

Pengaruh *Green Human Resource Management* terhadap *Psychological Well-Being* Melalui Mediasi *Employee Engagement* pada Karyawan PT Indah Kiat Pulp & Paper Tbk Perawang

Kholilurrohman¹, Mia Ayu Gusti^{2*}

^{1,2} Universitas Negeri Padang, Indonesia

*E-mail: miaayugusti@unp.ac.id

Information Article

History Article

Submission: 01-10-2026

Revision: 17-10-2026

Published: 20-10-2026

DOI Article:

10.62421/jibema.v4i2.857

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *Green Human Resource Management* (GHRM) terhadap *psychological well-being* dengan *employee engagement* sebagai variabel mediasi pada karyawan PT Indah Kiat Pulp & Paper Tbk Perawang. Penelitian kuantitatif ini menggunakan pendekatan *cross-sectional* dengan metode survei. Sampel penelitian berjumlah 161 karyawan tetap dengan masa kerja minimal satu tahun yang dipilih melalui teknik *purposive sampling*. Pengumpulan data dilakukan menggunakan kuesioner berbasis skala Likert dan dianalisis menggunakan *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) melalui perangkat lunak SmartPLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa GHRM berpengaruh positif dan signifikan terhadap *psychological well-being* serta terhadap *employee engagement*. Selain itu, *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *psychological well-being*. Hasil uji mediasi membuktikan bahwa *employee engagement* berperan sebagai variabel mediasi parsial (*partial mediation*) dalam hubungan antara GHRM dan *psychological well-being*. Temuan ini menegaskan pentingnya integrasi praktik SDM berbasis keberlanjutan lingkungan dalam menumbuhkan keterikatan kerja guna meningkatkan kesejahteraan psikologis karyawan di industri manufaktur.

Kata Kunci: *Green Human Resource Management, Employee Engagement, Psychological Well-Being, Natural Resource-Based View, Industri Manufaktur*

ABSTRACT

This study aims to analyze the effect of Green Human Resource Management (GHRM) on psychological well-being, with employee engagement as a mediating variable, among employees at PT Indah Kiat Pulp & Paper Tbk in Perawang. This quantitative study employs a cross-sectional approach using a survey method. The sample consisted of 161 permanent employees with at least one year of service, selected through purposive sampling. Data were collected using a Likert-scale questionnaire and analyzed using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) via the SmartPLS software. The results indicate that GHRM has a positive and significant effect on psychological well-being as well as on employee engagement. Additionally, employee engagement has a positive and significant effect on psychological well-being. The results of the mediation test

Acknowledgment

confirm that employee engagement acts as a partial mediator in the relationship between GHRM and psychological well-being. These findings underscore the importance of integrating environmentally sustainable HR practices to foster employee engagement and enhance employees' psychological well-being in the manufacturing industry.

Keywords: *Green Human Resource Management, Employee Engagement, Psychological Well-Being, Natural Resource-Based View, Manufacturing Industry*

©2026 Published by JIBEMA. Selection and/or peer-review under responsibility of JIBEMA

PENDAHULUAN

Perubahan lingkungan bisnis yang sangat pesat menuntut perusahaan untuk tidak hanya mengejar keuntungan finansial dan efisiensi ekonomi semata, tetapi juga memperhatikan kesejahteraan mental serta kondisi psikologis karyawan sebagai aset utama organisasi. Persaingan industri yang ketat, kemajuan teknologi, serta tingginya beban kerja harian membuat karyawan rawan mengalami tekanan psikologis. Menurut laporan *World Health Organization* (WHO, 2022), sekitar 15% pekerja di dunia mengalami gangguan mental di tempat kerja, di mana depresi dan kecemasan berdampak pada hilangnya 12 miliar hari kerja setiap tahunnya dengan kerugian ekonomi global mencapai US\$1 triliun. Di samping itu, laporan *Gallup State of the Global Workplace* (2025) mengungkapkan bahwa mayoritas pekerja global masih mengalami tingkat stres kerja yang tinggi dan hanya sebagian kecil yang benar-benar terikat (*engaged*) dengan pekerjaannya. Dalam situasi ini, *psychological well-being* (kesejahteraan psikologis) menjadi kunci agar karyawan dapat berfungsi secara optimal (*flourishing*), beradaptasi dengan perubahan, serta memberikan kontribusi terbaiknya bagi perusahaan.

Pentingnya integrasi prinsip kelestarian lingkungan ke dalam strategi perusahaan dapat dijelaskan melalui *grand theory Natural Resource-Based View* (NRBV) yang dikembangkan oleh Hart (1995) dan diperluas oleh Hart & Dowell (2011). Teori NRBV menyatakan bahwa keunggulan bersaing yang berkelanjutan (*sustained competitive advantage*) bersumber dari kapabilitas internal organisasi dalam mengelola hubungannya dengan lingkungan alam secara bertanggung jawab. Dalam konteks manajemen sumber daya manusia, kerangka NRBV menekankan bahwa kapabilitas ramah lingkungan dipicu oleh keterlibatan dan keahlian karyawannya. Berdasarkan landasan teoretis ini, muncul pendekatan *Green Human Resource Management* (GHRM). GHRM didefinisikan sebagai sistem praktik SDM yang mengintegrasikan aspek keberlanjutan lingkungan ke dalam seluruh fungsi kepegawaian seperti rekrutmen, pelatihan, penilaian kinerja, hingga sistem penghargaan guna mendorong penggunaan sumber daya secara efisien dan membentuk budaya organisasi yang ramah lingkungan.

