

OCCUPATIONAL HEALTH AND SAFETY PRACTICES SEBAGAI DETERMINAN SUSTAINABLE HUMAN RESOURCE MANAGEMENT: PERAN MODERASI *PSYCHOLOGICAL CONTRACT BREACH* PADA PT PLN UNIT LAYANAN PELANGGAN MANDE CIANJUR

Dede Jaelani
STIE Gema Widya Bangsa
Email: dedejaelanihtm@gmail.com

ARTICLE INFO

Kata Kunci:

Occupational Health and Safety Practices; Sustainable Human Resource Management; Psychological Contract Breach.

Cara Sitasi:

Penulis, Dede Jaelani.
“Occupational Health And Safety Practices Sebagai Determinan Sustainable Human Resource Management: Peran Moderasi Psychological Contract Breach Pada Pt PLN Unit Layanan Pelanggan Mande Cianjur.” Currency: Jurnal Keuangan dan Perbankan Syariah [Volume 05, Nomor 01](#) Juli 2026

ABSTRACT

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Occupational Health and Safety Practices (OHSP) terhadap Sustainable Human Resource Management (SHRM) dengan *Psychological Contract Breach* (PCB) sebagai variabel moderasi pada pegawai *outsourcing*. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik survei terhadap pegawai *outsourcing* dan dianalisis menggunakan *Structural Equation Modeling-Partial Least Squares* (SEM-PLS). Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa OHSP berada pada kategori sedang, sedangkan SHRM dan PCB berada pada kategori tinggi. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa OHSP berpengaruh positif dan signifikan terhadap SHRM ($\beta = 0,309$; $p = 0,007$). *Psychological Contract Breach* juga berpengaruh signifikan terhadap SHRM serta berperan sebagai quasi moderator yang memperlemah hubungan antara OHSP dan SHRM ($\beta = -0,297$; $p < 0,001$). Temuan ini mengindikasikan bahwa keberhasilan penerapan SHRM tidak hanya dipengaruhi oleh praktik keselamatan dan kesehatan kerja, tetapi juga oleh kemampuan organisasi dalam memenuhi harapan dan komitmen psikologis karyawan *outsourcing*. Oleh karena itu, perusahaan perlu memperkuat implementasi OHSP sekaligus meminimalkan terjadinya pelanggaran kontrak psikologis untuk mendukung keberlanjutan pengelolaan sumber daya manusia.

This study aims to analyze the influence of Occupational Health and Safety Practices (OHSP) on Sustainable Human Resource Management (SHRM) with Psychological Contract Breach (PCB) as a moderation variable in outsourced employees. The study used a quantitative approach with survey techniques on outsourced employees and was analyzed using Structural Equation Modeling-Partial Least Squares (SEM-PLS). The results of the descriptive analysis showed that OHSP was in the medium category, while SHRM and PCB were in the high category. The results of the hypothesis test showed that OHSP had a positive and significant effect on SHRM ($\beta = 0.309$; $p = 0.007$). Psychological Contract Breach also had a significant effect on SHRM and acted as a quasi-moderator that weakened the relationship between OHSP and

SHRM ($\beta = -0.297$; $p < 0.001$). These findings indicate that the success of SHRM implementation is not only influenced by occupational safety and health practices, but also by the organization's ability to meet the expectations and psychological commitments of outsourced employees. Therefore, companies need to strengthen the implementation of OHSP while minimizing the occurrence of psychological contract violations to support the sustainability of human resource management.

Pendahuluan

Perubahan paradigma bisnis global telah mendorong organisasi untuk tidak hanya berorientasi pada pencapaian keuntungan ekonomi, tetapi juga memperhatikan aspek sosial dan lingkungan dalam pengelolaan sumber daya manusia. Pendekatan tersebut dikenal sebagai Sustainable Human Resource Management (Sustainable HRM), yaitu praktik manajemen sumber daya manusia yang mengintegrasikan tujuan ekonomi, sosial, dan lingkungan guna mendukung keberlanjutan organisasi dalam jangka panjang (Ren et al., 2023). Sustainable HRM tidak hanya berfokus pada peningkatan produktivitas karyawan, tetapi juga pada penciptaan lingkungan kerja yang sehat, aman, dan mampu meningkatkan kesejahteraan pekerja (Lu et al., 2023).

Salah satu aspek penting dalam implementasi Sustainable HRM adalah penerapan Occupational Health and Safety Practices (OHSP). Menurut Global Reporting Initiative (GRI) 403, praktik keselamatan dan kesehatan kerja merupakan bagian integral dari keberlanjutan organisasi yang mencakup identifikasi bahaya, penilaian risiko, pencegahan kecelakaan kerja, partisipasi pekerja, promosi kesehatan, serta evaluasi berkelanjutan terhadap sistem keselamatan kerja (Global Reporting Initiative [GRI], 2021). Penerapan standar GRI 403 tidak hanya bertujuan mengurangi angka kecelakaan kerja, tetapi juga meningkatkan kesejahteraan karyawan, produktivitas, dan keberlanjutan organisasi.

Berdasarkan data Kementerian Ketenagakerjaan (Kemnaker), hingga April 2025 tercatat sebanyak 47.300 kasus kecelakaan kerja di Indonesia, meningkat sekitar 12% dibandingkan periode yang sama pada tahun sebelumnya. Kasus kecelakaan kerja tersebut didominasi oleh sektor konstruksi (29%), manufaktur (26%), serta transportasi dan logistik (18%). Peningkatan ini terutama disebabkan oleh rendahnya kepatuhan terhadap prosedur Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3), kurangnya pelatihan bagi pekerja baru, penggunaan Alat Pelindung Diri (APD) yang belum sesuai standar, minimnya inspeksi dan audit peralatan kerja, serta belum terbentuknya budaya keselamatan yang kuat di lingkungan kerja. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa penerapan praktik *Occupational Health and Safety* (OHS) masih menjadi tantangan bagi organisasi, sehingga diperlukan penguatan sistem manajemen keselamatan kerja untuk menciptakan lingkungan kerja yang aman, meningkatkan produktivitas, serta mendukung keberlanjutan pengelolaan sumber daya manusia (Kemnaker, 2026).

