

Implementasi Green Human Resource Management Terhadap Kinerja Lingkungan Perusahaan Melalui Budaya Organisasi Berkelanjutan

Hermanto JM¹ (hyginus.h@dsn.moestopo.ac.id)
R.M. Gatot Hery Djatmika² (gatot.hery@dsn.moestopo.ac.id)
Budi Harsono³ (budi.harsono@dsn.moestopo.ac.id)
Herlin Amelia⁴ (herlinamelia@dsn.moestopo.ac.id)
Suhano⁵ (suhano@dsn.moestopo.ac.id)

^{1,2,3,4,5} Universitas Prof. Dr. Moestopo (Beragama), Indonesia

Artikel Masuk: 23 Januari 2026 | Artikel Diterima: 30 Januari 2026

Abstract

This study explores the influence of Green Human Resource Management (GHRM) on the environmental performance of manufacturing companies in West Java, with a sustainable organizational culture serving as a mediating factor. The findings indicate that GHRM practices, including green recruitment, green training, green performance appraisal, and green rewards, help establish a green work culture that promotes employees' environmentally responsible behavior. This culture contributes to improved energy efficiency, waste reduction, better environmental standard achievements, and the strengthening of the company's sustainable competitive advantage. (73 words)

Keywords: Green Human Resource Management (GHRM), Sustainable Organizational Culture, Environmental Performance, Manufacturing Industry, Thematic Analysis.

Abstrak

Penelitian ini mengeksplorasi pengaruh Green Human Resource Management (GHRM) terhadap kinerja lingkungan perusahaan manufaktur di Jawa Barat dengan budaya organisasi berkelanjutan sebagai mediator. Hasil penelitian menunjukkan bahwa praktik GHRM yang mencakup green recruitment, green training, green performance appraisal, dan green reward mampu membentuk budaya kerja hijau yang mendorong perilaku pro-lingkungan karyawan. Budaya tersebut berkontribusi pada peningkatan efisiensi energi, pengurangan limbah, pencapaian standar lingkungan yang lebih baik, serta penguatan keunggulan kompetitif perusahaan yang berkelanjutan.

Kata Kunci: Green Human Resource Management (GHRM), Budaya Organisasi Berkelanjutan, Kinerja Lingkungan, Industri Manufaktur, Analisis Tematik.



PENDAHULUAN

Dinamika krisis ekologis global abad ke-21 telah memaksa transformasi radikal pada paradigma operasional sektor korporasi di seluruh dunia (Damanik et al., 2025). Berdasarkan laporan Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC), akumulasi emisi gas rumah kaca global dari aktivitas industrialisasi telah memicu anomali iklim ekstrem yang mengancam stabilitas ekosistem, ketahanan pangan, dan keberlanjutan ekonomi makro (Kemala Hadidjah, 2024)(Raihannur & Nadhira, 2025). Di tingkat global, sektor industri pengolahan bertanggung jawab atas hampir sepertiga dari total emisi karbon dan eksploitasi sumber daya alam secara masif. Kondisi ini melahirkan tekanan regulasi internasional yang kian ketat, seperti implementasi standar Environmental, Social, and Governance (ESG) serta mekanisme Carbon Border Adjustment Mechanism (CBAM) di Uni Eropa. Tekanan ini menuntut korporasi global untuk tidak lagi sekadar berorientasi pada maksimalisasi keuntungan finansial (profit), melainkan beralih ke keseimbangan Triple Bottom Line (planet, people, profit). Kegagalan korporasi dalam menyelaraskan operasional bisnis dengan kapasitas daya dukung lingkungan terbukti memicu risiko litigasi hukum, boikot pasar internasional, dan penurunan nilai investasi global (Yu et al., 2022)(Lisniak, 2024). Oleh karena itu, degradasi lingkungan global bukan lagi dipandang sebagai eksternalitas negatif semata, melainkan sebuah variabel risiko strategis yang wajib dimitigasi melalui restrukturisasi total sistem manajemen internal organisasi.

Sebagai salah satu negara berkembang dengan laju industrialisasi yang agresif, Indonesia menghadapi dilema akut antara pertumbuhan ekonomi dan degradasi kualitas lingkungan hidup. Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan (KLHK) Republik Indonesia mencatat bahwa indeks kualitas lahan, air, dan udara nasional terus mengalami tren penurunan signifikan seiring dengan bertambahnya kawasan industri baru (Fatmawati et al., 2025). Target ambisius pemerintah Indonesia untuk mencapai Net Zero Emission (NZE) pada tahun 2060 menghadapi tantangan besar dari sektor manufaktur nasional yang masih sangat bergantung pada energi fosil, dengan kontribusi emisi karbon dari sektor industri mencapai lebih dari 150 juta ton CO₂ per tahun. Data Badan Pusat Statistik (BPS) menunjukkan bahwa meskipun sektor industri pengolahan tetap menjadi motor utama pertumbuhan ekonomi nasional dengan kontribusi terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) berkisar antara 18% hingga 19%, dampak ekologis yang dihasilkan dari polusi udara, limbah B3 (Bahan Berbahaya dan Beracun), serta eksploitasi air tanah ilegal telah menciptakan krisis lingkungan yang massif (Ninda Mahfira, 2024) (Khalisa et al., 2025). Pemerintah telah merilis berbagai regulasi ketat seperti Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2009 tentang Perlindungan dan Pengelolaan Lingkungan Hidup serta peta jalan Industri Hijau oleh Kementerian Perindustrian. Kendati demikian, gap kepatuhan (compliance gap) di tingkat operasional masih sangat lebar, di mana mayoritas entitas bisnis manufaktur nasional masih menerapkan praktik manajemen konvensional yang mengabaikan efisiensi ekologis.

