

SURAT PENCATATAN CIPTAAN

Dalam rangka perlindungan ciptaan di bidang ilmu pengetahuan, seni dan sastra berdasarkan Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta, dengan ini menerangkan:

Nomor dan tanggal permohonan : EC002025121015, 29 Agustus 2025

Pencipta

Nama : **Juliansyah Noor**
Alamat : Kompl. Perhub. Udara Blk A/9, Cempaka Putih, Kota Adm. Jakarta
Pusat, DKI Jakarta, 10570
Kewarganegaraan : Indonesia

Pemegang Hak Cipta

Nama : **Juliansyah Noor**
Alamat : Kompl. Perhub. Udara Blk A/9, Cempaka Putih, Kota Adm. Jakarta
Pusat, DKI Jakarta, 10570
Kewarganegaraan : Indonesia
Jenis Ciptaan : **Karya Ilmiah**
Judul Ciptaan : **Pengembangan dan Implementasi Model Manajemen Sumber Daya
Manusia Hijau Berbasis Nilai Perusahaan Manufaktur di
Kabupaten Lebak**

Tanggal dan tempat diumumkan untuk pertama kali di wilayah Indonesia atau di luar wilayah Indonesia : 29 Agustus 2025, di Kab. Lebak

Jangka waktu perlindungan : Berlaku selama hidup Pencipta dan terus berlangsung selama 70 (tujuh puluh) tahun setelah Pencipta meninggal dunia, terhitung mulai tanggal 1 Januari tahun berikutnya.

Nomor Pencatatan : 000961276

adalah benar berdasarkan keterangan yang diberikan oleh Pemohon.

Surat Pencatatan Hak Cipta atau produk Hak terkait ini sesuai dengan Pasal 72 Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta.



a.n. MENTERI HUKUM
DIREKTUR JENDERAL KEKAYAAN INTELEKTUAL
u.b
Direktur Hak Cipta dan Desain Industri

Agung Damarsasongko, SH., MH.
NIP. 196912261994031001

**LAPORAN KARYA ILMIAH
HASIL PENELITIAN SKEMA PENELITIAN TERAPAN LUARAN MODEL**



JUDUL

**PENGEMBANGAN DAN IMPLEMENTASI MODEL MANAJEMEN
SUMBER DAYA MANUSIA HIJAU BERBASIS NILAI PERUSAHAAN
MANUFAKTUR DI KABUPATEN LEBAK**

PENGUSUL

Dr. Juliansyah Noor, S.E., M.M. NIDN: 0518076202 (Ketua)

Siti Mudawanah, S.E., M.Ak. NIDN: 0418039401 (Anggota)

Irawan, S.E., M.M. NIDN: 0404088803 (Anggota)

Dibiayai Oleh:

Direktorat Penelitian Dan Pengabdian Kepada Masyarakat Direktorat
Jenderal Riset Dan Pengembangan, Kementerian Pendidikan Tinggi,
Sains, Dan Teknologi (Kemdiktisaintek) 2025, sesuai dengan surat
perjanjian Nomor 125/C3/DT.05.00/PL/2025;8031/LL4/PG/2025; 27/E-
5/UNILAM/2025. Tanggal 28 Mei 2025

**UNIVERSITAS LA TANS4 MASHIRO
AGUSTUS 2025**

HALAMAN PENGESAHAN

Judul	: Pengembangan dan Implementasi Model Manajemen Sumber Daya Manusia Hijau Berbasis Nilai Perusahaan Manufaktur di Kabupaten Lebak
Bidang Ilmu	: Manajemen Sumber Daya Manusia
Skema Penelitian	: Penelitian Terapan-Luaran Model
Tim Peneliti	
Ketua	
Nama Lengkap	: Dr. Juliansyah Noor, S.E., M.M.
Perguruan Tinggi	: Universitas La Tansa Mashiro
NIDN/NUPTK	: 0518076202/
Jabatan Fungsional	: Lektor Kepala
Program Studi	: Manajemen
Alamat surel (e-mail)	: profjul.noor@gmail.com
Anggota 1	
Nama Lengkap	: Siti Mudawanah, S.E., M.Ak
Perguruan Tinggi	: Universitas La Tansa Mashiro
NIDN/NUPTK	: 0418039401/
Anggota 2	
Nama Lengkap	: Irawan, S.E., M.M
Perguruan Tinggi	: Universitas Faletahan
NIDN/NUPTK	: 0404088803 /
Anggota Mahasiswa 1	
Nama Lengkap	: Siti Azzahra
NIM	: 22421019
Fakultas/Program Studi	: FKIP/ Pendidikan Bahasa Inggris
Semester	: 6 (enam)
Anggota Mahasiswa 2	
Nama Lengkap	: Ela
NIM	: 22411012
Fakultas/Program Studi	: FKIP/ Pendidikan Matematika
Semester	: 6 (enam)
Mitra	
Nama Institusi Mitra	: Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Lebak
Alamat	: Jl. Siliwangi No.33, Rangkasbitung, Banten 42314
Penanggung Jawab	: Iwan Sutikno, SKM., M.A.
Tahun Pelaksanaan	: Satu Tahun
Jumlah Biaya yang dipakai	: Rp. 173.730.000,-
Sumber Biaya	: Direktorat Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat Direktorat Jenderal Riset dan Pengembangan Kementerian Pendidikan Tinggi Sain dan Teknologi

Mengetahui

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis



Dr. H. Zakiyya Tunufus, S.E., M.M.
M.M.

NUPTK: 0955752653237022

Ketua Peneliti

Dr. Juliansyah Noor, S.E.,

NUPTK: 0050740641130073



Menyetujui
Ketua LPPM

Dr. H. Paniran, SE, Ak, M.M.

NUPTK: 2563742643139303

RINGKASAN

Latar belakang penelitian ini adalah bahwa penelitian ini mengembangkan Model Manajemen Sumber Daya Manusia Hijau berbasis Nilai Perusahaan (MSDMH-NP) sebagai alternatif dari pendekatan *triple bottom line* yang selama ini mendominasi praktik MSDMH. Pendekatan tradisional sering menimbulkan ketidaksesuaian peran dan beban berlebih bagi karyawan, sehingga berdampak negatif terhadap kesejahteraan dan keterlibatan mereka. Model MSDMH-NP hadir dengan mengintegrasikan nilai-nilai inti perusahaan (martabat, solidaritas, dan timbal balik) ke dalam praktik manajemen sumber daya manusia yang ramah lingkungan, sehingga lebih adaptif terhadap konteks lokal dan lebih berkelanjutan dalam implementasi.

Tujuan dan tahapan metode dalam penelitian ini berfokus pada perusahaan manufaktur di Kabupaten Lebak, dengan dukungan strategis dari Dinas Lingkungan Hidup setempat. Kolaborasi ini menjamin relevansi model terhadap kebijakan daerah sekaligus meningkatkan peluang adopsi melalui saluran resmi pemerintah. Penelitian menggunakan pendekatan *mixed methods* yang melibatkan 250 karyawan dan 25 manajer. Tahap kuantitatif dilakukan melalui *Structural Equation Modeling* (AMOS 23), sementara data kualitatif diperoleh dari wawancara mendalam. Validitas dan reliabilitas instrumen telah teruji, dengan capaian Kesiapterapan Teknologi (TKT) 5 akan di capai di akhir tahun penelitian, yaitu bulan Desember 2025.

Luaran yang ditargetkan sesuai dengan tahun pelaksanaan adalah bahwa di bulan September 2025, penelitian ini mempunyai **luaran wajib** berupa dokumen *Feasiblity Study* (ada tersedia), serta HKI model MSDMH-NP (Grandted), dan **luaran tambahan** berupa publikasi ilmiah jurnal internasional bereputasi (Submitted), *keynote speaker* dalam pertemuan ilmiah internasional (dilaksanakan bulan oktorbe 2025 di Universitas La Tansa Mashiro)

Hasil yang diperoleh sesuai dengan tahun pelaksanaan menunjukkan bahwa MSDMH-NP berpengaruh positif signifikan terhadap kesejahteraan karyawan ($\beta=0.575$), yang kemudian meningkatkan keterlibatan kerja ($\beta=0.620$) dan pada

akhirnya mendorong kinerja karyawan ($\beta=0.653$). Lebih jauh, ditemukan adanya mekanisme mediasi penuh: kesejahteraan memediasi hubungan antara MSDMH-NP dan keterlibatan kerja, sementara keterlibatan memediasi hubungan antara kesejahteraan dan kinerja. Bahkan, model ini juga mendukung hipotesis mediasi berurutan, di mana pengaruh MSDMH-NP terhadap kinerja berlangsung melalui jalur ganda: kesejahteraan dan keterlibatan. Analisis kualitatif memperkuat temuan tersebut. Wawancara dengan manajer dan karyawan menunjukkan bahwa praktik MSDMH-NP, khususnya dalam rekrutmen hijau, pelatihan, penilaian kinerja, dan insentif, membentuk citra organisasi yang positif sekaligus meningkatkan motivasi. Meski implementasi masih menghadapi kendala berupa keterbatasan sumber daya dan konsistensi manajemen, responden menilai bahwa pendekatan berbasis nilai perusahaan mampu menciptakan budaya kerja pro-lingkungan yang lebih otentik.

Implikasi praktis dari penelitian ini cukup luas. Pertama, organisasi perlu mengadopsi praktik MSDMH-NP untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan psikologis, sosial, dan fisik karyawan. Kedua, kesejahteraan karyawan harus dipandang sebagai fondasi strategis untuk mencapai keterlibatan dan kinerja yang berkelanjutan. Ketiga, model ini mendorong perusahaan untuk memandang investasi dalam pelatihan hijau, keadilan organisasi, serta keseimbangan kerja-hidup bukan sekadar biaya, tetapi sebagai sarana membangun daya saing jangka panjang.

Kata kunci: Model; MSDMH-NP; Kesejahteraan; Keterlibatan; Kinerja

PRAKATA

Puji syukur ke hadirat Allah SWT atas limpahan rahmat dan karunia-Nya sehingga penelitian ini dapat diselesaikan dengan baik. Penelitian ini didanai oleh Direktorat Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat, Direktorat Jenderal Riset dan Pengembangan, Kementerian Pendidikan Tinggi, Sains, dan Teknologi. Pada kesempatan ini, penulis menyampaikan penghargaan dan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. **Direktur Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat** atas dukungan pendanaan dan arahan kebijakan penelitian.
2. **Kepala LLDIKTI Wilayah IV Bandung** atas bimbingan dan fasilitasi dalam kelancaran penyelenggaraan penelitian.
3. **Rektor Universitas La Tansa Mashiro (UNILAM)** yang telah memberikan dukungan penuh terhadap pelaksanaan penelitian ini.
4. **Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis (FEB) UNILAM** atas arahan dan dukungan akademik.
5. **Ketua LPPM UNILAM** atas koordinasi, bimbingan, serta dukungan administratif dalam pelaksanaan penelitian.
6. **Mitra penelitian, Bapak Iwan Soetikno, SKM., M.Si., sebagai Kepala Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Lebak**, atas dukungan dan kerja sama dalam menyediakan data serta informasi yang relevan dengan penelitian ini.

Penelitian terapan ini menghasilkan luaran berupa **Model Manajemen Sumber Daya Manusia Hijau Berbasis Nilai Perusahaan (MSDMH-NP)** dengan judul:

“Pengembangan dan Implementasi Model Manajemen Sumber Daya Manusia Hijau Berbasis Nilai Perusahaan Manufaktur di Kabupaten Lebak”

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa laporan penelitian ini masih memiliki keterbatasan. Oleh karena itu, kritik dan saran yang membangun sangat diharapkan untuk penyempurnaan di masa yang akan datang. Semoga hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi nyata bagi pengembangan ilmu pengetahuan dan praktik

manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam mendorong pembangunan berkelanjutan di sektor manufaktur.

Rangkasbitung, Agustus 2025

Ketua Peneliti,

Dr. Juliansyah Noor

DAFTAR ISI

HALAMAN PENGESAHAN.....	i
RINGKASAN.....	iii
PRAKATA.....	iv
DAFTAR ISI.....	v
DAFTAR GAMBAR.....	vi
DAFTAR TABEL.....	vii
 BAB I PENDAHULUAN	 1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	4
1.3 Tujuan Penelitian.....	5
1.4 Urgensi Penelitian.....	6
1.5 Kontribusi Penelitian.....	7
1.6 Luaran Penelitian.....	7
 BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	 9
2.1 Penelitian Terdahulu (<i>State of Art</i>)	9
2.2 Kerangka Konsep.....	18
 BAB III METODOLOGI.....	 20
3.1 Metode Penelitian.....	20
3.2 Populasi dan Sampel Penelitian.....	21
3.3 Subyek Penelitian.....	22
3.4 Indikator Capaian.....	22
3.5 Teknik Analisis Data.....	23
 BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	 25
4.1 Hasil Penelitian.....	25
4.2 Pembahasan.....	35
4.3 Implikasi Penelitian.....	36
4.4 Keterbatasan Penelitian.....	41
 BAB VI SIMPULAN DAN REKOMENDASI.....	 45
6.1 Simpulan.....	45
6.2 Rekomendasi.....	45
 DAFTAR PUSTAKA.....	 44
LAMPIRAN.....	49

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	
Kerangka Konsep MSDMH-NP	19
Gambar 3.1 Alir Analisis Data Penelitian MSDMH-NP	24
Gambar 4.1	
Model Struktur MSDMH-NP	30

DAFTAR TABEL

Tabel	3.1 Karakteristik Subyek Penelitian	22
Tabel	3.2 Indikator Capaian Penelitian.....	23
Tabel	4.1 Demografis Responden (N = 250).....	25
Tabel	4.2 Hasil Model Pengukuran.....	27
Tabel	4.3 Validitas Diskriminan.....	28

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Saat ini, terdapat 33 perusahaan manufaktur di Kabupaten Lebak (Lebak, 2024), yang semakin menyadari pentingnya penerapan prinsip ramah lingkungan dalam berbagai aspek operasional, termasuk dalam manajemen sumber daya manusia (MSDM). Peningkatan kesadaran global mengenai pembangunan yang ramah lingkungan (hijau) menjadi pendorong utama dalam hal ini. Oleh karena itu, penerapan MSDM Hijau (MSDMH), yang menghubungkan perusahaan manufaktur yang ramah lingkungan dengan pengembangan MSDM, telah menjadi salah satu area penelitian yang penting dalam MSDM (Ali Ababneh dkk., 2021). Model MSDMH yang paling umum adalah *triple bottom line*, yang mencakup dampak MSDM terhadap hasil keuangan, lingkungan, dan sosial perusahaan (Malik & Garg, 2020). Meskipun demikian, pendekatan ini sering menimbulkan masalah, seperti peningkatan tanggung jawab yang tidak realistis bagi karyawan yang dapat menyebabkan stres dan kecemasan (Bush, 2020).

Di sisi lain, meskipun pendekatan *triple bottom line* berfokus pada integrasi antara aspek ekonomi, lingkungan, dan sosial, tantangan utama yang dihadapi perusahaan manufaktur di Kabupaten Lebak adalah bagaimana mengimplementasikan prinsip-prinsip MSDMH ini tanpa mengorbankan kinerja operasional. Perusahaan sering kali dihadapkan pada dilema antara memenuhi target keberlanjutan dan menjaga efisiensi operasional yang dapat berkontribusi pada profitabilitas jangka pendek (Noor & Saputra, 2022). Untuk itu, diperlukan pendekatan yang lebih holistik dan terintegrasi dalam manajemen sumber daya manusia yang tidak hanya memperhatikan kesejahteraan karyawan tetapi juga menjaga kinerja perusahaan secara keseluruhan (Sutisna dan Noor, 2022). Pengembangan dan implementasi MSDMH berbasis NP, yang menekankan pentingnya

nilai-nilai sosial dan keberlanjutan tanpa mengabaikan efisiensi dan produktivitas, mungkin menjadi solusi yang tepat dalam menjawab tantangan tersebut.

Pengembangan dan implementasi MSDMH-NP merujuk pada praktik-praktik MSDM yang mendukung perusahaan dan karyawannya dalam menghadapi tantangan-tantangan besar di era globalisasi, yang sekaligus sejalan dengan misi pemerintahan Prabowo-Gibran menyebutnya sebagai delapan Asta Cita menuju Indonesia Emas 2045 (tlogopayung, 2024). Delapan Asta Cita secara langsung relevan dengan MSDM, seperti Asta Cita 4 “Memperkuat pembangunan sumber daya manusia (SDM),” Asta Cita 8 “Memperkuat penyelarasan kehidupan yang harmonis dengan lingkungan, alam, dan budaya,” (tlogopayung, 2024). Dengan berfokus pada tantangan-tantangan besar tersebut, MSDMH-NP juga menyelesaikan masalah-masalah etis yang disebabkan oleh ketergantungan yang berlebihan pada pendekatan MSDM strategis yang kurang menekankan tanggung jawab organisasi terhadap karyawannya (Guest, 2011) (Aust dkk., 2020).

Pengembangan dan implementasi MSDMH-NP menekankan nilai-nilai seperti martabat, solidaritas, dan timbal balik dalam semua bidang kebijakan dan prosedur MSDM dan memperkenalkan praktik-praktik MSDM yang didasarkan pada nilai-nilai tersebut (Qiu dkk., 2020). Namun, karena pendekatan MSDMH-NP menempatkan kepentingan perusahaan (kebaikan bersama) di atas kepentingan individu dan terbuka untuk tujuan non-bisnis seperti pekerjaan yang layak, demokrasi di tempat kerja, keadilan sosial, dan perlindungan lingkungan. Perusahaan mungkin khawatir bahwa adopsi MSDMH-NP yang relevan pada akhirnya akan mengarah pada penurunan efisiensi dan penurunan kinerja karyawan (Aust dkk., 2020). Sebagai contoh, perusahaan mungkin khawatir bahwa karyawan yang dilatih untuk berperilaku sesuai dengan standar moral dan etika yang tinggi akan terhalang untuk mencari solusi yang lebih efisien atau inovatif ketika melakukan tugas, atau bahwa mereka mungkin tidak

dapat mencapai tujuan kinerja mereka jika mereka berfokus pada nilai-nilai keadilan dan menyelesaikan tugas melalui cara “kebaikan bersama”. Hal ini juga menjelaskan mengapa beberapa pemimpin bisnis enggan untuk mempertimbangkan adopsi praktik-praktik MSDMH, meskipun, sebagai warga negara, mereka mungkin secara intrinsik peduli lingkungan hijau (Gardas dkk., 2019). Namun, ada bukti empiris yang terbatas mengenai efek yang diinginkan (atau tidak diinginkan) dari MSDMH-NP (Aust dkk., 2020). Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengembangkan dan mengimplementasi bagaimana MSDMH-NP mempengaruhi karyawan.