Pentingnya penerapan praktik keselamatan dan kesehatan kerja semakin relevan pada perusahaan yang memiliki tingkat risiko operasional tinggi, seperti sektor ketenagalistrikan. Aktivitas operasional pada perusahaan penyedia tenaga listrik memiliki berbagai potensi bahaya, antara lain paparan listrik bertegangan tinggi, pekerjaan di ketinggian, serta risiko kecelakaan kerja yang memerlukan sistem keselamatan yang terintegrasi. Oleh karena itu,

implementasi Occupational Health and Safety Practices menjadi salah satu strategi utama dalam mewujudkan Sustainable HRM.

Berbagai penelitian internasional menunjukkan bahwa praktik keselamatan dan kesehatan kerja berkontribusi terhadap peningkatan kesejahteraan pekerja dan keberlanjutan organisasi. Huang et al. (2023) menemukan bahwa penerapan sistem keselamatan kerja yang didukung oleh kolaborasi antara manajemen dan pekerja mampu meningkatkan kinerja keselamatan organisasi sekaligus memperkuat keterlibatan karyawan. Penelitian lain oleh Lu et al. (2023) juga menunjukkan bahwa praktik Sustainable HRM yang didukung oleh lingkungan kerja yang aman berpengaruh positif terhadap ketahanan (*employee resilience*) dan kinerja karyawan. Selain itu, Akdeniz (2023) menjelaskan bahwa integrasi praktik keselamatan kerja dengan standar internasional, seperti GRI dan ISO, mampu memperkuat implementasi Sustainable HRM dalam organisasi modern.

Meskipun demikian, efektivitas penerapan Occupational Health and Safety Practices tidak hanya dipengaruhi oleh kebijakan organisasi, tetapi juga oleh persepsi karyawan terhadap komitmen organisasi dalam memenuhi harapan mereka. Berdasarkan Psychological Contract Theory, karyawan memiliki ekspektasi bahwa organisasi akan menyediakan lingkungan kerja yang aman, memberikan perlindungan terhadap risiko kerja, serta memperhatikan kesejahteraan mereka (Rousseau, 1995). Ketika organisasi gagal memenuhi harapan tersebut, akan terjadi *Psychological Contract Breach*, yaitu kondisi ketika karyawan merasa bahwa organisasi tidak memenuhi kewajiban yang diharapkan. Kondisi ini dapat menurunkan kepercayaan, komitmen, kepuasan kerja, serta efektivitas berbagai praktik manajemen sumber daya manusia (Conway & Briner, 2005).

PT PLN Unit Layanan Pelanggan Mande Cianjur merupakan salah satu unit operasional yang memiliki karakteristik pekerjaan dengan tingkat risiko keselamatan kerja yang relatif tinggi sehingga memerlukan implementasi praktik keselamatan dan kesehatan kerja yang sesuai dengan standar GRI 403. Namun demikian, keberhasilan implementasi praktik tersebut tidak hanya ditentukan oleh kebijakan keselamatan kerja, tetapi juga oleh persepsi karyawan mengenai terpenuhinya kontrak psikologis antara organisasi dan pekerja. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Occupational Health and Safety Practices terhadap Sustainable Human Resource Management dengan *Psychological Contract Breach* sebagai variabel moderasi pada PT PLN Unit Layanan Pelanggan Mande Cianjur.

Berdasarkan latar belakang di atas berarti rumusan masalah dalam penelitian ini ialah Bagaimana gambaran occupational health and safety practices, sustainable human resource management, dan *Psychological Contract Breach* pada pt pln unit layanan pelanggan mande cianjur, bagaimana juga pengaruh occupational health and safety practices, sustainable human resource management, serta bagaimana peran *Psychological Contract Breach* sebagai moderasi dalam pengaruh occupational health and safety practices, sustainable human resource management.

Kajian Pustaka dan pengembangan hipotesis

1. Sustainable Human Resource Management

Sustainable Human Resource Management (Sustainable HRM) merupakan pendekatan pengelolaan sumber daya manusia yang bertujuan mencapai keseimbangan antara tujuan ekonomi, sosial, manusia, dan lingkungan organisasi secara berkelanjutan, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Sustainable HRM tidak hanya berfokus pada peningkatan produktivitas, tetapi juga pada pengembangan kapabilitas karyawan, kesejahteraan, serta keberlanjutan tenaga kerja.

Menurut Kramar (2022), Sustainable HRM memiliki enam karakteristik utama yang membedakannya dari Strategic Human Resource Management, yaitu perhatian terhadap tujuan keberlanjutan organisasi, pengembangan kapabilitas SDM, keseimbangan kepentingan berbagai pemangku kepentingan, perhatian terhadap dampak positif dan negatif praktik SDM, nilai-nilai keberlanjutan, serta penggunaan ukuran keberhasilan yang berorientasi jangka panjang. Indikator yang digunakan mengadaptasi Kramar (2022):

- a. Capability Development
- b. Employee Well-being
- c. Long-term Orientation
- d. Stakeholder Orientation
- e. Ethical and Social Responsibility
- f. Sustainable HR Practices

2. Occupational Health and Safety Practices

Occupational Health and Safety Practices (OHS Practices) merupakan serangkaian kebijakan, prosedur, dan aktivitas organisasi yang dirancang untuk melindungi pekerja dari risiko kecelakaan kerja maupun penyakit akibat kerja melalui identifikasi bahaya, pengendalian risiko, pelatihan keselamatan, partisipasi pekerja, dan evaluasi berkelanjutan. Praktik ini menjadi salah satu pilar utama dalam keberlanjutan tenaga kerja dan merupakan implementasi dari prinsip-prinsip GRI 403: Occupational Health and Safety. Indikator yang digunakan mengacu pada GRI 403 (2018) yang masih menjadi standar internasional:

- a. *Hazard Identification and Risk Assessment*
- b. *Safety Training*
- c. *Employee Participation in OHS*
- d. *Incident Prevention*
- e. *Occupational Health Protection*
- f. *Continuous Improvement of OHS*

Indikator tersebut sangat relevan diterapkan pada pegawai *outsourcing* PLN karena berkaitan langsung dengan aktivitas operasional yang memiliki tingkat risiko tinggi.

