

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

Fenomena dari penelitian tentang pengaruh *Green human resources management* dan kepemimpinan adaptif terhadap keunggulan kompetitif dengan keterampilan intelektual sebagai mediasi selanjutnya akan dijelaskan melalui beberapa uraian. Hasil dari penelitian yang telah dilakukan, proses dan tahapan selanjutnya adalah dengan melakukan analisa data hasil penelitian terhadap semua variabel yang menggunakan data primer dengan melakukan beberapa tahapan mulai dari uji instrumen, uji asumsi dan uji hipotesis. Proses analisa data yang akan dilakukan, selanjutnya akan dibahas dan diuraikan dengan menggunakan program atau aplikasi *SmartPLS* versi 3.3.3 sebagai berikut :

4.1.1 Gambaran Objek Penelitian

Keunggulan kompetitif suatu strategi yang dimiliki perusahaan berupa aset yaitu SDM dan bukan SDM untuk dapat meningkatkan produktivitas perusahaan di antaranya dengan meningkatkan laba, penjualan dan penambahan aset dengan keunikan produk yang tidak mudah tergantikan dan harga yang dapat bersaing dengan kompetitor lain.

Karyawan yang memiliki skill dalam hal ini berperan penting untuk memajukan perusahaan. Pemilihan karyawan yang dilakukan harus sesuai dengan kemampuan agar dapat bekerja maksimal dalam pekerjaannya. *Green Human Resources Management* bertujuan untuk memilih, melatih, mengelola karyawan berbakat dengan cara menetapkan jumlah tenaga kerja, menempatkan karyawan, memberi motivasi, penghargaan, kepuasan tenaga kerja dengan berbagai macam pelatihan untuk meningkatkan keunggulan kompetitif.

Kondisi lingkungan perusahaan juga salah satu hal penting dalam mengembangkan keunggulan kompetitif. Fasilitas yang sudah diberikan

perusahaan harus dimaksimalkan oleh karyawan agar mendapatkan keamanan saat bekerja. Peran pemimpin harus ikut terlibat dalam hal ini agar anak buah bekerja sesuai SOP yang berlaku di perusahaan. Pemimpin juga harus bisa mendengarkan ide, pendapat dari bawahan agar bisa melakukan inovasi atau perkembangan yang baik untuk perusahaan, maka kepemimpinan adaptif untuk meningkatkan keunggulan kompetitif.

Mediasi Keterampilan intelektual karyawan yang memiliki kecakapan kritis sangat dibutuhkan dengan tujuan dapat mempengaruhi keunggulan kompetitif melalui pengalaman, keterampilan karyawan.

4.1.2 Deskripsi Demografi

Pada bagian ini akan dijelaskan mengenai data deskriptif yang diperoleh dari para responden penelitian. Data ini digunakan sebagai informasi tambahan yang dipergunakan untuk lebih memahami hasil-hasil dari penelitian yang dilakukan. Responden dalam penelitian ini adalah para karyawan. Dari jumlah populasi karyawan yang ada di kawasan industri Cikarang, jumlah sampel yang diambil menggunakan Teknik *non-probability sampling*.

Menggunakan rumus *slovin* maka diperoleh sejumlah 223 responden, dan dari format angket kuesioner yang telah dibagikan dan di distribusikan dengan menggunakan *google form* setelah semua angket kuesioner diisi dan dikembalikan maka diperoleh data dari para responden sebanyak 223 responden dengan klasifikasi berdasarkan karakter responden meliputi nama, jenis kelamin, usia dan pendidikan. Data identitas dari responden penelitian tersebut bermanfaat untuk mengetahui secara lebih jelas mengenai klasifikasi dan karakteristik dari para responden yang akan diuraikan sebagai berikut :

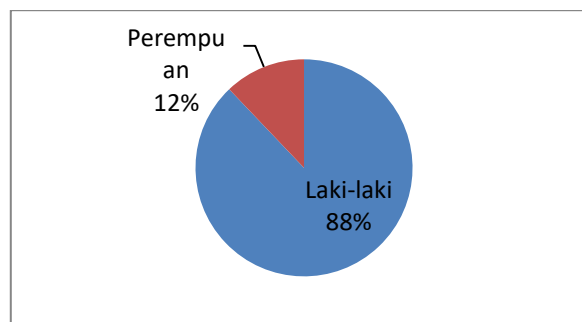
4.1.2.1 Demografi Berdasarkan Jenis Kelamin

Berdasarkan hasil olah data yang dilakukan dalam proses penelitian, diperoleh gambaran tentang jenis kelamin dari para responden yang dapat dilihat pada tabel 4.1 sebagai berikut :

Tabel 4.1 Jumlah Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah (orang)	Persentase (%)
Laki-laki	196	87,7%
Perempuan	27	12,3%
Jumlah	223	100%

Gambar 4.1 Jumlah Responden Berdasarkan Jenis Kelamin



Sumber : Data Olahan (2023)

Berdasarkan tabel dan gambar di atas menunjukkan karakteristik responden jenis kelamin laki-laki lebih banyak yaitu 196 orang atau (87,7%) dibandingkan jumlah responden perempuan yaitu 27 orang atau (12,3%).

