

**MEMBANGUN KEUNGGULAN KINERJA DENGAN
MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA “HIJAU”
(*BUILDING PERFORMANCE EXCELLENCE WITH GREEN HUMAN
RESOURCE MANAGEMENT*)**

Studi Kasus : BPS Provinsi Jawa Tengah

Tesis

Untuk memenuhi sebagian persyaratan
mencapai Derajat Sarjana S2

Program Magister Manajemen



Disusun Oleh :

Budhi Listyarayani

NIM : 20401900009

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG (UNISSULA)
SEMARANG
2021**

TESIS

**MEMBANGUN KEUNGGULAN KINERJA DENGAN
MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA “HIJAU”
(*BUILDING PERFORMANCE EXCELLENCE WITH GREEN HUMAN
RESOURCE MANAGEMENT*)**

Studi Kasus : BPS Provinsi Jawa Tengah



Semarang, 17 April 2021

Dosen Pembimbing



Digitally signed
by Prof. Dr. Heru
Sulistyo, SE, MSi
Date: 2021.04.17
22:16:42 +0700

Prof. Dr. Heru Sulistyo, SE, M.Si

**MEMBANGUN KEUNGGULAN KINERJA DENGAN
MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA “HIJAU”
(BUILDING PERFORMANCE EXCELLENCE WITH GREEN HUMAN
RESOURCE MANAGEMENT)**

Studi Kasus : BPS Provinsi Jawa Tengah

Disusun Oleh:

Budhi Listyarayani

204019000009

Telah dipertahankan di depan penguji

Pada 24 April 2021

SUSUNAN DEWAN PENGUJI

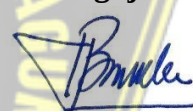
Pembimbing



Digitally signed by
Prof. Dr. Heru
Sulistyo, SE, M.Si
Date: 2021.05.27
04:19:00 +07'00'

Prof. Dr. Heru Sulistyo, SE, M.Si
NIK. 210493032

Penguji I



Dr. Budhi Cahyono, SE, M.Si
NIK. 210492030

Penguji II



Dr. Marno Nugroho, SE, MM
NIK. 210491025

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan
untuk memperoleh Gelar Magister Manajemen

Tanggal 24 April 2021

Ketua Program Studi Manajemen



Prof. Dr. Widodo, SE, M.Si
NIK. 210499045

MOTTO

“Jika kamu berbuat baik (berarti) kamu berbuat baik untuk dirimu sendiri. Dan jika kamu berbuat jahat, maka (kerugian kejahatan) itu untuk dirimu sendiri.”

(Qs. Al Isra’ Ayat 7)

“Kehidupan itu Cuma dua hari. Satu hari berpihak padamu dan satu hari melawanmu. Maka pada saat ia berpihak padamu, jangan bangga dan gegabah, dan pada saat ia melawanmu bersabarlah. Karena keduanya adalah ujian bagimu.”

(Ali bin Abi Thalib)

“Hiduplah layaknya mentari, bagaimanapun penilaian orang terhadapnya, ia tetap menerangi bumi. Dihargai atau tidak keberadaannya, ia tetap menjalankan tugasnya tanpa kata tapi.”

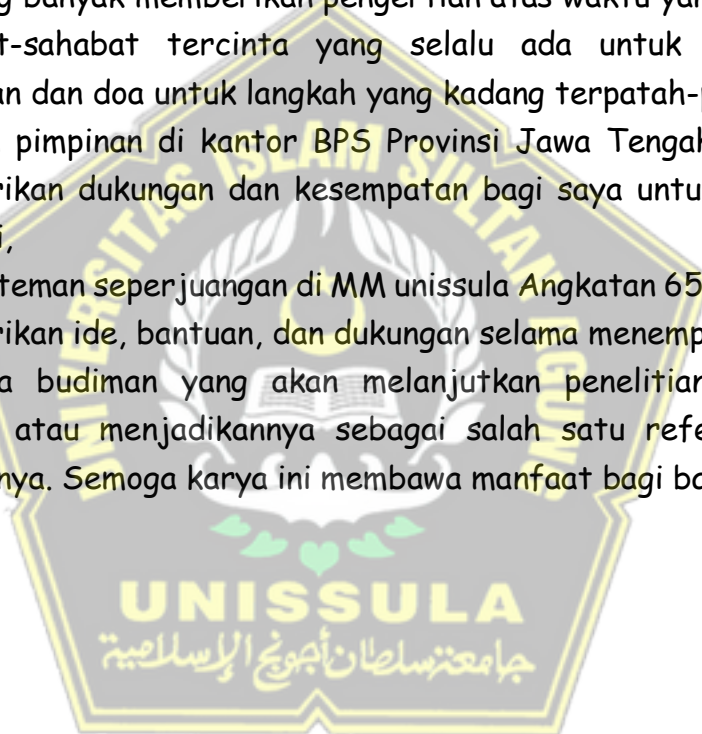
(Penulis)



HALAMAN PERSEMBAHAN

Kupersembahkan karya ini teruntuk :

- Kedua orang tuaku yang selalu memberikan doa & restu disetiap langkah yang kupilih,
- Suami tercinta yang tak putus mencintai, mengasihi dan memberikan dukungan serta doa yang tak terhingga banyaknya,
- Kedua anakku yang selalu menjadi alasan bagiku untuk tak menyerah dan yang banyak memberikan pengertian atas waktu yang terbagi,
- Sahabat-sahabat tercinta yang selalu ada untuk memberikan dukungan dan doa untuk langkah yang kadang terpatah-patah,
- Jajaran pimpinan di kantor BPS Provinsi Jawa Tengah yang telah memberikan dukungan dan kesempatan bagi saya untuk mengambil studi ini,
- Teman-teman seperjuangan di MM unissula Angkatan 65 yang banyak memberikan ide, bantuan, dan dukungan selama menempuh studi,
- Pembaca budiman yang akan melanjutkan penelitian yang saya lakukan atau menjadikannya sebagai salah satu referensi karya terbaiknya. Semoga karya ini membawa manfaat bagi banyak orang.



KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Warahmatullah Wabarakatuh

Alhamdu lillahi rabbil 'alamin, Syukur tak terhingga kepada Allah SWT yang telah memberikan kesempatan dan keberkahan kepada Penulis, untuk dapat menyelesaikan penyusunan tesis yang berjudul : **Membangun Keunggulan Kinerja dengan Manajemen Sumber Daya Manusia “Hijau” (*Building Performance Excellence with Green Human Resource Management*)**. Tesis ini ditulis sebagai persyaratan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen di program Pasca Sarjana Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

Penulis menyadari tesis ini dapat terselesaikan dengan baik berkat dukungan, bantuan dan doa yang diberikan oleh banyak pihak. Oleh karena itu, penulis menyampaikan terima kasih kepada semua pihak yang secara langsung dan tidak langsung memberikan kontribusi dalam penyelesaian tesis ini. Secara khusus pada kesempatan ini penulis menyampaikan terima kasih kepada Yang terhormat :

1. Bapak Sentot Bangun Widoyono, M. A. selaku Kepala BPS Provinsi Jawa Tengah;
2. Bapak Joko Suwarjo, S.Si, M.Si selaku Kepala Bagian Umum BPS Provinsi Jawa Tengah;
3. Koordinator Fungsi BPS Provinsi Jawa Tengah;
4. Ibu dra. V. Ichiek Nugrahatining Rudati selaku subkoordinator fungsi umum BPS Provinsi Jawa Tengah;
5. Pejabat Fungsional dan seluruh rekan pegawai di BPS Provinsi Jawa Tengah atas partisipasinya dalam pengambilan data;
6. Prof. Dr. Heru Sulisty, SE, M.Si selaku Dosen Pembimbing yang telah membimbing dan mengarahkan penulis dalam penyusunan tesis dari awal hingga terselesaikannya tesis ini.
7. Bapak Wendhie Tri Wijayanto, S. Kom (*Suami tercinta*), yang banyak membantu dalam proses pengambilan data dan pengolahannya;

8. Sdri. Laela Anisatin, Sdri. Ika Budi Ambaryanti, dan Sdr. Hendro Deasmaran atas bantuan, masukan, kritik dan saran yang telah diberikan sebagai bentuk dukungan yang diberikan kepada penulis.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih banyak memiliki kekurangan, sehingga diharapkan adanya kritik dan saran membangun demi kesempurnaan penelitian yang akan datang. Besar harapan penulis, semoga tesis ini akan memberikan manfaat bagi pembaca dan peneliti yang akan melanjutkan penelitian yang telah penulis lakukan.

Semarang, 25 Mei 2021

Penulis



DAFTAR ISI

LEMBAR PERSETUJUAN.....	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
MOTTO	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN	v
KATA PENGANTAR.....	vi
DAFTAR ISI.....	viii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 LATAR BELAKANG PENELITIAN.....	1
1.2 RUMUSAN MASALAH	6
1.3 TUJUAN PENELITIAN.....	7
1.4 MANFAAT PENELITIAN	7
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	9
2.1 KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA (HUMAN RESOURCE PERFORMANCE)	9
2.2 MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA “HIJAU” (GREEN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT)	11
2.3 PERILAKU KARYAWAN RAMAH LINGKUNGAN (EMPLOYEES’ ECO- FRIENDLY BEHAVIOR).....	14
2.4 PERILAKU DUKUNGAN PENGAWASAN (SUPERVISORY SUPPORT BEHAVIOR).....	17
2.5 MODEL EMPIRIK PENELITIAN	19
BAB III METODE PENELITIAN.....	21
3.1 JENIS PENELITIAN	21
3.2 POPULASI DAN SAMPEL	21
3.3 METODE PENGUMPULAN DATA	22
3.4 PENGUKURAN VARIABEL.....	23
3.5 SUMBER DATA.....	25

3.6	TEKNIK ANALISIS	26
3.6.1	Uji Instrumen.....	26
3.6.2	Uji Hipotesis	28
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN		33
4.1	DESKRIPTIF DAN PENELITIAN	33
4.1.1	DEMOGRAFI RESPONDEN	33
4.1.2	STATISTIK DESKRIPTIF PENELITIAN	35
4.2	UJI KUALITAS DATA.....	41
4.2.1	Uji Validitas	41
4.2.2	Uji Realibilitas	42
4.3	UJI HIPOTESIS	43
4.3.1	Pembentukan SEM dengan Grafik.....	44
4.3.2	Model Moderasi SEM	44
4.3.3	Uji Normalitas Data	46
4.3.4	Evaluasi Outlier	47
4.3.5	Uji Kelayakan Model dengan <i>Goodness of Fit Model</i>	48
4.3.6	Analisis Uji Hipotesis	52
4.4	PEMBAHASAN	54
4.4.1	Pengaruh Manajemen Sumber Daya Manusia “Hijau” (GHRM) terhadap Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia	54
4.4.2	Pengaruh Manajemen Sumber Daya Manusia “Hijau” (GHRM) terhadap Perilaku Karyawan yang Ramah Lingkungan	56
4.4.3	Pengaruh Perilaku Karyawan yang Ramah Lingkungan terhadap Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia	57
4.4.4	Pengaruh Perilaku Dukungan Pengawasan dalam Memoderasi Hubungan GHRM dengan Kinerja Sumber Daya Manusia	58
4.4.5	Pengaruh Langsung dan Tak Langsung	59
BAB V PENUTUP		61
5.1	KESIMPULAN	61

5.2	IMPLIKASI MANAJERIAL	62
5.3	KETERBATASAN PENELITIAN	64
5.4	AGENDA PENELITIAN MENDATANG	64
	DAFTAR PUSTAKA	65
	KUESIONER PENELITIAN	75
	QUESIONER RESPONSE	81
	DAFTAR LAMPIRAN	



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. LATAR BELAKANG PENELITIAN

Saat ini *issue* yang paling banyak dibicarakan adalah masalah kerusakan lingkungan sebagai dampak dari aktivitas manusia yang tidak ramah lingkungan. Banyak praktisi lingkungan yang secara gencar menyampaikan kekhawatirannya melihat kondisi bumi kita yang semakin memprihatinkan. Selama berpuluh-puluh tahun manusia mengeksplorasi alam dan seisinya dengan tidak mempertimbangkan kerusakan yang diakibatkannya. Dengan alasan guna memenuhi kebutuhan hidupnya, pada akhirnya manusia melakukan kejahatan perusakan alam dengan disengaja maupun tidak. Pada dasarnya sifat tamak manusialah yang menjadi akar dari permasalahan tersebut. Manusia seringkali tidak mempertimbangkan sebab akibat dari perbuatannya.

Memasuki abad 21, orang mulai menyadari bahwa banyak aktivitas yang sudah dilakukan oleh manusia dapat mengakibatkan kerusakan alam. Bahkan dengan ditandatanganinya beberapa persetujuan untuk mengatasi masalah-masalah yang mengakibatkan terjadinya perubahan iklim di dunia, seperti Kyoto 1997, Bali 2007 dan Kopenhagen 2009, menunjukkan bahwa orang-orang di seluruh dunia mulai peduli akan kerusakan alam yang diakibatkan oleh aktifitas-aktifitas manusia dalam memenuhi kebutuhan hidupnya. (Victor, 2001). Hal inilah yang kemudian secara perlahan membuka mata kita bahwa saat ini kondisi bumi sangat memprihatinkan. Butuh peran serta dari seluruh elemen masyarakat,

baik itu Industry, Pemerintah, LSM, bahkan Rumah Tangga untuk dapat melakukan perubahan sehingga dapat menyelamatkan bumi kita.

Go green adalah gerakan peduli lingkungan yang beberapa tahun ini di-*sounding* di seluruh dunia. *Go green* merupakan upaya untuk menjaga dan meyelamatkan bumi ini dari berbagai kerusakan. Kegiatan ini dilakukan dengan tujuan untuk menyadarkan manusia akan pentingnya menjaga dan melestarikan alam ini, bukan malah merusaknya. Manfaat yang bisa kita ambil dari kegiatan ini adalah menjadikan bumi yang kita tinggali bersama ini menjadi tempat yang lebih indah, bersih, sehat dan hijau untuk mengurangi dampak *Global Warming*.

Di Indonesia sendiri kesadaran akan perlunya *green office* dimulai pada saat dirilisnya Inpres Nomor 13 Tahun 2011 mengenai penghematan energi dan air. Ini menjadi langkah pertama yang dilakukan presiden untuk mendukung gerakan *go green* yang dapat kita lakukan di lingkungan kantor. Saat ini perilaku *go green* bahkan ditanamkan perusahaan sebagai salah satu *commitment* yang harus dilakukan dengan sepenuh hati oleh karyawannya. Peran serta perusahaan dalam memfasilitasi keterlibatan karyawan dalam pengelolaan lingkungan yang diwujudkan dalam komitmen bersama untuk melakukan perubahan sebagai bentuk dukungan untuk perusahaan dalam melakukan pengelolaan (perlindungan) lingkungan kemudian dikenal dengan *Green Human Resource Management* (Ahmad, 2015).

Menurut Jabbar (2014), Istilah *Green Human Resource Management* (GHRM) digunakan sebagai wujud kontribusi pihak manajemen perusahaan secara lebih luas dalam menanamkan semangat kepedulian lingkungan.

Penerapan GHRM merupakan strategi baru perusahaan dalam membantu secara aktif berjalannya proses *green office* sehingga dapat meningkatkan kinerja sumber daya manusia dalam mewujudkan kinerja lingkungan perusahaan.

Penerapan GHRM pada perusahaan membawa dampak, baik secara langsung maupun tidak pada perilaku karyawan yang ramah lingkungan (Chaudhary, 2019). Pada penelitian yang dilakukan Richa Chaudary (2019) diperoleh hasil bahwa penerapan berbagai praktik GHRM pada perusahaan memiliki korelasi yang signifikan terhadap perilaku karyawan yang ramah lingkungan.

Hal lain yang juga berpengaruh pada penerapan GHRM adalah *Green Intellectual Capital* pada sebuah perusahaan. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Liu (2010), dihasilkan sebuah kesimpulan bahwa *Green Intellectual Capital* merupakan faktor yang ikut menunjang keberhasilan diterapkannya GHRM. Konsep *Green Intellectual Capital* telah menjadi sumber keunggulan kompetitif yang sangat penting bagi perusahaan. Salah satu faktor dari *Green Intellectual Capital* adalah *Green Human Capital*. Hal ini menunjukkan bahwa keberadaan Sumber Daya Manusia merupakan salah satu faktor penting yang menjadi penentu keberhasilan pelaksanaan penerapan manajemen pada sebuah perusahaan.

Sumber daya manusia merupakan aset yang paling berharga bagi perusahaan. Selain sebagai penggerak, sumber daya manusia juga sebagai penentu keberhasilan kinerja perusahaan (Jabbar, 2015). Pewujudan kinerja lingkungan perusahaan yang baik merupakan refleksi dari kinerja sumber daya

manusia yang ramah lingkungan telah terbentuk pada perusahaan tersebut. Sehingga penelitian yang dilakukan oleh Kim Y.J, Kim W.G dan Choi H.M (2018) menemukan perilaku karyawan yang ramah lingkungan merupakan variabel perantara dari pengaruh GHRM terhadap kinerja lingkungan perusahaan. Penelitian ini juga menyarankan agar pada penelitian yang akan datang dapat menjadikan salah satu faktor perusahaan sebagai pendukung upaya peningkatan kinerja perusahaan yang ramah lingkungan dengan adanya penerapan GHRM pada organisasi tersebut.

Pada tahun 2015, kualitas lingkungan di Indonesia berada pada peringkat 107 dari 180 negara dengan skor 65,85 berdasarkan Environmental Performance Index (EPI). Malaysia dan Singapura sebagai negara tetangga terdekat ternyata berada pada posisi yang jauh lebih baik, yaitu singapura pada peringkat 14 dengan indeks 87,04 dan Malaysia pada urutan 63 dengan indeks 74,23 (Antarariau.com, 2016). Hal tersebut menunjukkan bahwa Implementasi GHRM di Indonesia masih sangat rendah. Dalam Publikasi yang dilakukan oleh Kementrian Energi dan Sumber Daya Mineral Republik Indonesia, dinyatakan bahwa pemborosan energi 80% disebabkan oleh faktor manusia (ESDM, 2011). Dari publikasi tersebut dapat diketahui bahwa pemborosan energi masih terjadi di pusat-pusat perkantoran. Sehingga penerapan GHRM pada Instansi pemerintah maupun perusahaan swasta di Indonesia harus mendapat perhatian khusus.

Badan Pusat Statistik sebagai salah satu instansi pemerintah di Indonesia memiliki peran penting untuk mendukung keberhasilan implikasi GHRM di

Indonesia. Dari beberapa tahun yang lalu, BPS Provinsi Jawa Tengah sebagai salah satu bagian dari Instansi BPS yang bertugas di wilayah Provinsi Jawa Tengah, mulai mensosialisasikan pentingnya perilaku ramah lingkungan kepada pegawainya. Penempelan *sign board plat* terkait penghematan energi di setiap ruangan dan toilet, sebagai tempat yang menjadi pusat aktifitas pegawai telah dilakukan. Sosialisasi juga dilakukan pada acara pertemuan mingguan yang diikuti seluruh pegawai sebagai wadah untuk melakukan *sharing knowledge* dengan jajaran pimpinan dan sesama pegawai. Pada pertemuan tersebut jajaran pimpinan menyampaikan materi terkait perilaku ramah lingkungan yang harus dilakukan oleh seluruh pegawai. Bahkan sejak setahun yang lalu BPS Provinsi Jawa Tengah telah mengganti beberapa fasilitas yang ada menjadi yang ramah lingkungan, salah satunya pengadaan tempat galon air minum tanpa listrik. Masing-masing karyawan diberikan tempat minum bertuliskan *go green*, yang wajib dibawa saat rapat internal maupun eksternal yang diselenggarakan di kantor BPS Provinsi Jawa Tengah. Selain itu, setiap tahun pada peringatan Hari Statistik Nasional (HSN) yang jatuh pada tanggal 26 September BPS Provinsi Jawa Tengah bekerja sama dengan Dharma Wanita Persatuan BPS Provinsi Jawa Tengah selalu mengadakan lomba kebersihan ruangan yang melibatkan partisipasi seluruh pegawai BPS Provinsi Jawa Tengah. Apresiasi diberikan berupa hadiah yang dapat dinikmati bersama oleh karyawan pada ruangan Subbagian/Bidang yang memiliki ruangan paling bersih, indah dan nyaman dengan klasifikasi yang telah ditentukan. Adapun penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk menganalisis apakah penerapan GHRM di BPS Provinsi

Jawa tengah akan mengubah perilaku karyawannya menjadi ramah lingkungan yang pada akhirnya diharapkan mampu meningkatkan kinerja SDM yang ada. Selain itu juga mengalisa apakah pengawasan dari pimpinan juga menjadi faktor yang ikut mendukung keberhasilan penerapan GHRM dalam meningkatkan kinerja SDMnya.

1.2. RUMUSAN MASALAH

Berdasarkan Future Research dari penelitian sebelumnya dan wujud kepedulian terhadap kondisi bumi yang sangat memprihatinkan, maka diperoleh rumusan masalah dari studi ini adalah : “Bagaimana meningkatkan kinerja sumber daya manusia dari perspektif *Green Human Management* (GHRM)?”. Pengembangan dari pertanyaan tersebut akan terinci pada pertanyaan penelitian (*question reseach*) berikut :

1. Apakah penerapan GHRM pada sebuah organisasi akan mempengaruhi peningkatan kinerja sumber daya manusia?
2. Apakah penerapan GHRM pada sebuah organisasi akan mempengaruhi perilaku karyawan menjadi ramah lingkungan?
3. Apakah perilaku yang ramah lingkungan akan mempengaruhi peningkatan kinerja sumber daya manusia pada sebuah organisasi?
4. Apakah dukungan dari perilaku pengawasan pimpinan dapat menunjang hubungan antara GHRM terhadap peningkatan kinerja sumber daya manusia?

1.3. TUJUAN PENELITIAN

Penelitian ini bertujuan untuk membangun model konseptual baru yang merupakan pengembangan dari penelitian terdahulu dimana hal tersebut dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Mengetahui dampak yang diberikan terhadap kinerja sumber daya manusia dengan diterapkannya GHRM,
2. Mengetahui dampak dari diterapkannya GHRM terhadap perubahan perilaku karyawan yang menjadi ramah lingkungan,
3. Mengetahui dampak dari perilaku karyawan yang ramah lingkungan terhadap kinerja sumber daya manusia yang ada,
4. Mengetahui pengaruh yang diberikan oleh dukungan dari perilaku pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan terhadap hubungan antara penerapan GHRM terhadap peningkatan kinerja sumber daya manusia.

1.4. MANFAAT PENELITIAN

1. MANFAAT AKADEMIK

Secara akademik studi ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, yang berupa model pengembangan peningkatan kinerja sumber daya manusia melalui perilaku karyawan yang ramah lingkungan sebagai dampak dari penerapan *Green Human Reseource Management* (GHRM) .

2. MANFAAT PRAKTIS

Hasil Studi ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan dan referensi bagi pimpinan di Badan Pusat Statistik Provinsi Jawa Tengah dalam meningkatkan kinerja pegawainya dengan menerapkan *Green Human Resource Management* (GHRM).