3. Psychological Contract Breach

Psychological Contract Breach (PCB) merupakan persepsi karyawan bahwa organisasi gagal memenuhi janji, komitmen, atau kewajiban yang secara implisit maupun eksplisit telah diharapkan dalam hubungan kerja. Berbeda dengan kontrak kerja formal, psychological contract bersifat tidak tertulis dan terbentuk melalui harapan timbal balik antara karyawan dan organisasi (Kraak & Griep, 2022). Ketika karyawan merasakan adanya pelanggaran terhadap psychological contract, mereka cenderung mengalami penurunan kepercayaan, komitmen organisasi, kepuasan kerja, serta keterikatan terhadap organisasi. Dalam konteks pekerja *outsourcing*, *Psychological Contract Breach* sering muncul akibat ketidakjelasan jenjang karier, ketidaksesuaian antara janji dan realisasi perusahaan, serta perlakuan yang dianggap tidak adil dibandingkan pegawai tetap. Kondisi tersebut dapat mengurangi efektivitas praktik Occupational Health and Safety (OHS) dalam membangun Sustainable Human Resource Management.

Mengadaptasi skala Robinson dan Morrison yang telah banyak digunakan serta dikembangkan kembali dalam penelitian-penelitian terbaru mengenai psychological contract:

- a. *Organization Failed to Fulfill Promises*
- b. *Organization Did Not Meet Employee Expectations*

- c. *Organization Failed to Deliver Agreed Obligations*
- d. *Employee Feels Disappointed with Organizational Commitments*
- e. *Perceived Violation of Mutual Obligations*

Indikator tersebut mengukur sejauh mana pekerja mempersepsikan bahwa organisasi tidak memenuhi komitmen atau kewajiban yang diharapkan dalam hubungan kerja. Skala ini memiliki reliabilitas dan validitas yang tinggi serta masih menjadi acuan utama dalam penelitian perilaku organisasi hingga saat ini.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode deskriptif verifikatif. Pendekatan kuantitatif digunakan untuk menguji pengaruh Occupational Health and Safety Practices terhadap Sustainable Human Resource Management dengan *Psychological Contract Breach* sebagai variabel moderasi. Penelitian deskriptif bertujuan menggambarkan kondisi masing-masing variabel penelitian, sedangkan penelitian verifikatif digunakan untuk menguji hubungan dan pengaruh antarvariabel berdasarkan hipotesis yang telah dirumuskan.

Populasi penelitian adalah karyawan pada PT PLN Unit Layanan Pelanggan Mande Cianjur. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner menggunakan skala Likert lima poin, dengan jumlah responden sebanyak 30 orang yang dipilih sebagai sampel penelitian. Variabel Occupational Health and Safety Practices diukur berdasarkan indikator GRI 403: Occupational Health and Safety, sedangkan variabel Sustainable Human Resource Management dan *Psychological Contract Breach* diukur menggunakan indikator yang diadaptasi dari literatur yang relevan.

Analisis data dilakukan menggunakan *Structural Equation Modeling-Partial Least Squares* (SEM-PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS. Analisis meliputi pengujian model pengukuran (outer model) melalui uji validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas konstruk, serta pengujian model struktural (inner model) melalui koefisien determinasi (R^2), effect size (f^2), predictive relevance (Q^2), dan uji signifikansi jalur pengaruh menggunakan teknik bootstrapping. Pengujian moderasi dilakukan untuk mengetahui peran *Psychological Contract Breach* dalam memperkuat atau memperlemah pengaruh Occupational Health and Safety Practices terhadap Sustainable Human Resource Management.

Hasil Penelitian

1. Analisis Deskriptif

Berikut adalah hasil deskriptif masing-masing variabel yang telah diolah

Tabel 1. Hasil rata-rata deskriptif

No	Variabel	Rata-rata Jawaban	Kategori
1	Occupational Health and Safety Practices	3.289	Sedang
2	Sustainable Human Resource Management	4.006	Tinggi
3	<i>Psychological Contract Breach</i>	4.073	Tinggi

Sumber : Data Olahan, 2026

Berdasarkan hasil analisis deskriptif terhadap responden penelitian, diperoleh gambaran bahwa secara umum persepsi responden terhadap variabel yang diteliti berada pada kategori sedang hingga tinggi.

Variabel Occupational Health and Safety Practices memiliki nilai rata-rata sebesar 3,289 yang termasuk dalam kategori sedang. Hal ini menunjukkan bahwa praktik keselamatan dan kesehatan kerja yang diterapkan perusahaan telah dirasakan cukup baik oleh pegawai *outsourcing*, namun implementasinya masih belum optimal. Kondisi ini mengindikasikan bahwa masih terdapat peluang bagi perusahaan untuk meningkatkan

efektivitas penerapan program K3, seperti penyediaan fasilitas keselamatan, pelatihan, komunikasi risiko, serta pengawasan terhadap kepatuhan prosedur kerja.