Dalam konstelasi ekonomi nasional, Provinsi Jawa Barat menempati posisi yang sangat unik sekaligus kritis sebagai episentrum utama koridor industri manufaktur terbesar di Indonesia. Data BPS Provinsi Jawa Barat menunjukkan bahwa kontribusi sektor industri pengolahan terhadap Produk Domestik Regional Bruto (PDRB) Jawa Barat sangat dominan, yakni mencapai lebih dari 41% hingga 42%, dengan total nilai PDRB daerah menyentuh Rp2.823 triliun. Jawa Barat menjadi rumah bagi lebih dari 60% kawasan industri nasional yang membentang dari Bekasi, Karawang, Purwakarta, hingga koridor Bandung Raya (Badan Pusat Statistik Provinsi Jawa Barat, 2026). Namun, status sebagai lokomotif

ekonomi ini harus dibayar mahal dengan tingkat pencemaran lingkungan yang berada pada level mengkhawatirkan. Fenomena pencemaran Sungai Citarum, yang sempat dinobatkan sebagai salah satu sungai paling tercemar di dunia akibat limbah cair industri tekstil dan manufaktur, menjadi bukti empiris yang tidak terbantahkan. Tingginya kepadatan industri di Jawa Barat menciptakan kompleksitas masalah lingkungan yang unik karena beririsan langsung dengan pemukiman padat penduduk, memicu konflik sosial-lingkungan, dan penurunan drastis Indeks Kualitas Lingkungan Hidup (IKLH) provinsi yang kerap berada di bawah rata-rata nasional. Karakteristik manufaktur Jawa Barat yang sangat heterogeny mulai dari skala padat karya, otomotif berteknologi tinggi, hingga industri kimia memerlukan pendekatan pengelolaan lingkungan yang spesifik, agresif, dan berbasis pada kesiapan kapasitas sumber daya manusia di tingkat lokal.

Menghadapi kompleksitas permasalahan lingkungan di atas, berbagai studi manajemen terdahulu membuktikan bahwa adopsi teknologi ramah lingkungan (green technology) tidak akan berjalan efektif tanpa adanya kesiapan kapasitas internal dari aspek manusia yang mengoperasikannya (Martoyib et al., 2025). Oleh karena itu, intervensi Green Human Resource Management (GHRM) dipilih dalam penelitian ini sebagai treatment strategis utama untuk menjembatani antara kebijakan keberlanjutan perusahaan dengan realisasi kinerja lingkungan yang nyata. GHRM bertindak sebagai katalisator yang mentransformasi seluruh siklus manajemen SDM konvensional menjadi berbasis lingkungan, yang meliputi green recruitment and selection, green training and development, green performance appraisal, hingga green reward system. Melalui green recruitment, perusahaan merekrut talenta yang memiliki kesadaran ekologis tinggi; melalui green training, kapasitas teknis karyawan dalam mereduksi limbah dan mengefisiensikan energi ditingkatkan; sedangkan melalui green evaluation and reward, perilaku ramah lingkungan karyawan diakui secara formal (Fathurohman et al., 2025)(Fadhil & Rudiatno, 2025). Intervensi GHRM ini diposisikan sebagai pendorong utama perubahan perilaku operasional karena secara langsung menyasar restrukturisasi cara berpikir, bersikap, dan bertindak dari aset terpenting korporasi, yaitu modal manusia (human capital), untuk mendukung tata kelola lingkungan yang akuntabel.

Perkembangan literatur ilmiah mengenai manajemen lingkungan dalam lima tahun terakhir menunjukkan adanya peningkatan minat yang masif terhadap efektivitas GHRM di berbagai negara. Studi seminal oleh (Renwick, 2026) dan (Vázquez-Brust et al., 2023) telah meletakkan fondasi teoretis yang kuat mengenai bagaimana integrasi praktik SDM hijau mampu mendorong perilaku pro-lingkungan karyawan di tempat kerja (employee green behavior). Lebih lanjut, penelitian empiris di konteks negara berkembang seperti oleh (Anwar et al., 2020) di Asia Selatan dan (Veerasamy et al., 2024) di Asia Tenggara mengonfirmasi bahwa dimensi-dimensi GHRM, khususnya green training dan green involvement, memiliki korelasi positif yang signifikan dalam meminimalkan limbah industri dan meningkatkan kepatuhan terhadap standar ISO 14001. Di Indonesia, kajian mengenai GHRM mulai berkembang pesat dalam tiga tahun terakhir (Wiradirja et al., 2020)(Rahmat et al., 2024) (Aryati & Fasieh, 2025), namun mayoritas studi tersebut masih didominasi oleh pendekatan kuantitatif-positivistik menggunakan pemodelan struktural (SEM). Studi-studi kuantitatif tersebut berhasil membuktikan adanya pengaruh antar variabel, tetapi sering kali gagal menjelaskan bagaimana proses interaksi sosial, kendala kultural, dan resistensi internal karyawan terjadi ketika kebijakan GHRM diimplementasikan secara riil di lantai bursa pabrik.

Di sinilah letak research gap (celah penelitian) utama yang melandasi urgensi studi ini. Pertama, terdapat kelangkaan studi kualitatif mendalam yang mengeksplorasi mekanisme internalisasi GHRM secara holistik pada sektor manufaktur di wilayah spesifik berisiko tinggi seperti Jawa Barat. Kedua, peran Budaya Organisasi Berkelanjutan sebagai variabel mediasi atau mekanisme transmisi yang menghubungkan kebijakan formal GHRM dengan luaran kinerja lingkungan masih sering kali diperlakukan sebagai black box dalam penelitian kuantitatif. Angka statistik tidak mampu mengurai dinamika perubahan nilai-nilai organisasi dari budaya konvensional menuju budaya hijau (green culture). Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara mendalam implementasi GHRM terhadap kinerja lingkungan perusahaan manufaktur di Jawa Barat dengan membedah peran mediasi budaya organisasi berkelanjutan melalui pendekatan deskriptif kualitatif dan analisis tematik. Novelty (kebaruan) dari penelitian ini terletak pada penyusunan model konseptual kualitatif yang mengintegrasikan teori kemampuan-motivasi-peluang (Ability-Motivation-Opportunity/AMO Theory) dan teori berbasis sumber daya (Resource-Based View/RBV) untuk menjelaskan fenomena adaptasi hijau korporasi di tengah tekanan regulasi lokal dan karakteristik sosial-budaya tenaga kerja di Jawa Barat (Rifqi, 2026).

