulan kompetitif. Hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Adriana (2020) yang menyatakan bahwa perusahaan yang melakukan pelatihan dan pengembangan karyawan dalam upaya keberlanjutan akan berpengaruh terhadap perilaku kerja karyawan, yang termasuk perilaku kerja inovatif seorang karyawan. Selanjutnya penelitian ini juga sejalan dengan penelitian oleh Appau *et al.* (2021) dan Khaki *et al.* (2017) yang menyatakan bahwa praktik TM yang dilakukan dengan baik akan memiliki pengaruh yang positif signifikan terhadap perilaku kerja inovatif.

#### **4.5.3 Pengaruh Pemberdayaan Psikologis Terhadap Perilaku Kerja Inovatif**

Hasil pengujian hipotesis ketiga ( $H_3$ ) yang menguji hubungan antara pemberdayaan psikologis terhadap perilaku kerja inovatif menunjukkan bahwa variabel *green hard TM* terhadap perilaku kerja inovatif memiliki nilai t-hitung 6,244 > 1,96 dan nilai probabilitas sebesar  $0,000 < 0,05$ . Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa hipotesis ketiga ( $H_3$ ) pada penelitian ini terbukti, artinya variabel pemberdayaan psikologis berpengaruh positif signifikan terhadap perilaku kerja inovatif pada karyawan PT Hindoli, sehingga semakin baik pemberdayaan psikologis seorang karyawan, maka akan semakin meningkatkan perilaku kerja inovatif karyawan.

Tingginya tingkat pemberdayaan psikologis yang dimiliki oleh karyawan PT Hindoli menandakan bahwa karyawan PT Hindoli memiliki orientasi aktif terhadap peran kerja. Dengan nilai rata-rata “sangat tinggi” pada item pernyataan dari variabel pemberdayaan psikologis menunjukkan bahwa karyawan PT Hindoli memiliki tingkat kepercayaan yang tinggi atas kemampuan dan pengetahuan mereka dalam mengatasi tantangan serta menciptakan solusi. Selain itu karyawan juga merasa diberdayakan oleh perusahaan, sehingga mereka memiliki rasa kendali, otonomi dan kompetensi dalam melakukan perannya. Hal ini sejalan dengan pernyataan Ayoub *et al.* (2018) yang menegaskan bahwa pemberdayaan psikologis menekankan pada pengalaman subjektif individu yang diberdayakan. Dengan tingginya pemberdayaan psikologis yang dimiliki oleh karyawan PT Hindoli tersebut menjadi sebuah peran penting dalam mencapai tujuan perusahaan, mempertahankan kreativitas dan inovasi serta menghasilkan pengetahuan dan ide-ide baru.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Krupah *et al.* (2021) yang menunjukkan bahwa karyawan yang berdaya secara psikologis lebih rentan untuk mengeksplorasi dan menghasilkan ide-ide inovatif untuk pengenalan produk, teknik, dan prosedur kerja baru untuk inovasi. Penelitian oleh Groselj *et al.* (2021) pemberdayaan psikologis sebagai motivator perilaku kerja inovatif dapat dilihat dari pemberdayaan psikologis yang menjadi prasyarat perilaku kerja inovatif. Persamaan hasil penelitian juga ditunjukkan oleh Javed *et al.* (2019) menunjukkan adanya hubungan yang positif antara pemberdayaan psikologis terhadap perilaku kerja inovatif, ketika karyawan memiliki keyakinan yang efektif melalui pemberdayaan psikologis, seseorang mampu keluar dari standar kerja dan menghasilkan ide-ide

inovatif. Selanjutnya penelitian ini juga sejalan dengan penelitian oleh Bantha *et al.*, (2020), dan Liu *et al.* (2019) yang membuktikan bahwa pemberdayaan psikologis memiliki potensi tinggi dalam menentukan tingkat kreativitas seseorang. Oleh karena itu hasil dari penelitian ini mendukung sekaligus mempertegas hasil dari beberapa penelitian terdahulu bahwa pemberdayaan psikologis karyawan memiliki peran yang penting dalam menciptakan perilaku kerja inovatif karyawan.

#### **4.5.4 Pengaruh *Green Soft TM* Terhadap Pemberdayaan Psikologis**

Hasil pengujian hipotesis keempat (H<sub>4</sub>) yang menguji hubungan antara pemberdayaan psikologis terhadap perilaku kerja inovatif menunjukkan nilai t-hitung  $2,714 > 1,96$  dan nilai probabilitas sebesar  $0,007 < 0,05$ . Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa hipotesis ketiga (H<sub>4</sub>) pada penelitian ini terbukti, artinya variabel *green soft TM* berpengaruh positif signifikan terhadap pemberdayaan psikologis karyawan PT Hindoli, sehingga semakin baik *green soft TM* yang diterapkan oleh perusahaan, maka akan semakin meningkatkan pemberdayaan psikologis karyawan.

Peran *green soft TM* yang diterapkan oleh PT Hindoli yang terbukti berpengaruh positif terhadap pemberdayaan psikologis ini membuktikan bahwa perusahaan mampu menerapkan pendekatan *green soft TM* sebagai pendekatan untuk memotivasi karyawan serta mengikutsertakan karyawan dalam melakukan inovasi keberlanjutan sekaligus memberikan pemahaman tentang dampak positif pekerjaan mereka terhadap keberlanjutan. Dampak pendekatan *green soft TM* yang digunakan oleh PT Hindoli terbukti mampu mempengaruhi sisi psikologis karyawan yaitu pemberdayaan psikologis dimana karyawan merasa termotivasi, dan mengalami peningkatan keterlibatan kerja. Hal ini dibuktikan dengan komitmen PT Hindoli untuk

mengikut sertakan karyawan dalam proses pengambilan keputusan yang berkaitan dengan praktik ramah lingkungan seperti menjaga lingkungan pabrik, penghematan energi serta pengelolaan limbah hasil produksi, selain itu pendekatan *green soft TM* yang digunakan PT Hindoli menunjukkan adanya orientasi perusahaan, dimana hal ini terbukti dapat meningkatkan keterlibatan karyawan dalam misi dan nilai-nilai perusahaan, dimana karyawan merasa terhubung dengan tujuan perusahaan dan cenderung lebih termotivasi. Sebagaimana menurut Seiber *et al.* (2011) yang menyatakan bahwa, pemberdayaan psikologis merupakan sebuah motivasi intrinsik yang mencerminkan rasa pengendalian diri atas tugas serta peran kerja seseorang. Tingginya tingkat pemberdayaan psikologis karyawan PT Hindoli ini juga dapat dilihat dari nilai rata-rata yang ditunjukkan pada item pernyataan variabel pemberdayaan psikologis yang menunjukkan pada tingkat “sangat tinggi”.

Sebagai sebuah pembaharuan, *green soft TM* sejauh ini belum dapat ditemukan adanya penelitian yang menguji hubungan *green soft TM* terhadap pemberdayaan psikologis, akan tetapi sebagai indikator atau dimensi dari *green talent management* (GTM) yang merupakan hasil pembaharuan yang menyelaraskan praktik manajemen bakat dengan prinsip-prinsip keberlanjutan, oleh karena hasil penelitian ini dapat didasarkan pada penelitian yang menguji hubungan manajemen bakat terhadap pemberdayaan psikologis, hal ini didasarkan pada pemahaman bahwa nilai-nilai yang dimiliki GTM sejalan dengan nilai-nilai yang terdapat pada praktik TM generic. Salah satu penelitian yang sejalan dengan hasil penelitian ini terdapat pada hasil penelitian oleh KiaKojuri & Rudsari, (2018) yang menyatakan bahwa praktik manajemen bakat yang dilakukan oleh perusahaan melalui pengembangan dan pemberdayaan karyawan

terbukti dapat meningkatkan pemberdayaan psikologis dari seorang karyawan. Selanjutnya hasil penelitian oleh Panda & Sahoo, (2021) menunjukkan salah satu indikator dari *talent manajemen* yaitu *retensi* atau upaya mempertahankan karyawan dengan cara memotivasi, mensejahterakan karyawan serta pemberdayaan karyawan dapat memiliki pengaruh yang positif terhadap pemberdayaan psikologis karyawan.