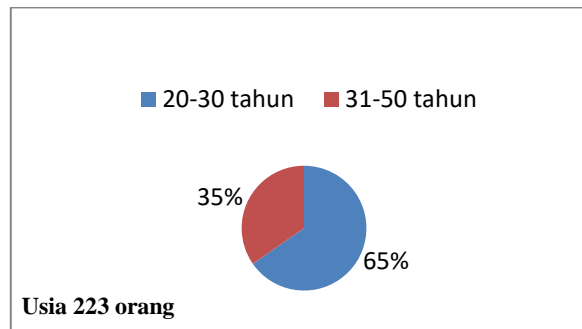
4.2.2.1 Demografi Berdasarkan Usia

Berdasarkan hasil olah data yang dilakukan dalam proses penelitian, diperoleh gambaran tentang usia dari para responden yang dapat dilihat pada tabel 4.2 sebagai berikut :

Tabel 4.2 Jumlah Responden Berdasarkan Usia

Usia	Jumlah (orang)	Persentase (%)
20-30 tahun	146	65,3%
31-50 tahun	77	34,7%
Jumlah	223	100%

Sumber: Data olahan (2023)

Gambar 4.2 Jumlah Responden Berdasarkan Usia

Berdasarkan tabel dan gambar di atas menunjukkan karakteristik responden usia kelompok dengan usia 20-30 tahun sebanyak 146 orang (65.3%), usia 31 – 50 tahun sebanyak 77 orang (35,7%).

4.3.2.1 Demografi Berdasarkan Pendidikan

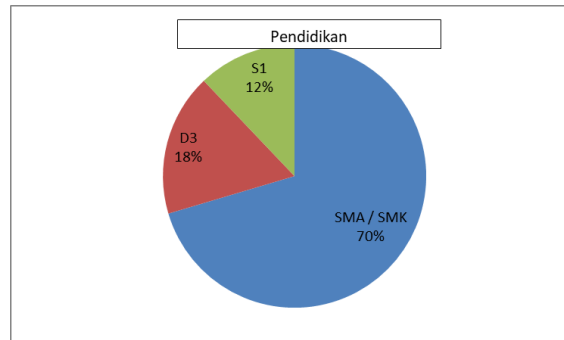
Berdasarkan hasil olah data yang dilakukan dalam proses penelitian, diperoleh gambaran tentang pendidikan dari para responden yang dapat dilihat pada tabel 4.3 sebagai berikut :

Tabel 4.3 Jumlah Responden Berdasarkan Pendidikan

Pendidikan	Jumlah (orang)	Persentase (%)
SMA / SMK	157	70,40%
D3	39	17,4%
S1	27	12,2%
Jumlah	223	100%

Sumber: Data olahan (2023)