Penelitian ini memiliki urgensi teoretis dan praktis yang sangat mendesak bagi keberlanjutan industri manufaktur nasional. Secara akademis, studi ini memberikan kontribusi signifikan pada pengayaan literatur manajemen hijau di negara berkembang melalui penyediaan data kualitatif yang kaya, bernuansa, dan kontekstual mengenai proses transformasi budaya hijau korporasi. Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi panduan strategis bagi para praktisi HR, jajaran manajemen puncak, dan pemilik perusahaan manufaktur di Jawa Barat dalam menyusun cetak biru (blueprint) kebijakan SDM yang ramah lingkungan guna mendorong kinerja ekologis perusahaan tanpa mengorbankan produktivitas. Selain itu, bagi pembuat kebijakan (policy makers) seperti Pemerintah Daerah Provinsi Jawa Barat dan Dinas Perindustrian, hasil analisis tematik dalam penelitian ini dapat dijadikan rujukan empiris untuk merumuskan regulasi insentif industrial yang lebih adaptif, solutif, dan tepat sasaran guna mempercepat terwujudnya ekosistem industri hijau yang harmonis, lestari, dan berkelanjutan demi masa depan Indonesia.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus eksplanatori untuk mengeksplorasi secara mendalam bagaimana implementasi Green Human Resource Management (GHRM) memengaruhi kinerja lingkungan perusahaan melalui mediasi budaya organisasi berkelanjutan. Pendekatan kualitatif dipilih karena mampu menangkap kompleksitas fenomena, makna subjektif, dan dinamika kontekstual dari praktik-praktik hijau yang diterapkan oleh manajemen dan karyawan dalam interaksi sehari-hari mereka (Hamali et al., 2023). Berbeda dengan penelitian kuantitatif yang cenderung mereduksi fenomena menjadi angka, metode ini memberikan ruang bagi peneliti untuk memahami bagaimana dan mengapa mekanisme GHRM dapat mentransformasi nilai-nilai organisasi menjadi tindakan nyata yang berdampak positif pada lingkungan. Lokasi penelitian difokuskan pada sektor industri manufaktur di wilayah Provinsi Jawa Barat. Pemilihan wilayah ini didasarkan pada pertimbangan strategis bahwa Jawa Barat merupakan salah satu pusat koridor industri terbesar di Indonesia yang menghadapi tekanan ekologis signifikan, sehingga penerapan manajemen hijau di wilayah

ini menjadi sangat krusial dan memberikan potret yang representatif bagi industri manufaktur nasional.

Penentuan informan dalam penelitian ini dilakukan secara sengaja menggunakan teknik purposive sampling guna menjamin bahwa data yang diperoleh berasal dari sumber yang memiliki otoritas, kompetensi, dan keterlibatan langsung dengan objek penelitian. Kriteria informan kunci (key informants) mencakup Manajer Sumber Daya Manusia (HR Manager), Manajer Lingkungan/Kesehatan dan Keselamatan Kerja (EHS Manager), serta perwakilan manajemen puncak yang bertanggung jawab atas kebijakan keberlanjutan perusahaan. Selain itu, untuk mendapatkan perspektif yang seimbang dan komprehensif, penelitian ini juga melibatkan informan pendukung dari kalangan karyawan operasional yang merasakan langsung dampak dari implementasi kebijakan GHRM tersebut. Proses penentuan jumlah informan tidak dibatasi oleh angka rigid, melainkan didasarkan pada prinsip saturasi data (data saturation), di mana pengumpulan data akan dihentikan ketika tidak ada lagi informasi baru atau variasi tema yang ditemukan dalam wawancara selanjutnya.

Data penelitian ini terdiri atas data primer dan data sekunder yang dikumpulkan melalui tiga teknik utama, yaitu wawancara mendalam (in-depth interview), observasi lapangan, dan studi dokumentasi. Wawancara mendalam dilakukan dengan menggunakan pedoman wawancara semi-terstruktur untuk memberikan fleksibilitas bagi peneliti dalam mengeksplorasi jawaban informan secara lebih kritis dan natural. Wawancara difokuskan pada dimensi GHRM (seperti green recruitment, green training, green performance appraisal, dan green reward), internalisasi budaya organisasi berkelanjutan, serta indikator kinerja lingkungan perusahaan. Observasi non-partisipan dilakukan di area kerja pabrik untuk mengamati manifestasi fisik dari budaya hijau, seperti efisiensi energi, pengelolaan limbah, dan perilaku ramah lingkungan karyawan. Sementara itu, studi dokumentasi dilakukan terhadap dokumen internal perusahaan yang relevan, seperti kebijakan HR, laporan keberlanjutan (sustainability report), sertifikasi ISO 14001, serta dokumentasi program lingkungan perusahaan untuk mendukung validitas data primer.

Seluruh data kualitatif yang telah dikumpulkan kemudian dianalisis dengan menggunakan teknik analisis tematik (thematic analysis) yang dikombinasikan dengan deskriptif kualitatif. Proses analisis tematik mengikuti langkah-langkah sistematis yang diawali dengan transkripsi verbatim dari seluruh hasil rekaman wawancara. Peneliti melakukan pembacaan berulang secara berkesudahan (data familiarization) untuk memahami esensi terdalam dari pernyataan informan. Langkah berikutnya adalah melakukan pengodean (coding) awal terhadap unit-unit informasi yang relevan dengan pertanyaan penelitian. Kode-kode tersebut kemudian dikelompokkan ke dalam kategori-kategori spesifik untuk mengidentifikasi, memetakan, dan membangun tema-tema utama yang merepresentasikan interaksi antara GHRM, budaya organisasi berkelanjutan, dan kinerja lingkungan. Analisis deskriptif kualitatif digunakan untuk menarasikan tema-tema tersebut secara komprehensif, menghubungkannya dengan konteks industri manufaktur di Jawa Barat, serta menginterpretasikan maknanya dengan mengaitkannya pada teori-teori manajemen hijau yang relevan.