#### **4.5.5 Pengaruh *Green Hard TM* Terhadap Pemberdayaan Psikologis**

Hasil pengujian hipotesis kelima ( $H_5$ ) yang menguji hubungan antara *green hard TM* terhadap pemberdayaan psikologis menunjukkan nilai  $t$ -hitung  $3,732 > 1,96$  dan nilai probabilitas sebesar  $0,000 < 0,05$ . Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa hipotesis kelima ( $H_5$ ) pada penelitian ini terbukti, artinya variabel *green hard TM* berpengaruh positif signifikan terhadap pemberdayaan psikologis pada karyawan PT Hindoli, sehingga semakin baik *green hard TM* yang diterapkan oleh perusahaan, maka akan semakin meningkatkan pemberdayaan psikologis karyawan.

Peran *green hard TM* yang diterapkan oleh PT Hindoli terbukti berpengaruh positif terhadap pemberdayaan psikologis, hal ini membuktikan bahwa perusahaan mampu menerapkan pendekatan *green hard TM* sebagai pendekatan yang lebih menekankan pengukuran kinerja karyawan yang ketat dan kejelasan pada struktur hierarkis yang dapat berpengaruh terhadap pemberdayaan psikologis karyawan. Hal ini dikarenakan adanya sistem evaluasi kinerja yang ketat dan kejelasan pada struktur hirerarki yang dimiliki oleh PT Hindoli dalam mencapai komitmen perusahaan pro lingkungan berpengaruh terhadap pemahaman karyawan akan peran atau tanggungjawabnya serta meningkatkan dan mengembangkan skill karyawan. Oleh karena itu dengan memberikan kejelasan, dukungan serta kesempatan berkembang

yang dilakukan oleh PT Hindoli melalui pendekatan *green hard TM* terbukti mampu menciptakan lingkungan yang baik, dimana karyawan akan merasa terlibat, kompeten dan memiliki kendali terhadap pekerjaannya. Hal ini sejalan dengan penelitian Simanjorang *et al.* (2023) yang menunjukkan bahwa manajemen bakat membantu karyawan untuk memiliki kendali terhadap pekerjaannya melalui peningkatan pekerjaan, rotasi pekerjaan, dan pengembangan karir, sehingga dapat membantu karyawan untuk memiliki lebih banyak variasi tugas, motivasi, dan produktivitas.

*Green hard TM* merupakan indikator atau dimensi dari *green talent management* (GTM) yang merupakan hasil pembaharuan untuk menyelaraskan praktik manajemen bakat dengan prinsip-prinsip keberlanjutan, oleh karena hasil penelitian ini dapat didasarkan pada penelitian yang menguji hubungan manajemen bakat terhadap pemberdayaan psikologis, hal ini didasarkan pada pemahaman bahwa nilai-nilai yang dimiliki GTM sejalan dengan nilai-nilai yang terdapat pada praktik *talent management* umum. Salah satu penelitian yang sejalan dengan hasil penelitian ini terdapat pada hasil penelitian oleh Akter *et al.* (2022) yang menunjukkan bahwa praktik dari *talent management* melalui *career developmet*, *reward and recognition* dan *traning and development* sebagai strategi dalam meningkatkan kinerja karyawan dapat berpengaruh positif terhadap pemberdayaan psikologis. Selain itu penelitian oleh Ahmad *et al.* (2024) juga menyatakan bahwa dengan terstrukturnya praktek manajemen bakat yang digunakan dengan baik dapat berpengaruh positif terhadap pemberdayaan psikologis seseorang.

#### **4.5.6 Pengaruh *Green Soft TM* Terhadap Perilaku Kerja Inovatif Dimediasi Pemberdayaan Psikologis**

Hasil pengujian hipotesis ketiga ( $H_6$ ) yang menguji hubungan antara *green soft TM* terhadap perilaku kerja inovatif melalui pemberdayaan psikologis menunjukkan nilai t-hitung sebesar  $2,863 > 1,96$  dan nilai probabilitas sebesar  $0,004 < 0,05$ . Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa hipotesis keenam ( $H_6$ ) pada penelitian ini terbukti, artinya variabel *green soft TM* berpengaruh terhadap perilaku kerja inovatif dimediasi oleh pemberdayaan psikologis. Oleh karena itu dalam penelitian ini membuktikan bahwa variabel *green soft TM* memiliki pengaruh tidak langsung secara positif signifikan terhadap perilaku kerja inovatif melalui pemberdayaan psikologis pada karyawan PT Hindoli, dimana pada hipotesis sebelumnya terjadi penolakan pada hubungan langsung antara *green soft TM* terhadap perilaku kerja inovatif. Adanya pengaruh positif tersebut menunjukkan bahwa pendekatan *green soft TM* yang dilakukan dengan baik oleh PT Hindoli dapat meningkatkan pemberdayaan psikologis karyawan yang selanjutnya dapat meningkatkan perilaku kerja inovatif karyawan.

Hasil dari penelitian ini menjadi pembaharuan dari penelitian sebelumnya dimana dalam penelitian ini menggunakan pembaharuan dengan menggunakan variabel talent management yang berfokus pada keberlanjutan yaitu GTM melalui indikatornya yaitu *green soft TM* dan *green hard TM*. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Khan *et al.* (2019) yang menguji peran pemberdayaan psikologis sebagai mediasi dalam hubungan TM terhadap perilaku kerja inovatif menyatakan bahwa pemberdayaan psikologis terbukti mampu memediasi hubungan antara TM terhadap perilaku kerja

inovatif, dimana praktik manajemen bakat seperti memberikan rasa percaya dan sumber motivasi kepada karyawan berpengaruh positif terhadap tingginya tingkat pemberdayaan psikologis karyawan yang pada akhirnya meningkatkan potensi inovasi karyawan.

#### **4.5.7 Pengaruh *Green Hard TM* Terhadap Perilaku Kerja Inovatif Dimediasi Pemberdayaan Psikologis**

Hasil pengujian hipotesis ketiga ( $H_7$ ) yang menguji hubungan antara *green hard TM* terhadap perilaku kerja inovatif melalui pemberdayaan psikologis menunjukkan nilai t-hitung sebesar  $2,622 > 1,96$  dan nilai probabilitas sebesar  $0,009 < 0,05$ . Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa hipotesis ketujuh ( $H_7$ ) pada penelitian ini terbukti, yaitu variabel *green hard TM* berpengaruh terhadap perilaku kerja inovatif dimediasi oleh pemberdayaan psikologis. Oleh karena itu dalam penelitian ini membuktikan bahwa variabel *green hard TM* memiliki pengaruh tidak langsung secara positif signifikan terhadap perilaku kerja inovatif melalui pemberdayaan psikologis pada karyawan PT Hindoli. Adanya pengaruh positif tersebut menunjukkan bahwa pendekatan *green hard TM* yang dilakukan dengan baik oleh PT Hindoli dapat meningkatkan pemberdayaan psikologis karyawan yang selanjutnya dapat meningkatkan perilaku kerja inovatif karyawan.