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA (HUMAN RESOURCE PERFORMANCE)

Kinerja sumber daya manusia adalah hasil kualitas dan kuantitas yang telah dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas mereka sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan (Mangkunegara, 2001). Menurut Waris (2015), Pada umumnya kinerja sumber daya manusia di suatu perusahaan diposisikan sebagai variabel dependen dalam sebuah penelitian. Hal tersebut menjelaskan bahwa kinerja SDM seringkali dipandang sebagai dampak atau hasil dari perilaku organisasi atau praktik manajemen suatu perusahaan. Guest (1997) menjelaskan bahwa kinerja adalah kriteria yang didominasi oleh perusahaan, dimana hasilnya dihitung dengan penghitungan yang lebih kompleks. Dari penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa Kinerja Sumber Daya Manusia adalah hasil akhir dari sebuah proses pekerjaan yang dilakukan oleh seorang karyawan dimana hasil tersebut terukur baik secara kualitatif maupun kuantitatif.

Gomes (2003) menjelaskan bahwa terdapat dua kriteria pengukuran kinerja karyawan, yaitu : 1) pengukuran kinerja dengan berdasar pada hasil akhir (evaluasi kinerja berbasis hasil). 2) pengukuran kinerja berdasarkan perilaku (evaluasi kinerja berbasis perilaku). Pengukuran kinerja berdasarkan hasil akhir, yaitu mengukur kinerja karyawan dengan berdasarkan pencapaian kinerja perusahaan. Biasaya sebuah perusahaan sudah menetapkan sasaran-sasaran yang

akan dicapai, sehingga pengukuran kinerja ini didasarkan pada penilaian yang terukur secara kuantitatif terhadap keberhasilan seorang karyawan dalam mencapai target/sasaran perusahaan. Sedangkan pengukuran kinerja berdasarkan perilaku lebih melihat pada cara dan sarana dalam mencapai target/sasaran perusahaan. Pengukuran kinerja perilaku dilakukan dengan cara kualitatif kuantitatif, karena lebih bersifat subyektif dimana karyawan dapat dapat secara akurat menguraikan kinerjanya dengan lebih efektif untuk dirinya sendiri maupun untuk rekan-rekannya.

Pada dasarnya ada tiga jenis data kinerja yang tersedia (Locke dan Latham, 1990); yaitu 1) berdasarkan jumlah output barang dan jasa secara kuantitatif, contohnya : unit yang diproduksi, pelanggan yang dilayani) atau kualitatif, contohnya : jumlah kesalahan yang dilakukan, jumlah keluhan pelanggan yang masuk). 2) berdasarkan ukuran waktu, yaitu keterlambatan, ketidakhadiran, kehilangan waktu kerja, kegagalan untuk memenuhi tenggat waktu. 3) berdasarkan indikator keuangan, yang mencakup sejumlah besar kemungkinan.

Guest (1997) menyatakan bahwa indikator yang digunakan dalam penelitiannya adalah kualitas hasil pekerjaan, ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan, dan kemampuan karyawan untuk bekerjasama dengan karyawan yang lain. Dari uraian beberapa penelitian yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa indikator yang akan digunakan sebagai pengukuran kinerja sumber daya manusia adalah : 1) kualitas hasil pekerjaan, 2) ketepatan waktu dan 3) kerjasama.

2.2. MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA “HIJAU” (*GREEN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT*)

Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan manajemen dalam pengelolaan perusahaan dimana hal tersebut berkaitan dengan aset paling berharga yang dimiliki oleh perusahaan tersebut, yaitu sumber daya manusia. Saat ini, semua hal yang menyangkut manajemen SDM harus berkaitan dengan keberlanjutan perusahaan. Saat ini, yang secara signifikan menjadi bagian yang paling berpengaruh pada keberlanjutan perusahaan adalah Manajemen Sumber Daya Manusia “Hijau” (GHRM). GHRM merupakan manajemen SDM dalam keterlibatannya terhadap lingkungan sekitar dalam sebuah perusahaan (Ahmad, 2015). Mampra (2013) setuju bahwa GHRM merupakan kebijakan yang dibuat perusahaan terkait dengan penggunaan manajemen SDM sebagai usaha untuk mendorong keberlanjutan penggunaan sumber daya dalam perusahaan bisnis dan meningkatkan perilaku dan kepuasan karyawan terkait dengan lingkungan perusahaan. Menurut Shaikh (2010) bahwa GHRM memiliki peran yang sangat penting dalam industri untuk mengangkat isu-isu terkait lingkungan yang mengadopsi filosofi manajemen, praktik kebijakan SDM, program pelatihan dan pelaksanaan hukum terkait dengan perlindungan terhadap lingkungan. Menurut Jia (2018) GHRM merupakan Praktek Manajemen SDM yang mengutamakan aspek perlindungan terhadap lingkungan dan ekologis perusahaan. Sedangkan menurut Renwick, Redman dan Maguire (2013) Manajemen Sumber Daya Manusia “Hijau” (GHRM) adalah aspek dari Manajemen Lingkungan yang belum dieksplorasi secara optimal. GHRM juga berarti menyelaraskan praktik-praktik

SDM seperti rekrutmen, seleksi, pelatihan, nilai kinerja dan penghargaan (Jabbar, 2015). Dari pendapat para ahli tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia “Hijau” merupakan sebuah mekanisme dalam menerapkan sistem Manajemen Sumber Daya Manusia pada sebuah perusahaan, dimana aspek lingkungan menjadi salah satu orientasi yang menjadi fokus utama.

Ahmad (2015) menjelaskan bahwa beberapa indikator yang dapat dijadikan tolok ukur penerapan GHRM pada sebuah perusahaan adalah 1) proses rekrutmen karyawan, dimana penggunaan kertas sudah dikurangi, memasukkan unsur pertanyaan mengenai perilaku ramah lingkungan. 2) pelatihan dan pengembangan karyawan terkait hal-hal yang berkaitan dengan perilaku “hijau” karyawan. 3) Hubungan karyawan, yang dimaksud adalah hubungan antar karyawan harus memotivasi dan memperbaiki perilaku karyawan sebagai upaya untuk meningkatkan produktivitasnya. 4) Pemberian penghargaan kepada karyawan yang telah berperilaku “hijau” pada lingkungan perusahaan.

Penelitian yang dilakukan Guest (1997) menemukan bahwa manajemen sumber daya manusia sangat berpengaruh terhadap kinerja sumber daya manusia. Apabila sebuah perusahaan menerapkan praktek manajemen sumber daya manusia dengan baik, maka kinerja SDM pada perusahaan tersebut akan meningkat. Sedangkan menurut Mangkunegara (2017) pelatihan, kompetensi dan disiplin kerja secara signifikan mempengaruhi kinerja karyawan. Seperti yang kita ketahui bersama bahwa pelatihan, kompetensi dan disiplin kerja merupakan elemen pembentuk manajemen sumber daya manusia. Dari uraian tersebut, dapat diperoleh kesimpulan bahwa GHRM yang merupakan pengembangan dari HRM

dapat diasumsikan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia pada sebuah perusahaan. Sehingga dibuatlah hipotesis sebagai berikut :

H1 : Manajemen Sumber Daya Manusia “Hijau” (GHRM) mempunyai dampak positif pada peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia

Studi yang dilakukan Kim (2019) menemukan bahwa pada perusahaan yang telah menerapkan manajemen sumber daya manusia “hijau” secara signifikan mempunyai pengaruh terhadap perilaku karyawannya yang semakin ramah lingkungan. Manajemen sumber daya manusia memiliki peran yang sangat penting dalam menciptakan perilaku yang merupakan wujud tanggung jawab karyawan terhadap lingkungan. GHRM bertujuan mengubah pola perilaku karyawan yang semakin peduli terhadap lingkungan perusahaannya, yang pada akhirnya akan mempengaruhi perilakunya dalam kehidupan sehari-hari, tidak hanya saat di kantor (Ahmad, 2015)

Secara general Arthur (1994) menyatakan bahwa Penerapan HRM dapat mempengaruhi perilaku karyawannya dengan mengembangkan koneksi psikologis antara perusahaan dan karyawannya. Lebih lanjut Dominguez et al. (2016) menyatakan bahwa perusahaan dapat mendorong karyawannya untuk berkomitmen dalam berperilaku dengan memanfaatkan HRM yang dimiliki dan hal tersebut telah dibuktikan dengan hasil empiris penelitiannya. GHRM merupakan salah satu wujud dari HRM dimana manajemen ramah lingkungan berperan sangat penting di dalamnya sehingga dapat memanfaatkan fungsi dari

SDM yang berperan sangat penting dalam mewujudkan perusahaan yang ramah lingkungan (Paille at al, 2018).

Menurut Ahmad (2015), Partisipasi karyawan dalam kampanye “hijau” dengan berperilaku yang ramah lingkungan akan meningkatkan peluang dilaksanakannya manajemen sumber daya manusia “hijau” secara baik. Karena dapat menyelaraskan tujuan, kemampuan, motivasi, dan persepsi karyawan terhadap praktek dan sistem manajemen sumber daya manusia “hijau”. Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis yang diajukan adalah :

H2 : Manajemen Sumber Daya Manusia “Hijau” (GHRM) mempunyai dampak positif pada Perilaku Karyawan yang Ramah Lingkungan.

2.3. PERILAKU KARYAWAN RAMAH LINGKUNGAN (*EMPLOYEES' ECO-FRIENDLY BEHAVIOR*)

Perilaku ramah lingkungan didefinisikan sebagai tindakan individu sebagai upaya untuk mengurangi pengaruh berbahaya seseorang terhadap lingkungan (Kim, 2019). Adapun Opatha & Anton (2014) menegaskan bahwa ada beberapa hal yang menjadi alasan penting perilaku ramah lingkungan harus dilakukan diantaranya adalah : 1) untuk menghindari atau meminimalisasi pemanasan global, 2) untuk menghindari atau meminimalkan bencana alam seperti hujan asam, hujan merah, banjir, kekeringan dan sebagainya, 3) untuk menghindari atau meminimalkan penyakit yang disebabkan pencemaran lingkungan, 4) untuk menghindari atau meminimalkan terjadinya kerugian untuk hewan dan makhluk alam lainnya, 5) untuk menjamin keseimbangan yang tepat

dari hubungan antara tanaman, hewan, manusia dan lingkungan mereka, 6) untuk menjamin kelangsungan hidup manusia dan organisasi bisnis untuk jangka waktu yang lama.

Pada sebuah perusahaan, perilaku ramah lingkungan merupakan beberapa strategi yang diikuti oleh perusahaan untuk meningkatkan kinerja lingkungan mereka dan mencapai target keberlanjutan. Lebih lanjut dapat dijelaskan bahwa definisi dari perilaku karyawan yang ramah lingkungan adalah perilaku yang ditunjukkan oleh karyawan yang memiliki efek efektif pada lingkungan (Chaudhary,2019). Dari uraian tersebut di atas diperoleh kesimpulan bahwa perilaku karyawan yang ramah lingkungan adalah tingkah laku karyawan sebagai individu dalam sebuah perusahaan yang menitikberatkan pada sikap kepedulian terhadap lingkungan perusahaan dan diharapkan berimbas pada kebiasaan hidup sehari-hari.

Menurut kim (2019), yang menjadi fokus perilaku ramah lingkungan pada sebuah perusahaan secara spesifik meliputi penggunaan energi, penggunaan air dan pengurangan limbah. Sedangkan menurut Norton et al (2015) perilaku yang menggambarkan kepedulian karyawan terhadap lingkungan adalah sebagai berikut : konservasi air, penggunaan sumber daya yang efisien, pengurangan limbah, penghematan energi, daur ulang. Dari penjelasan tersebut diperoleh bahwa indikator yang dapat digunakan dalam menguraikan perilaku karyawan yang ramah lingkungan diantaranya adalah : 1) perilaku hemat energi, contohnya mematikan lampu kamar mandi setelah digunakan, mematikan perangkat elektronik jika hendak pulang kantor, mematikan AC jika ruangan kosong. 2)

perilaku hemat air, contohnya mematikan kran air jika sudah tidak digunakan, menggunakan air seperlunya, 3) perilaku mengurangi penggunaan kertas, contohnya memastikan dulu berkas yang akan diprint sehingga tidak membuang kertas untuk berkas salah, menggunakan aplikasi sebagai media komunikasi internal, pengarsipan menggunakan soft copy 4) perilaku mendaur ulang sampah kertas, contohnya penggunaan kertas bekas untuk menempelkan bukti-bukti pendukung SPJ. 5) perilaku peduli pada kebersihan lingkungan, contohnya : membuang sampah pada tempatnya, membersihkan sisa makanan sebelum pulang, tidak membuang puntung rokok di sembarang tempat.

Orang yang mengklasifikasikan diri ke dalam kelompok dan mengidentifikasi dengan tim akan menumbuhkan konsep diri yang positif (Tajfel & Turner, 1979). Ashford & Mael (1989) menyatakan bahwa keanggotaan dalam sebuah kelompok akan mempengaruhi konsep diri individu. Menurut Peterson & Seligman (2004) Perilaku positif dari karyawan yang diintegrasikan kepada perusahaan akan menghasilkan sebuah komitmen yang kuat pada diri karyawan tersebut terhadap nilai-nilai yang dimiliki perusahaan. Studi yang baru-baru ini dilakukan Kim (2019) menemukan bahwa manajemen sumber daya manusia “hijau” secara signifikan berpengaruh positif terhadap perilaku karyawan yang ramah lingkungan yang pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja “hijau” karyawan tersebut. Dimana kinerja “hijau” individu dari karyawan perusahaan akan meningkatkan kinerja lingkungan perusahaan secara menyeluruh (Daily et al, 2009). Dari beberapa hasil penelitian yang telah dilakukan, diperoleh hipotesis sebagai berikut :

H3 : Perilaku Karyawan yang Ramah Lingkungan mempunyai dampak positif pada peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia.

2.4. PERILAKU DUKUNGAN PENGAWASAN (*SUPERVISORY SUPPORT BEHAVIOR*)

Kepemimpinan dipandang sebagai sumber daya penting dalam lingkungan manajemen pada sebuah perusahaan. Di antara berbagai jenis kepemimpinan, kepemimpinan transformasional mencakup penciptaan iklim inovatif, menginspirasi, memotivasi dan mendorong rekan kerja untuk memiliki kepercayaan pada dan/atau mengidentifikasi dengan visi pemimpin yang mempengaruhi inovasi dan kinerja perusahaan (Ng, 2017). Perilaku kepemimpinan yang tujuan utamanya adalah untuk memberikan visi, inspirasi, motivasi yang jelas kepada karyawan dan juga mendukung kebutuhan perkembangan mereka menuju pencapaian tujuan lingkungan organisasi disebut sebagai kepemimpinan transformasional hijau (Singh, 2019). Dari uraian beberapa peneliti di atas, dapat disimpulkan bahwa perilaku dukungan pengawasan merupakan bentuk dukungan yang diberikan oleh jajaran pimpinan sebagai wujud kepedulian dan pengawasan terhadap kelangsungan sistem manajemen yang diterapkan pada sebuah perusahaan. Dimana pola kepemimpinan ini disebut sebagai kepemimpinan transformasional.

Jabbar (2014) mengungkapkan bahwa yang menjadi indikator dalam menentukan perilaku dukungan pengawasan pimpinan adalah perilaku pemberian motivasi, perilaku mendukung inovasi, perilaku adil terhadap semua karyawan,

dan perilaku pengakuan atas kemampuan karyawan. Sedangkan menurut Singh (2019) kepemimpinan transformasional hijau berindikasi bahwa perilaku pimpinan yang harus mampu menciptakan visi yang inovatif, memiliki keyakinan yang kuat akan visi itu, mampu mengartikulasi dan mengkomunikasikan secara jelas kepada karyawan. Dari uraian tersebut di atas dapat diambil beberapa indikator perilaku dukungan pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan adalah sebagai berikut : 1) memberikan motivasi kepada karyawan, hal ini tentunya berkaitan dengan motivasi dalam berperilaku “hijau”. 2) mendukung inovasi yang dilakukan oleh karyawan, dimana inovasi yang dimaksud berkaitan dengan kepedulian terhadap lingkungan. 3) mengkomunikasikan visi dan misi perusahaan secara intensif kepada karyawan, berkenaan dengan kepedulian mereka terhadap lingkungan sekitar. 4) memberikan *applause* atas kemampuan karyawan dalam mendukung lingkungan “hijau” perusahaan.

Jabbar (2014) menerangkan bahwa Perilaku dukungan pengawasan dari pimpinan sangat penting dilakukan. Hal tersebut karena dapat memberikan motivasi kepada karyawan dalam pelaksanaan manajemen sumber daya manusia “hijau” di lingkungan perusahaan. Menurut hasil studi yang dilakukan, diperoleh hasil bahwa perilaku dukungan pengawasan tersebut memiliki dampak positif terhadap motivasi karyawan.

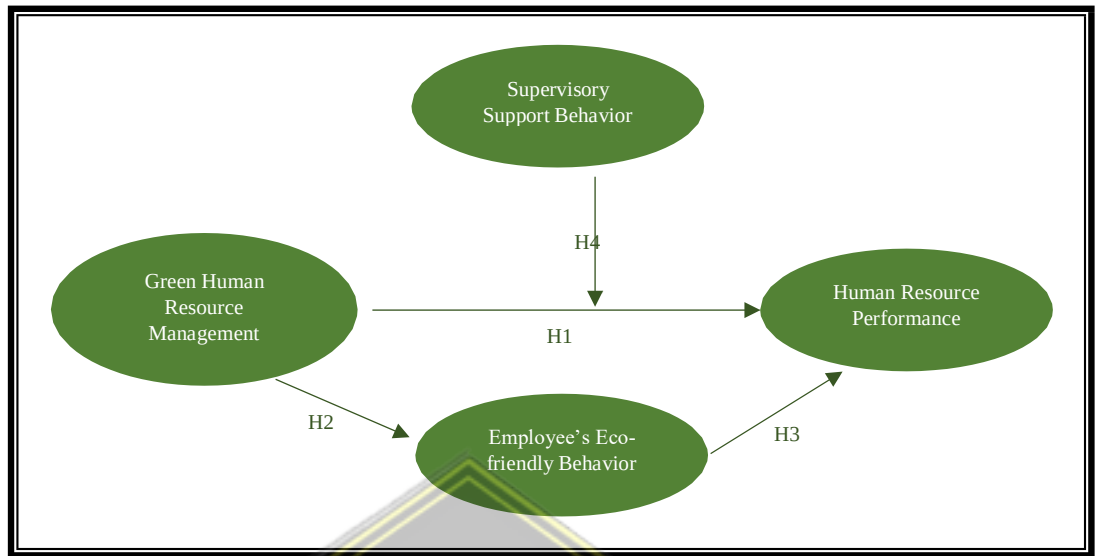
Elrehaillet, et al (2018) mengatakan bahwa Kepemimpinan yang tepat memiliki potensi yang besar untuk meningkatkan kinerja ‘hijau’, yaitu dengan menumbuhkan suasana yang kondusif bagi kreatifitas “hijau” yang dilakukan oleh karyawan. Menurut Avolio et al. (1991) dan Avolio (2004),

kepemimpinan transformasional mencoba meningkatkan kesadaran bawahan melalui visi yang lebih tinggi seperti kebebasan, keadilan, dan humanitarianisme serta mendorong bawahan untuk menghargai organisasi lebih dari kepentingan pribadi. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Jia (2018) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai efek yang positif terhadap kreatifitas dan gairah karyawan dengan dimediasi oleh GHRM. Hal ini menunjukkan bahwa peran pimpinan dalam meningkatkan kreatifitas dan semangat karyawan sangat besar. Kreatifitas dan gairah karyawan merupakan elemen-elemen yang membangun kinerja sumber daya manusia. Dari uraian tersebut diatas diperoleh hipotesis sebagai berikut :

H4 : Perilaku Dukungan Pengawasan memoderasi hubungan GHRM terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia.

2.5. MODEL EMPIRIK PENELITIAN

Model empirik yang dapat dibangun berdasarkan kajian pustaka seperti terlihat pada gambar 2.1. dibawah ini. Penjelasan yang dapat dijabarkan dari gambar adalah peningkatan kinerja sumber daya manusia dipengaruhi oleh Manajemen Sumber Daya Manusia “Hijau”, Perilaku Karyawan yang ramah lingkungan dan perilaku dukungan pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan.



Gambar 2.1. Model Empirik Penelitian



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. JENIS PENELITIAN

Penelitian ini merupakan jenis dari penelitian penjelasan (*explanatory research*). *Explanatory Research* merupakan penelitian yang menjelaskan mengapa sesuatu terjadi dan menilai hubungan antar variabel. Penelitian jenis ini memerlukan kerangka teori dimana dari data yang diperoleh dapat diambil sebuah kesimpulan sehingga dihasilkan sebuah penjelasan (Gratton & Jones, 2004). Variabel yang digunakan pada penelitian ini meliputi manajemen sumber daya manusia “hijau”, perilaku karyawan yang ramah lingkungan, kinerja sumber daya manusia, dan perilaku dukungan pengawasan.

3.2. POPULASI DAN SAMPEL

Populasi dalam sebuah penelitian diartikan sebagai suatu kumpulan subyek, variabel, konsep, atau fenomena (Morissan, 2012). Menurut Sudjana (2010), populasi adalah totalitas semua nilai yang mungkin, dari hasil penghitungan ataupun pengukuran, kuantitatif maupun kualitatif mengenai karakteristik tertentu dari semua anggota kumpulan yang lengkap dan jelas yang ingin dipelajari sifat-sifatnya. Hasil dari penelitian yang dilakukan pada populasi akan menghasilkan kesimpulan (Sugiyono, 1997). Dalam penelitian ini yang menjadi populasinya adalah seluruh karyawan di kantor BPS Provinsi Jawa Tengah yaitu sebanyak 134 orang, yang terdiri dari 6 orang Pejabat Eselon III, 20 orang Pejabat Eselon IV, 94

orang Pejabat Fungsional dan Staf serta 14 orang Pegawai Pemerintah Non Pegawai Negeri (PPNPN).

Sampel adalah suatu bagian dari keseluruhan serta karakteristik yang dimiliki oleh sebuah populasi (Sugiyono, 2008). Menurut Nana Sudjana dan Ibrahim (2004), Sampel adalah sebagian dari populasi yang dapat dijangkau serta memiliki sifat yang sama dengan populasi yang diambil sampelnya tersebut. Jika penelitian yang dilakukan sebagian populasi maka bisa dikatakan bahwa penelitian tersebut adalah penelitian sampel (Arikunto, 2006).

Penelitian yang akan dilakukan ini merupakan penelitian yang melibatkan seluruh anggota populasi untuk diteliti. Penelitian jenis ini merupakan penelitian populasi, dimana Populasi yang akan diteliti adalah seluruh karyawan BPS Provinsi Jawa Tengah yang berjumlah 134 orang.

3.3. METODE PENGUMPULAN DATA

Metode pengumpulan data adalah langkah yang paling strategis dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data. Penelitian ini menggunakan metode pengumpulan data dengan menggunakan kuesioner. Kuesioner adalah metode yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan tertulis kepada responden untuk dijawabnya, dapat diberikan secara langsung atau melalui internet. (Sugiyono, 2013). Dimana kuesioner yang dibuat oleh peneliti dalam bentuk google form, dikirimkan kepada responden melalui email untuk diisi sesuai dengan keadaan yang sebenarnya. Responden yang digunakan pada penelitian ini adalah seluruh karyawan BPS Provinsi Jawa Tengah.

Adapun identitas responden dipastikan dijaga kerahasiaannya, sehingga dapat diperoleh data yang lebih obyektif.

3.4. PENGUKURAN VARIABEL

Variabel dalam sebuah penelitian dapat diartikan sebagai objek atau titik yang menjadi perhatian dalam penelitian tersebut (Arikunto, 2013). Dalam penelitian ini, variabel yang digunakan adalah manajemen sumber daya manusia “hijau”, perilaku karyawan yang ramah lingkungan, kinerja sumber daya manusia, dan perilaku dukungan pengawasan. Adapun masing-masing indikator dari variabel tersebut terlihat pada Tabel 3.1.

