



**PENGARUH IMPLEMENTASI MANAJEMEN SUMBER DAYA  
MANUSIA RAMAH LINGKUNGAN PADA KINERJA DENGAN  
MENGUNAKAN PERILAKU HIDUP RAMAH LINGKUNGAN  
SEBAGAI VARIABEL MODERASI**

**(Studi Pada Dosen Universitas Negeri Semarang)**

**SKRIPSI**

**Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi  
Pada Universitas Negeri Semarang**

**Oleh**

**Jauhar Alfani**

**NIM 7311415142**

**JURUSAN MANAJEMEN**

**FAKULTAS EKONOMI**

**UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG**

**2020**

### PERSETUJUAN PEMBIMBING

Skripsi ini telah disetujui oleh pembimbing untuk diajukan ke sidang panitia ujian skripsi pada :

Hari : *Jum'at*

Tanggal : *27 Desember 2019*

Menegetahui,

Ketua Jurusan Manajemen

Pembimbing



Dorojatun Prihandono, S.E., M.M., Ph.D.

NIP. 197311092005011001

A handwritten signature in black ink, consisting of a large, stylized initial 'A' followed by a series of connected loops and a horizontal stroke at the end.

Anindya Ardiansari S.E., M.M.

NIP. 198407232008122004

## PENGESAHAN KELULUSAN

Skripsi ini telah dipertahankan di depan Sidang Panitia Ujian Skripsi Fakultas Ekonomi

Universitas Negeri Semarang pada :

Hari : Kamis

Tanggal : 9 Januari 2020

Penguji I



Dr. Ketut Sudarma, M.M

NIP. 195211152018021325

Penguji II



Desti Ranihusna, S.E., M.M.

NIP. 198408272014042002

Penguji III



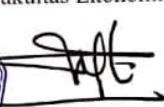
Anindya Arliansari, S.E., M.M.

NIP. 198407232008122004

Menegetahui,

Dekan Fakultas Ekonomi



  
Drs. Heri Yanto, M.B.A., Ph.D.

NIP. 196307181987021001



Scanned with  
CamScanner

### PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Jauhar Alfani

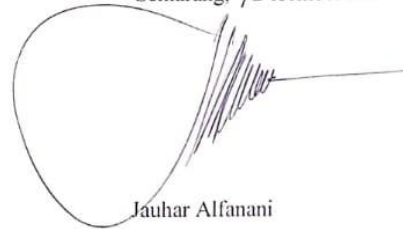
NIM : 7311415142

Tempat, Tanggal Lahir : Jepara, 25 Maret 1996

Alamat : Desa Karangrandu Rt/Rw 02/01, Kecamatan Pecangaan,  
Kabupaten Jepara.

Menyatakan bahwa yang tertulis di dalam skripsi ini benar – benar hasil karya saya sendiri, bukan jiplakan dari karya tulis orang lain, baik sebagian atau seluruhnya. Pendapat atau temuan orang lain yang terdapat dalam skripsi ini dikutip atau dirujuk berdasarkan kode etik ilmiah. Apabila di kemudian hari terbukti skripsi ini adalah hasil jiplakan dari karya tulis orang lain, maka saya bersedia menerima sanksi dengan ketentuan yang berlaku.

Semarang, 27 Desember 2019



Jauhar Alfani

NIM 7311415142

## **MOTTO DAN PERSEMBAHAN**

### **Motto**

Yakinkan Diri dengan Iman

Maksimalkan Usaha dengan Ilmu

Dan Pastikan Sampai pada Amal dan Cita – Cita.

Yakin Usaha Sampai dan Iman, Ilmu, Amal

### **Persembahan**

1. Skripsi ini saya persembahkan  
Untuk Bapak Drs. Masluri dan Ibu  
Siti Fatimah S.Pd tercinta. Terima  
kasih atas segala doa, Dukungan  
dan limpahan kasih Sayang yang  
selalu tercurah untuk Saya.
2. Almamater Universitas Negeri  
Semarang.

## PRAKATA

Puji syukur penulis panjatkan kepada Allah *Subhanahu Wata'ala* yang telah menguatkan hati, melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul **“Pengaruh Implementasi Manajemen Sumber Daya Ramah Lingkungan Pada Kinerja Dengan Menggunakan Perilaku Hidup Ramah Lingkungan Sebagai Variabel Moderasi”**. Penulisan skripsi ini dimaksudkan untuk memenuhi salah satu syarat menyelesaikan program strata 1 (S1) Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang.

Penulis menyadari bahwa tanpa dukungan, bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, sangatlah sulit bagi penulis untuk menyelesaikan skripsi ini. Oleh karena itu, penulis sangatlah mengucapkan terima kasih yang setulus – tulusnya kepada :

1. Prof. Dr. Fathur Rokhman, M.Hum., Rektor Universitas Negeri Semarang yang telah memberikan kesempatan untuk belajar di Universitas Negeri Semarang
2. Drs. Heri Yaanto, MBA, Ph.D., Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang yang telah memberikan kesempatan untuk menuntut ilmu di Fakultas Ekonomi

3. Dorajatun Prihandono, S.E, M.M, Ph.D., Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang yang telah memberikan pengesahan dalam menyelesaikan penyusunan skripsi.
4. Anindya Ardiansari S.E, M.M., Dosen pembimbing yang telah memberikan bimbingan, arahan dan motivasi dalam penyusunan skripsi.
5. Dr. Ketut Sudarma, M.M dan Desti Ranihusna, S.E., M.M, Dosen penguji yang telah memberikan masukan dan saran dalam penyelesaian skripsi.
6. Bapak dan Ibu Dosen serta seluruh staf karyawan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang yang telah memberikan kemudahan dalam hal administrasi maupun sarana prasarana dalam penyusunan skripsi.
7. Seluruh responden yang telah berpartisipasi dalam penelitian.
8. Segala pihak yang telah memberikan dukungan dan bantuan dalam berbagai bentuk.

Semoga Allah *Subhanahu Wata'ala* membalas segala kebaikan dari semua pihak yang telah membantu dan semoga skripsi ini dapat membawa manfaat bagi pengembangan ilmu.

Semarang, Desember 2019

Penyusun

## SARI

**Alfanani. Jauhar**, 2019. “Pengaruh Implementasi Manajemen Sumber Daya Ramah Lingkungan Terhadap Kinerja Dengan Menggunakan Perilaku Hidup Ramah Lingkungan Sebagai Variabel Moderasi”. Skripsi. Jurusan Manajemen. Fakultas Ekonomi. Universitas Negeri Semarang. Pembimbing: Anindya Ardiansari S.E, M.M.

**Kata Kunci : Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia Ramah Lingkungan, Perilaku Hidup Ramah Lingkungan, Kinerja**

Kerusakan lingkungan saat menjadi perhatian untuk segera diselesaikan. Segala macam aspek telah berkontribusi dalam kerusakan alam yang terjadi sekarang. Dari dunia industri, pemerintah dan bahkan masyarakat itu sendiri bahu membahu menyumbang atas kerusakan alam tersebut. Dalam pengembangan ilmu pengetahuan berbagai macam terobosan telah dilakukan untuk setidaknya mengurangi kerusakan lingkungan yang terjadi, salah satunya melalui implementasi manajemen sumber daya manusia ramah lingkungan. Dalam penelitian-penelitian sebelumnya yang telah dilakukan menyebutkan bahwasanya implementasi manajemen sumber daya manusia ramah lingkungan berpengaruh positif terhadap kinerja. Tentunya tidak hanya melalui manajemen sumber daya manusia saja melainkan kehidupan sehari – hari yang dilakukan akan mempengaruhi kinerja pula. Untuk itu penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh manajemen sumber daya manusia ramah lingkungan terhadap kinerja dengan perilaku hidup ramah lingkungan sebagai variabel moderasi.

Populasi dalam penelitian ini adalah dosen Universitas Negeri Semarang. Jumlah sampel sebanyak 289 dosen dengan teknik *random sampling* yang dihitung menggunakan rumus slovin. Metode pengumpulan data menggunakan kuesioner. Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu analisis deskriptif, uji asumsi klasik, uji hipotesis dan analisis jalur melalui program IBM SPSS versi 24.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi manajemen sumber daya manusia ramah lingkungan berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Perilaku hidup ramah lingkungan tidak mampu menguatkan atau memoderasi pengaruh manajemen sumber daya manusia ramah lingkungan terhadap kinerja.

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh antara implementasi manajemen sumber daya manusia ramah lingkungan terhadap kinerja. Namun, perilaku hidup ramah lingkungan tidak mampu memoderasi atau menguatkan pengaruh manajemen sumber daya manusia ramah lingkungan terhadap kinerja.



## ABSTRACT

**Alfanani. Jauhar**, 2019. “ The Effest of Green Human Resources Management on Performance by Using Green Life Style as Moderation Variabel”. Final Project. Management Departement. Faculty of Economics, University State of Semarang. Advisor: Anindya Ardiansari S.E, M.M.

**Keywords : Green Human Resources Management, Green Life Style, Performance**

Enviromental damage when it becomes a concern to be resolved immediately. All kinds of aspects have contribution to the destruction of nature that is happening now. From the industry, the government and even the people themselves contribute to destruction of nature. In developing science various kinds of breakthroughs have been made to at least reduce the environmental damage that occurs, one of which is through Green human resources management. In previous studies that have been carried out mention that green human resources management has a positive effect on performance. Of course, not only through human resources management, but also the daily life carried out will affect performance as well. For this reasons, this study aims to determine the effect green human resources management on performance with green life style as a moderating variable.

The population in this study were Semarang State University lecturers. The number of samples is 289 lecturers with random sampling technique which is calculated using the Slovin formula. The data collection method uses a questionnaire. Data analysis methods used in this research are descriptive analysis, classic assumption test, hypothesis testing and path analysis through the IBM SPSS version 24 program.

The results showed that green human resource management had a significant effect on performance. Green lifestyles are not able to strengthen or moderate the influence of green human resource management on performance.

Based on the results of the study it can be concluded that there is an influence between green human resource management on performance. However, green lifestyles are not able to moderate or strengthen the influence of gren human resource management on performance. Suggestions for further research in order to add other variables that can strengthen the green human resource management variables.

## DAFTAR ISI

PERSETUJUAN PEMBIMBING .....	i
PENGESAHAN KELULUSAN .....	ii
PERNYATAAN .....	iii
MOTTO DAN PERSEMBAHAN .....	iv
PRAKATA .....	v
SARI .....	vii
ABSTRACT .....	viii
DAFTAR ISI .....	ix
DAFTAR TABEL .....	xiv
DAFTAR GAMBAR .....	xvi
DAFTAR LAMPIRAN .....	xvii
BAB I PENDAHULUAN .....	1
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Identifikasi Masalah .....	11
1.3 Cakupan Masalah .....	12
1.4 Rumusan Masalah .....	13
1.5 Tujuan Penelitian .....	13
1.6 Manfaat Penelitian .....	14
1.7 Orisinalitas Penelitian .....	16
BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....	17

2.1 Kajian Teori Utama ( <i>Grand Theory</i> ) .....	17
2.2 Kajian Variabel Penelitian .....	20
2.2.1 Praktik Manajemen SDM Ramah Lingkungan .....	20
2.2.2 Indikator Praktik Manajemen SDM Ramah Lingkungan .....	21
2.2.3 Perilaku Hidup Ramah Lingkungan .....	22
2.2.4 Kinerja Karyawan .....	23
2.2.5 Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan .....	23
2.2.7 Indikator Kinerja Karyawan .....	26
2.3 Kerangka Penelitian .....	27
2.4 Hipotesis Penelitian .....	31
BAB III METODE PENELITIAN .....	32
3.1 Jenis Dan Desain Penelitian .....	32
3.2 Populasi, Sampel Dan Teknik Pengambilan Sampel .....	33
3.2.1 Populasi .....	33
3.2.2 Sampel Dan Teknik Pengambilan Sampel .....	34
3.3 Variabel Penelitian .....	35
3.4 Metode Pengambilan Data .....	37
3.5 Metode Analisis Data .....	39
3.5.1 Uji Statistik Deskriptif .....	39
3.5.2 Uji Validitas .....	40
3.5.3 Uji Realibilitas .....	44
3.5.4 Uji Asumsi Klasik .....	45

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN .....	49
4.1 Hasil Penelitian .....	49
4.1.1 Gambaran Umum Dosen Universitas Negeri Semarang .....	49
4.1.2 Analisis Statistik Deskriptif .....	49
4.1.3 Analisis Deskriptif Variabel Penelitian .....	52
4.2 Uji Asumsi Klasik .....	59
4.2.1 Uji Normalitas .....	59
4.2.2 Uji Multikolinearitas .....	61
4.2.3 Uji Heteroskedastisitas .....	62
4.3 Uji Hipotesis .....	63
4.3.1 Uji Pengaruh Langsung (Uji-t) .....	63
4.3.2 Uji Pengaruh Moderasi (Uji-t) .....	64
4.4 Uji Koefisien Determinasi Parsial ( $r^2$ ) .....	65
4.5 Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) .....	66
4.6 Pembahasan .....	67
4.6.1 Pengaruh Implementasi GHRM Pada Kinerja .....	67
4.6.2 Pengaruh Implementasi GHRM Pada Kinerja dengan Green Lifestyle sebagai Variabel Moderasi .....	70
BAB V PENUTUP .....	72
5.1 Simpulan .....	72
5.2 Saran .....	73
DAFTAR PUSTAKA .....	75

LAMPIRAN .....78

## DAFTAR TABEL

Tabel 1 . 1 <i>Research Gap</i> .....	5
Tabel 3 . 1 Perincian Jumlah Populasi .....	33
Tabel 3 . 2 Skor Kuesioner .....	38
Tabel 3 . 3 Kriteria Nilai Interval .....	40
Tabel 3 . 4 Hasil Uji Validitas Variabel MSDM Ramah Lingkungan .....	41
Tabel 3 . 5 Hasil Uji Validitas Variabel Perilaku Hidup Ramah Lingkungan .....	42
Tabel 3 . 6 Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja .....	43
Tabel 3 . 7 Hasil Uji Realibilitas .....	44
Tabel 3 . 8 Uji Statistik Durbin-Watson .....	47
Tabel 4 . 1 Karakteristik Responden Berdasarkan Umur .....	51
Tabel 4 . 2 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja .....	52
Tabel 4 . 3 Kriteria Nilai Interval .....	53
Tabel 4 . 4 Nilai Indeks Variabel Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia Ramah Lingkungan .....	54
Tabel 4 . 5 Kriteria Nilai Indeks Variabel Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia Ramah Lingkungan .....	55
Tabel 4 . 6 Nilai Indeks Variabel Perilaku Hidup Ramah Lingkungan.....	56
Tabel 4 . 7 Kriteria Nilai Indeks Variabel Perilaku Hidup Ramah Lingkungan.....	57
Tabel 4 . 8 Nilai Indeks Variabel Kinerja.....	57
Tabel 4 . 9 Kriteria Nilai Indeks Variabel Kinerja.....	59

Tabel 4 . 10 Uji Normalitas .....	60
Tabel 4 . 11 Uji Multikolinieritas .....	61
Tabel 4 . 12 Uji Heteroskedastisitas .....	62
Tabel 4 . 13 Hasil Uji Pengaruh Langsung ( Uji-t ) .....	63
Tabel 4 . 14 Hasil Uji Pengaruh Variabel Moderasi ( Uji-t ) .....	64
Tabel 4 . 15 Hasil Uji Koefisien Determinasi Parsial ( $r^2$ ) .....	65
Tabel 4 . 16 Hasil Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) .....	66

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2 . 1 Kerangka Berpikir .....	31
Gambar 4 . 1 Grafik P-Plot .....	60



## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Surat Izin Penelitian .....	82
Lampiran 2 Kuesioner Penelitian .....	86
Lampiran 3 Hasil Tabulasi Data .....	93
Lampiran 4 Uji Validitas dan Reliabilitas .....	127
Lampiran 5 Uji Asumsi Klasik .....	144
Lampiran 6 Uji Hipotesis .....	146

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang**

Kinerja karyawan memainkan peran penting dalam sebuah organisasi (Salman, Khan, Draz, Javaid Iqbal, & Aslam, 2016: 136). Untuk itu, dapat dikatakan bahwa manusia adalah modal utama dari organisasi dan kinerjanya merupakan indikator kunci bagi organisasi untuk mencapai tujuannya. Kinerja karyawan merupakan faktor yang sangat signifikan mempengaruhi profitabilitas suatu organisasi (Bevan, 2012: 54). Kinerja karyawan yang tidak efisien akan membawa sebuah masalah bagi organisasi karena dikaitkan dengan produktivitas, profitabilitas, dan penurunan efektivitas organisasi yang lebih rendah (Okoye & Ezejiolor, 2013: 256). Ditengah persaingan organisasi yang semakin ketat kinerja dari karyawan harus mampu menunjukkan keunggulan kompetitifnya, agar keberlangsungan organisasi dapat berjalan dan sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai dengan efektif dan efisien.

Saat ini terdapat peningkatan kesadaran di kalangan komunitas bisnis tentang pentingnya menjadi ramah lingkungan dan mengadopsi berbagai teknik manajemen lingkungan (D'Mello, Manjush, & Monteiro, 2016: 843). Organisasi yang berfokus untuk memberikan budaya lingkungan dan menangani isu-isu lingkungan dengan baik akan memperoleh keunggulan kompetitif (Chen, 2011: 385). Hasil dari keberlanjutan peningkatan kesadaran

lingkungan dan organisasi ramah lingkungan telah membawa perubahan yang luar biasa terhadap peraturan dan kesadaran lingkungan yang tinggi di antara agenda-agenda tingkat manajerial organisasi di seluruh dunia (Jabbour & De Sousa Jabbour, 2016: 183). Dari hal tersebut, menunjukkan pentingnya manajemen sumber daya manusia yang ramah lingkungan untuk menjaga kelestarian alam, dengan cara memahami nilai-nilai lingkungan. Pemahaman tentang nilai-nilai lingkungan mampu menghasilkan serangkaian pengukuran disebut sebagai modal intelektual ramah lingkungan. Terdapat tiga klasifikasi dalam modal intelektual ramah lingkungan meliputi modal sumber daya manusia ramah lingkungan, modal struktural ramah lingkungan, dan modal hubungan ramah lingkungan (Chang & Chen, 2012: 75).

Organisasi dengan kesadaran lingkungan yang tinggi akan memperluas kepedulian lingkungan kepada para pemangku kepentingan seperti kelompok masyarakat, pelanggan, karyawan, pemasok, mitra, dan masyarakat setempat. Hal ini mampu menjadikan organisasi lebih baik, karena ada nilai lebih yang mampu ditawarkan ataupun daya tarik kepada masyarakat. Ditemukan bahwa environmentalisme dapat mempengaruhi keputusan pembelian pelanggan dan menunjukkan kepada perusahaan harus meningkatkan kepedulian lingkungan terhadap pelanggannya sehingga perusahaan dapat meningkatkan hubungan baik dengan para pelanggan yang dimilikinya (Chang & Chen, 2012: 76).

Konsep manajemen sumber daya manusia ramah lingkungan berbeda dengan konsep manajemen sumber daya manusia pada umumnya. Manajemen

sumber daya manusia ramah lingkungan mencerminkan orientasi perusahaan terhadap perlindungan lingkungan dan mencakup serangkaian praktik manajemen sumber daya manusia (Mishra, Sarkar, & Kiranmai, 2014: 21). Manajemen sumber daya manusia ramah lingkungan dapat mendorong komitmen dan keterlibatan karyawan dalam praktik lingkungan sehingga meningkatkan rasa kepemilikan dan kebanggaan karyawan, memotivasi karyawan untuk bekerja lebih keras. Oleh karena itu, praktik ramah lingkungan ini dapat membantu perusahaan mengembangkan reputasi yang baik, mengurangi tekanan dari pemangku kepentingan, dan menguntungkan generasi mendatang dalam jangka panjang.

Perilaku hidup ramah lingkungan menerapkan perilaku ramah lingkungan ke dalam praktik kehidupan sehari-hari. Perilaku hidup ramah lingkungan mempengaruhi pola konsumsi orang-orang yang menjadi bagian dari perilaku hidup mereka. Efek kehidupan kerja ramah lingkungan memiliki kekuatan untuk melampaui "*greening employees*" di tempat kerja (Muster, Viola; Schrader, 2011: 14). Praktik manajemen sumber daya manusia ramah lingkungan dimaksudkan untuk memunculkan perilaku ramah lingkungan dari karyawan (Muster, Viola; Schrader, 2011: 14). Ada efek limpahan mulai dari praktik ramah lingkungan di tempat kerja hingga kehidupan pribadi karyawan yang mempengaruhi sikap bertanggung jawab terhadap lingkungan (N Rashid, NA Wahid, 2006: 26), tetapi Muster, Viola & Schrader, (2011: 144) berpendapat bahwa karyawan dapat memberikan perilaku berlawanan didalam

tempat kerja dan dalam kehidupan pribadi mereka. Namun, dapat juga diasumsikan bahwa persepsi lingkungan karyawan dapat dibentuk oleh perusahaan.

Manajemen sumber daya manusia ramah lingkungan mengembangkan karyawan untuk mengadopsi budaya ramah lingkungan dan memahami budaya ramah lingkungan sehingga karyawan dapat menerapkan dalam kehidupan pribadinya (Muster, Viola; Schrader, 2011: 144). Dari hal tersebut pelaksanaan praktik-praktik ramah lingkungan di tempat kerja dapat mempengaruhi kehidupan pribadi pekerja yang mendorongnya untuk memulai perilaku hidup ramah lingkungan atau memperkuat perilaku hidup yang ada. Perilaku hidup rumah lingkungan menerapkan perilaku ramah lingkungan ke dalam praktik sehari-hari (Sheena Fatima Paro Ragas, Flora Mae Angub Tantay, Lorraine Joyce Co Chua, Carolyn Marie Concha Sunio, 2016: 3). Hal ini membuktikan bahwa perilaku hidup ramah lingkungan dapat mempengaruhi kinerja karyawan, karena dengan semakin kuat pengaruh ramah lingkungan didalam kehidupan sehari-hari maka akan semakin baik kinerjanya

Penelitian ini penting dilakukan karena beberapa alasan berikut yaitu pertama, berdasarkan penelitian yang dilakukan Delma dan pekovic pada tahun 2013 menyebutkan bahwa manajemen sumber daya manusia ramah lingkungan telah menjadi tren dalam bidang bisnis saat ini dan signifikansinya meningkat seiring dengan meningkatnya waktu. Organisasi harus mengadopsi

manajemen sumber daya manusia ramah lingkungan yang efektif untuk mempromosikan dan menimbulkan perilaku ramah lingkungan karyawan dengan tujuan mencapai tujuan ramah lingkungan dalam organisasi (Douglas W.S. Renwick, Tom Redman, 2013: 16).