Gambar 4.3 Jumlah Responden Berdasarkan Pendidikan

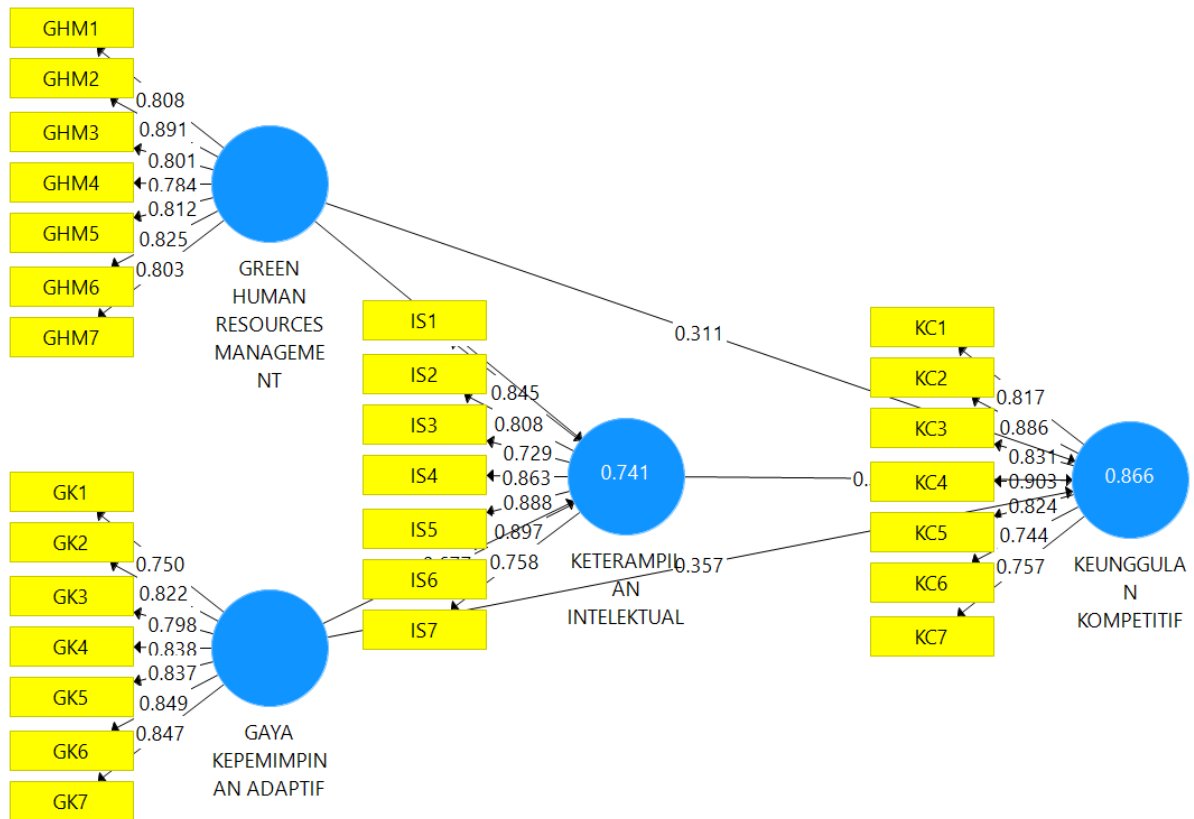


Berdasarkan tabel dan gambar di atas dapat dilihat bahwa karakteristik responden berdasarkan kriteria pendidikan dari para responden dapat diketahui bahwa dari 96 responden, kelompok pendidikan SMA/SMK sebanyak 80 orang (36%), pendidikan D3 sebanyak 25 orang (10,8%), dan pendidikan S1 sebanyak 118 orang (53,2%).

4.1.3 Uji Validitas

Uji instrumen data pertama yang dilakukan dalam penelitian adalah uji validitas dilakukan terhadap 223 responden penelitian dengan kriteria pengujian hasil dengan melihat nilai loading dari setiap indikator dari masing-masing variabel yang digunakan untuk mengukur setiap variabel penelitian. Validitas terpenuhi manakala nilai *loading* pada indikator pengukur dari variabel mempunyai nilai lebih besar atau diatas nilai dari 0,7. Hasil olah data yang telah dilakukan dengan menggunakan program atau aplikasi *SmartPLS* versi 3.3.3 menghasilkan temuan dan hasil sesuai dengan gambar 4.4 sebagai berikut :

Gambar 4.4 Hasil Outer Loading



Sumber : Hasil Olah Data dengan Aplikasi SmartPLS Versi 3.3.

Tabel 4.4 Uji Validitas

	GAYA KEPEMIMPINAN ADAPTIF	KETERAMPILAN INTELEKTUAL	KEUNGGULAN KOMPETITIF	GREEN HUMAN RESOURCES MANAGEMENT
GK1	0,750			
GK2	0,822			
GK3	0,798			
GK4	0,838			
GK5	0,837			
GK6	0,849			
GK7	0,847			
GRHM1				0,808

GRHM2				0,891
GRHM3				0,801
GRHM4				0,784
GRHM5				0,812
GRHM6				0,825
GRHM7				0,803
IS1		0,845		
IS2		0,808		
IS3		0,729		
IS4		0,863		
IS5		0,888		
IS6		0,897		
IS7		0,758		
KC1			0,817	
KC2			0,886	
KC3			0,831	
KC4			0,903	
KC5			0,824	
KC6			0,744	
KC7			0,757	

Sumber : Hasil Olah Data dengan Aplikasi SmartPLS Versi 3.3.

Berdasarkan uraian dari tabel 4.4 hasil uji validitas diketahui bahwa 7 butir instrumen dari variabel *Green Human Resources Management* (GRHM), 7 butir instrumen dari kepemimpinan adaptif (GK), 7 butir instrumen dari variabel keterampilan intelektual (IS) dan 7 butir instrumen dari variabel keunggulan kompetitif semuanya dinyatakan valid, karena hasil olah data dari setiap instrumen menghasilkan nilai diatas $> 0,7$ atau lebih besar dari $> 0,7$ sehingga pernyataan dalam sebaran kuesioner tersebut dapat digunakan dan diimplementasikan dalam penelitian.

4.1.4 Uji Reliabilitas

Uji instrumen data berikutnya yang dilakukan dalam penelitian adalah uji reliabilitas. Uji reliabilitas dilakukan terhadap 223 responden penelitian dengan kriteria pengujian hasil reliabilitas adalah nilai indeks yang menunjukkan sejauh

mana suatu alat pengukur instrumen variabel penelitian (daftar pernyataan) dapat dipercaya atau dapat diandalkan.

Uji reliabilitas dilakukan dengan menggunakan beberapa pendekatan yaitu *cronbach's alpha*, *composite reliability*, *rho_A*, dan *Average Vairance Extracted (AVE)*.

Tabel 4.5 Uji Reliabilitas

	Cronbach's Alpha	rho_A	Reliabilitas Komposit	Rata-rata Varians Diekstrak (AVE)
GAYA KEPEMIMPINAN ADAPTIF	0,919	0,920	0,935	0,674
KETERAMPILAN INTELEKTUAL	0,923	0,925	0,939	0,687
KEUNGGULAN KOMPETITIF	0,921	0,924	0,937	0,681
GREEN HUMAN RESOURCES MANAGEMENT	0,917	0,921	0,934	0,669

Sumber : Hasil Olah Data dengan Aplikasi *SmartPLS* Versi 3.3.3

Berdasarkan data dari tabel 4.5 diketahui bahwa seluruh instrumen pernyataan dari variabel *Green Human Resources Management* (X1), kepemimpinan adaptif (X2), keterampilan intelektual (Z) dan keunggulan kompetitif (Y) menghasilkan nilai *cronbach's alpha*, *composite reliability*, *rho_A* di atas 0,7 atau $> 0,7$ dan nilai AVE diatas 0,5 atau $> 0,7$ (Yuhaning, 2022).