Tabel 3.1. Variabel dan Indikator Penelitian

No	Variabel	Indikator	Sumber
1	Manajemen Sumber Daya Manusia “Hijau” Sebuah mekanisme dalam menerapkan sistem manajemen SDM pada sebuah perusahaan, dimana aspek lingkungan menjadi salah satu orientasi yang menjadi fokus.	1. Memberikan fasilitas pendukung yang ramah lingkungan 2. Pelatihan dan pengembangan 3. Memasang <i>Sign board Plat</i> sebagai pengingat bagi karyawan 4. Pemberian penghargaan	• Ahmad (2015) • Mangkunegara (2017) • Renwick, Redman dan Maguire (2013) • Jia (2018)

2	Perilaku Karyawan yang Ramah Lingkungan Tingkah laku karyawan sebagai individu dalam sebuah perusahaan yang menitikberatkan pada sikap kepedulian terhadap lingkungan perusahaan dan diharapkan berimbas pada kebiasaan sehari-hari.	1. Perilaku hemat energi 2. Perilaku hemat air 3. Perilaku mengurangi penggunaa kertas 4. Perilaku mendaur ulang sampah kertas 5. Perilaku peduli pada kebersihan lingkungan	• Norton et al (2015) • Kim (2019)
3	Kinerja Sumber Daya Manusia Hasil akhir dari sebuah proses pekerjaan yang dilakukan oleh seorang karyawan.	1. Kualitas kerja 2. Ketepatan waktu 3. Kerjasama 4. Kreativitas	• Locke dan Latham (1990) • Guest (1997) • Gomes (2003)
4	Perilaku Dukungan Pengawasan Bentuk dukungan yang diberikan oleh jajaran pimpinan sebagai wujud kepedulian dan pengawasan terhadap kelangsungan sistem manajemen yang diterapkan pada sebuah perusahaan.	1. Memberikan motivasi 2. Mendukung inovasi 3. Mentransfer visi dan misi 4. Memberikan <i>Applause</i>	• Jabbar (2014) • Ng (2017) • Singh (2019)

Untuk memperoleh data yang akan diteliti dilakukan penyebaran kuesioner kepada responden dimana pengukuran yang dilakukan terhadap variabel yang ada dan dilakukan dengan menggunakan skala interval dengan rentang nilai 1 sd. 10, dengan penilaian dari sangat tidak setuju sampai dengan sangat setuju.

Sangat Tidak Setuju	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Sangat Setuju
---------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	---------------

3.5. SUMBER DATA

Sumber data dalam sebuah penelitian dimaksudkan sebagai suatu subyek dari mana data diperoleh (Anshori & Iswati, 2019). Pada penelitian ini, sumber data yang digunakan mencakup data primer dan sekunder.

1. Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari obyeknya (Widodo, 2017). Menurut Sugiyono (2016), Data Primer merupakan sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data. Selain itu data primer juga dapat diperoleh dari hasil pengisian kuesioner yang biasa dilakukan oleh peneliti (Umar, 2013).

Dalam penelitian ini, data primer yang digunakan diperoleh dari hasil pengisian kuesioner yang dikirimkan kepada seluruh pegawai BPS Provinsi Jawa Tengah. Adapun isian kuesioner berkaitan dengan data-data mengenai Green Human Resource Management (GHRM), perilaku karyawan yang

ramah lingkungan, perilaku dukungan pengawasan dan kinerja karyawan terkait dengan pelaksanaan GHRM di Kantor BPS Provinsi Jawa Tengah.

2. Data Sekunder

Data Sekunder menurut Sugiyono (2016) adalah sumber data yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya melalui orang lain atau lewat dokumen. Sumber data sekunder merupakan sumber data pelengkap yang berfungsi melengkapi data yang diperlukan data primer. Menurut Hasan (2002), dokumen sekunder dapat diperoleh dari bahan pustaka, literatur, penelitian terdahulu, buku dan lain sebagainya. Arikunto (2013) menyatakan bahwa data sekunder dapat juga diperoleh dari dokumen grafis (tabel, catatan, notulen rapat, SMS, catatan, dan lain-lain), foto-foto, film, rekaman video, benda-benda dan lain-lain. Dalam penelitian ini, data sekunder selain dari bahan pustaka, literatur, penelitian terdahulu, juga diperoleh dari data yang diberikan oleh Subbagian Kepegawaian terkait dengan jumlah pegawai dan penggolongannya berdasarkan jenis kelamin. Selain itu juga diperoleh data-data lain yang mendukung data primer terkait posisi dan jabatan responden di Kantor BPS Provinsi Jawa Tengah.

3.6. TEKNIK ANALISIS

3.6.1. Uji Instrumen

a. Uji Validitas

Validitas berasal dari kata *validity* yang mempunyai arti sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi

ukurannya (Azwar, 1986). Validitas merupakan suatu ukuran yang menunjukkan bahwa variabel yang diukur memang benar-benar variabel yang hendak diteliti oleh peneliti (Cooper dan Schindler, dalam Zulganef, 2006). Validitas dalam penelitian dapat diartikan sebagai derajat ketepatan alat ukur penelitian terhadap isi sebenarnya yang diukur. Ghozali (2009) menyatakan bahwa uji validitas digunakan untuk mengukur valid atau tidaknya suatu instrumen penelitian. Dalam menentukan layak atau tidaknya suatu item yang akan digunakan, biasanya dilakukan uji signifikan koefisien korelasi dengan taraf signifikansi 0,05. Jika $r_{hitung} \geq r_{tabel}$ (uji 2 sisi dengan sig. 0,05) maka instrumen atau item-item pertanyaan berkorelasi signifikan terhadap skor total (dinyatakan valid).

b. Uji Reliabilitas

Reliabilitas berasal dari kata *reliability* yang diartikan sebagai keajegan pengukuran (Walizer, 1987). Sugiharto dan Sitinjak (2006) menyatakan bahwa reliabilitas menunjukkan bahwa instrumen yang digunakan dalam penelitian untuk memperoleh informasi yang digunakan dapat dipercaya sebagai alat pengumpulan data dan mampu mengungkapkan informasi yang sebenarnya dilapangan. Menurut Sumadi Suryabrata (2004), realibilitas menunjukkan sejauh mana hasil pengukuran dengan alat tersebut dapat dipercaya yang ditunjukkan dengan memiliki tingkat konsistensi dan kemantapan yang tinggi.

Dimana secara empirik tinggi rendahnya reliabilitas ditunjukkan dengan suatu angka yang disebut nilai koefisien reliabilitas (Cronbach Alpha). Nilai koefisien realibitas (Cronbach Alpha) berkisar antara 0 dan 1, dimana semakin mendekati 1 berarti konsistensi jawaban dari pertanyaan-pertanyaan yang ada semakin dapat dipercaya. *Cronbach Alpha* minimal untuk dapat dikatakan jawaban tersebut reliabel adalah 0,6 (Ghozali, 2005). Untuk melakukan uji reliabilitas terhadap variabel diperlukan bantuan program SPSS 25,0 *for Windows*.

3.6.2. Pengujian Hipotesis

Hipotesis adalah suatu perumusan sementara mengenai suatu hal yang dibuat untuk menjelaskan hal tersebut dan juga dapat menuntun/mengarahkan penyelidikan selanjutnya. Langkah-langkah penyelidikan hipotesis inilah yang disebut dengan pengujian hipotesis (Umar, 2005)

a. *Structural Equation Modelling (SEM)*

Metode pengolahan data statistik pada penelitian ini menggunakan SEM. Adapun tahapan dalam analisis SEM meliputi :

(1) Spesifikasi model

Pada tahapan ini yang dilakukan adalah mengembangkan suatu model berdasarkan kajian-kajian teoritik untuk mendukung penelitian terhadap masalah yang dikaji. Selanjutnya mendefinisikan model tersebut secara konseptual konstruk yang akan diteliti serta menentukan dimensionalitasnya.

Arah hubungan yang dihipotesiskan pun haruslah jelas dan memiliki landasan teori.

(2) Identifikasi model

Tahap ini merupakan tahap yang penting dalam SEM, karena model yang tidak dapat diidentifikasi, akan menjadi tidak dapat diestimasi atau dihitung. Penting bagi peneliti melakukan tahap ini guna mengetahui apakah model tersebut memiliki nilai unik atau tidak. Identifikasi ini dengan menghitung derajat kebebasan, dan nilai derajat kebebasan harus positif. Idealnya, setelah spesifikasi dan identifikasi model, tahap selanjutnya adalah penentuan jumlah sampel.

(3) Estimasi model

Setelah data terkumpul, model diestimasi, setelah sebelumnya ditentukan metode estimasinya. Umumnya metode estimasi yang dipakai adalah *Maximum Likelihood* (ML).

(4) Evaluasi model

Tahapan ini yang dilakukan adalah mengevaluasi dan interpretasi hasil analisis. Tahap ini bertujuan untuk mengevaluasi model secara keseluruhan. Proses ini diawali dengan uji normalitas data selanjutnya dilanjutkan dengan menguji model pengukuran (measurement model) dengan menganalisis faktor konfirmasi untuk menguji validitas serta reliabilitas variabel laten, dilanjutkan dengan menguji struktural model serta terakhir menilai overall fit model dengan mengacu pada *Goodness of Fit* (GoF).

(5) Modifikasi model

Tahapan ini berkenaan dengan hasil evaluasi dan interpretasi model. Jika dari nilai GoF model tersebut tidak atau belum fit, maka perlu dilakukan modifikasi atau respesifikasi model. (Latan,2013)

b. Analisis of Moment Structure (AMOS)

Analisis data yang digunakan pada Model Persamaan Struktural (SEM) adalah Amos (*Analisis of Moment Structure*). SEM juga dikenal sebagai Analysis of Covariance Structures atau sering disebut sebagai model sebab akibat. Perhitungan dalam *Structural Equation Model* akan jauh lebih mudah menggunakan Amos dibandingkan dengan alat hitung lainnya. Selain itu Amos juga dapat mempermudah membuat spesifikasi, melihat, dan dapat melakukan modifikasi grafik menggunakan tool yang sederhana.

Amos adalah program khusus yang dipakai dalam analisis persamaan struktural (*Structural Equation Model*) atau lebih dikenal dengan sebutan SEM (Ghozali, 2013). Awalnya amos adalah perangkat lunak komputasi statistik yang mandiri, seiring dengan perkembangannya Amos sekarang diambil alih oleh SPSS sehingga versi pada aplikasi Amos mengikuti perkembangan aplikasi SPSS.

c. Menilai Kriteria Goodness of Fit

Pada langkah ini dilakukan evaluasi terhadap kesesuaian model melalui telaah terhadap kesesuaian model melalui telaah terhadap berbagai kriteria

Goodness of Fit, urutannya adalah: 1) Normalitas data, 2) *Outliers* dan 3) *Multicollinearity* dan *singularity*.

Goodness of Fit digunakan untuk mengukur kesesuaian input observasi atau sesungguhnya dengan prediksi dari model yang diajukan. Terdapat tiga jenis ukuran *Goodness of Fit* yaitu *absolute fit measure*, *incremental fit*, dan *parsimonious fit measures* (Ghozali, 2014).

Beberapa ukuran penting dalam mengevaluasi kriteria *goodness of fit* adalah sebagai berikut:

1) Chi - square

Pengukuran paling mendasar adalah *likelihood ratio chi-square* (X^2) dimana nilai x yang rendah dengan tingkat signifikan $>0,01$ menandakan matrik input yang sebenarnya dan diperkirakan secara statistik tidak berbeda

2) GFI (*Goodness of Fit Index*)

Merupakan pengukuran non statistik yang nilainya berkisar antara (*poor fit*) sampai dengan 1 (*perfect fit*) . Nilai yang tinggi dalam indeks ini menunjukkan *better fit* .

3) AGFI (*Adjusted Goodness of Fit Index*)

Merupakan penyesuaian dari rasio derajat kebebasan untuk model bebas. Nilai yang dapat diterima adalah nilai yang sama dengan atau lebih besar dari 0,090 (Hair et al (1995), Hulland (1996)).

4) CFI (*Comparative Fit Index*)

Dimana bila mendekati 1 mengindikasikan tingkat fit yang paling tinggi (Arbuckle, 1997). Nilai yang direkomendasikan adalah $CFI > 0,90$ (Hooper, coughlan & Mullen, 2008).

5) RMSEA (*Root Mean Square Erroe of Approximation*)

Menunjukkan *goodness of fit* yang dapat diharapkan bila model diestimasi dalam populasi (Hair et al, 1995). Nilai RMSEA yang lebih kecil atau sama dengan 0,08 merupakan indeks untuk dapat diterimanya

model yang menunjukkan sebuah close fit dari model itu berdasarkan *degrees of freedom* (Browne and Cudeck, 1993).

6) **TLI (*Tucker Lewis Index*)**

Merupakan *incremental* indeks yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah *baseline model*, dimana nilai yang direkomendasikan sebagai acuan untuk diterimanya sebuah model adalah 0,95 dan nilai yang mendekati 1 menunjukkan *a very good fit* (Hair et al, 1995)

7) **CMIN/DF**

CMIN/DF adalah *The Minimum Sample Discrepancy Function* yang dibagi dengan *degree of freedom*. CMIN/DF tidak lain adalah statistik chi-square, χ^2 dibagi dengan *df* disebut χ^2 relatif. Bila nilai χ^2 relatif kurang dari 2,0 atau 3,0 adalah indikasi dari *acceptable fit* antara model dan data (Arbuckle, 1997).



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. DESKRIPTIF DATA PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan data primer yang diperoleh dengan cara membagikan kuesioner kepada seluruh karyawan BPS Provinsi Jawa Tengah yang meliputi: Pejabat Struktural Eselon III, Pejabat Struktural Eselon IV, Pejabat Fungsional, Staf dan PPNPN. Kuesioner dibuat dalam bentuk google form sehingga pendistribusian dilakukan melalui email pribadi dari masing-masing responden.

4.1.1 Demografi Responden

Tabel 4.1 Demografi Responden

Demografi Responden	Keterangan	Frekuensi	Presentase
Jenis Kelamin	Laki-laki	55	44,4
	Perempuan	69	55,6
Usia Responden	21 – 30 tahun	10	8,1
	31 – 40 tahun	56	45,2
	41 – 50 tahun	34	27,4
	51 – 60 tahun	24	19,4
Pendidikan Terakhir Responden	SLTA/SMK	17	13,7
	D1	1	0,8
	D3	13	10,5
	S1/D4	60	48,4
Masa Kerja	S2	33	26,6
	0 – 10 tahun	28	22,6
	11 – 20 tahun	55	44,4
	21 – 30 tahun	37	29,8
	> 30 tahun	4	3,2
Status Pekerjaan	PNS	113	91,1
	PPNPN	11	8,9

Sumber : Data primer yang diolah, 2020

Dari tanggapan yang diberikan responden dapat diketahui bahwa 91,1% berstatus sebagai PNS dengan didominasi karyawan di usia produktif antara 31 sd. 40 tahun. Dari data yang diperoleh dapat dideskripsikan bahwa BPS Provinsi Jawa Tengah cukup produktif dalam membuat inovasi dengan gagasan-gagasan baru yang lebih *up to date* dan modern, melihat dari dominasi usia produktif yang ada. Hal tersebut juga menunjukkan bahwa BPS Provinsi Jawa Tengah lebih bersikap terbuka terhadap perubahan yang ada dan dapat lebih cepat menyesuaikan diri terhadap kebijakan terkait manajemen SDM yang dijalankan oleh Instansi.

Selain itu, dari tanggapan yang diberikan responden dapat diketahui pula bahwa sebagian besar karyawan berlatar belakang pendidikan S1 dengan pengalaman lebih dari 10 tahun. Hal tersebut menunjukkan bahwa karyawan di BPS Provinsi Jawa Tengah sudah cukup menguasai bidang pekerjaannya dan mempunyai kemampuan untuk cepat beradaptasi terhadap pekerjaan bidang lain apabila dipindahtugaskan, mengingat di Badan Pusat Statistik (BPS) seluruh karyawan harus siap ditugaskan di bidang manapun di seluruh wilayah Indonesia apabila dibutuhkan untuk kemajuan Instansi. Dengan masa kerja dan latar belakang pendidikan yang cukup, karyawan pada umumnya dapat lebih cepat belajar dan beradaptasi dengan bidang pekerjaannya dengan kebijakan yang terus berubah mengikuti perkembangan jaman dan terus menunjukkan kinerja yang baik.

4.1.2 STATISTIK DESKRIPTIF PENELITIAN

Statistik deskriptif pada sebuah penelitian menurut Ghozali (2013) merupakan gambaran atau deskripsi suatu data yang dilihat dari nilai rata-rata (mean), standar deviasi, nilai maksimum dan nilai minimumnya. Pada penelitian ini gambaran mengenai variabel-variabel penelitian yang digunakan seperti GHRM, EEB, SSB, dan HRP diperoleh dengan menggunakan program SPSS 25,0.

Kecenderungan jawaban responden yang diberikan terhadap variabel penelitian dapat dikategorikan berdasarkan perhitungan nilai indeks dengan rentang skala sebagai berikut (Umar, 2012) :

$$RS = \frac{TT - TR}{Skala}$$

, dengan :

RS = Rentang Skala

TT = Skor tertinggi = 10

TR = Skor terendah = 1

$$= \frac{10 - 1}{3}$$
$$= 3$$

Jadi Rentang Skala = 3

Kategori jawaban responden berdasarkan perhitungan rentang skala yang telah dilakukan dijelaskan sebagai berikut :

No	Interval	Kategori	Keterangan
1	Interval 1-4	Rendah	Kondisi variabel yang masih rendah atau kecil dimiliki oleh variabel penelitian
2	Interval 4-7	Sedang	Kondisi variabel yang sedang atau cukup dimiliki oleh variabel penelitian

3	Interval 7-10	Tinggi	Kondisi variabel yang tinggi atau baik dimiliki oleh variabel penelitian
---	---------------	--------	--

a. *Green Human Resource Management (GHRM)*

Tabel 4.2
Tanggapan Responden terhadap GHRM

No	Indikator	Mean	Standar deviasi	Interprestasi
1	Memberikan fasilitas pendukung yang ramah lingkungan	8,19	0,968	Tinggi
2	Pelatihan dan pengembangan	8,37	0,958	Tinggi
3	Memasang sign board plat sebagai pengingat bagi karyawan	8,26	0,995	Tinggi
4	Pemberian penghargaan	7,82	1,082	Tinggi
Nilai rata-rata		8,16		Tinggi

Sumber : data primer yang diolah, 2020 (lampiran 1-2)

Dari tabel 4.2 dapat diketahui bahwa nilai rata-rata sebesar 8,16 yang menunjukkan bahwa karyawan memberikan respon yang baik terkait pertanyaan mengenai GHRM. Interpretasi yang tinggi diberikan oleh responden terkait GHRM karena karyawan dapat mengetahui dengan jelas bahwa pada saat ini BPS Provinsi Jawa Tengah sudah mulai menerapkan GHRM.

Indikator dengan nilai tertinggi adalah pelatihan dan pengembangan. Hal tersebut menunjukkan bahwa adanya sosialisasi yang berkaitan dengan perilaku yang ramah lingkungan dan langkah untuk mewujudkan *Green Office*

yang diberikan melalui acara-acara yang melibatkan seluruh karyawan dipandang cukup efektif untuk memberikan penjelasan terkait penerapan GHRM di Kantor BPS Provinsi Jawa Tengah.

Nilai terendah diperoleh pada indikator pemberian penghargaan terkait dukungan pelaksanaan GHRM. Ini menunjukkan bahwa masih perlu dilakukan pemberian penghargaan berdasarkan penilaian yang lain sebagai bentuk apresiasi atas dukungan yang telah diberikan oleh karyawan. Untuk saat ini penghargaan hanya diberikan setahun sekali untuk ruang yang paling bersih rapi dan nyaman serta memiliki inovasi terbaik terkait efisiensi penggunaan ruangan.

b. *Employees' Eco-Friendly Behavior (EEB)*

Tabel 4.3
Tanggapan Responden terhadap EEB

No	Indikator	Mean	Standar deviasi	Interprestasi
1	Perilaku Hemat Energi	8,91	0,874	Tinggi
2	Perilaku Hemat Air	9,04	0,800	Tinggi
3	Perilaku mengurangi penggunaan kertas	8,46	0,974	Tinggi
4	Perilaku mendaur ulang sampah kertas	7,94	1,015	Tinggi
5	Perilaku peduli pada kebersihan lingkungan	8,94	0,865	tinggi
Nilai rata-rata		8,75		Tinggi

Sumber : data primer yang diolah, 2020 (lampiran 3-5)

Tanggapan yang diberikan responden terhadap variabel EEB menunjukkan bahwa perilaku ramah lingkungan sudah mulai dilakukan oleh karyawan di kantor BPS Provinsi Jawa Tengah dalam perilaku sehari-hari pada lingkungan kerjanya. Hal tersebut dapat dilihat dari nilai rata-rata yang diberikan responden berkategori tinggi yaitu 8,75. Dengan nilai rata-rata tertinggi 9,04 pada indikator perilaku hemat air dan nilai rata-rata terendah 8,46 pada indikator perilaku mendaur ulang sampah kertas.

Perilaku ramah lingkungan yang mulai dilakukan dengan melihat tingginya penilaian yang diberikan responden, tentunya akan berimbas pada kondisi lingkungan tempat kerja yang diharapkan mampu memberikan kenyamanan sehingga dapat memunculkan gagasan-gagasan baru atau ide-ide yang inovatif untuk kemajuan Instansi. Kondisi lingkungan yang nyaman juga diharapkan mampu menjadi *support system* bagi karyawan untuk terus meningkatkan kinerjanya.

c. *Supervisory Support Behavior (SSB)*

Tabel 4.4
Tanggapan Responden terhadap SSB

No	Indikator	Mean	Standar deviasi	Interprestasi
1	Memberikan motivasi	7,98	1,115	Tinggi
2	Mendukung inovasi	8,37	0,941	Tinggi
3	Menstransfer visi dan misi	7,90	0,935	Tinggi
4	Memberikan <i>Applause</i>	7,77	1,209	Tinggi
Nilai rata-rata		8,01		Tinggi

Sumber : data primer yang diolah, 2020 (lampiran 6-7)

Dari Tabel 4.4 dapat diketahui bahwa hasil tanggapan responden terhadap variabel SSB memiliki nilai rata-rata sebesar 8,01 sehingga dapat dikategorikan bernilai tinggi. Nilai tersebut menunjukkan bahwa karyawan memberikan tanggapan yang baik terhadap perilaku atasan dalam memberikan pengawasan terkait penerapan kebijakan manajemen di kantor BPS Provinsi Jawa Tengah. Nilai rata-rata tanggapan responden tertinggi diperoleh pada indikator mendukung inovasi dengan nilai 8,37. Sedangkan nilai rata-rata terendah diperoleh pada indikator memberikan *applause* dengan nilai 7,77.