**Tabel 1 . 1**

***Research Gap***

<b>Variabel</b>	<b>Peneliti</b>	<b>Judul</b>	<b>Hasil</b>
Pengaruh manajemen sumber daya manusia ramah lingkungan terhadap kinerja	Sheena Fatima Paro Ragas, Flora Mae Angub Tantay, Lorraine Joyce Co Chua, Carolyn Marie Concha Sunio (2017)	Green lifestyle moderates GHRM's impact to job performance	Penerapan praktik GHRM di tempat kerja akan mempengaruhi kinerja karyawan.
	Antje, Gotscho, and Pietro De Giovanni (2014)	Enviromental management an economically sustainable business?	Manajemen lingkungan secara positif mempengaruhi kinerja ekonomi

	Nicole Darnall and Stephen Sides (2008)	Assessing the Performance of Voluntary Environmental Programs: Does Certification Matter?	Organisasi yang berpartisipasi dalam VEP(program ramah lingkungan) tidak meningkatkan kinerja lingkungan.
Pengaruh manajemen sumber daya manusia ramah lingkungan terhadap kinerja dengan perilaku hidup ramah lingkungan sebagai variable moderasi	Sheena Fatima Paro Ragas, Flora Mae Angub Tantay, Lorraine Joyce Co Chua, Carolyn Marie Concha Sunio (2017)	Green lifestyle moderates GHRM's impact to job performance	Perilaku hidup ramah lingkungan karyawan di rumah memiliki efek moderat terhadap dampak praktik GHRM terhadap kinerja pekerjaan.
	Jenny Dumont, Jie Shen, dan Xin Deng (2017)	Effects Of Green HRM Practices On Employee Workplace Green Behavior: The	<i>Green</i> HRM secara langsung dan tidak langsung dipengaruhi oleh peran perilaku ramah lingkungan

		Role Of Psychological Green Climate And Employee Green Values	melalui mediasi iklim psikologis ramah lingkungan. Iklim psikologis ramah lingkungan sepenuhnya memediasi hubungan praktik Green HRM terhadap perilaku ramah lingkungan di tempat kerja.
	Viola Muster and Ulf Schrader (2011)	Green work-life balance: A new perspective for green HRM	Mengemukakan bahwa karyawan dapat memberikan perilaku yang berlawanan di dalam tempat kerja dan dalam kehidupan pribadinya.

Kedua, adanya perbedaan sampel dari penelitian sebelumnya. Sampel yang digunakan oleh peneliti sebelumnya mengenai praktik manajemen



sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan menggunakan sampel pada perusahaan Filiphina yang telah mengimplementasikan manajemen sumber daya manusia ramah lingkungan (Sheena Fatima Paro Ragas, Flora Mae Angub Tantay, Lorraine Joyce Co Chua, Carolyn Marie Concha Sunio, 2016: 3). Selain itu, penelitian sebelumnya banyak dilakukan pada organisasi di negara Eropa sehingga menjadi topik penelitian yang potensial untuk negara-negara berkembang (Bhutto & Phil, 2016: 24). Pada penelitian ini mengambil obyek di Indonesia, karena kurang mengimplementasikan praktik ramah lingkungan. Hal tersebut didukung informasi dari Kompasiana tahun 2016 bahwa Indonesia tertinggal jauh tentang isu produk ramah lingkungan. Salah satu upaya terciptanya kesejahteraan hidup dan pembangunan berkelanjutan melalui perlindungan dan pengelolaan lingkungan hidup, Departemen Pendidikan Nasional dan Kementerian Negara Lingkungan Hidup mengembangkan program pendidikan lingkungan hidup pada jenjang pendidikan dan menengah melalui program Adiwiyata ([www.menlh.go.id](http://www.menlh.go.id))

Universitas Negeri Semarang (Unnes) merupakan sebuah universitas yang memiliki visi menjadi universitas yang berwawasan konservasi dan bereputasi internasional ([www.unnes.ac.id](http://www.unnes.ac.id)). Menurut kamus besar bahasa Indonesia konservasi adalah pemeliharaan dan perlindungan sesuatu secara teratur untuk mencegah kerusakan dan kemusnahan dengan jalan mengawetkan, pengawetan dan pelestarian. Dengan visi tersebut Unnes mempunyai tujuan jangka panjang untuk mewujudkan kampus yang

bertanggung jawab dalam upaya perlindungan dan pengelolaan lingkungan hidup melalui tata kelola kampus yang baik untuk mendukung pembangunan yang berkelanjutan. Hal tersebut didukung melalui seluruh kegiatan operasional kampus seperti kebijakan, pelaksanaan kurikulum, kegiatan kampus, dan pengelolaan sarana yang berbasis lingkungan.

Pada 17 Agustus 2018 Kementerian riset dan pendidikan tinggi (kemenristekdikti) merilis peringkat perguruan tinggi negeri (PTN) Indonesia non vokasi yang dimana indikator penilaiannya meliputi : a) Kualitas SDM, yang mencakup prosentase jumlah dosen berpendidikan S3, prosentase jumlah lektor kepala dan guru besar, dan rasio mahasiswa terhadap dosen; b) Kualitas Kelembagaan, yang mencakup akreditasi institusi dan program studi, jumlah program studi terakreditasi internasional, jumlah mahasiswa asing, serta jumlah kerjasama perguruan tinggi; c) Kualitas Kegiatan Kemahasiswaan, yang mencakup kinerja kemahasiswaan; d) Kualitas Penelitian dan Pengabdian pada Masyarakat, yang mencakup kinerja penelitian, kinerja pengabdian pada masyarakat, dan jumlah artikel ilmiah terindeks scopus per jumlah dosen dan e) Kualitas inovasi, yang mencakup kinerja inovasi. Dalam rilis peringkat tersebut Universitas Negeri Semarang masih berada pada urutan 16 ([www.ristekdikti.go.id](http://www.ristekdikti.go.id)).

Berdasarkan data terakhir Januari 2019 di [webometrics.info/en](http://webometrics.info/en) Universitas Negeri Semarang masih berada pada peringkat 52 di Indonesia dan 4387 di dunia. Hal ini menjadi sebuah kesenjangan dengan visi dari

Unnes menjadi universitas yang berwawasan konservasi dan bereputasi internasional ([www.unnes.ac.id](http://www.unnes.ac.id)), yang seharusnya dengan pengelolaan manajemen sumber daya manusia ramah lingkungannya mampu meningkatkan kinerja dari civitas akademiknya untuk mendapatkan peringkat yang lebih baik. Sesuai dengan penelitian yang menyatakan bahwa pengelolaan manajemen sumber daya manusia ramah lingkungan berpengaruh terhadap kinerja (Gotschol, 2014). Dan ada juga yang menyatakan bahwa praktik GHRM membawa manfaat besar bagi organisasi dan citranya dan efektif karena mereka membantu kinerja karyawan (Cherian & Jacob, 2012) Dengan kinerja yang baik tentunya mampu menghasilkan sebuah penelitian, paper, karya tulis dan sebagainya yang bisa meningkatkan penilaian dan kualitas Unnes. Sehingga Unnes mampu menjalankan tugasnya sebagai perguruan tinggi sesuai dengan Tri Dharma Perguruan Tinggi yaitu pendidikan, penelitian dan pengembangan serta pengabdian kepada masyarakat.

Webomatic adalah suatu situs yang melakukan pemeringkatan perguruan tinggi seluruh dunia yang didalamnya merupakan rintisan dari *Cybermetrics Lab*, sebuah kelompok penelitian yang masih merupakan bagian dari *Consejo Superior de Investigaciones Cientificas*, lembaga penelitian terbesar di Spanyol. Hasil pemeringkatan tersebut akan dirilis dalam 2 periode yaitu pada bulan Januari dan Juli. Metode pemeringkatan yang dilakukan webometrics dengan dua parameter yaitu *Visibility* (Jumlah link eksternal yang diterima oleh domain resmi perguruan tinggi dari situs lain) dan *Activity*.

*Activity* ini dibagi menjadi tiga, pertama *Presence* yaitu jumlah halaman situs domain perguruan tinggi yang dapat dicari oleh mesin pencari Google, baik halaman situs yang bersifat statis maupun dinamis. Kedua *Openness* yaitu Jumlah file penelitian dalam format tertentu (\*pdf, \*doc, \*ppt, \*ps) yang terindeks dalam Google scholar dan diterbitkan dalam kurun waktu 2008 hingga sekarang. Jumlah file ini nantinya yang akan mewakili usaha perguruan tinggi dalam mendukung publikasi hasil penelitian. Dan ketiga *Excellence* yaitu jumlah paper akademik berkualitas, yang dipublikasikan dalam jurnal yang memiliki reputasi internasional.

Berdasarkan penelitian terdahulu, dan observasi awal dari fenomena-fenomena tersebut, maka penulis termotivasi untuk melakukan penelitian yang berjudul **“Pengaruh Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia Ramah Lingkungan pada Kinerja dengan menggunakan Perilaku Hidup Ramah Lingkungan sebagai Variabel Moderasi”** studi dilakukan di Universitas Negeri Semarang.

## **1.2. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang masalah di atas, maka dapat diidentifikasi masalah dari penelitian ini sebagai berikut:

1. Rendahnya peringkat Universitas Negeri Semarang dalam [webometrics.info](http://webometrics.info) yaitu pada peringkat 52 di Indonesia dan 4387 di dunia.

2. Rendahnya peringkat Universitas Negeri Semarang dalam peringkat yang dirilis oleh ristekdikti terkait dengan kinerja dari perguruan tinggi negeri yang ada di Indonesia yaitu pada peringkat 16.

### **1.3. Cakupan Masalah**

Berdasarkan identifikasi masalah diatas, maka perlu dilakukan cakupan masalah yang menjadi ruang lingkup dalam penelitian ini. Penelitian ini difokuskan pada civitasakademi Universitas Negeri Semarang. Penelitian ini menguji pengaruh manajemen sumberdaya manusia ramah lingkungan pada kinerja yang dimoderasi oleh perilaku hidup ramah lingkungan. Manajemen sumber daya manusia ramah lingkungan merupakan aset berharga dalam praktik ramah lingkungan. Dengan meningkatkan praktik ramah lingkungan maka akan membantu meningkatkan kinerja. Praktik ramah lingkungan akan tercipta apabila didukung oleh kemampuan seseorang dalam memahami ilmu cara mengimplementasikan praktik-praktik ramah lingkungan di dalam kehidupannya. Perilaku ramah lingkungan yang dilakukan secara terus menerus akan menjadi kebiasaan yang berimplikasi pada terciptanya perilaku hidup ramah lingkungan. Akan tetapi, keberadaan manajemen ramah lingkungan di Unnes belum diimbangi dengan pengoptimalan praktik ramah lingkungan yang dilakukan oleh civitas akademika Unnes sehingga hal tersebut memberikan dampak pada kinerja.

#### **1.4 Rumusan Masalah**

Universitas Negeri Semarang merupakan kampus yang menjadikan budaya pelestarian dan perlindungan pada aspek lingkungan sebagai pedoman dalam kegiatan operasional kampus. Dari hal tersebut, seluruh civitas akademika kampus berorientasi tinggi dalam praktik ramah lingkungan. Akan tetapi berdasarkan observasi awal melalui pengamatan yang penulis lakukan ditemukan bahwa praktik ramah lingkungan di kampus belum tinggi, hal tersebut terjadi dikarenakan kesadaran civitas akademika untuk mengimplementasikan praktik ramah lingkungan belum maksimal, sehingga kegiatan untuk praktik ramah lingkungan mengalami penurunan.

Berdasarkan identifikasi masalah di atas, maka pertanyaan penelitian yang dapat disusun sebagai berikut:

1. Apakah manajemen sumber daya manusia ramah lingkungan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pada pegawai Universitas Negeri Semarang?
2. Apakah manajemen sumber daya manusia ramah lingkungan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dengan dimoderasi perilaku hidup ramah lingkungan?

#### **1.5. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan uraian yang telah dijabarkan maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Menguji pengaruh manajemen sumber daya manusia ramah lingkungan pada kinerja pada pegawai Universitas Negeri Semarang.
2. Menguji pengaruh manajemen sumber daya manusia ramah lingkungan pada kinerja pegawai Universitas Negeri Semarang dengan dimoderasi perilaku hidup ramah lingkungan.

### **1.6. Manfaat Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah dan tujuan penelitian, maka kegunaan dari penelitian ini adalah:

1. Manfaat Teoritis
  - a. Penelitian ini diharapkan dapat berkontribusi dalam ilmu manajemen dan pengembangan teori, terutama yang berkaitan dengan pengaruh penerapan praktik ramah lingkungan pada instansi pendidikan. Saat ini, setiap orang mulai peka terhadap keberlangsungan hidup lingkungan sekitar, dari hal tersebut penelitian mengenai manajemen sumber daya manusia ramah lingkungan mulai banyak dilakukan di sektor bisnis terutama perusahaan yang berorientasi pada keuntungan, akan tetapi peneliti mencoba untuk melakukan penelitian dikalangan instansi pendidikan.
  - b. Penelitian ini memberikan tambahan kontribusi riset pengembangan ilmu pengetahuan mengenai manajemen sumber daya manusia ramah lingkungan yang belum banyak diteliti dalam bidang perilaku

organisasi sehingga penelitian ini menambahkan modal intelektual ramah lingkungan sebagai mekanisme pengimplementasian praktik ramah lingkungan.

- c. Penelitian ini dilakukan untuk memvalidasi moderasi yang melibatkan konsep yaitu perilaku hidup ramah lingkungan sebagai variabel moderasi, kinerja sebagai variabel dependen dan manajemen sumber daya manusia ramah lingkungan sebagai variabel independen. Setelah hasil penelitian yang dilakukan oleh (Sheena Fatima Paro Ragas, Flora Mae Angub Tantay, Lorraine Joyce Co Chua, Carolyn Marie Concha Sunio, 2016) menemukan bahwa perilaku hidup ramah lingkungan mampu meningkatkan pengaruh implementasi manajemen sumber daya ramah lingkungan pada kinerja karyawan.

## 2. Manfaat Praktis

- a. Penelitian ini memberikan tambahan kontribusi riset pengembangan ilmu pengetahuan mengenai kinerja dari manajemen sumber daya manusia di Universitas Negeri Semarang yang dapat digunakan untuk meningkatkan kualitas civitas akademika.
- b. Penelitian ini mampu memberikan citra yang baik kepada masyarakat mengenai penilaiannya terhadap kampus Universitas Negeri Semarang, karena Unnes merupakan kampus yang mengedepankan nilai-nilai ramah lingkungan.



### **1.7. Orisinalitas Penelitian**

Adapun orisinalitas dari penelitian ini yaitu pada penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Sheena Fatima Paro Ragas, Flora Mae Angub Tantay, Lorraine Joyce Co Chua, Carolyn Marie Concha Sunio (2016) menggunakan objek penelitian pada perusahaan di Filiphina. Akan tetapi, penelitian ini berbeda karena meneliti praktik ramah lingkungan di Universitas Negeri Semarang yang merupakan kampus berwawasan konservasi.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1. Kajian Teori Utama (Grand Theory)

Dalam menjalankan kehidupannya, seorang karyawan dituntut untuk menyelaraskan antara kehidupan pribadi dan kehidupan pekerjaannya. Tidak dapat dipungkiri, nilai-nilai yang tumbuh di dalam kehidupan pribadi mampu mempengaruhi pengimplementasian nilai-nilai di tempat kerja, begitu pula sebaliknya. Isu ramah lingkungan akhir-akhir ini telah menjadi nilai baru dalam kehidupan karyawan baik pada kehidupan pribadi maupun kehidupan kerja. Dalam mengkaji topik tersebut, terdapat dua teori yang digunakan yaitu teori spillover (*spillover theory*) dan teori AMO (*Ability-Motivation-Opportunity (AMO) Theory*).

Menurut (Muster, Viola; Schrader, 2011: 147), teori spillover digambarkan sebagai sebuah transfer atau pertukaran dari pengalaman tertentu, sumber daya dan ciri-ciri antara domain pekerjaan dan kehidupan pribadi, dimana pertukaran pengalaman pribadi dan pekerjaan tersebut bisa bersifat positif atau negatif. Hal ini dapat dipahami sebagai dua komponen di dalam kehidupan yaitu konflik (dampak negatif) dan upaya memperkaya (dampak positif) sebagai akibat dari adanya interaksi antara kehidupan pribadi dan kehidupan kerja karyawan. Dampak yang dirasakan

tersebut bergantung pada pengalaman individu pada masing-masing domain (kehidupan pekerjaan dan kehidupan pribadi).

Pengalaman positif di tempat kerja seperti pencapaian target dan menerima penghargaan dapat diterjemahkan ke dalam perilaku positif dalam kehidupan kerja, dan diterjemahkan sebagai suatu kebahagiaan dalam kehidupan pribadi. Namun, jika individu tersebut memiliki permasalahan seperti bertengkar dengan istrinya pada saat di rumah, hal tersebut bisa mendemotivasi individu tersebut dan membuat dampak negatif pada kinerja pekerjaannya. Dalam konteks penelitian ini, dapat diduga bahwa pembelajaran dan berlatih perilaku ramah lingkungan dalam satu domain (baik kehidupan pribadi maupun kehidupan pekerjaan) akan mampu memberikan dampak pada kegiatan serupa di domain lain (Muster, Viola; Schrader, 2011: 144)

Berdasarkan teori tersebut, dapat ditarik sebuah anggapan bahwa pelaksanaan praktik manajemen sumber daya manusia ramah lingkungan di tempat kerja dapat memperluas dampak dalam kehidupan pribadi seseorang, dan merangsangnya untuk memulai perilaku hidup ramah lingkungan atau memperkuat perilaku hidup tersebut. Perilaku hidup ini juga mungkin memiliki spillover di tempat kerja. Jika pekerja berkomitmen untuk melakukan praktik ramah lingkungan di rumahnya, kepatuhan terhadap praktik-praktik manajemen sumber daya manusia

ramah lingkungan di tempat kerja lebih mudah untuk dipatuhi sehingga memungkinkan untuk berdampak pada prestasi kerja.

Sedangkan, pada teori AMO menyatakan bahwa kinerja individu ditentukan oleh kemampuan, motivasi dan adanya kesempatan untuk melakukan (Eileen Appelbaum, Thomas Bailey, Peter B. Berg, Arne L. Kalleberg, n.d.). Lebih lanjut, menurut teori AMO dalam bidang kajian manajemen sumber daya manusia (MSDM), menyatakan bahwa proses manajemen sumber daya ramah lingkungan atau *green human resource management* (GHRM) memainkan peran dalam praktik pengelolaan manusia (Douglas W.S. Renwick, Tom Redman, 2013: 9). Sebuah organisasi harus mengembangkan kemampuan ramah lingkungan, memotivasi karyawan melalui pemberian imbalan yang bersifat ramah lingkungan dan menyediakan karyawan kesempatan untuk meningkatkan kinerja yang berdampak pada meningkatnya produktivitas, meningkatnya keuntungan perusahaan, kualitas, kinerja organisasi, serta dalam upaya pengurangan limbah (Douglas W.S. Renwick, Tom Redman, 2013: 9).

Jika sebuah organisasi akan menerapkan manajemen ramah lingkungan, manajemen harus melatih karyawan untuk mempraktikkan, kemudian memperkuat perilaku mematuhi praktik-praktik tersebut dengan memberikan kewenangan terhadap pengelola sumber daya manusia perusahaan (*Human Resource Departement*) untuk menghubungkan skema pembagian imbalan dan pemberian manfaat lain dari

pengimplementasian manajemen ramah lingkungan terhadap karyawan, hal tersebut dilakukan untuk memacu antusias karyawan dalam menerapkan praktik GHRM. Perlu diperhatikan bahwa manajemen juga harus menyediakan kesempatan kepada karyawan untuk terlibat dalam pengetahuan dan berbagi pemecahan masalah yang berkaitan dengan GHRM.

## **2.2. Kajian Variabel Penelitian**

### **2.2.1. Implementasi Manajemen SDM Ramah Lingkungan (*Green HRM*)**

Dengan kesadaran dan pembangunan berkelanjutan di bidang manajemen lingkungan, *Green Human Resource Management (Green HRM)* mendapat perhatian khusus dalam penelitian kontemporer. Perkembangan *Green HRM* tidak hanya kesadaran kepedulian lingkungan seperti melakukan pengurangan sampah namun, lebih kepada meningkatkan perbaikan dalam ekonomi dan kesejahteraan sosial dari individu-individu serta organisasi seperti meningkatkan keuntungan dan keseimbangan antara kehidupan dan pekerjaan. *Green HRM* pada dasarnya mendukung pemahaman paradigmatis konsep “*triple-bottom-line*” yang menyatakan bahwa konsep ini berbeda, *Green HRM* terdiri dari praktik dan kebijakan khusus mengenai sumber daya manusia yang telah disesuaikan dan sejalan dengan pilar ekonomi, sosial, dan keberlanjutan

lingkungan keberlanjutan (Jackson, Susan E.; Renwick, Douglas W. S.; Jabbour, Charbel J. C.; Müller- Camen & Article, 2011: 103).

Sedangkan menurut (Cheema, Pasha, & Javed, 2015: 5) *Green* HRM merupakan sebuah prosedur yang sangat komprehensif di mana tujuan utama organisasi adalah untuk mengurangi biaya, penggunaan energi, mengurangi pemborosan sumber daya yang layak atau bahan yang dapat didaur ulang untuk produk akhir. Untuk pengembangan praktik *Green* HRM, perusahaan dan departemen sumber daya manusia harus menyusun strategi yang efisien.

Berdasarkan kedua pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa praktik *Green* HRM merupakan suatu implementasi prosedur pengelolaan sumber daya manusia secara komprehensif dengan memperhatikan keseimbangan lingkungan sekitar organisasi.

### **2.2.2. Indikator Implementasi Manajemen SDM Ramah Lingkungan**

Implementasi dari adanya manajemen sumber daya manusia yang ramah lingkungan telah semakin meluas menjadi tren global semenjak pertama kali konsep ini dimunculkan. Dalam penerapannya (View et al., 2011: 23) terdapat beberapa indikator yang perlu diperhatikan terkait implementasi manajemen sumber daya lingkungan yang ramah lingkungan, indikator tersebut antara lain :

- a. Pencetakan dan daur ulang kertas ramah lingkungan

- b. Tanggung jawab sosial ramah lingkungan
- c. Pendidikan dan pelatihan lingkungan
- d. Tim ramah lingkungan

### **2.2.3. Perilaku Hidup Ramah Lingkungan (*Green Lifestyle*)**

Perilaku hidup ramah lingkungan telah menjadi tren dalam kehidupan di era sekarang ini. Kesadaran terhadap keberlangsungan hidup makhluk hidup lain dan keselamatan lingkungan menjadi latar belakang munculnya perilaku hidup ramah lingkungan ini. Tren perilaku hidup ramah lingkungan ini tidak luput dari perhatian berbagai organisasi. Berbagai organisasi dan perusahaan ikut serta dalam memprakarsai adanya perilaku hidup ramah lingkungan terhadap seluruh personilnya.