4.1.5 Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif dalam metode analisa data ini digunakan untuk mendeskripsikan data penelitian. Data yang dimaksud adalah data dari responden dan data variabel penelitian yang meliputi empat (4) variabel penelitian. Data responden berupa tabel frekuensi berdasarkan beberapa kriteria. Variabel

penelitian berupa kondisi masing-masing dari variabel penelitian tersebut seperti *mean*, modus, standar deviasi, minimum dan maksimum. Analisis penelitian deskripsi meliputi beberapa kategori variabel yaitu pengukuran dengan lima (5) kategori dengan kriteria (Yuhaning, 2022) :

Tabel 4.6 Deskriptif Variabel

No	Rentang Nilai	Keterangan
1	0,00 – 1,20	Sangat buruk / sangat rendah
2	1,21 – 2,40	Buruk / rendah
3	2,41 – 3,60	Sedang
4	3,61 – 4,80	Baik / tinggi
5	4,81 – 6,00	Sangat baik / sangat tinggi

Hasil olah data primer dari instrumen variabel penelitian yang telah dilakukan menghasilkan temuan data deskriptif sesuai tabel 4.10 sebagai berikut.

Tabel 4.7 Analisis Deskriptif Variabel

	Rata-Rata	Median	Minimum	Maksimum	Standar Dev
GK1	4,587	5,000	3,000	5,000	
GK2	4,426	5,000	3,000	5,000	
GK3	4,430	5,000	3,000	5,000	
GK4	4,587	5,000	3,000	5,000	
GK5	4,587	5,000	3,000	5,000	
GK6	4,430	4,000	3,000	5,000	
GK7	4,641	5,000	3,000	5,000	
GHM1	4,426	4,000	3,000	5,000	
GHM2	4,794	5,000	3,000	5,000	
GHM3	4,744	5,000	4,000	5,000	
GHM4	4,587	5,000	3,000	5,000	
GHM5	4,583	5,000	3,000	5,000	
GHM6	4,592	5,000	3,000	5,000	
GHM7	4,220	4,000	3,000	5,000	
IS1	4,534	5,000	3,000	5,000	
IS2	4,430	4,000	3,000	5,000	
IS3	4,269	5,000	2,000	5,000	
IS4	4,695	5,000	3,000	5,000	
IS5	4,848	5,000	4,000	5,000	
IS6	3,964	4,000	2,000	5,000	

IS7	4,489	5,000	3,000	5,000
KC1	4,695	5,000	4,000	5,000
KC2	4,543	5,000	3,000	5,000
KC3	4,439	5,000	3,000	5,000
KC4	4,386	5,000	3,000	5,000
KC5	4,238	5,000	2,000	5,000
KC6	4,377	4,000	3,000	5,000
KC7	4,744	5,000	3,000	5,000

	Rata-Rata	Median	Minimum	Maksimum	Standar Deviasi	Kelebihan Kurtosis	Skewness	Jumlah Observasi Yang Digunakan	
GK1	4,587	5,000	3,000	5,000	0,670	0,514	-1,360	223,000	Baik
GK2	4,426	5,000	3,000	5,000	0,678	-0,550	-0,772	223,000	Baik
GK3	4,430	5,000	3,000	5,000	0,672	-0,529	-0,771	223,000	Baik
GK4	4,587	5,000	3,000	5,000	0,592	0,271	-1,128	223,000	Baik
GK5	4,587	5,000	3,000	5,000	0,592	0,271	-1,128	223,000	Baik
GK6	4,430	4,000	3,000	5,000	0,594	-0,640	-0,504	223,000	Baik
GK7	4,641	5,000	3,000	5,000	0,581	0,946	-1,396	223,000	Baik
GHM1	4,426	4,000	3,000	5,000	0,593	-0,649	-0,488	223,000	Baik
GHM2	4,794	5,000	3,000	5,000	0,521	5,262	-2,510	223,000	Baik
GHM3	4,744	5,000	4,000	5,000	0,436	-0,734	-1,128	223,000	Baik
GHM4	4,587	5,000	3,000	5,000	0,740	0,382	-1,442	223,000	Baik
GHM5	4,583	5,000	3,000	5,000	0,592	0,225	-1,108	223,000	Baik
GHM6	4,592	5,000	3,000	5,000	0,669	0,562	-1,380	223,000	Baik
GHM7	4,220	4,000	3,000	5,000	0,615	-0,537	-0,173	223,000	Baik
IS1	4,534	5,000	3,000	5,000	0,675	0,029	-1,138	223,000	Baik
IS2	4,430	4,000	3,000	5,000	0,594	-0,640	-0,504	223,000	Baik
IS3	4,269	5,000	2,000	5,000	0,965	-0,535	-0,924	223,000	Baik
IS4	4,695	5,000	3,000	5,000	0,647	2,113	-1,909	223,000	Baik
IS5	4,848	5,000	4,000	5,000	0,359	1,806	-1,947	223,000	Sangat Baik
IS6	3,964	4,000	2,000	5,000	0,883	0,212	-0,836	223,000	Baik
IS7	4,489	5,000	3,000	5,000	0,590	-0,493	-0,680	223,000	Baik
KC1	4,695	5,000	4,000	5,000	0,460	-1,284	-0,853	223,000	Baik
KC2	4,543	5,000	3,000	5,000	0,589	-0,181	-0,896	223,000	Baik
KC3	4,439	5,000	3,000	5,000	0,666	-0,493	-0,785	223,000	Baik
KC4	4,386	5,000	3,000	5,000	0,800	-0,966	-0,811	223,000	Baik
KC5	4,238	5,000	2,000	5,000	1,043	-0,408	-1,015	223,000	Baik
KC6	4,377	4,000	3,000	5,000	0,585	-0,697	-0,320	223,000	Baik
KC7	4,744	5,000	3,000	5,000	0,546	3,265	-2,064	223,000	Baik

Sumber : Hasil Olah Data dengan Aplikasi *SmartPLS* Versi 3.3

4.1.6 Uji Model

Tahapan pengujian model berikutnya dilakukan dengan beberapa langkah pengujian, dimana model pengujian dalam penelitian ini dengan menggunakan nilai dari *R Square laten endogenous*, SRMR dan F2. Model akan dikatakan layak apabila nilai dari SRMR dan F2 lebih dari 0,02 dan *R Square laten endogenous* lebih dari 0,20.