Tantangan penerapan keberlanjutan ini sangat terasa pada sektor industri manufaktur, khususnya industri pulp dan kertas. Industri ini beroperasi dengan jaringan mesin berkapasitas besar secara terus-menerus (*continuous process*), beban kerja fisik dan mental yang tinggi, serta target produksi yang ketat. Di sisi lain, industri ini dihadapkan pada regulasi lingkungan yang sangat ketat karena memanfaatkan banyak sumber daya alam. Sebagai salah satu entitas manufaktur pulp dan kertas terbesar di bawah naungan APP Group, PT Indah Kiat Pulp & Paper Tbk Perawang telah mengintegrasikan komitmen lingkungan melalui *Sustainability Roadmap Vision* (SRV) 2030, penerapan ISO 14001, program *Eco Office*, serta kebijakan *Green Human Resource Management*. Meski demikian, laporan keberlanjutan perusahaan belum memberikan gambaran empiris mengenai sejauh mana praktik GHRM berpengaruh terhadap indikator psikologis karyawan, seperti *psychological well-being* dan *employee engagement*.

Secara konsep, GHRM menciptakan pengalaman kerja yang positif melalui kesempatan belajar, partisipasi perbaikan lingkungan, dan sistem penghargaan yang adil. Ketika karyawan melihat perusahaan peduli terhadap lingkungan dan masa depan ekosistem, muncul rasa bangga (*pride*) dan persepsi bahwa pekerjaan mereka memiliki makna yang lebih luas (*meaningful work*). Pengalaman positif ini menstimulasi peningkatan *psychological well-being*. Namun, pengaruh GHRM terhadap *psychological well-being* umumnya tidak berlangsung secara langsung, melainkan melalui proses psikologis internal berupa *employee engagement*. Menurut Schaufeli et al. (2002) dan Schaufeli (2017), *employee engagement* adalah kondisi pikiran positif yang ditandai oleh energi (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan keterlibatan (*absorption*). Karyawan yang *engaged* cenderung lebih menikmati pekerjaannya, memiliki daya tahan mental yang kuat, dan merasakan kesejahteraan psikologis yang lebih baik.

Meskipun keterkaitan antarvariabel ini telah diteliti sebelumnya (misalnya oleh Abolnasser et al., 2023; Islam et al., 2025; Permadi & Agustina, 2025), sebagian besar riset terdahulu masih berfokus pada sektor perhotelan, perbankan, tekstil, atau jasa di luar negeri. Kajian yang secara khusus menempatkan *employee engagement* sebagai variabel mediasi antara GHRM dan *psychological well-being* pada industri manufaktur berat di Indonesia masih sangat terbatas. Berdasarkan celah penelitian (*research gap*) dan pijakan teori NRBV tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis secara empiris pengaruh *Green Human Resource Management* terhadap *psychological well-being* melalui *employee engagement* sebagai variabel mediasi pada karyawan PT Indah Kiat Pulp & Paper Tbk Perawang.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan strategi penelitian survei (*survey research*) dan rancangan horizon waktu *cross-sectional* (*one-shot study*). Pendekatan kuantitatif dipilih

untuk menguji secara empiris hubungan kausalitas dan pengaruh *Green Human Resource Management* (GHRM) terhadap *psychological well-being* melalui *employee engagement* sebagai variabel mediasi.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap PT Indah Kiat Pulp & Paper Tbk Perawang yang memiliki masa kerja minimal 1 (satu) tahun. Kriteria masa kerja minimal satu tahun ditetapkan untuk memastikan bahwa responden telah memahami, menyesuaikan diri, serta berinteraksi secara langsung dengan sistem kerja, budaya organisasi, dan praktik GHRM yang diterapkan perusahaan. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *non-probability sampling* dengan metode *purposive sampling*. Berdasarkan kedua kriteria tersebut, sampel aktual yang ditetapkan dalam penelitian ini berjumlah 161 responden. Ukuran sampel tersebut telah melampaui ambang batas kecukupan sehingga memiliki statistical power > 80% untuk menghasilkan estimasi parameter yang stabil dan akurat. Data primer diperoleh melalui penyebaran kuesioner terstruktur daring (*Google Form*). Analisis yang digunakan yaitu menggunakan PLSSEM.

Hipotesis

- H1: *Green Human Resource Management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Psychological Well-Being* karyawan PT Indah Kiat Pulp & Paper Tbk Perawang.
- H2: *Green Human Resource Management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement* karyawan PT Indah Kiat Pulp & Paper Tbk Perawang.
- H3: *Employee Engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Psychological Well-Being* karyawan PT Indah Kiat Pulp & Paper Tbk Perawang.
- H4: *Employee Engagement* memediasi pengaruh *Green Human Resource Management* terhadap *Psychological Well-Being* karyawan PT Indah Kiat Pulp & Paper Tbk Perawang.