Perilaku hidup ramah lingkungan merupakan suatu aktivitas mengaplikasikan perilaku ramah lingkungan kedalam kehidupan sehari-hari (Shropshire & Kadlec, 2012: 140). Sedangkan penjelasan mengenai perilaku ramah lingkungan adalah perilaku ikut berperan dalam upaya penyelamatan lingkungan melalui tindakan-tindakan yang dilakukannya baik di dalam peran maupun di luar perannya sebagai karyawan (Shropshire & Kadlec, 2012: 140). Sehingga dapat disimpulkan bahwa perilaku hidup ramah lingkungan adalah implementasi perilaku ramah lingkungan yang telah menjadi pola dan kebiasaan dalam

kehidupan sehari-hari. Perilaku hidup ramah lingkungan dapat diukur dengan indikator sebagai berikut:

- a. Pencetakan dan daur ulang kertas ramah lingkungan
- b. Penghematan energi
- c. Kesehatan
- d. Kegiatan ramah lingkungan

#### **2.2.4. Kinerja**

Perkembangan dunia bisnis yang kompetitif menuntut setiap organisasi untuk melakukan efektivitas tenaga kerja melalui kinerja yang dimiliki untuk memenangkan persaingan dan mencapai tujuan organisasi. Perubahan perspektif bisnis terhadap pentingnya aspek kesejahteraan lingkungan merupakan salah satu tanda dari adanya perkembangan pemikiran dalam dunia bisnis saat ini. Dalam studi yang dilakukan oleh (Shropshire & Kadlec, 2012: 16) menjelaskan bahwa organisasi yang mengadopsi standar lingkungan ia akan memiliki produktivitas pekerja yang baik Produktivitas yang baik berasal dari kinerja yang baik pula.

Kinerja karyawan adalah sikap dari seorang karyawan dalam mengerjakan pekerjaannya (Shropshire & Kadlec, 2012: 4). Selaras dengan hal tersebut, (Hasibuan, 2000) menyatakan bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas



yang dibebankan kepadanya dengan didasarkan atas kecakapan, inisiatif, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.

### **2.2.5. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan**

Menurut Tiffin dan Cornick (2003:49) menyatakan ada dua macam faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang, yaitu:

#### 1. Faktor individual

Faktor individual yaitu faktor-faktor yang meliputi sikap, sifat kepribadian, sifat fisik, minat dan motivasi, pengalaman, umur, jenis kelamin, tingkat pendidikan serta faktor individual lainnya.

#### 2. Faktor situasional

Faktor situasional dibagi menjadi dua antara lain:

- a. Faktor fisik pekerjaan, meliputi: metode kerja, kondisi dan desain kerja, perlengkapan kerja, penentuan ruang, dan lingkungan fisik
- b. Faktor sosial dan organisasi, meliputi: peraturan organisasi, jenis latihan dan pengawasan, sistem upah dan lingkungan sosial.

Sedangkan menurut Gibson (2000:73) terdapat 3 faktor yang mempengaruhi kinerja, yaitu :

#### 1. Faktor individu

Meliputi kemampuan, keterampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial, dan demografi seseorang.

## 2. Faktor psikologis

Meliputi persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi dan kepuasan kerja.

## 3. Faktor organisasi

Meliputi struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, dan sistem Penghargaan.

### **2.2.6. Karakteristik Kinerja**

Menurut Mangkunegara (2002:68) karakteristik seseorang yang mempunyai kinerja tinggi adalah sebagai berikut :

1. Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi. Karyawan yang berkomitmen tinggi terhadap pekerjaannya selalu ingin memberikan kinerja yang maksimal sehingga karyawan memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi terhadap pekerjaannya.
2. Berani mengambil dan menanggung risiko yang dihadapi. Tanggung jawab pribadi yang tinggi membuat karyawan tahu apa saja yang menjadi risiko dalam pekerjaannya, seperti dinas keluar kota, lembur saat *weekend*, dan sebagainya.
3. Memiliki tujuan realistis. Tanggung jawab yang diberikan kepada karyawan terhadap pekerjaannya dilakukan untuk mencapai tujuan-tujuan pencapaian perusahaan atau organisasi agar mencapai pada target yang ditentukan.

4. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasikan tujuan.
5. Memanfaatkan umpan balik (*feedback*) yang konkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya. Umpan balik merupakan faktor yang penting untuk mengukur sejauh mana rencana kerja dapat berjalan dengan baik.

### **2.2.7. Indikator Kinerja**

Indikator kinerja karyawan menurut Mathis dan Jackson (2002:378) adalah sebagai berikut:

1. Kehadiran.

Kehadiran adalah keyakinan akan masuk kerja setiap hari dan sesuai dengan jam kerja.

2. Kuantitas.

Kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan. Kuantitas yang diukur dari persepsi pegawai terhadap jumlah aktivitas yang ditugaskan beserta hasilnya.

3. Kualitas.

Kualitas adalah ketaatan dalam prosedur, disiplin, dedikasi. Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan

yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dalam kemampuan karyawan.

#### 4. Kemampuan bekerjasama.

Kemampuan bekerja sama adalah kemampuan seorang tenaga kerja untuk bekerjasama dengan orang lain dalam suatu tugas dan pekerjaan yang telah ditetapkan sehingga mempunyai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.

#### 5. Keandalan.

Keandalan adalah kemampuan untuk melakukan pekerjaan yang disyaratkan dengan supervisi.

### **2.3. Kerangka Berpikir**

Pelestarian lingkungan sekarang ini telah menjadi tren yang berkembang di masyarakat. Organisasi sedang dituntut untuk memahami tren tersebut karena akan memiliki dampak pada masyarakat (McGuire & Germaine, 2015:2). Sedangkan pengertian dari manajemen ramah lingkungan atau *green human resource management* atau yang disingkat menjadi GHRM adalah apabila sebuah organisasi bisnis menerapkan kebijakan SDM, program, proses, dan teknik yang membawa dampak dan keberlanjutan praktik lingkungan pada organisasi (Dutta, 2012: 144). Hal tersebut merupakan peran SDM untuk melatih dan memberdayakan karyawan dalam menjalankan praktik keberlanjutan lingkungan dengan mengintegrasikan praktik-praktik lingkungan dengan kebijakan SDM.

Ada banyak proses SDM yang dapat diintegrasikan kedalam GHRM, dimana praktik tersebut mampu mengakibatkan efisiensi yang lebih besar, biaya yang lebih rendah, keterlibatan karyawan yang lebih baik, dampak lingkungan yang lebih positif, dan kinerja organisasi yang lebih tinggi (Vij & Bedi, 2016: 114). Beberapa praktik SDM yang dapat diintegrasikan kedalam GHRM antara lain rekrutmen dan seleksi, pendidikan dan pelatihan, sistem penilaian kinerja, sistem penghargaan dan kompensasi, keterlibatan karyawan, tim ramah lingkungan, dan *corporate social responbility* (CSR).

Jankingthon dan Rurkkhum (2012: 116) menyatakan bahwa prestasi kerja adalah perilaku karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Menurut Borman dan Motowidlo (1993) seperti dikutip dalam (Jankingthon & Rurkkhum, 2012: 117), perilaku ini termasuk berapa banyak karyawan berkontribusi dan membentuk organisasi. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Delmas dan Pekovic (2013:45), menemukan bahwa ketika perusahaan mengadopsi standar lingkungan, perusahaan cenderung memiliki produktivitas tenaga kerja yang lebih tinggi. Hal ini selaras dengan temuan Vij dan Bedi (2016:11) di mana pengenalan prinsip-prinsip GHRM meningkatkan produktivitas dan keberlanjutan baik dari karyawan maupun perusahaan.

Selain itu, penggabungan pengelolaan perusahaan dengan memperhatikan aspek keberlanjutan lingkungan (GHRM) akan mengarah

ke perbaikan berkelanjutan yang membantu perusahaan dalam memiliki kinerja organisasi jangka panjang. Hal tersebut selaras dengan tuntutan dunia bisnis pada saat ini akan kesadaran terhadap keberlanjutan lingkungan makhluk hidup yang telah menjadi fokus utama setiap organisasi bisnis untuk dapat terus bertahan dalam persaingan bisnis saat ini. Pergeseran pola pikir dan pandangan para pemangku kepentingan (*stakeholder*) terhadap lingkungan menjadi pertimbangan utama perusahaan harus mampu memenuhi tuntutan untuk mengintegrasikan seluruh pengelolaan sumberdaya yang dimilikinya dengan praktik-praktik ramah lingkungan.

Meskipun GHRM masih menjadi isu baru dalam dunia bisnis, namun telah banyak penelitian yang berfokus pada efek dari pelaksanaan GHRM terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan (tingkat organisasional). Sedangkan masih sedikit penelitian yang mengkaji tentang pengaruhnya terhadap prestasi kerja karyawan (tingkat individu). Berdasarkan hal tersebut, penelitian ini ingin berfokus pada efek dari praktik GHRM terhadap kinerja kerja karyawan.

Perilaku hidup ramah lingkungan pada dasarnya merupakan upaya untuk menerapkan perilaku ramah lingkungan ke dalam praktik kehidupan sehari-hari. Perilaku ramah lingkungan tersebut mampu mempengaruhi pola konsumsi masyarakat yang menjadi bagian dari perilaku hidup sehari-hari (Muster & Schader, 2011: 141). Praktik GHRM membantu

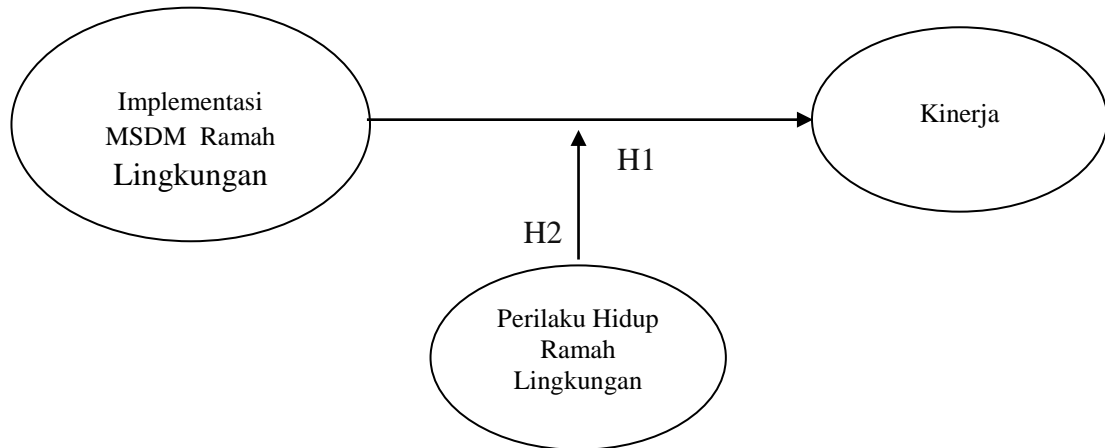
karyawan menyadari operasi sumber daya alam dan mengembangkan dukungan untuk produk ramah lingkungan. Praktik GHRM di tempat kerja dimaksudkan untuk memicu munculnya perilaku ramah lingkungan dari karyawan (Muster & Schrader, 2011:142).

Kehidupan pribadi seorang karyawan membentuk perilaku dan sikap terhadap pekerjaan yang dilakukan, karena terdapat hubungan keterkaitan antara kehidupan pribadi dan kehidupan kerja. Hubungan tersebut dapat berupa perilaku positif seperti yang dikemukakan oleh Rashid, et.al., (2011) dalam Vij & Bedi (2016:11) yang menyatakan bahwa adanya praktik ramah lingkungan di dalam kehidupan pribadi karyawan dapat mempengaruhi sikap bertanggung jawab terhadap lingkungan di tempat kerja. Namun, disisi lain Muster & Schrader (2011:141) mengemukakan bahwa karyawan dapat memberikan perilaku yang berlawanan di dalam tempat kerja dan dalam kehidupan pribadinya.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh manajemen ramah lingkungan terhadap kinerja karyawan dengan dimoderasi oleh variabel perilaku hidup ramah lingkungan. Berdasarkan hal tersebut, maka pokok masalah yang ingin diungkapkan dalam penelitian ini adalah sejauh mana pengaruh dari adanya implementasi manajemen ramah lingkungan terhadap kinerja karyawan apabila dimoderasi oleh variabel perilaku hidup ramah lingkungan.

Gambar 2 . 1

## Kerangka Berpikir



#### 2.4. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan hal tersebut peneliti menduga bahwa implementasi praktik GHRM disertai dengan perilaku hidup ramah lingkungan karyawan akan mampu memperkuat pengaruh terhadap peningkatan kinerja dan keberhasilan praktik GHRM itu sendiri. Sehingga hipotesis dalam penelitian ini adalah :

**H1 : Terdapat pengaruh positif dan signifikan Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia Ramah Lingkungan pada kinerja dosen.**

**H2 : Perilaku hidup ramah lingkungan ( *green lifestyle* ) mampu memoderasi Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia Ramah Lingkungan pada kinerja dosen.**



## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Jenis dan Desain Penelitian**

Menurut Nasution (2009:37) , desain penelitian merupakan rencana tentang cara mengumpulkan dan menganalisis data agar dapat dilaksanakan secara ekonomis serta serasi dengan tujuan penelitian itu. Penelitian ini dimaksudkan untuk menentukan ada atau tidaknya pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen dan untuk menentukan ada atau tidaknya pengaruh variabel independen terhadap variabel pemoderasi. Data yang diperoleh akan diolah dan dianalisis lebih lanjut dengan dasar-dasar teori yang telah dipelajari, sedangkan analisis dilakukan melalui pendekatan kuantitatif dengan metode statistik yang relevan untuk menguji hipotesis. Desain dalam penelitian ini meliputi: populasi dan sampel penelitian, variabel penelitian, metode pengumpulan data, validitas dan reliabilitas instrumen penelitian, dan analisis data.

Jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif, yaitu penelitian yang bertujuan untuk menguji teori, mencari generalisasi yang mempunyai nilai prediktif, dan menunjukkan hubungan antar variabel (Sugiyono, 2011:23). Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh Implementasi GHRM terhadap kinerja dosen Universitas Negeri Semarang dengan perilaku hidup ramah lingkungan (*green lifestyle*) sebagai variabel moderasi.

## 3.2 Populasi, sampel dan Teknik Pengambilan Sampel

### 3.2.1 Populasi

Ferdinand (2011:215), populasi adalah gabungan dari seluruh elemen yang berbentuk peristiwa, hal atau orang yang memiliki karakteristik yang serupa yang menjadi pusat perhatian seorang peneliti karena itu dipandang sebagai sebuah semesta penelitian. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai Universitas Negeri Semarang yang berjumlah 1033 orang dengan perincian masing – masing fakultas sebagai berikut :

**Tabel 3 . 1**

**Perincian Jumlah Populasi**

No	Fakultas	Dosen
1	Fakultas Ilmu Pendidikan	159
2	Fakultas Bahasa dan Seni	180
3	Fakultas Ilmu Sosial	96
4	Fakultas Matematika dan IPA	191
5	Fakultas Teknik	163
6	Fakultas Ilmu Keolahragaan	106
7	Fakultas Ekonomi	96
8	Fakultas Hukum	42
	<b>Jumlah</b>	<b>1033</b>

Sumber : (data.unnes.ac.id)

### 3.2.2 Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel

Ferdinand (2011:215), sampel adalah subset dari populasi, terdiri dari beberapa anggota populasi. Subset ini diambil karena dalam banyak kasus tidak mungkin kita meneliti seluruh anggota populasi, oleh karena itu kita membentuk sebuah perwakilan populasi yang disebut sampel. Pengambilan sampel harus dilakukan sedemikian rupa sehingga dapat diperoleh sampel yang benar-benar dapat mewakili populasi sebenarnya, dengan kata lain sampel harus representatif. Sampel dalam penelitian ini adalah pegawai Universitas Negeri Semarang yang berjumlah 289 orang yang didapat dari perhitungan pada rumus slovin.

#### **Rumus Slovin :**

$$n = N / ( 1 + N e^2 )$$

#### **Keterangan :**

n = Jumlah sampel

N = Jumlah seluruh populasi

e = Toleransi error (0,05)

Perhitungan Rumus Slovin :

$$\begin{aligned} n &= 1033 / (1 + 1033 (0,05)^2) && \text{Sampel} = 289 \\ &= 1033 / (1 + 2,5825) \\ &= 1033 / (3,5825) = 289,346 \end{aligned}$$

Sugiyono (2010:116) menjelaskan bahwa teknik pengambilan sampel ada dua yaitu *probability sampling* dan *non probability sampling*.

*Teknik probability* sampling adalah teknik memberikan peluang yang sama bagi populasi untuk dijadikan sampel. Penelitian ini mengambil teknik pengambilan sampel proposional random sampling dimana setiap bidang akan diberikan jumlah sampel sesuai dengan proporsinya namun dalam sampel dalam bidang pengambilannya dilakukan secara acak.

### **3.3 Variabel Penelitian**

#### **3.3.1 Variabel Dependen (Y)**

Variabel terikat merupakan variabel yang dijelaskan atau yang dipengaruhi variabel independen (Umar, 2003:63). Variabel terikat dalam penelitian ini adalah kinerja pada pegawai Universitas Negeri Semarang. Menurut (Klehe & Anderson, 2007), kinerja merupakan kombinasi antara kemampuan dan sifat (*ability and traits*), usaha (*effort*) dan dukungan (*support*) yang dapat dilihat dari hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai.

#### **3.3.2 Variabel Independen (X)**

Variabel bebas merupakan variabel yang menjelaskan atau mempengaruhi variabel yang lain (Umar, 2003:63). Dalam penelitian ini yang menjadi variabel bebas (*independent variable*) adalah :

- a. Manajemen Sumber Daya Manusia ramah lingkungan / *Green HRM*  
(X1)

*Green HRM* merupakan semua kegiatan dalam pengembangan, pelaksanaan dan pemeliharaan system yang bertujuan untuk membuat karyawan sebuah organisasi memiliki perilaku ramah lingkungan (Opatha & Anton, 2014). Menurut (Vij & Bedi, 2016) variabel praktik *green HRM* menggunakan 18 item pertanyaan dengan indikator (Vij & Bedi, 2016) menggunakan skala *likert* 1 = tidak pernah hingga 5 = selalu. Contoh dari item pertanyaan tersebut yaitu “mengurangi konsumsi kertas dengan menggunakan kertas daur ulang di sekolah”, “mematikan lampu saat tidak dipergunakan”.

b. Perilaku Hidup Ramah Lingkungan / *Green Lifestyle* (X2/Variabel Moderasi)

Variabel moderasi menurut Sugiyono (2011:64) merupakan variabel yang mempengaruhi (memperkuat dan memperlemah) hubungan antara variabel independen dan dependen. Variabel moderasi dalam penelitian ini adalah Perilaku Hidup Ramah Lingkungan / *Green Lifestyle*.

Perilaku hidup ramah lingkungan merupakan suatu aktivitas mengaplikasikan perilaku ramah lingkungan kedalam kehidupan sehari-hari (Vij & Bedi, 2016). Menurut (Sheena Fatima Paro Ragas, Flora Mae Angub Tantay, Lorraine Joyce Co Chua, Carolyn Marie Concha Suniouthors, 2017) variabel *Green Lifestyle* menggunakan 19 item pertanyaan dengan indikator (Sheena Fatima Paro Ragas, Flora Mae

Angub Tantay, Lorraine Joyce Co Chua, Carolyn Marie Concha Suniouthors, 2017) menggunakan skala *likert* 1 = tidak pernah hingga 5 = selalu. Contoh dari item pertanyaan tersebut yaitu “Saya mendaur ulang kertas, kaleng dan botol di rumah”, “Saya menggunakan AC atau kipas angin dengan hemat”.

### **3.4 Metode Pengumpulan Data**

Metode pengumpulan data adalah cara-cara yang dapat digunakan oleh peneliti untuk mengumpulkan data (Suharsimi, 2009:100). Metode pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan sumber primer yang bersifat menghimpun melalui kuesioner atau angket. Data primer merupakan data yang didapat dari hasil wawancara, pengisian kuesioner atau bukti transaksi (Umar, 2003:75). Data primer yang digunakan dalam penelitian ini adalah pengisian koesioner.

Sugiyono (2012:134) menyatakan kuisisioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan tertulis kepada responden untuk menjawabnya. Dalam penelitian ini kuisisioner digunakan untuk mengumpulkan data dari para responden yang telah ditentukan. Menurut Sugiyono (2012:134) dengan adanya kontak langsung antara peneliti dengan responden akan menciptakan suatu kondisi yang cukup baik, sehingga responden dengan sukarela akan memberikan

data obyektif dan cepat. Oleh karena itu, peneliti melakukan kontak langsung dengan responden yang berada di Universitas Negeri Semarang.

Dalam penelitian ini angket digunakan untuk mendapatkan data mengenai variabel-variabel yang digunakan oleh peneliti yang mencakup variabel bebas maupun variabel terikat. Angket yang digunakan merupakan angket yang bersifat tertutup. Angket tertutup yaitu angket yang sudah disediakan pilihan jawabannya, sehingga responden tinggal memilih jawaban dari pilihan yang sudah tersedia. Pada jawaban yang disediakan di dalam angket, peneliti menggunakan skala *likert* dengan rentan pemberian skor 1-5. Untuk keperluan analisis kuantitatif, maka jawaban tersebut dapat diberi skor:

**Tabel 3 . 2**

**Skor Kuesioner**

Sangat tidak setuju	Dengan nilai : 1
Tidak setuju	Dengan nilai : 2
Netral	Dengan nilai : 3
Setuju	Dengan nilai : 4
Sangat Setuju	Dengan nilai : 5

Sumber: Sugiyono (2009)

### 3.5 Metode Analisa Data

#### 3.5.1 Uji Statistik Deskriptif

Sugiyono (2015: 207) menjelaskan bahwa analisis deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagai mana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi. Ferdinand (2014: 229) menjelaskan bahwa analisis statistik deskriptif adalah analisis yang digunakan untuk memberikan gambaran atau deskripsi empiris atas data yang dikumpulkan dalam penelitian.

Data pada setiap variabel di deskripsikan dalam bentuk prosentase, dalam penelitian ini menggunakan skala *Likert 1-5*. Teknik scoring dalam penelitian ini adalah minimum 1 dan maksimum 5. Ferdinand (2014: 231) menjelaskan bahwa dengan menggunakan kriteria tiga kotak (*Three-box Method*), dihitung dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$\text{Nilai indeks} = ((\%F1 \times 1) + (\%F2 \times 2) + (\%F3 \times 3) + (\%F4 \times 4) + (\%F5 \times 5)) / 5$$

Keterangan :

F1 : frekuensi responden menjawab 1 (STS)

F2 : frekuensi responden menjawab 2 (TS)

F3 : frekuensi responden menjawab 3 (KS)

F4 : frekuensi responden menjawab 4 (S)



F5 : frekuensi responden menjawab 5 (SS).