Pengembangan dan implementasi model MSDMH-NP memandang kepentingan dan kesejahteraan karyawan sebagai bagian integral dari tujuan manusia dan sosial organisasi, yang pencapaiannya akan membuka fondasi bagi MSDM untuk membantu organisasi memenuhi tujuan lainnya. Dengan demikian, peningkatan kesejahteraan karyawan merupakan salah satu tujuan inti dari MSDMH-NP (Latorre dkk., 2016) dan menjadi fokus penelitian ini. Namun, untuk memotivasi perusahaan untuk mengadopsi pengembangan model dan implementasi MSDMH-NP dan berusaha menuju bisnis yang baik bersama dalam pengaturan kelembagaan dan organisasi yang berorientasi ekonomi saat ini, sangat penting untuk meyakinkan perusahaan bahwa praktik-praktik semacam itu tidak hanya tidak merusak efisiensi atau kinerja bisnis, tetapi juga memiliki potensi besar untuk meningkatkan kinerja karyawan. Oleh karena itu, penting untuk mengembangkan model secara potensial dari MSDMH-NP terhadap kesejahteraan dan kinerja karyawan, karena pengembangan dan implementasi model MSDMH-NP tidak boleh terlepas dari praktik MSDM. Namun, ada kekurangan teori dan bukti empiris tentang apakah dan bagaimana adopsi MSDMH-NP akan mengarah pada kesejahteraan dan kinerja karyawan (Witt dan Stahl, 2016).

Model MSDMH-NP yang dikembangkan adalah pendekatan manajemen sumber daya manusia hijau yang tidak hanya menekankan aspek keberlanjutan lingkungan, tetapi juga mengintegrasikan nilai-nilai inti

perusahaan seperti martabat, solidaritas, dan timbal balik dalam kebijakan dan praktik MSDM. Model ini dikembangkan sebagai alternatif dari pendekatan *triple bottom line* yang sering kali membebani karyawan dengan tanggung jawab tambahan, yang berpotensi menurunkan kesejahteraan mereka.

Untuk memastikan bahwa model MSDMH-NP yang dikembangkan relevan dan aplikatif, penelitian ini melibatkan Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Lebak sebagai mitra utama sejak awal proses. Dinas ini tidak hanya mendukung pelaksanaan penelitian, tetapi juga berperan aktif dalam memfasilitasi akses ke perusahaan manufaktur di wilayah Kabupaten Lebak. menyelaraskan model dengan kebijakan daerah, serta turut dalam penyusunan instrumen dan uji kelayakan model. Kolaborasi ini memungkinkan validasi model dalam konteks operasional yang sesuai dengan kebijakan lingkungan lokal dan meningkatkan potensi adopsi model secara lebih luas di sektor industri melalui kanal formal pemerintah daerah. Dengan demikian, peran mitra pemerintah daerah ini bersifat strategis, tidak hanya untuk keberhasilan teknis penelitian, tetapi juga untuk menjamin relevansi praktis dan keberlanjutan implementasi model MSDMH-NP dalam kebijakan pengelolaan lingkungan dan tenaga kerja daerah.

1.2 Rumusan Masalah

Pendekatan *triple bottom line* dalam MSDMH sering kali menyebabkan ketidaksesuaian dalam peran yang harus dijalani oleh karyawan, yang berakibat pada meningkatnya kecemasan dan penurunan kesejahteraan mereka. Oleh karena itu, penelitian ini akan menyelidiki pendekatan alternatif dalam pengembangan dan implementasi MSDMH yang lebih berfokus pada nilai-nilai perusahaan (NP). Pendekatan MSDMH-NP mengedepankan nilai-nilai seperti martabat, solidaritas, dan timbal balik yang dapat mengurangi ketidaksesuaian dalam peran dan memperbaiki kesejahteraan karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk menguji secara empiris bagaimana penerapan pengembangan model MSDMH-NP

mempengaruhi kesejahteraan dan kinerja karyawan dalam konteks perusahaan manufaktur di Kabupaten Lebak.

Dengan demikian, penelitian ini menyusun sejumlah pertanyaan penelitian yang dirancang untuk mengkaji secara mendalam keterkaitan antara sub variabel dalam praktik Manajemen Sumber Daya Manusia Hijau (MSDMH), nilai-nilai perusahaan itu sendiri, kesejahteraan karyawan, dan kinerja kerja karyawan. Penelitian ini memfokuskan perhatian pada bagaimana masing-masing sub variabel MSDMH (seperti rekrutmen dan seleksi hijau, pelatihan dan pengembangan hijau, manajemen kinerja hijau, penghargaan dan kompensasi hijau, serta keterlibatan hijau karyawan) berkontribusi terhadap pembentukan nilai perusahaan, yang pada akhirnya dapat memengaruhi kesejahteraan karyawan dan kinerja kerja karyawan secara langsung maupun tidak langsung. Dengan demikian, rumusan pertanyaan-pertanyaan penelitian berikut menjadi dasar dalam pengujian model empiris yang diusulkan.

1. Apakah terdapat pengaruh langsung MSDMH-NP terhadap kesejahteraan karyawan?
2. Apakah terdapat pengaruh langsung kesejahteraan karyawan terhadap keterlibatan kerja?
3. Apakah terdapat pengaruh langsung kesejahteraan karyawan terhadap keterlibatan kerja?
4. Apakah terdapat pengaruh tidak langsung MSDMH-NP terhadap keterlibatan kerja melalui kesejahteraan karyawan?
5. Apakah terdapat pengaruh tidak langsung kesejahteraan karyawan terhadap kinerja karyawan melalui keterlibatan kerja?
6. Apakah terdapat pengaruh tidak langsung MSDMH-NP terhadap kinerja melalui kesejahteraan karyawan dan keterlibatan kerja?

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara komprehensif hubungan antara praktik-praktik manajemen sumber daya manusia hijau berbasis nilai perusahaan (MSDMH-NP), kesejahteraan karyawan,

keterlibatan karyawan, dan kinerja organisasi. Secara khusus, tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Menguji pengaruh langsung MSDMH-NP terhadap kesejahteraan karyawan.
2. Menguji pengaruh langsung kesejahteraan karyawan berpengaruh positif terhadap keterlibatan kerja.
3. Menguji pengaruh langsung kesejahteraan karyawan terhadap keterlibatan kerja.
4. Menguji pengaruh tidak langsung MSDMH-NP terhadap keterlibatan kerja melalui kesejahteraan karyawan.
5. Menguji pengaruh tidak langsung kesejahteraan karyawan terhadap kinerja karyawan melalui keterlibatan kerja.
6. Menguji pengaruh tidak langsung MSDMH-NP terhadap kinerja melalui kesejahteraan karyawan dan keterlibatan kerja.

1.4 Urgensi Penelitian

Urgensi penelitian ini terletak pada kebutuhan mendesak untuk mengembangkan model Manajemen Sumber Daya Manusia Hijau Berbasis Nilai Perusahaan (MSDMH-NP) yang tidak hanya kontekstual dengan kondisi lokal Indonesia, tetapi juga memiliki daya aplikatif tinggi dalam mendorong kinerja organisasi yang berkelanjutan. Seiring meningkatnya tekanan global terhadap praktik bisnis yang bertanggung jawab secara sosial dan lingkungan, organisasi dituntut untuk tidak hanya mengejar efisiensi dan profitabilitas, tetapi juga memastikan kesejahteraan tenaga kerja serta kelestarian lingkungan sebagai bagian integral dari strategi manajemennya.

Saat ini, sebagian besar model Manajemen Sumber Daya Manusia Hijau (MSDMH) yang diadopsi di Indonesia masih bersifat generik dan berorientasi pada praktik internasional tanpa mempertimbangkan nilai-nilai budaya, struktur organisasi lokal, serta karakteristik tenaga kerja nasional. Hal ini menimbulkan kesenjangan antara kebijakan di atas kertas dan implementasi nyata di lapangan. Oleh karena itu, diperlukan

pengembangan model MSDMH yang berbasis pada nilai perusahaan sebagai fondasi internal yang autentik dan relevan bagi organisasi di Indonesia.

Lebih lanjut, urgensi penelitian ini juga menyasar kontribusi terhadap peningkatan kinerja dan kesejahteraan tenaga kerja secara berkelanjutan. Dengan mengintegrasikan nilai perusahaan ke dalam praktik HRM hijau, organisasi diharapkan mampu menciptakan budaya kerja yang pro-lingkungan, sekaligus mendorong keterlibatan karyawan secara emosional dan moral terhadap tujuan perusahaan. Hal ini penting mengingat bahwa kesejahteraan tenaga kerja tidak hanya diukur dari aspek finansial, tetapi juga dari persepsi makna kerja, keadilan organisasi, dan partisipasi dalam proses transformasi hijau perusahaan.

Dengan demikian, penelitian ini berupaya menjawab kebutuhan akan model MSDMH yang tidak hanya teoritis dan adaptif secara lokal, tetapi juga mampu menjadi alat strategis dalam pengambilan kebijakan HR yang berorientasi pada keberlanjutan dan nilai kemanusiaan. Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi kontribusi nyata bagi pengembangan ilmu manajemen SDM, khususnya dalam konteks negara berkembang seperti Indonesia.

1.5 Kontribusi Penelitian

Penelitian ini memberikan kontribusi pada ranah teori maupun praktik. Dari sisi teoretis, penelitian ini memperkaya kajian Manajemen Sumber Daya Manusia Hijau (MSDMH) dengan mengintegrasikan perspektif nilai perusahaan (NP) sebagai dasar pengembangan model. Pendekatan ini melengkapi kelemahan model MSDMH generik yang cenderung berorientasi pada *triple bottom line* tanpa mempertimbangkan konteks nilai dan budaya organisasi lokal. Penelitian ini juga menjawab kesenjangan literatur terkait bagaimana praktik MSDMH berpengaruh pada kesejahteraan, keterlibatan, dan kinerja karyawan, sekaligus menguji mekanisme mediasi di antara variabel-variabel tersebut dengan dukungan bukti empiris.

Dari sisi praktis, penelitian ini menghasilkan model MSDMH-NP yang aplikatif dan relevan untuk perusahaan manufaktur di Kabupaten Lebak. Model ini memberi panduan implementasi manajemen SDM hijau yang tidak hanya berorientasi pada keberlanjutan lingkungan, tetapi juga menekankan martabat, solidaritas, dan timbal balik sebagai nilai inti organisasi. Hasil penelitian ini dapat digunakan oleh industri untuk menyelaraskan strategi SDM dengan kebijakan pembangunan hijau pemerintah daerah, sekaligus meningkatkan keterlibatan dan kinerja karyawan secara berkelanjutan. Dengan demikian, luaran penelitian berupa model MSDMH-NP, laporan *feasibility study*, dan hak cipta bernilai TKT 5 tidak hanya memperkuat kontribusi ilmiah, tetapi juga menghadirkan manfaat praktis bagi dunia usaha dan kebijakan publik.

1.6 Luaran Penelitian

Penelitian ini menghasilkan beberapa luaran utama yang bernilai akademis maupun praktis. Pertama, **laporan feasibility study** yang memberikan analisis kelayakan penerapan model MSDMH-NP dalam konteks industri, sehingga dapat menjadi acuan bagi manajemen perusahaan maupun pemangku kebijakan daerah. Kedua, **hak cipta (Intellectual Property Rights/HaKI)** atas model yang dikembangkan dengan capaian **Tingkat Kesiapan Teknologi (TKT) 5**, yang menunjukkan bahwa model telah teruji dalam skala terbatas dan siap untuk diimplementasikan lebih luas. Dengan luaran tersebut, penelitian ini tidak hanya berkontribusi pada pengembangan ilmu pengetahuan, tetapi juga memberikan manfaat nyata bagi dunia industri, pemerintah daerah, dan masyarakat dalam mendorong praktik manajemen sumber daya manusia yang hijau, berkelanjutan, dan berbasis nilai perusahaan.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu (*State of Art*)

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) memiliki peran penting dalam mendukung kinerja organisasi melalui pengelolaan sumber daya manusia yang efektif (Noor dkk, 2023). Selanjutnya, konsep MSDM hijau, yang berfokus pada integrasi prinsip keberlanjutan dan ramah lingkungan dalam kebijakan dan praktik manajerial (Noor, dkk., 2023). Selanjutnya, MSDM hijau tidak hanya terkait dengan keberlanjutan lingkungan, tetapi juga mencakup dimensi sosial dan ekonomi, yang mendukung pencapaian tujuan organisasi yang lebih luas dan berkelanjutan (Bush, 2020). Dengan demikian, peningkatan kesejahteraan karyawan merupakan salah satu tujuan inti dari pengembangan model MSDMH-NP (Noor, dkk., 2023) dan menjadi fokus dari penelitian ini. Namun, untuk memotivasi perusahaan untuk mengadopsi pengembangan model MSDMH-NP dan berusaha menuju bisnis yang baik bersama dalam pengaturan kelembagaan dan organisasi yang berorientasi ekonomi saat ini, sangat penting untuk meyakinkan perusahaan bahwa pengembangan model MSDMH-NP tidak hanya tidak merusak efisiensi atau kinerja bisnis (Noor dkk., 2020), tetapi juga memiliki potensi besar untuk meningkatkan kinerja karyawan (Yang dkk., 2021). Oleh karena itu, penting untuk menguji secara empiris efek potensial dari MSDMH-NP terhadap kesejahteraan dan kinerja karyawan, karena penelitian MSDM tidak boleh terlepas dari pengembangan model MSDMH-NP (Cooper dkk., 2019). Namun, ada kekurangan teori dan bukti empiris tentang apakah dan bagaimana adopsi pengembangan model MSDMH-NP akan mengarah pada kesejahteraan dan kinerja karyawan. Penelitian ini berkontribusi pada teori yang lebih baik tentang pengaruh pengembangan model MSDMH-NP terhadap hasil kerja karyawan dengan bukti empiris.

Penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pengetahuan yang ada dalam beberapa cara. Pertama, penelitian ini mengacu pada model JD-R (Bakker dan Demerouti, 2017). dan menganalisis berbagai perspektif MSDM dan perilaku organisasi untuk mengembangkan model MSDMH-NP, yang serupa dengan sumber daya di tempat kerja, dapat digunakan untuk mengembangkan kesejahteraan karyawan yang berkontribusi pada keterlibatan kerja yang diinginkan dan peningkatan kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa mengonseptualisasikan kesejahteraan karyawan sebagai keterampilan terbuka untuk dikembangkan melalui pengembangan model MSDMH-NP merupakan hal yang inovatif. Kedua, mengingat bahwa penelitian tentang hasil pengembangan MSDM telah didominasi oleh desain perilaku individu, penelitian ini menanggapi seruan baru-baru ini untuk meneliti lebih lanjut mekanisme mediasi dari perspektif dan pendekatan organisasi dan individu, dan berkontribusi pada pemahaman yang lebih substantif tentang pengembangan dan implementasi model MSDMH-NP memengaruhi hasil yang terkait dengan karyawan (Peccei dan Voorde, 2019). Ketiga, dengan fokus pada pengembangan MSDMH terhadap NP (Aust dkk., 2020), penelitian ini adalah salah satu yang pertama kali berteori dan memberikan bukti empiris tentang mekanisme yang melaluinya MSDMH-NP mengarah pada peningkatan kesejahteraan karyawan dan juga menawarkan peluang untuk meningkatkan kinerja karyawan.

2.1.1 MSDMH-NP dan Kesejahteraan Karyawan

Mengembangkan kesejahteraan karyawan sangat penting untuk beradaptasi dan merespons secara efektif terhadap perubahan lingkungan (Martínez-falcó dkk., 2024). Ada minat yang semakin besar dalam studi tentang hubungan antara praktik-praktik MSDM dan kesejahteraan karyawan selama dekade terakhir, dan banyak studi empiris telah mengkonfirmasi bahwa serangkaian praktik MSDM yang koheren dapat memperkuat kesejahteraan karyawan (Gyensare dkk., 2024). Sebagai contoh, Gyensare dkk. (2024) menemukan bahwa kesejahteraan karyawan dapat dikembangkan melalui intervensi MSDM seperti pelatihan dan

pengembangan. Kowalski dan Loretto (2017) juga melaporkan hubungan positif antara praktik-praktik MSDM yang berorientasi pada kesejahteraan.

Dengan fokus pada “Nilai perusahaan”, MSDMH-NP menekankan pada hasil manusia/sosial dan lingkungan yang berkontribusi pada keberlanjutan organisasi (Van Buren, 2022). Oleh karena itu, menerapkan MSDMH-NP berarti memanfaatkan kompetensi MSDM (yaitu keterampilan, pengetahuan, dan sikap) untuk berkontribusi pada nilai perusahaan dan membantu perusahaan mengatasi satu atau lebih tantangan besar. Oleh karena itu, MSDMH-NP memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengikuti pelatihan dan pengembangan keberlanjutan, melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan, mempromosikan keragaman dan kesetaraan di tempat kerja, mendorong perilaku etis dan berkelanjutan, serta meningkatkan kesejahteraan karyawan (Sedita, 2024).

Di satu sisi, MSDMH-NP berisi berbagai praktik pelatihan dan pengembangan dalam paket kemampuan yang bertujuan untuk mengembangkan sumber daya manusia karyawan, termasuk pelatihan di seluruh organisasi untuk mengembangkan nilai dan perilaku yang bertanggung jawab dan berkelanjutan. Di sisi lain, karena karyawan lebih mampu berbuat baik kepada orang lain karena MSDMH-NP, mereka lebih cenderung mengembangkan interaksi berkualitas tinggi dan hubungan pertukaran positif dengan pemangku kepentingan yang berbeda, yang selanjutnya memperluas dan memperkuat jaringan mereka, menciptakan peluang untuk mengembangkan modal sosial (Carmen dkk., 2022). Selain itu, karena MSDMH-NP membantu perusahaan menciptakan budaya etis dan dapat dipercaya di mana timbal balik dihargai dan dipraktikkan, praktik-praktik MSDM ini mengubah karyawan dari individu yang berorientasi pada diri sendiri menjadi anggota komunitas dengan nilai-nilai dan norma-norma yang sama untuk kepentingan bersama (Carmen dkk., 2022).