Untuk menjamin keabsahan dan kualitas ilmiah dari hasil penelitian kualitatif ini, peneliti menerapkan standar konfirmabilitas, dependabilitas, transferabilitas, dan kredibilitas data yang ketat. Kredibilitas data diuji melalui teknik triangulasi sumber dan triangulasi metode. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan dan mengecek

kembali informasi yang diperoleh dari informan dengan tingkat jabatan yang berbeda (misalnya, memverifikasi pernyataan Manajer HR dengan kesaksian karyawan operasional). Triangulasi metode dilakukan dengan mengonfrontasi data hasil wawancara dengan bukti-bukti empiris dari observasi lapangan dan dokumen resmi perusahaan. Selain itu, peneliti juga melakukan member checking, yaitu mengonfirmasi kembali draf transkrip atau kesimpulan awal kepada para informan untuk memastikan tidak ada salah interpretasi. Seluruh tahapan penelitian, mulai dari perumusan masalah hingga penarikan kesimpulan, didokumentasikan secara transparan dalam audit trail guna memenuhi asas dependabilitas dan konfirmabilitas, sehingga penelitian ini memiliki orisinalitas dan dapat dipertanggungjawabkan secara akademik untuk publikasi ilmiah.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Implementasi Kebijakan Green Human Resource Management (GHRM) di Sektor Manufaktur

Berdasarkan hasil analisis tematik, implementasi GHRM pada perusahaan manufaktur di Jawa Barat tidak lagi dipandang sekadar sebagai program pelengkap atau greenwashing, melainkan telah diintegrasikan ke dalam sistem manajemen modal manusia secara terstruktur. Rekonstruksi fungsi HR konvensional menjadi berbasis lingkungan berfokus pada dua pilar utama, yaitu green training (pelatihan hijau) dan green performance appraisal (penilaian kinerja hijau). Perusahaan menyadari bahwa risiko ekologis yang tinggi di koridor industri Jawa Barat membutuhkan kompetensi teknis karyawan yang spesifik dalam memitigasi emisi dan limbah cair. Proses ini diawali dari tahapan induksi karyawan baru hingga pelatihan terspesialisasi mengenai efisiensi energi dan sirkular ekonomi.

Temuan lapangan menunjukkan bahwa efektivitas implementasi GHRM sangat bergantung pada konsistensi sistem penghargaan (green reward) dan ketegasan evaluasi. Informan kunci dari sisi manajemen menjelaskan bagaimana regulasi internal perusahaan diposisikan untuk memaksa sekaligus menstimulasi kesadaran lingkungan. Hal ini sesuai pernyataan dari salah satu informan:

"Kami tidak lagi mengukur KPI (Key Performance Indicator) hanya dari target produksi bulanan. Sejak dua tahun lalu, kami memasukkan klausul 'kontribusi reduksi limbah dan efisiensi energi' sebesar 15% dalam bobot penilaian kinerja tahunan karyawan. Jika departemen mereka melampaui ambang batas pembuangan karbon atau terjadi kebocoran zat kimia karena kelalaian prosedur, hal itu langsung memotong insentif kelompok mereka. Kebijakan ini memaksa semua lini untuk melekat lingkungan." (hasil wawancara Informan 1 (Manajer HR, Perusahaan Manufaktur Tekstil, 8 April 2026)

Di sisi lain, perspektif dari lini operasional menunjukkan bahwa adopsi kebijakan GHRM ini membutuhkan proses adaptasi yang intensif. Karyawan di lantai produksi merasakan perubahan signifikan dalam rutinitas kerja harian mereka, di mana aspek keberlanjutan kini melekat pada setiap instruksi kerja standar (SOP). Seperti yang disampaikan oleh salah satu informan:

"Awalnya jujur terasa merepotkan karena sebelum pulang kami wajib mengisi logbook digital tentang penggunaan daya mesin dan pemilahan sisa material. Tapi karena ada pelatihan berkala yang difasilitasi perusahaan dan ada penghargaan

'Green Employee of the Month' yang ditaruh di mading utama, kami jadi terbiasa. Sekarang menghemat air dan memilah sampah boks itu sudah otomatis kami lakukan tanpa perlu disuruh-suruh lagi.' (hasil wawancara Informan 2 (Supervisor Produksi, Perusahaan Otomotif, 13 April 2026)

Internalisasi Budaya Organisasi Berkelanjutan sebagai Jembatan Transmisi

Hasil penelitian mengungkap bahwa kebijakan GHRM yang bersifat top-down tidak akan mampu bertahan lama tanpa adanya proses internalisasi yang mendalam ke dalam budaya organisasi berkelanjutan (sustainable organizational culture). Budaya organisasi di sini bertindak sebagai shared values (nilai-nilai yang dibagikan bersama) yang mengubah kepatuhan terpaksa (compliance) menjadi komitmen sukarela (commitment). Di Jawa Barat, keunikan interaksi sosial dan kearifan lokal digunakan oleh perusahaan sebagai instrumen untuk mempercepat asimilasi budaya hijau ini, sehingga nilai-nilai lingkungan tidak berbenturan dengan ego sektoral atau budaya kerja tradisional.

Proses transisi budaya ini tercermin dari bagaimana nilai-nilai hijau diadopsi ke dalam ritual harian organisasi. Pihak manajemen menekankan pentingnya membangun ekosistem kerja yang menghargai keberlanjutan melalui keteladanan kepemimpinan (green leadership), salah satu informan menyatakan sebagai berikut:

"Budaya hijau itu bukan cuma soal memasang poster hemat energi di dinding pabrik. Kami membangunnya lewat kebiasaan nyata. Manajemen puncak memberikan contoh dengan menghapus penggunaan botol plastik sekali pakai di seluruh area kantor dan pabrik. Rapat-rapat direksi sekarang sudah 100% paperless. Ketika karyawan melihat pimpinannya berjalan kaki di area pabrik dan memungut sampah yang berserakan, di situlah budaya berkelanjutan mulai mengakar kuat." (hasil wawancara dengan Informan 3 (Direktur Operasional, Perusahaan Manufaktur Kimia, 22 April 2026)

Pengakuan atas terbentuknya budaya baru ini juga dikonfirmasi oleh perwakilan serikat pekerja di tingkat tapak. Internalisasi budaya berkelanjutan terbukti mampu menggeser pola pikir karyawan dari yang semula menganggap isu lingkungan adalah tugas divisi EHS (Environmental, Health, and Safety) semata, menjadi tanggung jawab kolektif. Hal ini senada dengan pernyataan salah satu informan penelitian yang menyatakan:

