

Keterampilan dan GHRM: Dampaknya terhadap Keterlibatan Karyawan dan Kinerja

Rudiyanto Saseta Sitorus^{a)}, Suhartini

*Department of Management, Faculty of Business and Economics
Universitas Islam Indonesia, Sleman, Special Region of Yogyakarta
Indonesia*

^{a)}Corresponding author: 16311141@students.uii.ac.id

ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh mediasi keterlibatan karyawan dalam hubungan antara keterampilan dan GHRM terhadap kinerja. Penelitian ini bersifat kuantitatif dan menggunakan kuesioner sebagai metode pengumpulan data. Responden penelitian ini berjumlah 57 orang. Metode teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini meliputi uji T, uji F, analisis regresi sederhana dan berganda, serta analisis jalur. Hasil dari penelitian ini menunjukkan adanya mediasi positif dan signifikan keterlibatan karyawan pada hubungan keterampilan dan kinerja, namun tidak ada mediasi positif dan signifikan keterlibatan karyawan pada hubungan GHRM terhadap kinerja.

Kata Kunci : keterampilan, GHRM, keterlibatan karyawan, kinerja

PENDAHULUAN

Seiring dengan berjalannya waktu, konsep *green human resource management* makin terdengar dikalangan masyarakat. *Green human resource management* (GHRM) secara singkat merupakan sebuah konsep yang diciptakan untuk membantu terciptanya tenaga kerja yang menghargai dan memahami lingkungan dalam prosesnya menciptakan suatu produk ataupun jasa. Zientara & Zamojska (2016) menyimpulkan dalam penelitiannya bahwa praktik GHRM (khususnya pada karyawan perhotelan) menjadi salah satu program signifikan bagi para pelaku bisnis ramah lingkungan karena mengacu pada upaya mengubah karyawan menjadi lebih memahami dan menghargai lingkungan.

Menurut Nawangsari & Sutawidjaya (2019), fungsi sumber daya manusia (SDM) akan menjadi penggerak kelestarian lingkungan dalam organisasi dengan menyelaraskan praktik dan kebijakannya dengan tujuan keberlanjutan yang mencerminkan fokus lingkungan. Opatha, *et al* (2014), menambahkan bahwa dalam mengimplementasikan GHRM, setiap perusahaan dapat memasukkan konsep ramah lingkungan pada fungsi-fungsi operasional manajemen sumber daya manusia, seperti desain pekerjaan, analisis pekerjaan, perencanaan sumberdaya manusia, rekrutmen, seleksi, orientasi, evaluasi kinerja, kompensasi dan *benefit*, manajemen karier, serta manajemen disiplin.



Artinya, *green human resource management* (GHRM) adalah sebuah konsep untuk mengubah pola pikir dan perilaku karyawan menjadi lebih memahami dan menghargai lingkungan dengan cara memasukkan konsep tersebut dalam fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia.

Berbicara tentang manajemen sumber daya manusia, tidak jauh dari kinerja. Menurut Ardansyah & Wasilawati (2014), kinerja adalah kemampuan seseorang dalam melaksanakan tugas yang dibebankan atau yang menjadi tanggung jawabnya. Indikator untuk memperjelas konsep ini adalah kuantitas dan kualitas kerja, keandalan, inisiatif, kerajinan, sikap dan kehadiran. Kinerja sangat penting bagi organisasi karena dianggap sebagai pusat dari individu, tim, serta efektivitas organisasi. Arulrajah, *et al* (2016) membagi kinerja kedalam dua dimensi, yaitu kuantitas kinerja dan kualitas kinerja.

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

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

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

Semua dasar penilaian diatas tidaklah bisa dijalankan dengan baik apabila karyawan tidak memiliki keterampilan yang diperlukan. Begitu pula dengan praktik GHRM yang diterapkan oleh perusahaan. Kemudian muncul pertanyaan apakah semua aspek-aspek tersebut dapat meningkatkan kinerja para karyawan yang ada diperusahaan? Jika benar maka apakah keterlibatan karyawan berperan dalam menentukan signifikan bahkan positif/negatifnya hubungan antar variabel yang ada satu sama lain? Maka, dengan dasar kinerja yang digunakan oleh perusahaan dan teori yang ada peneliti akan menguji hubungan variabel tersebut dengan ketiga variabel yang lainnya, yaitu keterampilan sebagai variabel X_1 , GHRM sebagai variabel X_2 , dan keterlibatan karyawan sebagai variabel Z (mediasi).

PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Keterampilan terhadap Keterlibatan Karyawan

Penelitian oleh Doelger, (2015) dalam penelitiannya menemukan hasil bahwa keterampilan berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan karyawan pada pekerja bisnis di Amerika Serikat. Jha, *et al* (2016) dalam penelitiannya menemukan bahwa keterampilan berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan karyawan pada karyawan profesional di New Delhi, India. Rana (2015), dalam penelitiannya menggunakan Teknik *literature review* mengungkapkan bahwa keterampilan dapat meningkatkan keterlibatan karyawan secara positif dan signifikan.

H₁: Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan pada hubungan keterampilan terhadap keterlibatan karyawan.

GHRM terhadap Keterlibatan Karyawan

Penelitian oleh Aktar, *et al* (2019) menemukan bahwa GHRM berpengaruh positif terhadap keterlibatan karyawan pada karyawan garmen di Bangladesh. Aboramadan (2020) dalam penelitiannya menemukan bahwa GHRM berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan karyawan pada staf pendidikan tinggi di Palestina.

H₂: Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan pada hubungan GHRM terhadap keterlibatan karyawan.

Keterampilan dan GHRM terhadap Keterlibatan Karyawan

Penelitian oleh Ababneh (2021) menemukan bahwa keterampilan dan GHRM berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan karyawan pada karyawan hotel di Yordania. Teori yang pendukung yang digunakan adalah Renwick, *et al* (2015) untuk variabel keterampilan, Appelbaum, *et al* (2000) untuk variabel GHRM, dan Schaufeli *et al*, (2008) untuk variabel keterlibatan karyawan.

H₃: Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan dari keterampilan dan GHRM terhadap keterlibatan karyawan.

Keterampilan terhadap Kinerja

Diamantidis, *et al* (2019) dalam penelitiannya menemukan bahwa keterampilan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pada karyawan dan manajer di Yunani. Penelitian oleh Yun, *et al* (2017) menemukan bahwa keterampilan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pada karyawan R&D di Korea Selatan. Ibrahim, *et al* (2017) dalam penelitiannya menemukan bahwa keterampilan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pada karyawan di Malaysia.