Hasil dari penelitian ini menjadi pembaharuan dari penelitian sebelumnya yang menguji variabel TM *generic*, sedangkan dalam penelitian ini menggunakan pembaharuan dengan menggunakan TM yang berfokus pada keberlanjutan yaitu GTM melalui indikatornya *green soft TM* dan *green hard TM*. Dalam penelitian ini menunjukkan bahwa tingginya tingkat pemberdayaan psikologis yang dimiliki

karyawan PT Hindoli mampu memediasi *green hard TM* terhadap perilaku kerja inovatif karyawan, dimana indikator dari GTM yaitu *green hard TM* yang diterapkan dengan baik oleh PT Hindoli melalui pengukuran kinerja yang mencakup aspek lingkungan, pelatihan dan kesadaran karyawan terhadap pelestarian lingkungan serta komitmen perusahaan yang menyelaraskan tujuan organisasi dengan struktur birokrasi dan sistem evaluasi kinerja yang ketat mampu memberikan pengaruh terhadap tingginya tingkat pemberdayaan psikologis karyawan yang selanjutnya merangsang tingginya tingkat perilaku kerja inovatif karyawan. Penelitian oleh Al-Daboub *et al.* (2023) menyatakan bahwa pelatihan, penempatan staf, kompensasi, manajemen kinerja yang ketat, struktur birokrasi, dan partisipasi telah terbukti dapat mempengaruhi pemberdayaan psikologis karyawan, lalu pemberdayaan psikologis secara signifikan mempengaruhi perilaku kerja inovatif karyawan.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan yang telah dijelaskan sebelumnya, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Tidak ditemukan pengaruh yang signifikan antara pengaruh *green soft TM* terhadap perilaku kerja inovatif, sehingga hipotesis pertama ( $H_1$ ) yang diajukan dalam penelitian ini ditolak. Hal ini dibuktikan dengan nilai T-hitung  $0,808 < 1,96$  dan nilai probabilitas sebesar  $0,419 > 0,05$ . Artinya pendekatan *green soft TM* yang diterapkan oleh perusahaan belum mampu memberikan pengaruh yang signifikan terhadap perilaku kerja inovatif karyawan.
2. Terdapat pengaruh positif signifikan antara pengaruh *green hard TM* terhadap perilaku kerja inovatif, sehingga hipotesis kedua ( $H_2$ ) yang diajukan dalam penelitian ini diterima. Hal ini dibuktikan dengan nilai t-hitung  $3,003 > 1,96$  dan nilai probabilitas sebesar  $0,003 < 0,05$ . Artinya semakin baik *green hard TM* yang diterapkan oleh perusahaan, maka akan semakin meningkatkan perilaku kerja inovatif karyawan
3. Terdapat pengaruh positif signifikan antara pengaruh pemberdayaan psikologis terhadap perilaku kerja inovatif, sehingga hipotesis ketiga ( $H_3$ ) yang diajukan dalam penelitian ini diterima. Hal ini dibuktikan dengan nilai t-hitung  $6,244 > 1,96$  dan nilai probabilitas sebesar  $0,000 < 0,05$ . Artinya semakin baik pemberdayaan psikologis karyawan, maka akan semakin meningkatkan perilaku kerja inovatif karyawan.
4. Terdapat pengaruh yang positif signifikan antara pengaruh *green soft TM* terhadap pemberdayaan psikologis, sehingga hipotesis keempat ( $H_4$ ) yang diajukan dalam

penelitian ini diterima. Hal ini dibuktikan dengan nilai t-hitung  $2,714 > 1,96$  dan nilai probabilitas sebesar  $0,007 < 0,05$ . Artinya semakin baik *green soft TM* yang diterapkan perusahaan, maka akan semakin meningkatkan pemberdayaan psikologis karyawan.

5. Terdapat pengaruh positif signifikan antara pengaruh *green hard TM* terhadap pemberdayaan psikologis, sehingga hipotesis kelima ( $H_5$ ) yang diajukan dalam penelitian ini diterima. Hal ini dibuktikan dengan nilai t-hitung  $3,732 > 1,96$  dan nilai probabilitas sebesar  $0,000 < 0,05$ . Artinya semakin baik *green hard TM* yang diterapkan oleh perusahaan, maka akan semakin meningkatkan pemberdayaan psikologis karyawan.
6. Terdapat pengaruh positif signifikan antara pengaruh *green soft TM* terhadap perilaku kerja inovatif dimediasi pemberdayaan psikologis, sehingga hipotesis keenam ( $H_6$ ) yang diajukan dalam penelitian ini diterima. Hal ini dibuktikan dengan nilai t-hitung sebesar  $2,863 > 1,96$  dan nilai probabilitas sebesar  $0,004 < 0,05$ . Artinya semakin baik *green soft TM* yang diterapkan oleh perusahaan, maka akan semakin meningkatkan pemberdayaan psikologis sehingga akan mendorong pada peningkatan perilaku kerja inovatif karyawan.
7. Terdapat pengaruh positif signifikan antara pengaruh *green hard TM* terhadap perilaku kerja inovatif dimediasi pemberdayaan psikologis, sehingga hipotesis ketujuh ( $H_7$ ) yang diajukan dalam penelitian ini diterima. Hal ini dibuktikan dengan nilai t-hitung sebesar  $2,622 > 1,96$  dan nilai probabilitas sebesar  $0,009 < 0,05$ . Artinya semakin baik *green hard TM* yang diterapkan oleh perusahaan, maka akan semakin meningkatkan pemberdayaan psikologis sehingga akan mendorong pada peningkatan perilaku kerja inovatif karyawan.

## 5.2 Saran

Berdasarkan hasil analisis data dan kesimpulan yang didapatkan, terdapat beberapa hal yang perlu diperhatikan oleh PT Hindoli sebagai berikut:

1. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pendekatan *green soft TM* yang digunakan oleh perusahaan tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap perilaku kerja inovatif karyawan, hal ini dapat diakibatkan karena keterbatasan fokus perusahaan, dimana pendekatan *green soft TM* yang dilakukan oleh perusahaan mungkin lebih berfokus pada pencapaian keberlanjutan dari sisi lingkungan daripada inovasi secara langsung dalam pekerjaan, sehingga karyawan tidak dapat menemukan adanya hubungan atau keterkaitan antara praktik ramah lingkungan yang dilakukan oleh perusahaan dengan inovasi dalam pekerjaan. Oleh karena itu perusahaan perlu melakukan pembahasan dan kesepakatan bersama antar tim manajemen serta pemangku kepentingan perusahaan dalam upaya penyalarsan prioritas, yang digunakan untuk memastikan upaya keberlanjutan yang dilakukan perusahaan dapat terintegrasi dengan perilaku kerja inovatif karyawan untuk meningkatkan efisiensi dan produktivitas. Selain itu untuk meningkatkan kesadaran serta memotivasi karyawan untuk berpartisipasi dalam upaya inovatif pekerjaan dapat dilakukan perusahaan dengan adanya pengakuan dan penghargaan dari perusahaan bagi karyawan yang memiliki kontribusi lebih dalam menghasilkn ide-ide inovatif dalam pekerjaan.
2. Perusahaan perlu meningkatkan pendekatan *green hard TM* sebagai upaya perusahaan dalam mencapai keberlanjutan melalui praktik ramah lingkungan. Hal ini dikarenakan pada item pernyataan “Inisiatif (upaya) ramah lingkungan didorong oleh aturan ketat yang telah ditetapkan dan ditentukan perusahaan” memiliki nilai rata-rata lebih rendah

jika dibandingkan pada item pernyataan variabel pemberdayaan psikologis lainnya. Oleh karena itu untuk memaksimalkan pendekatan *green hard TM* yang digunakan, perusahaan dapat lebih memperjelas penetapan tujuan serta komitmen perusahaan dalam keberlanjutan lingkungan dengan memastikan komitmen dari manajemen puncak dan seluruh staf. Selain itu penyediaan sarana dan infrastruktur juga menjadi penunjang upaya praktik ramah lingkungan yang dilakukan oleh perusahaan, misalnya dengan memberikan fasilitas daur ulang, transportasi berkelanjutan serta penggunaan energi yang efisien.