"Dulu, kalau ada air keran bocor atau lampu line produksi menyala saat jam istirahat, ya didiamkan saja karena mikirnya itu urusan orang GA atau EHS. Tapi sekarang atmosfernya beda. Teman-teman saling menegur kalau ada yang boros energi atau salah membuang kain majun bekas oli. Budaya resik dan peduli lingkungan ini sudah jadi bagian dari harga diri kelompok kerja kami di lapangan." (hasil wawancara dengan Informan 4 (Ketua Unit Kerja Serikat Pekerja / Karyawan Senior, 25 April 2026)

Transformasi Kinerja Lingkungan Perusahaan Manufaktur

Dampak akhir dari sinergi antara GHRM yang efektif dan budaya organisasi yang matang bermuara pada peningkatan performa ekologis atau kinerja lingkungan (environmental performance) perusahaan secara signifikan. Indikator keberhasilan ini diukur melalui penurunan volume limbah secara absolut, minimalisasi insiden pencemaran, efisiensi konsumsi energi dan air, serta pemenuhan standar regulasi internasional seperti sertifikasi ISO 14001. Mengingat ketatnya pengawasan terhadap industri manufaktur di

Jawa Barat khususnya pasca-program revitalisasi Sungai Citarum Harum peningkatan kinerja lingkungan menjadi penentu hidup-matinya reputasi bisnis korporasi.

Pihak penanggung jawab teknis lingkungan memaparkan data konkret mengenai bagaimana perubahan perilaku karyawan hasil dari GHRM berdampak langsung pada angka-angka efisiensi operasional pabrik. Hal ini senada dengan pernyataan dari salah satu informan penelitian yang menyatakan :

"Melalui program green suggestion system yang diinisiasi HR, karyawan mengusulkan modifikasi pada katup pembuangan air kondensat. Hasilnya luar biasa, kami berhasil mereduksi pemakaian air bawah tanah hingga 22% dan menurunkan beban polutan pada IPAL (Instalasi Pengolahan Air Limbah) sebelum dibuang ke aliran sungai lokal. Ini adalah bukti nyata bahwa keterlibatan karyawan hijau berdampak langsung pada kepatuhan rapor PROPER kami dari Kementerian." (hasil wawancara dengan Informan 5 (Manager EHS, Perusahaan Komponen Elektronik, 25 April 2026)

Secara makro perusahaan, peningkatan kinerja lingkungan ini pada akhirnya menciptakan keuntungan ganda (*double-win solution*), yaitu kelestarian ekologi di wilayah Jawa Barat sekaligus efisiensi biaya manufaktur (*cost saving*) akibat berkurangnya pemborosan bahan baku. Hal ini sesuai dengan pernyataan yang disampaikan oleh salah satu informan:

"Ketika kinerja lingkungan kami membaik, yang diuntungkan bukan cuma alam sekitar pabrik agar terhindar dari demo warga, tapi juga finansial perusahaan. Penghematan dari efisiensi energi dan recycles material sisa produksi di pabrik Jawa Barat ini mencapai miliaran rupiah per tahun. GHRM dan budaya hijau terbukti sukses mengubah ancaman sanksi lingkungan menjadi peluang keunggulan kompetitif di pasar ekspor." (hasil wawancara dengan Informan 6 (General Manager / Perwakilan Manajemen Puncak, 28 April 2026)

Pembahasan

Penelitian kualitatif ini berhasil menyingkap tabir mekanisme internal bagaimana korporasi manufaktur di Jawa Barat menanggapi tekanan ekologis melalui restrukturisasi modal manusia. Temuan utama penelitian ini menegaskan bahwa implementasi Green Human Resource Management (GHRM) tidak lagi sekadar menjadi instrumen kepatuhan administratif kosmetik (*greenwashing*), melainkan telah bertransformasi menjadi penggerak strategis yang mampu mendongkrak kinerja lingkungan perusahaan secara signifikan. Transformasi positif pada performa ekologis ini seperti penurunan drastis volume limbah cair, efisiensi konsumsi energi, dan pencapaian peringkat PROPER yang superior terjadi karena adanya peran mediasi yang kuat dari budaya organisasi berkelanjutan. Kebijakan GHRM yang mencakup aspek green training, green performance appraisal, dan green reward bertindak sebagai pemicu (*trigger*) yang meruntuhkan resistensi operasional karyawan. Kebijakan ini berhasil mengasimilasi nilai-nilai kelestarian ke dalam rutinitas kerja harian. Hasil analisis tematik membuktikan bahwa ketika manajemen hijau diintegrasikan ke dalam fungsi SDM, nilai-nilai tersebut mematangkan budaya organisasi berkelanjutan, yang pada gilirannya secara otomatis menggerakkan perilaku pro-lingkungan sukarela (*employee green behavior*) di tingkat tapak pabrik.

Jika dikonfrontasikan dengan literatur ilmiah terdahulu, temuan penelitian ini memperkuat sekaligus memperluas cakrawala teoretis yang telah diletakkan oleh para

peneliti manajemen hijau dalam lima tahun terakhir. Hasil studi ini sejalan dengan penelitian kuantitatif berskala besar oleh (Vázquez-Brust et al., 2023) dan (Renwick, 2026) juga (Anwar et al., 2020) yang menyatakan bahwa investasi pada kapasitas hijau SDM berkorelasi positif dengan efisiensi lingkungan korporasi. Namun, keunikan temuan kualitatif di Jawa Barat ini memberikan resolusi data yang lebih tinggi dan kontekstual dibandingkan studi empiris kuantitatif di wilayah Asia Tenggara lainnya, seperti oleh Yong et al. (2022). Jika penelitian kuantitatif terdahulu cenderung melihat hubungan GHRM dan kinerja lingkungan sebagai hubungan linier yang kaku, temuan di lapangan ini menunjukkan adanya dinamika sosial yang lebih kompleks. Di Jawa Barat, keberhasilan GHRM sangat dipengaruhi oleh bagaimana perusahaan mengadopsi kearifan lokal dan pendekatan kekeluargaan dalam mengatasi konflik antara serikat pekerja dan manajemen saat SOP hijau pertama kali diterapkan. Berbeda pula dengan studi Saputra et al. (2024) yang menempatkan GHRM sebagai faktor tunggal, penelitian ini berhasil membuktikan secara empiris bahwa tanpa adanya rekayasa budaya organisasi berkelanjutan sebagai jembatan transmisi, kebijakan GHRM yang bersifat top-down akan mengalami atrisi dan penolakan laten dari karyawan operasional.