Variabel Sustainable Human Resource Management memperoleh nilai rata-rata sebesar 4,006 yang berada pada kategori tinggi. Hasil ini menunjukkan bahwa responden menilai perusahaan telah menerapkan praktik pengelolaan sumber daya manusia yang berorientasi pada keberlanjutan dengan baik, yang tercermin dari perhatian terhadap kesejahteraan karyawan, pengembangan kompetensi, serta keberlangsungan hubungan kerja dalam mendukung tujuan organisasi.

Sementara itu, variabel *Psychological Contract Breach* memiliki nilai rata-rata sebesar 4,073 yang termasuk dalam kategori tinggi. Hasil ini mengindikasikan bahwa responden merasakan tingkat pelanggaran kontrak psikologis yang relatif tinggi, yaitu adanya persepsi bahwa organisasi belum sepenuhnya memenuhi harapan atau komitmen yang dirasakan oleh pegawai *outsourcing*. Kondisi tersebut berpotensi memengaruhi sikap dan perilaku kerja karyawan, termasuk menurunkan kepercayaan serta kualitas hubungan antara pekerja dan organisasi.

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa meskipun persepsi terhadap penerapan Sustainable Human Resource Management berada pada kategori tinggi, praktik Occupational Health and Safety masih berada pada tingkat sedang, sementara persepsi terhadap *Psychological Contract Breach* tergolong tinggi. Temuan ini menunjukkan bahwa perusahaan perlu terus meningkatkan kualitas implementasi praktik keselamatan dan kesehatan kerja serta memperkuat pemenuhan harapan dan komitmen organisasi kepada pegawai *outsourcing* agar keberhasilan penerapan Sustainable Human Resource Management dapat dipertahankan dan ditingkatkan.

2. Analisis Verifikatif

Pada penelitian ini, setiap konstruk laten diukur menggunakan beberapa indikator yang tersusun secara hierarkis, sehingga model pengukuran yang diterapkan menggunakan pendekatan second-order construct. Pendekatan ini memungkinkan setiap dimensi pembentuk konstruk laten direpresentasikan melalui indikator-indikator yang relevan. Dalam analisis Structural Equation Modeling-Partial Least Squares (SEM-PLS), nilai outer loading (loading factor) digunakan untuk menilai validitas konvergen suatu indikator. Suatu indikator dinilai memiliki kemampuan yang baik dalam merefleksikan konstruk laten apabila memiliki nilai outer loading di atas 0,70, yang menunjukkan bahwa indikator tersebut mampu menjelaskan varians konstruk secara memadai (Hair et al., 2022). Nilai loading factor dalam penelitian ini disajikan secara lebih rinci sebagai berikut:

a. Loading Factor Variabel Penelitian

Nilai loading factor untuk variabel Occupational Health and Safety Practices, Sustainable Human Resource Management, dan *Psychological Contract Breach* adalah sebagai berikut:

Tabel 2. Hasil Loading Faktor

<i>Indicator</i>	<i>Loading Value Factor</i>	<i>Criteria</i>
<i>Occupational Health and Safety Practices</i>		
X.1	0.762	0.700
X.2	0.705	0.700
X.3	0.760	0.700
X.4	0.863	0.700
X.5	0.855	0.700
X.6	0.826	0.700

<i>Sustainable Human Resource Management</i>		
Y.1	0.732	0.700
Y.2	0.809	0.700
Y.3	0.883	0.700
Y.4	0.781	0.700
Y.5	0.850	0.700
Y.6	0.869	0.700
<i>Psychological Contract Breach</i>		
M.1	0.767	0.700
M.2	0.845	0.700
M.3	0.701	0.700
M.4	0.703	0.700
M.5	0.786	0.700

Sumber : Hasil smartPLS

Berdasarkan nilai loading factor pada variabel Occupational Health and Safety Practices, terdapat enam indikator yang seluruhnya memiliki nilai loading factor lebih besar dari 0,70, sehingga seluruh indikator pada variabel ini dinyatakan valid. Indikator X.4 memiliki nilai loading factor tertinggi sebesar 0,863, sedangkan indikator dengan nilai loading factor terendah adalah X.2 sebesar 0,705.

Pada variabel Sustainable Human Resource Management, terdapat enam indikator yang seluruhnya memiliki nilai loading factor di atas 0,70, sehingga seluruh indikator dinyatakan valid. Indikator Y.3 memiliki nilai loading factor tertinggi sebesar 0,883, sedangkan indikator dengan nilai loading factor terendah adalah Y.1 sebesar 0,732.

Selanjutnya, pada variabel *Psychological Contract Breach*, terdapat lima indikator yang seluruhnya memiliki nilai loading factor lebih besar dari 0,70, sehingga seluruh indikator pada variabel ini juga dinyatakan valid. Indikator M.2 memiliki nilai loading factor tertinggi sebesar 0,845, sedangkan indikator dengan nilai loading factor terendah adalah M.3 sebesar 0,701.

b. Uji Validitas dan Reliabilitas

Berikut adalah hasil uji validitas dan reliabilitas variabel Ingratiation, Customer Trust, Purchase Intention, dan Perceived Authenticity pada penelitian:

Tabel 3. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>	<i>Average Extracted (AVE)</i>	<i>Variance</i>	<i>Kesimpulan</i>
<i>Occupational Health and Safety Practices</i>	0.883	0.911	0.633		Reliabel
<i>Sustainable Human Resource Management</i>	0.904	0.926	0.677		Reliabel
<i>Psychological Contract Breach</i>	0.797	0.858	0.550		Reliabel

Berdasarkan hasil uji reliabilitas dan validitas konvergen yang disajikan pada tabel, seluruh variabel penelitian telah memenuhi kriteria yang ditetapkan sehingga layak digunakan dalam analisis lebih lanjut. Hasil pengujian reliabilitas menunjukkan bahwa nilai Cronbach's Alpha pada variabel Occupational Health and Safety Practices sebesar 0,883, Sustainable Human Resource Management sebesar 0,904, dan

Psychological Contract Breach sebesar 0,797. Seluruh nilai tersebut berada di atas batas minimum 0,70, sehingga dapat disimpulkan bahwa setiap konstruk memiliki tingkat konsistensi internal yang baik dan mampu mengukur variabel penelitian secara andal.