Dengan demikian, MSDMH-NP berkontribusi dalam membangun modal manusia dan modal sosial di tempat kerja, yang sangat penting untuk mengembangkan kesejahteraan karyawan. Perlu dicatat bahwa menurut model AMO, kemampuan, motivasi, dan peluang saling diperkuat dan pengaruh praktik-

praktik MSDM paling baik dipahami dengan menyelidiki pengaruh sistem MSDM secara keseluruhan (Bhoir dan Sinha, 2024).

Hipotesis 1. MSDMH-NP berpengaruh positif terhadap kesejahteraan karyawan.

2.1.2 Kesejahteraan Karyawan dan Keterlibatan Kerja

Kesejahteraan karyawan merupakan faktor krusial yang berkontribusi terhadap kualitas pengalaman kerja dan berdampak langsung pada keterlibatan karyawan dalam organisasi. Dalam konteks organisasi yang menerapkan prinsip keberlanjutan, kesejahteraan karyawan tidak hanya mencakup aspek fisik dan psikologis, tetapi juga berkaitan erat dengan nilai-nilai lingkungan dan tanggung jawab sosial yang diinternalisasi dalam perilaku kerja sehari-hari. Karyawan yang merasa sejahtera cenderung menunjukkan motivasi lebih tinggi, energi positif, serta keterlibatan yang lebih kuat dalam mendukung inisiatif hijau organisasi.

Keterlibatan kerja sendiri merupakan salah satu aspek utama dalam kesejahteraan karyawan yang menggambarkan hubungan emosional dan kognitif positif terhadap pekerjaan. Schaufeli (2018) mendefinisikan keterlibatan kerja sebagai "*a positive, fulfilling, work-related state of mind that is characterized by vigor, dedication, and absorption.*" Semangat (vigor) mencerminkan tingkat energi dan ketangguhan mental yang tinggi saat bekerja, serta kemauan untuk menginvestasikan usaha bahkan dalam situasi sulit (Mazzetti dkk., 2025). Dedikasi menggambarkan keterlibatan emosional yang kuat terhadap pekerjaan, yang ditandai dengan rasa makna, antusiasme, kebanggaan, dan tantangan sulit (Mazzetti dkk., 2025). Sementara itu, konsentrasi (absorption) menunjukkan tingkat keterpautan yang tinggi terhadap pekerjaan, di mana individu merasa tenggelam secara menyenangkan dalam aktivitas kerjanya sulit (Mazzetti dkk., 2025).

Sejumlah studi empiris menunjukkan adanya hubungan positif antara kesejahteraan karyawan dan keterlibatan kerja. Misalnya, Chen dkk. (2024) menemukan bahwa modal psikologi, yang mencakup harapan, optimisme,

efikasi diri, dan kesejahteraan psikologis, secara signifikan memprediksi keterlibatan kerja dalam konteks sektor jasa di Tiongkok. Dumont dkk. (2016) juga melaporkan adanya korelasi positif antara kesejahteraan dan keterlibatan kerja pada karyawan sektor perbankan. Hasil serupa juga ditemukan oleh Sivapragasam dan Raya (2018) dalam studi terhadap karyawan sektor teknologi informasi di India, yang menunjukkan bahwa kesejahteraan karyawan berpengaruh positif terhadap tingkat keterlibatan mereka di tempat kerja.

Dalam konteks keterlibatan karyawan, kesejahteraan yang memadai menjadi fondasi penting yang mendorong karyawan untuk secara proaktif terlibat dalam praktik-praktik kerja ramah lingkungan. Ketika organisasi memberikan perhatian pada kesejahteraan fisik, psikologis, dan sosial karyawan, mereka cenderung merasa dihargai dan termotivasi untuk membalasnya melalui keterlibatan aktif dalam tujuan-tujuan organisasi, termasuk keberlanjutan lingkungan. Karyawan yang sejahtera akan lebih antusias dalam berpartisipasi pada aktivitas-aktivitas hijau seperti penghematan energi, daur ulang, atau inovasi ramah lingkungan dalam proses kerja mereka. Berdasarkan teori dan temuan empiris tersebut, maka penelitian ini menghipotesiskan sebagai berikut:

Hipotesis 2. Kesejahteraan karyawan berpengaruh positif terhadap keterlibatan kerja.

2.1.3 Keterlibatan kerja dan kinerja karyawan

Kinerja karyawan merupakan elemen krusial dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi, karena mencerminkan sejauh mana individu mampu memenuhi tuntutan pekerjaan dan berkontribusi pada pencapaian tujuan strategis organisasi. Dalam literatur manajemen sumber daya manusia, kinerja karyawan sering kali dipandang sebagai luaran dari serangkaian faktor internal dan eksternal yang memengaruhi perilaku kerja, termasuk motivasi, kepuasan kerja, komitmen, serta keterlibatan kerja (Bisht dan Mahajan, 2021).

Dalam konteks ini, keterlibatan kerja menjadi salah satu determinan penting yang terbukti memiliki pengaruh langsung terhadap peningkatan kinerja individu. Keterlibatan kerja merujuk pada keadaan psikologis positif yang berorientasi pada

pekerjaan, yang ditandai oleh tiga dimensi utama: *vigor* (semangat), *dedication* (dedikasi), dan *absorption* (keterpautan) (Schaufeli, 2018). Karyawan yang terlibat tidak hanya hadir secara fisik di tempat kerja, tetapi juga hadir secara mental dan emosional, memberikan seluruh energinya untuk menyelesaikan tugas dengan penuh semangat, makna, dan fokus.

Secara teoretis, hubungan antara keterlibatan kerja dan kinerja dapat dijelaskan melalui Job Demands-Resources (JD-R) Model (Bakker dan Demerouti, 2007), yang menyatakan bahwa ketika karyawan memiliki sumber daya pekerjaan yang mencukupi (seperti dukungan sosial, otonomi, dan pengembangan), mereka akan lebih mudah mengalami keterlibatan kerja. Keterlibatan ini pada gilirannya mendorong mereka untuk bekerja lebih efektif, berinisiatif, dan menunjukkan kinerja di atas rata-rata. Dengan kata lain, keterlibatan kerja bertindak sebagai mediasi psikologis yang mentransformasikan kondisi kerja yang baik menjadi perilaku kerja yang produktif.

Sejumlah penelitian empiris memperkuat hubungan positif ini. Shin dkk. (2020), melalui dua studi berbasis survei di Korea Selatan, menunjukkan bahwa keterlibatan kerja secara signifikan meningkatkan kinerja tugas. Dalam konteks industri jasa, seperti pada pramugari dan staf hotel, keterlibatan terbukti meningkatkan akurasi, efisiensi, dan kualitas layanan yang diberikan. Sementara itu, Yadav dan Dhar (2024) melakukan penelitian pada 310 karyawan garis depan hotel serta 42 manajer mereka, dan menemukan bahwa keterlibatan kerja berkorelasi positif dengan evaluasi kinerja oleh atasan. Temuan serupa juga dilaporkan oleh Naqshbandi dkk. (2024) dalam studi lintas sektor di Nigeria, yang menemukan bahwa keterlibatan kerja berkontribusi secara signifikan terhadap peningkatan produktivitas dan kualitas kinerja karyawan.

Lebih jauh lagi, keterlibatan kerja juga meningkatkan kemampuan adaptif dan kapasitas inovatif individu. Karyawan yang terlibat secara aktif cenderung menunjukkan perilaku kerja ekstra-peran (*extra-role behavior*), seperti membantu rekan kerja, mencari cara baru untuk menyelesaikan tugas, dan secara sukarela terlibat dalam aktivitas yang mendukung keberlanjutan organisasi. Dalam konteks dunia kerja modern yang menuntut fleksibilitas dan inisiatif tinggi, keterlibatan

kerja menjadi modal psikologis yang sangat penting. Dengan mempertimbangkan landasan teoritis, dukungan empiris, serta relevansi praktis dalam konteks organisasi yang kompetitif dan dinamis, maka diajukan hipotesis sebagai berikut:

Hipotesis 3. Kesejahteraan karyawan berpengaruh langsung positif terhadap keterlibatan kerja.

2.1.4 Peran mediasi kesejahteraan karyawan dan Keterlibatan karyawan

Seiring meningkatnya perhatian terhadap keberlanjutan dalam dunia organisasi, praktik manajemen sumber daya manusia hijau (MSDMH) tidak hanya dipandang sebagai pendekatan strategis untuk mencapai efisiensi lingkungan, tetapi juga sebagai faktor penting yang dapat membentuk pengalaman kerja karyawan secara menyeluruh. Sejumlah teori dan temuan empiris telah mengindikasikan bahwa praktik MSDMH berperan signifikan dalam meningkatkan kesejahteraan karyawan, yang pada gilirannya dapat mendorong keterlibatan kerja. Namun, literatur masih relatif terbatas dalam menjelaskan secara rinci bagaimana praktik MSDMH yang dipadukan dengan nilai perusahaan (MSDMH-NP) dapat memengaruhi keterlibatan karyawan secara tidak langsung melalui jalur kesejahteraan.

Untuk menjembatani kesenjangan ini, studi ini mengadopsi *Job Demands–Resources* (JD–R) Model (Bakker dan Demerouti, 2007), sebagai kerangka teoretis utama. Model ini menyatakan bahwa sumber daya pekerjaan (*job resources*) termasuk dukungan organisasi, kebijakan pro-lingkungan, nilai perusahaan yang mendukung keberlanjutan, dan peluang pengembangan diri—berfungsi tidak hanya sebagai faktor pelindung terhadap tekanan kerja, tetapi juga sebagai pendorong motivasi yang dapat meningkatkan kesejahteraan dan keterlibatan karyawan.

Dalam kerangka ini, MSDMH-NP diposisikan sebagai sumber daya eksternal yang menyediakan lingkungan kerja yang suportif dan bermakna. Ketika organisasi mengintegrasikan nilai-nilai keberlanjutan ke dalam kebijakan dan praktik HR, karyawan tidak hanya merasakan dukungan fungsional tetapi juga dukungan nilai yang meningkatkan rasa identifikasi mereka terhadap perusahaan. Ini menciptakan kondisi psikologis yang kondusif bagi peningkatan sumber daya

pribadi (*personal resources*) seperti efikasi diri, kesejahteraan, dan harapan, yang secara langsung berkontribusi terhadap kesejahteraan psikologis (Xanthopoulou dkk., 2008).

Kesejahteraan ini, pada gilirannya, memainkan peran mediasi yang sangat penting dalam mendorong keterlibatan kerja. Karyawan yang merasa sejahtera secara fisik dan psikologis cenderung memiliki energi lebih besar, kejelasan tujuan, serta keterhubungan emosional yang lebih kuat terhadap pekerjaan mereka. Dalam konteks organisasi yang mengadopsi MSDMH-NP, karyawan tidak hanya melihat pekerjaan sebagai rutinitas fungsional, tetapi sebagai bagian dari kontribusi terhadap nilai-nilai yang lebih besar, seperti tanggung jawab sosial dan kelestarian lingkungan. Hal ini memperkuat keterlibatan secara intrinsik, yang ditandai oleh semangat, dedikasi, dan keterpautan terhadap pekerjaan (Schaufeli dan Bakker, 2004).

Studi ini juga menyoroti bahwa lingkungan kerja yang kaya akan sumber daya, seperti otonomi, pengakuan, dan dukungan sosial, tidak hanya mereduksi tekanan kerja tetapi juga memperkuat kapasitas psikologis individu dalam menghadapi tantangan, sehingga memperbesar peluang untuk mengalami keterlibatan yang berkelanjutan. Dalam konteks tersebut, kesejahteraan berperan sebagai mekanisme psikologis yang menjembatani pengaruh MSDMH-NP terhadap keterlibatan kerja. Berdasarkan penjabaran konseptual dan dukungan empiris tersebut, maka hipotesis berikut diajukan:

Hipotesis 4. MSDMH-NP berpengaruh tidak langsung terhadap keterlibatan kerja melalui kesejahteraan karyawan

Dalam konteks psikologi organisasi modern, keterlibatan kerja semakin dipahami bukan hanya sebagai hasil dari kondisi kerja yang positif, tetapi juga sebagai mekanisme psikologis penting yang menghubungkan kondisi internal karyawan (seperti kesejahteraan) dengan perilaku kerja yang produktif. Kesejahteraan karyawan berperan sebagai kondisi psikologis positif yang memungkinkan individu bekerja secara optimal, namun pengaruh kesejahteraan terhadap motivasi dan kinerja kerja tidak selalu bersifat langsung. Salah satu jalur

yang paling relevan dan teruji secara teoretis dalam menjelaskan hubungan ini adalah melalui mediasi keterlibatan kerja.

Studi sebelumnya telah mengeksplorasi hubungan antara berbagai dimensi modal psikologi (seperti harapan, optimisme, dan kepercayaan diri) serta kesejahteraan psikologis dengan kinerja kerja individu. Peng dan Chen (2023), dalam studi terhadap pekerja di Tiongkok, menemukan bahwa komponen-komponen tersebut, baik secara terpisah maupun sebagai variabel komposit, secara signifikan memprediksi kinerja. Namun, meskipun temuan ini menunjukkan hubungan positif, studi tersebut tidak menjelaskan mekanisme psikologis yang menjembatani antara kondisi positif internal dan keluaran perilaku kerja. Dalam kata lain, pertanyaan “bagaimana” dan “mengapa” kesejahteraan memengaruhi kinerja masih belum sepenuhnya terjawab (Chen dkk., 2024).

Dalam hal ini, *Job Demands–Resources* (JD-R) Model memberikan landasan konseptual yang kuat untuk memahami hubungan tersebut. Model ini mengasumsikan bahwa keterlibatan kerja merupakan hasil dari interaksi antara tuntutan pekerjaan dan sumber daya pekerjaan/pribadi, dan bahwa keterlibatan kerja memengaruhi kinerja secara langsung. Yang dkk. (2025) secara eksplisit menguji peran keterlibatan kerja sebagai mediator antara modal psikologi dan kinerja, dan menemukan bahwa keterlibatan kerja sepenuhnya memediasi hubungan tersebut. Hal ini menegaskan bahwa aspek-aspek seperti optimisme dan harapan tidak secara langsung menghasilkan perilaku kerja produktif, melainkan harus terlebih dahulu memunculkan keterlibatan kerja—yakni keadaan mental positif yang penuh energi, dedikasi, dan keterpautan.

Demikian pula, berdasarkan sampel 49 pemimpin dan 575 perawat dari sektor kesehatan publik Kamerun, Chen dkk. (2024) menemukan bahwa modal psikologi bawahan secara positif mempengaruhi kinerja peran mereka melalui efek mediasi keterlibatan kerja mereka.

Menariknya, meskipun sejumlah studi telah meneliti mediasi keterlibatan kerja dalam hubungan antara modal psikologi dan kinerja, masih sangat sedikit penelitian yang secara langsung mengkaji peran

mediasi keterlibatan kerja antara kesejahteraan secara umum dan kinerja kerja. Salah satu pengecualian, studi Gyensare dkk.(2024). yang menegaskan bahwa keterlibatan kerja memang menjadi mekanisme perantara yang signifikan dalam menjelaskan bagaimana kesejahteraan berkontribusi terhadap kinerja kerja. Hal ini menguatkan posisi keterlibatan sebagai "jembatan motivasional" yang mengubah kesejahteraan psikologis menjadi output kinerja yang nyata.

Dengan merujuk pada landasan teoretis dan bukti empiris tersebut, peneliti mengajukan bahwa keterlibatan kerja merupakan mekanisme utama yang menjembatani hubungan antara kesejahteraan karyawan dan kinerja kerja. Dalam konteks organisasi yang menyediakan lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan—baik secara psikologis, sosial, maupun fisik—karyawan akan lebih mungkin mengalami keterlibatan yang mendalam, yang pada akhirnya tercermin dalam perilaku kerja yang produktif, berkualitas, dan penuh dedikasi. Oleh karena itu, peneliti mengusulkan hipotesis sebagai berikut:

Hipotesis 5. Kesejahteraan karyawan berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui keterlibatan kerja.

Sejauh ini, peneliti berpendapat bahwa MSDMH-NP terkait dengan keterlibatan kerja melalui kesejahteraan karyawan, yang terkait dengan kinerja karyawan melalui keterlibatan kerja. Oleh karena itu, peneliti berharap bahwa karyawan yang mengalami MSDMH-NP akan mencapai tingkat kinerja yang lebih tinggi. Oleh karena itu, peneliti mengusulkan kesejahteraan karyawan dan keterlibatan kerja sebagai mekanisme yang mendasari MSDMH-NP untuk meningkatkan kinerja karyawan, yang mengarah pada hipotesis berikut:

Hipotesis 6. MSDMH-NP berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja melalui kesejahteraan karyawan dan keterlibatan kerja.

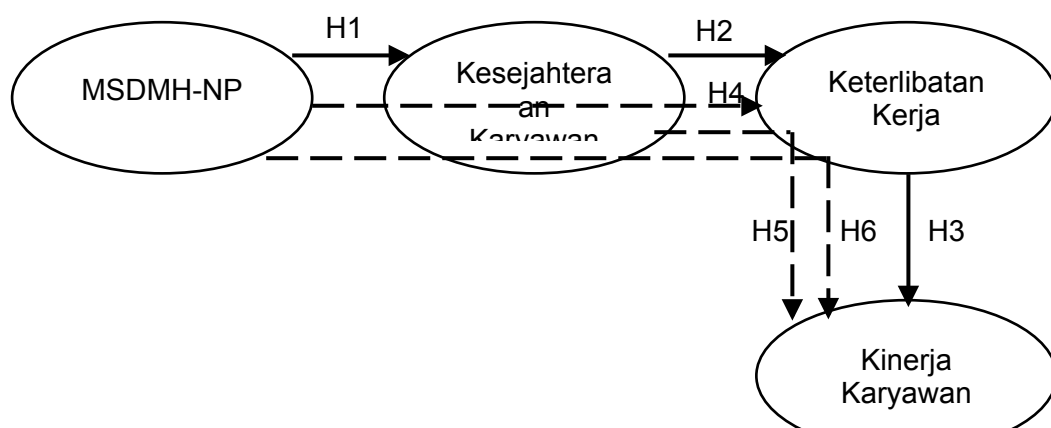
2.2 Kerangka Konsep

Kerangka konsep dalam penelitian ini menggambarkan hubungan antara Manajemen Sumber Daya Manusia Hijau berbasis Nilai Perusahaan (MSDMH_NP) dengan kinerja individu karyawan, melalui dua variabel

mediasi utama, yaitu kesejahteraan karyawan dan keterlibatan kerja. Dalam model ini, MSDMH_NP dipahami sebagai serangkaian praktik pengelolaan sumber daya manusia yang tidak hanya berorientasi pada efisiensi organisasi, tetapi juga mencerminkan komitmen perusahaan terhadap nilai-nilai keberlanjutan, tanggung jawab sosial, dan pelestarian lingkungan. Praktik MSDM yang berbasis pada nilai perusahaan ini diasumsikan mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kondisi psikologis dan emosional karyawan.