Nilai *R Square laten endogenous* memiliki rentang kategori yaitu :

1. Nilai lebih dari 0,70 – kuat
2. Nilai 0,67 sampai dengan 0,70 – substansial
3. Nilai 0,33 sampai dengan 0,67 – *moderate*
4. Nilai kurang dari atau sama dengan 0,19 – lemah

Sedangkan untuk kategori ukuran kelayakan dari pengaruh SRMR dan F2 adalah:

1. Nilai kurang dari 0,02 – lemah
2. Nilai 0,02 sampai dengan 0,15 – cukup
3. Nilai 0,15 sampai dengan 0,35 – kuat
4. Nilai lebih dari 0,35 – sangat kuat

Hasil olah data primer yang telah dilakukan dari instrumen variabel penelitian dengan menggunakan aplikasi *smartPLS* sebagai berikut :

Tabel 4.8 Uji *R Square*

	R Square	Adjusted R Square
KETERAMPILAN INTELEKTUAL	0,741	0,738
KEUNGGULAN KOMPETITIF	0,866	0,864

Sumber : Hasil Olah Data dengan Aplikasi *SmartPLS* Versi 3.3.3

Hasil pengolahan data dari tabel 4.8 menunjukkan bahwa nilai *R Square* dari variabel kemampuan keunggulan kompetitif menunjukkan sebesar 0,866 atau diatas dari nilai 0,20 sehingga permodelan dianggap layak dan memenuhi kriteria dengan kategori *moderate*. Variabel keterampilan intelektual menunjukkan nilai 0,741 atau juga masih diatas dari nilai 0,20 sehingga permodelan juga masih dianggap layak dan memenuhi kriteria dengan kategori *moderate*.

Tabel 4.9 Uji Fit Model

	Model Saturated	Model Estimasi
SRMR	0,118	0,118
d_ ULS	5,671	5,671
d_ G	Tidak digunakan	Tidak digunakan
Chi-Square	68037,176	68037,176
NFI	0,067	0,067

Sumber : Hasil Olah Data dengan Aplikasi *SmartPLS* Versi 3.3.3

Tabel 4.9 uji fit model menunjukkan nilai dari *Standardize Root Mean Square Residual* (SRMR) sebesar 0,118 untuk *saturated model* dan 0,120 untuk *estimated model* dan kedua nilai tersebut menunjukkan nilai di atas 0,02 (0,02 – 0,15) sehingga permodelan dianggap layak dan memenuhi kriteria pengujian dengan kategori cukup.

Tabel 4.10 Uji F Square

	GAYA KEPEMIMPINAN ADAPTIF	KETERAMPILAN INTELEKTUAL	KEUNGGULAN KOMPETITIF	GREEN HUMAN RESOURCES MANAGEMENT
GAYA KEPEMIMPINAN ADAPTIF		0,539	0,189	
KETERAMPILAN INTELEKTUAL			0,201	
KEUNGGULAN KOMPETITIF				
GREEN HUMAN RESOURCES MANAGEMENT		0,052	0,208	

Sumber : Hasil Olah Data dengan Aplikasi *SmartPLS* Versi 3.3.3

Pengujian *F Square* menunjukkan nilai pengaruh variabel kepemimpinan adaptif terhadap variabel keunggulan kompetitif menunjukkan nilai sebesar 0,189 atau di atas nilai 0,02 sehingga permodelan dianggap layak dan memenuhi kriteria dengan kategori kuat. Pengaruh variabel kepemimpinan adaptif terhadap variabel keterampilan intelektual menunjukkan nilai sebesar 0,539 atau di atas nilai 0,02 sehingga permodelan dianggap layak dan memenuhi kriteria dengan kategori kuat. Pengaruh variabel *Green Human Resources Management* terhadap variabel keunggulan kompetitif menunjukkan nilai sebesar 0,208 atau di atas nilai 0,02 sehingga permodelan dianggap layak dan memenuhi kriteria dengan kategori cukup. Pengaruh variabel *Green Human Resources Management* terhadap variabel keterampilan intelektual menunjukkan nilai sebesar 0,052 atau di atas nilai 0,02

sehingga permodelan dianggap layak dan memenuhi kriteria dengan kategori cukup. Pengaruh variabel keterampilan intelektual terhadap variabel keunggulan kompetitif menunjukkan nilai sebesar 0,201 atau di atas nilai 0,02 sehingga permodelan dianggap layak dan memenuhi kriteria dengan kategori kuat.