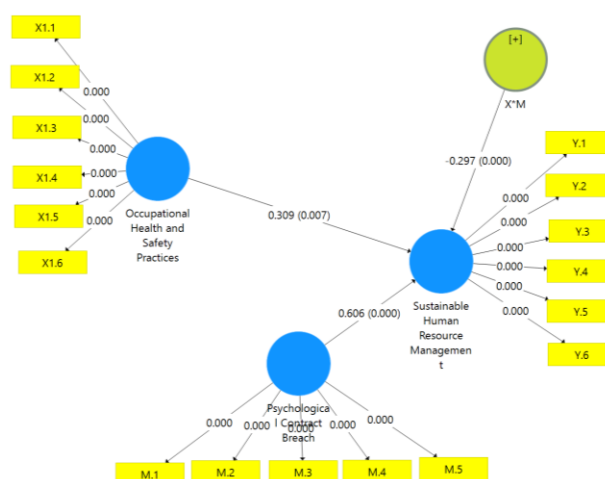
Selain itu, nilai Composite Reliability pada variabel Occupational Health and Safety Practices sebesar 0,911, Sustainable Human Resource Management sebesar 0,926, dan *Psychological Contract Breach* sebesar 0,858. Seluruh nilai Composite Reliability melebihi batas minimum 0,70, yang menunjukkan bahwa masing-masing konstruk memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi dalam mengukur konsep yang diteliti. Hal ini mengindikasikan bahwa indikator-indikator yang digunakan mampu memberikan hasil pengukuran yang konsisten dan stabil

Dari aspek validitas konvergen, nilai Average Variance Extracted (AVE) pada variabel Occupational Health and Safety Practices sebesar 0,633, Sustainable Human Resource Management sebesar 0,677, dan *Psychological Contract Breach* sebesar 0,550. Seluruh nilai AVE berada di atas kriteria minimum 0,50, yang berarti setiap konstruk mampu menjelaskan lebih dari 50% varians indikator yang membentuknya. Dengan demikian, indikator-indikator yang digunakan memiliki kemampuan yang baik dalam merepresentasikan konstruk laten yang diukur.

Secara keseluruhan, hasil pengujian menunjukkan bahwa variabel Occupational Health and Safety Practices, Sustainable Human Resource Management, dan *Psychological Contract Breach* telah memenuhi persyaratan reliabilitas dan validitas konvergen. Oleh karena itu, instrumen penelitian dapat dinyatakan memiliki kualitas pengukuran yang baik dan layak digunakan untuk menganalisis hubungan antarvariabel dalam model penelitian.

3. Evaluasi Model Pengukuran

Model pengukuran (measurement model) dan model struktural (structural model) dalam analisis SEM-PLS disusun dalam bentuk diagram jalur yang dikembangkan berdasarkan kerangka konseptual penelitian, sebagaimana disajikan pada Gambar 1.



Gambar 1. Model Pengukuran

4. Evaluasi Model Struktural (Structural Model)

a. Kriteria Model Fit

Nilai-nilai tersebut memberikan wawasan penting mengenai efektivitas model penelitian dalam merepresentasikan hubungan antarvariabel yang diteliti.

Tabel 4. Hasil Model Fit

<i>Model</i>	<i>R²</i>	<i>R² adjusted</i>
<i>Sustainable Human Resource Management</i>	0.820	0.799

Source: Primary data processed using Smart PLS 4, 2026.

Berdasarkan hasil pengujian koefisien determinasi (R^2), variabel Sustainable Human Resource Management memiliki nilai R Square sebesar 0,820 dan Adjusted R Square sebesar 0,799. Nilai tersebut menunjukkan bahwa 82,0% variasi pada variabel Sustainable Human Resource Management mampu dijelaskan oleh variabel Occupational Health and Safety Practices serta interaksinya dengan *Psychological Contract Breach* dalam model penelitian. Sementara itu, 18,0% variasi sisanya dipengaruhi oleh faktor-faktor lain di luar model yang tidak diteliti. Selain itu, nilai Adjusted R Square sebesar 0,799 mengindikasikan bahwa setelah disesuaikan dengan jumlah variabel prediktor yang digunakan, model masih memiliki kemampuan yang sangat baik dalam menjelaskan variasi Sustainable Human Resource Management.

Tabel 5. Hasil Kriteria Model Fit

<i>Criteria</i>	<i>Saturated model</i>	<i>Estimated model</i>
<i>SRMR</i>	0.133	0.134
<i>d_ ULS</i>	2.720	2.751
<i>d_ G</i>	2.404	2.388
<i>Chi-square</i>	257.220	258.772
<i>NFI</i>	0.504	0.501

Source: Primary data processed using Smart PLS 4, 2025.

Berdasarkan hasil pengujian model fit, diperoleh nilai *d_ ULS* masing-masing sebesar 2,720 dan 2,751, serta *d_ G* sebesar 2,404 dan 2,388, memberikan informasi mengenai tingkat perbedaan antara matriks data empiris dengan matriks yang diprediksi model, yang dalam PLS-SEM umumnya dievaluasi lebih lanjut melalui hasil bootstrap. Selain itu, nilai Chi-square sebesar 257,220 pada saturated model dan 258,772 pada estimated model menunjukkan adanya perbedaan antara data observasi dan model yang diestimasi, meskipun indeks ini bukan merupakan ukuran utama dalam evaluasi PLS-SEM. Sementara itu, nilai NFI sebesar 0,504 pada saturated model dan 0,501 pada estimated model mengindikasikan bahwa tingkat kesesuaian model terhadap null model masih tergolong sedang. Secara keseluruhan, meskipun indeks model fit belum menunjukkan tingkat kesesuaian yang optimal, model penelitian tetap dapat digunakan untuk analisis lebih lanjut karena pendekatan PLS-SEM lebih menekankan pada kemampuan prediktif model, yang didukung oleh hasil pengujian validitas, reliabilitas, dan koefisien determinasi yang telah memenuhi kriteria.

5. Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung

Table 6. Direct Effect Hypothesis Testing

<i>Pengaruh Langsung</i>	<i>Koefi sien</i>	<i>T Statist ics</i>	<i>P Valu es</i>	<i>Kesimp ulan</i>
<i>Occupational Health and Safety Practices -> Sustainable Human Resource Management</i>	0.309	2.706	0.007	Signifik an
<i>Psychological Contract Breach -> Sustainable Human</i>	0.606	6.436	0.00	Signifik

Resource Management

0 an

Berdasarkan hasil pengujian pengaruh langsung (direct effect), diketahui bahwa Occupational Health and Safety Practices berpengaruh positif dan signifikan terhadap Sustainable Human Resource Management dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,309, nilai T Statistics sebesar 2,706, dan P Values sebesar 0,007 (< 0,05). Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik penerapan praktik keselamatan dan kesehatan kerja di perusahaan, maka semakin baik pula penerapan Sustainable Human Resource Management. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa Occupational Health and Safety Practices berpengaruh terhadap Sustainable Human Resource Management diterima.

Selanjutnya, *Psychological Contract Breach* juga menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap Sustainable Human Resource Management, dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,606, nilai T Statistics sebesar 6,436, dan P Values sebesar 0,000 (< 0,05). Hasil tersebut menunjukkan bahwa *Psychological Contract Breach* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Sustainable Human Resource Management dalam model penelitian. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa *Psychological Contract Breach* berpengaruh terhadap Sustainable Human Resource Management juga diterima..

6. Pengujian Peran Moderasi

<i>Pengaruh Moderasi</i>	<i>Koefisi en</i>	<i>T Statistics</i>	<i>P Values</i>	<i>Kesimpul an</i>
<i>X*M -> Sustainable Human Resource Management</i>	-0.297	-3.601	0.000	Quasi moderator

Berdasarkan hasil pengujian pengaruh moderasi (moderating effect), diperoleh nilai koefisien interaksi antara Occupational Health and Safety Practices dan *Psychological Contract Breach* terhadap Sustainable Human Resource Management sebesar -0,297, dengan nilai T Statistics sebesar 3,601 dan P Values sebesar 0,000 (< 0,05). Hasil ini menunjukkan bahwa efek moderasi yang diberikan oleh *Psychological Contract Breach* bersifat negatif dan signifikan, sehingga semakin tinggi tingkat *Psychological Contract Breach* yang dirasakan oleh pegawai *outsourcing*, maka semakin lemah pengaruh positif Occupational Health and Safety Practices terhadap Sustainable Human Resource Management. Sebaliknya, apabila tingkat *Psychological Contract Breach* semakin rendah, maka pengaruh positif praktik keselamatan dan kesehatan kerja terhadap penerapan Sustainable Human Resource Management akan semakin kuat. Selain itu, karena *Psychological Contract Breach* memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap Sustainable Human Resource Management dan sekaligus berperan signifikan sebagai variabel moderasi, maka jenis moderasi yang terbentuk dalam penelitian ini dikategorikan sebagai quasi moderator. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa *Psychological Contract Breach* memoderasi hubungan antara Occupational Health and Safety Practices dan Sustainable Human Resource Management diterima.

Pembahasan

1. Pengaruh Occupational Health and Safety Practices terhadap Sustainable Human Resource Management

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Occupational Health and Safety Practices (OHS Practices) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Sustainable Human Resource Management (SHRM). Hal ini dibuktikan dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,309, nilai T Statistics sebesar 2,706, dan P Values sebesar 0,007, yang lebih kecil dari tingkat signifikansi 0,05. Hasil tersebut menunjukkan bahwa semakin baik penerapan praktik keselamatan dan kesehatan kerja di perusahaan, maka semakin baik pula implementasi Sustainable Human Resource Management. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa Occupational Health and Safety Practices berpengaruh terhadap Sustainable Human Resource Management dapat diterima.

Temuan ini menunjukkan bahwa praktik keselamatan dan kesehatan kerja tidak hanya berfungsi untuk melindungi pekerja dari risiko kecelakaan dan penyakit akibat kerja, tetapi juga menjadi bagian penting dalam strategi pengelolaan sumber daya manusia yang berorientasi pada keberlanjutan. Penerapan program K3 yang efektif, seperti penyediaan alat pelindung diri, pelatihan keselamatan, identifikasi risiko, serta pengawasan terhadap kepatuhan prosedur kerja, mampu meningkatkan rasa aman, kenyamanan, dan kesejahteraan pekerja. Kondisi tersebut mendorong terciptanya lingkungan kerja yang sehat dan produktif sehingga mendukung tercapainya tujuan Sustainable Human Resource Management, yaitu menjaga keberlangsungan tenaga kerja sekaligus meningkatkan kinerja organisasi dalam jangka panjang.