3. Perusahaan perlu meningkatkan pemberdayaan psikologis karyawan terutama pada dimensi *impact*. Hal ini dikarenakan pada item pernyataan “Saya memiliki pengaruh yang signifikan terhadap apa yang terjadi di department saya” memiliki nilai rata-rata lebih rendah jika dibandingkan pada item pernyataan variabel pemberdayaan psikologis lainnya. Oleh karena itu untuk memaksimalkan pemberdayaan psikologis karyawan pada item tersebut, perusahaan dapat memberikan kesempatan yang lebih besar untuk karyawan dapat berkontribusi dalam proses pengambilan keputusan yang berhubungan dengan departemen tempat mereka bekerja. Selain itu perusahaan dapat memberikan tanggung jawab yang lebih besar serta otonomi dalam pekerjaan mereka, hal ini ditujukan untuk meningkatkan motivasi karyawan dalam berkontribusi positif terhadap kesuksesan pada departemnya.
4. Perusahaan perlu meningkatkan perilaku kerja inovatif karyawan untuk meningkatkan efisiensi dan produktifitas dalam operasional perusahaan. Hal ini dikarenakan pada item pernyataan “Saya sering menciptakan ide-ide baru untuk masalah-masalah yang sulit” lalu pada item pernyataan “Saya sering mengubah ide-ide inovatif menjadi

aplikasi/ media kerja yang berguna” dan item pernyataan “Saya sering mengevaluasi kegunaan ide-ide inovatif” memiliki nilai rata-rata lebih rendah jika dibandingkan pada item pernyataan variabel perilaku kerja inovatif lainnya. Oleh karena itu untuk memaksimalkan perilaku kerja inovatif karyawan pada item tersebut, perusahaan dapat memberikan pelatihan kreativitas dan ketrampilan untuk berfikir kritis, memberikan dukungan lebih dalam pengadaan teknologi dan sumber daya, serta memberikan umpan balik yang teratur atas ide-ide inovatif yang digunakan karyawan dalam pekerjaannya.

### **5.3 Keterbatasan Penelitian dan Penelitian yang Akan Datang**

Dalam penelitian ini penulis menyadari bahwa terdapat keterbatasan atau kelemahan, sehingga dengan adanya keterbatasan dan kelemahan tersebut diharapkan dapat memberikan peluang perbaikan maupun pengembangan untuk penelitian selanjutnya, antara lain:

1. Responden pada penelitian ini memiliki cakupan yang hanya berfokus pada satu perusahaan yaitu pada PT Hindoli Sungai Lilin Mill, sehingga pada penelitian selanjutnya dapat melakukan perluasan responden dengan mempertimbangkan karyawan yang bekerja diperusahaan yang bergerak disektor pertambangan, keuangan, maupun disektor transportasi agar hasil penelitian lebih mewakili model penelitian yang mempertimbangkan praktik GTM, perilaku kerja inovatif serta pemberdayaan psikologis karyawan.
2. Penelitian ini hanya berfokus untuk mengetahui pengaruh GTM berdasarkan indikatornya yaitu *green soft* dan *green hard TM* terhadap perilaku kerja inovatif dan pemberdayaan psikologis sebagai mediasi, sehingga masih terdapat banyak peluang untuk menganalisis dampak dari praktik GTM terhadap variabel lain seperti,

*sustainable business, organizational citizenship behavior (OCB)*, komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan lain sebagainya.

3. Variabel yang dibahas dalam penelitian ini masih relative baru dalam literature akademis dan belum banyak menerima perhatian dari peneliti sebelumnya, oleh karena itu dalam penelitian ini memiliki keterbatasn dalam mengintergrasikan teori-teori *talent management* dan keberlanjutan lingkungan, sehingga untuk penelitian selanjutnya dapat memperkuat dasar teoritis dengan menggabungkan berbagai teori konseptual yang relevan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdillah, W., & Hartono, J. (2015). *Partial Least Square (PLS): Alternatif Structural Equation Modeling (SEM) Dalam Penelitian Bisnis*. Yogyakarta: Andi.
- Adeosun, O.T., & OHIANI, A.S. (2020). Attracting and recruiting quality talent: firm perspectives. *Rajagiri Management Journal*, 14 (2), 107–120.
- Adriana, L. T. D., Fahira, K. T., Nailissa'adah, M., & El Maula, H. (2020). A Review the Important of Green Human Resource Management Practices toward Employee Green Behaviour in Organization. *Journal of International Conference Proceedings*, 3(1), 124–135.
- Ahmad, A., Ali, N., Siddiq, A., Akbar, N., Bibi, P., & Rahman, H. (2024). Dampak Manajemen Bakat Terhadap Prestasi Kerja Guru Perguruan Tinggi Negeri: Peran Mediasi Pemberdayaan Psikologis. *Surat Migrasi*, 21 (S3), 1119-1127
- Akter, H., Ahmed W., Sentosa I., & Hizam, S.M. (2022). Crafting employee engagement through talent management practices in telecom sector. *SA Journal of Human Resource Management*, 20, 1–11.
- Al-Dabaub, R.S., Al-Madadha, A., & Al-Adwan, A.S. (2024). Fostering Firm Innovativeness: Understanding the Sequential Relationships between Human Resource Practices, Psychological Empowerment, Innovative Work Behavior, and Firm Innovative Capability. *International Journal of Innovation Studies*.
- Al-Eraky, M.M., Kamel, N.M.F., Al-Qahtani, A., Madini, M.A., & Hussin, A. (2016). Teaching Professionalism By Vignettes in Psychiatry for Nursing Students. *International Journal of Advanced Research*, 4(6), 625–634.
- Aldabbas, H., Pinnington, A., & Lahrech, A. (2021). The mediating role of psychological empowerment in the relationship between knowledge sharing and innovative work behaviour. *International Journal of Innovation Management*, 25(02), 2150014.
- Appau, B.K., Marfo-Yiadom, E. and Kusi, L. (2021). Performance Implication of Talent Management and Innovative Work Behaviour in Colleges of Education in Ghana. *International Journal of Economics and Business Administration*, 7(1), 1-10.
- Ayoub, D., Al-Akhras, D., Na'anah, G., & Al-Madadha, A. (2018). The Relationship Between Psychological Empowerment and Creative Performance of Employees: Mediating Effect of Job Satisfaction in International Non-Governmental Organizations. *European Scientific Journal*, ESJ, 14(20), 217
- Bantha, T., & Nayak, U. (2021). The relation of workplace spirituality with employees' innovative work behaviour: the mediating role of psychological empowerment. *Journal of Indian Business Research*, 13(2), 223-235.

- Bombiak, E., & Marciniuk-Kluska, A. (2018). Green human resource management as a tool for the sustainable development of enterprises: Polish young company experience. *Sustainability*, 10(6), 1739.
- Brougham, D., & Haar, J. (2018). Smart Technology, Artificial Intelligence, Robotics, and Algorithms (STARA): Employees' perceptions of our future workplace. *Journal of Management and Organization*, 24(2), 239-257.
- Bui, L.T.T., & Chang, Y. (2018). Talent management and turnover intention: focus on Danang city government in Vietnam. *International Review of Public Administration*, 23(4), 219–236.
- Carmeli, A., Meitar, R., & Weisberg, J. (2006). Self-leadership skills and innovative behavior at work. *International Journal of Manpower*, 27(1), 75-90.
- Chen, X., Yu, H., & Yu, F. (2015). What is the optimal number of response alternatives for rating scales? From an information processing perspective. *Journal of Marketing Analytics*, 3, 69-78.
- Chin, W. W., Marcolin, B. L., & Newsted, P. R. (2003). A partial least squares latent variable modeling approach for measuring interaction effects: Results from a Monte Carlo simulation study and an electronic-mail emotion/adoption study. *Information systems research*, 14(2), 189-217.
- Chyung, S. Y., Roberts, K., Swanson, I., & Hankinson, A. (2017). Evidence-based survey design: The use of a midpoint on the Likert scale. *Performance improvement*, 56(10), 15-23.
- Cooper, D. R., & Schindler, P. (2014). *Business research methods*. Mcgraw-hill.
- Da Cruz, A.P.C., Frare, A.B., Acadrolli, M.C., & Horz, V. (2022). Effects of informal controls and psychological empowerment on job satisfaction *Revista Contabilidade e Financas*, 33(88), 29-45.
- Darus, A., Azizan, F.L., & Ahmad, F. (2016). Work Stress, Pay Satisfaction, Psychological Empowerment and Organisational Commitment Among Academic Staff. *International Journal of Management Studies*, 23(1), 51-72.
- De Jong, J., & Den Hartog, D. (2010). Measuring innovative work behaviour. *Creativity and Innovation Management*, 19, 23–36.
- Dzimhiri, G.L., & Molefi, M.A. (2021). Talent management and its impact on innovative work behaviour among registered nurses in public hospitals of Malawi. *Africa Journal of Nursing and Midwifery*, 23(1), 1-21.
- Dzimhiri, G.L., & Molefi, M.A. (2022). Model of talent management for registered nurses in Malawian public hospitals. *SA Journal of Industrial Psychology*, 48(0), 1–10.