Tingginya nilai rata-rata tanggapan responden terhadap perilaku pengawasan yang dilakukan pimpinan menunjukkan bahwa peran serta pimpinan dalam mengawal jalannya sebuah kebijakan manajemen yang diterapkan oleh instansi sangat diperlukan. Hal tersebut bahkan mampu menentukan keberhasilan dari penerapan kebijakan manajemen oleh instansi. Perilaku pengawasan yang dilakukan pimpinan juga merupakan salah satu bentuk kepedulian pimpinan terhadap karyawan dalam menerima sebuah kebijakan manajemen yang diterapkan instansi, sehingga kebijakan manajemen tersebut dapat memberikan dampak berupa peningkatan kinerja karyawan.

d. Human Resource Performance (HRP)

Tabel 4.5
Tanggapan Responden terhadap HRP

No	Indikator	Mean	Standar deviasi	Interprestasi
1	Kualitas kerja	8,76	0,840	Tinggi
2	Ketepatan waktu	8,59	0,846	Tinggi
3	Kerjasama	8,75	0,833	Tinggi
4	Kreativitas	8,05	0,978	Tinggi
Nilai rata-rata		8,54		Tinggi

Sumber : data primer yang diolah, 2020 (lampiran 8-9)

Berdasarkan tabel 4.5 dapat diketahui bahwa nilai rata-rata untuk variabel HRP berkaegori tinggi, yaitu sebesar 8,54. Hal tersebut menunjukkan bahwa responden memberikan penilaian yang baik terhadap kinerjanya di kantor BPS Provinsi Jawa Tengah. Nilai rata-rata tertinggi diperoleh pada indikator kualitas kerja yaitu sebesar 8,76. Sedangkan nilai rata-rata terendah diperoleh pada indikator kreativitas yaitu sebesar 8,05.

Tingginya penilaian kinerja SDM yang diberikan karyawan BPS Provinsi Jawa Tengah menunjukkan bahwa Instansi BPS Provinsi Jawa Tengah memiliki kinerja yang baik pula. Hal tersebut terbukti dengan banyaknya penghargaan yang diperoleh terkait dengan kinerja Instansi maupun perorangan yang dikeluarkan oleh internal BPS maupun oleh instansi lain yang berkewenangan. Bahkan di Tahun 2020 yang lalu BPS Provinsi Jawa Tengah mendapat predikat Wilayah Bebas Korupsi (WBK) baik dari Internal BPS maupun dari Kemenpan RB.

4.2. UJI KUALITAS DATA

4.2.1 Uji Validitas

Uji validitas adalah uji yang digunakan untuk mengukur valid tidaknya kuesioner yang digunakan (Ghozali, 2009). Suatu kuesioner dikatakan valid jika item soal pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan apa yang akan diukur oleh kuesioner tersebut.

Uji validitas pada penelitian ini adalah berdasarkan output hasil pengolahan dengan menggunakan AMOS 26,0 yang merupakan *confirmatory factor analysis*. Indikator dari masing-masing variabel dikatakan valid jika nilai *standardized loading estimate* $\geq 0,5$. Berikut adalah hasil uji validitas tersebut :

Tabel 4.6
Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

Variabel	Indikator	Estimate	P-value	Keterangan
GHRM	G1	0,799	***	Valid
	G2	0,750	***	
	G3	0,806	***	
	G4	0,607	***	
EEB	E1	0,653	***	Valid
	E2	0,591	***	
	E3	0,626	***	
	E4	0,570	***	
	E5	0,607	***	
	E6	0,718	***	

SSB	S1	0,707	***	Valid
	S2	0,698	***	
	S3	0,673	***	
	S4	0,720	***	
HRP	H1	0,874	***	Valid
	H2	0,892	***	
	H3	0,761	***	
	H4	0,641	***	

Sumber : data primer yang diolah, 2020 (Lampiran 10-11)

Berdasarkan tabel 4.6 dapat diketahui bahwa dari hasil *confirmatory factor analysis* diperoleh nilai *p-value* bertanda *** yang berarti nilai tersebut sangat kecil hingga mendekati 0 atau bernilai signifikan $< 0,05$. Hal tersebut menunjukkan bahwa seluruh indikator dari variabel GHRM, EEB, SSB dan HRP memenuhi nilai kelayakan untuk digunakan sebagai alat untuk mengukur konstruk, sehingga variabel yang digunakan pada kuesioner penelitian ini sudah valid dan penelitian dapat dilanjutkan.

4.2.2 Uji Realibilitas

Uji Realibiltas dilakukan untuk menunjukkan bahwa variabel yang digunakan dalam penelitian ini dapat dipercaya sebagai alat pengumpulan data dan mampu memberikan informasi yang sesuai dengan kondisi lapangan. Berikut adalah hasil yang diperoleh dari uji tersebut :

Tabel 4.7
Uji Realibilitas Variabel Penelitian

Variabel	Nilai Crobach Alpha	Nilai Standarisasi	Keterangan
GHRM	0,824	0,6	Reliabel
EEB	0,797	0,6	Reliabel
SSB	0,789	0,6	Reliabel
HRP	0,859	0,6	Reliabel

Sumber : Data sekunder yang diolah, 2020 (Lampiran 18-21)

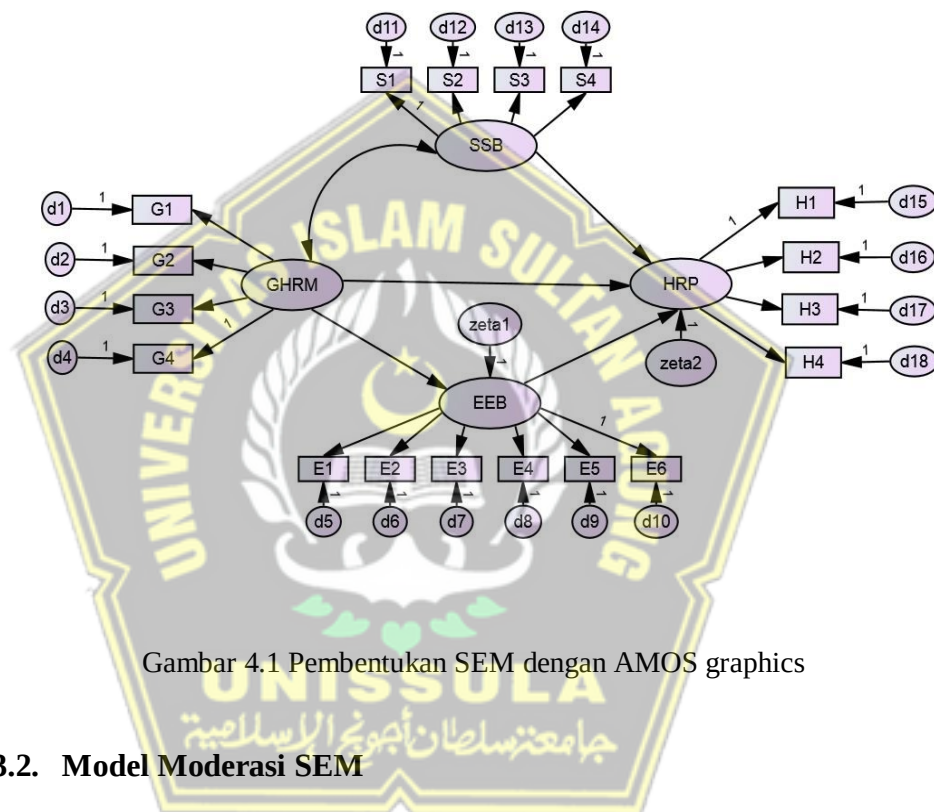
Dari hasil uji yang dilakukan diperoleh hasil bahwa semua nilai Cronbach's Alpha > 0,6, dapat dilihat pada tabel 4.7. Sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel GHRM, EEB, SSB dan HRP yang digunakan pada penelitian ini reliabel dan dapat digunakan untuk proses selanjutnya.

4.3. UJI HIPOTESIS

Pada penelitian ini, uji hipotesis akan dilakukan dengan analisis *Structural Equation Modelling* (SEM) menggunakan program AMOS SPSS 26,0. Menurut Ghazali (2008), SEM merupakan pengembangan dari persamaan linier berganda berdasarkan prinsip ekonometri digabungkan dengan prinsip pengaturan dari psikologi dan sosiologi. SEM memiliki dua jenis variabel, yaitu variabel laten (*latent variable*) dan variabel indikator (*indicator variable*). Variabel laten adalah variabel yang tidak bisa diukur secara langsung (*unobservable*). (Agus, 2010)

4.3.1. Pembentukan SEM dengan grafik

Pada gambar 2.1 telah dapat dilihat model empirik dari penelitian ini, sehingga dari gambar tersebut kita dapat membuat grafik SEM nya. Berikut adalah gambar grafik SEM yang telah disusun dengan menggunakan AMOS SPSS 26,0 :



Gambar 4.1 Pembentukan SEM dengan AMOS graphics

4.3.2. Model Moderasi SEM

Metode yang akan digunakan untuk mengukur moderating dalam SEM pada penelitian kali ini adalah dengan menggunakan metode Ping (1995). Ping menyatakan bahwa indikator tunggal dapat digunakan sebagai indikator dari variabel moderating, dimana indikator tersebut merupakan hasil perkalian antara indikator laten eksogen dengan indikator variabel moderatornya (Ghozali, 2011). Beberapa langkah yang dilakukan pada metode ini adalah sebagai berikut:

1. Merubah model awal penelitian (gambar 4.1) menjadi Model Moderasi SEM (gambar 4.2).
2. Menghitung nilai *loading factor* dan nilai *error variance* berdasarkan nilai *standardized regression weights* (lampiran 11) dan nilai *variance* (lampiran 12) hasil output dari model pada gambar 4.1.

Adapun rumus yang digunakan adalah menghitung nilai *loading factor* adalah sebagai berikut:

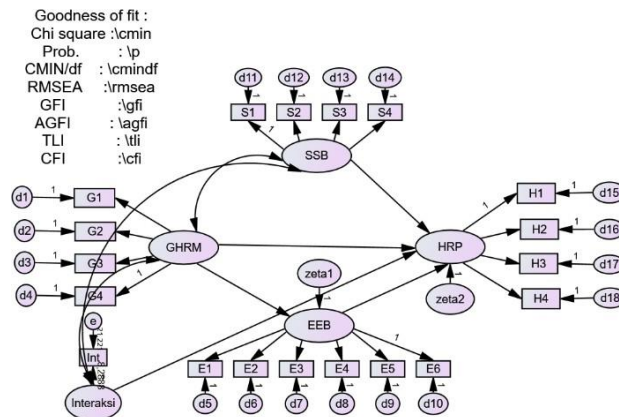
$$\lambda \text{ interaksi} = (\lambda G1 + \lambda G2 + \lambda G3 + \lambda G4)(\lambda S1 + \lambda S2 + \lambda S3 + \lambda S4)$$

Dan rumus untuk menghitung nilai *error variance* adalah sebagai berikut :

$$\begin{aligned} \theta q = & (\lambda G1 + \lambda G2 + \lambda G3 + \lambda G4)^2 VAR(GHRM)(\theta S1 + \theta S2 + \theta S3 + \theta S4) \\ & + (\lambda S1 + \lambda S2 + \lambda S3 + \lambda S4)^2 VAR(SSB)(\theta G1 + \theta G2 + \theta G3 + \theta G4) \\ & + (\theta G1 + \theta G2 + \theta G3 + \theta G4)(\lambda G1 + \lambda G2 + \lambda G3 + \lambda G4) \end{aligned}$$

Dari penghitungan yang dilakukan dengan rumus di atas diperoleh nilai *loading factor* ($\lambda \text{ interaksi}$) = 8,288 dan nilai *error variance* (θq) = 21, 221.

3. Memasukkan nilai *loading factor* dan nilai *error variance* ke dalam model moderasi SEM (gambar 4.2).



Gambar 4.2 Model Moderasi SEM

4.3.3. Uji Normalitas Data

Menurut Ullman (2006), data dikatakan berdistribusi normal jika nilai *Critical ratio* dari skewness dan kurtosisnya berada pada rentang antara -2,58 dan 2,58 pada tingkat signifikansi 0,01 (1%).

Tabel 4.8
Assessment of normality (Group number 1)

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
Int	550,000	1520,000	,070	,316	,067	,153
H4	5,000	10,000	-,201	-,916	,444	1,009
H3	7,000	10,000	-,016	-,072	-,758	-1,722
H2	6,000	10,000	-,240	-1,089	-,137	-,312
H1	6,000	10,000	-,266	-1,209	-,092	-,209
E1	7,000	10,000	-,267	-1,215	-,829	-1,884
E2	7,000	10,000	-,263	-1,197	-,905	-2,057
E3	6,000	10,000	-,283	-1,288	-,378	-,860
E4	6,000	10,000	,066	,301	-,443	-1,008
E5	7,000	10,000	-,275	-1,251	-,926	-2,104
E6	7,000	10,000	-,214	-,974	-,941	-2,138
G1	6,000	10,000	,145	,659	-,452	-1,028
G2	6,000	10,000	-,241	-1,097	,043	,098
G3	5,000	10,000	-,385	-1,748	,185	,420
G4	5,000	10,000	,086	,392	-,001	-,003
S4	4,000	10,000	-,337	-1,531	,199	,453
S3	5,000	10,000	-,030	-,136	,132	,300
S2	5,000	10,000	-,387	-1,762	,850	1,931
S1	5,000	10,000	-,376	-1,710	,066	,150
Multivariate					31,143	6,138

Dari hasil olah data yang dilakukan, diperoleh hasil pada tabel 4.8. Dari tabel tersebut diketahui bahwa nilai *Critical Ratio* (CR) dari skewness dan kurtosisnya berada pada rentang antara -2,58 dan 2,58 pada tingkat signifikansi 0,01 (1%), sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa semua indikator dari data tersebut berdistribusi normal dan uji hipotesis dapat dilanjutkan.

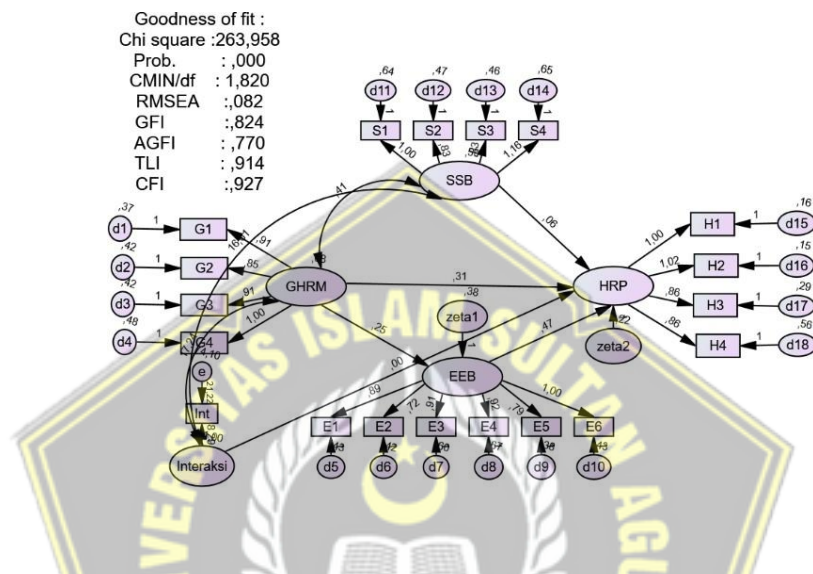
4.3.4. Evaluasi *Outlier*

Evaluasi *outlier* dilakukan untuk melihat kondisi observasi dari suatu data yang memiliki karakteristik unik yang berbeda sangat jauh dari oservasi-observasi lainnya dan muncul dalam bentukekstrim, baik untuk sebuah variabel tunggal ataupun variabel-variabel kombinasi (Ghozali, 2009). Deteksi *outlier* dilakukan untuk melihat *univariate outlier* maupun *multivariate outlier*. Untuk melihat *multivariate outlier* dilakukan dengan melihat nilai *malahanobis distance*.

Apabila nilai *multivariate outlier* dibandingkan dengan nilai *chi-square* bernilai lebih besar, maka terjadi masalah *multivariate outlier* (Ferdinand, 2000). Dari penelitian yang telah dilakukan diperoleh nilai *chi-square* 263,958 dan nilai terbesar pada *mahalanobis distance* adalah 52,969. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa penelitian ini tidak memiliki masalah *multivariate outlier* (lampiran 18-20). Dengan demikian uji hipotesis dapat dilanjutkan.

4.3.5. Uji Kelayakan Model dengan *Goodness of Fit Model*

Uji *Goodness of Fit Model* yang dilakukan dengan menggunakan SEM dilakukan secara bertahap. Apabila model yang dihasilkan belum *fit*, maka dapat dilakukan modifikasi sehingga diperoleh model yang *fit*. (Agus, 2010)



Gambar 4.3 Hasil Uji Chi-Square

Dari gambar 4.3 dapat diketahui bahwa beberapa kriteria *goodness of fit* dari model yang ada belum *fit*. Nilai *chi-square* (χ^2) 263,958 masih belum *fit*. Nilai *probability level* masih sangat kecil, sedangkan nilai yang diharapkan harus $\geq 0,05$. Hasil tersebut menunjukkan bahwa masih diperlukan revisi pada model yang ada dengan mengembangkan teori yang ada untuk membentuk model baru. (Haryono & Wardoyo, 2012)

Resperifikasi model

Resperifikasi model harus dilakukan jika model yang dihasilkan pada uji *goodness of fit* tidak layak. Resperifikasi model dilakukan dengan cara memodifikasi model agar sesuai dengan data. Resperifikasi model ini dilakukan dengan

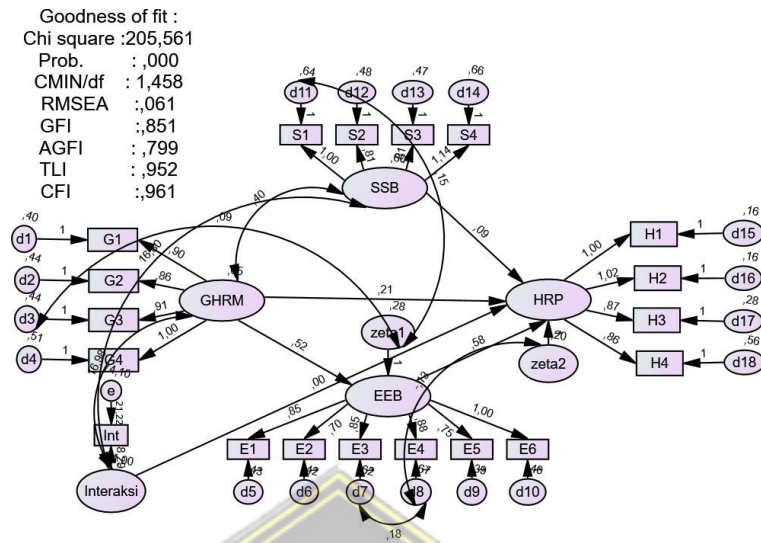
menggunakan ukuran-ukuran dianogtis dan teori-teori ysng melandasi adanya respesifikasi model. (Agus, 2010)

Penelitian ini menggunakan SPSS AMOS 26,0 untuk melakukan resperifikasi model, adapun hasil yang diperoleh adalah sebagai berikut:

a. Model 1

Tabell 4.9
Covariances: (Group number 1 - Default model)

			M.I.	Par Change
zeta1	<-->	e	4,656	-,072
zeta1	<-->	Interaksi	4,655	-,183
zeta1	<-->	GHRM	5,774	,014
zeta1	<-->	SSB	5,430	,013
d18	<-->	zeta2	4,406	-,080
d17	<-->	zeta2	5,288	-,065
d15	<-->	d16	4,027	,037
d5	<-->	d18	6,282	-,122
d5	<-->	d15	4,604	,065
d6	<-->	e	6,138	-,092
d6	<-->	Interaksi	6,113	-,235
d6	<-->	GHRM	6,665	,017
d6	<-->	SSB	4,828	,014
d7	<-->	GHRM	4,091	,016
d7	<-->	d18	4,508	,120
d7	<-->	d17	6,826	,110
d8	<-->	zeta2	9,412	-,131
d8	<-->	d15	4,140	-,075
d8	<-->	d7	9,631	,194
d10	<-->	d7	4,382	-,110
d1	<-->	d6	4,503	,042
d2	<-->	zeta1	7,066	,055
d2	<-->	d6	5,851	,055
d2	<-->	d7	5,848	,066
d3	<-->	zeta1	8,067	,057
d3	<-->	d6	5,995	,054
d4	<-->	d15	4,771	,036
d14	<-->	zeta1	4,082	,040
d14	<-->	d6	4,805	,048
d13	<-->	d9	4,850	-,045
d11	<-->	zeta1	8,002	,063
d11	<-->	d6	4,197	,050
d11	<-->	d7	4,351	,061

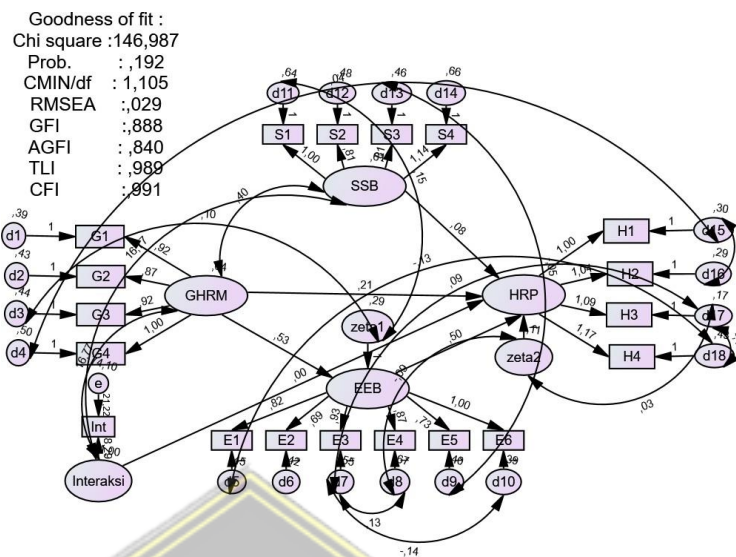


Gambar 4.4 Hasil Resperifikasi model ke-1

b. Model 2

Tabel 4.10
 Covariances: (Group number 1 - Default model)

		M.I.	Par Change
d17 <-->	zeta2	7,301	-,072
d15 <-->	d16	5,230	,043
d5 <-->	d18	6,102	-,120
d5 <-->	d15	4,309	,063
d6 <-->	e	4,049	-,071
d6 <-->	Interaksi	4,040	-,183
d6 <-->	GHRM	4,304	,013
d7 <-->	GHRM	4,481	,015
d7 <-->	d17	8,488	,114
d10 <-->	d7	4,701	-,104
d1 <-->	d7	4,543	,047
d1 <-->	d8	4,201	-,046
d2 <-->	d6	4,263	,044
d2 <-->	d7	5,758	,059
d4 <-->	d15	4,202	,032
d13 <-->	d9	5,769	-,048
d12 <-->	d7	4,416	,050
d11 <-->	d7	4,272	,053



Gambar 4.5 Hasil Resperifikasi model ke-2

Dari gambar 4.5 dapat diketahui bahwa semua kriteria *goodness of fit* sudah dapat dipenuhi. Sehingga model sudah layak untuk digunakan.

Tabel 4.11
Hasil Pengujian Goodness of Fit Model

Indeks	Cut Off Value	Hasil	Evaluasi
Chi-Square (χ^2)	< 150, 989 Joreskog & Sorbom (1993)	146,987	fit
Probability level	> 0,05 Joreskog & Sorbom (1993)	0,192	fit
CMIN/df	$\leq 2,00$ Arbuckle (1997)	1,105	fit
RMSEA	$\leq 0,08$ Brownw & Cudeck (1993)	0,029	fit
GFI	$\geq 0,90$ Joreskog & Sorbom (1993)	0,888	marginal
AGFI	$\geq 0,90$ Hair et al (1995), Hulland et al (1996)	0,840	marginal
TLI	$\geq 0,95$ Hair et al (1995)	0,989	fit
CFI	$\geq 0,90$ Hooper, Coughlan & Mullen (2008)	0,991	fit

4.3.6. Analisis Uji Hipotesis

Tahap selanjutnya setelah semua kriteria *goodness of fit model structural* terpenuhi adalah analisis terhadap hubungan *structural model* (pengujian hipotesis) seperti yang ditunjukkan pada gambar 4.5. Analisis terhadap hubungan yang ditunjukkan pada gambar tersebut dapat dilihat pada nilai *regression weights* yang dihasilkan (Haryono & Wardoyo, 2010).