HASIL DAN PEMBAHASAN

HASIL

Deskripsi Karakteristik Responden

Untuk memberikan gambaran umum mengenai karakteristik responden dalam penelitian ini, disajikan distribusi data berdasarkan jenis kelamin, masa kerja, dan tingkat pendidikan. Deskripsi ini bertujuan untuk menunjukkan profil responden yang menjadi objek penelitian sehingga dapat mendukung interpretasi hasil penelitian secara lebih komprehensif. Adapun rincian karakteristik responden disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Karakteristik Responden

No	Karakteristik	Jumlah	Persentase
Jenis Kelamin			
1.	Laki-Laki	150	93,17%
2.	Perempuan	11	6,83%
Masa Kerja			
1.	1-5 Tahun	83	51,55%
2.	6-10 Tahun	45	27,95%
3.	Lebih dari 10 Tahun	33	20,50%

Sumber: Hasil Kuesioner Penelitian (2026)

Total Capaian Responden

Variabel *green human resource management* diukur menggunakan enam indikator yang diturunkan ke dalam enam butir pernyataan. Berdasarkan hasil olah data yang telah dilakukan, nilai rata-rata (*mean*) variabel *green human resource management* sebesar 3,52 dengan tingkat capaian responden (TCR) sebesar 70,37% yang berada dalam kategori cukup. Hal ini menunjukkan bahwa persepsi karyawan PT Indah Kiat Pulp & Paper Tbk Perawang terhadap penerapan praktik *green human resource management* di perusahaan tergolong cukup baik, meskipun belum sepenuhnya optimal. Artinya, responden menilai bahwa organisasi telah cukup mengintegrasikan prinsip-prinsip kelestarian lingkungan ke dalam fungsi manajemen sumber daya manusia, namun masih terdapat beberapa aspek (seperti *green training and development*) yang perlu ditingkatkan.

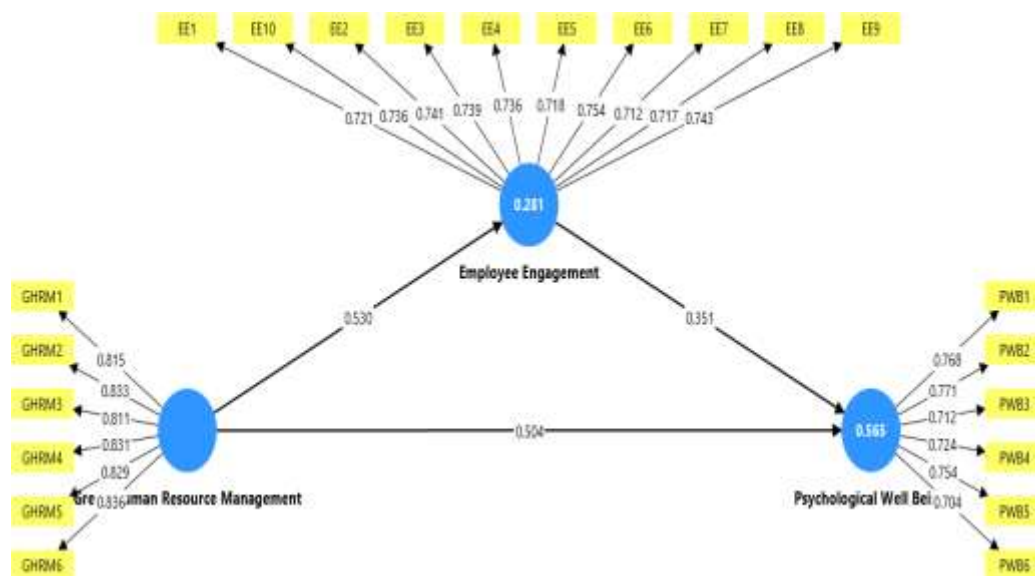
Variabel *employee engagement* sebagai variabel mediasi diukur melalui tiga indikator dengan sepuluh butir pernyataan. Berdasarkan hasil olah data, dapat diketahui bahwa secara keseluruhan nilai rata-rata (*mean*) sebesar 3,60 dengan tingkat capaian responden (TCR) sebesar 71,92% yang berada dalam kategori cukup. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat keterikatan dan keterlibatan kerja karyawan di PT Indah Kiat Pulp & Paper Tbk Perawang tergolong cukup baik, meskipun belum mencapai kategori tinggi. Artinya, responden cenderung menunjukkan sikap antusias, komitmen terhadap tugas, serta kemampuan yang cukup dalam menghadapi tuntutan pekerjaan, namun masih terdapat beberapa faktor pendukung keterikatan kerja yang perlu ditingkatkan oleh organisasi.

Variabel *psychological well-being* diukur melalui enam indikator dengan enam butir pernyataan. Berdasarkan hasil olah data yang telah dilakukan, nilai rata-rata (*mean*) variabel *psychological well-being* sebesar 3,56 dengan tingkat capaian responden (TCR) sebesar 71,20% yang berada dalam kategori cukup. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat kesejahteraan psikologis karyawan PT Indah Kiat Pulp & Paper Tbk Perawang tergolong cukup baik. Artinya, responden secara umum

merasa cukup mampu berfungsi secara optimal, mengelola situasi dan beban kerja, serta memiliki persepsi emosional dan hubungan sosial yang positif selama menjalankan tugas di perusahaan.

Model Pengukuran (*Outer Model*)

Evaluasi model pengukuran (*outer model*) dilakukan untuk menguji kualitas instrumen penelitian dalam mengukur konstruk laten yang digunakan. Pengujian ini bertujuan untuk memastikan bahwa setiap indikator yang digunakan dalam penelitian benar-benar valid dan reliabel dalam merepresentasikan variabel yang diukur. Berikut model pengukuran tertera pada gambar 2.