Rumus menentukan kriteria nilai indeks:

$$\text{Nilai terendah} = (n \times 1)/5$$

$$= 289 \times 1 / 5 = 57,8$$

$$\text{Nilai tertinggi} = (n \times 5)/5$$

$$= 289 \times 5/5 = 289$$

$$\text{Rentang} = (\text{Nilai tertinggi} - \text{Nilai terendah}) / 3$$

$$= (289 - 57,8) / 3 = 77,06$$

Angka indeks yang dihasilkan akan dimulai dari angka 57,8 hingga 289 dengan rentang sebesar 231,2. Dengan menggunakan kriteria tiga kotak (*three box method*) maka rentang sebesar 231,2 dibagi menjadi tiga sehingga menghasilkan rentang sebesar 77,06 yang akan digunakan sebagai dasar interpretasi nilai indeks. Kriteria nilai interval dapat dilihat pada tabel 3.3

**Tabel 3 . 3 Kriteria Nilai Interval**

No.	Rentang Kelas	Kriteria
1.	57,8 – 134,86	Rendah
2.	134,87 – 211,93	Sedang
3.	213,94 – 289	Tinggi

Sumber: Ferdinand (2014: 232)

### 3.5.2 Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner (Ghozali, 2014:52). Suatu kuesiner dikatakan valid jadi pertanyaan pada kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang diukur oleh kuesiner tersebut. Uji validitas instrumen dilakukan dengan bantuan program IBM SPSS Statistics 21. Pengujian suatu data dinyatakan tidak valid apabila sig. hitung <

sig.a 5% (0,05). Sebaliknya, data dinyatakan tidak valid apabila sig. hitung > a 5% (0,05). Berdasarkan uji instrumen kepada 30 responden diperoleh hasil sebagai berikut.

Hasil uji validitas implementasi manajemen sumber daya manusia ramah lingkungan (*Green HRM*) dapat dilihat pada tabel 3.4

**Tabel 3 . 4 Hasil Uji Validitas Variabel Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia Ramah Lingkungan**

No. Item	Sig. (2 tailed)	Sig. 5 %	Keterangan
1	0,035	0,05	Valid
2	0,034	0,05	Valid
3	0,016	0,05	Valid
4	0,009	0,05	Valid
5	0,012	0,05	Valid
6	0,001	0,05	Valid
7	0,000	0,05	Valid
8	0,000	0,05	Valid
9	0,000	0,05	Valid
10	0,000	0,05	Valid
11	0,000	0,05	Valid
12	0,002	0,05	Valid
13	0,002	0,05	Valid

Sumber: Data primer diolah (2019)

Berdasarkan tabel 3.4 diketahui bahwa dari 13 butir item pernyataan, 13 memenuhi kriteria yaitu nilai sig. hitung < sig.a 5% (0,05). Dengan demikian semua butir item pernyataan dapat digunakan untuk mengukur dalam penelitian ini.

Hasil uji validitas perilaku hidup ramah lingkungan (*Green Lifestyle*) dapat dilihat pada tabel 3.5

**Tabel 3 . 5**

**Hasil Uji Validitas Variabel Perilaku Hidup Ramah Lingkungan**

<b>No. Item</b>	<b>Sig. (2 tailed)</b>	<b>Sig. 5 %</b>	<b>Keterangan</b>
1	0,000	0,05	Valid
2	0,000	0,05	Valid
3	0,000	0,05	Valid
4	0,000	0,05	Valid
5	0,013	0,05	Valid
6	0,010	0,05	Valid
7	0,002	0,05	Valid
8	0,000	0,05	Valid
9	0,001	0,05	Valid
10	0,030	0,05	Valid
11	0,000	0,05	Valid
12	0,000	0,05	Valid
13	0,000	0,05	Valid
14	0,000	0,05	Valid
15	0,000	0,05	Valid
16	0,000	0,05	Valid
17	0,000	0,05	Valid
18	0,000	0,05	Valid

Sumber: Data primer diolah (2019)

Berdasarkan tabel 3.5 diketahui bahwa dari 19 butir item pernyataan, 19 memenuhi kriteria yaitu nilai sig. hitung < sig.a 5% (0,05). Dengan demikian semua butir item pernyataan dapat digunakan untuk mengukur dalam penelitian ini.

Hasil uji validitas variabel kinerja dapat dilihat pada tabel 3.6

Tabel 3 . 6

## Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja

No. Item	Sig. (2 tailed)	Sig. 5 %	Keterangan
1	0,001	0,05	Valid
2	0,000	0,05	Valid
3	0,000	0,05	Valid
4	0,000	0,05	Valid
5	0,000	0,05	Valid
6	0,003	0,05	Valid
7	0,000	0,05	Valid
8	0,000	0,05	Valid
9	0,000	0,05	Valid
10	0,002	0,05	Valid
11	0,001	0,05	Valid
12	0,001	0,05	Valid
13	0,000	0,05	Valid
14	0,011	0,05	Valid
15	0,006	0,05	Valid
16	0,000	0,05	Valid
17	0,000	0,05	Valid
18	0,026	0,05	Valid
19	0,033	0,05	Valid
20	0,000	0,05	Valid
21	0,000	0,05	Valid

Sumber: Data primer diolah (2019)

Berdasarkan tabel 3.6 diketahui bahwa dari semua butir item pernyataan memenuhi kriteria yaitu nilai sig. hitung < sig.a 5% (0,05). Dengan demikian semua butir item pernyataan dapat digunakan untuk mengukur dalam penelitian ini.

### 3.5.3 Uji Realibilitas

Uji reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliable atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Ghozali, 2014:47). Reliabilitas menunjukkan konsistensi dan stabilitas dari skor (skala pengukuran).

Pengukuran reliabilitas dilakukan dengan bantuan program IBM SPSS Statistics 21 dengan kriteria sebagai berikut:

- a. Apabila nilai *Cronbach's Alpha* > taraf signifikan 70% (0,70), kuesioner dikatakan reliabel.
- b. Apabila nilai *Cronbach's Alpha* < taraf signifikan 70% (0,70), kuesioner dikatakan tidak reliabel.

**Tabel 3 . 7**

#### **Uji Reliabilitas**

<b>No</b>	<b>Variabel</b>	<b>Nilai Cronbach's Alpa Hitung</b>	<b>Nilai Cronbach' s Alpa di Isyaratkan</b>	<b>Keterangan</b>
1	Kinerja (Y)	0,921	$\geq 0,70$	Reliabel
2	Managemen Sumber Daya Manusia Ramah Lingkungan (X <sub>1</sub> )	0,833	$\geq 0,70$	Reliabel
3	Perilaku Hidup Ramah Lingkungan (X <sub>2</sub> )	0,921	$\geq 0,70$	Reliabel

Sumber: Data primer diolah (2019)

Berdasarkan tabel 3.7, nilai *Cronbach's Alpha* masing-masing variabel  $> 0,70$  sehingga seluruh instrumen penelitian reliabel dan konsisten digunakan untuk penilitan.

### 3.5.4 Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik bertujuan untuk mengetahui apakah model regresi yang digunakan untuk analisis dalam penelitian ini *Best Linear Unbias and Estimate* (BLUE) memenuhi asumsi klasik atau belum memenuhi. Uji asumsi klasik juga digunakan dalam menguji mengenai kesalahan nilai parameter yang dihasilkan pada model yang digunakan dalam penelitian. Uji asumsi klasik terdiri dari uji multikolinearitas, uji heteroskedastisitas, uji normalitas, dan uji autokorelasi.

#### 1. Uji Multikolinearitas

Uji multiokolinearitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independen. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel independen (Ghozali, 2016:103). Untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinearitas di dalam model regresi dilakukan dengan cara melihat dari *Variance Inflation Faktor* (VIF). Nilai cut off yang umum dipakai untuk menunjukkan adanya multikolinearitas adalah nilai *tolerance*  $< 0,10$  yang berarti tidak terdapat korelasi antar variabel independen dalam model regresi (Ghozali, 2011:106). Jika nilai

$tolerance > 0,10$  atau sama dengan nilai VIF maka dapat disimpulkan tidak terdapat multikolinearitas antar variabel dalam model regresi.

## 2. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika *variance* dan residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homokedostisitas, dan jika berbeda disebut heteroskedostisitas (Ghozali, 2013:139). Ada beberapa cara untuk mendeteksi ada atau tidaknya heteroskedastisitas, antara lain dengan melihat grafik plot dan Uji Glejser. Nilai absolut variabel dependen harus memiliki probabilitas signifikansi  $> 5\%$  sehingga model regresi tidak mengandung heteroskedastisitas.

## 3. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal (Ghozali, 2016:154). Uji normalitas yang digunakan dalam penelitian ini untuk menguji normalitas residual adalah uji statistic *non parametic Kolmogrov-Smirnov* (K-S) dengan kriteria:

1. Jika Sig.  $< 0,05$  maka data residual berdistribusi tidak normal.
2. Jika Sig.  $> 0,05$  maka data residual berdistribusi normal.

#### 4. Uji Autokorelasi

Uji autokorelasi digunakan untuk melihat apakah spesifikasi model yang digunakan sudah benar atau tidak. Penelitian ini menggunakan uji *Durbin Watson* (D-W) untuk menguji linearitas. Kriteria dalam uji D-W adalah dengan melihat nilai D-W pada tabel *Model Summary* dan dibandingkan dengan nilai statistik (nilai dl). Jika nilai D-W < dl maka spesifikasi model empiris salah dan sebaliknya jika nilai D-W > dl maka spesifikasi model empiris benar.

Uji dilakukan dengan menggunakan uji Durbin-Watson, dengan rumus:

$$D - W = \frac{\sum \epsilon_t^2}{\sum (\epsilon_t - \epsilon_{t-1})^2}$$

**Tabel 3 . 8**

#### **Uji Statistik Durbin-Watson**

<b>Nilai Statistik d</b>	<b>Hasil</b>
$0 < d < dL$	Ada auto korelasi positif
$dL \leq d \leq du$	Ragu – ragu
$du \leq d \leq 4 - du$	Tidak ada korelasi positif/negative
$4 - du \leq d \leq 4 - dL$	Ragu – ragu
$4 - dL \leq d \leq 4$	Ada korelasi negative

### 3.5.5 Uji Hipotesis

#### 3.5.5.1 Uji Signifikansi Parsial ( Uji - t )

Menurut Ghozali (2013:98), uji statistik t digunakan untuk mengetahui besar kecilnya masing-masing variabel bebas (independen) secara individual



dalam menerangkan variabel terikat (dependen). Uji t menggunakan level signifikansi 0,05 ( $\alpha = 5\%$ ) dalam pengamilan keputusannya. Keputusan untuk mengetahui pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen adalah dengan melihat nilai probabilitas signifikansi dengan kriteria sebagai berikut :

Apabila nilai probabilitas signifikansi  $> 0,05$  maka hipotesis ditolak

Apabila nilai probabilitas signifikansi  $< 0,05$  maka hipotesis diterima

### **3.5.5.2 Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )**

Ghozali (2013:98) menyatakan bahwa koefisien determinasi ( $R^2$ ) bertujuan untuk mengetahui sejauh mana kemampuan modal menjelaskan variase dari variabel dependen. Nilai koefisien determinasi umumnya berada pada kisaran 0 (tidak ada pengaruh) sampai dengan 1 (pengaruh sempurna). Kecilnya nilai  $R^2$  mengindikasikan semakin terbatas kemampuan variabel-variabel bebas dalam menerangkan variabel terikat. Besarnya nilai  $R^2$  maka semakin mendekati nilai 1, berarti hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variabel terikat dijelaskan untuk memprediksi variabel terikat dijelaskan oleh variabel- variabel bebas (Ghozali, 2013: 98).

## **BAB IV**

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1 Hasil Penelitian**

Pada bagian ini akan dibahas mengenai hasil penelitian yang meliputi gambaran umum objek penelitian, identifikasi karakteristik responden, analisis deskriptif penelitian, uji asumsi klasik, uji hipotesis, analisis jalur (path analysis) dan pembahasan.

##### **4.1.1 Gambaran Umum Dosen Universitas Negeri Semarang**

Universitas Negeri Semarang (UNNES) merupakan salah satu Perguruan Tinggi Negeri di Indonesia. UNNES merupakan salah satu perguruan tinggi eks-IKIP yang statusnya meningkat menjadi Universitas. Kampus utamanya terletak di daerah Sekaran (Gunungpati), wilayah selatan Kota Semarang, Jawa Tengah. Dan kampus lainnya terletak di Ngaliyan (Semarang), Kelud (Semarang), Bendan Ngisor (Semarang) dan di Kemandungan, Tegal. Jumlah dosen yang dimiliki UNNES sebanyak 1033 orang ([data.unnes.ac.id](http://data.unnes.ac.id)). dengan jumlah populasi yang besar maka peneliti mengambil sampel sebanyak 289 orang sesuai dengan rumus perhitungan slovin.

##### **4.1.2 Analisis Statistik Deskriptif**

Analisis statistik deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang

telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan (Sugiyono, 2017:207).

#### **4.1.2.1 Deskriptif Jenis Kelamin Responden**

Berdasarkan data penelitian yang dilakukan dari penyebaran angket atau kuesioner, maka diperoleh data tentang karakteristik responden menurut jenis kelamin sebagai berikut. Responden penelitian ini adalah 180 orang (66,7%) perempuan, sedangkan responden laki-laki sejumlah 109 orang (33,3 %). Dengan jumlah total responden sebanyak 289 dosen.

#### **4.1.2.2 Deskripsi Pendidikan Responden**

Berdasarkan data penelitian yang dilakukan dari penyebaran angket atau kuesioner, maka diperoleh data tentang karakteristik responden menurut pendidikan sebagai berikut. Responden penelitian ini sebesar 206 orang (86,6%) menempuh pendidikan S2 dan 83 orang menempuh pendidikan S3. Mayoritas dosen di Universitas Negeri Semarang mempunyai tingkat pendidikan dengan presentase tertinggi yaitu jenjang Sarjana atau Strata 2 (S2). Artinya dosen di Universitas Negeri Semarang lebih membutuhkan kualitas dari pada kuantitas karena tugas pokok dosen adalah mengajar dan menjadi teladan yang baik bagi mahasiswanya sehingga kualifikasi dan kompetensi sangat diperlukan untuk mencetak generasi yang berpotensi untuk memajukan bangsa dan negara. Tidak adanya guru yang memiliki riwayat pendidikan dibawah S2 dapat lebih menjamin kualitas dalam pencapaian kinerja. Hal ini dilakukan untuk memenuhi kualitas dosen supaya dapat mencapai kinerja yang baik.

#### 4.1.2.3 Deskripsi Umur Responden

Deskripsi sebaran responden berdasarkan umur dilakukan dengan mengelompokkan responden kedalam interval usia tertentu. Berdasarkan perhitungan interval tersebut, dapat disusun tabel distribusi responden berdasarkan umur pada Tabel 4.1.

**Tabel 4 . 1 Karakteristik Responden Berdasar Umur**

No	Rentang Umur	Presentase	Frekuensi
1	20 – 30	0	0%
2	31 – 40	174	60,2%
3	41 - 50	115	39,8%
4	51 - 60	0	0%
Jumlah		289	100%

Sumber: Data primer diolah (2019)

Berdasarkan tabel 4.1. menggambarkan bahwa jenis usia responden paling dominan dalam penelitian ini yaitu berada pada usia 31 – 40 tahun yakni dengan presentase sebesar 60,2% atau sebanyak 174 orang. Hal tersebut menunjukkan bahwa, mayoritas dosen di Universitas Negeri Semarang yang terlibat dalam penelitian ini adalah dosen dengan usia yang baik terhadap peningkatan produktivitas kinerja dan perkembangan kebijakan pengelolaan lingkungan pada bidang pendidikan.

#### 4.1.2.4 Deskripsi Masa Kerja Responden

Deskripsi sebaran responden berdasarkan masa kerja dilakukan dengan mengelompokkan responden kedalam interval masa kerja. Berdasarkan

perhitungan interval tersebut, dapat disusun tabel distribusi responden berdasarkan masa kerja pada Tabel 4.2.

**Tabel 4 . 2 Karakteristik Responden Masa Kerja**

No	Rentang Masa Kerja	Frekuensi	Presentase
1	1 – 5	9	3,1 %
2	6 - 10	10	3,4 %
3	11 – 20	243	84,1 %
4	21 - 30	37	12,8 %
	Jumlah	289	100 %

Sumber: Data primer diolah (2019)

Berdasarkan Tabel 4.2 menggambarkan bahwa responden dalam penelitian ini mayoritas sudah memiliki banyak pengalaman di sekolah, pengalaman dalam menjalankan kebijakan-kebijakan kampus, dan perkembangan sistem manajemen kampus di Universitas Negeri Semarang hal tersebut direpresentasikan melalui masa kerja yang lebih dari 10 tahun.

#### **4.1.3 Analisis Deskriptif Variabel Penelitian**

Analisis deskriptif digunakan untuk memberikan gambaran atau deskripsi empiris data dalam penelitian (Ferdinand, 2014: 229). Teknik *scoring* yang dilakukan dalam penelitian ini minimum 1 dan maksimum 5, perhitungan indeks jawaban responden dilakukan dengan rumus berikut:

$$\text{Nilai indeks} = ((\%F1x1) + (\%F2x2) + (\%F3x3) + (\%F4x4) + (\%F5x5))/5$$

Keterangan:

F : frekuensi responden yang menjawab

Rumus menentukan kriteria nilai indeks:

$$\text{Nilai terendah} = (n \times 1) / 5$$

$$= 289 \times 1 / 5 = 57,8$$

$$\text{Nilai tertinggi} = (n \times 5) / 5$$

$$= 289 \times 5 / 5 = 289$$

$$\text{Rentang} = (\text{Nilai tertinggi} - \text{Nilai terendah}) / 3$$

$$= (289 - 57,8) / 3 = 77,06$$

Angka indeks yang dihasilkan akan dimulai dari angka 57,8 hingga 289 dengan rentang sebesar 231,2. Dengan menggunakan kriteria tiga kotak (*three box method*) maka rentang sebesar 231,2 dibagi menjadi tiga sehingga menghasilkan rentang sebesar 77,06 yang akan digunakan sebagai dasar interpretasi nilai indeks. Kriteria nilai interval dapat dilihat pada tabel 4.3

**Tabel 4 . 3 Kriteria Nilai Interval**

No.	Rentang Kelas	Kriteria
1.	57,8 – 134,86	Rendah
2.	134,87 – 211,93	Sedang
3.	213,94 – 289	Tinggi

Sumber: Ferdinand (2014: 232)

### **1. Variabel Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia Ramah Lingkungan**

Variabel Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia Ramah Lingkungan atau sering disebut *Green Human Resources Management (GHRM)* yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan kuesioner dengan jumlah 13 item instrumen pernyataan dengan hasil analisis deskriptif sebagai berikut :

**Tabel 4.4 Nilai Indeks Variabel Implementasi Manajemen Sumber Daya****Manusia Ramah Lingkungan**

No	Instrumen Pernyataan (X)	Distribusi Jawaban Responden					Nilai Indeks	Kategori
		STS	TS	N	S	SS		
Pencetakan dan daur ulang kertas ramah lingkungan								
1.	X1	0.00%	7.27%	55.36%	37.37%	0.00%	66.02	Rendah
2.	X2	0.00%	2.42%	14.53%	51.56%	31.49%	82.42	Rendah
Tanggung jawab sosial ramah lingkungan								
3.	X3	0.00%	31.00%	4.84%	30.59%	33.56%	66.02	Rendah
4.	X4	0.00%	21.52%	4.84%	53.63%	2.00%	64.98	Rendah
5.	X5	0.00%	0.00%	9.69%	41.52%	48.79%	72.46	Rendah
6.	X6	0.00%	0.00%	12.11%	34.26%	53.63%	72.02	Rendah
Tim ramah lingkungan								
7.	X7	0.00%	10.03%	17.30%	59.52%	13.15%	72.16	Rendah
8.	X8	4.84%	10.38%	35.29%	36.68%	12.80%	68.44	Rendah
9.	X9	0.00%	0.00%	10.03%	59.17%	30.80%	84.15	Rendah
Pendidikan dan pelatihan lingkungan								
10.	X10	0.00%	5.19%	19.72%	57.09%	17.99%	77.58	Rendah
11.	X11	2.77%	12.46%	14.88%	59.52%	10.38%	72.46	Rendah
12.	X12	2.77%	2.42%	27.34%	51.90%	15.57%	75.02	Rendah
13.	X13	0.00%	2.42%	32.18%	52.60%	12.80%	75.16	Rendah
Nilai Indeks							73.21	Rendah

Sumber: Data primer diolah peneliti (2019)

Berdasarkan tabel 4.4 dapat diketahui bahwa nilai indeks dari instrument pernyataan variabel implementasi manajemen sumber daya manusia ramah lingkungan memiliki rata-rata 73,21 dengan nilai indeks paling rendah dari ketiga belas instrument pernyataan sebesar 64,98 pada instrumen pernyataan X4. Rata-rata nilai indeks berada pada kategori rendah yang dapat diartikan bahwa dosen Universitas Negeri Semarang belum mengimplementasikan manajemen sumber daya manusia ramah lingkungan dengan cukup baik.

**Tabel 4 . 5 Kriteria Nilai Indeks Variabel Implementasi Manajemen  
Sumber Daya Manusia Ramah Lingkungan**

No.	Indikator	Nilai Indeks	Kriteria
1.	Pencetakan dan daur ulang kertas ramah lingkungan	73.22	Rendah
2.	Tanggung jawab sosial ramah lingkungan	67.87	Rendah
3.	Tim ramah lingkungan	74.92	Rendah
4.	Pendidikan dan pelatihan lingkungan	74.56	Rendah
Rata-rata		72,64	Rendah

Sumber: Data primer diolah peneliti (2019)

Berdasarkan tabel 4.5 dapat diketahui bahwa nilai indeks dari indikator implementasi MSDM ramah lingkungan memiliki rata-rata 72,64 dengan nilai indeks paling rendah dari keempat indikator sebesar 67,87 pada indikator Tanggung jawab sosial ramah lingkungan. Rata-rata nilai indeks berada pada kategori rendah yang dapat diartikan bahwa dosen Universitas Negeri Semarang belum mengimplementasikan MSDM ramah lingkungan dengan cukup baik.