Tabel 4.12
Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
EEB <---	GHRM	,532	,087	6,110	***	par_17
HRP <---	GHRM	,214	,101	2,113	,035	par_15
HRP <---	SSB	,079	,081	,982	,326	par_16
HRP <---	EEB	,499	,117	4,266	***	par_18
HRP <---	Interaksi	,001	,000	2,939	,003	par_20
S1 <---	SSB	1,000				
S2 <---	SSB	,810	,090	9,028	***	par_1
S3 <---	SSB	,813	,089	9,153	***	par_2
S4 <---	SSB	1,138	,118	9,635	***	par_3
G4 <---	GHRM	1,000				
G3 <---	GHRM	,923	,091	10,169	***	par_4
G2 <---	GHRM	,869	,087	9,979	***	par_5
G1 <---	GHRM	,920	,089	10,359	***	par_6
E6 <---	EEB	1,000				
E5 <---	EEB	,735	,118	6,243	***	par_7
E4 <---	EEB	,867	,150	5,774	***	par_8
E3 <---	EEB	,933	,161	5,784	***	par_9
E2 <---	EEB	,686	,114	6,023	***	par_10
E1 <---	EEB	,825	,126	6,544	***	par_11
H1 <---	HRP	1,000				
H2 <---	HRP	1,038	,080	12,985	***	par_12
H3 <---	HRP	1,089	,130	8,362	***	par_13
H4 <---	HRP	1,170	,162	7,232	***	par_14
Int <---	Interaksi	8,289				
Int <---	e	21,221				

a. Manajemen Sumber Daya Manusia “Hijau” (GHRM) mempunyai dampak positif pada peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia (H1)

Tabel 4.12 menunjukan bahwa dari hasil penelitian diketahui nilai CR untuk dampak GHRM terhadap Kinerja SDM sebesar 2,113 ($p = 0,035 < 0,05$) maka H_0 ditolak dan H_1 diterima, artinya GHRM mempunyai dampak positif terhadap peningkatan Kinerja SDM. **Hipotesis H1, GHRM mempunyai dampak positif pada peningkatan Kinerja SDM diterima.**

b. Manajemen Sumber Daya Manusia “Hijau” (GHRM) mempunyai dampak positif pada Perilaku Karyawan yang Ramah Lingkungan (H2)

Berdasarkan perhitungan yang dilakukan menggunakan program SPSS AMOS 26,0 diperoleh hasil nilai CR untuk dampak GHRM terhadap perilaku karyawan yang ramah lingkungan sebesar 6,110 ($p = 0,000 \leq 0,05$) maka H_0 ditolak dan H_2 diterima, artinya GHRM mempunyai dampak positif pada perilaku karyawan yang ramah lingkungan. **Hipotesis H2, GHRM mempunyai dampak positif pada perilaku karyawan yang ramah lingkungan diterima.**

c. Perilaku Karyawan yang Ramah Lingkungan mempunyai dampak positif pada peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia (H3)

Hasil perhitungan yang ditunjukkan pada tabel 4.12 memperlihatkan nilai CR untuk dampak perilaku karyawan yang ramah lingkungan terhadap Kinerja SDM adalah sebesar 4,266 ($p = 0,000 \leq 0,05$) maka H_0 ditolak dan

H3 diterima, artinya perilaku karyawan yang ramah lingkungan mempunyai dampak positif pada Kinerja SDM. **Hipotesis H3, perilaku karyawan yang ramah lingkungan mempunyai dampak positif pada Kinerja SDM diterima.**

d. Perilaku Dukungan Pengawasan memoderasi hubungan GHRM terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia (H4)

Dari perhitungan yang ditunjukkan pada tabel 4.18, diperoleh nilai CR untuk dampak perilaku dukungan pengawasan terhadap kinerja SDM adalah sebesar 2,939 ($p = 0,003 \leq 0,05$) dan nilai CR untuk hubungan korelasi antara GHRM dan dukungan pengawasan sebesar 4,099 ($p = 0,000 \leq 0,05$) maka H_0 ditolak dan H4 diterima, artinya perilaku dukungan pengawasan memoderasi hubungan GHRM terhadap Kinerja SDM. **Hipotesis H4, perilaku dukungan pengawasan memoderasi hubungan GHRM terhadap Kinerja SDM diterima.**

4.4. PEMBAHASAN

4.4.1. Pengaruh Manajemen Sumber Daya Manusia “Hijau” (GHRM) terhadap Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia

Penerapan GHRM terbukti signifikan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja SDM, namun nilainya kecil. Hal tersebut mempunyai arti bahwa GHRM yang mulai dilaksanakan di Kantor BPS Provinsi Jawa Tengah memiliki pengaruh terhadap baiknya kinerja karyawan pada instansi tersebut. Hal tersebut sesuai dengan beberapa penelitian yang telah dilakukan oleh

Ahmad (2015), Jabbar (2014) dan Kim et al (2019) dimana mereka menemukan bahwa penerapan GHRM pada sebuah perusahaan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawannya, sekalipun pengaruh yang dihasilkan sangatlah kecil.

Penerapan GHRM di Kantor BPS Provinsi Jawa Tengah yang mulai disosialisasikan 2 tahun yang lalu ternyata telah cukup mampu membuat karyawannya merasa hal tersebut mempunyai pengaruh terhadap peningkatan kinerjanya. Namun demikian pengaruh yang dirasakan belum terlalu besar, hal tersebut menunjukkan bahwa masih diperlukan perbaikan dalam sistem yang membangun GHRM di Kantor BPS Provinsi Jawa Tengah. Sosialisasi GHRM yang disampaikan melalui pengarahannya para pimpinan perlu memberikan pengertian secara jelas tentang goals yang akan dicapai dengan dibangunnya GHRM. Pemberian fasilitas berupa *tumbler* (tempat minum) *go green* untuk mengurangi penggunaan minuman kemasan plastik dan penggunaan dispenser air *go green* (tanpa listrik) di setiap ruangan yang dimaksudkan untuk menunjang aktifitas kerja karyawan sudah cukup dipahami sebagai pendorong peningkatan kinerja karyawan.

Pemberian penghargaan untuk ruangan paling bersih, rapi, nyaman dan kreatif dalam penataan ruangan yang saat ini hanya diberikan setahun sekali mungkin perlu dilakukan lebih sering sebagai upaya untuk meningkatkan pemahaman akan pentingnya GHRM. Karena ruangan yang memberikan kenyamanan bagi karyawan diharapkan mampu membantu memunculkan ide-

ide kreatif dan memberi semangat bagi karyawan untuk segera menyelesaikan pekerjaannya dengan hasil yang memuaskan.

4.4.2. Pengaruh Manajemen Sumber Daya Manusia “Hijau” (GHRM) terhadap Perilaku Karyawan yang Ramah Lingkungan

. Penerapan GHRM di Kantor BPS Provinsi Jawa Tengah mampu mengubah perilaku karyawannya menjadi ramah lingkungan. Hal tersebut berarti bahwa semakin baiknya penerapan GHRM diikuti dengan semakin baiknya perilaku karyawan terhadap lingkungan kerjanya. Beberapa penelitian terdahulu yang mendukung hal tersebut seperti Pham et al (2018), Kim et al (2019) dan Ahmad (2015) mengambil kesimpulan bahwa manajemen “hijau” pada perusahaan diharapkan mampu mengubah pola perilaku karyawan yang semakin peduli terhadap lingkungannya di perusahaan, yang pada akhirnya akan mempengaruhi perilakunya dalam kehidupan sehari-hari, tidak hanya di kantor.

Menurut hasil penelitian yang dilakukan di kantor BPS Provinsi Jawa Tengah, GHRM yang diterapkan telah mampu mengubah perilaku karyawannya menjadi lebih peduli terhadap lingkungan. Hal tersebut merupakan hasil yang baik mengingat perubahan perilaku mempunyai dampak yang luar biasa terhadap kondisi lingkungan sekitarnya. Pemasangan *sign board plat* di setiap ruangan kerja, kamar mandi bahkan *pantry* ternyata cukup berhasil sebagai pengingat karyawan dalam perilaku hemat air, hemat listrik bahkan selalu membuang sampah pada tempatnya. Pembuatan video

sosialisasi tentang perilaku ramah lingkungan yang di perhatikan saat pengarahan bapak pimpinan juga cukup mendapat apresiasi positif dari para karyawan. Pelatihan tentang cara penggunaan aplikasi-aplikasi yang mulai banyak dibuat untuk menunjang aktifitas kerja di kantor juga cukup mengurangi banyaknya kebutuhan kertas di Kantor BPS Provinsi Jawa Tengah.

4.4.3. Pengaruh Perilaku Karyawan yang Ramah Lingkungan terhadap Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia

Penelitian yang dilakukan membuktikan bahwa perilaku karyawan yang ramah lingkungan berpengaruh terhadap kinerja sumber daya manusia, berarti semakin baik perilaku “hijau” karyawan terhadap lingkungan kerjanya semakin meningkat pula kinerjanya.. Hal tersebut didukung oleh penelitian sebelumnya, seperti Peterson (2004) yang mengatakan bahwa perilaku positif dari karyawan yang diintegrasikan kepada perusahaan akan menghasilkan sebuah komitmen yang kuat pada diri karyawan tersebut terhadap nilai-nilai yang dimiliki perusahaan. Begitu pula dengan Kim (2019), Chaudhary (2019) dan Norton et al (2015) yang berhasil membuktikan bahwa Perilaku karyawan yang ramah lingkungan merupakan wujud dari tingkah laku individu pada sebuah perusahaan yang menitikberatkan pada sikap kepedulian terhadap lingkungan perusahaan dan berdampak pada peningkatan kinerja karyawan.

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan di Kantor BPS Provinsi Jawa Tengah, diperoleh hasil bahwa perubahan perilaku yang menjadi lebih ramah lingkungan telah mempengaruhi kinerja karyawannya secara positif.

Perilaku karyawan yang lebih peduli pada lingkungan sekitarnya di tempat kerja mampu menciptakan kenyamanan dan lingkungan kerja yang sehat sehingga karyawan menjadi memiliki semangat untuk menyelesaikan pekerjaan tepat waktu dengan hasil yang sesuai dengan yang diharapkan. Selain itu dengan lingkungan yang baik akan menciptakan hubungan harmonis antar karyawannya sehingga kerjasama dalam menyelesaikan pekerjaan dapat terjalin dengan baik.

4.4.4. Pengaruh Perilaku Dukungan Pengawasan dalam Memoderasi Hubungan GHRM dengan Kinerja Sumber Daya Manusia

Perilaku dukungan pengawasan terbukti memoderasi hubungan GHRM dengan Kinerja SDM artinya keberhasilan penerapan GHRM di Kantor BPS Provinsi Jawa Tengah dalam meningkatkan kinerja karyawannya tak lepas dari peran serta pimpinan yang diwujudkan dalam bentuk pengawasan sehingga dapat menjadi kontrol dari pelaksanaan GHRM. Hal tersebut didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Jia (2018) yang menyatakan bahwa perilaku dukungan pengawasan yang dilakukan oleh para pimpinan memoderasi hubungan antara penerapan GHRM pada sebuah perusahaan terhadap kinerja SDMnya. Selain itu penelitian lain yang juga mendukung hal tersebut adalah penelitian yang dilakukan oleh Sighn (2019) dan Elrehaillet, et al (2018) yang membuktikan bahwa Kepemimpinan yang tepat memiliki potensi yang besar untuk meningkatkan kinerja karyawannya.

Perilaku dukungan pengawasan dari para pimpinan di kantor BPS Provinsi Jawa Tengah ternyata mampu memberikan *support* untuk meningkatkan kinerja karyawan dengan diterapkannya GHRM. Dengan memberikan motivasi dan mendukung inovasi yang dilakukan bawahannya terkait penerapan GHRM, ternyata mampu menjadi dorongan bagi karyawan untuk bekerja dengan lebih giat dalam menyelesaikan pekerjaannya tepat waktu dengan hasil yang memuaskan.

4.4.5. Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

Penerapan GHRM di kantor BPS Provinsi Jawa Tengah ternyata berpengaruh secara langsung terhadap peningkatan kinerja karyawan. Hal tersebut membuktikan bahwa semakin baik sistem penerapan GHRM yang dibangun pada Instansi tersebut, maka akan berdampak pada semakin baik pula kinerja karyawan.

Selain itu, hasil penelitian juga membuktikan bahwa GHRM mampu mempengaruhi perilaku karyawan menjadi lebih ramah lingkungan dan perilaku yang ramah lingkungan mampu meningkatkan kinerjanya. Sehingga dapat dikatakan bahwa perilaku karyawan yang ramah lingkungan memediasi hubungan antara penerapan GHRM terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut dapat diartikan bahwa semakin baik sistem yang membangun GHRM diterapkan di kantor BPS Provinsi Jawa Tengah, perilaku karyawan akan semakin peduli terhadap lingkungan kerjanya dan semakin peduli karyawan dalam berperilaku, akan semakin baik pula kinerja yang

ditunjukkannya. Dengan demikian GHRM terbukti memiliki pengaruh langsung dan tak langsung terhadap peningkatan kinerja karyawannya.



BAB V

PENUTUP

5.1. KESIMPULAN

Kesimpulan yang dapat diambil dari penelitian yang dilakukan di Kantor BPS Provinsi Jawa Tengah terkait penerapan *Green Human Resource Management* (GHRM) adalah sebagai berikut:

1. GHRM berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan, artinya dengan diterapkannya kebijakan terkait GHRM berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawannya.
2. GHRM berpengaruh pada perubahan perilaku dari karyawan yang menjadi lebih ramah lingkungan, artinya semakin baik pengelolaan pelaksanaan GHRM membawa dampak terhadap perilaku karyawan yang semakin peduli terhadap lingkungan kerjanya.
3. Perilaku karyawan yang ramah lingkungan mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan, artinya semakin peduli karyawan terhadap lingkungan kerjanya maka semakin baik kinerja karyawan di BPS Provinsi Jawa Tengah.
4. Perilaku dukungan pengawasan memoderasi keberhasilan penerapan GHRM yang berdampak pada peningkatan kinerja karyawannya, artinya semakin baik pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan akan menunjang keberhasilan penerapan GHRM yang berdampak pada meningkatnya kinerja karyawan di kantor BPS Provinsi Jawa Tengah.

5. Perilaku karyawan yang ramah lingkungan memediasi hubungan antara penerapan GHRM dengan peningkatan kinerja karyawan, artinya selain GHRM terbukti membawa pengaruh secara langsung terhadap peningkatan kinerja karyawannya namun secara tidak langsung GHRM terbukti berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawannya dengan mengubah perilaku karyawan menjadi semakin peduli terhadap lingkungan kerjanya sehingga berdampak pada peningkatan kinerjanya.

5.2 IMPLIKASI MANAJERIAL

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan menunjukkan bahwa untuk membangun keunggulan kinerja di kantor BPS Provinsi Jawa Tengah melalui penerapan *Green Human Resource Management* (GHRM) dapat dilakukan dengan membuat program kerja yang terstruktur sehingga maksud dan tujuan dari dilakukannya penerapan GHRM dapat tersampaikan dengan benar kepada karyawan. Selain itu harus dibuat inovasi dalam mensosialisasikan GHRM sehingga dapat merubah perilaku karyawan menjadi lebih ramah lingkungan baik di kantor maupun dalam kehidupan sehari-harinya. Bentuk apresiasi terhadap perubahan perilaku karyawan yang menjadi lebih peduli terhadap lingkungan juga perlu dilakukan sebagai bentuk dukungan atas pencapaian diterapkannya GHRM.

Adapun saran yang dapat diberikan adalah sebagai berikut :

1. Perlu dilakukan upaya dengan membangun sistem yang baik agar pemahaman karyawan semakin meningkat terkait *goals* yang akan dicapai dengan diterapkannya kebijakan GHRM, baik jangka pendek maupun jangka panjang. Hal tersebut perlu dilakukan mengingat karyawan masih perlu pemahaman lebih terkait dengan diterapkannya GHRM yang diharapkan mampu membawa dampak positif bagi kinerja karyawan.
2. Memberikan apresiasi kepada karyawan yang turut berperan serta aktif dalam perubahan perilaku “hijau”. Hal tersebut dilakukan untuk memberikan semangat kepada karyawan lainnya dalam mengubah perilakunya menjadi lebih peduli terhadap lingkungan kerjanya.
3. Pemberian apresiasi terhadap peningkatan kinerja karyawan juga bisa dilakukan dengan memasukkan unsur perilaku “hijau” sebagai salah satu unsur penilaiannya. Hal tersebut diharapkan mampu meningkatkan semangat dalam membangun keunggulan kinerja karyawan dengan penerapan GHRM.
4. Meskipun perilaku dukungan pengawasan secara signifikan memoderasi hubungan penerapan GHRM terhadap peningkatan Kinerja SDM, namun nilai yang dihasilkan kecil. Sehingga perlu dibuat program kerja di level pimpinan untuk melakukan pengawasan secara berkesinambungan sehingga dapat mengawal proses pelaksanaan GHRM.

5.3. KETERBATASAN PENELITIAN

Penelitian ini menunjukkan hasil yang signifikan untuk pengaruh *Green Human Resource management* (GHRM) terhadap *Human Resource Performance* (Kinerja SDM) namun nilainya kecil. Demikian pula dengan *Supervisory Support Behavior* yang terbukti memoderasi hubungan GHRM terhadap peningkatan kinerja SDM dengan nilai yang sangat kecil pula. Hal tersebut bisa saja terjadi karena kuesioner yang dibagikan kepada karyawan BPS Provinsi Jawa Tengah sebagai sumber data primer diberikan dalam bentuk pertanyaan tertutup dengan tidak menggunakan *in-depth interview*, sehingga jawaban yang diberikan responden terbatas pada jawaban yang telah disediakan.

5.4 AGENDA PENELITIAN MENDATANG

Perlu dilakukan penelitian dengan menggunakan *study case* yang berbeda, karena penerapan GHRM pada satu perusahaan dengan perusahaan yang lain pasti mempunyai pengaruh yang berbeda terhadap peningkatan kinerja SDMnya. Selain itu dapat pula dilakukan penambahan variabel atau mengganti variabel yang ada dengan variabel lain. Seperti misalnya mengganti variabel *Supervisory Support Behavior* dengan *corporate work culture* atau *company policy* sebagai variabel moderating.

Hal lain yang juga bisa dilakukan pada penelitian yang akan datang adalah dengan menggunakan variabel *Supervisory Support Behavior* sebagai variabel moderating hubungan antara *Green Human Resource Management* terhadap *Employees' Eco-Friendly Behavior*.

DAFTAR PUSTAKA

- A.A. Anwar Prabu Mangkunegara. (2001), *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*, Bandung : Remaja Rosdakarya.
- A.A. Anwar Prabu Mangkunegara. (2017), *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*, Bandung : Remaja Rosdakarya.
- Ahmad, Shoeb.(2015).Green Human Resource Managemen: Policies and Practices. *Cogent Business & Management*, 2. <http://dx.doi.org/10.1080/23311975.2015.1030817>
- Antarariau.com. June 03, 2016. <http://www.antarariau.com/berita/73767/bps-sebut-kualitas-lingkungan-indonesia-nomor-107-di-dunia>
- Anshori, M.; Iswati, S. (2019). *Metodologi Penelitian Kuantitatif: edisi 1*. Surabaya: Airlangga University Press.
- Arbuckle, James L. (1997). *Amos 7.0 User's Guide*. Chicago, IL: SPSS Inc.
- Arikunto, S. (2006). *Metode Penelitian Kualitatif*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Arikunto, S. (2013). *Prosedur Penelitian: Suatu pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Ashforth, B.E & Mael, F. (1989). Social Identity Theory and The Organization. *Academy of Management Review*, 4, 20-39.
- Avolio, B.J.; Waldman, D.A.; Yammarino, F. J.; (1991). Leading in the 1990s: The four is of transformational leadership. *J. Eur. Ind Train*. 15, 9-2.
- Avolio, B.J. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire: Manual Leader Form, Rater, and Scoring key for MLQ (Form 5x-short)*; Mind Garden, Inc.: Menlo Park, CA, USA.
- Azwar, S. (1986). *Validitas dan Reliabilitas*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Bebbington, J. (2001). Sustainable development: A review of the international development, business and accounting literature. *Accounting Forum*, 25, 128–157. <http://dx.doi.org/10.1111/accf.2001.25.issue-2>
- Beechinor, F. (2007). How to reduce your carbon footprint. *People Management*, 13, 46–47.
- Benz, M., & Frey, B. S. (2007). Corporate governance: What can we learn from public governance? *Academy of Management Review*, 32, 92–104. <http://dx.doi.org/10.5465/AMR.2007.23463860>
- Berrone, P., & Gomez-Mejia, L. R. (2009). Environmental performance and executive compensation: An integrated agency-institutional perspective. *Academy of Management Journal*, 52, 103–126. <http://dx.doi.org/10.5465/AMJ.2009.36461950>
- Bohdanowicz, P., Zientara, P., & Novotna, E. (2011). International hotel chains and environmental protection: An analysis of Hilton's we care! programme (Europe,2006–2008). *Journal of Sustainable Tourism*, 19, 797–816. <http://dx.doi.org/10.1080/09669582.2010.549566>
- Boiral, O. (2002). Tacit knowledge and environmental management. *Long Range Planning*, 35, 291–317. [http://dx.doi.org/10.1016/S0024-6301\(02\)00047-X](http://dx.doi.org/10.1016/S0024-6301(02)00047-X)

- Borzykowski, B. (2013). *How one company went completely paperless*. Retrieved 12 January, 2014 from <http://www.theglobeandmail.com/tecnology/tech-news>
- Boselie, P., Paauwe, J., & Jansen, P. G. W. (2001). Human resource management and performance: Lessons from the Netherlands. *The International Journal of Human Resource Management*, 12, 1107–1125. <http://dx.doi.org/10.1080/09585190110068331>
- Browne, M. W. & Cudeck, R. (1993), Alternative ways of assessing model fit. In Bollen, K.A. & Long, J. S. [Eds.]. *Testing Structural Equation Models*. Newbury Park, CA: Sage, 136-162.
- Casler, A., Gundlach, M. J., Persons, B., & Zivnuska, S. (2010). Sierra Nevada Brewing Company's thirty-year journey toward sustainability. *People & Strategy*, 33, 44–51.
- Chaudary, Richa. (2019). *Green Human Resource Management and Employee Green Behavior: An Empiris Analysis*. Wiley: Research Article
- Cherian, J., & Jacob, J. (2012). A study of Green HR practices and its effective implementation in the organization: A review. *International Journal of Business and Management*, 7, 25–33.
- Christmann, P., & Taylor, G. (2002). Globalization and the environment: Strategies for international voluntary environmental initiatives. *Academy of Management Executive*, 16, 121–135. <http://dx.doi.org/10.5465/AME.2002.8540373>
- Collier, J., & Esteban, R. (2007). Corporate social responsibility and employee commitment. *Business Ethics: A European Review*, 16, 19–33. <http://dx.doi.org/10.1111/beer.2007.16.issue-1>
- Daily, B., & Huang, S. (2001). Achieving sustainability through attention to human resource factors in environmental management. *International Journal of Operations & Production Management*, 21, 1539–1552.
- Daily, B. F., Bishop, J. W., & Govindarajulu, N. (2009). Conceptual model for organizational citizenship behavior directed toward the environment. *Business & Society*, 48, 243–256.
- Daily, B. F., Bishop, J., & Steiner, R. (2007). The mediating role of EMS teamwork as it pertains to HR factors and perceived environmental performance. *Journal of Applied Business Research*, 23, 95–109.
- Daily, B.F., Huang, s., (2001). Achieving Sustainabillity Through Attention to Human Resource Factors in Environmental management. *International Journal of Operations & Production Management*. 21, 1539-1552. <http://dx.doi.org/10.1108/01443570110410892>
- Davies, G. & Smith, H. (2007). Natural resources. *People Management*, 26–31. Retrieved from <http://www.cipd.co.uk/pm/peoplemanagement/b/weblog/archive/2013/01/29/naturalresources-2007-03.aspx>
- Denis, D. J., Hanouna, P., & Sarin, A. (2006). Is there a dark side to incentive compensation? *Journal of Corporate Finance*, 12, 467–488. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2005.08.006>