Pertanyaan krusial mengenai mengapa intervensi GHRM mampu menghasilkan peningkatan kinerja lingkungan yang masif dapat dijelaskan melalui analisis mekanisme operasional di lapangan. Melalui green recruitment, perusahaan berhasil menyaring talenta yang memiliki orientasi nilai ekologis bawaan. Kapasitas ini kemudian diperkuat melalui green training yang tidak hanya mengajarkan aspek teknis reduksi emisi, tetapi juga membangun kesadaran kritis akan urgensi penyelamatan lingkungan lokal, seperti pemulihan daerah aliran sungai di Jawa Barat. Mekanisme intervensi ini menjadi sangat kuat karena didukung oleh *green performance appraisal* dan *green reward* yang menciptakan konsekuensi logis yang nyata. Karyawan menyadari bahwa perilaku ramah lingkungan mereka dihargai secara finansial maupun karier, sedangkan kelalaian terhadap prosedur lingkungan akan memicu konsekuensi sanksi normatif maupun pemotongan insentif. Kombinasi antara peningkatan kapasitas teknis, stimulasi motivasi, dan keteladanan kepemimpinan hijau (*green leadership*) dari manajemen puncak melahirkan sebuah lingkungan kerja yang kondusif. Hal inilah yang mendorong terjadinya internalisasi nilai secara mendalam, di mana menjaga kelestarian lingkungan berubah dari sebuah instruksi tertulis yang memaksa menjadi sebuah kebutuhan moral dan kebanggaan kelompok kerja di rantai produksi.

Secara teoretis, orisinalitas temuan penelitian ini memberikan kontribusi konseptual yang kokoh pada pengintegrasian dua teori besar manajemen strategis, yaitu Ability-Motivation-Opportunity (AMO) Theory dan Resource-Based View (RBV). Dalam perspektif Teori AMO, praktik GHRM yang dijalankan oleh perusahaan manufaktur di Jawa Barat terbukti memenuhi ketiga pilar esensial secara seimbang. Green training berkontribusi pada pengembangan dimensi *Ability* (kemampuan) karyawan; *green appraisal and rewards* memicu aspek *Motivation* (motivasi); sedangkan budaya organisasi berkelanjutan bertindak sebagai penyedia *Opportunity* (peluang/ruang) bagi karyawan untuk mengaktualisasikan perilaku pro-lingkungan mereka tanpa rasa takut disalahkan atas penurunan kecepatan produksi konvensional. Di sisi lain, dari sudut pandang Teori RBV, keahlian hijau (*green knowledge*) karyawan dan budaya organisasi berkelanjutan yang berhasil terbentuk dikategorikan sebagai aset strategis internal yang memenuhi kriteria *Valuable*, *Rare*, *Inimitable*, dan *Non-substitutable* (VRIN). Kompetensi hijau kolektif yang

melekat pada aspek manusia ini tidak dapat ditiru dengan mudah oleh pesaing bisnis hanya dengan membeli mesin ramah lingkungan yang baru. Sinergi teoretis ini membuktikan bahwa keunggulan kompetitif hijau yang berkelanjutan tidak bersumber dari teknologi fisik semata, melainkan dari kedalaman kapital manusia yang digerakkan oleh budaya organisasi yang mencintai lingkungan.

Kontribusi dari penelitian ini mencakup dimensi teoretis dan metodologis yang penting bagi perkembangan ilmu manajemen di Indonesia. Secara teoretis, penelitian ini berhasil membongkar isi di dalam kotak hitam (*black box*) yang selama ini menyelumuti hubungan antara GHRM dan kinerja ekologis dengan menempatkan budaya organisasi berkelanjutan sebagai variabel antara kualitatif yang dinamis. Penelitian ini menawarkan sebuah model konseptual baru mengenai bagaimana nilai-nilai makro keberlanjutan global diturunkan ke dalam kebijakan mikro manajemen SDM, lalu dilebur melalui budaya lokal, hingga menghasilkan tindakan operasional yang nyata. Secara metodologis, studi ini memberikan kontribusi penting sebagai antitesis sekaligus pelengkap bagi dominasi penelitian kuantitatif-positivistik dalam literatur GHRM nasional. Melalui pendekatan deskriptif kualitatif dan analisis tematik, penelitian ini mampu menyajikan narasi ilmiah yang kaya akan nuansa kemanusiaan (*rich, thick description*), menampilkan suara langsung dari para aktor di lapangan (mulai dari direktur hingga buruh pabrik), serta menangkap dinamika resistensi, negosiasi, dan adaptasi kultural yang tidak mungkin terekam oleh angka-angka statistik dalam kuesioner.

Temuan penelitian ini membawa implikasi manajerial dan kebijakan yang sangat mendasar. Bagi para praktisi Manajemen SDM dan jajaran eksekutif di industri manufaktur, penelitian ini memberikan cetak biru (*blueprint*) bahwa transformasi menuju industri hijau tidak boleh dimulai dari pembelian teknologi bernilai miliaran rupiah, melainkan harus diinisiasi dari penataan ulang sistem SDM. Manajemen harus mulai menyusun indikator kinerja utama (KPI) yang sensitif terhadap isu lingkungan, merancang pelatihan mitigasi karbon secara inklusif, dan secara aktif membangun atmosfer kerja yang menghargai inovasi hijau dari karyawan bawah. Implikasi praktis lainnya adalah pentingnya para manajer untuk bertindak sebagai *role model* dalam perilaku sehari-hari guna mengonstruksi budaya organisasi yang autentik. Bagi pemerintah daerah, khususnya Pemerintah Provinsi Jawa Barat dan Dinas Perindustrian, penelitian ini mengimplikasikan perlunya pergeseran fokus kebijakan pembinaan industri. Pemerintah tidak boleh hanya sekadar melakukan inspeksi teknis terhadap AMDAL atau IPAL secara kaku, melainkan harus mulai memberikan insentif, penghargaan, atau pelatihan berbasis manajemen SDM hijau kepada korporasi-korporasi manufaktur di wilayahnya sebagai langkah preventif hulu yang jauh lebih efektif untuk mereduksi kerusakan ekologis jangka panjang.