## 2. Variabel Perilaku Hidup Ramah Lingkungan

Variabel perilaku hidup ramah lingkungan atau sering disebut *Green Lifestyle* yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan kuesioner dengan jumlah 18 item instrumen pernyataan dengan hasil analisis deskriptif sebagai berikut :



**Tabel 4.6 Nilai Indeks Variabel Perilaku Hidup Ramah Lingkungan**

No	Instrumen Pernyataan (X)	Distribusi Jawaban Responden					Nilai Indeks	Kategori
		STS	TS	N	S	SS		
<b>Penghematan dan daur ulang kertas di rumah</b>								
1.	X1	0.00%	11.76%	43.60%	39.10%	5.54%	67.68	Rendah
2.	X2	0.00%	20.42%	20.42%	47.75%	31.83%	82.28	Rendah
3.	X3	0.00%	11.76%	14.53%	53.29%	20.42%	76.47	Rendah
4.	X4	5.88%	9.00%	28.72%	41.52%	14.88%	70.10	Rendah
<b>Kesehatan</b>								
5.	X5	0.00%	8.65%	23.18%	53.29%	14.88%	74.88	Rendah
6.	X6	0.00%	5.88%	26.99%	37.72%	29.41%	78.13	Rendah
7.	X7	0.00%	0.00%	11.76%	56.06%	32.18%	84.08	Rendah
8.	X8	2.08%	39.10%	11.76%	27.06%	21.18%	75.88	Rendah
<b>Penghematan energy</b>								
9.	X9	0.00%	0.00%	11.76%	53.29%	34.95%	84.64	Rendah
10.	X10	0.00%	5.88%	26.30%	56.06%	11.76%	74.74	Rendah
11.	X11	0.00%	7.27%	55.36%	37.37%	0.00%	66.02	Rendah
12.	X12	4.84%	0.00%	60.55%	34.60%	0.00%	63.76	Rendah
13.	X13	0.00%	31.59%	4.84%	30.26%	33.30%	66.02	Rendah
14.	X14	0.00%	11.76%	43.60%	39.10%	5.54%	67.68	Rendah
<b>Kegiatan ramah lingkungan</b>								
15.	X15	0.00%	0.00%	20.42%	47.75%	31.83%	79.52	Rendah
16.	X16	0.00%	41.52%	4.84%	30.00%	23.63%	64.98	Rendah
17.	X17	0.00%	0.00%	9.69%	41.52%	48.79%	72.46	Rendah
18.	X18	0.00%	0.00%	12.11%	34.26%	53.63%	72.02	Rendah
<b>Nilai Indeks</b>							73.24	Rendah

Sumber: Data primer diolah peneliti (2019)

Berdasarkan tabel 4.6 dapat diketahui bahwa nilai indeks dari instrument pernyataan variabel perilaku hidup ramah lingkungan memiliki rata-rata 73,24 dengan nilai indeks paling rendah dari kedelapan belas instrument pernyataan sebesar 63,76 pada instrumen pernyataan X12. Rata-rata nilai indeks berada pada kategori rendah yang dapat diartikan bahwa dosen Universitas Negeri Semarang belum berperilaku hidup ramah lingkungan dengan baik.

**Tabel 4.7****Kriteria Nilai Indeks Perilaku Hidup Ramah Lingkungan**

No.	Indikator	Nilai Indeks	Kriteria
1.	Penghematan dan daur ulang kertas di rumah	74.13	Rendah
2.	Kesehatan	76.24	Rendah
3.	Penghematan energi	70.48	Rendah
4.	Kegiatan ramah lingkungan	72.25	Rendah
Rata-rata		73.28	Rendah

Sumber: Data primer diolah peneliti (2019)

Berdasarkan tabel 4.7 dapat diketahui bahwa nilai indeks dari indikator perilaku hidup ramah lingkungan memiliki rata-rata 73,28 dengan nilai indeks paling rendah dari keempat indikator sebesar 70.48 pada indikator penghematan energi. Rata-rata nilai indeks berada pada kategori sedang yang dapat diartikan bahwa dosen Universitas Negeri Semarang belum berperilaku hidup dengan ramah lingkungan secara cukup baik.

**3. Variabel Kinerja**

Variabel kinerja yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan kuesioner dengan jumlah 21 item instrumen pernyataan dengan hasil analisis deskriptif sebagai berikut :

**Tabel 4.8****Nilai Indeks Variabel Kinerja**

No	Instrumen Pernyataan (X)	Distribusi Jawaban Responden					Nilai Indeks	Kategori
		STS	TS	N	S	SS		
Kehadiran								
1.	X1	0.00%	4.50%	24.22%	46.71%	24.57%	72.27	Rendah
2.	X2	0.69%	4.50%	22.84%	44.64%	27.34%	78.69	Rendah
3.	X3	1.38%	5.19%	16.26%	52.25%	24.91%	78.82	Rendah

Kuantitas								
4.	X4	1.04%	12.15%	30.01%	40.79%	15.92%	72.55	Rendah
5.	X5	0.00%	2.42%	14.53%	51.56%	31.49%	80.42	Rendah
6.	X6	0.35%	5.19%	19.03%	47.75%	27.68%	72.45	Rendah
Kualitas								
7.	X7	0.69%	6.23%	16.61%	53.98%	22.49%	71.27	Rendah
8.	X8	0.69%	2.08%	20.42%	55.02%	21.80%	73.03	Rendah
9.	X9	0.00%	4.50%	24.22%	46.71%	24.57%	72.27	Rendah
10.	X10	0.69%	6.57%	31.49%	49.83%	11.42%	72.94	Rendah
11.	X11	1.04%	2.42%	20.76%	53.98%	21.80%	78.62	Rendah
12.	X12	4.84%	30.00%	40.55%	24.60%	0.00%	64.98	Rendah
13.	X13	1.38%	3.81%	21.11%	43.94%	29.76%	79.38	Rendah
14.	X14	0.00%	7.27%	55.36%	37.37%	0.00%	66.02	Rendah
Kemampuan bekerjasama								
15.	X15	4.84%	30.00%	40.55%	24.60%	0.00%	62.29	Rendah
16.	X16	0.00%	31.59%	4.84%	30.26%	33.30%	66.02	Rendah
17.	X17	0.00%	11.76%	43.60%	39.10%	5.54%	67.68	Rendah
18.	X18	0.00%	0.00%	20.42%	47.75%	31.83%	79.52	Rendah
Keandalan								
19.	X19	0.35%	5.19%	18.69%	51.56%	24.22%	77.82	Rendah
20.	X20	0.69%	5.88%	13.49%	55.71%	24.22%	72.38	Rendah
21.	X21	0.69%	2.08%	21.11%	52.60%	23.53%	72.24	Rendah
Nilai Indeks							71.65	Rendah

Sumber: Data primer diolah peneliti (2019)

Berdasarkan tabel 4.8 dapat diketahui bahwa nilai indeks dari instrument pernyataan variabel kinerja memiliki rata - rata 71,65 dengan nilai indeks paling rendah dari kedua puluh satu instrument pernyataan sebesar 62,29 pada instrumen pernyataan X15. Rata-rata nilai indeks berada pada kategori rendah yang dapat diartikan bahwa dosen Universitas Negeri Semarang belum memiliki kinerja yang cukup baik. Namun dari ketiga variabel yang ada dalam penelitian ini variabel kinerja memiliki indeks rata – rata paling rendah.

**Tabel 4.9****Kriteria Nilai Indeks Variabel Kinerja**

No.	Indikator	Nilai Indeks	Kriteria
1.	Kehadiran	75.59	Rendah
2.	Kuantitas	74.81	Rendah
3.	Kualitas	72.31	Rendah
4.	Kemampuan bekerjasama	68.88	Rendah
5.	Keandalan	74.48	Rendah
Rata-rata		73.21	Rendah

Sumber: Data primer diolah peneliti (2019)

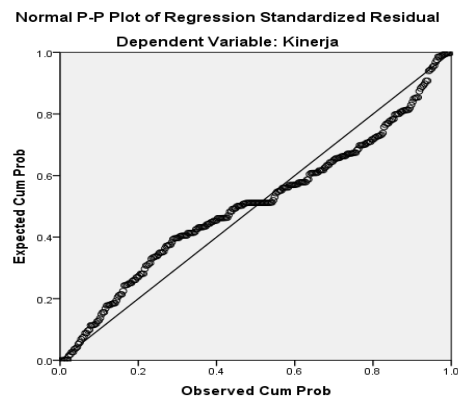
Berdasarkan tabel 4.9 dapat diketahui bahwa nilai indeks dari indikator perilaku hidup ramah lingkungan memiliki rata-rata 73,21 dengan nilai indeks paling rendah dari keempat indikator sebesar 68.88 pada indikator kemampuan bekerjasama. Rata-rata nilai indeks berada pada kategori rendah yang dapat diartikan bahwa dosen Universitas Negeri Semarang belum memiliki kinerja secara cukup baik.

## **4.2 Uji Asumsi Klasik**

Berikut ini merupakan uji asumsi klasik yang digunakan dalam penelitian ini yaitu uji normalitas, uji multikolinieritas dan uji heteroskedastisitas sebagai berikut:

### **4.2.1 Uji Normalitas**

Uji normalitas dilakukan untuk menguji apakah dalam model regresi variable pengganggu atau residual memiliki distribusi normal (Ghozali, 2013:160). Hasil uji normalitas dengan grafik P-plot dapat dilihat pada gambar berikut:



**Gambar 4.1 Grafik P-Plot**

Sumber: Data primer diolah, 2019

Berdasarkan gambar diatas dapat dilihat bahwa titik-titik menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka asumsi normalitas terpenuhi artinya data berdistribusi normal. uji normalitas dapat dilihat melalui uji statistik non-parametrik *Kolmogorov-Smirnov* (K-S) dengan hasil sebagai berikut:

**Tabel 4 . 10**

**Uji Normalitas**

**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Unstandardized Residual
N		289
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	5.30916432
Most Extreme Differences	Absolute	.103
	Positive	.075
	Negative	-.103
Test Statistic		.103

Asymp. Sig. (2-tailed)	.011 <sup>c</sup>
------------------------	-------------------

- a. Test distribution is Normal.
- b. Calculated from data.
- c. Lilliefors Significance Correction.

Sumber: Data primer diolah, 2019

Berdasarkan uji normalitas dengan uji *Kolmogorov-Smirnov* (K-S) pada tabel 4.10 diperoleh nilai KS sebesar 0,103 dan *Asymp. Sig* sebesar 0,110. Nilai *Asymp. Sig* (2-tailed) > 0,05 maka data memenuhi asumsi normal, artinya data residual berdistribusi normal.

#### 4.2.2 Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan korelasi antar Variabel independen (Ghozali ; 2013). Uji multikolinearitas dilakukan menggunakan SPSS statistics 2.4. Hasil uji multikolinearitas dapat dilihat dalam gambar berikut:

**Tabel 4 . 11**  
**Hasil Uji Multikolinearitas**

Model		Coefficients <sup>a</sup>					Collinearity Statistics	
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Tolerance	VIF
	B	Std. Error	Beta					
1	(Constant)	23.515	4.348		5.408	.000		
	GHRM	1.158	.072	.707	15.990	.000	.895	1.117
	GLifestyle	.001	.052	.001	.023	.982	.895	1.117

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber: Data primer diolah, 2019

Berdasarkan tabel 4.11 diatas dapat dilihat bahwa masing-masing variabel independen mempunyai nilai *tolerance* > 0,10 dan nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) < 10, sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi multikolinearitas antar variabel independen. dalam model regresi.

### 4.2.3 Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain (Ghozali, 2013:139). Jika varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap tidak berubah maka disebut homoskedastisitas dan jika berubah maka terjadi heteroskedastisitas. Berikut merupakan hasil uji heteroskedastisitas dengan metode uji Glejser untuk memperkuat bahwa regresi tidak terjadi heteroskedastisitas sebagai berikut:

**Tabel 4 . 12**  
**Hasil Uji Heteroskedastisitas**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients		
		Beta				
1	(Constant)	1.076	3.184		.338	.736
	GHRM	.011	.053	.013	.204	.839
	GLifestyle	.041	.038	.068	1.099	.273

a. Dependent Variable: Abs\_Res

Sumber: Data primer diolah, 2019

Berdasarkan tabel 4.12 diatas dapat diketahui bahwa semua variabel independen mempunyai nilai sig > 0,05. Hal tersebut menunjukkan bahwa tidak ada variabel independen yang signifikan secara statistik mempengaruhi variabel dependen. Maka dapat disimpulkan bahwa model regresi tidak terjadi heteroskedastisitas.

### 4.3 Uji Hipotesis

#### 4.3.1 Uji Pengaruh Langsung (Uji t)

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan Uji Statistik t untuk menunjukkan seberapa jauh pengaruh variabel independen secara individual (parsial) dalam menerangkan variabel dependen (Ghozali, 2013:98). Hipotesis dikatakan diterima jika sig hitung < sig disyaratkan (5%). Berikut adalah hasil uji pengaruh langsung ( uji-t ) pada penelitian ini yang disajikan pada tabel 4. 7berikut ini :

**Tabel 4 . 13 Hasil Uji Pengaruh Langsung ( Uji-t )**

		<b>Coefficients<sup>a</sup></b>				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	23.572	3.552		6.637	.000
	GHRM	1.158	.068	.707	16.938	.000

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber: Data primer diolah, 2019

Berdasarkan Tabel 4.13, hasil output SPSS menunjukkan bahwa hasil t-hitung variabel GHRM terhadap kinerja sebesar 16,938. Perhitungan t – tabel dengan n =



289 sebesar 1,650180. Hal ini menunjukkan bahwa  $t$  hitung  $>$   $t$  tabel ( $16,938 > 1,650180$ ) dengan nilai sig 0,000 yang berarti kurang dari 0,05 ( $0,000 < 0,05$ ) sehingga  $H_1$  terdukung. Jadi dapat disimpulkan bahwa implementasi GHRM berpengaruh positif dan signifikan sebesar 50% terhadap kinerja dosen di Universitas Negeri Semarang.

#### 4.3.2 Uji Pengaruh Variabel Moderasi (Uji t)

Variabel *moderating* dikatakan memoderasi pengaruh variabel *independent* terhadap variabel *dependent*, jika koefisien regresi interaksi antara variabel *independent* dengan variabel *moderating* memiliki nilai signifikansi yang lebih kecil dari  $\alpha$  yang ditentukan. Berikut adalah hasil uji pengaruh *moderating* pada penelitian ini yang dapat dilihat di tabel 4.14 sebagai berikut.

**Tabel 4 . 14 Hasil Uji Pengaruh Variabel Moderasi ( Uji-t )**

		Coefficients <sup>a</sup>				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	23.565	3.739		6.303	.000
	GHRM	1.159	.118	.707	9.794	.000
	GHRM*GLifestyle	-6.254	.001	.000	-.006	.995

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber: Data primer diolah, 2019

Berdasarkan Tabel 4.14, hasil output SPSS menunjukkan bahwa nilai  $t$ -hitung variabel GHRM terhadap kinerja dengan *green lifestyle* sebagai moderasi sebesar -0,006. Perhitungan  $t$  – tabel dengan  $n = 289$  sebesar 1,650180. Hal ini

menunjukkan bahwa  $t$  hitung  $<$   $t$  tabel (  $-0,006 < 1,650180$ ) dengan nilai sig 0,995 yang berarti lebih dari 0,05 ( $0,995 > 0,05$ ) sehingga  $H_2$  tidak terdukung. Jadi dapat disimpulkan bahwa *green lifestyle* sebagai variabel moderasi tidak menguatkan pengaruh implimentasi GHRM terhadap kinerja dosen Universitas Negeri Semarang.

#### 4.4 Uji Koefisien Determinasi Parsial ( $r^2$ )

Koefisien determinasi parsial digunakan untuk mengetahui besarnya kontribusi variabel *independen* terhadap variabel *dependen* yang dapat dilihat pada tabel *coefficients* yang hasilnya dikuadratkan terlebih dahulu. Setelah dikuadratkan kemudian diprosentasikan karena hasil dari uji koefisien determinasi akan disajikan dalam bentuk persen (%). Berdasarkan analisis yang telah dilakukan dengan bantuan SPSS versi 24 koefisien determinasi parsial dapat dilihat pada tabel 4.15 sebagai berikut.

**Tabel 4 . 15 Hasil Uji Koefisien Determinasi Parsial**

Model		Coefficients <sup>a</sup>							
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations		
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)	49.893	3.032		16.456	.000			
	GHRM	.057	.060	.056	.958	.339	.056	.056	.056

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber : Data primer diolah 2019

Berdasarkan tabel 4.15 terlihat bahwa nilai koefisien determinasi parsial untuk variabel implementasi manajemen sumber daya manusia ramah lingkungan sebesar 0.056. nilai tersebut kemudian dikuadratkan dan diprosentasekan menjadi  $(0,056)^2 \times 100 \% = 0.31\%$ , sehingga dapat dipahami bahwa variabel implementasi manajemen sumber daya manusia ramah lingkungan berpengaruh sebesar 0,31% terhadap kinerja dosen Universitas Negeri Semarang.

#### 4.5 Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) digunakan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel *dependen*. Nilai koefisien determinasi antara nol dan satu. Nilai  $R^2$  yang kecil berarti kemampuan variabel *independen* (implementasi manajemen sumber daya manusia ramah lingkungan) dan interaksi variabel independen dengan variabel *moderating* (perilaku hidup ramah lingkungan) dalam menjelaskan variasi variabel *dependen* (kinerja) amat terbatas. Berikut pada tabel 4.16 disajikan hasil uji determinasi simultan pada penelitian ini.

**Tabel 4 . 16 Hasil Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )**

<b>Model Summary</b>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.707 <sup>a</sup>	.500	.496	6.839

a. Predictors: (Constant), GHRM\*GLifestyle, GHRM

Sumber: Data primer diolah, 2019

Berdasarkan tabel 4.16 besarnya *Adjusted R square* adalah 0,496. Hal ini berarti 49,6 % variabel *dependen* (kinerja) mampu dijelaskan oleh variasi variabel *independen* (implementasi manajemen sumber daya manusia ramah lingkungan) dengan variabel *moderating* perilaku hidup ramah lingkungan. Sedangkan sisanya 40,4 % dijelaskan oleh faktor – faktor lain diluar model.

## **4.6 Pembahasan**

### **4.6.1 Pengaruh Implementasi GHRM pada Kinerja**

Kinerja adalah suatu hasil yang dicapai karyawan dalam menjalankan tugas–tugas yang dibebankan kepadanya. Ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu fasilitas kerja, lingkungan kerja, dukungan atasan maupun rekan kerja, prioritas kerja yang jelas serta adanya bonus atau penghargaan. Dalam hal ini, lingkungan kerja merupakan salah satu faktor terpenting yang mempengaruhi kinerja karyawan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa GHRM memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja dosen di Universitas Negeri Semarang. Berdasarkan hasil uji statistik yang telah dilakukan diperoleh t hitung sebesar 16,938 dengan taraf signifikansi 0,000. Sehingga dapat diketahui bahwa H1 dalam penelitian ini didukung yaitu GHRM mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian (Sheena Fatima Paro Ragas, Flora Mae Angub

Tantay, Lorraine Joyce Co Chua, Carolyn Marie Concha Suniouthors, 2017) dalam artikel *Green lifestyle moderates GHRM's impact on job performance*. Hal tersebut berarti praktik GHRM di lingkungan kampus berpengaruh langsung dan positif pada kinerja dosen.

GHRM merupakan salah satu strategi dalam menciptakan lingkungan kerja yang positif. GHRM bukan hanya sekedar kesadaran kepedulian lingkungan seperti melakukan pengurangan sampah namun, lebih kepada meningkatkan perbaikan dalam ekonomi dan kesejahteraan sosial dari individu-individu serta organisasi seperti meningkatkan keuntungan dan keseimbangan antara kehidupan dan pekerjaan. Proses Implementasi GHRM harus dimulai dari penentuan visi misi organisasi, kebijakan organisasi terkait perilaku ramah lingkungan dalam organisasi, komitmen dalam penyediaan saran teknologi ramah lingkungan, penyediaan fasilitas bagi semua *stakeholders* untuk berperilaku ramah lingkungan serta berbagai program kerja yang berkaitan dengan perilaku ramah lingkungan.

Selain itu, proses implementasi GHRM dalam pengelolaan sumber daya manusia harus dimulai dari proses rekrutment, pelatihan karyawan, penilaian, dan sistem kompensasi bagi karyawan. Setelah komitmen organisasional dalam perilaku ramah lingkungan diterapkan dalam kebijakan dan praktik Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) maka diharapkan akan terjadi perubahan perilaku dosen untuk berperilaku

ramah lingkungan di tempat kerja. Dan dampak dari GHRM yang telah diimplementasikan dalam organisasi yaitu efisiensi energi, material dan lainnya, citra kampus yang positif serta peningkatan kinerja dosen.

Praktik GHRM menawarkan kebijakan, proses, produk, dan alat bantu yang membantu memperbaiki produktivitas. Bahkan beberapa penelitian terdahulu (Sheena Fatima Paro Ragas, Flora Mae Angub Tantay, Lorraine Joyce Co Chua, Carolyn Marie Concha Suniouthors, 2017) dalam artikel *Green lifestyle moderates GHRM's impact on job performance* seperti Ashraf dkk. (2015), Delmas dan Pekovic (2013), dan Cherian dan Jacob (2012) yang menyatakan dengan adanya implementasi GHRM dapat meningkatkan tingkat kepuasan dan produktivitas dosen pada saat bersamaan dapat meningkatkan kesetiaan dosen kepada kampus sehingga otomatis komitmen dosen yang akan berdampak pada peningkatan kinerja.

Produktivitas dan kinerja dosen sangat dipengaruhi oleh keadaan lingkungan. Ketika dosen merasakan lingkungannya bersih, sehat, adanya berbagai program kesehatan yang ditawarkan organisasi serta adanya dukungan dari organisasi untuk mencintai dan melindungi lingkungan dapat membuat dosen merasa nyaman di organisasi sehingga kinerjanya meningkat. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa adanya praktik GHRM di tempat kerja berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja guru.dosen Universitas Negeri Semarang.

#### 4.6.2 Pengaruh Implementasi GHRM pada Kinerja dengan *Green Lifestyle* sebagai Variabel Moderasi

Kehidupan karyawan dan kehidupan kerja saling berkorelasi dan mempengaruhi. Nilai – nilai yang tercipta di kehidupan kerja mampu mempengaruhi nilai – nilai pribadi seorang dosen. Ketika suatu kampus menerapkan kebijakan ramah lingkungan pada semua dosennya, maka nilai tersebut mampu mempengaruhi perilaku hidup pribadinya. Seseorang dosen yang memiliki perilaku hidup ramah lingkungan cenderung lebih mudah menerapkan dan melaksanakan kebijakan ramah lingkungan di organisasinya.

Berdasarkan hasil uji statistik yang telah dilakukan diperoleh t hitung sebesar -0,006 dengan taraf signifikansi 0,995. Sehingga dapat diketahui bahwa H2 dalam penelitian ini tidak terdukung yaitu *green lifestyle* tidak memoderasi pengaruh GHRM terhadap kinerja dosen Universitas Negeri Semarang.