Pada konteks pegawai *outsourcing*, penerapan Occupational Health and Safety Practices menjadi semakin penting mengingat karakteristik pekerjaan yang umumnya memiliki tingkat risiko lebih tinggi dibandingkan pekerja administratif. Pegawai *outsourcing* sering kali ditempatkan pada pekerjaan operasional yang berhadapan langsung dengan berbagai potensi bahaya di tempat kerja. Oleh karena itu, penerapan praktik keselamatan dan kesehatan kerja yang konsisten akan meningkatkan persepsi bahwa perusahaan memiliki kepedulian terhadap kesejahteraan karyawan tanpa membedakan status kepegawaian. Kondisi tersebut akan memperkuat implementasi Sustainable Human Resource Management melalui terciptanya lingkungan kerja yang aman, sehat, dan berkelanjutan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan Social Exchange Theory yang menjelaskan bahwa ketika organisasi memberikan perhatian terhadap keselamatan dan kesehatan pekerja, karyawan akan memberikan respons positif melalui peningkatan komitmen, loyalitas, dan perilaku kerja yang mendukung tujuan organisasi. Selain itu, temuan ini juga mendukung konsep Sustainable Human Resource Management yang menekankan bahwa investasi organisasi pada aspek kesehatan, keselamatan, dan kesejahteraan pekerja merupakan salah satu pilar utama dalam menciptakan keberlanjutan sumber daya manusia.

Temuan penelitian ini konsisten dengan beberapa penelitian terdahulu. Penelitian Lu et al. (2023) menemukan bahwa praktik Sustainable Human Resource Management yang didukung oleh perhatian terhadap keselamatan dan kesejahteraan karyawan mampu meningkatkan ketahanan (*employee resilience*) serta menghasilkan berbagai luaran positif bagi organisasi. Penelitian Podgorodnichenko et al. (2023) juga menyatakan bahwa praktik keselamatan dan kesehatan kerja merupakan bagian penting dari implementasi Sustainable HRM karena berkontribusi terhadap keberlanjutan tenaga kerja dan peningkatan kualitas kehidupan kerja. Selain itu, penelitian Yong et al. (2022) menunjukkan bahwa organisasi yang secara konsisten menerapkan praktik keselamatan kerja cenderung memiliki tingkat kesejahteraan, keterikatan, dan keberlanjutan sumber

daya manusia yang lebih tinggi dibandingkan organisasi yang kurang memperhatikan aspek keselamatan kerja.

Berdasarkan hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa peningkatan kualitas Occupational Health and Safety Practices merupakan salah satu strategi penting dalam memperkuat implementasi Sustainable Human Resource Management. Oleh karena itu, perusahaan perlu terus meningkatkan efektivitas program keselamatan dan kesehatan kerja melalui penguatan budaya keselamatan, pelatihan yang berkelanjutan, penyediaan fasilitas kerja yang aman, serta keterlibatan aktif seluruh pekerja dalam menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan berkelanjutan..

2. Peran *Psychological Contract Breach* sebagai Moderasi antara Occupational Health and Safety Practices terhadap Sustainable Human Resource Management

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Psychological Contract Breach* (PCB) berperan sebagai variabel moderasi dalam hubungan antara Occupational Health and Safety Practices (OHSP) dan Sustainable Human Resource Management (SHRM). Hal ini dibuktikan oleh nilai koefisien interaksi sebesar -0,297, nilai T Statistics sebesar 3,601, dan P Values sebesar 0,000, yang menunjukkan bahwa efek moderasi bersifat negatif dan signifikan. Selain itu, karena *Psychological Contract Breach* juga memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap Sustainable Human Resource Management, maka variabel ini dikategorikan sebagai quasi moderator.

Koefisien interaksi yang bernilai negatif mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat *Psychological Contract Breach* yang dirasakan oleh pegawai *outsourcing*, maka semakin lemah pengaruh positif Occupational Health and Safety Practices terhadap Sustainable Human Resource Management. Sebaliknya, apabila persepsi terhadap pelanggaran kontrak psikologis rendah, maka penerapan praktik keselamatan dan kesehatan kerja akan memberikan dampak yang lebih kuat terhadap keberhasilan implementasi Sustainable Human Resource Management. Dengan kata lain, efektivitas program keselamatan dan kesehatan kerja tidak hanya bergantung pada kualitas implementasinya, tetapi juga dipengaruhi oleh sejauh mana organisasi mampu memenuhi harapan, komitmen, dan kewajiban yang dipersepsikan oleh karyawan.

Dalam konteks pegawai *outsourcing*, kondisi ini menjadi sangat relevan karena hubungan kerja yang bersifat kontraktual sering kali menimbulkan persepsi adanya ketidakpastian mengenai keamanan kerja, kesempatan pengembangan karier, maupun perlakuan yang adil dibandingkan dengan karyawan tetap. Meskipun perusahaan telah menerapkan praktik keselamatan dan kesehatan kerja yang baik, manfaat dari praktik tersebut dapat berkurang apabila pegawai merasa organisasi tidak memenuhi janji atau ekspektasi yang telah terbentuk. Sebaliknya, ketika organisasi mampu menjaga kepercayaan dan memenuhi kontrak psikologis karyawan, praktik keselamatan dan kesehatan kerja akan lebih efektif dalam menciptakan lingkungan kerja yang berkelanjutan dan mendukung implementasi Sustainable Human Resource Management.

Hasil penelitian ini sejalan dengan Social Exchange Theory yang menyatakan bahwa hubungan timbal balik antara organisasi dan karyawan didasarkan pada prinsip saling memenuhi harapan dan kewajiban. Ketika karyawan merasakan adanya pelanggaran kontrak psikologis, kepercayaan terhadap organisasi akan menurun sehingga respons positif terhadap berbagai kebijakan organisasi, termasuk program keselamatan dan kesehatan kerja, menjadi berkurang. Sebaliknya, apabila organisasi mampu memenuhi harapan karyawan, maka mereka akan menunjukkan komitmen, loyalitas, dan perilaku

kerja yang lebih mendukung keberhasilan pengelolaan sumber daya manusia yang berkelanjutan.