Pengaruh MSDMH_NP terhadap kinerja individu karyawan tidak bersifat langsung, melainkan melalui peningkatan kesejahteraan karyawan, yang mencakup dimensi psikologis seperti rasa puas, harapan, optimisme, serta kesehatan mental. Karyawan yang merasa sejahtera lebih mampu menghadapi tuntutan kerja dengan sikap positif dan termotivasi untuk berkinerja tinggi. Selanjutnya, kesejahteraan ini mendorong keterlibatan kerja (*work engagement*), yaitu keadaan kerja positif yang ditandai dengan semangat (*vigor*), dedikasi, dan keterpautan terhadap tugas. Keterlibatan kerja bertindak sebagai kekuatan psikologis yang mengarahkan energi, perhatian, dan motivasi karyawan untuk memberikan kontribusi optimal kepada organisasi.

Akhirnya, kinerja individu karyawan merupakan outcome dari proses psikologis yang diawali dari praktik MSDMH_NP yang mempengaruhi kesejahteraan, kemudian meningkatkan keterlibatan, dan pada akhirnya menghasilkan perilaku kerja yang produktif, berkualitas, dan konsisten dengan tujuan organisasi. Dengan demikian, kerangka ini menjelaskan bagaimana praktik manajemen berbasis nilai dapat mendorong kinerja individu melalui jalan psikologis yang kuat dan berkelanjutan. Hubungan antarvariabel dalam model ini ditunjukkan secara visual pada Gambar 2.1.



Gambar 2.1 Kerangka Konsep MSDMH-NP

BAB III

METODOLOGI

3.1 Metode Penelitian

Metode yang digunakan *mix-method* (metode campuran) yaitu kuantitatif dan kualitatif. Metode kuantitatif menggunakan survei, yang dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada sejumlah responden yang dipilih secara acak. Tujuannya adalah untuk memperoleh data yang dapat diukur secara statistik mengenai persepsi, sikap, dan pengalaman mereka terhadap penerapan dan pengembangan model MSDMH-NP. Data yang dikumpulkan kemudian dianalisis menggunakan teknik analisis statistik, seperti regresi atau analisis deskriptif, guna melihat hubungan antara variabel-variabel yang diteliti dan menarik kesimpulan yang objektif. Beberapa strategi digunakan untuk mengurangi bias metode umum (Al Halbusi dkk., 2021), maka penelitian akan dilakukan dalam dua kegiatan yaitu Pertama, penulis menggunakan skala yang teruji dan tervalidasi dari literatur yang ada. Kedua, kuesioner dibuat dalam bahasa Indonesia, untuk memastikan kesetaraan kuesioner. Selama proses ini, pertanyaan dibuat sederhana, jelas, dan menghindari konsep yang ambigu. Ketiga, strategi multi sumber diterapkan dengan merancang dua set kuesioner untuk eksekutif dan karyawan. Informasi tingkat organisasi, seperti MSDMH-NP, diisi oleh eksekutif, sementara karyawan mengisi kuesioner kesejahteraan kerja, keterlibatan dan kinerja. Keempat, anonimitas responden dijamin untuk mendorong responden memberikan jawaban jujur. Survei tidak mengumpulkan informasi identifikasi individu, hanya data yang diringkas yang dilaporkan, dan hanya peneliti yang memiliki akses ke informasi yang dilindungi kata sandi (Noor, 2017).

Untuk melengkapi pendekatan kuantitatif, metode kualitatif digunakan guna memahami secara lebih mendalam sifat dan dampak dari penerapan model MSDMH-NP (Noor dkk, 2023). Strategi yang dipilih dalam pendekatan ini adalah studi kasus, karena dinilai efektif untuk

mengeksplorasi fenomena yang kompleks dan kontekstual (Yin, 2014). Melalui studi kasus ini, peneliti ingin menggali lebih lanjut alasan mengapa dan bagaimana organisasi menerapkan model MSDMH-NP dalam praktik nyata. Wawancara mendalam (*deep insights*) dilakukan terhadap sejumlah informan yang bekerja di industri manufaktur, dengan kriteria pemilihan yang konsisten dengan persyaratan dalam pendekatan kuantitatif. Informan dipilih secara *purposive* agar dapat memberikan informasi yang relevan, reflektif, dan kaya akan konteks pengalaman, guna memperkaya proses pengembangan model secara lebih komprehensif.

3.2 Populasi dan Sampel Penelitian

Penelitian ini akan melibatkan sejumlah 250 karyawan di tingkat individu dan 25 manajer perusahaan manufaktur di tingkat organisasi di Kabupaten Lebak. Pada masing-masing perusahaan manufaktur, tingkat manajer dan karyawan akan terlibat sebagai responden. Penelitian akan dilakukan dalam dua tahapan penelitian yang diselesaikan dalam waktu satu. Tahapan pertama penelitian ini adalah mengembangkan model MSDMH-NP, indikator-indikator yang membentuk MSDMH-NP. Selanjutnya mengembangkan instrumen pengukuran untuk MSDMH-NP, keterlibatan kerja, kesejahteraan karyawan, dan kinerja karyawan. Setelah itu dilakukan uji coba instrumen (*pilot study*) untuk mengukur validitas dan reliabilitas sehingga konsisten secara teoritis. Tahap kedua, melakukan survei kepada responden yang dipilih yang mewakili masing-masing perusahaan manufaktur, selanjutnya menganalisis data, menguji model hubungan antara MSDMH-NP, kesejahteraan kerja, keterlibatan kerja, dan kinerja karyawan dengan bantuan *software* AMOS versi 23.

Sedangkan untuk pendekatan kualitatif, semua informan adalah staf penuh waktu, berusia minimal 18 tahun dan memiliki setidaknya satu tahun pengalaman kerja di industri manufaktur. Hal ini bertujuan untuk memastikan bahwa para partisipan memahami kebijakan dan kepedulian lingkungan industri manufaktur, yang pada gilirannya menjamin keandalan

data (Luu, 2019). Partisipan mencakup manajer dan karyawan. Peneliti sengaja memilih manajer yang memiliki pengetahuan dan pemahaman yang memadai tentang praktik manajemen lingkungan dan isu-isu lingkungan. (Gutierrez-Gutierrez, L., Barrales-Molina, 2018).

3.3 Subyek Penelitian

Subyek penelitian ini terdiri atas dua kelompok utama, yaitu karyawan dan manajer pada perusahaan manufaktur di Kabupaten Lebak. Pada tingkat individu, penelitian melibatkan 250 karyawan sebagai responden survei untuk memperoleh data kuantitatif mengenai keterlibatan kerja, kesejahteraan, dan kinerja karyawan. Sementara itu, pada tingkat organisasi, penelitian melibatkan 25 manajer sebagai informan kunci melalui wawancara mendalam. Pemilihan karyawan dilakukan secara acak, sedangkan manajer dipilih secara *purposive* dengan mempertimbangkan pengetahuan dan pengalaman mereka terkait praktik manajemen hijau di perusahaan. Seluruh responden merupakan staf penuh waktu, berusia minimal 18 tahun, dan memiliki pengalaman kerja sekurang-kurangnya satu tahun di industri manufaktur, sehingga dapat memberikan informasi yang valid dan relevan terkait konteks penelitian.

Tabel 3.1 Karakteristik Subyek Penelitian

Kelompok Subyek	Jumlah	Kriteria Partisipan	Metode Pemilihan	Tujuan Keterlibatan
Karyawan	250 orang	- Staf penuh waktu- Usia ≥ 18 tahun- Masa kerja ≥ 1 tahun- Bekerja di perusahaan manufaktur di Kabupaten Lebak	Purposive sampling	Responden survei untuk mengukur keterlibatan, kesejahteraan, dan kinerja karyawan
Manajer	25 orang	- Staf penuh waktu- Usia ≥ 18 tahun- Masa kerja ≥ 1 tahun- Memiliki pemahaman tentang praktik manajemen hijau	Purposive sampling (berdasarkan kriteria relevansi)	Informan wawancara mendalam untuk menggali konteks, alasan, dan tantangan penerapan MSDMH-NP

Sumber: Diolah peneliti (2025)

3.4 Indikator Capaian

Indikator capaian penelitian ini disusun untuk memastikan ketercapaian tujuan penelitian, baik dari sisi akademis, praktis, maupun luaran yang dijanjikan. Pertama, pada aspek pengembangan model, penelitian ditargetkan menghasilkan model konseptual dan empiris Manajemen Sumber Daya Manusia Hijau berbasis Nilai Perusahaan (MSDMH-NP) yang tervalidasi. Kedua, pada aspek instrumen penelitian, penelitian menghasilkan seperangkat instrumen pengukuran MSDMH-NP, keterlibatan kerja, kesejahteraan, dan kinerja karyawan yang terbukti valid dan reliabel. Ketiga, pada aspek pengujian empiris, penelitian menunjukkan keterhubungan antarvariabel melalui analisis kuantitatif menggunakan AMOS 23 dengan dukungan uji kecocokan model, serta diperkaya dengan temuan kualitatif melalui wawancara mendalam terhadap manajer. Keempat, pada aspek luaran ilmiah dan praktis, penelitian menghasilkan publikasi ilmiah, laporan feasibility study, serta perlindungan hak cipta model MSDMH-NP dengan capaian Tingkat Kesiapan Teknologi (TKT) 5.

Tabel 3.2 Indikator Capaian Penelitian

Komponen	Indikator Capaian	Target
Pengembangan Model	Model MSDMH-NP berbasis nilai perusahaan yang tervalidasi melalui analisis empiris	Model final siap diimplementasikan
Instrumen Penelitian	Kuesioner MSDMH-NP, keterlibatan, kesejahteraan, dan kinerja yang valid dan reliabel	Instrumen valid dan reliabel ($>0,7$ CR)
Analisis Data	Hasil uji model menggunakan AMOS 23 dengan fit index memadai (TLI, CFI $> 0,90$; RMSEA $< 0,08$; SRMR $< 0,08$)	Model terbukti fit
Pendekatan Kualitatif	Hasil wawancara mendalam 25 manajer memperkuat temuan kuantitatif	Data kualitatif teranalisis tematik
Luaran Ilmiah	Artikel ilmiah pada jurnal bereputasi	≥ 1 publikasi ilmiah
Luaran Praktis	Laporan feasibility study dan rekomendasi implementasi MSDMH-NP	Dokumen rekomendasi selesai
Luaran HKI	Hak cipta model MSDMH-NP dengan Tingkat Kesiapan Teknologi (TKT) 5	Sertifikat HaKI terbit

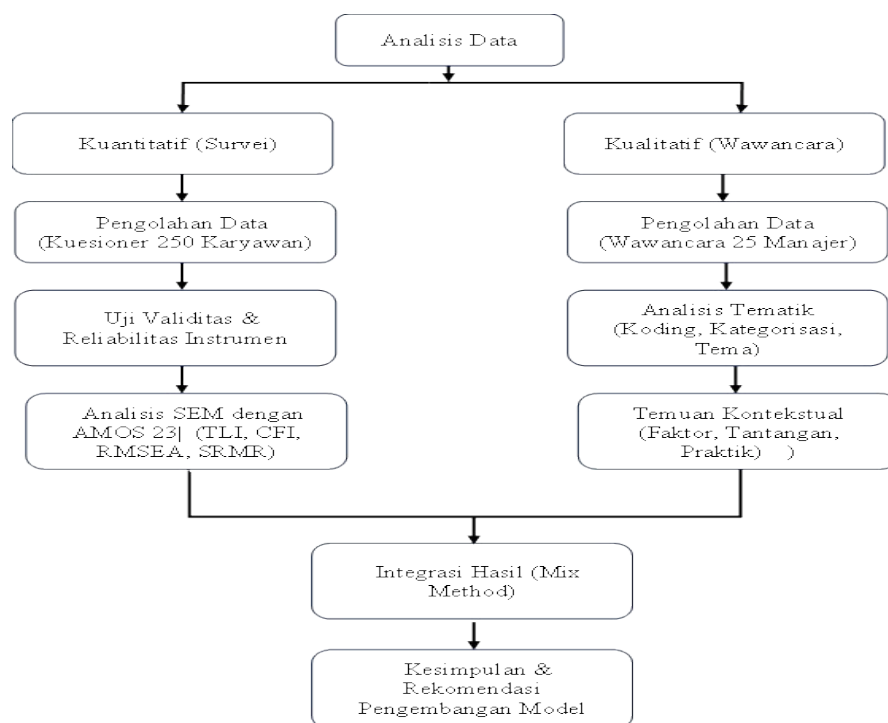
Sumber: Diolah peneliti (2025)

3.5 Teknik Analisis Data

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan dengan pendekatan kuantitatif dan kualitatif sesuai metode campuran (*mix method*) yang digunakan. Pada pendekatan kuantitatif, data yang diperoleh dari kuesioner

250 karyawan dianalisis menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan bantuan perangkat lunak AMOS versi 23. Analisis ini bertujuan untuk menguji hubungan antarvariabel MSDMH-NP, keterlibatan kerja, kesejahteraan, dan kinerja karyawan. Evaluasi model dilakukan melalui serangkaian uji *goodness of fit*, dengan indikator utama seperti Tucker-Lewis Index (TLI), *Comparative Fit Index* (CFI), *Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA), dan *Standardized Root Mean Square Residual* (SRMR). Selain itu, uji validitas dan reliabilitas instrumen dilakukan untuk memastikan keandalan alat ukur yang digunakan.

Pada pendekatan kualitatif, data dari wawancara mendalam terhadap 25 manajer dianalisis menggunakan analisis tematik. Proses ini melibatkan pengkodean, kategorisasi, dan penarikan tema-tema utama yang mencerminkan pengalaman, konteks, serta tantangan implementasi MSDMH-NP di perusahaan manufaktur. Analisis kualitatif ini berfungsi untuk memperkaya dan mengonfirmasi hasil temuan kuantitatif, sehingga menghasilkan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai pengaruh MSDMH-NP terhadap kesejahteraan, keterlibatan, dan kinerja karyawan.



Gambar 3.1 Alir Analisis Data Penelitian MSDMH-NP

Dengan kombinasi kedua pendekatan tersebut, teknik analisis data dalam penelitian ini diharapkan mampu memberikan gambaran yang utuh, valid, dan mendalam mengenai efektivitas model MSDMH-NP dalam konteks industri manufaktur di Kabupaten Lebak.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Demografi Responden

Penelitian ini melibatkan 250 responden yang bekerja pada perusahaan manufaktur di Kabupaten Lebak, Indonesia. Profil demografis responden memberikan informasi kontekstual penting yang mendukung interpretasi temuan empiris, khususnya terkait perilaku organisasi, praktik keberlanjutan, serta dinamika manajemen sumber daya manusia. Pemahaman terhadap karakteristik tenaga kerja—meliputi jenis kelamin, usia, jabatan, pengalaman kerja, dan kepemilikan perusahaan—memberikan wawasan penting terhadap latar belakang individu yang berpartisipasi dalam survei ini. Distribusi demografis responden disajikan pada Tabel 4.1.

Tabel 4.1. Demografis Responden (N = 250)

Variabel	Kategori	Frekuensi (n)	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Wanita	105	42,0
	Pria	145	58,0
Usia	< 25 tahun	88	35,2
	25–34 tahun	53	21,2
	35–44 tahun	65	26,0
	> 44 tahun	44	17,6
Jabatan	Manajer	25	10,0
	Supervisor	27	10,8
	Karyawan	198	79,2
Pengalaman Kerja	< 1 tahun	1	0,4
	1–4 tahun	91	36,4
	5–8 tahun	48	19,2
	> 8 tahun	110	44,0
Kepemilikan	BUMD	10	4,0

Swasta	210	84,0
Asing	30	12,0

Sebanyak 250 responden dari sektor manufaktur di Kabupaten Lebak berpartisipasi dalam studi ini. Dari sisi jenis kelamin, mayoritas responden adalah pria (58%), sedangkan perempuan sebesar 42%. Hal ini mencerminkan karakteristik umum sektor manufaktur yang cenderung didominasi oleh tenaga kerja laki-laki, terutama pada bidang operasional dan teknis.

Berdasarkan kelompok usia, responden terbanyak berada pada rentang usia di bawah 25 tahun (35,2%), diikuti oleh kelompok usia 35–44 tahun (26,0%), 25–34 tahun (21,2%), dan lebih dari 44 tahun (17,6%). Distribusi ini menunjukkan bahwa komposisi tenaga kerja didominasi oleh generasi muda, dengan lebih dari separuh responden (56,4%) berusia di bawah 35 tahun. Hal ini memiliki implikasi penting terhadap preferensi kerja, keterbukaan terhadap perubahan, serta penerimaan terhadap praktik keberlanjutan di tempat kerja.

Dari segi jabatan, sebagian besar responden merupakan karyawan non-manajerial (79,2%), sedangkan jabatan supervisor dan manajer masing-masing hanya mencakup 10,8% dan 10,0%. Ini menunjukkan bahwa persepsi yang dikumpulkan dalam penelitian ini banyak berasal dari level operasional, yang sangat relevan untuk mengevaluasi penerapan langsung kebijakan manajemen sumber daya manusia di lapangan.

Terkait pengalaman kerja, mayoritas responden memiliki pengalaman lebih dari 8 tahun (44,0%), disusul oleh mereka yang telah bekerja selama 1–4 tahun (36,4%) dan 5–8 tahun (19,2%). Hanya 0,4% responden yang memiliki pengalaman kerja kurang dari satu tahun. Komposisi ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden memiliki pengalaman kerja yang cukup panjang, sehingga pandangan mereka terhadap keberhasilan dan tantangan implementasi MSDM berbasis nilai dapat dianggap kredibel dan representatif.