Hasil penelitian ini bertolak belakang dengan penelitian (Sheena Fatima Paro Ragas, Flora Mae Angub Tantay, Lorraine Joyce Co Chua, Carolyn Marie Concha Suniouthors, 2017) dalam artikel *Green lifestyle moderates GHRM's impact on job performance* yang menyatakan bahwa *green lifestyle* dapat menjadi variabel moderasi pengaruh GHRM terhadap kinerja. Pada penelitian ini diketahui berdasarkan uji korelasi dan

determinasi, *green lifestyle* dapat memperkuat pengaruh GHRM terhadap kinerja dosen akan tetapi berdasarkan uji T hipotesis ini tidak terdukung.

Perbedaan hasil penelitian ini, disebabkan oleh masih rendahnya perilaku ramah lingkungan yang dilakukan oleh dosen Universitas Negeri Semarang terutama di lingkungan kampus meskipun para dosen telah memiliki pemahaman dan pengetahuan yang baik tentang pengimplementasian perilaku hidup ramah lingkungan. Hasil penelitian ini juga sesuai dengan hasil wawancara tidak terstruktur dengan Bapak Kusmuriyanto sebagai Wakil Dekan bidang Kemahasiswaan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang yang menyatakan bahwa tingkat kesadaran dalam pengimplementasian praktik ramah lingkungan yang dilakukan oleh dosen Universitas Negeri Semarang masih cukup rendah yakni hanya berkisar 30% dari total seluruh dosen yang ada. Hal ini menunjukkan bahwa sebenarnya *green lifestyle* mampu untuk menjadi variable moderasi pengaruh GHRM terhadap kinerja, akan tetapi pada permasalahan ini terlihat bahwa *green lifestyle* yang dimiliki oleh para dosen belum mampu untuk mendukung praktik GHRM dalam mempengaruhi kinerja dosen UNNES.



## BAB V

### PENUTUP

#### 5.1 Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Implementasi *Green Human Resources Management* (GHRM) memiliki pengaruh positif dan signifikan pada kinerja dosen Universitas Negeri Semarang (UNNES). Artinya, pengimplementasian GHRM pada kebijakan dan prosedur di lingkungan kampus mengakibatkan terstrukturnya segala aktivitas operasional kampus dengan keberlangsungan hidup lingkungan sekitar. Implementasi GHRM tersebut mampu berpengaruh pada lingkungan kerja yang kondusif dan nyaman sehingga dalam bekerja, dosen akan merasakan kenyamanan. Kenyamanan yang diperoleh selama bekerja mendorong dosen untuk lebih mudah meningkatkan prestasi kerja atau kinerjanya.
2. Perilaku hidup ramah lingkungan (*green lifestyle*) tidak memoderasi pengaruh implementasi GHRM terhadap kinerja karyawan. Artinya, perilaku hidup ramah lingkungan dosen Universitas Negeri Semarang tidak mampu mempengaruhi keberhasilan implementasi kebijakan dan prosedur kampus dalam rangka meningkatkan kinerja dosen.

Rendahnya perilaku hidup ramah lingkungan yang diterapkan oleh dosen Universitas Negeri Semarang baik di lingkungan kerja maupun lingkungan pribadi tidak bisa dipungkiri mengakibatkan ketidakberhasilan implementasi GHRM di kampus. Sehingga perilaku hidup ramah lingkungan (*green lifestyle*) tidak bisa menunjukkan pengaruh memperkuat adanya praktik GHRM terhadap kinerja.

## 5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan, maka saran yang dapat diberikan oleh peneliti adalah sebagai berikut:

1. Saran untuk penelitian mendatang, diharapkan dapat memperluas objek penelitian sehingga hasil penelitian lebih tergeneralisasi. Selain itu, peneliti mendatang diharapkan mampu mengembangkan variabel selain hubungan moderasi, seperti variabel yang dapat memediasi pengaruh implementasi *green HRM* terhadap kinerja.
2. Penelitian yang akan datang diharapkan dapat mengeksplorasi variabel *green lifestyle* dan masih perlu dilakukan penelitian pada aspek yang sama untuk menguji kekonsistenan dari hasil penelitian ini. Hasil penelitian ini juga dapat dijadikan bahan referensi untuk memperkuat landasan teori tentang bagaimana pengaruh implementasi praktik GHRM terhadap kinerja yang dimoderasi oleh variabel *green lifestyle* / perilaku hidup ramah lingkungan.

3. Penelitian yang akan datang diharapkan dapat melakukan penelitian pada objek yang berbeda misalnya pada sektor swasta dan BUMN untuk menggeneraslisasikan hasil penelitian.
4. Organisasi perlu memberikan pendidikan dan pelatihan terkait konsep ramah lingkungan kepada dosen sebagai tenaga pendidik agar mampu menerapkan praktik ramah lingkungan kepada para mahasiswa dalam kegiatan perkuliahan (seperti implementasi dari mata kuliah pendidikan konservasi) .
5. Organisasi bisa memfasilitasi acara / agenda yang berkaitan dengan upaya pelestarian lingkungan agar terjalin komunikasi baik antara civitas akademika kampus Universitas Negeri Semarang.
6. Dosen diharapkan mampu mendukung praktik GHRM melalui keikutsertaan dalam menjalankan setiap kebijakan dan prosedur kampus yang telah disesuaikan dengan visi universitas yang sudah dicanangkan. Seperti yang ada di mata kuliah pendidikan konservasi.
7. Dosen diharapkan mampu meningkatkan kepedulian terhadap keberlangsungan hidup lingkungan sekitar yang dipraktikan baik di rumah maupun dikampus, agar mampu menumbuhkan perilaku dan perilaku hidup ramah lingkungan khususnya di kampus yang diharapkan dapat meningkatkan kinerjanya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Bevan, S. (2012). Good work, high performance and productivity. *European HRD Circle*, (May). Retrieved from <https://european-hrd-circle.org/stephen-bevan-good-work-high-performance-and-productivity/>
- Bhutto, S. A., & Phil, M. (2016). Effects of Green Human Resources Management on Firm Performance: An Empirical Study on Pakistani Firms. *European Journal of Business and Management*, 8(16), 2222–2839.
- Chang, C. H., & Chen, Y. S. (2012). The determinants of green intellectual capital. *Management Decision*, 50(1), 74–94. <https://doi.org/10.1108/00251741211194886>
- Cheema, S., Pasha, A. T., & Javed, F. (2015). Green Human Resource Practices : Implementations and Hurdles of SMEs in Pakistan. *Journal of Business Studies*, 7(2), 231–241.
- Chen, Y. S. (2011). Green organizational identity: Sources and consequence. *Management Decision*, 49(3), 384–404. <https://doi.org/10.1108/00251741111120761>
- D’Mello, L., Manjush, H. H., & Monteiro, M. (2016). a Study on the Green Human Resource Management At Gateway Hotel , Mangalore. *International Journal of Scientific Research and Modern Education (IJSRME)*, 1(1), 843–852.
- Dechant, K., & Altman, B. (2012). Environmental leadership: From compliance to competitive advantage. *Academy of Management Perspectives VOL. 8, NO. 3*.
- Delmas., M., & Pekovic, S. (2013). *The Engaged Organization: Human Capital, Social Capital, Green Capital And Labor Productivity*. 33.
- Douglas W.S. Renwick, Tom Redman, and S. M. D. (2013). *Green Human Resource Management : A Review and*. 44(January), 0–35.
- Eileen Appelbaum, Thomas Bailey, Peter B. Berg, Arne L. Kalleberg, P. T. A. B.

(n.d.). *Manufacturing Advantage: Why High-performance Work Systems Pay Off*.

Ferdinand, A. (2014). *Metode Penelitian Manajemen* (5th ed.). Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Gotschol, A., De Giovanni, P., & Esposito Vinzi, V. (2014). Is environmental management an economically sustainable business? *Journal of Environmental Management*, *144*, 73–82. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2014.05.001>

Hasibuan, M. S. P. (2000). *Human Resource Management*. Jakarta: PT. Earth Literacy.

Jabbour, C. J. C., & De Sousa Jabbour, A. B. L. (2016). Green Human Resource Management and Green Supply Chain Management: Linking two emerging agendas. *Journal of Cleaner Production*, *112*, 1824–1833. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.01.052>

Jackson, Susan E.; Renwick, Douglas W. S.; Jabbour, Charbel J. C.; Müller- Camen, M., & Article. (2011). *State-of-the-art and future directions for green human resource management: Introduction to the special issue*. *25*(1), 6437. <https://doi.org/10.1688/1862-0000>

Kementerian Lingkungan Hidup Republik Indonesia. online. [www.menlh.go.id](http://www.menlh.go.id) . (diakses pada tanggal 22 Mei 2019)

Kementerian Riset dan Pendidikan Tinggi. online. [www.ristekdikti.go.id](http://www.ristekdikti.go.id) . (diakses pada tanggal 22 Mei 2019)

Klehe, U. C., & Anderson, N. (2007). Working Hard and Working Smart: Motivation and Ability During Typical and Maximum Performance. *Journal of Applied Psychology*, *92*(4), 978–992. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.4.978>

Mishra, R. K., Sarkar, S., & Kiranmai, J. (2014). Green HRM: innovative approach in Indian public enterprises. *World Review of Science, Technology and Sustainable*

*Development*, 11(1), 26. <https://doi.org/10.1504/wrstd.2014.062374>

Muster, Viola; Schrader, U. A. (2011). *Green work-life balance: A new perspective for green HRM*. 25(1), 18. <https://doi.org/10.1688/1862-0000>

N Rashid, NA Wahid, N. S. (2006). *Employees involvement in EMS, ISO 14001 and its spillover effects in consumer environmentally responsible behaviour*.

Okoye, P. V. C., & Ezejiofor, R. A. (2013). The Effect of Human Resources Development on Organizational Productivity. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(10), 250–268. <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v3-i10/295>

Salman, M., Khan, M. N., Draz, U., Javaid Iqbal, M., & Aslam, K. (2016). Impact of Self-Efficacy on Employee's Job Performance in Health Sector of Pakistan. *American Journal of Business and Society*, 1(3), 136–142. Retrieved from <http://www.aiscience.org/journal/ajbshttp://creativecommons.org/licenses/by/4.0>

Sheena Fatima Paro Ragas, Flora Mae Angub Tantay, Lorraine Joyce Co Chua, Carolyn Marie Concha Sunio, A. (2016). Green lifestyle moderates GHRM's impact to job performance ABSTRACT. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(5), 603–621.

Shropshire, J., & Kadlec, C. (2012). Where Are You Going? A Comparative Analysis of Job and Career Change Intentions among USA IT Workers. *International Journal of Productivity and Performance Management Iss Measuring Business Excellence Iss International Journal of Public Sector Management*, 54(6), 551–567. <https://doi.org/10.1108/02656710210415703>

Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R&D* (22nd Ed.). Indonesia: Alfabeta.

Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D)*. Bandung: Alfabeta.

Website Webometrics. Online. [www.webometrics.info.com](http://www.webometrics.info.com) . (diakses pada tanggal 22 Mei 2019)

Website Universitas Negeri Semarang. Online. [www.unnes.ac.id](http://www.unnes.ac.id) . (diakses pada tanggal 22 Mei 2019)

# LAMPIRAN

## Lampiran 1 Surat Izin Penelitian



KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI, DAN PENDIDIKAN TINGGI  
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG  
**FAKULTAS EKONOMI**  
Gedung I.I. Kampus Sekaran Gunungpati Semarang - 50229  
Telepon +6224-8508015, Faksimile +6224-8508015  
Laman: <http://fe.unnes.ac.id>, surel: [fe@mail.unnes.ac.id](mailto:fe@mail.unnes.ac.id)

Nomor : B/14002/UN37.1.7/LT/2019 11 September 2019  
Hal : Izin Penelitian

Yth. (terlampir)

Dengan hormat, bersama ini kami sampaikan bahwa mahasiswa di bawah ini:

Nama : Jauhar Alfani  
NIM : 7311415142  
Program Studi : Manajemen (Sumber Daya Manusia), S1  
Semester : Gasal  
Tahun akademik : 2019/2020  
Judul : Pengaruh Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia Ramah Lingkungan terhadap Kinerja dengan menggunakan Model Gaya Hidup Ramah Lingkungan sebagai Variabel Moderasi

Kami mohon yang bersangkutan diberikan izin untuk melaksanakan penelitian skripsi di perusahaan atau instansi yang Saudara pimpin, dengan alokasi waktu 12 September 2019 s.d 30 Oktober 2019.

Atas perhatian dan kerjasama Saudara, kami mengucapkan terima kasih.

Dr. Kardyo, M.Pd.  
NIP. 196205291986011001  
Wakil Dekan Bid. Akademik,  
Dekan FE

Tembusan:  
Dekan FE;  
Universitas Negeri Semarang



Nomor Agenda Surat 385 963 388 8

Sistem Informasi Surat Dinas - UNNES (2019-09-11 15:21:39)



## LAMPIRAN

Surat ini ditujukan kepada :

1. Dekan Fakultas Ilmu Pendidikan
2. Dekan Fakultas Bahasa dan Seni
3. Dekan Fakultas Ilmu Sosial
4. Dekan Fakultas Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam
5. Dekan Fakultas Teknik
6. Dekan Fakultas Ilmu Keolahragaan
7. Dekan Fakultas Ekonomi
8. Dekan Fakultas Hukum



KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI DAN PENDIDIKAN TINGGI  
 UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG  
 FAKULTAS ILMU PENDIDIKAN  
 Gedung Dekanat, Kampus Sekaran, Gunungpati, Semarang 50229  
 Telepon / Fax: (024) 8508019, Laman : <http://fip.unnes.ac.id>

Nomor : B/18722/UN37.1.1/PT.00.04/2019  
 Hal : Ijin Penelitian

19 September 2019

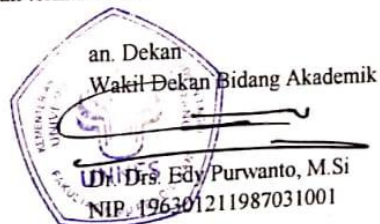
Yth. Wakil Dekan Bidang Akademik  
 Fakultas Ekonomi  
 Universitas Negeri Semarang

Menindaklanjuti surat Saudara nomer : B/14002/ UN37.1.7/LT/2019, Tanggal 11 September 2019 perihal Permohonan Ijin Penelitian, pada dasarnya kami memberikan izin penelitian untuk mahasiswa :

Nama : Jauhar Alfani  
 NIM : 7311415142  
 Prodi : Manajemen ( Sumber Daya Manusia ) S1  
 Judul : Pengaruh Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia Ramah Lingkungan terhadap Kinerja dengan menggunakan Model Gaya Hidup Ramah Lingkungan Sebagai Variabel Moderasi.

Untuk selanjutnya mahasiswa tersebut dapat berkoordinasi lebih lanjut dengan Ketua Jurusan di lingkungan FIP dalam pembagian skala kepada mahasiswa. Pemberian izin ini berlaku waktu 12 September 2019 s.d. 30 Oktober 2019. Pengambilan data penelitian dimohon tidak mengganggu kegiatan perkuliaan.

Atas perhatian Saudara, kami menyampaikan terima kasih.



Dr. Drs. Edy Purwanto, M.Si  
 NIP. 196301211987031001

Tembusan :  
 1. Dekan FIP  
 2. Kajur FIP  
 3. Kabag. Tata Usaha  
 4. Sdr. Jauhar Alfani



KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI DAN PENDIDIKAN TINGGI  
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG (UNNES)  
**FAKULTAS ILMU SOSIAL**

Gedung C.7 Kampus Sekaran, Gunungpati, Semarang 50229  
Telepon (024) 8508006 / Faks. (024) 8508006 Ext. 12  
Laman: <http://fis.unnes.ac.id>, E-mail: [fis@mail.unnes.ac.id](mailto:fis@mail.unnes.ac.id)

Nomor : B/11085/UN37.1.3/PT.01.04/2019

23 September 2019

Lampiran : -

Hal : Izin Penelitian

Yth. Wakil Dekan Bidang Akademik  
Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang (FE UNNES)


Dengan hormat,

Menanggapi surat permohonan izin untuk melaksanakan penelitian skripsi di lingkungan Fakultas Ilmu Sosial Universitas Negeri Semarang (FIS UNNES) mahasiswa di bawah ini :

Nama : Jauhar Alfani  
NIM : 7311415142  
Program Studi : Manajemen (Sumber Daya Manusia), S1  
Semester : Gasal  
Tahun Akademik : 2019/ 2020  
Judul : Pengaruh Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia Ramah Lingkungan Terhadap Kinerja dengan Menggunakan Model Gaya Hidup Ramah Lingkungan sebagai Variabel Moderasi

Sehubungan dengan hal itu, mahasiswa tersebut di atas diberikan izin untuk melaksanakan penelitian skripsi di Lingkungan Fakultas Ilmu Sosial Universitas Negeri Semarang (FIS UNNES) dengan alokasi waktu 12 September – 30 Oktober Tahun 2019.

Atas perhatian dan kerjasamanya, kami sampaikan terima kasih.

Wakil Dekan FIS  
Wakil Dekan Bidang Akademik  
  
Prof. Dr. Wasino M. Hum.  
NIP: 196408051989011001

Tembusan :

1. Dekan
  2. Kabag. TU
  3. Kasubbag. Akademik dan Kemahasiswaan
- Fakultas Ilmu Sosial  
Universitas Negeri Semarang

**Lampiran 2 Kuesioner Penelitian**

# **KUESIONER**



**PENGARUH IMPLEMENTASI MANAJEMEN SUMBER DAYA  
MANUSIA RAMAH LINGKUNGAN TERHADAP KINERJA DENGAN  
MENGUNAKAN PERILAKU HIDUP RAMAH LINGKUNGAN  
SEBAGAI VARIABEL MEDIASI**

Disusun oleh :

Jauhar Alfani

7311415142

**MANAJEMEN**

**FAKULTAS EKONOMI**

**UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG**

**2019**

## SURAT PENGANTAR KUESIONER

Kepada Yth. Bapak/Ibu Dosen Universitas Negeri Semarang  
di Tempat

Dengan hormat,

Untuk memenuhi sebgaiian persyaratan dalam penyelesaian tugas akhir (skripsi) saya di Universitas Negeri Semarang, kami melaksanakan penelitian mengenai pengaruh manajemen sumber daya manusia ramah lingkungan (*Green human resources management*) terhadap kinerja dosen Universitas Negeri Semarang (UNNES) dengan menggunakan modal perilaku hidup ramah lingkungan (*Green lifestyle*) sebagai variabel moderasi.

Sehubungan dengan ini, saya memohon kesediaan Bapak / Ibu dosen untuk mengisi kuesioner ini sesuai dengan petunjuk pengisianya. Perlu saya sampaikan bahwa hasil penelitian ini hanya untuk kepentingan akademik dan tidak akan berpengaruh pada status Bapak / Ibu dosen di Universitas Negeri Semarang.

Saya juga memohon bantuan Bapak / Ibu dosen untuk mengisi kuesioner dengan sejujur – jujurnya, secara obyektif dan apa adanya, karena isian Bapak / Ibu dosen sangat berarti bagi penelitian ini. Untuk itu saya ucapkan terima kasih.

Hormat saya,

Peneliti

## KUESIONER PENELITIAN

### A. Identitas Responden

- a. Nama :
- b. Usia : Tahun
- c. Jenis Kelamin : L / P (Lingkari salah satu)
- d. Lama Kerja :
- e. Status :

### B. Petunjuk Pengisian

1. Harap bantuan Bapak/Ibu dosen untuk menjawab seluruh pernyataan / pertanyaan yang ada secara jujur.
2. Isilah dengan memberikan centang atau silang atau titik di dalam kotak dan pilihlah salah satu dengan konsisten.
3. Tidak ada jawaban benar atau salah dalam kuesioner ini.
4. Kuesioner ini bersifat rahasia, sehingga hasil yang keluar merupakan hasil dari keseluruhan angket yang telah kami olah terlebih dahulu tanpa disertai identitas Bapak / Ibu yang dimunculkan.
5. Kuesioner ini tidak akan mempengaruhi di dalam pekerjaan dan hanya untuk kepentingan akademis semata.