H₄: Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan pada hubungan keterampilan terhadap keterlibatan karyawan.

GHRM terhadap Kinerja

Penelitian oleh Ragas, *et al* (2017) menemukan bahwa GHRM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pada karyawan di Filipina. Gupta (2018) dalam penelitiannya menemukan bahwa GHRM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dengan

dasar BMW dan Fuzzy Topsis. Chuah, *et al* (2021) dalam penelitiannya menemukan bahwa GHRM berpengaruh positif terhadap Kinerja pada staff akademik dan administrasi di Universitas Teknologi MARA, Malaysia.

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

Keterampilan dan GHRM terhadap Kinerja

Review literatur oleh Ren, *et al* (2017) mengindikasikan bahwa keterampilan dan GHRM mempengaruhi kinerja secara positif dan signifikan. Teori pendukung yang digunakan adalah Bode, *et al* (2015), Bowen & Ostroff (2004), Sanders & Yang (2015), serta Wright & Nishii (2007) untuk variabel keterampilan, Renwick, *et al* (2012) untuk variabel GHRM, dan Paille, *et al* (2014) untuk variabel kinerja.

H₆: Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan antara keterampilan GHRM terhadap kinerja.

Keterlibatan Karyawan terhadap Kinerja

Penelitian oleh Tisu, *et al* (2020) menemukan bahwa keterlibatan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan karyawan pada pekerja di Romania. Bhatti, *et al* (2018) dalam penelitiannya menemukan bahwa keterlibatan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pada perawat beserta supervisornya di Pakistan. Penelitian oleh Zabielske, *et al* (2018) menemukan bahwa keterlibatan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pada karyawan yang bekerja disektor keuangan di wilayah Balkan. Dajani (2015) dalam penelitiannya menemukan bahwa keterlibatan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pada karyawan bank di Mesir. Sekhar, *et al* (2017) dalam penelitiannya menemukan bahwa keterlibatan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan karyawan pada karyawan TI di India.

H₇: Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan antara keterlibatan karyawan dan kinerja.

Mediasi Keterlibatan Karyawan pada Keterampilan terhadap Kinerja

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

H₈: Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan dari keterlibatan karyawan pada hubungan variabel keterampilan terhadap kinerja.

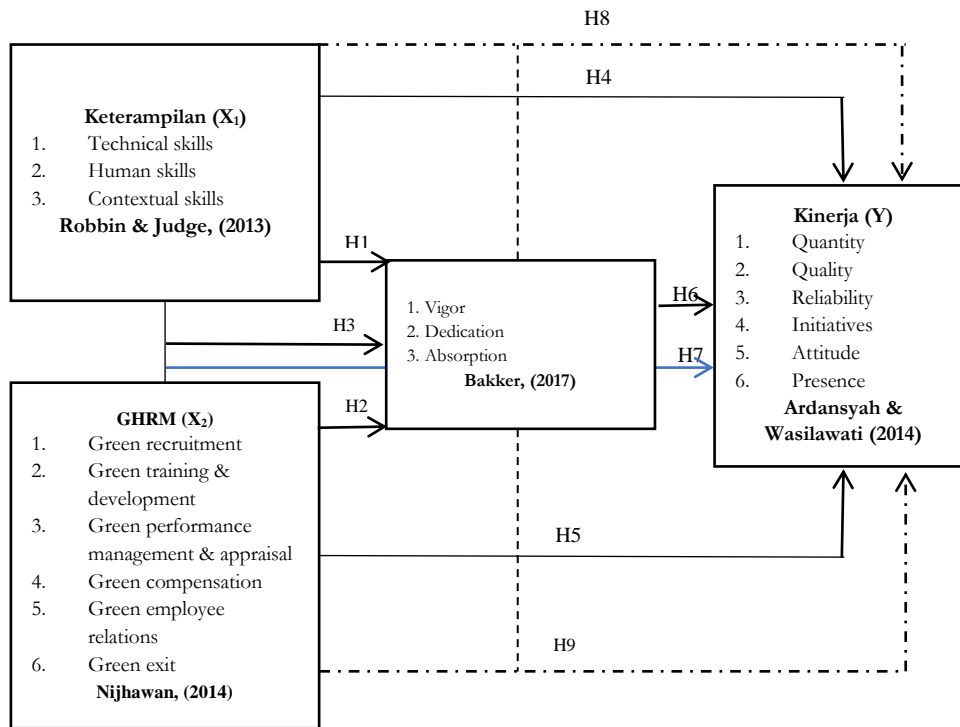
Mediasi Keterlibatan Karyawan pada GHRM terhadap Kinerja

Review literatur oleh Ari, *et al* (2020) mengajukan bahwa pada model yang mereka gagaskan, keterlibatan karyawan menghubungkan/memediasi GHRM terhadap kinerja secara positif. Teori pendukung yang digunakan adalah Yong *et al*, (2019) untuk variabel GHRM, Shcaufeli *et al*, (2006) untuk variabel keterlibatan karyawan, dan Bowling (2007) untuk variabel kinerja.

H₉: Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan dari keterlibatan karyawan pada hubungan GHRM terhadap kinerja.

Kerangka Pikir

Kerangka pikir pada penelitian ini akan menjelaskan terkait pengaruh variabel keterampilan, GHRM, keterlibatan karyawan dan kinerja beserta indikator yang akan digunakan berdasarkan teori dari para ahli yang digunakan pada penelitian terdahulu. Kerangka pikir penelitian dapat dilihat pada Gambar 1 berikut.



Gambar 1. Kerangka Pikir Penelitian

METODE

Pendekatan Penelitian

Creswell (2018) menuturkan bahwa pendekatan kuantitatif merupakan sebuah sarana untuk menguji teori-teori yang sifatnya objektif dengan memeriksa hubungan antar variabel. Variabel-variabel ini bisa diukur, biasanya berupa instrumen-instrumen, sehingga data berangka dapat dianalisis menggunakan prosedur statistik. Kuesioner digunakan sebagai alat pengumpulan data yang dibagikan kepada karyawan PT. Cahaya Perdana Transalam. Sekaran & Bougie (2016) bahwa kuesioner adalah seperangkat formulasi pertanyaan tertulis dimana para responden merekam/mencatat jawaban mereka, biasanya dalam alternatif yang erat pendefinisannya (dengan variabel).

Lokasi Penelitian

Penelitian dilakukan di PT. Cahaya Perdana Transalam yang berlokasi di Jalan K.H. Ahmad Dahlan Kelurahan Tanjung Riau, Kecamatan Sekupang, Kota Batam.