Gambar 1. Nilai Outer Loading

Sumber: Hasil Olah Data Penelitian (2026)

Berdasarkan hasil pengujian *convergent validity*, seluruh indikator pada variabel penelitian memiliki nilai *outer loading* di atas 0,70. Nilai *outer loading* pada variabel *Green Human Resource Management* berada pada rentang 0,811 hingga 0,836, variabel *Employee Engagement* berada pada rentang 0,712 hingga 0,754, dan variabel *Psychological Well-Being* berada pada rentang 0,704 hingga 0,771. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh indikator yang digunakan telah memenuhi kriteria *convergent validity* sebagaimana dikemukakan oleh Hair et al. (2017), di mana nilai *outer loading* $\geq 0,70$ menandakan indikator yang sangat baik.

Selain itu, nilai *Average Variance Extracted* (AVE) pada masing-masing konstruk berada di atas 0,50, yaitu sebesar 0,682 untuk *Green Human Resource Management*, 0,536 untuk *Employee Engagement*, dan 0,546 untuk *Psychological Well-Being*. Hal ini mengindikasikan bahwa variabel laten mampu menjelaskan lebih dari 50% varians indikatornya, sehingga seluruh konstruk dinyatakan memenuhi syarat *convergent validity*.

Tabel 2. Hasil Fornell-Lacker

	<i>Employee Engagement</i>	<i>Green Human Resource Management</i>	<i>Psychological Well Being</i>	Keterangan
<i>Employee Engagement</i>	0.732			Valid
<i>Green Human Resource Management</i>	0.530	0.826		Valid
<i>Psychological Well Being</i>	0.618	0.690	0.739	Valid

Sumber: Hasil Olah Data Penelitian (2026)

Hasil uji *discriminant validity* melalui kriteria Fornell-Larcker pada Tabel 2 menunjukkan bahwa nilai akar kuadrat AVE pada setiap konstruk (nilai yang dicetak tebal) lebih besar dibandingkan dengan nilai korelasi antar konstruk lainnya dalam baris dan kolom yang sama. Hal ini menunjukkan bahwa setiap variabel memiliki tingkat diskriminasi yang baik dan mampu membedakan konstruk satu dengan yang lainnya.

Tabel 3. Nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability

	<i>Cronbach's alpha</i>	<i>Composite reliability (rho_a)</i>	<i>Composite reliability (rho_c)</i>	Keterangan
<i>Employee Engagement</i>	0.904	0.905	0.920	Reliabel
<i>Green Human Resource Management</i>	0.907	0.908	0.928	Reliabel
<i>Psychological Well Being</i>	0.834	0.836	0.878	Reliabel

Sumber: Hasil Olah Data Penelitian (2026)

Nilai *composite reliability* (*rho_a* dan *rho_c*) serta *Cronbach's alpha* pada seluruh variabel menunjukkan nilai di atas 0,70. Hal ini mengindikasikan bahwa instrumen penelitian memiliki tingkat konsistensi internal yang tinggi dan dapat diandalkan dalam mengukur variabel penelitian.

Model Struktural (*Inner Model*)

Setelah model pengukuran (*outer model*) dinyatakan memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas, tahap selanjutnya adalah evaluasi model struktural (*inner model*). Evaluasi ini bertujuan untuk menguji hubungan kausal antar variabel laten sesuai dengan model konseptual dan hipotesis yang telah dirumuskan dalam penelitian.

Tabel 4. Nilai R-Square

	<i>R-Square</i>	<i>R-Square adjusted</i>
<i>Employee Engagement</i>	0.281	0.276
<i>Psychological Well Being</i>	0.565	0.559

Sumber: Hasil Olah Data Penelitian (2026)

Berdasarkan Tabel 4 mengenai nilai *R-Square*, dapat diketahui bahwa variabel *Employee Engagement* memiliki nilai R^2 sebesar 0,281. Hal ini menunjukkan bahwa variabel *Green Human Resource Management* mampu menjelaskan variasi *Employee Engagement* sebesar 28,1%, sedangkan sisanya sebesar 71,9% dijelaskan oleh variabel lain di luar model penelitian ini.

Selanjutnya, variabel *Psychological Well-Being* memiliki nilai R^2 sebesar 0,565, yang berarti bahwa variabel *Green Human Resource Management* dan *Employee Engagement* mampu menjelaskan variasi *Psychological Well-Being* sebesar 56,5%, sementara sebesar 43,5% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Hal ini mengindikasikan bahwa model struktural memiliki kemampuan yang tergolong moderat/cukup baik dalam menjelaskan variabel *Psychological Well-Being*.

Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh antar variabel dalam model struktural, baik secara langsung (*direct effect*) maupun tidak langsung (*indirect effect*). Menurut Hair et al. (2019), pengujian hipotesis dalam PLS-SEM dilakukan dengan melihat nilai *t-statistic* dan *p-value*. Dalam penelitian ini digunakan pengujian satu arah (*one-tailed*) karena hipotesis yang diajukan memiliki arah hubungan yang jelas. Oleh karena itu, suatu hipotesis dinyatakan signifikan apabila nilai *t-statistic* > 1,645 dan *p-value* < 0,05 dengan tingkat signifikansi 5%. Hasil pengujian hipotesis dalam penelitian ini disajikan sebagai berikut:

Tabel 5. Hasil Pengujian Hipotesis

	<i>Original sample (O)</i>	<i>Sample mean (M)</i>	<i>Standard deviation (STDEV)</i>	<i>T statistics (O/STDEV)</i>	<i>P values</i>	Hasil
<i>Green Human Resource Management -> Psychological Well Being (H1)</i>	0.504	0.506	0.053	9.492	0.000	Diterima
<i>Green Human Resource Management -> Employee Engagement (H2)</i>	0.530	0.536	0.050	10.577	0.000	Diterima
<i>Employee Engagement -> Psychological Well Being (H3)</i>	0.351	0.351	0.055	6.365	0.000	Diterima
<i>Green Human Resource Management -> Employee</i>	0.186	0.188	0.034	5.427	0.000	Diterima

	<i>Original sample (O)</i>	<i>Sample mean (M)</i>	<i>Standard deviation (STDEV)</i>	<i>T statistics (O/STDEV)</i>	<i>P values</i>	<i>Hasil</i>
Engagement -> Psychological Well Being (H4)						

Sumber: Hasil Olah Data Penelitian (2026)

PEMBAHASAN

Pengaruh *Green Human Resource Management* terhadap *Psychological Well-Being*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *green human resource management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *psychological well-being* pada karyawan PT Indah Kiat Pulp & Paper Tbk Perawang. Hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien jalur sebesar 0,504 dengan nilai *t-statistic* sebesar 9,492 yang lebih besar dari nilai *t-tabel* 1,645 (*one-tailed*), serta nilai *p-value* sebesar 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian, hipotesis pertama (H1) dalam penelitian ini dinyatakan diterima. Koefisien yang bernilai positif ini mengindikasikan bahwa semakin baik dan optimal penerapan *green human resource management* yang dijalankan oleh perusahaan, maka akan semakin tinggi pula tingkat *psychological well-being* yang dirasakan oleh karyawan dalam menjalankan aktivitas pekerjaannya.

Jika dikaitkan dengan hasil analisis deskriptif, variabel *green human resource management* memiliki nilai TCR sebesar 70,37% (kategori cukup), sedangkan *psychological well-being* memiliki nilai TCR sebesar 71,20% (kategori cukup). Indikator *positive relations with others* (TCR 72,67%) dan *purpose in life* (TCR 71,80%) menjadi penyumbang tertinggi bagi kesejahteraan psikologis karyawan. Kondisi ini mengindikasikan bahwa kebijakan organisasi yang berbasis keberlanjutan mampu menciptakan lingkungan kerja sosial yang harmonis dan memberikan makna arah tujuan kerja yang jelas bagi para pegawai.

Secara teoritis, temuan ini sejalan dengan *Natural Resource-Based View (NRBV) Theory* yang dikembangkan oleh Hart (1995) dan diperluas oleh Hart & Dowell (2011). Teori NRBV menegaskan bahwa organisasi dapat menciptakan nilai strategis dan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan tidak hanya melalui aset fisik konvensional, tetapi juga melalui kapabilitas organisasi dalam mengelola hubungan yang harmonis dengan lingkungan alam. Dalam konteks MSDM berkelanjutan, praktik GHRM dipandang sebagai manifestasi kapabilitas strategis yang memberi sinyal (*signaling theory*) bahwa perusahaan memiliki kepedulian terhadap isu-isu sosial dan lingkungan di luar sekadar mengejar profitabilitas. Pengalaman kerja yang bernilai positif inilah yang pada akhirnya menstimulasi peningkatan *psychological well-being*, di mana karyawan merasa lebih stabil secara emosional, dihargai, dan mampu berfungsi secara optimal (*flourishing*) di tempat kerja.

Temuan dalam penelitian ini memperkuat dan konsisten dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Islam et al. (2025) yang menemukan bahwa *green human resource management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *psychological well-being* karyawan pada industri tekstil di Bangladesh. Islam et al. (2025) menjelaskan bahwa praktik GHRM mampu menciptakan kondisi kerja yang kondusif bagi kesehatan mental dan kesejahteraan psikologis karyawan karena organisasi memberikan perhatian yang seimbang pada pencapaian operasional, nilai sosial, serta kualitas lingkungan kerja. Begitu pula dengan hasil studi Noor et al. (2023) dan Razali & Vasudevan (2024), yang menyatakan bahwa kebijakan HR berbasis lingkungan seperti *green training*, *green recruitment*, serta pelibatan aktif karyawan dalam aktivitas ramah lingkungan mampu menciptakan lingkungan kerja yang suportif, mengurangi stres kerja, dan meningkatkan persepsi pengalaman kerja yang positif (*employee experience*).

Pengaruh *Green Human Resource Management* terhadap *Employee Engagement*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *green human resource management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* pada karyawan PT Indah Kiat Pulp & Paper Tbk Perawang. Hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien jalur sebesar 0,530 dengan nilai *t-statistic* sebesar 10,577 yang lebih besar dari *t-tabel* 1,645 (*one-tailed*), serta nilai *p-value* sebesar 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian, hipotesis kedua (H2) dalam penelitian ini dinyatakan diterima. Nilai koefisien yang bernilai positif ini mengindikasikan bahwa semakin baik dan konsisten penerapan *green human resource management* yang dijalankan oleh perusahaan, maka akan semakin tinggi pula tingkat keterikatan dan keterlibatan kerja (*employee engagement*) karyawan terhadap organisasi.