Dari sisi kepemilikan perusahaan, 84% responden bekerja di perusahaan swasta nasional, 12% di perusahaan asing, dan hanya 4% di perusahaan milik daerah (BUMD). Ini mengindikasikan bahwa temuan penelitian ini lebih merefleksikan konteks sektor swasta, yang umumnya memiliki fleksibilitas dan

pendekatan yang lebih pragmatis terhadap implementasi prinsip keberlanjutan dan inovasi dalam pengelolaan sumber daya manusia.

4.1.2 Model Pengukuran

Model pengukuran Peneliti mengevaluasi keandalan indikator-indikator individual melalui muatan faktor (Tabel 4.2). Dengan cara ini, peneliti menemukan bahwa pemuatan yang tinggi adalah pemuatan di atas 0,70, yang dianggap sebagai pemuatan yang bermakna (Hair dkk., 2018). Namun, dua item (KKH1) tidak memenuhi syarat di atas nilai yang disarankan yaitu 0,70 (Hair dkk., 2018), (Tabel 1). Oleh karena itu, item KKH1 ini dikeluarkan dari pertimbangan lebih lanjut. Reliabilitas komposit dari variabel lainnya adalah antara 0.832 dan 0.930, dengan kata lain, di atas nilai yang disarankan (0,70). Demikian pula, untuk mengukur ukuran variabel yang identik, peneliti mengamati nilai *average variance extracted* (AVE). Peneliti menemukan nilai-nilai ini berada di antara 0,689 dan 0,882 untuk setiap variabel ($>0,50$) (Hair dkk., 2018). Akibatnya, semua indikator untuk validitas konvergen memiliki nilai yang memuaskan dengan menggunakan parameter di atas (Tabel 4.2).

Tabel 4.2 Hasil Model Pengukuran

Variabel	Indikator	Loading Factor	CR	AVE
MSDMH-NP	SDM1	0,757	0,911	0,614
	SDM2	0,773		
	SDM3	0,820		
	SDM4	0,716		
	SDM5	0,788		
	SDM6	0,774		
	SDM7	0,764		
Kesejahteraan Karyawan	KKK1	0,750	0,869	0,713
	KKK2	0,746		
	KKK3	0,706		
	KKK4	0,781		
	KKK5	0,790		
Keterlibatan Karyawan	KKH2	0,746	0,878	0,984
	KKH3	0,815		
	KKH4	0,729		
	KKH5	0,764		

Variabel	Indikator	Loading Factor	CR	AVE
Kinerja Karyawan	KKH6	0,784	0,878	0,948
	KKR1	0,682		
	KKR2	0,669		
	KKR3	0,615		
	KKR4	0,776		
	KKR5	0,696		
	KKR6	0,682		

Catatan: AVE = *average variance extracted (the summation of the square of factor loadings)*.

Validitas diskriminan dalam penelitian ini diuji dengan menggunakan kriteria Fornell dan Larcker (1981). Uji ini bertujuan untuk memastikan bahwa setiap variabel yang digunakan dalam model penelitian benar-benar berbeda secara empiris, sehingga indikator yang dimiliki suatu variabel lebih merepresentasikan variabel tersebut dibandingkan dengan variabel lainnya. Kriteria yang digunakan adalah bahwa nilai akar kuadrat *Average Variance Extracted* (AVE) dari setiap variabel harus lebih besar daripada korelasi antar variabel.

Tabel 4.3. Validitas diskriminan

	1	2	3	4
1. MSDMH-NP	0,771			
2. Kesejahteraan Karyawan	0,577	0,755		
3. Keterlibatan Karyawan	0,334	0,619	0,768	
4. Kinerja Karyawan	0,326	0,415	0,65	0,754

Catatan: MSDMH-NP = manajemen sumber daya manusia hijau berbasis nilai perusahaan

Hasil pengujian yang ditampilkan pada Tabel 2 menunjukkan bahwa seluruh variabel memenuhi kriteria validitas diskriminan. Variabel MSDMH-NP memiliki akar kuadrat AVE sebesar 0,771, lebih tinggi dibandingkan korelasinya dengan variabel lain yaitu 0,577; 0,390; dan 0,326. Hal ini menandakan bahwa indikator MSDMH-NP mampu menjelaskan variabelnya sendiri secara lebih baik dibandingkan dengan variabel lain. Variabel Kesejahteraan Karyawan juga menunjukkan hasil yang baik, dengan akar kuadrat AVE sebesar 0,755 yang lebih tinggi daripada korelasinya dengan MSDMH-NP (0,577), Keterlibatan Karyawan Hijau (0,619), maupun Kinerja Karyawan (0,415).

Selanjutnya, variabel Keterlibatan Karyawan Hijau memiliki akar kuadrat AVE sebesar 0,768. Nilai ini tetap lebih besar dibandingkan dengan korelasi variabel tersebut terhadap MSDMH-NP (0,390), Kesejahteraan Karyawan (0,619), dan Kinerja Karyawan (0,650). Walaupun korelasi dengan Kinerja Karyawan relatif tinggi (0,650), nilainya masih lebih rendah daripada akar kuadrat AVE, sehingga validitas diskriminan tetap terpenuhi. Demikian pula, variabel Kinerja Karyawan memiliki akar kuadrat AVE sebesar 0,754, lebih besar dari korelasinya dengan MSDMH-NP (0,326), Kesejahteraan Karyawan (0,415), dan Keterlibatan Karyawan Hijau (0,650).

Berdasarkan hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa keempat variabel yang digunakan dalam penelitian ini telah memenuhi validitas diskriminan. Dengan demikian, setiap variabel memiliki identitas yang jelas dan dapat dibedakan satu sama lain. Kondisi ini menunjukkan bahwa instrumen penelitian yang digunakan telah sesuai secara konseptual dan empiris, serta memberikan dasar yang kuat untuk melanjutkan pada analisis model struktural berikutnya.

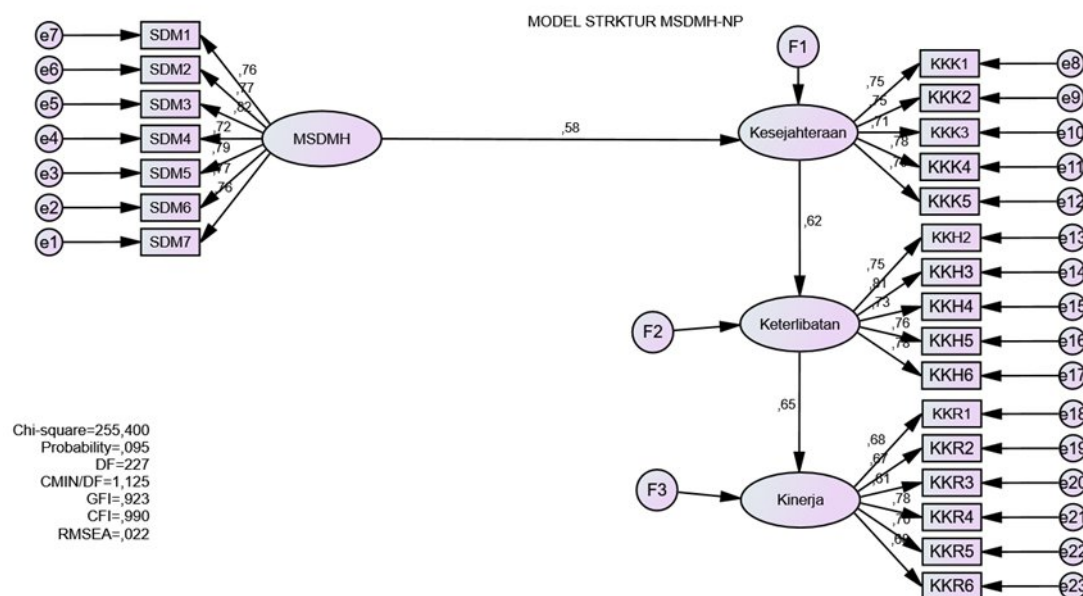
4.1.3 Model Struktur

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan pendekatan *Structural Equation Modeling* (SEM) untuk menguji model persamaan struktural yang menghubungkan antar variabel penelitian, serta untuk menilai kelayakan model (*goodness-of-fit*) dan pengujian hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya. SEM dipilih karena kemampuannya dalam menguji hubungan simultan antara variabel laten dan indikator-indikator yang mendasarinya, serta mengestimasi efek langsung maupun tidak langsung antar variabel secara komprehensif.

Penilaian terhadap kelayakan model dilakukan dengan memeriksa berbagai indikator *goodness-of-fit*, seperti nilai *Chi-square/df*, *Comparative Fit Index* (CFI), *Tucker–Lewis Index* (TLI), *Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA), dan *Standardized Root Mean Square Residual* (SRMR). Semua nilai indeks tersebut berada dalam rentang yang dapat diterima secara statistik dan teoretis, sebagaimana ditampilkan pada Gambar 4.1 dan Tabel 4.4, yang menunjukkan bahwa model memiliki kecocokan yang baik terhadap data empiris.

Untuk menguji hipotesis, peneliti menggunakan nilai *Critical Ratio* (CR) dan p-value sebagai dasar pengambilan keputusan. Menurut pedoman dari Sullivan dan Feinn (2012), nilai $CR \geq 1.96$ dengan $p\text{-value} \leq 0.05$ menunjukkan bahwa pengaruh antar variabel signifikan secara statistik. Hasil pengujian SEM menunjukkan bahwa semua hipotesis yang diproyeksikan dalam model dikonfirmasi secara signifikan, dengan semua jalur hubungan antar variabel laten menunjukkan pengaruh yang positif dan bermakna.

Secara khusus, hasil ini menunjukkan bahwa variabel Manajemen Sumber Daya Manusia Hijau berbasis Nilai Perusahaan (MSDMH-NP) berpengaruh positif terhadap kesejahteraan karyawan, yang selanjutnya memengaruhi keterlibatan kerja, dan pada akhirnya berdampak pada kinerja individu karyawan. Dengan demikian, hasil ini tidak hanya mendukung validitas model yang diajukan, tetapi juga memperkuat argumen teoretis mengenai pentingnya integrasi nilai-nilai keberlanjutan dalam praktik manajemen SDM untuk mendorong outcome perilaku dan kinerja di tingkat individu.



Catatan: MSDMH: manajemen sumber daya manusia hijau

Gambar 4.1. Model Struktur MSDMH-NP

Tabel 4.4 S

Analisis jalur menunjukkan bahwa MSDMH-NP berpengaruh positif secara signifikan terhadap kesejahteraan karyawan ($\beta = 0.575$; CI: [0.467, 0.646]), yang menunjukkan bahwa praktik MSDMH-NP dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih sehat secara fisik dan psikologis, serta mendukung tercapainya keseimbangan kehidupan kerja. Temuan ini mendukung Hipotesis 1. Selanjutnya, kesejahteraan karyawan juga menunjukkan hubungan positif yang signifikan dengan keterlibatan kerja ($\beta = 0.620$; CI: [0.520, 0.705]), yang mengindikasikan bahwa keseimbangan kehidupan kerja merupakan fondasi penting dalam membentuk keterlibatan emosional dan kognitif karyawan terhadap pekerjaan mereka. Oleh karena itu, Hipotesis 2 didukung. Akhirnya, model ini menunjukkan bahwa keterlibatan kerja memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan ($\beta = 0.653$; CI: [0.535, 0.758]), yang berarti bahwa keterlibatan yang tinggi berkontribusi langsung terhadap peningkatan performa kerja. Dengan demikian, Hipotesis 3 juga didukung.

Model mediasi penuh yang kami uji juga mendukung pengaruh mediasi yang diajukan dalam Hipotesis 4, 5 dan 6. Hasil analisis menunjukkan bahwa pengaruh MSDMH-NP terhadap keterlibatan kerja melalui kesejahteraan karyawan signifikan secara statistik ($\beta = 0.356$; CI: [0.270, 0.429]). Temuan ini mengindikasikan bahwa kesejahteraan karyawan sepenuhnya memediasi hubungan antara praktik MSDMH-NP dan tingkat keterlibatan kerja, yang secara empiris mendukung Hipotesis 4. Selanjutnya, hasil juga menunjukkan bahwa keterlibatan kerja sepenuhnya memediasi hubungan antara kesejahteraan karyawan dan kinerja, sebagaimana dirumuskan dalam Hipotesis 5. Efek tidak langsung kesejahteraan terhadap kinerja melalui keterlibatan kerja signifikan ($\beta = 0.404$; CI: [0.315, 0.501]), yang menggarisbawahi peran sentral keterlibatan sebagai jalur utama peningkatan kinerja karyawan melalui peningkatan kesejahteraan. Lebih lanjut, Hipotesis 6 yang menguji efek mediasi berurutan—yakni pengaruh MSDMH-NP terhadap kinerja melalui dua mediator: kesejahteraan karyawan dan keterlibatan kerja—juga

memperoleh dukungan empiris. Efek tidak langsung tersebut signifikan ($\beta = 0.233$; CI: [0.163, 0.303]), yang menunjukkan bahwa praktik GHRM yang berakar pada nilai-nilai korporat berkontribusi terhadap kinerja karyawan melalui jalur peningkatan kesejahteraan dan keterlibatan kerja secara serial.

4.1.4 Hasil wawancara mendalam

Sebagaimana disebutkan di bagian 3.5, pendekatan metode campuran memberikan temuan yang lebih baik. Dengan demikian, melengkapi studi kuantitatif dengan studi kualitatif membantu dalam memahami temuan dari tahap kuantitatif penelitian, khususnya yang berkaitan dengan dampak praktik-praktik MSDMH-NP terhadap kinerja karyawan melalui kesejahteraan karyawan dan keterlibatan karyawan hijau. Hasil kualitatif ini membantu kita untuk lebih memahami pengaruh MSDMH-NP terhadap kinerja karyawan karena fakta bahwa kasus yang berbeda (perusahaan manufaktur) menunjukkan pengaruh yang berbeda dari praktik MSDMH-NP terhadap kinerja karyawan. Hasil kualitatif dan nilainya dibahas melalui perbandingan dengan temuan kuantitatif dalam pembahasan (bab 5). Hasil ini berkontribusi pada simpulan yang lebih kuat ketika membahas hipotesis.

Tema: Rekrutmen dan Citra Hijau

Hasil wawancara menunjukkan bahwa sebagian besar perusahaan mulai memperhatikan aspek keberlanjutan dalam proses rekrutmen. Sebanyak 16 informan menegaskan bahwa **nilai kandidat** yang memiliki kepedulian terhadap lingkungan dan integritas personal kini menjadi pertimbangan dalam seleksi. Seorang manajer HR menyatakan:

“Peneliti mencari calon karyawan yang bukan hanya kompeten secara teknis, tetapi juga peduli pada isu lingkungan. Itu penting agar mereka bisa selaras dengan arah kebijakan perusahaan.”

Selain itu, 14 informan menjelaskan bahwa perusahaan mereka telah berupaya membangun **employer branding hijau**. Strategi ini biasanya diwujudkan melalui promosi perusahaan sebagai organisasi yang peduli lingkungan, misalnya dengan menampilkan komitmen ramah lingkungan dalam brosur rekrutmen maupun media sosial. Kendati demikian, 7 informan dari perusahaan berskala kecil

menilai *branding* hijau masih bersifat formalitas semata, belum diikuti dengan kebijakan yang nyata.

Tema: Pelatihan dan Keterlibatan

Tema kedua yang muncul adalah mengenai pelatihan dan keterlibatan karyawan. Sebanyak 18 informan menyatakan bahwa perusahaan mereka sudah mulai menyelenggarakan **pelatihan lingkungan**, meskipun intensitasnya belum terjadwal secara rutin. Materi pelatihan biasanya terkait efisiensi energi, pengelolaan limbah, serta praktik kerja aman dan ramah lingkungan. Seorang supervisor produksi menuturkan:

“Peneliti pernah mendapat pelatihan tentang penghematan energi, tetapi hanya sekali dalam setahun. Idealnya, kegiatan ini lebih sering dilakukan agar karyawan lebih terbiasa.”

Di sisi lain, 12 informan menyoroti pentingnya **keterlibatan emosional** karyawan dalam kegiatan berbasis nilai. Beberapa perusahaan, misalnya, mengadakan program penghijauan, kegiatan CSR lingkungan, dan kerja bakti bersama. Program ini dinilai dapat menumbuhkan rasa memiliki sekaligus memperkuat hubungan antar-karyawan. Namun demikian, sejumlah informan mengakui bahwa keterlibatan emosional masih bersifat sporadis, belum menjadi budaya yang melekat.

Tema: Penilaian dan Imbalan

Dalam dimensi penilaian dan imbalan, 15 informan menyatakan bahwa indikator hijau mulai masuk ke dalam **Key Performance Indicator (KPI)**. Indikator tersebut biasanya terkait dengan efisiensi penggunaan listrik, pengurangan limbah, atau pencapaian target penghematan energi. Akan tetapi, pemberian **reward lingkungan** dinilai masih terbatas. Hanya 6 informan yang menyebutkan bahwa perusahaan mereka memberikan bentuk insentif, baik berupa bonus, sertifikat, maupun penghargaan simbolis. Salah seorang informan menegaskan:

“Peneliti sudah punya KPI efisiensi listrik, tetapi untuk reward biasanya hanya ucapan terima kasih atau apresiasi kecil, belum ada sistem yang baku.”

Hal ini menunjukkan bahwa meskipun mekanisme penilaian sudah mulai diarahkan pada keberlanjutan, sistem penghargaan masih memerlukan penguatan agar benar-benar mendorong perilaku pro-lingkungan.

Tema: Nilai dan Budaya Organisasi

Aspek nilai dan budaya organisasi menjadi salah satu sorotan penting dalam wawancara. Sebanyak 17 informan menekankan bahwa **etika dan kepemimpinan** pimpinan perusahaan berperan besar dalam menginternalisasi nilai keberlanjutan. Banyak pimpinan dianggap telah memberi teladan melalui sikap terbuka, transparan, serta peduli terhadap penggunaan sumber daya yang efisien. Namun, 8 informan menilai bahwa konsistensi penerapan nilai tersebut masih lemah, karena praktik di lapangan terkadang berbeda dengan pernyataan formal manajemen.

Terkait **transparansi promosi**, 14 informan menyebut bahwa perusahaan mulai lebih terbuka dalam memberikan kesempatan karier. Mekanisme promosi cenderung berbasis kinerja, meskipun beberapa kasus masih diwarnai praktik kedekatan personal. Seorang karyawan bagian administrasi menuturkan:

“Promosi sekarang lebih jelas kriterianya, tetapi masih ada kasus di mana kedekatan dengan atasan berpengaruh. Ini membuat sebagian karyawan ragu dengan objektivitas sistem.”