Profil Perusahaan

Bergerak Pengangkutan laut, agen pelayaran & kepengurusan kepabeanaan, *bunkering*, dan layanan logistik. Berlokasi di Jalan K.H. Ahmad Dahlan, Kelurahan Tanjung Riau, Kecamatan Sekupang, Kota Batam. Menerapkan praktik ramah lingkungan, melakukan penilaian kinerja setiap tahunnya, memiliki jumlah karyawan yang cukup untuk diteliti.

Definisi Operasional Variabel Penelitian

Keterampilan (X_1)

Menurut Robbins & Judge (2013) keterampilan adalah kemampuan tertentu yang dimiliki seseorang yang bermanfaat bagi dirinya sendiri ataupun orang-orang disekitarnya, maka tinggi rendahnya keterampilan dapat mempengaruhi pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan.

GHRM (X_2)

GHRM mengacu pada penggunaan inisiatif SDM untuk mempromosikan pemahaman inisiatif SDM yang ramah lingkungan yang menghasilkan efisiensi yang lebih besar, biaya yang lebih rendah dan keterlibatan dan retensi karyawan yang lebih baik yang pada gilirannya membantu organisasi untuk mengurangi jejak karbon karyawan dengan cara seperti pengarsipan elektronik, pengumpulan mobil, berbagi pekerjaan, telekonferensi dan wawancara virtual, daur ulang, telekomunikasi, pelatihan online, dan lain-lain. Tinggi rendahnya praktik *GHRM* yang diterapkan perusahaan akan mempengaruhi focus karyawan dalam bekerja yang pada akhirnya berdampak pada perusahaan.

Keterlibatan Karyawan (Z)

Menurut Bakker & Demereuti (2017) keterlibatan karyawan adalah kondisi pikiran yang positif, memuaskan, dan terkait dengan pekerjaan yang ditandai dengan semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan penyerapan (*absorption*). Tinggi ataupun rendahnya tingkat keterlibatan karyawan akan menyebabkan baik atau tidak baiknya pekerjaan yang dilakukan, yang berdampak pada kinerja karyawan itu sendiri dan perusahaannya.

Kinerja (Y)

Menurut Ardansyah & Wasilawati (2014) kinerja adalah kemampuan seseorang dalam melaksanakan tugas yang dibebankan atau yang menjadi tanggung jawabnya. Tinggi ataupun rendahnya kinerja seorang karyawan, akan mempengaruhi perusahaan dalam mencapai visi dan misi mereka kedepannya.

Uji Instrumen Penelitian

Uji Validitas

Dalam penelitian ini uji validitas dilakukan berdasarkan item atau variabel dari keterampilan, *GHRM*, keterlibatan karyawan, dan kinerja. Data yang diambil dari 57 responden yang diolah menggunakan SPSS 25. Item pernyataan setiap variabel akan diuji berdasarkan perbandingan antara r_{hitung} dan r_{tabel} (0.2609) dengan menggunakan tingkat signifikansi 5

persen (0.05). Item pernyataan dinyatakan valid apabila rhitung lebih besar dari rtabel (rhitung > rtabel). Demikian juga sebaliknya apabila rhitung lebih kecil dari rtabel (rhitung < rtabel) maka dianggap tidak valid. Seluruh *item* dinyatakan valid karena semuanya memiliki besaran r_{hitung} yang lebih dari 0.2609.

Uji Reliabilitas

Pengujian reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan metode *alpha cronbach*. Apabila nilai *alpha cronbach* lebih besar dari 0.6 maka jawaban dari para responden pada kuesioner sebagai alat pengukur dinyatakan reliabel. Begitupun sebaliknya, apabila nilai *alpha cronbach* lebih kecil dari 0.6 maka jawaban dari para responden pada kuesioner sebagai alat pengukur dinyatakan tidak reliabel. Dari perhitungan kemudian diperoleh nilai *alpha cronbach* dari semua variabel penelitian menunjukkan lebih besar dari 0.6 sehingga semua variabel dinyatakan reliabel. Sehingga instrumen penelitian ini layak digunakan dalam penelitian.

Metode Analisis Data

Uji Asumsi Klasik

Uji Normalitas

Menurut Ghozali (2016) uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal, bila asumsi ini dilanggar maka uji statistik menjadi tidak valid untuk jumlah sampel kecil. Berdasarkan hasil analisis menunjukkan *Asymp. Sig. (2-tailed)* yang menunjukkan nilai signifikan 0,052. Dari hasil tersebut diketahui bahwa menggunakan data yang berdistribusi normal dikarenakan nilai signifikan yang dihasilkan tersebut lebih besar dari 0,05.

Uji Heterokedastisitas

Ghozali (2016), menerangkan bahwa uji heterokedastisitas berfungsi untuk mengukur apakah dalam model regresi yang digunakan dalam penelitian terjadi ketidaksamaan *variance* dari resual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika nilai *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut homokedastisitas dan jika berbeda disebut heterokedastisitas. Jika, angka signifikansi dari hasil uji residual tersebut lebih besar daripada 0,05, atau lebih besar daripada 5%, maka tidak terjadi heterokedastisitas. Berdasarkan hasil analisis, diketahui bahwa nilai signifikansi menunjukkan nilai lebih dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi gejala heterokedastisitas pada model regresi.

Uji Multikolinearitas

Menurut Ghozali (2016), uji multikolinearitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Dibuktikan dengan nilai tolerance $\geq 0,10$ atau nilai VIF yang kurang dari atau sama dengan 10. Berdasarkan uji multikolinearitas didapatkan hasil VIF variabel keteampilan (X_1) sebesar 0,705, *GHRM* (X_2) sebesar 0,971, dan kinerja (Z) sebesar 0,741 dengan seluruh nilai VIF variabel kurang dari 10. Maka dapat disimpulkan bahwa semua variabel bebas memiliki hubungan satu sama lainnya.

Analisis Regresi Linear Sederhana dan Berganda

Menurut Siregar (2013) regresi linear berganda adalah pengembangan dari regresi linear sederhana, yaitu sama-sama alat yang dapat digunakan untuk memprediksi permintaan di masa yang akan datang berdasarkan data masa lalu atau untuk mengetahui pengaruh satu atau lebih variabel bebas (independen) terhadap satu variabel terikat (dependen). Persamaan regresi yang digunakan adalah sebagai berikut.