Meskipun memberikan wawasan kualitatif yang mendalam dan komprehensif, penelitian ini tidak luput dari beberapa keterbatasan yang perlu diakui secara jujur guna pengembangan studi di masa depan. Pertama, keterbatasan geografis yang hanya memfokuskan lokus penelitian pada sektor manufaktur di wilayah Provinsi Jawa Barat membuat generalisasi hasil penelitian ini harus dilakukan secara hati-hati jika diterapkan pada wilayah lain dengan karakteristik sosial-ekonomi, budaya tenaga kerja, dan penegakan regulasi lingkungan yang berbeda, seperti di luar Pulau Jawa. Kedua, penelitian kualitatif ini memiliki potensi subjektivitas dalam proses interpretasi data dan pengodean tematik, meskipun peneliti telah berupaya memitigasinya melalui teknik triangulasi sumber dan metode yang ketat. Ketiga, studi ini belum memisahkan secara spesifik analisis

berdasarkan sub-sektor industri manufaktur (misalnya membandingkan antara industri tekstil yang padat karya dengan industri otomotif yang padat modal dan berteknologi tinggi), di mana kedua sub-sektor tersebut kemungkinan besar memiliki tingkat tekanan lingkungan, struktur organisasi, dan kesiapan kapasitas SDM yang berbeda secara signifikan dalam merespons intervensi GHRM.

SIMPULAN

Penelitian kualitatif ini menyimpulkan bahwa implementasi Green Human Resource Management (GHRM) memiliki peran krusial dan strategis dalam mendongkrak kinerja lingkungan perusahaan manufaktur di Jawa Barat. Keberhasilan transformasi ekologis ini tidak berjalan secara linier atau instan, melainkan dimediasi secara kuat oleh keberadaan budaya organisasi berkelanjutan. Praktik GHRM yang terintegrasi mulai dari seleksi hijau, pelatihan mitigasi limbah, hingga sistem evaluasi dan penghargaan yang sensitif terhadap lingkungan bertindak sebagai intervensi hulu yang merenungkan ulang cara berpikir dan bertindak karyawan. Intervensi ini berhasil mengasimilasi nilai-nilai kelestarian ke dalam rutinitas kerja harian, membentuk sebuah budaya organisasi berkelanjutan yang matang, dan menggeser paradigma karyawan dari kepatuhan terpaksa menjadi komitmen sukarela. Pada gilirannya, budaya hijau yang mengakar kuat inilah yang menjadi penggerak utama tercapainya efisiensi energi, reduksi limbah industri secara signifikan, serta kepatuhan penuh terhadap regulasi lingkungan hidup daerah dan nasional.

Secara teoretis, penelitian ini membuktikan bahwa sinergi antara kapasitas hijau modal manusia (Ability-Motivation-Opportunity Theory) dan internalisasi nilai-nilai organisasi menciptakan aset strategis yang unik serta tidak mudah ditiru oleh pesaing (Resource-Based View Theory). Hal ini menegaskan bahwa keunggulan kompetitif hijau yang berkelanjutan di sektor manufaktur tidak bersumber dari adopsi teknologi fisik semata, melainkan dari kedalaman kapital manusia yang digerakkan oleh budaya kerja yang ramah lingkungan.

Berdasarkan keterbatasan yang ditemukan dalam penelitian ini, beberapa rekomendasi strategis diajukan untuk agenda penelitian masa depan guna memperkaya literatur manajemen hijau di Indonesia:

- 1) Perluasan Geografis dan Komparasi Lintas Wilayah: Penelitian selanjutnya diharapkan dapat memperluas lokus penelitian ke koridor industri di luar Provinsi Jawa Barat (misalnya kawasan industri di Jawa Tengah, Jawa Timur, atau luar Pulau Jawa) untuk menguji konsistensi temuan dan mengomparasi bagaimana faktor regulasi daerah serta karakteristik sosial-budaya lokal memengaruhi efektivitas GHRM.
- 2) Spesifikasi Berbasis Sub-Sektor Manufaktur: Direkomendasikan bagi peneliti mendatang untuk melakukan analisis komparatif yang lebih spesifik antar sub-sektor manufaktur (misalnya membandingkan industri padat karya seperti tekstil dengan industri padat modal/teknologi seperti otomotif dan elektronik), mengingat setiap sub-sektor memiliki tingkat tekanan ekologis dan struktur organisasi yang berbeda.

Pendekatan Metode Campuran (Mixed-Methods): Untuk menghasilkan analisis yang lebih holistik, penelitian masa depan dapat mengombinasikan pendekatan kualitatif ini dengan metode kuantitatif (studi sekuensial eksploratif). Hal ini bertujuan agar model konseptual budaya organisasi berkelanjutan yang ditemukan dalam studi ini dapat diuji

validitas dan tingkat signifikansinya pada populasi industri yang lebih luas menggunakan pemodelan statistik (SEM).