Tema: Dampak Organisasi

Tema terakhir yang diidentifikasi adalah dampak organisasi. Sebanyak 15 informan mengakui bahwa penerapan praktik MSDM berbasis nilai memberikan dampak nyata berupa **efisiensi biaya**. Misalnya, program penghematan energi dan air berhasil menekan biaya operasional secara signifikan. Seorang manajer operasional menyampaikan:

“Sejak program hemat energi berjalan, tagihan listrik perusahaan turun cukup banyak. Walaupun ada investasi awal, hasil akhirnya justru lebih efisien.”

Selain itu, 12 informan menilai bahwa program berbasis nilai berkontribusi terhadap **peningkatan produktivitas**, baik secara langsung maupun tidak langsung. Peningkatan tersebut muncul karena karyawan merasa lebih dihargai dan termotivasi untuk bekerja lebih baik. Namun, beberapa informan tetap menekankan bahwa dampak produktivitas sulit diukur secara kuantitatif dan masih membutuhkan instrumen evaluasi yang lebih tepat.

Secara umum, wawancara dengan 25 informan memperlihatkan bahwa implementasi MSDMH-NP di perusahaan manufaktur Kabupaten Lebak telah berjalan, meski dalam taraf yang bervariasi. Aspek rekrutmen,

pelatihan, penilaian, budaya organisasi, hingga dampak perusahaan menunjukkan kecenderungan positif, namun masih menghadapi kendala berupa keterbatasan sumber daya, konsistensi manajemen, serta minimnya sistem insentif yang berkelanjutan.

4.2 Pembahasan

Penelitian ini berteori tentang mekanisme mediasi serial yang melaluinya MSDMH-NP mempengaruhi kesejahteraan karyawan dan kinerja karyawan. Hasil empiris peneliti mendukung model yang dihipotesiskan. Pertama, peneliti menemukan pengaruh positif MSDMH-NP terhadap kesejahteraan karyawan (Hipotesis 1), dan kemampuan, motivasi, dan kumpulan peluang secara terpisah juga berpengaruh positif terhadap kesejahteraan karyawan. Kedua, kesejahteraan berhubungan positif dengan keterlibatan kerja (Hipotesis 2). Ketiga, hasil penelitian menunjukkan bahwa kesejahteraan karyawan memediasi secara penuh hubungan antara MSDMH-NP dan keterikatan kerja (Hipotesis 3). Konsisten dengan Hipotesis 4, peneliti menemukan hubungan positif antara keterlibatan kerja dan kinerja karyawan, dan bahwa keterlibatan kerja sepenuhnya memediasi hubungan antara kesejahteraan karyawan dan kinerja karyawan (Hipotesis 5). Secara kolektif, temuan ini mengkonfirmasi potensi efek mediasi serial dari kesejahteraan karyawan dan keterlibatan kerja pada hubungan antara MSDMH-NP dan kinerja karyawan (Hipotesis 6). Penelitian peneliti memberikan kontribusi teoritis terhadap MSDMH dan psikologi positif, serta implikasi praktis bagi para manajer dan organisasi.

Sebaliknya, hasil kuantitatif mendukung hipotesis peneliti tentang peran mediasi kesejahteraan karyawan dan keterlibatan karyawan dalam hubungan antara MSDMH-NP dengan kinerja karyawan. Kebijakan perusahaan manufaktur untuk memotivasi karyawan melalui kesejahteraan karyawan atau untuk menciptakan peluang bagi karyawan untuk terlibat dalam proyek-proyek hijau tidak secara signifikan mendorong karyawan untuk bersedia terlibat dalam pekerja menerapkan pengetahuan dan keterampilan yang telah dilatih ke dalam tuntutan lingkungan di perusahaan manufaktur, yang menghasilkan tidak ada perubahan yang lebih besar

dalam hubungan MSDMH-NP dengan kinerja karyawan. Sejalan dengan itu, hasil kualitatif mengakui pengaruh mediasi dari kesejahteraan karyawan (Tema: Penilaian dan Imbalan) dan keterlibatan karyawan (Tema: Pelatihan dan Keterlibatan). Faktanya, selain penilaian dan imbalan, Perusahaan manufaktur menyoroti praktik memotivasi karyawan dengan menetapkan tujuan dan tanggung jawab lingkungan bagi mereka, dan memonitor serta menilai kinerja dan aktivitas lingkungan mereka. Dengan demikian, ketika program pelatihan semacam itu diterapkan dengan baik dan penilaian masalah lingkungan dilakukan secara efektif, hal ini akan meningkatkan perilaku ramah lingkungan karyawan di perusahaan manufaktur. Sementara itu, Perusahaan manufaktur telah memberikan perhatian untuk menciptakan peluang ramah lingkungan bagi karyawan (misalnya, konsultasi mengenai saran untuk menghemat energi dan air, kotak saran, dan kelompok ramah lingkungan), yang membantu mereka untuk secara aktif dan bijaksana memanfaatkan pengetahuan dan keterampilan ramah lingkungan yang diperoleh melalui pelatihan dan, pada gilirannya, membuktikan kemauan ramah lingkungan mereka di perusahaan manufaktur.

4.3 Implikasi Penelitian

4.3.1 Implikasi Teoritis

Penelitian ini memberikan beberapa kontribusi teoritis terhadap literatur yang ada. Pertama, penelitian ini memberikan pendekatan teoritis baru untuk memahami dampak MSDMH terhadap hasil manusia dan sosial (Pham dkk., 2023). Literatur HRM saat ini meneliti hubungan MSDM-hasil hampir secara eksklusif dari perspektif MSDMH, dengan fokus pada efek praktik-praktik MSDM pada berbagai aspek kinerja organisasi, termasuk hasil ekonomi, produktivitas, dan kualitas layanan {Formatting Citation}. Kebijakan dan praktik-praktik MSDM yang dianjurkan oleh MSDMH (misalnya, sistem kerja berkinerja tinggi dan keterlibatan tinggi) secara eksplisit bertujuan untuk mencapai tujuan organisasi dan meningkatkan kinerja organisasi, terutama kinerja keuangan (Pham dkk., 2023). Meskipun beberapa kerangka kerja MSDMH mengakui pengaruh kebijakan dan praktik MSDMH terhadap karyawan, nilai dari hasil yang berhubungan

dengan karyawan ini tercermin dalam kontribusi mereka terhadap organisasi daripada yang diperoleh karyawan itu sendiri. Meskipun literatur MSDM telah mulai mempelajari sikap dan perilaku karyawan, para ahli MSDM sering kali memandang hasil karyawan terutama sebagai sarana untuk kinerja organisasi yang lebih baik, dengan sedikit perhatian pada kesejahteraan karyawan atau keuntungan bersama. Dengan demikian, pendekatan MSDMH dapat menimbulkan masalah etis karena fokus pada hasil ekonomi dengan mengorbankan kesejahteraan karyawan (Guest, 2011).

Berbeda dengan MSDM MSDMH telah muncul sebagai pendekatan yang lebih baru yang mengakui bahwa organisasi memiliki tanggung jawab tidak hanya kepada pemegang saham tetapi juga kepada pemangku kepentingan yang berbeda (Martínez-falcó dkk., 2024). Namun, terlepas dari meningkatnya minat akademis dan manfaat yang disarankan dari MSDMH, masih sedikit yang diketahui tentang apakah dan bagaimana MSDMH akan menghasilkan hasil yang lebih baik dan lebih berkelanjutan, seperti peningkatan kesejahteraan karyawan dan peningkatan kinerja karyawan (Afum dkk., 2020). Untuk mengatasi kesenjangan dalam literatur ini, penelitian kami menanggapi seruan baru-baru ini oleh (Guest, 2011) untuk pendekatan teoritis baru untuk MSDM yang meningkatkan kesejahteraan karyawan, dan menawarkan alternatif untuk pendekatan MSDMH untuk mempromosikan kinerja karyawan yang tinggi.

Dalam penelitian ini, kami menggunakan model JD-R untuk menyatakan bahwa pendekatan MSDMH pada dasarnya berbeda dengan pendekatan MSDMH, yang dapat menciptakan tuntutan kerja yang sangat terkait dengan stres (Conway dkk., 2015). Hasil penelitian kami menunjukkan bahwa MSDMH-NP menyediakan sumber daya pekerjaan yang berharga yang dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan dan menawarkan peluang untuk mencapai kinerja yang tinggi. Studi kami memperluas pengetahuan tentang mengapa MSDM dapat meningkatkan kesejahteraan dan kinerja karyawan dengan menyoroti kesejahteraan

karyawan sebagai mekanisme yang mendasari pengaruh MSDMH-NP terhadap karyawan.

Kedua, penelitian ini membawa perspektif MSDM dan perilaku organisasi untuk mengidentifikasi bagaimana intervensi MSDM dapat mengarah pada kondisi psikologis yang positif dan meningkatkan keterlibatan karyawan. Meskipun penelitian sebelumnya telah menunjukkan bahwa faktor kontekstual di tempat kerja memainkan peran penting dalam kapasitas kesejahteraan seseorang (Dumont dkk., 2016; Martínez-falcó dkk., 2024), masih terdapat kekurangan pengetahuan tentang bagaimana kesejahteraan sebagai sumber daya pribadi dapat dikembangkan di tempat kerja. Ada penelitian terbatas mengenai apakah MSDMH-NP, pengaruh kontekstual yang penting, meningkatkan kesejahteraan karyawan, yang memiliki implikasi penting dan positif untuk keterlibatan kerja dan kinerja karyawan. Meskipun ada perhatian yang semakin besar terhadap kesejahteraan sebagai sebuah variabel modal psikologis yang positif, konsep ini belum teruji secara memadai secara empiris dalam lingkungan organisasi, terutama dalam kaitannya dengan MSDMH-NP. Dengan demikian, penelitian kami mengisi kesenjangan penelitian penting dalam literatur psikologi positif dengan memeriksa kesejahteraan karyawan dalam konteks organisasi dan mengidentifikasi peran MSDMH-NP sebagai keseluruhan sistem dalam mengembangkan kesejahteraan.

Ketiga, temuan bahwa kesejahteraan karyawan bertindak sebagai mediator hubungan antara MSDMH-NP dan hasil individu berkontribusi pada literatur MSDM (Van Buren, 2022). Meskipun telah mengumpulkan bukti yang mendukung hubungan antara praktik-praktik MSDM dan hasil kerja karyawan, terdapat kurangnya pemahaman yang jelas tentang mediator utama yang menghubungkan MSDM dengan hasil kerja karyawan. Oleh karena itu, kami berkontribusi pada aliran penelitian ini dengan memeriksa mekanisme bertingkat yang melaluinya MSDMH-NP memengaruhi hasil kerja karyawan (Peccei dan Voorde, 2019). Dengan menggunakan model JD-R, kami secara teoritis menggambarkan

bagaimana MSDMH-NP berhubungan dengan keterlibatan kerja dan kinerja karyawan. Hasil penelitian kami menunjukkan bahwa MSDMH-NP berkontribusi pada keterlibatan kerja sebagai faktor kesejahteraan karyawan yang penting dengan meningkatkan modal psikologis positif karyawan berupa kesejahteraan di tingkat individu.

Keempat, hasil penelitian kami mengkonfirmasi keunggulan MSDMH-NP dalam manajemen tempat kerja dalam konteks Indonesia, yang telah tertinggal dalam hal norma-norma sosial yang berlaku terhadap penerapan praktik-praktik manajemen MSDM yang progresif. Dengan mengungkapkan bagaimana MSDMH-CGV dapat memberikan kontribusi terhadap kinerja karyawan melalui mekanisme peningkatan sumber daya pribadi karyawan yang tangguh dan keterlibatan kerja yang baik dalam konteks Indonesia di mana kerja keras, lembur, kompetisi, dan disiplin terus menjadi norma-norma di tempat kerja yang dominan, kami lebih yakin bahwa hasil penelitian kami mengenai pengaruh MSDMH-CGV akan sama atau lebih efektif dalam konteks lain.

temuan kami mendorong penelitian tentang MSDMH dengan mengonseptualisasikan MSDMH sebagai pendekatan nilai bersama, yang mendukung perusahaan untuk mengatasi tantangan keberlanjutan besar yang diartikulasikan oleh SDG. Dalam praktiknya, telah ada gerakan positif menuju model bisnis nilai bersama dalam beberapa tahun terakhir; namun, penelitian MSDM ilmiah belum secara empiris membahas peran MSDMH-NP atau menyelidiki implikasi dari praktik semacam itu bagi perusahaan. Dengan berteori dan menguji secara empiris bagaimana MSDMH-NP mengarah pada hasil yang diinginkan oleh karyawan, penelitian kami secara signifikan berkontribusi pada pengetahuan yang ada dalam literatur MSDMH dan menanggapi seruan Dumont dkk. (2016) baru-baru ini untuk penelitian MSDM yang lebih kontekstual dan berorientasi pada praktik.

4.3.2 Implikasi Praktis

Hasil penelitian ini memiliki beberapa implikasi praktis. Pertama, temuan-temuan ini mendukung perlunya mengadopsi pendekatan MSDMH

dalam mengelola sumber daya manusia. Hasil penelitian kami menunjukkan bahwa karyawan akan mengembangkan lebih banyak sumber daya perorangan ketika organisasi berinvestasi dan menunjukkan kepedulian mereka terhadap karyawan dengan menerapkan MSDMH-NP, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kemungkinan memperoleh keterlibatan kerja dan kinerja yang diinginkan. Kedua, dengan menelisik proses bagaimana kesejahteraan karyawan dapat meningkatkan kesejahteraan dan kinerja karyawan, penelitian kami menunjukkan pentingnya membina keterlibatan kerja, yang dapat dicapai dengan menawarkan intervensi yang bertujuan untuk meningkatkan sumber daya di tempat kerja dan sumber daya pribadi. Temuan kami menggambarkan bahwa mendapatkan karyawan yang terlibat dan sejahtera sangat penting bagi keberhasilan organisasi. Melalui mekanisme kesejahteraan dan keterlibatan kerja, MSDMH-NP mempengaruhi kinerja karyawan.

Ketiga, penelitian ini menekankan pentingnya bagi organisasi untuk secara aktif mengembangkan dan mendukung kesejahteraan karyawan sebagai fondasi keberhasilan jangka panjang. Dalam kondisi lingkungan kerja yang penuh tekanan—seperti meningkatnya beban kerja, tanggung jawab yang kompleks, tekanan waktu, dan ambiguitas peran—kesehatan psikologis dan kesejahteraan karyawan sering kali terancam, yang pada akhirnya dapat mengurangi kapasitas mereka untuk mencapai kinerja optimal (Dumont dkk., 2016; Bakker dan Demerouti, 2007). Temuan kami menunjukkan bahwa praktik MSDMH-NP menyediakan sumber daya pekerjaan yang tidak hanya melindungi karyawan dari risiko penurunan kesejahteraan, tetapi juga memiliki potensi motivasional untuk memperkuat keterlibatan kerja. Dengan demikian, MSDMH-NP berperan ganda: menjaga kesehatan dan kesejahteraan karyawan sekaligus mendorong mereka mencapai kinerja yang tinggi.

Keempat, hasil penelitian kami menunjukkan bahwa perusahaan manufaktur harus menyediakan lebih banyak sumber daya bagi karyawan melalui MSDMH-NP, seperti pelatihan dan pengembangan yang

berkelanjutan, mekanisme penyampaian pendapat, mekanisme karier yang adil, dan kebijakan keseimbangan kehidupan kerja, yang akan berperan positif dalam meningkatkan kesejahteraan karyawan dan menawarkan peluang untuk meningkatkan kinerja karyawan. Bagi perusahaan yang para eksekutifnya masih ragu-ragu tentang nilai-nilai praktis dari MSDMH-NP, kami telah menunjukkan keefektifan praktik-praktik tersebut dalam meningkatkan produktivitas di tempat kerja, bahkan di bawah kondisi norma-norma sosial yang berlaku dan budaya tempat kerja yang tampaknya bertentangan dengan praktik-praktik MSDM yang progresif. Hasil penelitian kami seharusnya dapat memberikan kepercayaan diri yang lebih besar bagi perusahaan untuk mengadopsi praktik-praktik “Nilai Perusahaan” yang tidak secara langsung berkaitan dengan tujuan bisnis mereka. Studi kami membantu para eksekutif perusahaan untuk lebih menghargai bahwa praktik-praktik seperti itu tidak hanya tidak merugikan perusahaan mereka, tetapi juga memiliki potensi untuk meningkatkan kinerja karyawan dan membantu perusahaan meningkatkan daya saing.

4.4 Keterbatasan Penelitian

Penelitian kami memiliki beberapa keterbatasan yang memberikan peluang untuk penelitian di masa depan. Pertama, penelitian kami dilakukan dalam satu konteks institusional, yang mungkin mempengaruhi generalisasi temuan kami ke konteks nasional lainnya. Meskipun kami berpendapat bahwa konteks Indonesia memberikan pengujian “konservatif” untuk model kami, penelitian di masa depan dengan menggunakan sampel yang beragam secara institusional dan budaya akan menambah nilai dengan mengeksplorasi pengaruh konteks nasional terhadap adopsi organisasi terhadap praktik-praktik MSDMH (Pham dkk., 2023). Arah lain yang menjanjikan untuk penelitian di masa depan adalah untuk memeriksa kondisi batas tingkat organisasi (misalnya, kedalaman tanggung jawab sosial perusahaan dan kepemimpinan) untuk hubungan yang dihipotesiskan untuk mengembangkan pemahaman yang lebih lengkap

tentang bagaimana praktik-praktik MSDM mempengaruhi kesejahteraan dan kinerja karyawan.

Selanjutnya, kami mempertimbangkan kesejahteraan karyawan dan keterlibatan kerja sebagai mediator dalam model penelitian. Namun, variabel lain mungkin bermanfaat untuk menjelaskan proses di mana praktik-praktik HRM mempengaruhi hasil kerja karyawan. Penelitian di masa depan dapat memeriksa mekanisme alternatif antara MSDMH-NP dan hasil kerja karyawan, seperti peran komitmen organisasi dan pemberdayaan psikologis sebagai mediator, dan jenis kesejahteraan subyektif karyawan lainnya (misalnya, kepuasan kerja dan kebahagiaan di tempat kerja), kesejahteraan yang tidak terkait dengan pekerjaan, keseimbangan kerja-keluarga, dan niat untuk keluar sebagai hasil.