Koefisien Determinasi (R^2)

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

Uji Regresi Model I (Keterlibatan Karyawan)

Analisis regresi model I digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh dari variabel keterampilan dan *GHRM* terhadap keterlibatan karyawan. Persamaan regresi linier yang digunakan sebagai berikut: Persamaan: $Z = a + b_1X_1 + b_2X_2$. Keterangan; Z = Keterlibatan Karyawan; X_1 = Keterampilan; X_2 = *GHRM*; b_1 = Koefisien Regresi X_1 ; b_2 = Koefisien Regresi X_2 .

Uji Regresi Model II (Kinerja)

Analisis regresi model II digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh dari variabel keterampilan dan *GHRM* terhadap kinerja. Persamaan regresi linier yang digunakan sebagai berikut: Persamaan: $Y = a + b_1X_1 + b_2X_2$. Keterangan: Y = Kinerja; X_1 = Keterampilan; X_2 = *GHRM*; b_1 = Koefisien Regresi X_1 ; b_2 = Koefisien Regresi X_2 .

Uji Regresi Sederhana

Analisis regresi model sederhana digunakan untuk mengetahui pentingnya langsung dari variabel keterlibatan karyawan terhadap kinerja. Persamaan regresi linier yang digunakan sebagai berikut: $Y = a + b_1Z$. Keterangan: Y = Kinerja; Z = Keterlibatan Karyawan; b_1 = Koefisien Regresi Z .

Uji Hipotesis

Uji Signifikan Parameter Individu (Uji t)

Ghozali (2016) mendefinisikan bahwa uji t dasarnya memastikan seberapa besar pengaruh variabel independen secara individu dalam menjelaskan variabel dependen. Pengujian dilaksanakan dengan menggunakan tingkat signifikansi 0,05 ($\alpha=5\%$).

Uji Signifikansi Simultan (Uji F)

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

Analisis Jalur

Dikutip dari Ghazali (2016) bahwasannya untuk memverifikasi pengaruh dari variabel *intervening* digunakan metode analisis jalur. Analisis jalur adalah pengembangan dari analisis regresi linear berganda, atau penggunaan analisis regresi yang dipakai untuk memperkirakan apakah ada hubungan sebab akibat antar variabel yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori, yang kemudian dilanjutkan dengan uji Sobel. Uji Sobel ialah pengujian hipotesis mediasi atau *intervening* dengan prosedur yang dikembangkan oleh Sobel.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Analisis Deskriptif Karakteristik Responden

Dari 57 orang responden penelitian diketahui bahwa responden yang paling dominan berjenis kelamin laki-laki yaitu sebanyak 33 orang, usia yang dominan kurang dari 25 tahun yaitu sebanyak 20 orang, pendidikan terakhir paling dominan yaitu sarjana S1 sebanyak 27 orang, jabatan paling dominan yaitu staff/pelaksana sebanyak 23 orang, dan lama bekerja paling dominan yaitu 1-3 tahun sebanyak 24 orang.

Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Pada variabel keterampilan, respon penilaian pada variabel keterampilan (X_1) memiliki skor rata-rata sebesar 4,16 yang berada dalam interval (3.43 - 4.23) yang berada pada kategori tinggi. Kemudian selanjutnya respon penilaian pada variabel *GHRM* (X_2) memiliki skor rata-rata sebesar 3,48 yang berada dalam interval (3.43 - 4.23) yang berada pada kategori tinggi. Respon penilaian pada variabel keterlibatan karyawan (Z) memiliki skor rata-rata sebesar 4,06 yang berada dalam interval (3.43 - 4.23) yang berada pada kategori tinggi. Respon penilaian pada variabel kinerja (Y) memiliki skor rata-rata sebesar 4,23 yang berada dalam interval (3.43 - 4.23) yang berada pada kategori tinggi. Sehingga dengan begitu respon karyawan terhadap empat variabel di atas tergolong tinggi.

Analisis Regresi Linear dan Berganda

Koefisien Regresi

Regresi Model I (Keterlibatan Karyawan)

Besarnya nilai *adjusted r square* yang diperoleh sebesar 0,232. Hal ini dapat diartikan bahwa 23,2 persen keterlibatan karyawan dapat dijelaskan oleh variabel keterampilan (X_1) dan *GHRM* (X_2). Sedangkan sisanya sebesar 76,8 persen dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan ke dalam model penelitian ini.

Regresi Model II (Kinerja)

Besarnya nilai *adjusted r square* yang diperoleh sebesar 0,133. Hal ini dapat diartikan bahwa 13,3 persen kinerja dapat dijelaskan oleh variabel keterampilan (X_1) dan *GHRM* (X_2). Sedangkan sisanya sebesar 86,7 persen dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan ke dalam model penelitian ini.

Regresi Sederhana

Besarnya nilai *adjusted r square* yang diperoleh sebesar 0,556. Hal ini dapat diartikan bahwa 55,6 persen kinerja(Y) dapat dijelaskan oleh variabel keterlibatan karyawan (Z) Sedangkan sisanya sebesar 44,4 persen dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan ke dalam model penelitian ini.

Analisis Regresi Model I (Keterlibatan Karyawan)

Persamaan regresi linear yang digunakan adalah sebagai berikut: $Z = 2,384 + 0,386X_1 + 0,034X_2 + \varepsilon$

Tabel 1. Hasil Uji Regresi Linear Berganda Keterampilan dan GHRM terhadap Kinerja

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	2.384	.396		6.025	.000
1 Keterampilan	.386	.100	.479	3.879	.000
GHRM	.034	.053	.080	.646	.521

a. Dependent Variable: Keterlibatan Karyawan

Sumber: Data primer diolah (2022)

Pada regresi model I persamaan regresinya yaitu $Z = 2,384 + 0,386X_1 + 0,034X_2 + \varepsilon$. Keterampilan (X_1) mempunyai koefisien regresi positif yaitu sebesar 0,386 yang berarti keterampilan memiliki hubungan positif dengan keterlibatan karyawan (Z), dengan angka signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$ dinyatakan hubungannya signifikan yang artinya keterampilan memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap keterlibatan karyawan, maka H1 terbukti. Pada variabel GHRM (X_2) mempunyai koefisien regresi yang positif sebesar 0,034 yang berarti GHRM memiliki hubungan positif dengan keterlibatan karyawan serta angka signifikansi $0,521 > 0,05$ tidak signifikan yang artinya GHRM memiliki hubungan yang positif namun tidak signifikan terhadap keterlibatan karyawan, maka H2 tidak terbukti.