- Effendy, G.P., & Sukmarani, S. (2022). The Description of Innovative Work Behavior in Entrepreneurs. *Proceedings of the 3rd Tarumanagara International Conference on the Applications of Social Sciences and Humanities (TICASH 2021)*, 655, 1791-1796.
- Gardas, B.B., Mangla, K.M., Raut, R.D., Narkhede, B., & Luthra, S. (2019). Green talent management to unlock sustainability in the oil and gas sector. *Journal of Cleaner Production*, 229, 850-862.
- George, E., & Zakkariya, K.A. (2018) *Psychological Empowerment and Job Satisfaction in the Banking Sector*. Kochi, India: Springer Nature.
- Ghozali, I. (2015). *Partial Least Square Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Smart PLS 3.0 Untuk Penelitian Empiris*. Edisi 2. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Glen, J., Hilson, C., & Lowitt, E. (2009). The emergence of green talent. *Business Strategy Review*, 20(4), 52–56.
- Goodale, J.C., Koerner, M., & Roney, J. (1997). Analyzing the impact of service provider empowerment on perceptions of service quality inside an organization. *Journal of Quality Management*, 2(2), 191-215.
- Grošelj, M., Černe, M., Penger, S., & Grah, B. (2020). Authentic and transformational leadership and innovative work behaviour: the moderating role of psychological empowerment. *European Journal of Innovation Management*, 24(3), 677-706.
- Gultom, L., Suroso, G., & Gasjirin, J. (2022). The Influence Of Proactive Behavior And Psychological Empowerment On Innovative Work Behavior: Moderating Role Of Job Characteristic. *Journal of World Science*, 1(9), 674–682.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., & Andreson, R.E. (2010). *Multivariate data analysis* (7<sup>th</sup> ed). Englewood Cliffs: PrenticeHall.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European business review*, 31(1), 2-24.
- Hendriarti, S.F., Othman, N.A., Arif, S., Assery., & Pahlevi, R.W. (2023). Implementasi of Talent Management on Indonesian Civil Advocates. *Academy of Strategic Management Journal*, 22(1), 1-10.
- Ibrahim, A. I. (2023). Influences of Structural Empowerment and Demographic Factors on Nurses' Psychological Empowerment, *Journal of Nursing Management*.
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), 287–302.

- Javed, B., Abdullah, I., Zaffar, M.A., Haque, A.U., & Rubab, U. (2019). Inclusive leadership and innovative work behavior: The role of psychological empowerment. *Journal of Management and Organization*, 25(4), 554–571.
- Khaki, I., Khanzadeh, H.E., & Babaki Rad, A. (2017). Talent Management and Innovative Behavior Based on the Mediating Role of Organizational Learning. *International Letters of Social and Humanistic Sciences*, 79, 16–28.
- Khan, Z.A., Yasir M., Majid, A., & Afriadi, S.A. (2019). Talent Management Practices, Psychological Empowerment and Innovative Work Behavior: Moderating Role of Knowledge Sharing. *City University Research Journal*, 9 (3), 567–585.
- KiaKojuri, D., & Mirtaghian Rudsari, S. M. (2018). Investigating the Effect of Talent Management on Psychological Empowerment of Employee of Hospitality Industry. *Journal of Educational Psychology*, 9(1), 16-29.
- Krupah, E.K. (2021). The Effect of Psychological Empowerment on Innovative Work Behavior: The Mediating Role of Employee Voice. *European Journal of Business and Management*, 13(18), 92–104.
- Lee, J., Weaver, C., & Hrostowski, S. (2011). Psychological Empowerment and Child Welfare Worker Outcomes: A Path Analysis. *Child and Youth Care Forum*, 40(6), 479–497.
- Li, X., & Zheng, Y. (2014). The influential factors of employees' innovative behavior and the management advices. *Journal of Service Science and Management*, 7(06), 446-450.
- LinkedIn Economic Graph. (2023). Global Green Skills Report 2023. <https://economicgraph.linkedin.com/research/global-green-skills-report>
- Liu, F., Chow, I, H., Zhang, J., & Huang, M. (2019). Organizational innovation climate and individual innovative behavior: exploring the moderating effects of psychological ownership and psychological empowerment. *Review of Managerial Science*, 13(4), 771–789.
- Ma, X., Bashir, H., & Ayub, A. (2023). Cultivating green workforce: The roles of green shared vision and green organizational identity. *Frontiers in Psychology*, 14, 1–13.
- Macfarlane, F., Duberly, J., Fewtrell, C., & Martin, P. (2012). Talent management for NHS managers: Human resources or resourceful humans?. *Public Money and Management*, 32(6), 445-452.
- Menon, S.T. (1999). Psychological empowerment: Definition, measurement, and validation. *Canadian Journal of Behavioural Science/ Revue canadienne des sciences du comportement*, 31(3), 161–164.
- Nwachukwu, C., Vu, H.M., Chladkova, H., & Agboga, R.S. (2022). Psychological empowerment and employee engagement: role of job satisfaction and religiosity in Nigeria. *Industrial and Commercial Training*, 54(4), 666–687.

- Nwosu, B., & Ward, T. (2016). The way forward: human capital development in the hotel industry in Nigeria. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 8(2), 235–240.
- Ochoa Pacheco, P., Coello-Montecel, D., & Tello, M. (2023). Psychological empowerment and job performance: Examining serial mediation effects of self-efficacy and affective commitment. *Administrative Sciences*, 13(3), 76.
- Odugbesan, J.A., Aghazadeh, S., Al Qaralleh, R.E., & Sogeke, O.S. (2023). Green talent management and employees' innovative work behavior: the roles of artificial intelligence and transformational leadership. *Journal of Knowledge Management*, 27(3), 696–716.
- Ogbeibu, S., Chiappetta Jabbour, C.J., Burgess, J., Gaskin, J., & Renwick, D.W.S. (2022). Green talent management and turnover intention: the roles of leader STARA competence and digital task interdependence. *Journal of Intellectual Capital*, 23(1), 27–55.
- Panda, A., & Sahoo, C.K. (2021). Work–life balance, retention of professionals and psychological empowerment: an empirical validation. *European Journal of Management Studies*, 26(2/3), 103-123.
- Rehman, W.U., Ahmad, M., Allen, M.M.C., Raziq, M.M., & Riaz, A. (2019). High involvement HR systems and innovative work behaviour: the mediating role of psychological empowerment, and the moderating roles of manager and co-worker support. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(4), 525-535.
- Saputro, A. B., & Permadi, I. (2023). Legal Certainty Regarding Regulations Concerning Corporate Social Responsibility In Indonesia (Study Of Law Number 40 Of 2007 Concerning Limited Liability Companies And Law Number 25 Of 2007 Concerning Capital Investment). *International Journal Of Educational Review, Law And Social Sciences (IJERLAS)*, 3(1), 2154-2165.
- Seibert, S. E., Wang, G., & Courtright, S. H. (2011). Antecedents and Consequences of Psychological and Team Empowerment in Organizations: A Meta-Analytic Review. *Journal of Applied Psychology*, 96(5), 981–1003.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill building approach*. John Wiley & Sons.
- Siddique, Md.J.A., Ara, J., Begum, H., & Lisone, Md.R.S. (2022). Green Talent Management and Sustainability: A Study on Power Sector in Bangladesh. *International Journal of Innovation and Applied Studies*, 36(3), 658–669.
- Simanjorang, F., Dzakira, D. A., Fitri, L. D., & Sinaga, Z. A. (2023). Pengaruh Talent Management terhadap Self Efficacy dalam Kinerja Karyawan: Literature Review. *ARIMA: Jurnal Sosial Dan Humaniora*, 1(2), 289-292.
- Singh, M., & Sarkar, A. (2012). The relationship between psychological empowerment and innovative behavior: A dimensional analysis with job involvement as mediator', *Journal of Personnel Psychology*, 11(3), 127–137.