BAB V

SIMPULAN DAN REKOMENDASI

5.1 Simpulan

Dengan menggunakan model JD-R dan perspektif psikologi positif, penelitian ini mengusulkan mekanisme mediasi serial yang melaluinya MSDMH-NP berkontribusi pada kesejahteraan karyawan dan kinerja karyawan. Kami melakukan studi untuk menguji model kami dalam konteks Indonesia. Temuan menunjukkan bahwa MSDMH-NP mengarah pada peningkatan kesejahteraan karyawan, yang secara positif berhubungan dengan tingkat keterlibatan kerja yang tinggi di antara karyawan.

Kesejahteraan karyawan juga memiliki pengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui keterlibatan kerja. Studi ini memajukan pengetahuan kita mengenai rantai hasil MSDMH dan menyoroti peran penting MSDMH-NP dalam mencapai tujuan manusia dan sosial dari sebuah bisnis dan pada akhirnya menciptakan organisasi yang berkelanjutan. Penelitian kami juga menunjukkan bagaimana penelitian di masa depan dapat memajukan bidang MSDMH dengan mengadopsi berbagai pendekatan teoritis yang lebih luas.

5.2 Rekomendasi

Rekomendasi Strategis untuk Pimpinan Perusahaan Manufaktur di Kabupaten Lebak.

5.2.1 Adopsi MSDMH-NP sebagai Investasi Produktivitas

Pendekatan Manajemen Sumber Daya Manusia Hijau berbasis Nilai Perusahaan (MSDMH-NP) terbukti meningkatkan keterlibatan dan kinerja karyawan melalui peningkatan kesejahteraan psikologis. Kami merekomendasikan perusahaan untuk mengimplementasikan praktik seperti pelatihan berkelanjutan, sistem karier yang adil, ruang partisipasi karyawan, dan kebijakan *work-life balance*. Praktik ini tidak hanya memperkuat loyalitas dan motivasi tenaga kerja, tetapi juga berdampak langsung pada produktivitas dan efisiensi operasional.

5.2.2 Perkuat Budaya Organisasi yang Peduli Kesejahteraan

Dalam kondisi kerja yang penuh tekanan, dukungan terhadap kesejahteraan karyawan menjadi kunci keberhasilan jangka panjang. MSDMH-NP berfungsi ganda: melindungi kesehatan mental karyawan dan sekaligus memotivasi mereka untuk mencapai kinerja tinggi. Hasil penelitian kami menunjukkan bahwa perusahaan yang menerapkan prinsip ini memiliki keunggulan dalam mempertahankan karyawan unggul dan meningkatkan daya saing. Kami mendorong manajemen untuk menjadikan kesejahteraan karyawan sebagai bagian dari strategi bisnis, bukan sekadar inisiatif tambahan.

DAFTAR PUSTAKA

- Al Halbusi, H., Williams, K. A., Ramayah, T., Aldieri, L., & Vinci, C. P. (2021). Linking ethical leadership and ethical climate to employees' ethical behavior: the moderating role of person–organization fit. *Personnel Review*, 50(1), 159–185. <https://doi.org/10.1108/PR-09-2019-0522>
- Ali Ababneh, O. M., Awwad, A. S., & Abu-Haija, A. (2021). The association between green human resources practices and employee engagement with environmental initiatives in hotels: The moderation effect of perceived transformational leadership. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 20(3), 390–416. <https://doi.org/10.1080/15332845.2021.1923918>
- Aust, I., Matthews, B., & Muller-camen, M. (2020). Human Resource Management Review Common Good HRM : A paradigm shift in Sustainable HRM ? *Human Resource Management Review*, 30(3), 100705. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100705>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job Demands – Resources Theory : Taking Stock and Looking Forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285.
- Bhoir, M., & Sinha, V. (2024). Employee well-being human resource practices: a systematic literature review and directions for future research. *Future Business Journal*, 10(1), 1–18. <https://doi.org/10.1186/s43093-024-00382-w>
- Bisht, N. S., & Mahajan, A. (2021). Shared stressors and core self-evaluations : A trait activation perspective on employee performance. *Journal of Business Research*, 131, 103–111. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.03.053>
- Bush, J. T. (2020). Win-Win-Lose? Sustainable HRM and the promotion of unsustainable employee outcomes. *Human Resource Management Review*, 30(3), 100676. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.11.004>
- Carmen, E., Fazey, I., Ross, H., Bedinger, M., Smith, F. M., Prager, K., McClymont, K., & Morrison, D. (2022). Building community resilience in a context of climate change: The role of social capital. *Ambio*, 51(6), 1371–1387. <https://doi.org/10.1007/s13280-021-01678-9>
- Chen, H., Kewou, N. Y. N., Atingabili, S., Sogbo, A. D. Z., & Tcheudjeu, A. T. (2024). The impact of psychological capital on nurses' job performance: a chain mediation analysis of problem-focused coping and job engagement. *BMC Nursing*, 23(149), 1–19. <https://doi.org/10.1186/s12912-024-01802-6>
- Cooper, B., Wang, J., Bartram, T., & Cooke, F. L. (2019). Well-being-oriented human resource management practices and employee performance in the

- Chinese banking sector: The role of social climate and resilience. *Human Resource Management*, 58(1), 85–97. <https://doi.org/10.1002/hrm.21934>
- Dumont, J., Shen, J., & Deng, X. (2016). Effects of Green HRM Practices on Employee Workplace Green Behavior: The Role of Psychological Green Climate and Employee Green Values. *Human Resource Management*, 56(4), 613–627. <https://doi.org/10.1002/hrm>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Unobservable Variables and Measurement Error : Algebra and Statistics. *Journal of Marketing Research*, 18(3), 382–388.
- Gardas, B. B., Mangla, S. K., Raut, R. D., Narkhede, B., & Luthra, S. (2019). Green talent management to unlock sustainability in the oil and gas sector. *Journal of Cleaner Production Journal*, 229, 850–862.
- Guest, D. E. (2011). Human resource management and performance: still searching for some answers. *Human Resource Management Journal*, 21(1), 3–13. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2010.00164.x>
- Gutierrez-Gutierrez, L., Barrales-Molina, V. (2018). The role of human resource-related quality management practices in new product development. *International Journal of Operations & Production Management*, 38(1), 43–66.
- Gyensare, M. A., Adomako, S., & Amankwah-Amoah, J. (2024). Green HRM practices, employee well-being, and sustainable work behavior: Examining the moderating role of resource commitment. *Business Strategy and the Environment*, 33(4), 3129–3141. <https://doi.org/10.1002/bse.3642>
- Hair, F. H., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., Black, W. C., & Anderson, R. E. (2018). *Multivariate Data Analysis* (7th Editio). Hampshire, UK Cengage Learning. <https://doi.org/10.1002/9781119409137.ch4>
- Kowalski, T. H. P., & Loretto, W. (2017). Well-being and HRM in the changing workplace. *International Journal of Human Resource Management*, 28(16), 2229–2255. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1345205>
- Latorre, F., Guest, D., Ramos, J., & Gracia, F. J. (2016). High commitment HR practices, the employment relationship and job performance: A test of a mediation model. *European Management Journal*, 34(4), 328–337. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2016.05.005>
- Lebak, S. T. (2024). *Data Perusahaan manufaktur*. Website. <https://kitasiapcsr.lebakkab.go.id/datacorporate>
- Luu, T. T. (2019). Green human resource practices and organizational citizenship behavior for the environment : the roles of collective green crafting and environmentally specific servant leadership. *Journal of Sustainable Tourism*, 27(8), 1167–1196. <https://doi.org/10.1080/09669582.2019.1601731>
- Malik, P., & Garg, P. (2020). Learning organization and work engagement: The mediating role of employee resilience. *The International Journal of Human*

- Resource Management*, 31(8), 1071-1094.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1396549>
- Martínez-falcó, J., Sánchez-garcía, E., Marco-lajara, B., & Millán-tudela, L. A. (2024). Enhancing employee wellbeing and happiness management in the wine industry: unveiling the role of green human resource management. *BMC Psychology*, 12(203), 1–17.
- Mazzetti, G., Robledo, E., Vignoli, M., Topa, G., Guglielmi, D., & Schaufeli, W. B. (2025). Work Engagement: A meta-Analysis Using the Job Demands-Resources Model. *Psychological Reports*, 126(3), 1–60.
- Naqshbandi, M. M., Kabir, I., Ishak, N. A., & Islam, M. Z. (2024). The future of work: work engagement and job performance in the hybrid workplace. *Learning Organization*, 31(1), 5–26. <https://doi.org/10.1108/TLO-08-2022-0097>
- Noor, J. (2017). *Metodologi Penelitian*. Jakarta: Kencana.
- Noor, J., Baenuri, E., Soleh, & Sutisna, A. J. (2020). Praktik Rekrutmen Dan Seleksi: Studi Kasus Mitra Sensus Badan Pusat Statistik. *Jurnal Management*, 17(2), 115–129.
- Noor, J., & Saputra, D. P. (2022). Influence of Empowering Leadership to Employee Performance of Bank in Indonesia: Mediating Role of Trust in Manager. *Matrik : Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis Dan Kewirausahaan*, 16(1), 127–140. <https://doi.org/10.24843/matrik:jmbk.2022.v16.i01.p10>
- Noor, J., Soleh, & Faittaahumi, M. (2023). Human Resource Management Practices on Employee Commitment : Indonesia Islamic Banking. *Al-Iqtishad: Jurnal Ilmu Ekonomi Syariah*, 15(1), 23–40.
- Noor, J., Tunnufus, Z., Handrian, V. Y., & Yumhi. (2023). Green human resources management practices, leadership style and employee engagement: green banking context. *Heliyon*, September.
- Peccei, R., & Voorde, K. Van De. (2019). The Application of the Multilevel Paradigm in Human Resource Management – Outcomes Research : Taking Stock and Going Forward. *Journal of Management*, 30(10), 1–33. <https://doi.org/10.1177/0149206316673720>
- Peng, J. C., & Chen, S. W. (2023). Learning climate and innovative creative performance: Exploring the multi-level mediating mechanism of team psychological capital and work engagement. *Current Psychology*, 42(15), 13114–13132. <https://doi.org/10.1007/s12144-021-02617-3>
- Qiu, L., Jie, X., Wang, Y., & Zhao, M. (2020). Green product innovation , green dynamic capability , and competitive advantage : Evidence from Chinese manufacturing enterprises. *Corporate Social Resonsibility and Environmental Management*, 27(1), 146–165. <https://doi.org/10.1002/csr.1780>
- Schaufeli, W. B. (2018). Work engagement in Europe: Relations with national

- economy, governance and culture. *Organizational Dynamics*, 47(2), 99–106. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2018.01.003>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(10), 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Sedita, S. R. (2024). Responsible innovation for addressing grand societal challenges: the role of social innovation, exaptation, and retrovation. *European Planning Studies*, 32(9), 1885–1907. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/09654313.2024.2351167>
- Shin, Y., Hur, W. M., & Choi, W. H. (2020). Coworker support as a double-edged sword: a moderated mediation model of job crafting, work engagement, and job performance. *International Journal of Human Resource Management*, 31(11), 1417–1438. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1407352>
- Sivapragasam, P., & Raya, R. P. (2018). HRM and Employee Engagement Link: Mediating Role of Employee Well-being. *Global Business Review*, 19(1), 147–161. <https://doi.org/10.1177/0972150917713369>
- Sutisna, A. J., & Noor, J. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Pelayanan dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Kerja. *Jurnal Aplikasi Bisnis Dan Manajemen*, 8(1), 283–292. <https://doi.org/10.17358/jabm.8.1.283>
- tlogopayung. (2024). *Asta Cita Pemerintahan Prabowo Gibran*. Asta Cita Pemerintahan Prabowo Gibran. <https://shorturl.at/2Gzo0>
- Van Buren, H. J. (2022). The value of including employees: a pluralist perspective on sustainable HRM. *Employee Relations*, 44(3), 686–701. <https://doi.org/10.1108/ER-01-2019-0041>
- Witt, M. A., & Stahl, G. K. (2016). Foundations of Responsible Leadership: Asian Versus Western Executive Responsibility Orientations Toward Key Stakeholders. *Journal of Business Ethics*, 136(3), 623–638. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2534-8>
- Xanthopoulou, D., Baker, A. B., Heuven, E., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2008). Working in the Sky: A Diary Study on Work Engagement Among Flight Attendants. *Journal of Occupational Health Psychology*, 13(4), 345–356. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.13.4.345>
- Yadav, A., & Dhar, R. L. (2024). Effect of Job Crafting on Hotel Frontline Employees' Work Role Performance: The Role of Work Engagement and Leader-Member Exchange. *International Journal of Hospitality and Tourism Administration*, 25(2), 359–381. <https://doi.org/10.1080/15256480.2022.2114972>
- Yang, F., Fei, Y., Guo, L., Bai, X., & Li, X. (2025). Job crafting intervention for job burnout and work engagement among young construction project

- management practitioners in China. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 32(1), 536–555.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1108/ECAM-10-2022-0935>
- Yang, F., Huang, X., Tang, D., Yang, J., & Wu, L. (2021). How guanxi HRM practice relates to emotional exhaustion and job performance: the moderating role of individual pay for performance. *International Journal of Human Resource Management*, 32(11), 2493–2518.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1588347>
- Yin, R. K. (2014). *Case Study Research: Design and Methods* (5th ed). SAGE Publications,.

LAMPIRAN

Lampiran 1

LAMPIRAN KUESIONER DAN WAWANCARA

Lampiran 1: Format Kuesioner MSDMH-NP (Survei Kuantitatif)

Petunjuk Pengisian:

Bacalah setiap pernyataan berikut dan beri tanda silang (X) pada kolom yang sesuai dengan pendapat Anda. Skala yang digunakan adalah:

1 = Sangat Tidak Setuju | 2 = Tidak Setuju | 3 = Netral | 4 = Setuju | 5 = Sangat Setuju

Bagian A: Persepsi terhadap Praktik MSDM Berbasis Nilai

No	Pernyataan	1	2	3	4	5
A1	Saya merasa diperlakukan dengan adil dan bermartabat oleh perusahaan.					
A2	Nilai solidaritas diterapkan dalam kerja tim di tempat saya bekerja.					
A3	Perusahaan mendorong tanggung jawab sosial dalam aktivitas kerja sehari-hari.					

Bagian B: Keterlibatan Kerja

No	Pernyataan	1	2	3	4	5
B1	Saya merasa antusias saat menjalankan tugas di tempat kerja.					
B2	Saya merasa pekerjaan saya memiliki makna.					
B3	Saya merasa bangga menjadi bagian dari organisasi ini.					

Bagian C: Ketahanan Kerja

No	Pernyataan	1	2	3	4	5
C1	Saya mampu menghadapi tekanan kerja secara positif.					
C2	Saya cepat pulih setelah menghadapi masalah di tempat kerja.					
C3	Saya memiliki dukungan yang cukup dari rekan kerja saat mengalami kesulitan.					

Bagian D: Kinerja Individu

No	Pernyataan	1	2	3	4	5
D1	Saya menyelesaikan pekerjaan sesuai target.					
D2	Saya berkontribusi secara aktif dalam pencapaian tujuan					

	tim.					
D3	Saya bekerja secara efisien dan bertanggung jawab.					

Lampiran 2: Template Wawancara Semi-Terstruktur (Kualitatif)

Identitas Responden:

Nama:

Jabatan:

Departemen:

Lama Bekerja:

Petunjuk:

Wawancara ini bersifat eksploratif. Pewawancara diperbolehkan mengeksplorasi lebih dalam jawaban narasumber untuk menggali makna, pengalaman, dan persepsi terkait implementasi nilai dalam manajemen SDM.

Pertanyaan Inti:

1. Apa pandangan Anda tentang nilai-nilai seperti martabat, solidaritas, dan tanggung jawab sosial dalam praktik manajemen SDM?
2. Bagaimana Anda melihat perusahaan Anda saat ini dalam menginternalisasi nilai-nilai tersebut?
3. Apakah nilai-nilai tersebut sudah menjadi bagian dari budaya kerja dan pengambilan keputusan?
4. Apa tantangan utama yang Anda hadapi dalam menerapkan nilai-nilai keberlanjutan dalam praktik kerja sehari-hari?
5. Bagaimana sikap pimpinan terhadap inisiatif berbasis nilai dan keberlanjutan?
6. Apa saja peluang yang Anda lihat untuk mengembangkan pendekatan MSDM berbasis nilai di organisasi Anda?
7. Bagaimana menurut Anda karyawan merespons program yang menekankan nilai-nilai sosial dan lingkungan?
8. Menurut Anda, apa dukungan yang paling dibutuhkan agar penerapan model ini bisa berhasil?

Catatan Akhir:

(Pewawancara mencatat ekspresi non-verbal, konteks percakapan, dan refleksi tambahan jika diperlukan.)

LAMPIRAN II.