- Dutta, S. (2012). Greening people: A strategic dimension. *ZENITH: International Journal of Business Economics & Management Research*, 2, 143–148.
- Elrehaillet, H.; Alsaad, A.; Alzghoul, A. The impact of transformational and authentic leadership on innovation in higher education: The contingent role of knowledge sharing. (2018). *Telematics and Informatic*, 35(1), 55-67.
<https://doi.org/10.1016/j.tele.2017.09.018>
- Epstein, M., & Roy, M. (1997). Using ISO 14000 for improved organizational learning and environmental management. *Environmental Quality Management*, 7, 21–30.
[http://dx.doi.org/10.1002/\(ISSN\)1520-6483](http://dx.doi.org/10.1002/(ISSN)1520-6483)
- ESDM.2011.*Kementrian Energi dan Sumber Daya Mineral Republik Indonesia, Pemborosan Energi 80 Persen Faktor Manusia*. 2011.
<http://www2.esdm.go.id/berita/listrik/39-listrik/4448-pemborosan-energi-80>
- Ferdinand. (2002). *Metode Penelitian Manajemen: Pedoman penelitian untuk Skripsi, Tesis, dan Disertasi Ilmu Manajemen*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Fernández, E., Junquera, B., & Ordiz, M. (2003). Organizational culture and human resources in the environmental issue: A review of the literature. *The International Journal of Human Resource Management*, 14, 634–656.
<http://dx.doi.org/10.1080/0958519032000057628>
- Florida, R., & Davison, D. (2001). Gaining from Green Management: Environmental management systems inside and outside the factory. *California Management Review*, 43, 64–84. <http://dx.doi.org/10.2307/41166089>
- Forman, M., & Jorgensen, S. (2001). The social shaping of participation of employees in environmental work within enterprises—Experiences from a Danish context. *Technology Analysis & Strategic Management*, 13, 71–90.
- Ghozali, I. (2005). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. (2008). *Structural Equation Modelling, Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS)*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. (2009). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. (2011). *Model Persamaan Struktural: Teori, dan Aplikasi dengan Program AMOS 24 (7thed)*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. (2013). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 21 Update PLS Regresi*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. (2014). *Structural Equation Modelling, Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS) Edisi 4*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 23*. Edisi 8. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

- Glavas, A., Senge, P., & Cooperrider, D. L. (2010). Building a Green City on a Blue Lake—A model for building a local sustainable economy. *People & Strategy*, 33, 26–33.
- Gomes, F. C. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Andi Offset. Yogyakarta
- González-Benito, J., & González-Benito, O. (2006). A review of determinant factors of environmental proactivity. *Business Strategy and the Environment*, 15, 87–102. [http://dx.doi.org/10.1002/\(ISSN\)1099-0836](http://dx.doi.org/10.1002/(ISSN)1099-0836)
- Govindarajulu, N., & Daily, B. F. (2004). Motivating employees for environmental improvement. *Industrial Management & Data Systems*, 104, 364–372. <http://dx.doi.org/10.1108/02635570410530775>
- Gratton, Chris; Jones, Ian. (2004). *Research Methods For Sport Studies*. London & New York : Reutledge Taylor & Francis Group
- Grolleau, G., Mzoughi, N., & Pekovic, S. (2012). Green not (only) for profit: An empirical examination of the effect of environmental-related standards on employees recruitment. *Resource and Energy Economics*, 34, 74–92. <http://dx.doi.org/10.1016/j.reseneeco.2011.10.002>
- Guest, David E. (1997). Human Resource Management and Performance: a review and research agenda. *International Journal of Human Resource Management*, 8, 263–276. <https://doi.org/10.1080/095851997341630>
- Gupta, A. (2008). Earth on fire: Implications for corporate responsibility. *American Journal of Business*, 23, 3–4.
- Haden, S. S. P., Oyler, J. D., & Humphrey, J. H. (2009). Historical, practical, and theoretical perspectives on green management. *An Exploratory Analysis Management Decision*, 47, 1041–1055.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1995). *Multivariate data analysis*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall
- Harmon, J., Fairfield, K. D., & Wirtenberg, J. (2010). Missing an opportunity: HR leadership and sustainability. *People & Strategy*, 33, 16–21.
- Hart, S. (1997). Beyond greening: Strategies for a sustainable world. *Harvard Business Review*, 75, 66–76.
- Haryono, S., Wardoyo, P. (2012). *Structural equation Modeling*. Bekasi: PT. Intermedia Personalia Utama.
- Hasan, M. I. (2002). *Pokok-pokok Materi Metodologi Penelitian dan Aplikasinya*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Hersey, K. (1998). A close look at ISO 14000. *Professional Safety*, 43, 26–29.

- Holtom, B. C., Mitchell, T. R., Lee, T. W., & Eberly, M. B. (2008). 5 Turnover and retention research: A glance at the past, a closer review of the present, and a closer review of the present, and a venture into the future. *The Academy of Management Annals*, 2, 231–274. <http://dx.doi.org/10.1080/19416520802211552>
- Hooper, D., Coughlan, J., & Mullen, M. (2008). Structural Equation Modelling: Guidelines for Determining Model Fit. *Electronic Journal of Business Research Methods*, 6(1), 53-60. <https://www.researchgate.net/publication/254742561>
- Hulland. 1996. Use of Causal Models in Marketing Research, A review. *International Journal of Research in Marketing*, 13, pp 181-197.
- Huselid, M. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38, 635–672. <http://dx.doi.org/10.2307/256741>
- Iraldo, F., Testa, F., & Frey, M. (2009). Is an environmental management system able to influence environmental and competitive performance? The case of the eco-management and audit scheme (EMAS) in the European Union. *Journal of Cleaner Production*, 17, 1444–1452. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2009.05.013>
- Jabbar, M.H. & Abid, M. (2014). GHRM: Motivating Employees toward Organizational Environmental Performance. *MAGNT Research Report*, Vol (2). 267-278. <https://www.researchgate.net/publication/281448584>
- Jabbour, C. J. C., Santos, F. C. A., & Nagano, M. S. (2010). Contributions of HRM throughout the stages of environmental management: Methodological triangulation applied to companies in Brazil. *The International Journal of Human Resource Management*, 21, 1049–1089. <http://dx.doi.org/10.1080/09585191003783512>
- Jabbour, C. J., Jabbour, L. S., Govindan, K., Teixeira, A. A., & Freitas, W. R. (2013). Environmental management and operational performance in automotive companies in Brazil: The role of human resource management and lean manufacturing. *Journal of Cleaner Production*, 47, 129–140. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2012.07.010>
- Jackson, S., Renwick, D., Jabbour, C. J. C., & Muller-Camen, M. (2011). State-of-the-art and future directions for Green Human Resource Management. *Zeitschrift für Personalforschung: German Journal of Research in Human Resource Management*, 25, 99–116.
- Jia, J., Liu, H., Chin, T., & Hu, Dongqing. (2018). The Continuous Mediating Effects of GHRM on Employees' Green Passion via Transformational Leadership and Green Creativity. *Sustainability* 2018, 10,3237. <http://dx.doi.org/10.3390/su10093237>
- Kee-hung, L., Cheng, T., & Tang, A. (2010). Green retailing: Factors for success'. *California Management Review*, 52, 6–31.

- Kim, Y. J., Kim, W. G., Choi, H-M., Phetvaroon, K.. (2019). The effect of green human resource management on hotel employees' eco-friendly behavior and environmental performance. *International Journal of Hospitality Management*, 76.A, 83-93. <http://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.04.007>
- Kitazawa, S., & Sarkis, J. (2000). The relationship between ISO 14001 and continuous source reduction programs. *International Journal of Operations and Production Management*, 20, 225–248. <http://dx.doi.org/10.1108/01443570010304279>
- Lado, A. A., & Wilson, M. C. (1994). Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency based perspective. *Academy of Management Review*, 19, 699–727.
- Latan, Hengky. (2013). *Model Persamaan Struktural Teori dan Implementasi*. Bandung: CV. Alfabeta
- Liebowitz, J. (2010). The role of HR in achieving a sustainability culture. *Journal of sustainable development*, 3, 50–57.
- Lin, B., Jones, C., & Hsieh, C. (2001). Environmental practices and assessment: A process perspective. *Industrial Management & Data Systems*, 101, 71–80.
- Liu, Chung-Chu, (2010). *Developing Green Intellectual Capital in Companies by AHP*. IEEE,8.
- Locke, E.A. and Latham, G.P. (1990). *Work Motivation: The High Performance Cycle*. In Kleinbeck, U., Quast, H-H., Thierry, H. And Hacker, H. (eds) *Work Motivation*, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Mampra, M. (2013, January 6–9). Green HRM: Does it help to build a competitive service sector? A study. In *Proceedings of tenth AIMS International Conference on Management* (pp. 1273–1281). Retrieved from <http://www.scribd.com/doc/126544005/green-HRM-competitive-service-sector-pdf>
- Mandip, G. (2012). Green HRM: People management commitment to environmental sustainability. *Research Journal of Recent Sciences*, 1, 244–252.
- Mangkunegara, P & Waris, Abdul. (2015). Effect of Training, Competence and Discipline on Employee Performance in Company. *Procedia –Social and Bhavioral Sciences*, 211, 1240-1251.
- Marcus, A., & Fremeth, A. (2009). Green management matters regardless. *Academy of Management Perspectives*, 23, 17–26.
- Marhatta, S., & Adhikari, S. (2013). Green HRM and sustainability. *International eJournal Of Ongoing Research in Management & IT*. Retrieved from www.asmgroupp.edu.in/incon/publication/incon13-hr-006pdf
- Massoud, J. A., Daily, B. F., & Bishop, J. W. (2008). Reward for environmental performance: Using the Scanlon Plan as catalyst to green organisations. *International Journal of Environment, Workplace and Employment*, 4, 15–31. <http://dx.doi.org/10.1504/IJEWE.2008.022255>

- Mathapati, C. M. (2013). Green HRM: A strategic facet. *Tactical Management Research Journal*, 2(2), 1-6.
- May, D. R., & Flannery, B. L. (1995). Cutting waste with employee involvement teams. *Business Horizons*, 38, 28–38. [http://dx.doi.org/10.1016/0007-6813\(95\)90033-0](http://dx.doi.org/10.1016/0007-6813(95)90033-0)
- McDonagh, P., & Prothero, A. (1997). *Green management: A reader*. London: Dryden Press.
- Molina-Azorín, J. F., Claver-Cortés, E., Pereira-Moliner, J., & Tarí, J. J. (2009). Environmental practices and firm performance: An empirical analysis in the Spanish hotel industry. *Journal of Cleaner Production*, 17, 516–524. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2008.09.001>
- Morissan, M.A, (2012). *Metode Penelitian Survei*. Jakarta: Kencana
- Murari, K., & Bhandari, M. (2011). Green HR: Going green with pride. *Journal of Social Welfare and Management*, 3, 107–110.
- Muster, V., & Schrader, U. (2011). Green work-life balance: A new perspective for Green HRM. *Zeitschrift Fur Personalforschung*, 25, 140–156.
- Ng, T. W. H. (2017). Transformational leadership and performance outcomes: Analyses of multiple mediation pathways. *The Leadership Quarterly*, 28(3), 385-417. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.11.008>
- Norton, T. A., Parkr, S. L., Zacker, H., & Ashkanasy, N.M. (2015). Employee Green Behavior: A Theoretical Framework, Multilevel Review and Future Research Agenda. *Organization and Environment*, 28(1), 103-125. <https://doi.org/10.1177/j.1744-6570.2008.00121.x>
- Opatha, H. H., & Arulrajah, A. A. (2014). Green Human Resource Management: Simplified general reflections. *International Business Research*, 7, 101–112.
- Owen, D. (1992). *Green reporting: Accountancy and the challenge of the nineties*. London: Chapman Hall.
- Peattie, K. (1992). *Green Marketing*. London: Pitman.
- Peterson, C. & Seligman, M. E. P. (2004). Character strengths and virtues: A handbook and classifications. *American Psychological Association: Oxford University Press*.
- Pham, N. T., Tuckova, Z., Jabbour, C. J. C. (2019). Greening the hospitality industry: How do green human resource management practices influence organizational citizenship behavior in hotels? 3 mixed-methods study. *Tourism Management*, 72, 386-399. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.12.008>
- Phillips, L. (2007). Go green to gain the edge over rivals. *People Management*, 13, 9.
- Pillai, R., & Sivathanu, B. (2014). Green Human Resource Management. *Zenith International Journal of Multidisciplinary Research*, 4, 72–82. Retrieved 5 November, 2014 from www.zenithresearch.org.in

- Ramus, C. A. (2001). Organisational support for employees: Encouraging creative ideas for environmental sustainability. *California Management Review*, 43, 85–105.
- Ramus, C. A. (2002). Encouraging innovative environmental actions: What companies and managers must do. *Journal of World Business*, 37, 151–164. [http://dx.doi.org/10.1016/S1090-9516\(02\)00074-3](http://dx.doi.org/10.1016/S1090-9516(02)00074-3)
- Renwick, D. (2008). *Green HRM: A review, process model, and research agenda (Discussion Paper Series)*. The University of Sheffield. Retrieved from <http://www.shef.ac.uk/content/1/c6/08/70/89/2008-01.pdf>
- Renwick, D. W.S., Redman, T., & Maguire, S. (2013). Green Human Resource Management: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 15(1), 1–14. <http://dx.doi.org/10.1111/ijmr.2013.15.issue-1>
- Sathyapriya, J., Kanimozhi, R., & Adhilakshmi, V. (2014). Green HRM-Delivering high performance HR systems. *International Journal of Scientific Research*, 3, 31–34.
- Shaikh, M. (2010). Green HRM: A requirement of 21st century. *Journal of Research in Commerce and Management*, 1, *Journal of Research in Commerce and Management*, 1, 122-127
- Sharfman, M. P., & Fernando, C. S. (2008). Environmental risk management and the cost of capital. *Strategic Management Journal*, 29, 569–592. [http://dx.doi.org/10.1002/\(ISSN\)1097-0266](http://dx.doi.org/10.1002/(ISSN)1097-0266)
- Shrivastava, P., & Berger, S. (2010). Sustainability principles: A review and directions. *Organization Management Journal*, 7, 246–261. <http://dx.doi.org/10.1057/omj.2010.35>
- Singh, S. K., Giudice, M. D., Chierici, R., Graziano, D. (2020). Green innovation and environmental performance: The role of green transformational leadership and green human resource management. *Technological Forecasting and Sosial Change*, 150, 119762. <http://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.119762>.
- Sitinjak, T. J. R & Sugiarto. (2006). *LISREL*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Simms, J. (2007). Direct action. *People Management*, 36–39. CIPD. Retrieved from www.cipd.co.uk/pm/peoplemanagement/b/weblog/archieve/2013/01/29/directation-2007-07.aspx
- Stringer, L. (2009). *The Green workplace. Sustainable strategies that benefit employees, the environment, and the bottom line*. New York, NY: Macmillan.
- Sudjana, Nana dan Ibrahim. (2004). *Penilaian dan Penilaian Pendidikan*. Bandung: Sinar Baru Algensindo
- Sudjana, Nana. (2010). *Penelitian dan Penilaian Pendidikan*. Bandung: Sinar Baru Algensindo
- Sugiyono. (1997). *Metodologi Penelitian Administrasi*. Yogyakarta: CV. Alfabeta
- Sugiyono. (2008). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta

- Sugiyono. (2013). *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Sugiyono. (2016). *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Suryabrata, S. (2004). *Psikologi Pendidikan*. Yogyakarta: Raja Grafindo Persada.
- Suwandi. (2015). *Desentralisasi Fiskal dan Dampaknya terhadap Pertumbuhan Ekonomi, Penyerapan Tenaga Kerja, Kemiskinan, dan Kesejahteraan di Kabupaten/Kota Induk Provinsi Papua*. Yogyakarta: deepublish.
- Tajfel, H. & Turner, J. C. (1979). An Integrative Theory of Inter-Group Conflict. In W. G. Austin & S. Worchel (Eds). *The Social Psychology of intergroup relations* (pp.33-47). Monterey, CA: Brooks/Cole.
- Tang, G., Chen, Y., Jiang, Y., Paille, P., & Jia, J. (2018). Green Human Resource Management Practices: Scale Development and Validity. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 56(1), 31-55. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12147>
- Ullman, J. B. (2006). Structural Equation Modeling: Reviewing the Basics and Moving Forward. *Journal of Personality Assessment*, 87, 35-50. http://dx.doi.org/10.1207/s15327752jpa8701_03
- Ulrich, D., Brockbank, W., & Johnson, D. (2009). The role of strategy architect in the strategic HR organization. *People and Strategy*, 32, 24–31.
- Umar, Husein. (2005). *Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Umum.
- Umar, Husein. (2012). *Riset Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Umum.
- Umar, Husein. (2013). *Metode Penelitian Skripsi dan Tesis Bisnis Edisi Kedua*. Jakarta: Rajawali Pers
- Unnikrishnan, S., & Hegde, D. S. (2007). Environmental training and cleaner production in Indian industry— A micro-level study. *Resources Conservation and Recycling*, 50, 427–441. <http://dx.doi.org/10.1016/j.resconrec.2006.07.003>
- Victor, D. G. (2001). *The collapse of the Kyoto Protocol and the struggle to slow global warming*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Walizer, M. H. & Wienir, P. L. (1987). *Metode dan Analisis Penelitian*. Jakarta: Erlangga.
- Wee, Y. S., & Quazi, H. A. (2005). Development and validation of critical factors of environmental management. *Industrial Management & Data Systems*, 105, 96–114.
- Wehrmeyer, W. (1996). *Greening people: Human resources and environmental management*. Sheffield: Greenleaf.
- Widarjono, Agus. (2010). *Analisis Statistika Multivariat Terapan Edisi Pertama*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN

- Widodo. (2017). *Metodologi Penelitian, Populer & Praktis*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Wirtenberg, J., Harmon, K. D., Russell, W. G., & Fairfield, K. D. (2007). HR's role in building a sustainable enterprise. *Human Resource Planning*, 30, 10–20.
- Yang, C., Lin, S., Chan, Y., & Sheu, C. (2010). Mediated effect of environmental management on manufacturing competitiveness: An empirical study. *International Journal of Production Economics*, 123, 210–220. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijpe.2009.08.017>
- Yusliza, M. Y., Ramayah, T., & Othman, N-Z. (2015). While examining adoption factors, HR role and attitude towards using e-HRM is the start-of in determining the successfulness of green HRM? *Journal of Advanced Management Science*, 3, 337–343. Retrieved 5 November, 2014 from www.joams.com
- Zoogah, D. (2011). The dynamics of Green HRM behaviors: A cognitive social information processing approach. *Zeitschrift fur Personalforschung*, 25, 117–139.
- Zulganef. (2006). *Pemodelan Persamaan Struktur dan Aplikasinya Menggunakan AMOS 5*. Bandung: Pustaka.



KUESIONER PENELITIAN :

MEMBANGUN KEUNGGULAN KINERJA DENGAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA "HIJAU" (BUILDING PERFORMANCE EXCELLENCE WITH GREEN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT)

Studi Kasus : BPS Provinsi Jawa Tengah

Petunjuk Pengisian :

1. Daftar pertanyaan di bawah ini hanya semata-mata untuk data penelitian dalam rangka penyelesaian studi.
2. Jawablah pertanyaan di bawah ini sesuai dengan pendapat bapak/Ibu/Saudara(i).
3. Lingkarilah angka yang sesuai dengan penilaian bapak/Ibu/Saudara(i) terhadap pertanyaan yang diberikan, dengan ketentuan sebagai berikut :

Sangat Tidak Setuju	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Sangat Setuju
---------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	------------------

Karakteristik Responden :

Jenis Kelamin : ☐ Pria ☐ Wanita

Umur : Tahun

Pendidikan Terakhir :

Lama Bekerja :

Status Karyawan : ☐ PNS ☐ PPNNP

Green Human Resource Manajement

1. Instansi saya mulai mengganti dan memberikan fasilitas yang ramah lingkungan. 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
2. Instansi saya melakukan pembinaan atau memberikan pengarahan terkait hemat energi, kebersihan lingkungan dan perilaku ramah lingkungan. 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
3. Instansi saya banyak diberikan tanda/himbauan untuk berperilaku ramah lingkungan. 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
4. Instansi saya memberikan penghargaan secara berkala terhadap pencapaian di bidang lingkungan hidup (misalnya lomba kebersihan, dll). 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Employees' Eco-Friedly Behavior

5. Saya mematikan semua perangkat listrik pada saat akan meninggalkan ruangan. 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
6. Saya hanya menggunakan air sesuai dengan kebutuhan. 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
7. Saya mengurangi penggunaan kertas di kantor dengan memanfaatkan fasilitas IT yang ada. 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
8. Saya memanfaatkan sampah kertas sebagai wujud kepedulian anda terhadap lingkungan. 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
9. Saya membuang sampah pada tempatnya. 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
10. Saya akan mengambil dan membuangnya ke tempat sampah jika saya melihat sampah berceceran di sekitar saya. 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Supervisory Support Behavior

11. Pimpinan saya sering mengingatkan/menegur saya terkait perilaku yang peduli terhadap lingkungan kerja saya di kantor? 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- | | | |
|-----|---|----------------------|
| 12. | Pimpinan saya selalu mendukung inovasi yang dibuat bawahannya terkait dengan kepeduliannya terhadap lingkungan. | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| 13. | Pimpinan saya seringkali menjelaskan apa maksud visi dan misi Instansi saya dengan bahasa yang mudah dipahami. | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| 14. | Pimpinan saya sering memberikan pujian apabila saya bekerja dengan baik. | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |

Human Resource Performance

- | | | |
|-----|--|----------------------|
| 15. | Saya mampu mencapai target pekerjaan yang menjadi tugas dan kewajiban saya. | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| 16. | Saya mampu menyelesaikan pekerjaan saya secara tepat waktu. | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| 17. | Saya mampu bekerjasama dengan baik bersama rekan kerja untuk menyelesaikan permasalahan dalam pekerjaan. | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| 18. | Saya sering mendapatkan ide-ide kreatif dan inovatif saat bekerja di kantor. | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |



Kuesioner dalam bentuk google form

Alamat link : <https://forms.gle/nHNuHxsLhx5fBmM48>

Token : Tanggal lahir, dengan format YYMMDD



BUILDING PERFORMANCE EXCELLENCE WITH GREEN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

Petunjuk Pengisian :

1. Daftar pertanyaan di bawah ini hanya semata-mata untuk data penelitian dalam rangka penyelesaian studi.
2. Jawablah pertanyaan di bawah ini sesuai dengan pendapat bapak/Ibu/Saudara(i).
3. Pilih angka yang sesuai dengan penilaian bapak/Ibu/Saudara(i) terhadap pertanyaan yang diberikan, dengan ketentuan sebagai berikut :

Sangat Tidak Setuju 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Sangat Setuju

* Required

Jenis Kelamin *

☐ Pria

☐ Wanita

Umur *

masukkan umur anda

Your answer

Pendidikan Terakhir *

Your answer

Lama Bekerja *

masukkan lama anda bekerja, contoh 5 Tahun

Your answer

Token *

Silakan masukkan token yang telah diberikan oleh peneliti

Your answer

Next

Page 1 of 5

Never submit passwords through Google Forms.