Jika dikaitkan dengan hasil analisis deskriptif, variabel *employee engagement* memiliki nilai TCR sebesar 71,92% yang berada pada kategori cukup. Tingginya keterikatan kerja ini didorong oleh indikator *commitment to task* yang memperoleh TCR tertinggi sebesar 72,63%, serta indikator *ability to deal with job demands* (TCR 71,59%) dan *emotional engagement* (TCR 71,52%). Hasil ini mengindikasikan bahwa persepsi karyawan terhadap penerapan praktik GHRM di perusahaan (TCR 70,37%)—seperti adanya kejelasan *green recruitment* (TCR 71,30%), evaluasi kinerja berbasis lingkungan (TCR 70,68%), serta pemahaman kebijakan lingkungan (TCR 70,43%)—mampu memberikan dorongan psikologis bagi karyawan untuk menunjukkan dedikasi, kedisiplinan, serta antusiasme yang tinggi dalam menyelesaikan setiap tanggung jawab pekerjaannya.

Secara teoritis, temuan ini memperkuat eksplanasi *Natural Resource-Based View* (NRBV) *Theory* (Hart, 1995; Hart & Dowell, 2011). Dalam perspektif NRBV, implementasi *green human resource management* tidak sekadar dipandang sebagai pemenuhan kewajiban administratif lingkungan, melainkan sebagai bentuk kapabilitas strategis organisasi yang mengirimkan sinyal positif me-

ngenai nilai-nilai dan komitmen moral perusahaan terhadap keberlanjutan. Keselarasan antara nilai pribadi karyawan (*personal values*) dengan nilai keberlanjutan organisasi (*corporate green values*) menciptakan ikatan emosional yang kuat (*emotional engagement*). Rasa bangga menjadi bagian dari perusahaan yang bertanggung jawab terhadap lingkungan mendorong karyawan untuk mencurahkan energi fisik, kognitif, dan emosional secara optimal (*commitment to task*), serta meningkatkan daya tahan mental mereka dalam menghadapi dinamika dan tuntutan kerja di industri manufaktur (*ability to deal with job demands*).

Temuan penelitian ini juga sejalan dan mendukung hasil-hasil penelitian terdahulu. Penelitian yang dilakukan oleh Permadi dan Agustina (2025) menemukan bahwa *green human resource management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Temuan serupa diemukakan oleh Noor et al. (2023) serta Singh dan Pandey (2020), yang menjelaskan bahwa praktik GHRM seperti *green recruitment*, *green training*, dan *green employee relations* mampu meningkatkan keterlibatan emosional dan komitmen tugas karyawan. Selain itu, Razali dan Vasudevan (2024) juga mengonfirmasi bahwa penyediaan sarana pelatihan dan sistem penghargaan berbasis lingkungan secara berkelanjutan menciptakan pengalaman kerja yang positif, sehingga memicu tumbuhnya keterikatan kerja yang lebih tinggi dan bertahan lama di dalam organisasi.

Pengaruh *Employee Engagement* terhadap *Psychological Well-Being*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *psychological well-being* pada karyawan PT Indah Kiat Pulp & Paper Tbk Perawang. Hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien jalur sebesar 0,351 dengan nilai *t-statistic* sebesar 6,365 yang lebih besar dari nilai *t-tabel* 1,645 (*one-tailed*), serta nilai *p-value* sebesar 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian, hipotesis ketiga (H3) dalam penelitian ini dinyatakan diterima. Nilai koefisien yang bernilai positif ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat keterikatan dan keterlibatan kerja (*employee engagement*) yang dimiliki oleh karyawan, maka akan semakin tinggi pula kondisi kesejahteraan psikologis (*psychological well-being*) yang dirasakan oleh karyawan tersebut dalam lingkungan kerja.

Jika dikaitkan dengan hasil analisis deskriptif, variabel *employee engagement* berada pada kategori cukup dengan rata-rata 3,60 dan TCR 71,92%. Keadaan psikologis yang penuh energi dan terikat ini berkontribusi positif terhadap pembentukan *psychological well-being* karyawan (TCR 71,20%). Karyawan yang *engaged* merasa memiliki hubungan interpersonal yang harmonis (*positive relations with others*, TCR 72,67%), kejelasan arah tujuan karier (*purpose in life*, TCR 71,80%), serta penerimaan diri yang baik (*self-acceptance*, TCR 71,43%). Hal ini menunjukkan bahwa keterikatan

kerja yang positif menjadi salah satu pendorong utama bagi karyawan untuk merasa bermakna dan mampu berfungsi secara optimal di tempat kerja.

Secara teoritis, temuan ini memperkuat sintesis antara *Natural Resource-Based View* (NRBV) *Theory* (Hart, 1995; Hart & Dowell, 2011) dengan perspektif kesejahteraan psikologis Ryff (1989). Dalam kerangka NRBV, *employee engagement* dipandang sebagai salah satu bentuk sumber daya internal berharga (*valuable internal asset*) dan hasil dari pengalaman kerja positif di dalam organisasi yang mendukung keberlanjutan. Ketika karyawan memiliki keterikatan emosional yang kuat dan komitmen tinggi terhadap pekerjaannya, mereka tidak memandang tugas harian sebagai beban mekanis, melainkan sebagai wadah untuk mengekspresikan kapasitas diri dan memberikan kontribusi nyata. Tingkat *engagement* yang tinggi memicu munculnya emosi positif, rasa percaya diri, serta daya adaptasi psikologis (*resilience*) dalam menghadapi tingginya tekanan dan dinamika operasional perusahaan.