- Song, M., & Xie, Q. (2020). How does green talent influence China's economic growth?. *International Journal of Manpower*, 41(7), 1119–1134.
- Spreitzer, G.M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442–1465.
- Srirahayu, D.P., Ekowati, D., & Sridadi, A.R. (2023). Innovative work behavior in public organizations: A systematic literature review. *Heliyon*, 9(2), e13557.
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sun, L. (2023). Factors Impacting Psychological Empowerment and Innovative Work Behavior of Employees at University in Yunnan, China. *AU-GSB e-JOURNAL*, 16(1), 182–192.
- Torres-salazar, M.D.C., Escalante-Ferrer, A.E., Olivares-Benitez, E., & Perez-Garcia, J.C. (2016). Green talent and green supply chain: is there a significant relationship?. *Nova Scientia*, 8(16), 421-454.
- Tri, H.T., Nga, V.T., & Sipko, J. (2019). Predicting overall staffs' creativity and innovative work behavior in banking. *Management and Marketing*, 14(2), 188–202.
- Umair, S., Waqas, U., Mrugalska, B., & Al Shamsi, I.R. (2023). Environmental Corporate Social Responsibility, Green Talent Management, and Organization's Sustainable Performance in the Banking Sector of Oman: The Role of Innovative Work Behavior and Green Performance. *Sustainability*, 15(19), 14303.
- Yogalakshmi, J.A., & Suganthi, L. (2020). Impact of perceived organizational support and psychological empowerment on affective commitment: Mediation role of individual career self-management. *Current Psychology*, 39(3), 885–899.
- Zia, M. Q., Huning, T. M., Ramish, M. S., Naveed, M., & Ahmed, S. (2023). Correction: The impact of psychological empowerment on innovative work behavior: a moderated mediation model of informal learning and proactive behavior. *Review of Managerial Science*, 1-1.

## LAMPIRAN 1

### Surat Izin Penelitian



Nomor : 010/HIND-HRD/2024  
Lampiran : tanpa lampiran  
Perihal : Tanggapan Permohonan Penelitian

Kepada Yth,  
Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika  
Universitas Islam Indonesia Yogyakarta  
Di tempat

Dengan hormat,  
Menanggapi surat Permohonan Penelitian dengan No: 2484/DEK/10/PMD/XII/2023 perihal Permohonan Penelitian di perusahaan PT. Hindoli atas nama sbb:

No	Nama	NIM	Program Studi
1	Ayu Fitriyani	22911011	Manajemen Program Magister

Maka pertama-tama kami ucapkan terima kasih atas dipilihnya PT. Hindoli sebagai salah satu badan usaha yang mendapat perhatian dari lembaga pendidikan yang Bapak/Ibu pimpin sebagai tempat mahasiswa melakukan kegiatan Penelitian.

Selanjutnya kami beritahukan bahwa permohonan Bapak/Ibu dapat kami penuhi dengan penempatan di Mill Sungai Lilin. Kami beritahukan juga bahwa selama mahasiswa sebagai peserta yang melakukan kegiatan Penelitian di Perusahaan kami, maka peserta diwajibkan untuk memenuhi prosedur yang diberlakukan di PT. Hindoli yaitu:

- Peserta harus membawa Surat Keterangan Berbadan Sehat dari Dokter Umum.
- Apabila suatu saat peserta mengalami perawatan dan Pengobatan oleh karena sakit atau mengalami kecelakaan di lokasi kerja selama melakukan kegiatan di Perusahaan dan menyebabkan peserta tersebut harus dirujuk ke rumah sakit di luar wilayah PT. Hindoli maka biaya pengobatan / perawatan adalah tanggung jawab penuh dari peserta.
- Perusahaan tidak menyediakan rumah tempat tinggal secara khusus, transportasi antar jemput dan akomodasi makan kepada peserta.
- Peserta wajib mematuhi prosedur Kebijakan Peraturan Disiplin Keselamatan, Kesehatan dan Keamanan Kerja, Kebijakan Komunikasi Elektronik, serta peraturan lainnya yang berlaku di PT. Hindoli.
- Sebelum memulai kegiatan Penelitian, Peserta wajib terdaftar di BP JAMSOSTEK dengan mengikuti Program Jaminan Kecelakaan Kerja, dengan memberikan bukti terdaftar kepada Perusahaan.

Demikian pemberitahuan dari kami. Atas perhatiannya kami ucapkan terima kasih.

Sungai Lilin, 15 Januari 2024  
PT. Hindoli



**Anik Musyerofo**  
Sr. HR Manager

## LAMPIRAN 2

### Kuesioner Penelitian

#### **Pengaruh *Green Talent Management* terhadap Perilaku Kerja Inovatif di mediasi Pemberdayaan Psikologis pada Karyawan PT Hindoli (A Cargill Company)**

Kepada Yth.  
Karyawan PT. Hindoli  
Di Tempat  
Dengan Hormat

Perkenalkan saya Ayu Fitriyani, Mahasiswi Universitas Islam Indonesia (UII). Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomika. Dalam rangka mencari data guna menyusun Tesis dengan judul “Pengaruh *Green Talent Management* terhadap Perilaku Kerja Inovatif di mediasi Pemberdayaan Psikologis pada Karyawan PT Hindoli (A Cargill Company)”. Maka saya mohon bantuan serta kesediaannya Bapak/Ibu, Saudara/I untuk mengisikuesioner ini. Kuesioner ini bertujuan untuk kepentingan penelitian dan tidak disajikan ke pihak luar, serta kerahasiaan dalam mengisi kuesioner ini terjamin sepenuhnya. Oleh karena itu, saya berharap Bapak/Ibu, Saudara/I dapat memberikan jawaban dengan jujur dan sesuai dengan keadaan yang sebenarnya.

Atas partisipasi dan kesediaan Bapak/Ibu, Saudara/I dalam mengisi kuesioner ini saya ucapkan terimakasih.

Hormat Saya



Ayu Fitriyani

**a. Identitas Responden**

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

1. Nama Responden:
2. Departemen
  - a. Maintenance
  - b. Produksi
  - c. KCP
  - d. Admin
  - e. Contractor
  - f. Lainnya
3. Jenis Kelamin
  - a. Laki-Laki
  - b. Perempuan
4. Usia
  - a. Kurang dari 25 tahun
  - b. 25 tahun-30 tahun
  - c. 31 tahun-40 tahun
  - d. 41 tahun-50 tahun
  - e. Lebih dari 50 tahun
5. Pendidikan Terakhir
  - a. SMA
  - b. Diploma
  - c. Sarjana (S1)
  - d. Magister (S2)
6. Lama Bekerja
  - a. Kurang dari 5 tahun
  - b. 5 tahun-10 tahun
  - c. 10 tahun-15 tahun
  - d. 15 tahun-20 tahun
  - e. Lebih dari 20 tahun

**b. Petunjuk Pengisian Kuesioner**

1. Mohon memberi tanda silang (X) pada jawaban yang sesuai pendapat anda.
2. Setiap pertanyaan hanya dijawab dengan satu jawaban.
3. Mohon untuk memberikan jawaban yang sesuai dengan keadaan yang sebenarnya dengan penuh tanggung jawab