Uji F

Hasil dari Uji F menunjukkan nilai F yang positif sebesar 9,357 dengan signifikansi $0,008 < 0,05$ yang artinya keterampilan dan GHRM berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan karyawan, maka H3 terbukti.

Tabel 2. Hasil Uji F Variabel Keterampilan dan GHRM terhadap Keterlibatan Karyawan

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.194	2	1.097	9.457	.000 ^b
	Residual	6.265	55	.116		
	Total	8.459	57			

a. Dependent Variable: Keterlibatan Karyawan

b. Predictors: (Constant), Keterampilan, GHRM

Sumber: Data primer diolah (2022)

Analisi Regresi Model II (Kinerja)

Persamaan regresi linear yang digunakan adalah sebagai berikut:

$$Y = 2.941 + 0.293X_1 + 0.023X_2 + \varepsilon$$

Tabel 3. Hasil Uji Regresi Linear Berganda Keterampilan dan *GHRM* terhadap Kinerja

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

a. *Dependent Variable:* Kinerja

Sumber: Data primer diolah (2022)

Pada regresi model II persamaan regresinya yaitu $Y = 2,941 + 0,293X_1 + 0,023X_2 + \varepsilon$. Keterampilan (X_1) mempunyai koefisien regresi positif yaitu sebesar 0,293 yang berarti keterampilan memiliki hubungan positif dengan kinerja (Y), dengan angka signifikansi sebesar $0.005 < 0.05$ dinyatakan hubungannya signifikan yang artinya keterampilan memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap kinerja, maka H_4 terbukti. Pada variabel *GHRM* (X_2) mempunyai koefisien regresi yang positif sebesar 0,023 yang berarti *GHRM* memiliki hubungan positif dengan kinerja serta angka signifikansi $0.675 > 0.05$ yang tidak signifikan artinya *GHRM* memiliki hubungan yang positif namun tidak signifikan terhadap kinerja, maka H_5 tidak terbukti.

Uji F

Hasil dari Uji F menunjukkan nilai F yang positif sebesar 5,307 dengan signifikansi $0.008 < 0.05$ yang artinya keterampilan dan *GHRM* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, maka H_6 terbukti.

Tabel 4. Hasil Uji F Variabel Keterampilan dan *GHRM* terhadap Kinerja

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	1.238	2	.619	5.307	.008 ^b
Residual	6.300	55	.117		
Total	7.539	57			

a. *Dependent Variable:* Kinerja

b. *Predictors:* (Constant), Keterampilan, *GHRM*

Sumber: Data primer diolah (2022)

Regresi Linear Sederhana

Persamaan regresi linear sederhana yang digunakan adalah $Y = 1.322 + 0.709Z + \varepsilon$.

Tabel 5. Hasil Uji Regresi Linear Sederhana Keterlibatan Karyawan terhadap Kinerja

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

a. *Dependent Variable:* Kinerja

Sumber: Data primer diolah (2022)

Pada regresi sederhana keterlibatan karyawan terhadap kinerja menunjukkan persamaan regresi yaitu $Y = 1,322 + 0,709Z + \varepsilon$. Keterlibatan karyawan (Z) mempunyai koefisien regresi positif yaitu sebesar 0,709 yang berarti keterlibatan memiliki hubungan positif dengan kinerja (Y) serta memiliki nilai signifikansi $0.000 < 0.05$ yang artinya keterlibatan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, maka H_7 terbukti.

Uji Sobel

Uji sobel digunakan untuk menguji pengaruh mediasi variabel keterlibatan karyawan pada kedua hubungan antar variabel.

Uji Pengaruh Keterlibatan Karyawan pada Hubungan Keterampilan terhadap Kinerja

Koefisien jalur dihitung dengan membuat dua persamaan struktural yaitu persamaan regresi yang menunjukkan hubungan yang dihipotesiskan: $Z = a + bX_1$ dan $Y = a + bX^1 + bZ$. Berikut adalah hasil persamaan regresi pertama:

Tabel 6. Hasil Analisis Regresi Linear Sederhana Keterampilan terhadap Keterlibatan Karyawan

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

a. *Dependent Variable:* Keterlibatan Karyawan

Sumber: Data primer diolah (2022)

Berdasarkan Tabel 6 dapat diketahui bahwa keterampilan menunjukkan nilai *unstandardized* sebesar 0.407 yang merupakan nilai *path* atau jalur P_2 (a). Berikut adalah hasil persamaan regresi kedua:

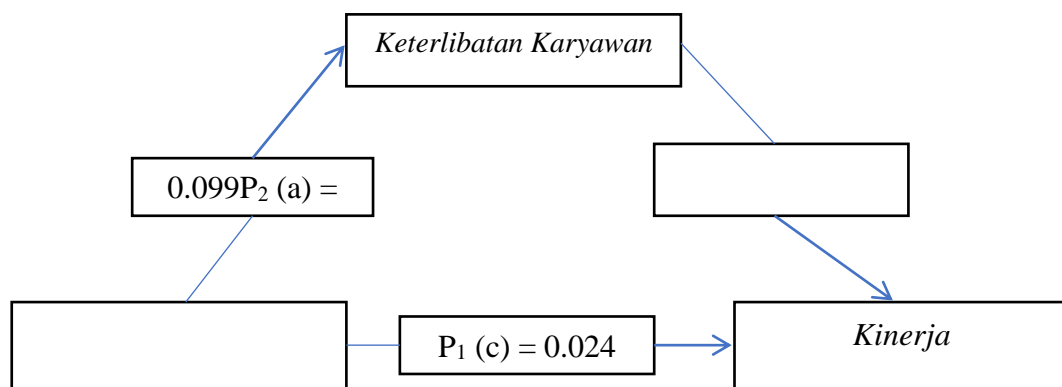
Tabel 7. Hasil Analisis Regresi Keterampilan dan Keterlibatan Karyawan terhadap Kinerja

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

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber: Data primer diolah (2022)

Berdasarkan tabel 7 dapat diketahui bahwa nilai *unstandardized beta* keterampilan sebesar 0,024 yang merupakan nilai *path* atau jalur P₁ (c). Berikutnya, diketahui bahwa nilai *unstandardized beta* keterlibatan karyawan sebesar 0,694 yang merupakan nilai *path* atau nilai jalur P₃(b), dan *standard error* keterlibatan sebesar 0,098 karyawan sebagai *sb*. Berikut adalah analisis jalur yang diperoleh dari persamaan pertama:



Gambar 2. Analisis Jalur hubungan Keterampilan dan Keterlibatan Karyawan terhadap Kinerja

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

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

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

$$Sab = 0.077$$

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

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

Berdasarkan perolehan nilai t_{hitung} yaitu sebesar 3,67 dimana lebih besar dari t_{tabel} dengan tingkat signifikansi 0,05 yaitu sebesar 2,004, maka dapat disimpulkan bahwa koefisien mediasi 0,2825 signifikan dan berarti ada pengaruh mediasi keterlibatan karyawan dalam memediasi hubungan keterampilan terhadap kinerja.