Hasil penelitian ini sejalan dan memperkuat temuan-temuan empiris dari penelitian terdahulu. Penelitian yang dilakukan oleh Abolnasser et al. (2023) menemukan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *psychological well-being*. Mereka menjelaskan bahwa karyawan yang memiliki keterlibatan kerja tinggi cenderung mengalami emosi positif yang lebih dominan, kepuasan hidup yang lebih baik, serta ketahanan mental yang kuat di tempat kerja. Temuan serupa dikemukakan oleh Jena et al. (2018), yang menyatakan bahwa keterlibatan karyawan dalam organisasi dapat meningkatkan perasaan berharga, kepercayaan diri, serta kesejahteraan psikologis secara umum. Selain itu, Noor et al. (2023) serta Permadi dan Agustina (2025) juga menegaskan bahwa *employee engagement* merupakan kondisi psikologis positif yang menjadi fondasi utama bagi terciptanya pengalaman kerja yang bermakna (*meaningful work experience*), sehingga berdampak langsung pada peningkatan kesehatan mental dan *well-being* pegawai.

Pengaruh *Employee Engagement* Memediasi Hubungan antara *Green Human Resource Management* dan *Psychological Well-Being*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *employee engagement* mampu memediasi hubungan antara *green human resource management* terhadap *psychological well-being* pada karyawan PT Indah Kiat Pulp & Paper Tbk Perawang. Hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien *indirect effect* sebesar 0,186 dengan nilai *t-statistic* sebesar 5,427 yang lebih besar dari nilai *t-tabel* 1,645 (*one-tailed*), serta nilai *p-value* sebesar 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian, hipotesis keempat (H4) dalam penelitian ini dinyatakan diterima.

Temuan ini menunjukkan bahwa *green human resource management* dapat memengaruhi *psychological well-being* secara langsung, sekaligus melalui mekanisme psikologis berupa *employee*

engagement. Jika dikaitkan dengan hasil hipotesis sebelumnya, diketahui bahwa seluruh hubungan langsung bernilai signifikan (H1, H2, dan H3 diterima). Pola ini menunjukkan bahwa *employee engagement* berperan sebagai mediator parsial (*partial mediation*) dalam hubungan antara *green human resource management* dan *psychological well-being*.

Secara teoritis, hasil ini sangat sejalan dengan *Natural Resource-Based View (NRBV) Theory* (Hart, 1995; Hart & Dowell, 2011). Dalam perspektif NRBV, kebijakan keberlanjutan lingkungan yang diintegrasikan ke dalam sistem SDM berfungsi sebagai penggerak strategis yang membentuk kapabilitas dan sumber daya psikologis internal karyawan. Kebijakan organisasi yang ramah lingkungan memberikan makna dan nilai sosial positif (*meaningful work*) bagi para pegawai. Dalam kerangka ini, *employee engagement* bertindak sebagai mekanisme penyalur (*transmitting mechanism*) yang mengonversi persepsi positif atas kebijakan organisasi menjadi dorongan energi, dedikasi, dan keterlibatan kerja. Karyawan yang terikat secara optimal dengan pekerjaannya akan lebih mampu mengelola tekanan kerja di industri manufaktur, sehingga mencapai fungsi psikologis yang optimal (*flourishing*) dan *psychological well-being* yang berkelanjutan.

Hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian terdahulu. Permadi dan Agustina (2025) menemukan bahwa *employee engagement* efektif berperan sebagai variabel mediasi yang menghubungkan praktik *green human resource management* dengan hasil-hasil kerja positif karyawan. Penelitian Noor et al. (2023) serta Singh dan Pandey (2020) juga menegaskan bahwa praktik GHRM mampu meningkatkan keterlibatan emosional dan komitmen tugas pegawai, yang kemudian dijelaskan oleh Abolnasser et al. (2023) dan Jena et al. (2018) sebagai pendorong utama meningkatnya kepuasan, kesehatan mental, dan kesejahteraan psikologis di tempat kerja. Selain itu, Islam et al. (2025) juga mengonfirmasi pentingnya jalur mekanisme psikologis internal dalam menjelaskan bagaimana kebijakan organisasi yang berorientasi lingkungan dapat berdampak pada kesejahteraan dan perilaku positif karyawan.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan yang telah dipaparkan, penelitian ini memberikan jawaban atas seluruh pertanyaan penelitian mengenai hubungan antara *green human resource management*, *employee engagement*, dan *psychological well-being* pada karyawan PT Indah Kiat Pulp & Paper Tbk Perawang. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa *green human resource management* berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap *psychological well-being* karyawan, yang mengindikasikan bahwa semakin optimal pengintegrasian prinsip-prinsip kelestarian lingkungan ke dalam fungsi manajemen sumber daya manusia, maka akan semakin tinggi pula tingkat kesejahteraan psikologis yang dirasakan oleh para pegawai di tempat kerja. Selain itu, *green human resource*

management juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*, yang menandakan bahwa kebijakan SDM berbasis lingkungan mampu mendorong munculnya rasa bangga, keterikatan emosional, komitmen tugas, serta ketahanan kerja karyawan. Selanjutnya, *employee engagement* terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap *psychological well-being*, di mana karyawan yang memiliki keterlibatan kerja tinggi akan merasakan pengalaman kerja yang lebih memuaskan, hubungan sosial yang lebih harmonis, serta memiliki kejelasan arah dan tujuan hidup yang lebih baik. Terakhir, *employee engagement* terbukti berperan sebagai variabel mediasi parsial (*partial mediation*) yang menjembatani hubungan antara *green human resource management* dan *psychological well-being*. Temuan ini menegaskan bahwa kebijakan SDM hijau yang diterapkan perusahaan memang dapat meningkatkan kesejahteraan psikologis secara langsung, namun dampaknya akan menjadi jauh lebih kuat dan maksimal apabila kebijakan tersebut terlebih dahulu mampu menumbuhkan keterikatan emosional dan komitmen tugas dalam diri pegawai.

Mengacu pada hasil penelitian tersebut, diajukan beberapa saran praktis yang ditujukan bagi pihak-pihak terkait. Bagi manajemen PT Indah Kiat Pulp & Paper Tbk Perawang, saran ini ditujukan untuk mengoptimalkan efektivitas strategi pengelolaan sumber daya manusia berkelanjutan melalui penguatan program *green training and development* yang tidak hanya berfokus pada pemenuhan aspek teknis lingkungan, melainkan juga pada pembentukan *green mindset* serta pemberian ruang otonomi dan kesempatan berpartisipasi bagi karyawan untuk menyampaikan gagasan perbaikan lingkungan. Selain itu, divisi SDM perusahaan perlu merancang sistem *green compensation and reward* yang transparan dan terukur untuk memberikan apresiasi atas kontribusi hijau pegawai, sehingga dapat memperkuat *employee engagement* dan *psychological well-being* karyawan di tengah tingginya beban kerja industri manufaktur. Sementara itu, bagi peneliti selanjutnya, saran ini ditujukan untuk memperluas dan memperdalam kaji model penelitian dengan mengintegrasikan variabel organisasional dan psikologis lainnya yang belum teramati dalam penelitian ini, seperti *perceived organizational support*, *transformational leadership*, maupun *green organizational culture*, serta memperluas cakupan objek penelitian pada sektor industri manufaktur lainnya untuk memperoleh tingkat generalisasi model yang lebih luas.

DAFTAR PUSTAKA

Abolnasser, M. S. A., Abdou, A. H., Hassan, T. H., & Salem, A. E. (2023). Transformational leadership, employee engagement, job satisfaction, and psychological well-being among hotel employees. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(4), 3609. <https://doi.org/10.3390/ijerph20043609>

Gallup. (2025). *State of the global workplace: 2025 report*. Gallup Press.

- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). SAGE Publications.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Hart, S. L. (1995). A natural-resource-based view of the firm. *Academy of Management Review*, 20(4), 986–1014. <https://doi.org/10.5465/AMR.1995.9512280033>
- Hart, S. L., & Dowell, G. (2011). Invited editorial: A natural-resource-based view of the firm: Fifteen years after. *Journal of Management*, 37(5), 1464–1479. <https://doi.org/10.1177/0149206310390219>
- Islam, S., Tisa, S. I. J., Chowdhury, S. P., Eni, L. N., & Saha, D. (2025). Effects of Green HRM on firm performance: Mediating role of psychological wellbeing and organizational citizenship behavior in Bangladesh textile industry. *JKKNIU Business Review*, 1(1), 184–206.
- Jena, L. K., Pradhan, S., & Panigrahy, N. P. (2018). Pursuit of organisational trust: Role of employee engagement, psychological well-being and transformational leadership. *Asia Pacific Management Review*, 23(4), 227–234. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2017.11.001>
- Noor, J., Fitria, L., & Hidayat, R. (2023). The role of employee involvement in Green HRM to create sustainable and humanistic performance. *Economic Review*, 10(1), 1–12.
- Permadi, I. K. O., & Agustina, I. A. S. (2025). Green HRM on employee performance: The role of employee engagement as a mediator. *Jurnal Muara Ilmu Ekonomi dan Bisnis*, 9(1), 1–13. <https://doi.org/10.24912/jmie.v9i1.32766>
- Razali, N., & Vasudevan, H. (2024). The impact of implementing green human resources practices on employee engagement sustainability. *International Journal of Capital Urban Management*, 9(3), 389–404.
- Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(6), 1069–1081. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.57.6.1069>
- Schaufeli, W. B. (2017). Applying the Job Demands-Resources model: A "how to" guide to measuring and tackling work engagement and burnout. *Organizational Dynamics*, 46(2), 120–132. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.04.008>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Singh, K. P., & Pandey, K. N. (2020). Green HRM practices and its impact on employee engagement. *International Journal of Management*, 11(12), 3350–3364. http://www.iaeme.com/MasterAdmin/Journal_uploads/IJM/VOLUME_11_ISSUE_12/IJM_11_12_313.pdf
- World Health Organization. (2022). *WHO guidelines on mental health at work*. World Health Organization.