<b>A. Green Soft Talent Management</b>						
<p>Mohon untuk memberi tanda silang (X) pada kolom jawaban yang dianggap paling tepat pada alternatif jawaban berikut:</p> <p>Skor 5 = Sangat Setuju (SS)            Skor 4 = Setuju (S)            Skor 3 = Netral (N)            Skor 2 = Tidak Setuju (TS)            Skor 1 = Sangat Tidak Setuju (STS)</p>						
<b>Green Soft Talent Management</b>						
Pengelolaan/ Pemberdayaan karyawan yang memperhatikan nilai-nilai, kebutuhan, dan kesejahteraan karyawan dengan menekankan pada aspek-aspek berkelanjutan dan ramah lingkungan.						
No.	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
1	Perusahaan saya peduli dengan kesejahteraan karyawan dan menawarkan dukungan yang cukup besar ketika melaksanakan inisiatif yang berpusat pada lingkungan hidup	5	4	3	2	1
2	Perusahaan saya menawarkan pelatihan ramah lingkungan, peluang pelatihan, pembinaan dan kursus yang memajukan pengetahuan karyawan tentang bagaimana mendorong kelestarian lingkungan.	5	4	3	2	1
3	Perusahaan saya menawarkan tingkat otonomi (kebebasan) yang cukup besar ketika melaksanakan tugas-tugas terkait ramah lingkungan.	5	4	3	2	1
4	Perusahaan saya menawarkan kesempatan pergantian pekerjaan yang terkait dengan kelestarian lingkungan.	5	4	3	2	1
5	Perusahaan saya sangat mendukung kegiatan yang berhubungan dengan lingkungan sehingga membantu merencanakan dan mengembagan masa depan karyawan.	5	4	3	2	1
6	Perusahaan saya memberikan pekerjaan atau tanggung jawab kepada karyawan yang berfokus pada kelestarian lingkungan.	5	4	3	2	1
7	Di perusahaan saya, tugas-tugas yang berkaitan dengan kelestarian lingkungan didorong dengan beberapa kesempatan yang memungkinkan saya mengekspresikan diri dan berbagi pendapat tentang hal-hal yang berhubungan dengan kelestarian lingkungan	5	4	3	2	1

**B. Green Hard Talent Management**

Mohon untuk memberi tanda silang (X) pada kolom jawaban yang dianggap paling tepat pada alternatif jawaban berikut:

Skor 5 = Sangat Setuju (SS)

Skor 4 = Setuju (S)

Skor 3 = Netral (N)

Skor 2 = Tidak Setuju (TS)

Skor 1 = Sangat Tidak Setuju (STS)

**Green Hard Talent Management**

Pengelolaan dan pemberdayaan karyawan yang berfokus pada kemampuan teknis karyawan melalui penerapan sistem penilaian kinerja yang ketat, budaya organisasi yang terstruktur, dengan menekankan pada aspek-aspek berkelanjutan dan ramah lingkungan.

No.	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
1	Perusahaan saya menawarkan sistem penilaian kinerja yang ketat untuk mendorong praktik ramah lingkungan	5	4	3	2	1
2	Upaya pelestarian lingkungan di perusahaan saya didorong oleh tingkat birokrasi (peraturan) yang tinggi.	5	4	3	2	1
3	Perusahaan saya menawarkan lebih banyak dukungan terhadap pencapaian hasil kerja ramah lingkungan	5	4	3	2	1
4	Upaya untuk mendukung praktik kerja ramah lingkungan di perusahaan saya tidak didorong oleh aturan ketat yang telah ditetapkan dan ditentukan.	5	4	3	2	1
5	Perusahaan saya mengutamakan pengembangan anggota tim yang diarahkan pada peningkatan tugas efisiensi dan produktivitas dalam upaya ramah lingkungan.	5	4	3	2	1
6	Perusahaan saya menawarkan fleksibilitas tugas tingkat tinggi, kebebasan, komunikasi yang efektif dan efisien ketika melaksanakan upaya pelestarian lingkungan.	5	4	3	2	1
7	Pengembangan individu di perusahaan saya didorong oleh hasil kerja ramah lingkungan yang saya capai.	5	4	3	2	1

**C. Pemberdayaan Psikologis**

Mohon untuk memberi tanda silang (X) pada kolom jawaban yang dianggap paling tepat pada alternatif jawaban berikut:

Skor 5 = Sangat Setuju (SS)

Skor 4 = Setuju (S)

Skor 3 = Netral (N)

Skor 2 = Tidak Setuju (TS)

Skor 1 = Sangat Tidak Setuju (STS)

**Pemberdayaan Psikologis**

Suatu kondisi dimana seorang individu (karyawan) mengalami peningkatan dalam kepercayaan diri, pengendalian diri dan kemampuan individu dalam mengelola atau mengendalikan lingkungannya

**Makna (*Meaning*)**

No.	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
1	Saya melakukan hal yang sangat penting bagi saya	5	4	3	2	1
2	Pekerjaan saya secara pribadi bermakna bagi saya	5	4	3	2	1
3	Pekerjaan yang saya lakukan sangat berarti bagi saya	5	4	3	2	1

**Kemampuan (*Competence*)**

No.	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
4	Saya yakin dengan kemampuan saya dalam melakukan pekerjaan	5	4	3	2	1
5	Saya yakin dengan kemampuan saya untuk melakukan aktivitas pekerjaan saya	5	4	3	2	1
6	Saya telah menguasai ketrampilan (kemampuan) yang diperlukan untuk pekerjaan saya	5	4	3	2	1

**Kebebasan (*Otonomy*)**

No.	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
7	Saya memiliki otonomi (kebebasan) yang signifikan dalam menentukan bagaimana saya melakukan pekerjaan saya	5	4	3	2	1
8	Saya dapat memutuskan sendiri bagaimana cara melakukan pekerjaan saya	5	4	3	2	1
9	Saya memiliki peluang yang cukup besar untuk mandiri dan bebas dalam melakukan pekerjaan	5	4	3	2	1

**Dampak (*Impact*)**

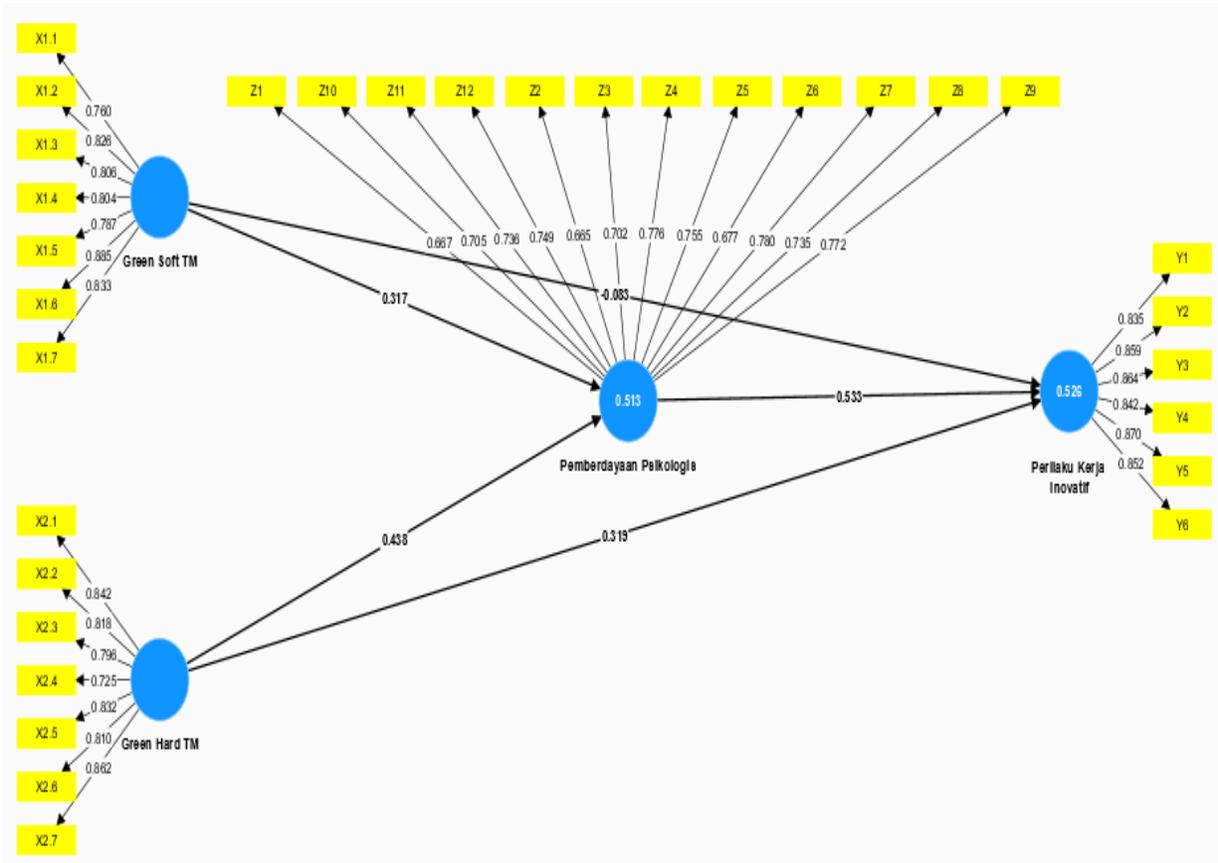
No.	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
10	Dampak saya terhadap apa yang terjadi di departemen saya sangat besar	5	4	3	2	1