### C. Skala Jawaban

1. **Sangat Tidak Setuju (STS)**
2. **Tidak Setuju (TS)**
3. **Ragu – Ragu / Netral (N)**
4. **Setuju (S)**
5. **Sangat Setuju (SS)**

Contoh Pengisian Kuesioner :



centang



Silang



titik

### Variabel Kinerja

No	Item Kuesioner	Skala Jawaban				
		STS	TS	N	S	SS
1.	Saya tiba tepat waktu untuk bekerja					
2.	Saya tiba rapat tepat waktu					
3.	Saya dapat memenuhi tenggat waktu kerja					
4.	Saya menggunakan waktu secara efektif					
5.	Saya dapat memaksimalkan jam kerja					
6.	Saya nyaman di ruang kerja karena teratur, bersih dan rapi					
7.	Saya dapat berkonsentrasi penuh pada pekerjaan & mengabaikan berbagai gangguan (misalnya Facebook, Twitter, dll.)					
8.	Saya bisa berpikir jernih saat bekerja					
9.	Saya merasa mudah menyelesaikan tugas saya					
10.	Saya mudah mengidentifikasi masalah dan menciptakan solusi					
11.	Saya bisa memulai tindakan untuk memecahkan masalah					
12.	Saya tenang dan kompeten terlebih dalam situasi yang tidak biasa					
13.	Saya menunjukkan sikap positif dalam bekerja					
14.	Saya memancarkan kepercayaan diri pada tugas dan tanggung jawab pekerjaan					
15.	Saya mampu bekerja sama secara harmonis dengan rekan kerja					
16.	Saya berkomunikasi secara professional dengan rekan kerja dan atasan					

17.	Saya bisa menjaga hubungan baik dengan rekan kerja					
18.	Saya mampu berkoordinasi dengan departemen lain yang mungkin diperlukan					
19.	Saya menunjukkan kemampuan memimpin					
20.	Saya menyelesaikan tugas dengan efisien					
21.	Saya bisa bekerja tanpa pengawasan					

**Variabel Implementasi MSDM Ramah lingkungan (*Green HRM*)**

No	Item Kuesioner	Skala Jawaban				
		STS	TS	N	S	SS
1.	Mengurangi konsumsi kertas dengan menggunakan kertas daur ulang di kampus					
2.	Mendaur ulang kaleng dan botol yang digunakan oleh dosen atau barang – barang yang berasal dari pantri (dapur)					
3.	Membaca artikel atau berita melalui email atau media sosial					
4.	Mematikan lampu saat tidak digunakan					
5.	Mematikan komputer atau printer saat tidak digunakan					
6.	Beralih dari komputer ke laptop dengan mengkonsumsi daya hingga 90%					
7.	Melaksanakan program-program kesehatan untuk membina dosen tentang kesehatan jasmani dan hidup sehat (contoh: senam)					
8.	Mengimplementasikan games bertema lingkungan untuk meningkatkan sikap ramah lingkungan dan					



	kebersamaan antar dosen (contoh : memanfaatkan lingkungan untuk bermain /games)					
9.	Menggunakan AC dengan bijaksana					
10.	Membuat dosen sadar akan pengurangan polusi melalui pendidikan dan pelatihan					
11.	Mengikuti tim formal yang ditunjuk untuk memantau dan mempromosikan praktik ramah lingkungan dengan melakukan audit ramah lingkungan untuk memastikan bahwa standar terpenuhi					
12.	Menempatkan label di tempat sampah seperti organik dan anorganik					
13.	Memisahkan sampah di tempat kerja					

### Variabel Perilaku Hidup Ramah Lingkungan (*Green Lifestyle*)

No	Item Kuesioner	Skala Jawaban				
		STS	TS	N	S	SS
1.	Saya mendaur ulang kertas dan kaleng dirumah					
2.	Saya menggunakan AC atau kipas angin dengan hemat					
3.	Saya menggunakan sepeda atau berjalan kaki apabila tempat tujuan dekat untuk mengurangi polusi					
4.	Saya menggunakan tas belanja daripada tas plastik sekali buang					
5.	Saya membeli makanan dengan melihat nutrisi dan kandungan pada label					
6.	Saya menghindari penggunaan aerosol, semprotan					

	serangga (baygon), dan lain-lain.					
7.	Saya meminimalkan penggunaan televisi dan peralatan listrik lainnya ketika tidak digunakan					
8.	Saya mematikan kran ketika tidak digunakan saat menyikat gigi, mencuci piring, atau mencuci muka					
9.	Saya mematikan lampu, komputer dan printer ketika tidak digunakan					
10.	Saya mematikan kendaraan saya jika diperkirakan akan berhenti lebih dari satu menit					
11.	Saya melakukan perawatan kendaraan reguler					
12.	Saya biasanya menggabungkan tugas ketika pergi keluar untuk menghemat gas dan mengurangi emisi gas					
13.	Saya mematikan printer dan komputer apabila tidak digunakan					
14.	Saya menggunakan lampu hemat energi					
15.	Saya memisahkan sampah organik dan anorganik					
16.	Saya berpartisipasi dalam kegiatan menanam 15 pohon, dan kegiatan ramah lingkungan lainnya di masyarakat					
17.	Saya menanam pohon, bunga atau tanaman lain di halaman belakang rumah saya atau menghias rumah saya dengan tanaman pendek					
18.	Saya melakukan hal-hal diatas secara terus menerus					

### Lampiran 3 Hasil Tabulasi Data

Kode responden	Variabe Kinerja																				Σ	
	x1	x2	x3	x4	x5	x6	x7	x8	x9	x10	x11	x12	x13	x14	x15	x16	x17	x18	x19	x20		x21
R-1	4	4	5	5	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5	90
R-2	4	2	4	2	4	4	2	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	77
R-3	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	91
R-4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	84
R-5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	3	4	3	90
R-6	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	100
R-7	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	5	3	4	3	5	5	5	5	4	4	4	85
R-8	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	91
R-9	4	4	3	3	3	5	4	4	4	3	4	4	5	5	4	4	4	5	3	4	4	83
R-10	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	97
R-11	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	101
R-12	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	88
R-13	4	3	4	2	3	2	2	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	5	2	3	72
R-14	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	69
R-15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	85
R-16	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	84
R-17	5	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	81
R-18	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	2	4	4	4	3	4	4	2	3	4	71
R-19	4	4	4	4	4	5	3	4	4	5	5	3	3	3	5	5	5	5	4	4	5	88
R-20	4	5	4	4	5	5	3	4	4	4	3	4	4	3	4	5	4	4	3	4	4	84
R-21	4	3	4	5	5	5	3	4	3	5	5	3	5	5	5	5	5	5	4	4	4	91

R-22	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	81
R-23	5	4	5	5	4	3	3	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	97
R-24	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	100
R-25	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	5	3	4	3	5	5	5	5	4	4	4	85
R-26	5	4	4	4	4	5	4	5	5	3	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	91
R-27	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	91
R-28	4	4	4	4	5	3	3	4	4	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	92
R-29	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	101
R-30	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	84
R-31	5	4	3	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	88
R-32	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	84
R-33	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5	5	93
R-34	4	4	1	4	4	3	3	4	4	4	3	4	5	5	4	5	3	3	4	4	5	80
R-35	3	4	5	5	5	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	5	5	5	4	4	3	86
R-36	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	82
R-37	4	3	5	5	5	4	4	4	5	4	3	5	4	4	3	5	5	5	4	4	4	89
R-38	3	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	5	4	4	4	3	4	81
R-39	3	1	4	5	5	5	2	3	5	5	5	5	5	3	1	4	5	5	5	2	3	81
R-40	4	3	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	5	4	4	86
R-41	3	3	4	5	5	5	4	3	4	4	4	5	3	3	3	4	5	5	5	4	3	84
R-42	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	87
R-43	3	3	4	5	5	4	2	2	3	2	2	3	4	3	3	4	5	5	4	2	2	70
R-44	3	3	3	4	5	5	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	5	5	4	4	81
R-45	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	4	4	4	5	5	5	5	5	5	97
R-46	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	86
R-47	2	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	3	4	2	4	4	5	5	5	4	4	87

R-48	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	65	
R-49	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	2	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	74
R-50	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	83
R-51	3	3	4	4	4	5	4	1	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	5	4	1	74	
R-52	2	1	4	4	4	4	2	2	4	3	2	2	2	2	1	4	4	4	4	2	2	59	
R-53	2	3	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	2	3	5	5	5	5	4	4	87	
R-54	3	3	4	4	4	5	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	5	3	3	75	
R-55	3	3	5	5	5	5	4	3	5	4	3	4	3	3	3	5	5	5	5	4	3	85	
R-56	4	4	5	5	5	5	4	2	5	3	1	1	4	4	4	5	5	5	5	4	2	82	
R-57	3	3	4	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	3	3	4	5	5	5	5	3	91	
R-58	4	3	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	5	4	4	86	
R-59	3	3	4	5	5	5	4	3	4	4	4	4	5	3	3	3	4	5	5	5	4	3	84
R-60	3	3	5	5	5	5	3	3	4	4	4	4	4	3	3	5	5	5	5	3	3	84	
R-61	3	3	4	5	5	4	2	2	3	2	2	3	4	3	3	4	5	5	4	2	2	70	
R-62	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5	5	5	5	5	5	97	
R-63	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	4	4	4	5	5	5	5	5	5	97	
R-64	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	84	
R-65	3	3	4	5	4	3	4	5	5	3	4	4	4	3	3	4	5	4	3	4	5	82	
R-66	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	84	
R-67	3	3	5	5	5	5	3	3	5	3	3	3	3	3	3	5	5	5	5	3	3	81	
R-68	4	3	3	5	5	3	5	3	5	5	4	4	5	4	3	3	5	5	3	5	3	85	
R-69	3	3	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	5	5	4	4	4	84	
R-70	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	78	
R-71	3	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	3	4	4	5	5	5	5	5	96	
R-72	3	4	4	3	4	5	4	5	4	4	5	4	4	3	4	4	3	4	5	4	5	85	
R-73	2	5	3	3	4	5	5	5	4	2	4	4	5	2	5	3	3	4	5	5	5	83	

R-74	3	4	5	4	3	4	5	5	5	3	4	4	5	3	4	5	4	3	4	5	5	87
R-75	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	3	4	4	81
R-76	4	5	4	4	4	4	5	5	5	3	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	91
R-77	2	3	2	1	3	3	4	4	4	3	2	3	3	2	3	2	1	3	3	4	4	59
R-78	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	92
R-79	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	99
R-80	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	82
R-81	4	5	5	4	2	3	4	4	3	4	4	4	5	4	5	5	4	2	3	4	4	82
R-82	3	3	2	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	4	3	3	3	61
R-83	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	80
R-84	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	80
R-85	3	4	4	4	3	5	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	5	3	3	77
R-86	2	4	4	2	2	2	4	4	4	4	3	3	4	2	4	4	2	2	2	4	4	66
R-87	3	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	4	4	4	4	4	76
R-88	3	4	4	3	2	5	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	2	5	4	4	76
R-89	3	5	3	4	4	5	4	5	5	3	4	4	5	3	5	3	4	4	5	4	5	87
R-90	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	97
R-91	5	5	5	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	5	5	5	3	3	4	3	4	83
R-92	3	4	5	4	3	4	5	5	5	3	4	4	5	3	4	5	4	3	4	5	5	87
R-93	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	3	4	4	81
R-94	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	69
R-95	2	3	2	1	3	3	4	4	4	3	2	3	3	2	3	2	1	3	3	4	4	59
R-96	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	71
R-97	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	99
R-98	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	84
R-99	3	5	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	3	3	5	5	5	5	93

R-100	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	84
R-101	3	5	5	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	3	4	5	5	5	95
R-102	3	5	4	4	5	3	5	5	5	2	4	3	5	3	5	4	4	5	3	5	5	87
R-103	4	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	93
R-104	4	3	3	4	4	4	3	4	5	5	4	5	3	4	3	3	4	4	4	3	4	80
R-105	5	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	5	5	5	4	4	3	4	4	4	4	85
R-106	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	82
R-107	5	4	4	4	5	4	3	5	4	4	3	5	5	5	4	4	4	5	4	3	5	89
R-108	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	81
R-109	5	5	2	3	5	5	5	5	5	3	1	4	5	5	5	2	3	5	5	5	5	88
R-110	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	86
R-111	5	5	4	3	4	4	4	5	3	3	3	4	5	5	5	4	3	4	4	4	5	86
R-112	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	3	4	85
R-113	5	4	2	2	3	2	2	3	4	3	3	4	5	5	4	2	2	3	2	2	3	65
R-114	5	5	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	5	5	4	4	4	4	4	4	84
R-115	5	5	5	5	5	5	4	3	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	96
R-116	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	86
R-117	5	5	4	4	4	5	5	3	4	2	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	3	89
R-118	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	64
R-119	3	4	4	3	4	4	2	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	2	4	74
R-120	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	83
R-121	4	5	4	1	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	5	4	1	4	4	4	3	75
R-122	4	4	2	2	4	3	2	2	2	2	1	4	4	4	4	2	2	4	3	2	2	59
R-123	5	5	4	4	4	4	4	4	5	2	3	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	88
R-124	4	5	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	5	3	3	4	3	4	3	75
R-125	5	5	4	3	5	4	3	4	3	3	3	5	5	5	5	4	3	5	4	3	4	85

R-126	5	5	4	2	5	3	1	1	4	4	4	5	5	5	5	4	2	5	3	1	1	74
R-127	5	5	5	3	5	5	5	5	5	3	3	4	5	5	5	5	3	5	5	5	5	96
R-128	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	86
R-129	5	5	4	3	4	4	4	5	3	3	3	4	5	5	5	4	3	4	4	4	4	86
R-130	5	5	3	3	4	4	4	4	4	3	3	5	5	5	5	3	3	4	4	4	4	84
R-131	5	4	2	2	3	2	2	3	4	3	3	4	5	5	4	2	2	3	2	2	3	65
R-132	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	101
R-133	5	5	5	5	5	5	4	3	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	96
R-134	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	84
R-135	4	3	4	5	5	3	4	4	4	3	3	4	5	4	3	4	5	5	3	4	4	83
R-136	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	84
R-137	5	5	3	3	5	3	3	3	3	3	3	5	5	5	5	3	3	5	3	3	3	79
R-138	5	3	5	3	5	5	4	4	5	4	3	3	5	5	3	5	3	5	5	4	4	88
R-139	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	85
R-140	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	2	4	78
R-141	5	5	5	5	5	5	5	4	5	3	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	99
R-142	4	5	4	5	4	4	5	4	4	3	4	4	3	4	5	4	5	4	4	5	4	88
R-143	4	5	5	5	4	2	4	4	5	2	5	3	3	4	5	5	5	4	2	4	4	84
R-144	3	4	5	5	5	3	4	4	5	3	4	5	4	3	4	5	5	5	3	4	4	87
R-145	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	82
R-146	4	4	5	5	5	3	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	3	5	4	91
R-147	3	3	4	4	4	3	2	3	3	2	3	2	1	3	3	4	4	4	3	2	3	63
R-148	5	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	4	95
R-149	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	98
R-150	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	82
R-151	2	3	4	4	3	4	4	4	5	4	5	5	4	2	3	4	4	3	4	4	4	79



R-152	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	4	3	3	3	3	3	3	3	63
R-153	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	81
R-154	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	80
R-155	3	5	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	5	3	3	4	4	4	3	77
R-156	2	2	4	4	4	4	3	3	4	2	4	4	2	2	2	4	4	4	4	3	3	68
R-157	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80
R-158	2	5	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	2	5	4	4	4	3	4	3	76
R-159	4	5	4	5	5	3	4	4	5	3	5	3	4	4	5	4	5	5	3	4	4	88
R-160	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4	4	5	96
R-161	3	4	3	4	4	4	4	3	4	5	5	5	3	3	4	3	4	4	4	4	3	80
R-162	3	4	5	5	5	3	4	4	5	3	4	5	4	3	4	5	5	5	3	4	4	87
R-163	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	82
R-164	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	69
R-165	3	3	4	4	4	3	2	3	3	2	3	2	1	3	3	4	4	4	3	2	3	63
R-166	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	74
R-167	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	98
R-168	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	84
R-169	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	99
R-170	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	84
R-171	4	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	3	4	5	5	5	5	5	5	5	99
R-172	5	3	5	5	5	2	4	3	5	3	5	4	4	5	3	5	5	5	2	4	3	85
R-173	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	85
R-174	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	2	4	78
R-175	5	5	5	5	5	5	5	4	5	3	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	99
R-176	4	5	4	5	4	4	5	4	4	3	4	4	3	4	5	4	5	4	4	5	4	88
R-177	4	5	5	5	4	2	4	4	5	2	5	3	3	4	5	5	5	4	2	4	4	84



R-204	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	84
R-205	4	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	3	4	5	5	5	5	5	5	5	99
R-206	5	3	5	5	5	2	4	3	5	3	5	4	4	5	3	5	5	5	2	4	3	85
R-207	3	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	5	4	4	4	86
R-208	3	4	5	5	5	4	3	4	4	4	5	3	3	3	4	5	5	5	4	3	4	85
R-209	3	5	5	5	5	3	3	4	4	4	4	4	3	3	5	5	5	5	3	3	4	85
R-210	3	4	5	5	4	2	2	3	2	2	3	4	3	3	4	5	5	4	2	2	3	70
R-211	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5	5	5	5	5	5	5	99
R-212	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	98
R-213	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	84
R-214	3	4	5	4	3	4	5	5	3	4	4	4	3	3	4	5	4	3	4	5	5	84
R-215	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	84
R-216	3	5	5	5	5	3	3	5	3	3	3	3	3	3	5	5	5	5	3	3	5	83
R-217	3	3	5	5	3	5	3	5	5	4	4	5	4	3	3	5	5	3	5	3	5	86
R-218	3	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	5	5	4	4	4	4	85
R-219	4	4	2	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	78
R-220	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	3	4	4	5	5	5	5	5	5	98
R-221	4	4	3	4	5	4	5	4	4	5	4	4	3	4	4	3	4	5	4	5	4	86
R-222	5	3	3	4	5	5	5	4	2	4	4	5	2	5	3	3	4	5	5	5	4	85
R-223	4	5	4	3	4	5	5	5	3	4	4	5	3	4	5	4	3	4	5	5	5	89
R-224	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	3	4	4	4	81
R-225	5	4	4	4	4	5	5	5	3	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	92
R-226	3	2	1	3	3	4	4	4	3	2	3	3	2	3	2	1	3	3	4	4	4	61
R-227	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	5	93
R-228	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	100
R-229	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	82

R-230	5	5	4	2	3	4	4	3	4	4	4	5	4	5	5	4	2	3	4	4	3	81
R-231	3	2	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	4	3	3	3	3	61
R-232	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	80
R-233	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	80
R-234	4	4	4	3	5	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	5	3	3	4	78
R-235	4	4	2	2	2	4	4	4	4	3	3	4	2	4	4	2	2	2	4	4	4	68
R-236	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	4	4	4	4	4	4	77
R-237	4	4	3	2	5	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	2	5	4	4	4	77
R-238	5	3	4	4	5	4	5	5	3	4	4	5	3	5	3	4	4	5	4	5	5	89
R-239	5	4	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	97
R-240	5	5	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	5	5	5	3	3	4	3	4	4	82
R-241	4	5	4	3	4	5	5	5	3	4	4	5	3	4	5	4	3	4	5	5	5	89
R-242	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	3	4	4	4	81
R-243	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	69
R-244	3	2	1	3	3	4	4	4	3	2	3	3	2	3	2	1	3	3	4	4	4	61
R-245	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	71
R-246	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	100
R-247	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	84
R-248	5	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	3	3	5	5	5	5	5	95
R-249	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	84
R-250	5	5	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	3	4	5	5	5	5	97
R-251	5	4	4	5	3	5	5	5	2	4	3	5	3	5	4	4	5	3	5	5	5	89
R-252	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	5	94
R-253	3	3	4	4	4	3	4	5	5	4	5	3	4	3	3	4	4	4	3	4	5	81
R-254	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	5	5	5	4	4	3	4	4	4	4	4	84
R-255	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	82





R-15	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	2	4	4	46
R-16	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	51
R-17	3	3	4	4	4	5	4	1	4	4	4	3	3	46
R-18	2	1	4	4	4	4	2	2	4	3	2	2	2	36
R-19	2	3	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	54
R-20	3	3	4	4	4	5	3	3	4	3	4	3	3	46
R-21	3	3	5	5	5	5	4	3	5	4	3	4	3	52
R-22	4	4	5	5	5	5	4	2	5	3	1	1	4	48
R-23	3	3	4	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	58
R-24	4	3	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	53
R-25	3	3	4	5	5	5	4	3	4	4	4	5	3	52
R-26	3	3	5	5	5	5	3	3	4	4	4	4	4	52
R-27	3	3	4	5	5	4	2	2	3	2	2	3	4	42
R-28	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	61
R-29	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	4	59
R-30	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	52
R-31	3	3	4	5	4	3	4	5	5	3	4	4	4	51
R-32	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	52
R-33	3	3	5	5	5	5	3	3	5	3	3	3	3	49
R-34	4	3	3	5	5	3	5	3	5	5	4	4	5	54
R-35	3	3	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	52
R-36	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	2	4	4	48
R-37	3	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	60
R-38	3	4	4	3	4	5	4	5	4	4	5	4	4	53
R-39	2	5	3	3	4	5	5	5	4	2	4	4	5	51
R-40	3	4	5	4	3	4	5	5	5	3	4	4	5	54





R-67	3	5	5	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	60
R-68	3	5	4	4	5	3	5	5	5	2	4	3	5	53
R-69	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	51
R-70	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	2	3	47
R-71	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	3	4	59
R-72	5	4	5	4	4	5	4	4	3	3	3	4	3	51
R-73	5	5	5	4	2	4	4	5	3	3	4	4	4	52
R-74	4	5	5	5	3	4	4	5	4	3	5	5	3	55
R-75	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	3	53
R-76	4	5	5	5	3	5	4	4	4	4	5	3	4	55
R-77	3	4	4	4	3	2	3	3	3	2	1	2	2	36
R-78	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	4	58
R-79	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	62
R-80	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	51
R-81	3	4	4	3	4	4	4	5	4	4	5	4	4	52
R-82	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	39
R-83	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	51
R-84	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	50
R-85	5	3	3	4	4	4	3	4	4	3	1	4	4	46
R-86	2	4	4	4	4	3	3	4	4	2	2	3	3	42
R-87	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	52
R-88	5	4	4	4	3	4	3	4	5	3	3	4	4	50
R-89	5	4	5	5	3	4	4	5	4	3	3	5	3	53
R-90	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	61
R-91	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	50
R-92	4	5	5	5	3	4	4	5	4	3	5	5	3	55



R-119	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	49
R-120	3	3	4	3	3	3	2	4	4	4	3	4	4	44
R-121	5	3	4	4	5	5	3	3	3	5	5	5	5	55
R-122	5	3	4	4	4	3	4	4	3	4	5	4	4	51
R-123	5	3	4	3	5	5	3	5	5	5	5	5	5	58
R-124	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	52
R-125	3	3	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	59
R-126	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	61
R-127	4	3	4	3	4	5	3	4	3	5	5	5	5	53
R-128	5	4	5	5	3	4	4	4	4	5	4	4	4	55
R-129	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	58
R-130	3	3	4	4	5	5	4	4	5	4	5	5	5	56
R-131	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	62
R-132	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	52
R-133	3	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	55
R-134	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	52
R-135	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	5	59
R-136	3	3	4	4	4	3	4	5	5	4	5	3	3	50
R-137	4	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	58
R-138	4	3	3	4	4	4	3	4	5	5	4	5	3	51
R-139	5	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	5	5	53
R-140	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	51
R-141	5	4	4	4	5	4	3	5	4	4	3	5	5	55
R-142	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	5	4	50
R-143	5	5	2	3	5	5	5	5	5	3	1	4	5	53
R-144	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	53



R-171	5	5	3	3	5	3	3	3	3	3	3	5	5	49
R-172	5	3	5	3	5	5	4	4	5	4	3	3	5	54
R-173	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	5	52
R-174	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	2	48
R-175	5	5	5	5	5	5	5	4	5	3	4	4	5	60
R-176	4	5	4	5	4	4	5	4	4	3	4	4	3	53
R-177	4	5	5	5	4	2	4	4	5	2	5	3	3	51
R-178	3	4	5	5	5	3	4	4	5	3	4	5	4	54
R-179	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	51
R-180	4	4	5	5	5	3	5	4	4	4	5	4	4	56
R-181	3	3	4	4	4	3	2	3	3	2	3	2	1	37
R-182	5	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	58
R-183	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	61
R-184	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	51
R-185	2	3	4	4	3	4	4	4	5	4	5	5	4	51
R-186	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	38
R-187	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	50
R-188	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	50
R-189	3	5	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	48
R-190	2	2	4	4	4	4	3	3	4	2	4	4	2	42
R-191	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	4	48
R-192	2	5	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	47
R-193	4	5	4	5	5	3	4	4	5	3	5	3	4	54
R-194	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	60
R-195	3	4	3	4	4	4	4	3	4	5	5	5	3	51
R-196	3	4	5	5	5	3	4	4	5	3	4	5	4	54