Uji Pengaruh Keterlibatan Karyawan dalam Memediasi Hubungan *GHRM* terhadap Kinerja

Koefisien jalur dihitung dengan membuat dua persamaan struktural yaitu persamaan regresi yang menunjukkan hubungan yang dihipotesiskan: $Z = a + bX_1$ dan $Y = a + bX^1 + bZ$. Berikut adalah hasil persamaan regresi pertama:

Tabel 8. Hasil Persamaan Regresi Linear Sederhana *GHRM* terhadap Keterlibatan Karyawan

Coefficients^a

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

a. *Dependent Variable:* Keterlibatan Karyawan

Sumber: Data primer diolah (2022)

Berdasarkan tabel 8 dapat diketahui bahwa *GHRM* menunjukkan nilai *unstandardized beta* sebesar 0,099 yang merupakan nilai *path* atau jalur P₂ (a). Berikut adalah hasil persamaan regresi kedua:

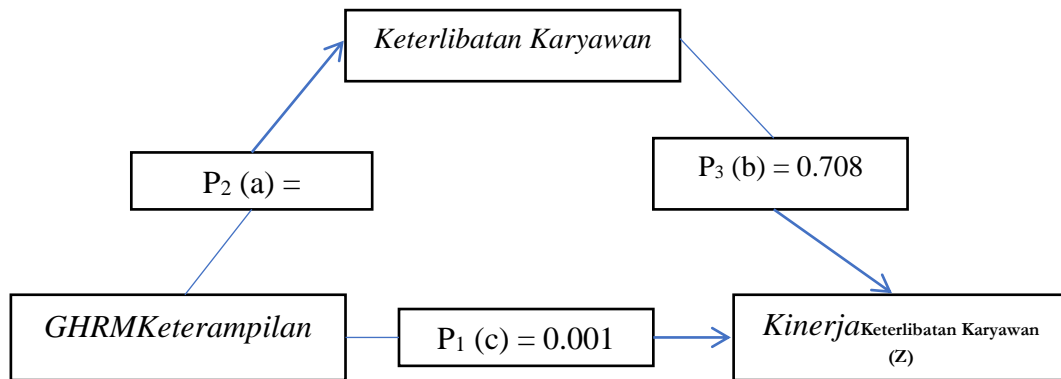
Tabel 9. Hasil Persamaan Regresi Linear Berganda *GHRM* dan Keterlibatan Karyawan terhadap Kinerja

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

a. *Dependent Variable:* Kinerja

Sumber: Data primer diolah (2022)

Berdasarkan Tabel 9 dapat diketahui bahwa nilai *unstandardized beta GHRM* sebesar 0,001 yang merupakan nilai *path* atau jalur P₁ (c). Berikutnya, diketahui bahwa nilai *unstandardized beta* keterlibatan karyawan sebesar 0,708 yang merupakan nilai *path* atau nilai jalur P₃(b), dan *standard error* keterlibatan karyawan sebesar 0,087 sebagai *sb*. Maka analisis jalurnya adalah sebagai berikut.



Gambar 3. Analisis Jalur Hubungan Keterampilan dan Keterlibatan Karyawan terhadap Kinerja

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

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

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

$$Sab = 0.047$$

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

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

Berdasarkan perolehan nilai t_{hitung} yaitu sebesar 1,69 dimana lebih kecil dari t_{tabel} dengan tingkat signifikansi 0,05 yaitu sebesar 2,004, maka dapat disimpulkan bahwa koefisien mediasi 0,0701 tidak signifikan dan berarti tidak ada pengaruh mediasi keterlibatan karyawan dalam memediasi hubungan keterampilan terhadap kinerja. Keterangan:

1. Keterlibatan karyawan dapat memediasi hubungan variabel keterampilan terhadap kinerja. Dibuktikan berdasar perolehan nilai t_{hitung} yaitu sebesar 3,67 dimana lebih besar dari t_{tabel} dengan tingkat signifikansi 0,05 yaitu sebesar 2,004, maka dapat disimpulkan bahwa koefisien mediasi 0,2825 signifikan dan berarti ada pengaruh mediasi dari keterlibatan karyawan dalam memediasi hubungan keterampilan terhadap kinerja. Hal ini membuktikan hipotesis ke delapan yang berbunyi “*Diduga ada pengaruh mediasi yang positif dan signifikan dari keterlibatan karyawan pada hubungan variabel keterampilan terhadap kinerja*” yang artinya H8 terbukti.
2. Keterlibatan karyawan tidak dapat memediasi hubungan variabel GHRM terhadap kinerja. Dibuktikan berdasarkan perolehan nilai t_{hitung} yaitu sebesar 1,69 dimana lebih kecil dari t_{tabel} dengan tingkat signifikansi 0,05 yaitu sebesar 2,004, maka dapat disimpulkan bahwa koefisien mediasi 0,0701 tidak signifikan dan tidak ada pengaruh mediasi keterlibatan karyawan dalam memediasi hubungan GHRM terhadap kinerja. Hal ini menepis hipotesis ke sembilan yang berbunyi “*Diduga ada pengaruh mediasi dari keterlibatan karyawan pada hubungan green human resource management terhadap kinerja*” yang artinya H9 tidak terbukti.

KETERBATASAN PENELITIAN

Variabel yang digunakan sangat terbatas, dimana penelitian ini hanya menggunakan 2 variabel independen, yaitu keterampilan dan *Green Human Resource Management*, 1 variabel dependen yaitu kinerja, dan 1 variabel mediasi, yaitu keterlibatan karyawan. Berarti penelitian ini hanya mencakup pengetahuan tertentu dengan variabel yang spesifik, tidak semua variabel-variabel yang dapat mempengaruhi kinerja.

Objek dan subjek penelitian yang terbatas, dimana penelitian ini hanya dilakukan di PT. Cahaya Perdana Transalam dengan jumlah responden penelitian sebanyak 57 orang. Berarti penelitian yang dilakukan belum tentu mendapatkan hasil yang sama jika dilakukan pada objek dan subjek yang berbeda, dengan sample yang lebih luas pula.