Temuan ini juga didukung oleh penelitian Aboramadan et al. (2023) yang menunjukkan bahwa pelanggaran kontrak psikologis dapat menurunkan komitmen organisasi dan berbagai perilaku kerja positif. Penelitian Zacher et al. (2023) menjelaskan bahwa keberhasilan penerapan Sustainable Human Resource Management sangat dipengaruhi oleh kualitas hubungan antara organisasi dan karyawan, termasuk pemenuhan ekspektasi psikologis yang dimiliki pekerja. Selain itu, penelitian Conway dan Kroon (2022) mengemukakan bahwa *Psychological Contract Breach* berpotensi melemahkan efektivitas berbagai praktik manajemen sumber daya manusia karena menurunkan kepercayaan serta persepsi keadilan dalam organisasi.

Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa *Psychological Contract Breach* merupakan faktor yang perlu mendapat perhatian dalam pengelolaan pegawai *outsourcing*. Perusahaan tidak hanya perlu meningkatkan kualitas praktik keselamatan dan kesehatan kerja, tetapi juga memastikan bahwa komitmen, janji, dan harapan yang dibangun dengan karyawan dapat dipenuhi secara konsisten. Dengan demikian, pengaruh positif Occupational Health and Safety Practices terhadap Sustainable Human Resource Management dapat dipertahankan dan bahkan diperkuat melalui hubungan kerja yang dilandasi kepercayaan serta pemenuhan kontrak psikologis.

Kesimpulan

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

1. Gambaran variabel penelitian menunjukkan bahwa Occupational Health and Safety Practices berada pada kategori sedang, sedangkan Sustainable Human Resource Management dan *Psychological Contract Breach* berada pada kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa praktik keselamatan dan kesehatan kerja pada pegawai *outsourcing* telah diterapkan dengan cukup baik, sementara penerapan Sustainable Human Resource Management dinilai tinggi, meskipun responden juga masih merasakan tingkat *Psychological Contract Breach* yang relatif tinggi.
2. Occupational Health and Safety Practices berpengaruh positif dan signifikan terhadap Sustainable Human Resource Management pada pegawai *outsourcing*. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik penerapan praktik keselamatan dan kesehatan kerja, maka semakin baik pula penerapan Sustainable Human Resource Management.
3. *Psychological Contract Breach* berperan sebagai variabel moderasi (quasi moderator) yang memperlemah pengaruh Occupational Health and Safety Practices terhadap Sustainable Human Resource Management. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat *Psychological Contract Breach* yang dirasakan pegawai *outsourcing*, maka semakin lemah pengaruh positif praktik keselamatan dan kesehatan kerja terhadap penerapan Sustainable Human Resource Management..

Daftar Pustaka

- Akdeniz, E. (2023). Toward a sustainable human resources management: Linking green human resources management activities with ISO standards. *SAGE Open*, 13(3). <https://doi.org/10.1177/21582440231192907>
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. John Wiley & Sons.
- Conway, N., & Briner, R. B. (2005). *Understanding Psychological Contracts at Work: A Critical Evaluation of Theory and Research*. Oxford University Press.
- Global Reporting Initiative (GRI). (2018). GRI 403: Occupational Health and Safety.

- Global Reporting Initiative. (2021). GRI 403: Occupational Health and Safety 2018. Global Reporting Initiative. <https://www.globalreporting.org/standards/>
- Griep, Y., & Vantilborgh, T. (2022). Dynamic Psychological Contracts in Organizations.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) (3rd ed.). Sage Publications.
- Huang, W., Fu, N., Wei, W., Gollan, P. J., & Xu, C. Y. (2023). Creating a safer workplace: A linkage model for labour-management partnership, psychological safety, collaborative industrial relations climate and organisational occupational health and safety performance. *The Journal of Industrial Relations*. <https://doi.org/10.1177/00221856231188878>
- Kraak, J. M., & Griep, Y. (2022). High-quality employment relationships: Sustainable management through a psychological contract perspective. In *Sustainability and intelligent management* (pp. 1-19). Cham: Springer International Publishing.
- Kramar, R. (2022). Sustainable human resource management: Concepts, approaches and future directions. In D. G. Collings, G. T. Wood, & P. M. Caligiuri (Eds.), *The Routledge Companion to Human Resource Management* (2nd ed.). Routledge.
- Kramar, R. (2022). Sustainable Human Resource Management: Six Defining Characteristics. *Asia Pacific Journal of Human Resources*.
- Lu, Y., Zhang, M. M., Wang, H., & Huang, H. (2023). Sustainable human resource management practices, employee resilience, and employee outcomes. *Human Resource Management*, 62(6), 895–912. <https://doi.org/10.1002/hrm.22196>
- Lu, Y., Zhang, M. M., Yang, M. M., & Wang, Y. (2023). Sustainable human resource management practices, employee resilience, and employee outcomes: Toward common good values. *Human Resource Management*, 62(3), 331–353. <https://doi.org/10.1002/hrm.22153>
- Podgorodnichenko, N., Edgar, F., & McAndrew, I. (2023). Sustainable human resource management: A systematic literature review and future research agenda. *Human Resource Management Review*, 33(4), 100939. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100939>
- Ren, S., Cooke, F. L., Stahl, G. K., Fan, D., & Timming, A. R. (2023). Advancing the sustainability agenda through strategic human resource management: Insights and suggestions for future research. *Human Resource Management*, 62(3), 251–265. <https://doi.org/10.1002/hrm.22169>
- Robinson, S. L., & Morrison, E. W. (2000). The Development of *Psychological Contract Breach* and Violation: A Longitudinal Study. *Journal of Organizational Behavior*.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*. Sage Publications.
- Tortia et al. (2022). A Human Growth Perspective on Sustainable HRM Practices, Worker Well-Being and Organizational Performance. *Sustainability*
- Yong, J. Y., Yusliza, M. Y., Ramayah, T., Juhari, A. S., & Fawehinmi, O. (2022). Nexus between green intellectual capital, green human resource management, and sustainable performance: The mediating role of green organisational culture. *Journal of Cleaner Production*, 373, 133891. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.133891>