Demografi Responden

4.4.1 Demografi Responden

Gender

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Wanita	105	42.0	42.0	42.0
	Pria	145	58.0	58.0	100.0
	Total	250	100.0	100.0	

Usia

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	< 25 Tahun	88	35.2	35.2	35.2
	25 - 34 Tahun	53	21.2	21.2	56.4
	35 - 44 Tahun	65	26.0	26.0	82.4
	> 44 Tahun	44	17.6	17.6	100.0
	Total	250	100.0	100.0	

Jabatan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Manajer	25	10.0	10.0	10.0
	Supervisor	27	10.8	10.8	20.8
	Karyawan	198	79.2	79.2	100.0
	Total	250	100.0	100.0	

Pengalaman

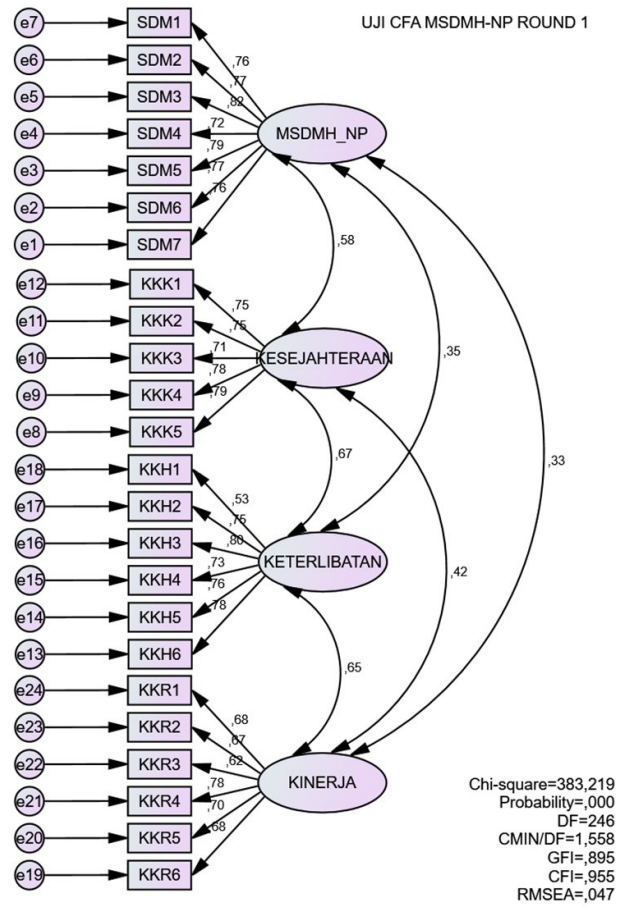
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	< 1 Tahun	1	.4	.4	.4
	1 - 4 Tahun	91	36.4	36.4	36.8
	5 - 8 Tahun	48	19.2	19.2	56.0
	> 8 Tahun	110	44.0	44.0	100.0
	Total	250	100.0	100.0	

Kepemilikan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	BUMD	10	4.0	4.0	4.0
	Swasta	210	84.0	84.0	88.0
	Asing	30	12.0	12.0	100.0
	Total	250	100.0	100.0	

Model Pengukuran

Analisis Faktor Konfirmatori Model Empirik I



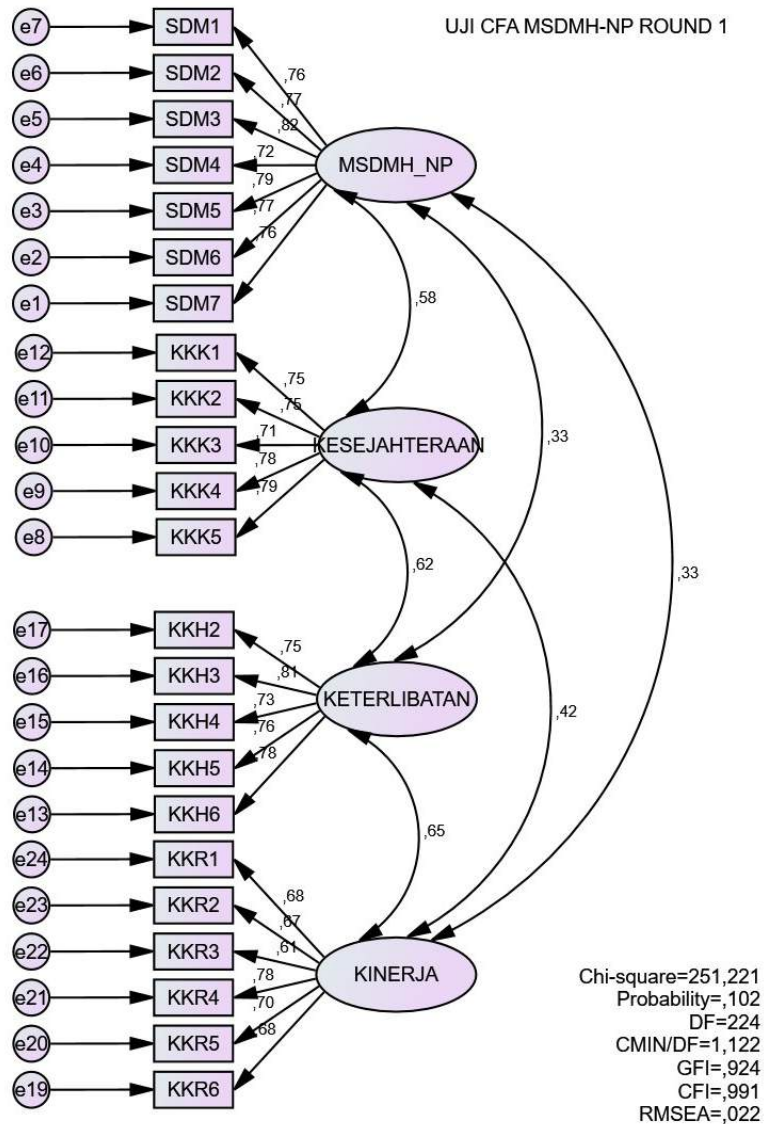
Standardized Regression Weights

	Estimate
SDM7 <--- MSDMH_NP	,764
SDM6 <--- MSDMH_NP	,774
SDM5 <--- MSDMH_NP	,788
SDM4 <--- MSDMH_NP	,716
SDM3 <--- MSDMH_NP	,820
SDM2 <--- MSDMH_NP	,773
SDM1 <--- MSDMH_NP	,757
KKK5 <--- KESEJAHTERAAN	,790
KKK4 <--- KESEJAHTERAAN	,781
KKK3 <--- KESEJAHTERAAN	,706
KKK2 <--- KESEJAHTERAAN	,746
KKK1 <--- KESEJAHTERAAN	,749
KKH6 <--- KETERLIBATAN	,779
KKH5 <--- KETERLIBATAN	,757

	Estimate
KKH4 <--- KETERLIBATAN	,725
KKH3 <--- KETERLIBATAN	,804
KKH2 <--- KETERLIBATAN	,748
KKH1 <--- KETERLIBATAN	,528
KKR6 <--- KINERJA	,684
KKR5 <--- KINERJA	,696
KKR4 <--- KINERJA	,775
KKR3 <--- KINERJA	,615
KKR2 <--- KINERJA	,670
KKR1 <--- KINERJA	,682

PKH1 dan KKK2 di gugurkan karena Muatan faktor di bawah 0,6 dan KKK2 muatan faktor di atas 1.

Analisis Faktor Konfirmatori Model Empirik II



Standardized Regression Weights

	Estimate
SDM7 <--- MSDMH_NP	,764
SDM6 <--- MSDMH_NP	,774
SDM5 <--- MSDMH_NP	,788
SDM4 <--- MSDMH_NP	,716
SDM3 <--- MSDMH_NP	,820
SDM2 <--- MSDMH_NP	,773
SDM1 <--- MSDMH_NP	,757
KKK5 <--- KESEJAHTERAAN	,790
KKK4 <--- KESEJAHTERAAN	,781

	Estimate
KKK3 <--- KESEJAHTERAAN	,706
KKK2 <--- KESEJAHTERAAN	,746
KKK1 <--- KESEJAHTERAAN	,750
KKH6 <--- KETERLIBATAN	,784
KKH5 <--- KETERLIBATAN	,764
KKH4 <--- KETERLIBATAN	,729
KKH3 <--- KETERLIBATAN	,815
KKH2 <--- KETERLIBATAN	,746
KKR6 <--- KINERJA	,682
KKR5 <--- KINERJA	,696
KKR4 <--- KINERJA	,776
KKR3 <--- KINERJA	,615
KKR2 <--- KINERJA	,669
KKR1 <--- KINERJA	,682

Model Fit

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	52	251,221	224	,102	1,122
Saturated model	276	,000	0		
Independence model	23	3129,001	253	,000	12,368

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,012	,924	,906	,750
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,120	,261	,193	,239

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,920	,909	,991	,989	,991
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	<u>,000</u>	,000

Parsimony-Adjusted Measures

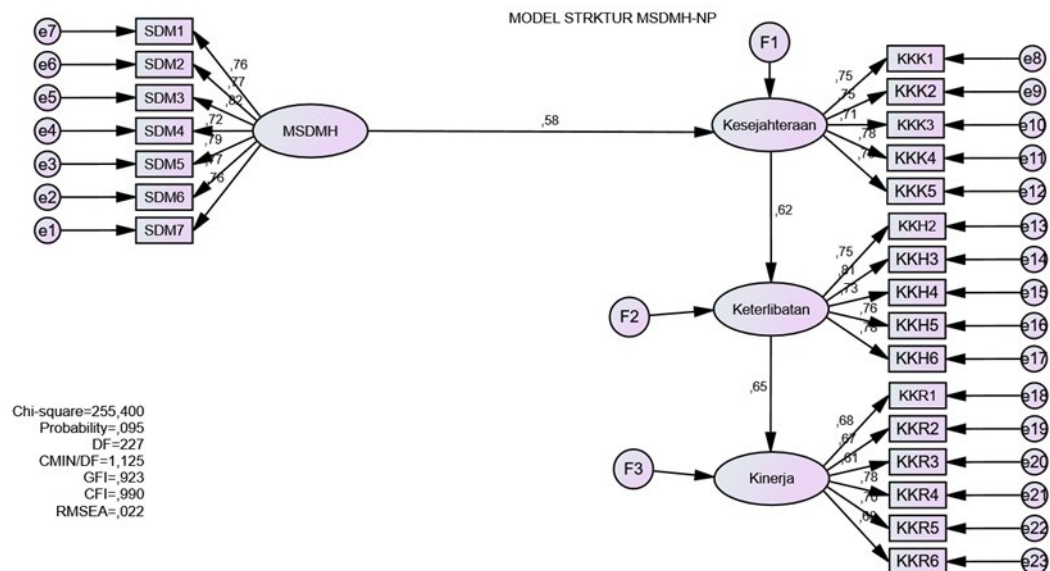
Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	,885	,814	,877

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Saturated model	,000	,000	<u>,000</u>
Independence model	1,000	,000	,000

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,022	,000	,035	1,000
Independence model	,214	,207	,220	<u>,000</u>

Model Struktur



Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Kesejahteraan <--- MSDMH	,556	,073	7,661	***	
Keterlibatan <--- Kesejahteraan	,560	,070	7,959	***	
Kinerja <--- Keterlibatan	,441	,057	7,779	***	

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

	Estimate
Kesejahteraan <--- MSDMH	,575
Keterlibatan <--- Kesejahteraan	,620
Kinerja <--- Keterlibatan	,653

Standardized Regression Weights:

			Estimate
Kesejahteraan	<---	MSDMH	,575
Keterlibatan	<---	Kesejahteraan	,620
Kinerja	<---	Keterlibatan	,653
SDM7	<---	MSDMH	,765
SDM6	<---	MSDMH	,774
SDM5	<---	MSDMH	,788
SDM4	<---	MSDMH	,718
SDM3	<---	MSDMH	,818
SDM2	<---	MSDMH	,772
SDM1	<---	MSDMH	,756
KKK1	<---	Kesejahteraan	,751
KKK2	<---	Kesejahteraan	,748
KKK3	<---	Kesejahteraan	,706
KKK4	<---	Kesejahteraan	,780
KKK5	<---	Kesejahteraan	,789
KKH2	<---	Keterlibatan	,747
KKH3	<---	Keterlibatan	,813
KKH4	<---	Keterlibatan	,729
KKH5	<---	Keterlibatan	,764
KKH6	<---	Keterlibatan	,784
KKR1	<---	Kinerja	,684
KKR2	<---	Kinerja	,668
KKR3	<---	Kinerja	,614
KKR4	<---	Kinerja	,776
KKR5	<---	Kinerja	,697
KKR6	<---	Kinerja	,653

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	49	255,400	227	,095	1,125
Saturated model	276	,000	0		
Independence model	23	3129,001	253	,000	12,368

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,013	,923	,906	,759
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,120	,261	,193	,239

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,918	,909	,990	,989	,990
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	,897	,824	,888
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1,000	,000	,000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	28,400	,000	71,781
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	2876,001	2699,349	3059,998

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	1,026	,114	,000	,288
Saturated model	,000	,000	,000	,000
Independence model	12,566	11,550	10,841	12,289

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,022	,000	,036	1,000
Independence model	,214	,207	,220	,000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	353,400	363,853	525,952	574,952
Saturated model	552,000	610,880	1523,923	1799,923
Independence model	3175,001	3179,908	3255,995	3278,995

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	1,419	1,305	1,593	1,461
Saturated model	2,217	2,217	2,217	2,453
Independence model	12,751	12,042	13,490	12,771

HOELTER

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	257	273
Independence model	24	25

Standardized Indirect Effects

	MSDMH	Kesejahteraan	Keterlibatan	Kinerja
Kesejahteraan	,000	,000	,000	,000
Keterlibatan	,356	,000	,000	,000
Kinerja	,233	,404	,000	,000
KKR6	,159	,276	,445	,000
KKR5	,162	,282	,455	,000
KKR4	,181	,314	,507	,000
KKR3	,143	,248	,401	,000
KKR2	,155	,270	,436	,000
KKR1	,159	,276	,446	,000
KKH6	,280	,486	,000	,000
KKH5	,272	,473	,000	,000
KKH4	,260	,452	,000	,000
KKH3	,290	,504	,000	,000
KKH2	,266	,463	,000	,000
KKK5	,454	,000	,000	,000
KKK4	,449	,000	,000	,000
KKK3	,406	,000	,000	,000
KKK2	,430	,000	,000	,000
KKK1	,432	,000	,000	,000
SDM1	,000	,000	,000	,000
SDM2	,000	,000	,000	,000
SDM3	,000	,000	,000	,000

	MSDMH	Kesejahteraan	Keterlibatan	Kinerja
SDM4	,000	,000	,000	,000
SDM5	,000	,000	,000	,000
SDM6	,000	,000	,000	,000
SDM7	,000	,000	,000	,000

Standardized Indirect Effects - Standard Errors (Group number 1 - Default model)

	MSDMH	Kesejahteraan	Keterlibatan	Kinerja
Kesejahteraan	,000	,000	,000	,000
Keterlibatan	,042	,000	,000	,000
Kinerja	,037	,046	,000	,000
KKR6	,032	,044	,063	,000
KKR5	,031	,043	,058	,000
KKR4	,031	,041	,054	,000
KKR3	,031	,045	,064	,000
KKR2	,030	,040	,051	,000
KKR1	,029	,039	,052	,000
KKH6	,036	,042	,000	,000
KKH5	,035	,038	,000	,000
KKH4	,035	,043	,000	,000
KKH3	,038	,042	,000	,000
KKH2	,036	,043	,000	,000
KKK5	,044	,000	,000	,000
KKK4	,044	,000	,000	,000
KKK3	,042	,000	,000	,000
KKK2	,043	,000	,000	,000
KKK1	,044	,000	,000	,000
SDM1	,000	,000	,000	,000
SDM2	,000	,000	,000	,000
SDM3	,000	,000	,000	,000
SDM4	,000	,000	,000	,000
SDM5	,000	,000	,000	,000
SDM6	,000	,000	,000	,000
SDM7	,000	,000	,000	,000

Standardized Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

Standardized Indirect Effects - Lower Bounds (PC) (Group number 1 - Default model)

	MSDMH	Kesejahteraan	Keterlibatan	Kinerja
Kesejahteraan	,000	,000	,000	,000

	MSDMH	Kesejahteraan	Keterlibatan	Kinerja
Keterlibatan	,278	,000	,000	,000
Kinerja	,169	,319	,000	,000
KKR6	,108	,209	,346	,000
KKR5	,109	,200	,338	,000
KKR4	,127	,240	,406	,000
KKR3	,093	,171	,286	,000
KKR2	,108	,208	,350	,000
KKR1	,109	,201	,342	,000
KKH6	,220	,419	,000	,000
KKH5	,210	,404	,000	,000
KKH4	,199	,368	,000	,000
KKH3	,227	,431	,000	,000
KKH2	,194	,384	,000	,000
KKK5	,378	,000	,000	,000
KKK4	,378	,000	,000	,000
KKK3	,334	,000	,000	,000
KKK2	,353	,000	,000	,000
KKK1	,360	,000	,000	,000
SDM1	,000	,000	,000	,000
SDM2	,000	,000	,000	,000
SDM3	,000	,000	,000	,000
SDM4	,000	,000	,000	,000
SDM5	,000	,000	,000	,000
SDM6	,000	,000	,000	,000
SDM7	,000	,000	,000	,000

Standardized Indirect Effects - Upper Bounds (PC) (Group number 1 - Default model)

	MSDMH	Kesejahteraan	Keterlibatan	Kinerja
Kesejahteraan	,000	,000	,000	,000
Keterlibatan	,423	,000	,000	,000
Kinerja	,290	,478	,000	,000
KKR6	,211	,352	,545	,000
KKR5	,212	,353	,542	,000
KKR4	,229	,381	,592	,000
KKR3	,190	,318	,492	,000
KKR2	,201	,337	,516	,000
KKR1	,202	,339	,525	,000
KKH6	,341	,558	,000	,000
KKH5	,323	,531	,000	,000

	MSDMH	Kesejahteraan	Keterlibatan	Kinerja
KKH4	,313	,512	,000	,000
KKH3	,354	,572	,000	,000
KKH2	,318	,527	,000	,000
KKK5	,522	,000	,000	,000
KKK4	,519	,000	,000	,000
KKK3	,474	,000	,000	,000
KKK2	,494	,000	,000	,000
KKK1	,509	,000	,000	,000
SDM1	,000	,000	,000	,000
SDM2	,000	,000	,000	,000
SDM3	,000	,000	,000	,000
SDM4	,000	,000	,000	,000
SDM5	,000	,000	,000	,000
SDM6	,000	,000	,000	,000
SDM7	,000	,000	,000	,000

Standardized Indirect Effects - Two Tailed Significance (PC) (Group number 1 - Default model)

	MSDMH	Kesejahteraan	Keterlibatan	Kinerja
Kesejahteraan	...	...	...	...
Keterlibatan	,010	...	...	...
Kinerja	,010	,010	...	...
KKR6	,010	,010	,010	...
KKR5	,010	,010	,010	...
KKR4	,010	,010	,010	...
KKR3	,010	,010	,010	...
KKR2	,010	,010	,010	...
KKR1	,010	,010	,010	...
KKH6	,010	,010	...	...
KKH5	,010	,010	...	...
KKH4	,010	,010	...	...
KKH3	,010	,010	...	...
KKH2	,010	,010	...	...
KKK5	,010	...	...	...
KKK4	,010	...	...	...
KKK3	,010	...	...	...
KKK2	,010	...	...	...
KKK1	,010	...	...	...
SDM1	...	...	...	...
SDM2	...	...	...	...
SDM3	...	...	...	...
SDM4	...	...	...	...
SDM5	...	...	...	...

	MSDMH	Kesejahteraan	Keterlibatan	Kinerja
SDM6	...	...	...	...
SDM7	...	...	...	...