Teori dan jurnal yang terbatas, dimana saat penelitian ini dilakukan, hanya ada beberapa teori dan jurnal terbaru yang bisa digunakan sesuai dengan variabel penelitian yang diteliti. Terutama pada variabel *Green Human Resource Management*, yang rata-rata merekomendasikan model penelitian yang diajukan oleh para peneliti terdahulu serta tinjauan pustaka yang berlaku pada konteks tertentu.

IMPLIKASI MANAJERIAL

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan yang telah dilakukan, berikut adalah saran yang dapat diterapkan pada PT. Cahaya Perdana Transalam. Perusahaan harus benar-benar memperhatikan segala aspek dari keterampilan yang dimiliki karyawan sebelum dan saat bekerja di perusahaan, terutama pada aspek *technical skills* sebagai indikator pendukung utama, serta berusaha meningkatkan aspek-aspek yang rendah seperti *human skills* dan *conceptual skills* yang dimiliki calon karyawan dan karyawan yang telah bekerja di perusahaan.

Perusahaan harus benar-benar memperhatikan aspek-aspek yang terdapat dalam keterlibatan karyawan, terutama pada aspek *vigor* dan *dedication* sebagai faktor pendukung utama, dan lebih meningkatkan aspek *absorption* sebagai aspek yang dinilai paling rendah dari keduanya. Perusahaan harus meningkatkan seluruh aspek/indikator keterampilan dan keterlibatan karyawan demi mencapai kinerja yang optimal. Perusahaan harus meningkatkan aspek *green recruitment*, *green training & development*, serta *green performance & appraisal* sebagai faktor pendukung utama, namun juga harus meningkatkan aspek *green compensation*, *green employee relations*, dan *green exit* sebagai aspek yang dinilai lebih rendah masih dapat ditingkatkan lebih baik demi mencapai kinerja yang optimal.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan diatas, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan dari hasil penelitian ini. Keterampilan berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan karyawan. *Green human resource management* berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap keterlibatan karyawan. Keterampilan dan *green human resource management* berpengaruh positif terhadap keterlibatan karyawan.

Keterampilan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. *Green human resource management* berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja. Keterampilan dan *green human resource management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Keterlibatan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Keterlibatan karyawan dapat memediasi hubungan antara keterampilan terhadap kinerja. Keterlibatan karyawan tidak dapat memediasi hubungan antara *green human resource management* terhadap kinerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Ababneh, O.M. (2021) "How do green HRM practices affect employees' green behaviors? the role of employee engagement and personality attributes," *Journal of Environmental Planning and Management*, 64(7), pp. 1204–1226. Available at: <https://doi.org/10.1080/09640568.2020.1814708>.
- Aktar, A. & Islam, Y. (2019) "Green Human Resource Management Practices and employee engagement: Empirical evidence from RMG sector in Bangladesh," *SSRN Electronic Journal* [Preprint]. Available at: <https://doi.org/10.2139/ssrn.3363860>.
- Appelbaum, E., Bailey T., Berg, P., & Kalleberg A.L. (2000) "Manufacturing Advantage: Why High-Performance Work Systems Pay off by Eileen," *Academy Management Review*, 26(3), pp. 459-462 .<https://www.jstor.org/stable/259189?origin=JSTOR-pdf>.
- Ardansyah & Wasilawati. (2014) "Pengawasan, Disiplin Kerja, Dan Kinerja Pegawai," *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 16(2). Available at: <https://doi.org/10.9744/jmk.16.2.153-162>.
- Ari, E. *et al.* (2020) "A conceptual model for Green Human Resource Management: Indicators, differential pathways, and multiple pro-environmental outcomes," *Sustainability*, 12(17), p. 7089. Available at: <https://doi.org/10.3390/su12177089>.
- Arulrajah, A.A., Opatha, H.H. and Nawaratne, N.N. (2016) "Employee green performance of job: A systematic attempt towards measurement," *Sri Lankan Journal of Human Resource Management*, 6(1), p. 37. Available at: <https://doi.org/10.4038/sljhrm.v6i1.5631>.
- Bakker, A.B. (2017) "Strategic and proactive approaches to work engagement," *Organizational Dynamics*, 46(2), pp. 67–75. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.04.002>.
- Bhatti, M.A., Mat, N. & Juhari, A.S. (2018) "Effects of job resources factors on nurses job performance (mediating role of work engagement)," *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 31(8), pp. 1000–1013. Available at: <https://doi.org/10.1108/ijhcqa-07-2017-0129>.
- Bode, C., Singh, J. & Rogan, M. (2015) "Corporate Social Initiatives and employee retention," *Organization Science*, 26(6), pp. 1702–1720. Available at: <https://doi.org/10.1287/orsc.2015.1006>.
- Bowen, D.E. & Ostroff, C. (2004) "Understanding HRM–firm performance linkages: The role of the 'strength' of the HRM system," *Academy of Management Review*, 29(2), pp. 203–221. Available at: <https://doi.org/10.5465/amr.2004.12736076>.
- Bowling, N.A. (2007) "Is the job satisfaction–job performance relationship spurious? A meta-analytic examination," *Journal of Vocational Behavior*, 71(2), pp. 167–185. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2007.04.007>.
- Chuah, S.C., Mohammad, I.D., Kamaruddin, J.N.B., Noh, N.M. (2021) "Impact of green human resource management practices towards green lifestyle and performance," *Global Business and Management Research: An International Journal*, 13(4), pp. 13-23.