4.1.7 Uji Hipotesis

Proses analisa data dari hasil penelitian semua variabel penelitian *Green Human Resources Management*, kepemimpinan adaptif, keterampilan intelektual, keunggulan kompetitif menggunakan data primer yang terakhir dalam penelitian ini adalah dengan melakukan uji hipotesis untuk mendefinisikan dan menjawab semua rumusan masalah dari fenomena penelitian dan tujuan dari penelitian yang dilakukan secara keseluruhan. Pengujian hipotesis dilakukan jika model yang dipergunakan dalam penelitian telah memenuhi kriteria kelayakan model melalui pengujian instrumen dan pengujian asumsi. Pengujian hipotesis dilakukan terhadap nilai koefisien dari setiap arah pengaruh bisa berupa pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung dan dan pengaruh total dengan klasifikasi dan kriteria :

1. $H_0 : \beta = 0$: tidak ada pengaruh
2. $H_a : \beta \neq 0$: ada pengaruh

Pengujian hipotesis dilakukan dengan uji-t yaitu membandingkan nilai probabilitas (sig-t) terhadap taraf uji penelitian ($\alpha = 0.05$). Kriteria yang digunakan untuk menguji hipotesis penelitian adalah sebagai berikut:

1. Jika $\text{Sig } t < \alpha$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima, artinya terdapat pengaruh antar variabel penelitian.
2. Jika $\text{Sig } t > \alpha$, maka H_0 diterima dan H_a ditolak, artinya tidak terdapat pengaruh antar variabel.

Hasil olah data primer yang telah dilakukan dari instrumen variabel penelitian untuk pengujian hipotesis penelitian menghasilkan temuan sesuai dengan tabel tabel 4.11 *Path Coefficients* untuk pengaruh langsung (*dirrect effect*) dan pengaruh tidak langsung (*indirrect effect*) sebagai berikut :

Tabel 4.11 *Path Coefficient*

	Sampel Asli (O)	Rata-rata	Standar Deviasi (STDEV)	T Statistik (O/STDEV)	P Values
GAYA KEPEMIMPINAN ADAPTIF -> KETERAMPILAN INTELEKTUAL	0,677	0,679	0,059	11,500	0,000
GAYA KEPEMIMPINAN ADAPTIF -> KEUNGGULAN KOMPETITIF	0,357	0,361	0,054	6,564	0,000
KETERAMPILAN INTELEKTUAL -> KEUNGGULAN KOMPETITIF	0,323	0,321	0,060	5,368	0,000
GREEN HUMAN RESOURCES MANAGEMENT -> KETERAMPILAN INTELEKTUAL	0,211	0,209	0,068	3,095	0,002
GREEN HUMAN RESOURCES MANAGEMENT -> KEUNGGULAN KOMPETITIF	0,311	0,310	0,050	6,268	0,000

Sumber : Hasil Olah Data dengan Aplikasi *SmartPLS* Versi 3.3.3

Hasil olah data berdasarkan tabel 4.11 untuk melakukan pengujian hipotesis penelitian pengaruh secara langsung dan pengaruh tidak langsung dari setiap variabel penelitian sesuai dengan permodelan penelitian. Secara keseluruhan hasil uji hipotesis pengaruh secara langsung dan pengaruh tidak langsung dalam penelitian ini sesuai dengan rumusan masalah dan tujuan dari penelitian ini dapat diinterpretasikan sebagai berikut :

1. Hipotesis pertama

Pengaruh kemampuan gaya kepemimpinan adaptif terhadap keterampilan intelektual menghasilkan nilai sampel asli sebesar 0,677 dengan nilai t statistik sebesar 11.500 dan p values sebesar 0,000 atau lebih kecil dari nilai α ($0,000 < 0,05$) maka kesimpulannya H_0 ditolak dan H_a diterima, artinya terdapat pengaruh dari variabel kepemimpinan adaptif terhadap keterampilan intelektual.

2. Hipotesis kedua

Pengaruh gaya kepemimpinan adaptif terhadap keunggulan kompetitif menghasilkan nilai sampel asli sebesar 0,357 dengan nilai t statistik sebesar 6.564 dan p values sebesar 0,000 atau lebih kecil dari nilai α ($0,000 < 0,05$)

maka kesimpulannya H_0 ditolak dan H_a diterima, artinya terdapat pengaruh dari variabel gaya kepemimpinan adaptif terhadap keunggulan kompetitif.

3. Hipotesis ketiga

Pengaruh keterampilan intelektual terhadap keunggulan kompetitif menghasilkan nilai sampel asli sebesar 0,323 dengan nilai t statistik sebesar 5.368 dan p values sebesar 0,000 atau lebih kecil dari nilai α ($0,000 < 0,05$) maka kesimpulannya H_0 ditolak dan H_a diterima, artinya terdapat pengaruh dari variabel keterampilan intelektual terhadap keunggulan kompetitif.

4. Hipotesis keempat

Pengaruh *Green Human Resources Management* terhadap keterampilan intelektual menghasilkan nilai sampel asli sebesar 0,211 dengan nilai t statistik sebesar 3.095 dan p values sebesar 0,002 atau lebih kecil dari nilai α ($0,000 < 0,05$) maka kesimpulannya H_0 ditolak dan H_a diterima, artinya terdapat pengaruh dari variabel *Green Human Resources Management* terhadap keterampilan intelektual.