R-197	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	51
R-198	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	43
R-199	3	3	4	4	4	3	2	3	3	2	3	2	1	37
R-200	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	45
R-201	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	61
R-202	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	52
R-203	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	3	3	59
R-204	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	52
R-205	4	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	3	60
R-206	5	3	5	5	5	2	4	3	5	3	5	4	4	53
R-207	3	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	53
R-208	3	4	5	5	5	4	3	4	4	4	5	3	3	52
R-209	3	5	5	5	5	3	3	4	4	4	4	4	3	52
R-210	3	4	5	5	4	2	2	3	2	2	3	4	3	42
R-211	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	61
R-212	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	4	4	59
R-213	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	52
R-214	3	4	5	4	3	4	5	5	3	4	4	4	3	51
R-215	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	52
R-216	3	5	5	5	5	3	3	5	3	3	3	3	3	49
R-217	3	3	5	5	3	5	3	5	5	4	4	5	4	54
R-218	3	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	52
R-219	4	4	2	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	48
R-220	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	3	60
R-221	4	4	3	4	5	4	5	4	4	5	4	4	3	53
R-222	5	3	3	4	5	5	5	4	2	4	4	5	2	51



R-249	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	52
R-250	5	5	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	3	60
R-251	5	4	4	5	3	5	5	5	2	4	3	5	3	53
R-252	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	58
R-253	3	3	4	4	4	3	4	5	5	4	5	3	4	51
R-254	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	5	5	5	53
R-255	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	51
R-256	4	4	4	5	4	3	5	4	4	3	5	5	5	55
R-257	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	5	4	4	50
R-258	5	2	3	5	5	5	5	5	3	1	4	5	5	53
R-259	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	53
R-260	5	4	3	4	4	4	5	3	3	3	4	5	5	52
R-261	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	53
R-262	4	2	2	3	2	2	3	4	3	3	4	5	5	42
R-263	5	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	5	50
R-264	5	5	5	5	5	4	3	4	4	4	5	5	5	59
R-265	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	53
R-266	5	4	4	4	5	5	3	4	2	4	4	5	5	54
R-267	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	40
R-268	4	4	3	4	4	2	4	4	3	3	4	4	3	46
R-269	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	51
R-270	5	4	1	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	46
R-271	4	2	2	4	3	2	2	2	2	1	4	4	4	36
R-272	5	4	4	4	4	4	4	5	2	3	5	5	5	54
R-273	5	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	46
R-274	5	4	3	5	4	3	4	3	3	3	5	5	5	52



R-275	5	4	2	5	3	1	1	4	4	4	5	5	5	48
R-276	5	5	3	5	5	5	5	5	3	3	4	5	5	58
R-277	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	53
R-278	5	4	3	4	4	4	5	3	3	3	4	5	5	52
R-279	5	3	3	4	4	4	4	4	3	3	5	5	5	52
R-280	4	2	2	3	2	2	3	4	3	3	4	5	5	42
R-281	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5	5	5	61
R-282	5	5	5	5	5	4	3	4	4	4	5	5	5	59
R-283	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	52
R-284	3	4	5	5	3	4	4	4	3	3	4	5	4	51
R-285	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	52
R-286	5	3	3	5	3	3	3	3	3	3	5	5	5	49
R-287	3	5	3	5	5	4	4	5	4	3	3	5	5	54
R-288	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	5	5	52
R-289	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	2	4	48

Kode responden	Variabel Perilaku Hidup Ramah Lingkungan																		$\Sigma$
	x1	x2	x3	x4	x5	x6	x7	x8	x9	x10	x11	x12	x13	x14	x15	x16	x17	x19	
R-1	3	3	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	71
R-2	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	2	3	65
R-3	3	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	3	4	80
R-4	3	4	4	3	4	5	4	5	4	4	5	4	4	3	3	3	4	3	69
R-5	2	5	3	3	4	5	5	5	4	2	4	4	5	3	3	4	4	4	69
R-6	3	4	5	4	3	4	5	5	5	3	4	4	5	4	3	5	5	3	74
R-7	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	3	72

R-8	4	5	4	4	4	4	5	5	5	3	5	4	4	4	4	5	3	4	76
R-9	2	3	2	1	3	3	4	4	4	3	2	3	3	3	2	1	2	2	47
R-10	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	4	79
R-11	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	85
R-12	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	71
R-13	4	5	5	4	2	3	4	4	3	4	4	4	5	4	4	5	4	4	72
R-14	3	3	2	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	53
R-15	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	70
R-16	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	70
R-17	3	4	4	4	3	5	3	3	4	4	4	3	4	4	3	1	4	4	64
R-18	2	4	4	2	2	2	4	4	4	4	3	3	4	4	2	2	3	3	56
R-19	3	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	68
R-20	3	4	4	3	2	5	4	4	4	3	4	3	4	5	3	3	4	4	66
R-21	3	5	3	4	4	5	4	5	5	3	4	4	5	4	3	3	5	3	72
R-22	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	84
R-23	5	5	5	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	71
R-24	3	4	5	4	3	4	5	5	5	3	4	4	5	4	3	5	5	3	74
R-25	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	3	72
R-26	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	5	5	64
R-27	2	3	2	1	3	3	4	4	4	3	2	3	3	3	2	1	2	2	47
R-28	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	63
R-29	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	85
R-30	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	72
R-31	3	5	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	5	5	81
R-32	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	72
R-33	3	5	5	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5	4	80

R-34	3	5	4	4	5	3	5	5	5	2	4	3	5	4	3	4	5	5	74
R-35	4	4	5	5	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4	77
R-36	4	2	4	2	4	4	2	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	64
R-37	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	78
R-38	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	72
R-39	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	80
R-40	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	86
R-41	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	5	3	4	3	5	5	5	5	73
R-42	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	79
R-43	4	4	3	3	3	5	4	4	4	3	4	4	5	5	4	4	4	5	72
R-44	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	82
R-45	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	87
R-46	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	76
R-47	4	3	4	2	3	2	2	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	62
R-48	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	60
R-49	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	72
R-50	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	72
R-51	5	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	70
R-52	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	2	4	4	4	3	4	4	62
R-53	4	4	4	4	4	5	3	4	4	5	5	3	3	3	5	5	5	5	75
R-54	4	5	4	4	5	5	3	4	4	4	3	4	4	3	4	5	4	4	73
R-55	4	3	4	5	5	5	3	4	3	5	5	3	5	5	5	5	5	5	79
R-56	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	70
R-57	5	4	5	5	4	3	3	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	82
R-58	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	86
R-59	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	5	3	4	3	5	5	5	5	73



R-86	4	3	3	3	3	4	3	3	3	2	4	4	4	3	4	4	2	3	59
R-87	4	4	4	5	3	4	4	5	5	3	3	3	5	5	5	5	4	4	75
R-88	4	4	5	5	3	4	4	4	3	4	4	3	4	5	4	4	3	4	71
R-89	4	5	5	5	3	4	3	5	5	3	5	5	5	5	5	5	4	4	80
R-90	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	70
R-91	5	5	4	3	3	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	83
R-92	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	85
R-93	4	4	4	4	3	4	3	4	5	3	4	3	5	5	5	5	4	4	73
R-94	4	4	4	5	4	5	5	3	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	77
R-95	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	78
R-96	4	4	5	3	3	4	4	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	79
R-97	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	86
R-98	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	72
R-99	3	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	74
R-100	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	72
R-101	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5	80
R-102	1	4	4	3	3	4	4	4	3	4	5	5	4	5	3	3	4	4	67
R-103	5	5	5	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	5	5	5	4	4	76
R-104	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	70
R-105	5	5	5	4	4	4	5	4	3	5	4	4	3	5	5	5	4	4	78
R-106	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	5	4	4	4	3	70
R-107	4	5	5	5	2	3	5	5	5	5	5	3	1	4	5	5	5	2	74
R-108	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	5	4	75
R-109	4	5	5	5	4	3	4	4	4	5	3	3	3	4	5	5	5	4	75
R-110	4	5	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	5	4	75
R-111	4	5	5	4	2	2	3	2	2	3	4	3	3	4	5	5	4	2	62

R-112	3	4	5	5	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	5	5	4	71
R-113	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	4	4	4	5	5	5	5	5	84
R-114	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	74	
R-115	4	5	5	5	4	4	4	5	5	3	4	2	4	4	5	5	5	4	77
R-116	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	56
R-117	4	4	3	4	4	3	4	4	2	4	4	3	3	4	4	3	4	4	65
R-118	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	71
R-119	4	4	4	5	4	1	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	5	4	67
R-120	4	4	4	4	2	2	4	3	2	2	2	2	1	4	4	4	4	2	54
R-121	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	2	3	5	5	5	5	4	78
R-122	4	4	4	5	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	5	3	66
R-123	5	5	5	5	4	3	5	4	3	4	3	3	3	5	5	5	5	4	76
R-124	5	5	5	5	4	2	5	3	1	1	4	4	4	5	5	5	5	4	72
R-125	4	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	3	3	4	5	5	5	5	82
R-126	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	5	4	75
R-127	4	5	5	5	4	3	4	4	4	5	3	3	3	4	5	5	5	4	75
R-128	5	5	5	5	3	3	4	4	4	4	4	3	3	5	5	5	5	3	75
R-129	4	5	5	4	2	2	3	2	2	3	4	3	3	4	5	5	4	2	62
R-130	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5	5	5	5	5	86
R-131	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	4	4	4	5	5	5	5	5	84
R-132	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	72
R-133	4	5	4	3	4	5	5	3	4	4	4	3	3	4	5	4	3	4	71
R-134	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	72
R-135	5	5	5	5	3	3	5	3	3	3	3	3	3	5	5	5	5	3	72
R-136	3	5	5	3	5	3	5	5	4	4	5	4	3	3	5	5	3	5	75
R-137	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	5	5	4	4	74

R-138	4	2	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	2	4	4	4	66
R-139	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	3	4	4	5	5	5	5	84
R-140	4	3	4	5	4	5	4	4	5	4	4	3	4	4	3	4	5	4	73
R-141	3	3	4	5	5	5	4	2	4	4	5	2	5	3	3	4	5	5	71
R-142	5	4	3	4	5	5	5	3	4	4	5	3	4	5	4	3	4	5	75
R-143	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	3	4	69
R-144	4	4	4	4	5	5	5	3	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	77
R-145	2	1	3	3	4	4	4	3	2	3	3	2	3	2	1	3	3	4	50
R-146	4	4	5	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	79
R-147	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	85
R-148	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	70
R-149	5	4	2	3	4	4	3	4	4	4	5	4	5	5	4	2	3	4	69
R-150	2	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	4	3	3	52
R-151	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	68
R-152	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	68
R-153	4	4	3	5	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	5	3	67
R-154	4	2	2	2	4	4	4	4	3	3	4	2	4	4	2	2	2	4	56
R-155	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	4	4	4	4	66
R-156	4	3	2	5	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	2	5	4	65
R-157	3	4	4	5	4	5	5	3	4	4	5	3	5	3	4	4	5	4	74
R-158	4	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4	5	82
R-159	5	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	5	5	5	3	3	4	3	69
R-160	5	4	3	4	5	5	5	3	4	4	5	3	4	5	4	3	4	5	75
R-161	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	3	4	69
R-162	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	60
R-163	2	1	3	3	4	4	4	3	2	3	3	2	3	2	1	3	3	4	50

R-164	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	62
R-165	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	85
R-166	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	72
R-167	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	3	3	5	5	80
R-168	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	72
R-169	5	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	3	4	5	82
R-170	4	4	5	3	5	5	5	2	4	3	5	3	5	4	4	5	3	74
R-171	3	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	74
R-172	3	4	5	5	5	4	3	4	4	4	5	3	3	3	4	5	5	74
R-173	3	5	5	5	5	3	3	4	4	4	4	4	3	3	5	5	5	75
R-174	3	4	5	5	4	2	2	3	2	2	3	4	3	3	4	5	5	63
R-175	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5	5	5	84
R-176	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	4	4	4	5	5	5	83
R-177	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	72
R-178	3	4	5	4	3	4	5	5	3	4	4	4	3	3	4	5	4	70
R-179	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	72
R-180	3	5	5	5	5	3	3	5	3	3	3	3	3	3	5	5	5	72
R-181	3	3	5	5	3	5	3	5	5	4	4	5	4	3	3	5	5	73
R-182	3	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	5	5	73
R-183	4	4	2	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	2	4	66
R-184	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	3	4	4	5	5	83
R-185	4	4	3	4	5	4	5	4	4	5	4	4	3	4	4	3	4	73
R-186	5	3	3	4	5	5	5	4	2	4	4	5	2	5	3	3	4	71
R-187	4	5	4	3	4	5	5	5	3	4	4	5	3	4	5	4	3	74
R-188	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	69
R-189	5	4	4	4	4	5	5	5	3	5	4	4	4	5	4	4	4	77



R-190	3	2	1	3	3	4	4	4	3	2	3	3	2	3	2	1	3	3	49
R-191	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	5	4	79
R-192	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	85
R-193	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	70
R-194	5	5	4	2	3	4	4	3	4	4	4	5	4	5	5	4	2	3	70
R-195	3	2	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	4	3	52
R-196	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	68
R-197	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	68
R-198	4	4	4	3	5	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	5	68
R-199	4	4	2	2	2	4	4	4	4	3	3	4	2	4	4	2	2	2	56
R-200	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	4	4	4	65
R-201	4	4	3	2	5	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	2	5	65
R-202	5	3	4	4	5	4	5	5	3	4	4	5	3	5	3	4	4	5	75
R-203	5	4	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4	82
R-204	5	5	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	5	5	5	3	3	4	71
R-205	4	5	4	3	4	5	5	5	3	4	4	5	3	4	5	4	3	4	74
R-206	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	3	69
R-207	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	60
R-208	3	2	1	3	3	4	4	4	3	2	3	3	2	3	2	1	3	3	49
R-209	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	61
R-210	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	85
R-211	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	72
R-212	5	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	3	3	5	5	80
R-213	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	72
R-214	5	5	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	3	4	5	82
R-215	5	4	4	5	3	5	5	5	2	4	3	5	3	5	4	4	5	3	74

R-216	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	80
R-217	3	3	4	4	4	3	4	5	5	4	5	3	4	3	3	4	4	4	69
R-218	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	5	5	5	4	4	3	4	4	72
R-219	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	70
R-220	4	4	4	5	4	3	5	4	4	3	5	5	5	4	4	4	5	4	76
R-221	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	5	4	4	4	3	4	4	4	69
R-222	5	2	3	5	5	5	5	5	3	1	4	5	5	5	2	3	5	5	73
R-223	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	5	4	4	4	4	74
R-224	5	4	3	4	4	4	5	3	3	3	4	5	5	5	4	3	4	4	72
R-225	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	74
R-226	4	2	2	3	2	2	3	4	3	3	4	5	5	4	2	2	3	2	55
R-227	5	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	5	5	4	4	4	4	71
R-228	5	5	5	5	5	4	3	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	84
R-229	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	74
R-230	5	4	4	4	5	5	3	4	2	4	4	5	5	5	4	4	4	5	76
R-231	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	55
R-232	4	4	3	4	4	2	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	65
R-233	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	71
R-234	5	4	1	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	5	4	1	4	4	64
R-235	4	2	2	4	3	2	2	2	2	1	4	4	4	4	2	2	4	3	51
R-236	5	4	4	4	4	4	4	5	2	3	5	5	5	5	4	4	4	4	75
R-237	5	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	5	3	3	4	3	64
R-238	5	4	3	5	4	3	4	3	3	3	5	5	5	5	4	3	5	4	73
R-239	5	4	2	5	3	1	1	4	4	4	5	5	5	5	4	2	5	3	67
R-240	5	5	3	5	5	5	5	5	3	3	4	5	5	5	5	3	5	5	81
R-241	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	5	4	4	4	4	74

R-242	5	4	3	4	4	4	5	3	3	3	4	5	5	5	4	3	4	4	72
R-243	5	3	3	4	4	4	4	4	3	3	5	5	5	5	3	3	4	4	71
R-244	4	2	2	3	2	2	3	4	3	3	4	5	5	4	2	2	3	2	55
R-245	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	86
R-246	5	5	5	5	5	4	3	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	84
R-247	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	72
R-248	3	4	5	5	3	4	4	4	3	3	4	5	4	3	4	5	5	3	71
R-249	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	72
R-250	5	3	3	5	3	3	3	3	3	3	5	5	5	5	3	3	5	3	68
R-251	3	5	3	5	5	4	4	5	4	3	3	5	5	3	5	3	5	5	75
R-252	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	5	5	4	4	4	4	4	72
R-253	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	68
R-254	5	5	5	5	5	5	4	5	3	4	4	5	5	5	5	5	5	5	85
R-255	5	4	5	4	4	5	4	4	3	4	4	3	4	5	4	5	4	4	75
R-256	5	5	5	4	2	4	4	5	2	5	3	3	4	5	5	5	4	2	72
R-257	4	5	5	5	3	4	4	5	3	4	5	4	3	4	5	5	5	3	76
R-258	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	70
R-259	4	5	5	5	3	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	3	78
R-260	3	4	4	4	3	2	3	3	2	3	2	1	3	3	4	4	4	3	55
R-261	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	81
R-262	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	85
R-263	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	70
R-264	3	4	4	3	4	4	4	5	4	5	5	4	2	3	4	4	3	4	69
R-265	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	4	3	3	3	3	3	53
R-266	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	69
R-267	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	68







GHRM_11	Pearson Correlation	.105	.067	.140	.216	.236	.209	.484**	.671**	.626**	.693**	1	.759**	.495**	.394*	.824**
	Sig. (2-tailed)	.580	.724	.460	.252	.210	.267	.007	.000	.000	.000		.000	.005	.031	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
GHRM_12	Pearson Correlation	-.058	-.012	.070	.002	.052	.192	.404*	.382*	.513**	.282	.759**	1	.606**	.305	.650**
	Sig. (2-tailed)	.763	.948	.714	.991	.784	.310	.027	.037	.004	.132	.000		.000	.101	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
GHRM_13	Pearson Correlation	.050	.073	-.113	-.029	.176	.146	.144	.248	.373*	.197	.495**	.606**	1	.322	.537**
	Sig. (2-tailed)	.793	.701	.553	.880	.351	.440	.448	.186	.042	.296	.005	.000		.082	.002
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
GHRM_14	Pearson Correlation	.138	-.226	.100	.304	.475**	.339	.269	.265	.333	.333	.394*	.305	.322	1	.551**
	Sig. (2-tailed)	.466	.229	.599	.103	.008	.067	.150	.157	.073	.072	.031	.101	.082		.002
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
GHRM_JUMLA	Pearson Correlation	.386*	.234	.388*	.435*	.469**	.453*	.572**	.748**	.735**	.666**	.824**	.650**	.537**	.551**	1
	Sig. (2-tailed)	.035	.213	.034	.016	.009	.012	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.002	.002	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.833	13















Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.013	.010	.002	.000	.001	.030	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.144	.000	
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.921	18













Kiner ja_20	Pearson Correlation	.554**	.488**	.480*	.681**	.698**	.436*	.533*	.571*	.628**	.395*	.575**	.389*	.568**	.314	.277	.474**	.421*	.319	.356	1	.746*	.829**
	Sig. (2-tailed)	.001	.006	.007	.000	.000	.016	.002	.001	.000	.031	.001	.034	.001	.091	.138	.008	.020	.086	.054		.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Kiner ja_21	Pearson Correlation	.518**	.440*	.677*	.618**	.472**	.240	.314	.549*	.590**	.413*	.509**	.326	.298	.311	.271	.377*	.503**	.447*	.403*	.746**	1	.745**
	Sig. (2-tailed)	.003	.015	.000	.000	.009	.201	.092	.002	.001	.023	.004	.079	.110	.094	.148	.040	.005	.013	.027	.000		.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Kiner ja_Jumlah	Pearson Correlation	.555**	.662**	.694*	.831**	.776**	.525**	.621*	.723*	.671**	.551**	.595**	.575**	.710**	.460*	.491**	.710**	.725**	.405*	.390*	.829**	.745*	1
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000	.000	.000	.003	.000	.000	.000	.002	.001	.001	.000	.011	.006	.000	.000	.026	.033	.000	.000	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

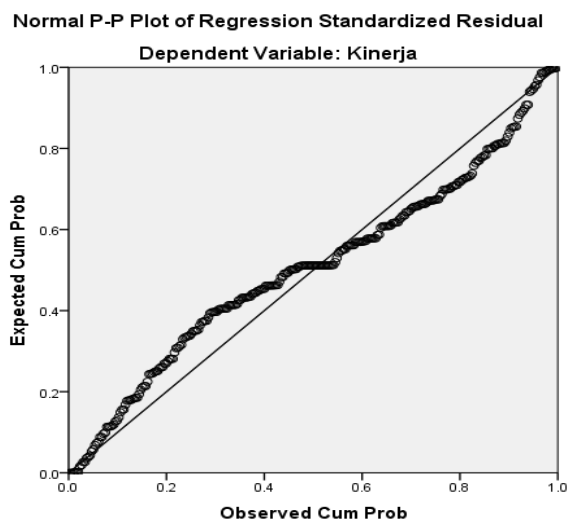
\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

### Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.921	21

## Lampiran 5 Uji Asumsi Klasik

### 1. Uji Normalitas



### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		289
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	5.30916432
Most Extreme Differences	Absolute	.103
	Positive	.075
	Negative	-.103
Test Statistic		.103
Asymp. Sig. (2-tailed)		.011 <sup>c</sup>

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

## 2. Uji Multikolinearitas

		Coefficients <sup>a</sup>					Collinearity Statistics	
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Tolerance	VIF
		B	Std. Error	Beta				
1	(Constant)	23.515	4.348		5.408	.000		
	GHRM	1.158	.072	.707	15.990	.000	.895	1.117
	GLifestyle	.001	.052	.001	.023	.982	.895	1.117

a. Dependent Variable: Kinerja

## 3. Uji Heteroskedastisitas

		Coefficients <sup>a</sup>				
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.076	3.184		.338	.736
	GHRM	.011	.053	.013	.204	.839
	GLifestyle	.041	.038	.068	1.099	.273

a. Dependent Variable: Abs\_Res

## Lampiran 6 Uji Hipotesis

### 1. Uji Pengaruh Langsung (Uji t)

		Coefficients <sup>a</sup>				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	23.572	3.552		6.637	.000
	GHRM	1.158	.068	.707	16.938	.000

a. Dependent Variable: Kinerja

### 2. Uji Pengaruh Variabel Moderasi

		Coefficients <sup>a</sup>				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	23.565	3.739		6.303	.000
	GHRM	1.159	.118	.707	9.794	.000
	GHRM*GLifestyle	-6.254E-6	.001	.000	-.006	.995

a. Dependent Variable: Kinerja

### 3. Uji Koefisien Determinasi Parsial ( $r^2$ )

		Coefficients <sup>a</sup>								
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients			Correlations			
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Zero-order	Partial	Part	
1	(Constant)	49.893	3.032		16.456	.000				
	GHRM	.057	.060	.056	.958	.339	.056	.056	.056	

a. Dependent Variable: Kinerja



#### 4. Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

##### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.707 <sup>a</sup>	.500	.496	6.839

a. Predictors: (Constant), GHRM\*GLifestyle, GHRM