This content is neither created nor endorsed by Google. [Report Abuse](#) - [Terms of Service](#) - [Privacy Policy](#)

Google Forms



BUILDING PERFORMANCE EXCELLENCE WITH GREEN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

* Required

Green Human Resource Management

Instansi saya mulai mengganti dan memberikan fasilitas yang ramah lingkungan. *

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Instansi saya melakukan pembinaan atau memberikan pengarahan terkait hemat energi, kebersihan lingkungan dan perilaku ramah lingkungan. *

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Instansi saya banyak memberikan tanda/himbauan untuk berperilaku ramah lingkungan(Sign Board Plat). *

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Instansi saya banyak memberikan tanda/himbauan untuk berperilaku ramah lingkungan(Sign Board Plat). *

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Instansi saya memberikan penghargaan secara berkala terhadap pencapaian di bidang lingkungan hidup (misalnya lomba kebersihan, dll). *

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

[Back](#) [Next](#) Page 2 of 5

Never submit passwords through Google Forms.

This content is neither created nor endorsed by Google. [Report Abuse](#) - [Terms of Service](#) - [Privacy Policy](#)

Google Forms



BUILDING PERFORMANCE EXCELLENCE WITH GREEN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

* Required

Employees' Eco-Friendly Behavior

Saya mematikan semua perangkat listrik pada saat akan meninggalkan ruangan. *

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Saya hanya menggunakan air sesuai dengan kebutuhan. *

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Saya mengurangi penggunaan kertas di kantor dengan memanfaatkan fasilitas IT yang ada. *

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Saya memanfaatkan sampah kertas sebagai wujud kepedulian saya terhadap lingkungan. *

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Saya membuang sampah pada tempatnya. *

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Saya akan mengambil dan membuangnya ke tempat sampah jika saya melihat sampah berceceran di sekitar saya. *

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

[Back](#) [Next](#) Page 3 of 5

Never submit passwords through Google Forms.

This content is neither created nor endorsed by Google. [Report Abuse](#) - [Terms of Service](#) - [Privacy Policy](#)

Google Forms



BUILDING PERFORMANCE EXCELLENCE WITH GREEN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

* Required

Supervisory Support Behavior

Pimpinan saya sering mengingatkan/menegur saya terkait sikap kepedulian terhadap lingkungan kerja. *

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Pimpinan saya selalu mendukung inovasi yang dibuat bawahannya terkait dengan kepedulian terhadap lingkungan. *

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Pimpinan saya seringkali menjelaskan apa maksud visi dan misi Instansi saya dengan bahasa yang mudah dipahami. *

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Pimpinan saya sering memberikan pujian apabila saya bekerja dengan baik. *

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Back Next

Page 4 of 5

Never submit passwords through Google Forms.

This content is neither created nor endorsed by Google. [Report Abuse](#) - [Terms of Service](#) - [Privacy Policy](#)

Google Forms



BUILDING PERFORMANCE EXCELLENCE WITH GREEN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

* Required

Human Resource Performance

Saya mampu mencapai target pekerjaan yang menjadi tugas dan kewajiban saya. *

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Saya mampu menyelesaikan pekerjaan saya secara tepat waktu. *

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Saya mampu bekerjasama dengan baik bersama rekan kerja untuk menyelesaikan permasalahan dalam pekerjaan. *

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Saya sering mendapatkan ide-ide kreatif dan inovatif saat bekerja di kantor. *

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Back Submit

Page 5 of 5

Never submit passwords through Google Forms.

This content is neither created nor endorsed by Google. [Report Abuse](#) - [Terms of Service](#) - [Privacy Policy](#)

Google Forms

QUESTIONER RESPONSE

Jenis Kelamin	Umur	Pendidikan Terakhir	Lama Bekerja	Token	G1	G2	G3	G4	E1	E2	E3	E4	E5	E6	S1	S2	S3	S4	H1	H2	H3	H4
Wanita	34	D4	11	860709	8	9	8	8	9	9	9	10	10	10	9	9	9	9	8	8	9	9
Wanita	38	S1	15	830109	8	8	9	6	8	9	8	8	8	10	8	8	7	8	7	8	9	8
Wanita	51	S1	28	691019	8	9	8	7	9	10	9	8	9	9	9	9	8	7	8	8	8	7
Pria	32	D3	8	880521	10	10	10	10	8	8	9	7	8	9	8	9	8	6	10	9	10	10
Wanita	30	S1	7	900322	7	8	7	7	9	10	7	9	9	8	7	6	7	7	8	8	8	8
Wanita	45	S1	22	750411	9	8	9	7	10	9	10	8	10	9	8	8	8	9	10	10	10	9
Pria	51	D3	27	690817	8	9	9	9	9	10	8	7	10	10	7	8	8	9	10	10	10	10
Wanita	38	S1	11	820723	9	9	9	9	8	9	9	9	9	9	9	9	8	9	9	9	9	9
Wanita	34	S2	10	860702	10	10	10	10	8	9	9	10	10	10	10	10	8	10	10	10	10	10
Pria	36	D3	12	850108	8	8	8	6	7	10	8	7	10	9	8	8	6	6	8	8	8	9
Pria	38	S1	11	821123	9	10	10	10	10	9	9	9	10	10	9	10	10	9	9	9	9	10
Pria	40	S2	1	801002	8	8	8	7	8	10	9	7	10	9	7	9	8	8	9	9	9	8
Wanita	30	D4	6	900730	8	8	8	7	8	8	8	8	9	8	8	9	7	8	8	8	8	8
Pria	58	S2	34	630404	8	7	8	8	7	8	7	6	8	7	6	8	7	8	7	7	8	6
Pria	38	S2	15	830407	8	8	7	7	8	8	7	6	9	8	6	7	6	5	8	8	7	8
Wanita	26	D4	3	940307	8	8	7	7	8	9	7	7	9	8	8	8	7	8	9	9	9	8
Wanita	56	S2	27	640902	8	9	8	6	9	9	9	8	10	8	8	8	7	7	8	8	8	8
Wanita	34	D3	11	861205	7	6	6	5	8	8	6	6	8	7	6	8	6	5	6	6	7	5
Pria	55	S1	28	650510	9	7	8	9	9	10	8	7	9	9	7	10	7	6	10	9	10	8
Wanita	46	S1	23	741217	9	10	8	9	10	10	10	9	10	10	9	7	7	6	10	9	10	9
Pria	31	S1	8	891224	7	6	7	6	8	7	7	7	7	8	6	8	7	5	7	7	7	7
Wanita	55	S1	27	650622	8	8	7	8	8	9	8	8	8	8	8	8	9	9	8	8	8	8
Wanita	39	D3	15	820128	8	8	9	8	8	9	9	7	10	8	7	8	6	4	8	8	9	8
Pria	55	S1	27	660203	10	9	10	9	9	8	7	7	10	10	8	9	9	10	10	9	9	9
Pria	40	S1	10	801222	9	9	9	6	10	10	10	9	9	8	8	8	7	7	9	9	10	8
Wanita	30	S1	7	901118	7	8	7	7	8	8	8	7	9	8	7	7	8	7	8	7	8	7
Wanita	35	D3	11	860518	8	8	8	7	8	8	7	7	8	7	6	6	7	7	8	8	8	7
Wanita	34	D3	11	860531	7	8	7	8	7	8	8	8	8	9	7	7	6	6	8	8	8	8
Wanita	42	S2	20	781126	10	10	8	8	9	9	8	8	8	8	8	9	8	8	8	8	9	8

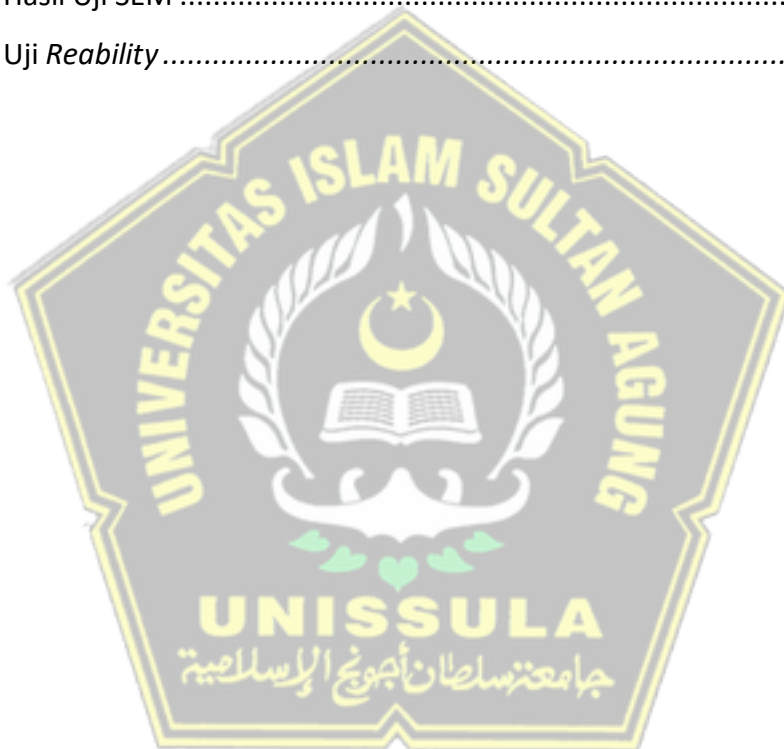
Pria	39	S1	14	810725	9	8	9	8	10	8	9	9	10	9	9	10	8	10	9	8	10	9
Pria	46	S2	26	740603	10	9	9	10	9	10	9	8	9	9	8	10	9	10	10	10	10	9
Wanita	52	S2	28	680929	8	9	10	8	10	10	9	8	8	10	8	8	9	8	9	8	10	9
Pria	37	S2	14	830625	8	8	9	7	9	9	8	7	7	9	7	8	8	7	8	9	9	8
Wanita	32	SLTA	12	880314	8	8	8	7	8	9	9	8	9	8	8	9	8	8	8	8	8	8
Pria	47	D4	23	730426	8	9	9	7	10	10	9	9	9	10	8	8	7	9	8	8	9	8
Wanita	56	S1	30	641221	10	10	8	8	10	9	8	8	10	10	9	10	8	10	9	9	10	8
Wanita	49	S1	14	800617	8	9	8	9	9	8	8	7	8	8	7	8	7	8	10	10	10	8
Pria	51	SLTA	26	691129	8	8	8	8	9	9	9	8	9	8	8	9	8	8	8	8	8	9
Pria	34	S2	12	861008	8	8	7	8	7	9	9	8	8	8	8	8	8	8	9	9	9	8
Wanita	36	S1	14	850125	8	9	8	8	10	10	9	9	10	10	9	8	8	8	9	9	9	8
Wanita	34	S1	14	860922	8	8	8	8	9	9	8	8	9	7	8	8	7	7	9	8	8	8
Pria	52	S1	32	691126	8	8	7	8	8	8	7	7	8	8	9	8	9	8	8	8	8	8
Wanita	31	D4	9	890711	9	9	9	9	9	10	9	9	9	9	9	9	7	9	9	9	9	9
Wanita	27	S1	2	ppnpr	8	6	7	7	9	9	7	8	9	8	8	9	8	8	8	7	7	7
Wanita	40	D3	14	800429	8	10	9	8	9	9	9	9	10	9	9	9	9	8	9	9	9	8
Pria	34	D4	10	860701	8	8	8	8	10	10	10	10	10	10	8	8	7	7	8	8	8	8
Pria	41	S2	18	790626	8	9	9	8	10	10	10	8	10	9	8	8	8	7	10	10	10	9
Wanita	36	S1	14	840519	8	9	8	7	10	10	9	8	8	10	8	10	9	7	9	9	10	8
Pria	43	S2	22	771006	9	9	9	8	8	10	6	6	9	10	8	8	8	6	9	9	9	7
Wanita	39	S1	13	810927	8	8	8	8	8	8	8	6	8	7	8	8	7	7	8	8	8	7
Wanita	29	D4	5	911025	7	7	8	9	9	9	7	8	9	9	7	8	7	7	9	9	7	7
Pria	46	SLTA	26	740514	8	8	8	7	10	10	8	7	10	8	8	9	8	8	8	8	8	6
Wanita	54	S1	27	661116	9	9	9	9	8	9	9	8	9	8	7	9	8	8	8	8	8	8
Wanita	33	S2	11	870712	7	7	8	7	8	8	8	7	9	7	9	10	8	9	9	9	9	8
Pria	49	S2	27	710613	9	10	9	8	9	10	10	9	10	10	8	8	7	8	9	9	9	10
Pria	43	D4	21	771102	9	8	9	7	8	10	8	7	10	10	9	10	8	9	8	8	9	8
Wanita	39	S1	17	810529	9	10	9	8	10	10	10	9	10	9	9	9	9	9	10	10	9	9
Wanita	31	D4	9	890711	9	9	9	9	9	10	9	9	9	9	7	8	8	8	9	9	9	9
Wanita	38	D3	10	820426	7	7	6	7	8	9	7	6	8	7	6	8	7	7	9	9	8	8
Wanita	34	S2	13	860329	7	8	8	8	10	10	10	8	10	10	7	8	7	7	10	10	10	8
Wanita	41	S2	19	790110	7	7	7	8	9	9	9	7	9	9	6	8	7	7	9	9	9	9
Wanita	33	S1	10	871202	6	6	6	7	9	9	7	6	9	8	8	7	7	9	9	9	9	8

Pria	42	SLTA	5	ppnnpn	9	8	9	8	9	10	9	10	10	9	10	10	8	9	10	9	9	7
Pria	21	D1	1	991220	10	9	10	10	10	10	10	9	10	10	8	9	9	8	10	10	10	10
Pria	38	SLTA	12	ppnnpn	9	9	9	8	9	9	8	6	8	9	7	8	7	8	9	9	9	7
Wanita	45	D4	20	760104	9	9	8	9	9	9	9	7	9	9	10	7	8	10	9	8	9	9
Pria	39	SLTA	13	ppnnpn	7	8	7	10	9	10	8	7	10	10	5	6	5	7	10	9	9	8
Pria	33	SLTA	10	ppnnpn	9	7	7	8	9	7	9	7	8	9	9	9	7	8	9	7	8	7
Pria	31	SLTA	10	ppnnpn	10	9	10	8	10	10	8	8	10	10	9	8	9	9	10	9	8	10
Pria	31	SLTA	10	ppnnpn	8	9	9	7	10	10	9	10	10	9	8	7	7	6	9	9	10	8
Pria	30	SLTA	5	ppnnpn	8	8	8	7	8	9	8	8	9	9	10	7	8	8	7	7	9	6
Pria	28	SLTA	10	ppnnpn	7	10	9	7	9	8	8	10	8	9	8	9	8	9	9	9	8	9
Wanita	34	S2	11	870104	9	10	9	9	8	10	9	7	8	9	6	8	8	6	9	8	8	8
Wanita	53	S2	26	670925	7	8	7	8	9	9	7	7	8	8	7	8	7	6	9	9	8	7
Pria	35	SLTA	10	ppnnpn	10	10	10	10	10	10	10	9	10	10	10	10	8	10	10	10	10	10
Wanita	53	S1	28	670614	8	9	9	7	9	9	9	9	10	9	8	9	8	8	9	9	9	9
Pria	45	S2	31	750916	9	8	9	8	10	9	9	8	9	10	8	9	8	8	9	9	9	8
Pria	47	SLTA	14	740613	8	8	8	7	8	10	10	9	10	8	9	9	8	8	8	9	9	8
Pria	35	SMK	10	ppnnpn	10	10	10	10	10	10	10	8	10	10	9	8	9	8	10	10	10	10
Wanita	54	S2	27	670204	7	8	7	7	9	9	8	9	8	8	7	8	9	9	9	8	8	8
Wanita	39	S1	14	811005	10	9	8	7	10	8	9	8	9	10	9	10	10	8	10	10	9	8
Pria	52	S1	27	680603	8	8	8	8	10	8	9	8	9	9	9	9	8	8	9	9	9	8
Wanita	34	S1	12	860608	8	9	9	8	9	9	9	8	9	9	9	9	8	7	8	8	9	9
Wanita	42	S2	20	781126	9	9	9	8	10	8	8	8	10	8	9	9	8	8	9	9	9	8
Wanita	33	S1	9	870920	8	8	8	8	9	9	8	8	9	9	8	8	8	8	9	9	9	9
Pria	55	D3	28	651019	7	8	8	8	8	9	9	7	9	8	8	8	8	8	8	8	8	8
Wanita	38	S1	15	820708	9	9	9	8	9	9	8	8	9	9	9	9	9	9	8	9	8	8
Wanita	43	D4	18	771013	8	9	8	10	10	10	10	8	10	10	8	9	8	7	10	9	10	8
Wanita	39	D3	18	811015	7	8	8	7	9	9	8	7	9	9	7	7	8	7	9	8	8	8
Wanita	35	D4	12	850724	6	7	7	5	8	8	8	8	9	7	5	5	7	5	7	7	7	6
Wanita	49	D4	24	720123	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	7	8	7
Pria	42	S1	18	780626	8	8	8	7	9	9	9	8	9	9	5	8	7	8	8	8	8	8
Wanita	36	D4	14	840420	8	8	7	7	8	8	8	9	8	9	8	8	8	7	8	8	8	8
Wanita	34	S2	13	860513	9	9	10	8	10	10	7	8	8	10	8	9	9	9	9	9	9	7
Wanita	52	S1	27	690127	7	8	7	8	9	9	6	8	9	9	8	8	9	7	9	8	8	7

Wanita	49	S2	29	711118	7	8	8	7	10	8	8	9	8	8	6	8	8	7	8	8	8	8
Wanita	41	S2	20	790715	7	9	6	6	8	8	9	7	8	8	7	8	9	6	8	7	9	6
Pria	45	S1	19	760514	10	10	10	8	10	8	8	8	9	10	7	10	10	7	10	9	10	7
Wanita	41	S2	15	19790504	9	8	9	9	9	9	10	10	10	9	9	10	9	9	9	9	9	7
Wanita	52	S1	26	19690224	10	10	9	10	10	8	10	9	10	10	8	9	8	8	8	9	10	8
Wanita	56	S1	32	19640619	9	9	9	8	10	10	9	9	9	10	10	9	9	9	9	8	9	8
Wanita	31	D4	8	19890922	8	7	9	9	8	8	8	7	9	8	8	9	9	8	9	9	9	8
Wanita	44	D4	23	760627	7	6	8	9	9	9	8	9	9	10	7	8	7	7	9	8	8	8
Pria	54	SLTA	20	660717	8	9	9	8	8	9	9	8	9	9	8	9	9	8	9	9	9	9
Pria	37	D3	15	19830221	8	8	8	8	10	10	10	7	10	8	9	9	9	9	9	9	9	9
Wanita	33	D4	11	19870708	7	9	8	7	9	9	9	8	8	9	7	8	7	6	9	8	9	6
Pria	49	S1	26	720828	8	8	9	7	8	10	9	9	9	8	8	8	8	8	9	10	8	8
Wanita	52	D3	30	19680415	8	8	8	6	9	9	8	8	8	9	7	8	8	7	9	9	8	8
Pria	43	S2	20	19770615	9	9	7	9	9	9	8	8	9	8	7	8	7	8	8	8	8	7
Pria	47	S2	26	19730329	7	8	9	9	9	9	9	8	10	10	9	9	8	10	10	10	10	9
Pria	49	S2	29	711229	6	7	5	6	9	8	7	7	9	8	9	8	7	8	9	9	9	8
Pria	57	SLTA	30	630904	8	8	8	8	10	9	10	10	10	9	10	7	8	7	9	8	8	8
Pria	34	S2	12	19860522	8	8	8	8	7	8	8	7	9	7	7	8	8	9	8	7	8	8
Pria	29	D4	6	19910530	8	9	9	9	10	8	7	6	10	8	9	9	7	8	9	9	8	8
Pria	49	S1	26	19731224	9	9	9	8	9	10	9	9	9	10	8	8	10	9	10	10	10	8
Wanita	35	S2	12	850427	8	8	8	7	9	9	7	8	9	10	8	8	7	7	8	8	8	6
Wanita	41	S1	11	19790925	9	8	8	7	8	9	9	8	8	8	8	8	8	7	8	8	9	8
Pria	45	SLTA	26	19750529	7	8	9	7	8	9	8	7	9	8	9	8	9	8	8	8	8	9
Wanita	56	S1	30	19640810	9	9	9	8	10	10	8	9	10	10	10	9	10	8	10	10	10	9
Pria	36	S1	11	19840909	9	8	8	8	10	10	9	8	8	9	8	9	8	8	9	9	9	8
Wanita	33	D4	11	19870728	8	8	8	6	9	8	9	8	9	8	10	9	9	10	9	9	8	7
Pria	41	S2	20	19790916	7	7	9	8	10	9	8	9	10	10	8	8	8	8	8	9	9	8
Pria	43	S2	21	771127	7	8	7	7	9	9	9	7	9	8	9	8	9	7	9	9	9	8
Wanita	38	S2	16	820227	7	7	8	8	7	8	8	8	8	9	8	7	8	7	8	8	8	7

DAFTAR LAMPIRAN

1. <i>Analisis Quesioner Response</i>	1
2. Model SEM	10
3. Model Moderasi SEM	13
4. Uji Normalitas	13
5. Evaluasi Outlier Data	14
6. Hasil Uji SEM	17
7. Uji <i>Reability</i>	21



1. Analisis Quesioner Response

Frequencies GHRM

		Statistics			
		G1	G2	G3	G4
N	Valid	124	124	124	124
	Missing	0	0	0	0
Mean		8,19	8,37	8,26	7,82
Median		8,00	8,00	8,00	8,00
Std. Deviation		,968	,958	,995	1,082
Variance		,938	,918	,990	1,172
Range		4	4	5	5
Minimum		6	6	5	5
Maximum		10	10	10	10

Frequency Table

		G1			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	6	3	2,4	2,4	2,4
	7	26	21,0	21,0	23,4
	8	52	41,9	41,9	65,3
	9	30	24,2	24,2	89,5
	10	13	10,5	10,5	100,0
Total		124	100,0	100,0	

G2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	6	5	4,0	4,0	4,0
	7	12	9,7	9,7	13,7
	8	54	43,5	43,5	57,3
	9	38	30,6	30,6	87,9
	10	15	12,1	12,1	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

G3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5	1	,8	,8	,8
	6	4	3,2	3,2	4,0
	7	20	16,1	16,1	20,2
	8	47	37,9	37,9	58,1
	9	41	33,1	33,1	91,1
	10	11	8,9	8,9	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

G4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5	2	1,6	1,6	1,6
	6	9	7,3	7,3	8,9
	7	36	29,0	29,0	37,9
	8	49	39,5	39,5	77,4
	9	18	14,5	14,5	91,9
	10	10	8,1	8,1	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

Frequencies EEB

		Statistics					
		E1	E2	E3	E4	E5	E6
N	Valid	124	124	124	124	124	124
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		8,91	9,04	8,46	7,94	9,05	8,83
Median		9,00	9,00	9,00	8,00	9,00	9,00
Std. Deviation		,874	,800	,974	1,015	,805	,926
Variance		,764	,641	,950	1,029	,648	,857
Range		3	3	4	4	3	3
Minimum		7	7	6	6	7	7
Maximum		10	10	10	10	10	10