5. Hipotesis kelima

Pengaruh *Green Human Resources Management* terhadap keunggulan kompetitif menghasilkan nilai sampel asli sebesar 0,311 dengan nilai t statistik sebesar 6.268 dan p values sebesar 0,000 atau lebih kecil dari nilai α ($0,000 < 0,05$) maka kesimpulannya H_0 ditolak dan H_a diterima, artinya terdapat pengaruh dari variabel *Green Human Resources Management* terhadap keunggulan kompetitif.

Tabel 4.12 Indirect Effects

	Sampel Asli (O)	Rata-rata	Standar Deviasi (STDEV)	T Statistik (O/STDEV)	P Values
GAYA KEPEMIMPINAN ADAPTIF -> KETERAMPILAN INTELEKTUAL					
GAYA KEPEMIMPINAN ADAPTIF -> KEUNGGULAN KOMPETITIF	0,218	0,217	0,037	5,845	0,000
KETERAMPILAN INTELEKTUAL -> KEUNGGULAN KOMPETITIF					
GREEN HUMAN RESOURCES MANAGEMENT -> KETERAMPILAN INTELEKTUAL					
GREEN HUMAN RESOURCES MANAGEMENT -> KEUNGGULAN KOMPETITIF	0,068	0,069	0,030	2,294	0,022

Sumber : Hasil Olah Data dengan Aplikasi *SmartPLS* Versi 3.3.3

6. Hipotesis keenam

Ditemukannya adanya pengaruh gaya kepemimpinan adaptif terhadap keunggulan kompetitif secara tidak langsung, dimana menghasilkan nilai sampel asli sebesar 0,218 dengan nilai t statistik sebesar 5.845 dan p values sebesar 0.000 atau lebih kecil dari nilai α ($0,000 < 0,05$) maka kesimpulannya H_0 ditolak dan H_a diterima, artinya gaya kepemimpinan adaptif melalui keunggulan kompetitif secara tidak langsung memiliki pengaruh yang signifikan terhadap keunggulan kompetitif.

7. Hipotesis ketujuh

Ditemukannya adanya pengaruh *Green Human Resources Management* terhadap keunggulan kompetitif secara tidak langsung, dimana menghasilkan nilai sampel asli sebesar 0,068 dengan nilai t statistik sebesar 2.294 dan p values sebesar 0,022 atau lebih kecil dari nilai α ($0,000 < 0,05$) maka kesimpulannya H_0 ditolak dan H_a diterima, artinya *Green Human Resources Management* melalui keterampilan intelektual secara tidak langsung memiliki pengaruh yang signifikan terhadap keunggulan kompetitif.

4.2 Pembahasan

4.2.1 Pengaruh *Green Human Resources Management* terhadap Keunggulan Kompetitif

Hasil uji hipotesis yang telah dilakukan melalui koefisien jalur menghasilkan kesimpulan dan temuan bahwa nilai sampel asli sebesar 0,311 dengan nilai t statistik sebesar 6.268 dan p *values* sebesar 0,000 atau lebih kecil dari nilai α ($0,000 < 0,05$) maka kesimpulannya H_0 ditolak dan H_a diterima. Hasil temuan ini menginterpretasikan bahwa variabel *Green Human Resources Management* mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap keunggulan kompetitif, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semakin tingginya tingkat *Green Human Resources Management* seorang karyawan maka akan meningkatkan pula keunggulan kompetitif tersebut.

Hasil temuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya oleh Wang (2019) yang menyatakan bahwa *Green Human Resources Management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan kompetitif. Indikator *Green employee Relations* mengenai perusahaan selalu mengajak karyawan untuk berpikir inovatif dalam pekerjaannya agar dalam keunggulan kompetitif karyawan dapat memenuhi target yang sudah ditetapkan oleh perusahaan.

4.2.2 Pengaruh Keterampilan Intelektual terhadap Keunggulan Kompetitif

Hasil uji hipotesis yang telah dilakukan melalui koefisien jalur menghasilkan kesimpulan dan temuan bahwa nilai sampel asli sebesar 0,323 dengan nilai t statistik sebesar 5.368 dan p *values* sebesar 0,000 atau lebih kecil dari nilai α ($0,000 < 0,05$) maka kesimpulannya H_0 ditolak dan H_a diterima. Hasil temuan ini menginterpretasikan bahwa variabel keterampilan intelektual mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap keunggulan kompetitif, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semakin tingginya tingkat keterampilan intelektual seorang karyawan maka akan meningkatkan pula keunggulan kompetitif tersebut.

Hasil temuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya oleh Suhendah (2019) yang menyatakan bahwa keterampilan intelektual berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan kompetitif. Indikator pengalaman kerja mengenai karyawan mengerti tujuan dari pekerjaan yang diberikan agar karyawan dapat mendukung perusahaan untuk mematangkan persiapan manajemen dengan digitalisasi untuk keterampilan intelektual di perusahaan.

4.2.3 Pengaruh *Green Human Resources Management* terhadap Keterampilan Intelektual

Hasil uji hipotesis yang telah dilakukan melalui koefisien jalur menghasilkan kesimpulan dan temuan bahwa nilai sampel asli sebesar 0,211 dengan nilai t statistik sebesar 3.095 dan p values sebesar 0,002 atau lebih kecil dari nilai α ($0,000 < 0,05$) maka kesimpulannya H_0 ditolak dan H_a diterima. Hasil temuan ini menginterpretasikan bahwa variabel *Green Human Resources Management* mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan keterampilan intelektual, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semakin tingginya tingkat *Green Human Resources Management* seorang karyawan maka akan meningkatkan pula keterampilan intelektual tersebut.