11	Saya memiliki kendali yang besar atas apa yang terjadi di departemen (bidang/divisi) saya	5	4	3	2	1
12	Saya memiliki pengaruh yang signifikan terhadap apa yang terjadi di department saya	5	4	3	2	1

<b>D. Perilaku Kerja Inovatif</b>						
Mohon untuk memberi tanda silang (X) pada kolom jawaban yang dianggap paling tepat pada alternatif jawaban berikut:						
Skor 5 = Sangat Setuju(SS)						
Skor 4 = Setuju (S)						
Skor 3 = Netral (N)						
Skor 2 = Tidak Setuju (TS)						
Skor 1 = Sangat Tidak Setuju (STS)						
<b>Perilaku Kerja Inovatif</b>						
Perilaku karyawan dalam suatu perusahaan yang bertujuan untuk menghasilkan pengenalan atau penerapan ide, proses ataupun prosedur-prosedur kerja baru untuk produk, teknologi, dan metode kerja						
No.	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
1	Saya sering menciptakan ide-ide baru untuk masalah-masalah yang sulit	5	4	3	2	1
2	Saya sering mencari metode kerja baru untuk mencapai kinerja yang efektif.	5	4	3	2	1
3	Saya sering mendorong terciptanya ide inovatif	5	4	3	2	1
4	Saya adalah karyawan perusahaan yang antusias terhadap ide-ide inovatif	5	4	3	2	1
5	Saya sering mengubah ide-ide inovatif menjadi aplikasi yang berguna	5	4	3	2	1
6	Saya sering mengevaluasi kegunaan ide-ide inovatif	5	4	3	2	1

### LAMPIRAN 3

#### Hasil Analisis Model Awal



## LAMPIRAN 4

### Loading Factor

ITEM	Green Hard TM	Green Soft TM	Pemberdayaan Psikologis	Perilaku Kerja Inovatif
X1.1		0.760		
X1.2		0.826		
X1.3		0.806		
X1.4		0.804		
X1.5		0.787		
X1.6		0.885		
X1.7		0.833		
X2.1	0.842			
X2.2	0.818			
X2.3	0.796			
X2.4	0.725			
X2.5	0.832			
X2.6	0.810			
X2.7	0.862			
Y1				0.835
Y2				0.859
Y3				0.864
Y4				0.842
Y5				0.870
Y6				0.852
Z1			0.667	
Z2			0.665	
Z3			0.702	
Z4			0.776	
Z5			0.755	
Z6			0.677	
Z7			0.780	
Z8			0.735	
Z9			0.772	
Z10			0.705	
Z11			0.736	
Z12			0.749	

### Nilai Korelasi Antar Konstruk

	Green Hard TM	Green Soft TM	Pemberdayaan Psikologis	Perilaku Kerja Inovatif
Green Hard TM	0.813			
Green Soft TM	0.797	0.815		
Pemberdayaan Psikologis	0.691	0.666	0.728	
Perilaku Kerja Inovatif	0.621	0.526	0.698	0.854

### Nilai Cross Loading

	Green Hard TM	Green Soft TM	Pemberdayaan Psikologis	Perilaku Kerja Inovatif
X1.1	0.558	0.760	0.422	0.366
X1.2	0.620	0.826	0.524	0.389
X1.3	0.618	0.806	0.543	0.449
X1.4	0.722	0.804	0.568	0.481
X1.5	0.606	0.787	0.491	0.347
X1.6	0.735	0.885	0.603	0.482
X1.7	0.664	0.833	0.614	0.459
X2.1	0.842	0.682	0.601	0.533
X2.2	0.818	0.607	0.512	0.459
X2.3	0.796	0.722	0.583	0.477
X2.4	0.725	0.491	0.562	0.465
X2.5	0.832	0.744	0.567	0.522
X2.6	0.810	0.629	0.521	0.517
X2.7	0.862	0.652	0.578	0.553
Y1	0.540	0.484	0.554	0.835
Y2	0.536	0.454	0.606	0.859
Y3	0.503	0.419	0.581	0.864
Y4	0.561	0.491	0.619	0.842
Y5	0.524	0.447	0.596	0.870
Y6	0.514	0.402	0.614	0.852
Z1	0.513	0.479	0.667	0.419
Z2	0.422	0.452	0.665	0.382
Z3	0.424	0.461	0.702	0.374
Z4	0.502	0.459	0.776	0.517
Z5	0.429	0.412	0.755	0.494
Z6	0.408	0.454	0.677	0.449
Z7	0.547	0.519	0.780	0.515
Z8	0.497	0.481	0.735	0.458
Z9	0.506	0.519	0.772	0.532

Z10	0.600	0.551	0.705	0.555
Z11	0.550	0.500	0.736	0.639
Z12	0.564	0.502	0.749	0.651

### Hasil Analisis Uji Reliabelitas Konstruk

	Cronbach's alpha	Composite reliability	Composite reliability	Average variance extracted (AVE)
Green Hard TM	0.914	0.916	0.932	0.662
Green Soft TM	0.916	0.922	0.933	0.665
Pemberdayaan Psikologis	0.919	0.922	0.931	0.530
Perilaku Kerja Inovatif	0.926	0.926	0.942	0.729

### Hasil Uji R-Square

		R-square	R-square adjusted
Green Soft TM Green Hard TM	Pemberdayaan Psikologis	0.513	0.507
Green Soft TM Green Hard TM Pemberdayaan Psikologis	Perilaku Kerja Inovatif	0.526	0.517

### Hasil Pengujian Pengaruh Langsung (Direct Effect)

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ( O/STDEV )	P values
Green Hard TM -> Pemberdayaan Psikologis	0.438	0.453	0.117	3.732	0.000
Green Hard TM -> Perilaku Kerja Inovatif	0.319	0.310	0.106	3.003	0.003
Green Soft TM -> Pemberdayaan Psikologis	0.317	0.308	0.117	2.714	0.007
Green Soft TM -> Perilaku Kerja Inovatif	-0.083	-0.076	0.103	0.808	0.419
Pemberdayaan Psikologis -> Perilaku Kerja Inovatif	0.533	0.538	0.085	6.244	0.000

### Hasil Pengujian Secara Tidak Langsung (Indirect Effect)

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ( O/STDEV)	P values
Green Hard TM -> Pemberdayaan Psikologis -> Perilaku Kerja Inovatif	0.233	0.246	0.082	2.863	0.004
Green Soft TM -> Pemberdayaan Psikologis -> Perilaku Kerja Inovatif	0.169	0.164	0.064	2.622	0.009