- Chunthasiri, Y (2020) “Characteristics of talent and talent utilization effect on employee engagement and performance in the seafood processing industry in southern Thailand: mixed methods research (Doctoral dissertation),” *Srinakharinwirot University*. Dspace: <http://ir-ithesis.swu.ac.th/dspace/handle/123456789/797>
- Chunthasiri, Y., Intarakamhang, U., Kongprasert, N., Carr, S. C. & Young-Hauser, A. M. (2021) “Causal Model of Talent Utilization, Engagement and Performance among Employees in the Seafood Processing Industry”, *The Journal of Behavioral Science*, 16(3), pp. 109–122. Available at: <https://so06.tci-thaijo.org/index.php/IJBS/article/view/251644>
- Creswell, J.W. & Creswell, J.D. (2018) “The Selection of a Research Approach,” in *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. 5th edn. Thousand Oaks, CA, California: SAGE Publications, Inc.
- Dajani, M.A.Z. (2015) “The impact of employee engagement on Kinerja and organizational commitment in the Egyptian banking sector,” *Journal of Business and Management Science*, 3(5), pp. 138-147, doi: 10.12691/jbms-3-5-1
- Diamantidis, A.D. & Chatzoglou, P. (2019) “Factors affecting employee performance: An empirical approach,” *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(1), pp. 171–193. Available at: <https://doi.org/10.1108/ijppm-01-2018-0012>.
- Doelger, B. (2015) “Effects of the corporate universities on acquired skills and employee engagement,” *Dowling College, School of Education, Departement of Educational Administration, Leadership and Technology*.
- Ghozali, I. (2016) *Aplikasi analisis multivariate Dengan program IBM SPSS 23*. 8th edn. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gupta, H. (2018) “Assessing organizations performance on the basis of GHRM practices using BWM and fuzzy topsis,” *Journal of Environmental Management*, 226, pp. 201–216. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2018.08.005>.
- Ibrahim, R., Boerhannoeddin, A. & Bakare, K.K. (2017) “The effect of Soft Skills and training methodology on employee performance,” *European Journal of Training and Development*, 41(4), pp. 388–406. Available at: <https://doi.org/10.1108/ejtd-08-2016-0066>.
- Jha, B. and Kumar, A. (2016) “Employee Engagement: A Strategic Tool to Enhance Performance,” *Journal for Contemporary Research in Management*, 3, pp. 21–29.
- Nawangsari, L.C. & Sutawidjaya, A.H. (2019) “How the Green Human Resources Management (GHRM) process can be adopted for the organization business?,” *Proceedings of the 1st International Conference on Economics, Business, Entrepreneurship, and Finance (ICEBEF 2018)* [Preprint]. Available at: <https://doi.org/10.2991/icebef-18.2019.100>.
- O'Donnel, M. & O'Brien, J. (2000) “Performance-based pay in the Australian Public Service,” *Review of Public Personnel Administration*, 20(2), pp. 20–34. Available at: <https://doi.org/10.1177/0734371x0002000203>.

- Opatha, H.H. & Arulrajah, A.A. (2014) "Green Human Resource Management: Simplified general reflections," *International Business Research*, 7(8), pp. 101-112. Available at: <https://doi.org/10.5539/ibr.v7n8p101>.
- Opatha, H.H.D.N.P. (2015) *Organizational Behavior: The Human Side of Work*. Colombo: Department of Human Resource Management Faculty of Management Studies and Commerce University of Sri Jayewardenepura Nugegoda.
- Ragas, S.F. et al. (2017) "Green lifestyle moderates GHRM's impact on job performance," *International Journal of Productivity and Performance Management*, 66(7), pp. 857–872. Available at: <https://doi.org/10.1108/ijppm-04-2016-0076>.
- Rana, S. (2015) "High-involvement work practices and employee engagement," *Human Resource Development International*, 18(3), pp. 308-316. doi: 10.1080/13678868.2014.1003698
- Ren, S., Tang, G. & E. Jackson, S. (2017) "Green Human Resource Management Research in Emergence: A review and Future Directions," *Asia Pacific Journal of Management*, 35(3), pp. 769–803. Available at: <https://doi.org/10.1007/s10490-017-9532-1>.
- Renwick, D.W.S. et al. (2015) "Contemporary developments in Green (environmental) HRM scholarship," *The International Journal of Human Resource Management*, 27(2), pp. 114–128. Available at: <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1105844>.
- Renwick, D.W.S., Redman, T. & Maguire, S. (2012) "Green Human Resource Management: A review and research agenda*," *International Journal of Management Reviews*, 15(1), pp. 1–14. Available at: <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00328.x>.
- Robbins, S.P. & Judge, T. (2013) *Organizational behavior*. 15th edn. Harlow, Essex: Pearson Education Limited.
- Sanders, K. & Yang, H. (2015) "The HRM Process Approach: The influence of employees' attribution to explain the HRM-performance relationship," *Human Resource Management*, 55(2), pp. 201–217. Available at: <https://doi.org/10.1002/hrm.21661>.
- Schaufeli, W.B., Taris, T.W. & van Rhenen, W. (2008) "Workaholism, Burnout, and work engagement: Three of a kind or three different kinds of employee well-being?," *Applied Psychology*, 57(2), pp. 173–203. Available at: <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2007.00285.x>.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016) *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach*. 7th Edition. West Sussex: Wiley & Sons.
- Sekhar, C., Patwardhan, M. & Vyas, V. (2017) "Linking work engagement to job performance through Flexible Human Resource Management," *Advances in Developing Human Resources*, 20(1), pp. 72–87. Available at: <https://doi.org/10.1177/1523422317743250>.
- Siregar, Sofyan. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif dilengkapi dengan Perbandingan Perbitungan Manual & SPSS*. Kencana. Rawamangun, Jakarta.
- Tisu, L. et al. (2020) "Personality characteristics, job performance and Mental Health: The mediating role of work engagement," *Personality and Individual Differences*, 153, p. 109644. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.paid.2019.109644>.

- Wright, P. & Nishii, L.H. (2006) *Strategic HRM and Organizational Behavior: Integrating Multiple Levels of Analysis*, Corner Center for Advanced Human Resource Studies. hr Spectrum. Available at: https://www.researchgate.net/publication/37149680_Strategic_HRM_and_Organizational_Behavior_Integrating_Multiple_Levels_of_Analysis (Accessed: June 2021).
- Yong, J.Y., Yusliza, M.-Y. & Fawehinmi, O.O. (2019) “Green Human Resource Management,” *Benchmarking: An International Journal*, 27(7), pp. 2005–2027. Available at: <https://doi.org/10.1108/bij-12-2018-0438>.
- Yun, Y.-J. and Lee, K.-J. (2017) “Social skills as a moderator between R&D personnel’s knowledge sharing and job performance,” *Journal of Managerial Psychology*, 32(5), pp. 387–400. Available at: <https://doi.org/10.1108/jmp-05-2016-0156>.
- Zabielske, L.J., Urbanaviciute, I. & Rekasiute Balsiene, R. (2018) “From psychosocial working environment to good performance: The role of work engagement,” *Baltic Journal of Management*, 13(2), pp. 236–249. Available at: <https://doi.org/10.1108/bjm-10-2017-0317>.
- Zientara, P. & Zamojska, A. (2016) “Green organizational climates and employee pro-environmental behaviour in the hotel industry,” *Journal of Sustainable Tourism*, 26(7), pp. 1142–1159. Available at: <https://doi.org/10.1080/09669582.2016.1206554>.