Hasil temuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya oleh Rayner dan Morgan (2018) yang menyatakan bahwa *Green Human Resources Management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterampilan intelektual. Indikator *Green Recruitment* mengenai perusahaan merekrut karyawan mengedepankan karyawan yang mengerti konsep ramah lingkungan agar karyawan dapat mendukung teknologi digital dalam transformasi digital di perusahaan.

4.2.4 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Adaptif terhadap Keunggulan Kompetitif

Hasil uji hipotesis yang telah dilakukan melalui koefisien jalur menghasilkan kesimpulan dan temuan bahwa nilai sampel asli sebesar 0.357 dengan nilai t statistik sebesar 6.564 dan p values sebesar 0,000 atau lebih kecil dari nilai α ($0,000 < 0,05$) maka kesimpulannya H_0 ditolak dan H_a diterima. Hasil temuan ini menginterpretasikan bahwa variabel gaya kepemimpinan adaptif mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan keunggulan kompetitif, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semakin tingginya tingkat gaya kepemimpinan adaptif seorang karyawan maka akan meningkatkan pula keunggulan kompetitif tersebut.

Hasil temuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya oleh Abernethy (2020) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adaptif berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan kompetitif. Indikator keterampilan berkomunikasi dengan bawahan mengenai pemimpin memberikan tugas kepada bawahan sesuai prosedur yang ditetapkan agar karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan dengan teliti sesuai dengan standar yang ditetapkan.

4.2.5 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Adaptif terhadap Keterampilan Intelektual

Hasil uji hipotesis yang telah dilakukan melalui koefisien jalur menghasilkan kesimpulan dan temuan bahwa nilai sampel asli sebesar 0.677 dengan nilai t statistik sebesar 11.500 dan p values sebesar 0,000 atau lebih kecil dari nilai α ($0,000 < 0,05$) maka kesimpulannya H_0 ditolak dan H_a diterima. Hasil temuan ini menginterpretasikan bahwa variabel gaya kepemimpinan adaptif mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan keterampilan intelektual, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semakin tingginya tingkat gaya kepemimpinan adaptif seorang karyawan maka akan meningkatkan pula keterampilan intelektual tersebut.

Hasil temuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya oleh Keman (2016) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adaptif berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterampilan intelektual. Indikator keberanian, kemampuan mendengarkan pendapat dari bawahan mengenai pemimpin mengikutsertakan

karyawan dalam mengambil keputusan agar karyawan berpikir secara kritis dalam mengambil keputusan.

4.2.6 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Adaptif Terhadap Keunggulan Kompetitif di Mediasi Keterampilan Intelektual

Hasil uji hipotesis yang telah dilakukan melalui koefisien jalur menghasilkan kesimpulan dan temuan bahwa nilai sampel asli sebesar 0.218 dengan nilai t statistik sebesar 5.845 dan p values sebesar 0,000 atau lebih kecil dari nilai α ($0,000 < 0,05$) maka kesimpulannya H_0 ditolak dan H_a diterima.

Hasil temuan ini menginterpretasikan bahwa variabel gaya kepemimpinan adaptif melalui kemampuan keterampilan intelektual secara tidak langsung memiliki pengaruh yang signifikan terhadap keunggulan kompetitif, dalam penelitian ini bahwa kemampuan keterampilan intelektual dapat memediasi antara gaya kepemimpinan adaptif dan keunggulan kompetitif. Hasil temuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya oleh Ceylan (2011) yang menyatakan gaya kepemimpinan adaptif berpengaruh terhadap keunggulan kompetitif dengan mediasi keterampilan intelektual. Indikator memotivasi anggota, menghargai perbedaan mengenai pemimpin memberikan motivasi untuk karyawan berkerja dengan baik dengan mediasi pelatihan yang sudah diberikan kepada karyawan agar meningkatkan efisiensi kerja dengan peralatan secara optimal.

4.2.7 Pengaruh *Green Human Resources Management* terhadap Keunggulan Kompetitif di Mediasi Keterampilan Intelektual

Hasil uji hipotesis yang telah dilakukan melalui koefisien jalur menghasilkan kesimpulan dan temuan bahwa nilai sampel asli sebesar 0.068 dengan nilai t statistik sebesar 2.294 dan p values sebesar 0,022 atau lebih kecil dari nilai α ($0,000 < 0,05$) maka kesimpulannya H_0 ditolak dan H_a diterima.

Hasil temuan ini menginterpretasikan bahwa variabel *Green Human Resources Management* melalui kemampuan keterampilan intelektual secara tidak

langsung memiliki pengaruh yang signifikan terhadap keunggulan kompetitif, dalam penelitian ini bahwa kemampuan keterampilan intelektual dapat memediasi antara gaya *Green Human Resources Management* dan keunggulan kompetitif.

Hasil temuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya oleh Muhtadin (2022) yang menyatakan *Green Human Resources Management* berpengaruh terhadap keunggulan kompetitif dengan mediasi keterampilan intelektual. Indikator *green performance* mengenai karyawan diberikan program pendidikan mengenai konsep ramah lingkungan agar karyawan dapat menggunakan teknologi yang disiapkan perusahaan melalui pelatihan yang diberikan oleh perusahaan.