DAFTAR PUSTAKA

- Anwar, N., Mahmood, N. H. N., Yuliza, M. Y., Ramayah, T., Faezah, J. N., & Khalid, W. (2020). Green Human Resource Management for organisational citizenship behaviour towards the environment and environmental performance on a university campus. *Journal of Cleaner Production*, 256, 120401.
- Aryati, A. S., & Fasieh, M. F. I. (2025). Green Human Resource Management as an Educational Framework for Environmental Performance: Evidence from the Public Sector. *Jurnal Pendidikan Progresif*, 15(4), 2825–2843.
- Badan Pusat Statistik Provinsi Jawa Barat. (2026). *Produk Domestik Regional Bruto Provinsi Jawa Barat Menurut Lapangan Usaha 2021-2025*. Bps.Go.Id. https://web-api.bps.go.id/download.php?f=9bMZblmqfjILYhHuzoKI53hmTDZiaGhVNGFXOHRPZkNFWHB4LzRrSCtpYlBxZDIMSfNSZXY2ZUo5eloZSFhYmMg0NC9sU2RGVji0NXM4U2FDszFyRzRET1NzbHhtU2hLWFRmS0l5VVRpaFNPNHhkWjBkQjhiUG5WWWZWVzdrZ1gyaXVEWlNPQVBuN1N5MnBDQk5qUTJLenNlZ1VhMnF2M3JwelQvOHlzOS9kM3plS3JkcWRTL2o3ZXFlc1AwSWhrNnp6Y3JOTkVHcEcwV0U1dFJxZWf2bzIzMkFjSjVPSlQvUFRDSTA4bGxEMUM4VknRnRnVDU2dSODNBVGf5czR4Q1ZxTDF5aWhREfEdXFvNUJQeWh5RVRuTDhuUzZocUx1eGxxU2h6VnJLR3N3M255Kyt6L3FmU1gzC0g5VjJ3UFpCVEM3MXVMQm11QUg3V2Ro&_gl=1*2zsaia*_ga*NDk5MjYyNzk4LjE3NjI3MzkyNDY.*_ga__XTTVXWHDB*cZ3Nzk3ODY0NzMKbzEYJGcwJHQxNzc5Nzg2NDczJGo2MCRsMCRoMA..
- Damanik, F. H. S., Sirait, H., Minarsi, A., Abae, I., Hendratni, T. W., Purba, J. H. V., & others. (2025). *Transformasi Ekonomi: Inovasi dan Pertumbuhan Ekonomi Global di Abad ke-21*. Star Digital Publishing.
- Fadhil, A. Z., & Rudiatno, R. (2025). Strategi pengelolaan green human resource managament sebagai penguatan identitas pada pt djawir mitra syandana. *Jurnal Ekonomi, Bisnis Dan Sosial*, 2(4), 98–113.
- Fathurohman, A. P., Septian, R. F., Anggraeni, A. F., & Roswinna, W. (2025). Integrasi Green HRM dan Corporate Social Responsibility: Upaya Meningkatkan Kinerja Berkelanjutan. *JMBI: Jurnal Manajemen Bisnis Dan Informatika*, 6(1), 16–30.
- Fatmawati, A., Yulawan, D., Emalia, Z., & MK, I. F. (2025). ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KUALITAS LINGKUNGAN INDONESIA. *E-Journal Field of Economics, Business and Entrepreneurship (EFEBE)*, 3(3), 478–488.
- Hamali, S., Riswanto, A., Zafar, T. S., Handoko, Y., Sarjana, I. W. M., Saputra, D., Manafe, H. A., Susanti, I., Kurniawan, S., & Sarjono, H. (2023). *Metodologi penelitian manajemen: pedoman praktis untuk penelitian \& penulisan karya ilmiah ilmu manajemen*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Kemala Hadidjah, S. T. (2024). Dampak Perubahan Iklim Pada Ekosistem. *Paradigma Climate Change (Perubahan Iklim)*, 61.
- Khalisa, R., Besthianna, S., Arrumaisha, S. Z., Kharissa, S. C., & Rohimah, S. A. (2025). Efektivitas Penegakan Hukum Lingkungan dalam Mengatasi Krisis Lingkungan Hidup di Indonesia. *Al Iman: Jurnal Keislaman Dan Kemasyarakatan*, 9(2), 1000–1020.

- Lisniak, B. A. (2024). *Global environmental problems and their impact on international business*.
- Martoyib, M., Suandi, S., Juliarta, E., Rauf, A., Lawati, S., Yuliana, Y., & Purwanti, U. (2025). Efisiensi Penerapan E-Government Dalam Pelayanan Akademik Di Politeknik Pariwisata Palembang. *Jurnal Ilmu Administrasi Dan Studi Kebijakan (JIASK)*, 8(1), 137–150.
- Ninda Mahfira, S. (2024). *PENGARUH INFRASTRUKTUR TERHADAP PRODUK DOMESTIK BRUTO SEKTOR INDUSTRI PENGOLAHAN DI INDONESIA*. Universitas Malikussaleh.
- Rahmat, T., Apriliani, D., Ardiansyah, I., & Bukhori, R. F. (2024). The role of HRM in global transition to green economy sustainability in Indonesia's halal industry. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 9(2), 185–194.
- Raihannur, R., & Nadhira, N. (2025). Dampak Perubahan Iklim terhadap Ketahanan Pangan dan Pertumbuhan Ekonomi di Negara Berkembang: Pendekatan Interdisipliner. *Market: Multidisciplinary Approaches to Research in Economics*, 11–23.
- Renwick, D. W. S. (2026). Human resources as a green business partner? The who, what, when and where HR (or business partners) enact the green UN SDGs. *German Journal of Human Resource Management*, 23970022261430570.
- Rifqi, A. (2026). HR technology and HR analytics in human resource management: a literature review based on the ability motivation opportunity (AMO) theory. *Journal of Economic Trends and Management*, 2(2), 80–87.
- Vázquez-Brust, D., Jabbour, C. J. C., Plaza-Úbeda, J. A., Perez-Valls, M., de Sousa Jabbour, A. B. L., & Renwick, D. W. S. (2023). The role of green human resource management in the translation of greening pressures into environmental protection practices. *Business Strategy and the Environment*, 32(6), 3628–3648.
- Veerasamy, U., Joseph, M. S., & Parayitam, S. (2024). Green human resource management and employee green behaviour: participation and involvement, and training and development as moderators. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 11(2), 277–309.
- Wiradirja, I. R., Ras, H., Pranadita, N., Macmud, S., Anwar, H., & Haspada, D. (2020). ENVIRONMENTAL PERFORMANCE: ROLE OF GREEN EMPLOYEE INVOLVEMENT PRACTICES, GREEN TRAINING AND GREEN SHARED VISION. *Journal of Security & Sustainability Issues*, 10(2).
- Yu, H., Bansal, P., & Arjalies, D.-L. (2022). International business is contributing to environmental crises. *Forthcoming in the Journal of International Business Studies*.