Frequency Table

		E1			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	7	6	4,8	4,8	4,8
	8	35	28,2	28,2	33,1
	9	47	37,9	37,9	71,0
	10	36	29,0	29,0	100,0
Total		124	100,0	100,0	

E2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	7	2	1,6	1,6	1,6
	8	31	25,0	25,0	26,6
	9	51	41,1	41,1	67,7
	10	40	32,3	32,3	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

E3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	6	3	2,4	2,4	2,4
	7	17	13,7	13,7	16,1
	8	41	33,1	33,1	49,2
	9	46	37,1	37,1	86,3
	10	17	13,7	13,7	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

E4

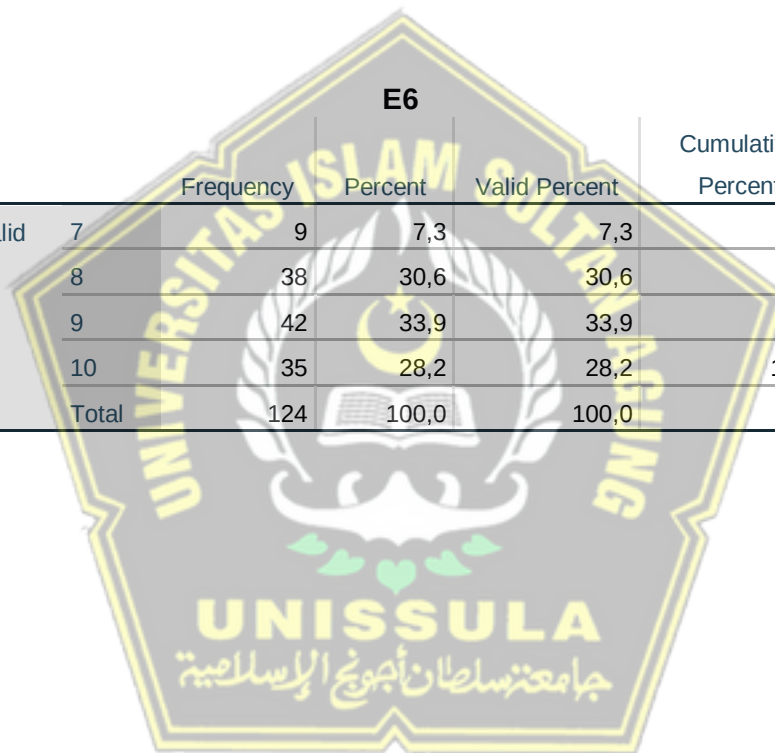
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	6	9	7,3	7,3	7,3
	7	32	25,8	25,8	33,1
	8	48	38,7	38,7	71,8
	9	27	21,8	21,8	93,5
	10	8	6,5	6,5	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

E5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	7	2	1,6	1,6	1,6
	8	31	25,0	25,0	26,6
	9	50	40,3	40,3	66,9
	10	41	33,1	33,1	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

E6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	7	9	7,3	7,3	7,3
	8	38	30,6	30,6	37,9
	9	42	33,9	33,9	71,8
	10	35	28,2	28,2	100,0
	Total	124	100,0	100,0	



Frequencies SSB

		Statistics			
		S1	S2	S3	S4
N	Valid	124	124	124	124
	Missing	0	0	0	0
Mean		7,98	8,37	7,90	7,77
Median		8,00	8,00	8,00	8,00
Std. Deviation		1,115	,941	,935	1,209
Variance		1,243	,886	,875	1,461
Range		5	5	5	6
Minimum		5	5	5	4
Maximum		10	10	10	10

Frequency Table

		S1			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5	3	2,4	2,4	2,4
	6	9	7,3	7,3	9,7
	7	24	19,4	19,4	29,0
	8	49	39,5	39,5	68,5
	9	30	24,2	24,2	92,7
	10	9	7,3	7,3	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

S2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5	1	,8	,8	,8
	6	3	2,4	2,4	3,2
	7	11	8,9	8,9	12,1
	8	57	46,0	46,0	58,1
	9	38	30,6	30,6	88,7
	10	14	11,3	11,3	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

S3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5	1	,8	,8	,8
	6	5	4,0	4,0	4,8
	7	35	28,2	28,2	33,1
	8	53	42,7	42,7	75,8
	9	25	20,2	20,2	96,0
	10	5	4,0	4,0	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

S4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	1	,8	,8	,8
	5	4	3,2	3,2	4,0
	6	11	8,9	8,9	12,9
	7	31	25,0	25,0	37,9
	8	45	36,3	36,3	74,2
	9	23	18,5	18,5	92,7
	10	9	7,3	7,3	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

Frequencies HRP

		Statistics			
		H1	H2	H3	H4
N	Valid	124	124	124	124
	Missing	0	0	0	0
Mean		8,76	8,59	8,75	8,05
Median		9,00	9,00	9,00	8,00
Std. Deviation		,840	,846	,833	,978
Variance		,705	,716	,693	,957
Range		4	4	3	5
Minimum		6	6	7	5
Maximum		10	10	10	10

Frequency Table

		H1			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	6	1	,8	,8	,8
	7	5	4,0	4,0	4,8
	8	41	33,1	33,1	37,9
	9	53	42,7	42,7	80,6
	10	24	19,4	19,4	100,0
Total		124	100,0	100,0	

H2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	6	1	,8	,8	,8
	7	10	8,1	8,1	8,9
	8	44	35,5	35,5	44,4
	9	53	42,7	42,7	87,1
	10	16	12,9	12,9	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

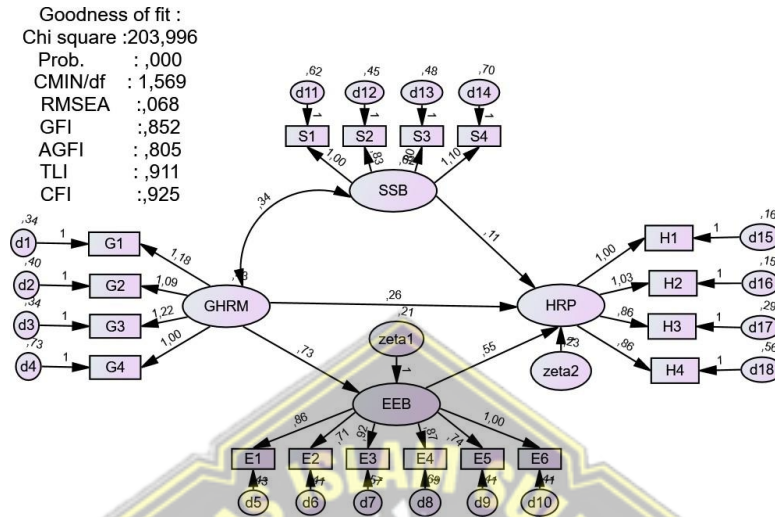
H3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	7	6	4,8	4,8	4,8
	8	44	35,5	35,5	40,3
	9	49	39,5	39,5	79,8
	10	25	20,2	20,2	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

H4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5	1	,8	,8	,8
	6	7	5,6	5,6	6,5
	7	20	16,1	16,1	22,6
	8	62	50,0	50,0	72,6
	9	25	20,2	20,2	92,7
	10	9	7,3	7,3	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

2. MODEL SEM



Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
EEB	<--- GHRM	,728	,144	5,049	***	par_17
HRP	<--- GHRM	,262	,179	1,463	,144	par_15
HRP	<--- SSB	,108	,113	,956	,339	par_16
HRP	<--- EEB	,549	,156	3,507	***	par_18
S1	<--- SSB	1,000				
S2	<--- SSB	,833	,129	6,437	***	par_1
S3	<--- SSB	,798	,126	6,347	***	par_2
S4	<--- SSB	1,104	,160	6,887	***	par_3
G4	<--- GHRM	1,000				
G3	<--- GHRM	1,221	,183	6,677	***	par_4
G2	<--- GHRM	1,095	,172	6,363	***	par_5
G1	<--- GHRM	1,178	,177	6,669	***	par_6
E6	<--- EEB	1,000				
E5	<--- EEB	,735	,124	5,910	***	par_7
E4	<--- EEB	,870	,155	5,613	***	par_8
E3	<--- EEB	,917	,155	5,923	***	par_9
E2	<--- EEB	,711	,121	5,897	***	par_10
E1	<--- EEB	,859	,131	6,537	***	par_11
H1	<--- HRP	1,000				
H2	<--- HRP	1,028	,077	13,423	***	par_12
H3	<--- HRP	,863	,087	9,902	***	par_13
H4	<--- HRP	,855	,110	7,785	***	par_14

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

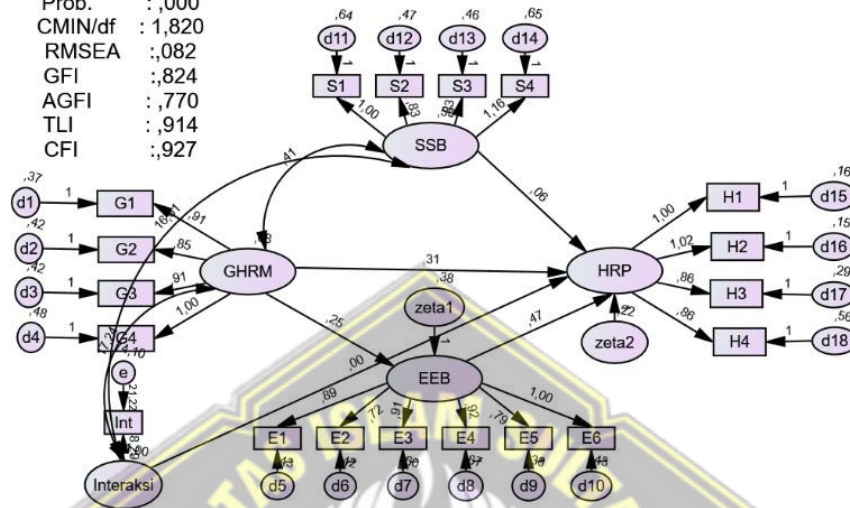
			Estimate
EEB	<---	GHRM	,719
HRP	<---	GHRM	,235
HRP	<---	SSB	,116
HRP	<---	EEB	,498
S1	<---	SSB	,707
S2	<---	SSB	,698
S3	<---	SSB	,673
S4	<---	SSB	,720
G4	<---	GHRM	,607
G3	<---	GHRM	,806
G2	<---	GHRM	,750
G1	<---	GHRM	,799
E6	<---	EEB	,718
E5	<---	EEB	,607
E4	<---	EEB	,570
E3	<---	EEB	,626
E2	<---	EEB	,591
E1	<---	EEB	,653
H1	<---	HRP	,874
H2	<---	HRP	,892
H3	<---	HRP	,761
H4	<---	HRP	,641

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
SSB	,616	,151	4,076	***	par_20
GHRM	,428	,122	3,493	***	par_21
zeta1	,212	,057	3,691	***	par_22
zeta2	,225	,049	4,593	***	par_23
d11	,617	,103	6,016	***	par_24
d12	,451	,074	6,091	***	par_25
d13	,475	,075	6,368	***	par_26
d14	,698	,119	5,869	***	par_27
d4	,734	,103	7,142	***	par_28
d3	,344	,061	5,677	***	par_29
d2	,398	,063	6,337	***	par_30
d1	,337	,059	5,690	***	par_31
d10	,412	,067	6,153	***	par_32
d9	,406	,058	6,948	***	par_33
d8	,689	,098	7,024	***	par_34
d7	,573	,085	6,768	***	par_35
d6	,414	,059	7,028	***	par_36
d5	,435	,065	6,721	***	par_37
d15	,165	,031	5,239	***	par_38
d16	,145	,031	4,676	***	par_39
d17	,289	,044	6,606	***	par_40
d18	,558	,077	7,250	***	par_41

3. MODEL MODERASI SEM

Goodness of fit :
 Chi square :263,958
 Prob. : ,000
 CMIN/df : 1,820
 RMSEA : ,082
 GFI : ,824
 AGFI : ,770
 TLI : ,914
 CFI : ,927



4. UJI NORMALITAS

Assessment of normality (Group number 1)

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
Int	550,000	1520,000	,070	,316	,067	,153
H4	5,000	10,000	-,201	-,916	,444	1,009
H3	7,000	10,000	-,016	-,072	-,758	-1,722
H2	6,000	10,000	-,240	-1,089	-,137	-,312
H1	6,000	10,000	-,266	-1,209	-,092	-,209
E1	7,000	10,000	-,267	-1,215	-,829	-1,884
E2	7,000	10,000	-,263	-1,197	-,905	-2,057
E3	6,000	10,000	-,283	-1,288	-,378	-,860
E4	6,000	10,000	,066	,301	-,443	-1,008
E5	7,000	10,000	-,275	-1,251	-,926	-2,104
E6	7,000	10,000	-,214	-,974	-,941	-2,138
G1	6,000	10,000	,145	,659	-,452	-1,028
G2	6,000	10,000	-,241	-1,097	,043	,098
G3	5,000	10,000	-,385	-1,748	,185	,420
G4	5,000	10,000	,086	,392	-,001	-,003
S4	4,000	10,000	-,337	-1,531	,199	,453
S3	5,000	10,000	-,030	-,136	,132	,300
S2	5,000	10,000	-,387	-1,762	,850	1,931
S1	5,000	10,000	-,376	-1,710	,066	,150
Multivariate					31,143	6,138

5. EVALUASI OUTLIER DATA

Observations farthest from the centroid (Mahalanobis distance)
(Group number 1)

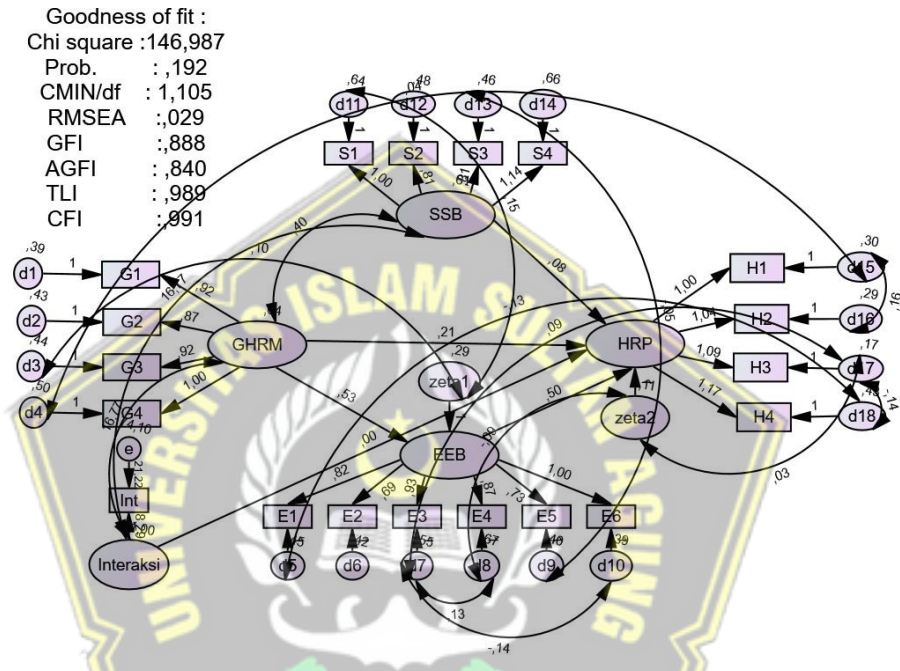
Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
90	52,969	,000	,006
18	37,855	,006	,179
68	37,538	,007	,053
72	35,870	,011	,048
100	34,261	,017	,063
67	33,969	,019	,029
9	32,500	,027	,055
97	31,590	,035	,068
98	31,287	,038	,045
81	31,048	,040	,027
114	30,774	,043	,018
4	29,214	,063	,089
19	29,049	,065	,061
69	28,426	,076	,086
49	28,247	,079	,064
10	27,861	,086	,067
111	27,252	,099	,105
71	27,077	,103	,085
32	27,007	,104	,058
63	26,792	,110	,050
66	26,478	,117	,054
73	26,145	,126	,062
75	25,951	,132	,055
23	25,758	,137	,050
21	25,417	,147	,061
24	25,280	,152	,051
30	24,922	,163	,068
11	24,876	,165	,047
2	23,789	,204	,238
25	23,472	,217	,283
121	23,364	,222	,254
112	23,307	,224	,210

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
122	23,302	,224	,156
36	22,989	,238	,197
70	22,850	,244	,186
62	22,823	,245	,144
103	22,460	,262	,205
106	22,332	,268	,193
56	21,727	,298	,377
20	21,694	,300	,320
95	21,642	,302	,276
107	21,522	,309	,263
44	21,474	,311	,222
51	21,226	,324	,263
48	20,687	,354	,455
6	20,580	,360	,437
94	20,461	,367	,427
5	20,301	,377	,439
54	20,191	,383	,425
14	20,023	,393	,443
15	19,957	,397	,407
52	19,853	,403	,392
37	19,710	,412	,399
99	19,386	,432	,506
109	19,229	,442	,523
33	19,216	,443	,458
92	19,146	,448	,427
113	19,040	,454	,415
80	19,020	,456	,358
96	18,853	,466	,380
105	18,674	,478	,412
31	18,658	,479	,352
124	18,456	,492	,396
110	18,220	,508	,462
115	18,021	,521	,508
29	17,989	,523	,456
59	17,919	,528	,426
119	17,746	,539	,457
28	17,459	,559	,558
1	17,273	,571	,598

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
88	17,184	,577	,581
118	17,112	,582	,553
27	16,973	,592	,565
65	16,850	,600	,568
35	16,531	,622	,685
7	16,227	,642	,781
78	16,203	,644	,735
46	16,203	,644	,671
102	16,004	,657	,715
60	15,815	,670	,752
79	15,342	,701	,893
12	15,083	,717	,929
39	14,789	,736	,960
61	14,295	,766	,991
42	14,125	,776	,993
41	13,989	,784	,993
116	13,895	,790	,992
55	13,867	,791	,988
84	13,759	,798	,988
74	13,731	,799	,981
64	13,294	,823	,995
123	13,193	,829	,995
101	13,112	,833	,993
93	12,972	,840	,993
3	12,896	,844	,992
120	12,627	,857	,995
22	12,344	,870	,998
50	12,317	,872	,996
87	11,957	,887	,999
57	11,746	,896	,999

6. HASIL UJI SEM

Hasil Resperifikasi model



Hasil Uji Goodness of Fit Model

Indeks	Cut Off Value	Hasil	Evaluasi
Chi-Square (χ^2)	< 150, 989	146,967	fit
Probability level	> 0,05	0,192	fit
CMIN/df	$\leq 2,00$	1,105	fit
RMSEA	$\leq 0,08$	0,029	fit
GFI	$\geq 0,90$	0,888	marginal
AGFI	$\geq 0,90$	0,840	marginal
TLI	$\geq 0,95$	0,989	fit
CFI	$\geq 0,90$	0,991	fit

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
EEB	<---	GHRM	,532	,087	6,110	***	par_17
HRP	<---	GHRM	,214	,101	2,113	,035	par_15
HRP	<---	SSB	,079	,081	,982	,326	par_16
HRP	<---	EEB	,499	,117	4,266	***	par_18
HRP	<---	Interaksi	,001	,000	2,939	,003	par_20
S1	<---	SSB	1,000				
S2	<---	SSB	,810	,090	9,028	***	par_1
S3	<---	SSB	,813	,089	9,153	***	par_2
S4	<---	SSB	1,138	,118	9,635	***	par_3
G4	<---	GHRM	1,000				
G3	<---	GHRM	,923	,091	10,169	***	par_4
G2	<---	GHRM	,869	,087	9,979	***	par_5
G1	<---	GHRM	,920	,089	10,359	***	par_6
E6	<---	EEB	1,000				
E5	<---	EEB	,735	,118	6,243	***	par_7
E4	<---	EEB	,867	,150	5,774	***	par_8
E3	<---	EEB	,933	,161	5,784	***	par_9
E2	<---	EEB	,686	,114	6,023	***	par_10
E1	<---	EEB	,825	,126	6,544	***	par_11
H1	<---	HRP	1,000				
H2	<---	HRP	1,038	,080	12,985	***	par_12
H3	<---	HRP	1,089	,130	8,362	***	par_13
H4	<---	HRP	1,170	,162	7,232	***	par_14
Int	<---	Interaksi	8,289				
Int	<---	e	21,221				

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
EEB	<---	GHRM	,731
HRP	<---	GHRM	,049
HRP	<---	SSB	,201
HRP	<---	EEB	,599
S1	<---	SSB	,702
S2	<---	SSB	,678
S3	<---	SSB	,687
S4	<---	SSB	,721
G4	<---	GHRM	,595
G3	<---	GHRM	,812
G2	<---	GHRM	,762
G1	<---	GHRM	,788
E6	<---	EEB	,740
E5	<---	EEB	,571
E4	<---	EEB	,563
E3	<---	EEB	,570
E2	<---	EEB	,585
E1	<---	EEB	,660
H1	<---	HRP	,882
H2	<---	HRP	,907
H3	<---	HRP	,920
H4	<---	HRP	,620

Covariances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
SSB <--> GHRM	,327	,080	4,099	***	par_19
d4 <--> zeta2	,070	,043	1,625	,104	par_20
d4 <--> d15	,108	,041	2,661	,008	par_21
d8 <--> zeta2	-,120	,041	-2,965	,003	par_22
d8 <--> d7	,191	,072	2,657	,008	par_23
d12 <--> d1	,135	,048	2,847	,004	par_24
d17 <--> zeta2	-,112	,047	-2,412	,016	par_25
d7 <--> d17	,087	,043	2,037	,042	par_26
d11 <--> d9	,128	,056	2,282	,023	par_27
d13 <--> d9	-,100	,047	-2,110	,035	par_28

Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
SSB <--> GHRM	,653
d4 <--> zeta2	,168
d4 <--> d15	,318
d8 <--> zeta2	-,302
d8 <--> d7	,288
d12 <--> d1	,334
d17 <--> zeta2	-,405
d7 <--> d17	,188
d11 <--> d9	,249
d13 <--> d9	-,224

7. Uji Reliability

Reliability

Scale: GHRM

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	124	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	124	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,824	,827	4

Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	8,161	7,823	8,371	,548	1,070	,056	4
Item Variances	1,004	,918	1,172	,253	1,276	,013	4
Inter-Item Covariances	,541	,432	,624	,192	1,445	,004	4
Inter-Item Correlations	,544	,417	,648	,231	1,555	,008	4

Scale: EEB

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	124	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	124	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,797	,799	6

Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	8,706	7,944	9,048	1,105	1,139	,186	6
Item Variances	,815	,641	1,029	,389	1,607	,025	6
Inter-Item Covariances	,323	,246	,514	,268	2,088	,005	6
Inter-Item Correlations	,399	,303	,520	,217	1,715	,003	6

Scale: SSB

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	124	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	124	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,789	,792	4

Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	8,004	7,774	8,371	,597	1,077	,067	4
Item Variances	1,116	,875	1,461	,586	1,669	,082	4
Inter-Item Covariances	,540	,413	,742	,329	1,797	,011	4
Inter-Item Correlations	,488	,469	,551	,082	1,174	,001	4

Scale: HRP

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	124	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	124	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,859	,864	4

Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	8,536	8,048	8,758	,710	1,088	,112	4
Item Variances	,768	,693	,957	,264	1,381	,016	4
Inter-Item Covariances	,463	,386	,574	,188	1,488	,004	4
Inter-Item Correlations	,614	,474	,809	,334	1,705	,013	4