
PERAN *GREEN LEADERSHIP* DALAM MENDORONG *HUMAN RESOURCES* BERKELANJUTAN: STUDI KUALITATIF DI SEKTOR MANUFAKTUR

Burhanuddin^{1*}

¹Program Studi Manajemen, Universitas Negeri Makassar

email korespondensi: ^{1}dr.burhanuddin@unm.ac.id

ABSTRACT

This qualitative study examines the role of green leadership in promoting sustainable Human Resources (HR) practices in Indonesia's manufacturing sector. Through in-depth interviews with 15 HR managers and corporate leaders, the research reveals that environmental commitment from top management acts as a transformation catalyst via three key mechanisms: (1) sustainability-focused training, (2) incentive systems to encourage employee participation, and (3) green behavior role modeling. Findings indicate that green leadership effectively shapes pro-environmental organizational norms, despite challenges such as employee resistance and budget constraints. The study contributes to green management literature by offering a contextual perspective from a developing country, while providing practical recommendations for integrating sustainability into HR strategies.

Keywords: *Green leadership; Sustainable HRM; Green manufacturing; Sustainability training; Green organizational culture*

ABSTRAK

Penelitian kualitatif ini mengkaji peran kepemimpinan hijau (*green leadership*) dalam mendorong praktik Sumber daya Manusia (SDM) berkelanjutan di sektor manufaktur Indonesia. Melalui wawancara mendalam dengan 15 manajer SDM dan pemimpin perusahaan, studi ini mengungkap bahwa komitmen lingkungan dari pucuk pimpinan berperan sebagai katalis transformasi melalui tiga mekanisme utama: (1) pelatihan berbasis keberlanjutan, (2) sistem insentif yang mendorong partisipasi karyawan, dan (3) keteladanan perilaku hijau. Temuan menunjukkan bahwa *green leadership* efektif membentuk norma organisasi pro-lingkungan, meski menghadapi tantangan seperti resistensi karyawan dan keterbatasan anggaran. Penelitian ini berkontribusi pada literatur manajemen hijau dengan menawarkan perspektif kontekstual dari negara berkembang, sekaligus memberikan rekomendasi praktis bagi industri untuk mengintegrasikan keberlanjutan ke dalam strategi SDM.

Kata Kunci: *Kepemimpinan hijau; SDM berkelanjutan; Manufaktur hijau; Pelatihan keberlanjutan; Budaya organisasi hijau*

PENDAHULUAN

Perubahan iklim dan degradasi lingkungan telah mendorong dunia bisnis untuk mengadopsi praktik berkelanjutan, termasuk di sektor manufaktur yang berkontribusi signifikan terhadap emisi global (World Bank, 2022). Sebagai respons, konsep *green leadership* (kepemimpinan hijau) muncul sebagai pendekatan strategis untuk mengintegrasikan nilai-nilai lingkungan ke dalam manajemen organisasi, termasuk Sumber Daya Manusia (SDM) (Robertson & Barling, 2017). Kepemimpinan hijau tidak hanya berfokus pada efisiensi operasional, tetapi juga membentuk budaya organisasi yang mendorong perilaku pro-lingkungan di tingkat individu (Mittal & Dhar, 2016). Namun, implementasinya di Indonesia sebagai negara dengan industri manufaktur yang berkembang pesat masih menghadapi tantangan, seperti kurangnya kesadaran ekologis dan lemahnya kebijakan SDM yang berkelanjutan (Suryanto et al., 2021).

Studi terbaru menunjukkan bahwa *green leadership* berperan penting dalam mendorong praktik SDM berkelanjutan, seperti rekrutmen berbasis kompetensi hijau, pelatihan keberlanjutan, dan sistem reward yang mendorong inisiatif ramah lingkungan (Renwick et al., 2022). Namun, sebagian besar penelitian masih berfokus pada konteks Barat, sementara bukti empiris dari negara berkembang terutama Indonesia masih terbatas (Haque & Ntim, 2020). Padahal, karakteristik budaya dan regulasi di Indonesia memengaruhi cara kepemimpinan hijau diadopsi dan diimplementasikan (Jabbour et al., 2019). Research gap ini mengindikasikan perlunya eksplorasi mendalam tentang bagaimana *green leadership* membentuk praktik SDM berkelanjutan di lingkungan manufaktur Indonesia, di mana tekanan bisnis dan tuntutan lingkungan sering kali berbenturan.

Beberapa penelitian sebelumnya telah mengidentifikasi bahwa transformasi menuju SDM berkelanjutan memerlukan komitmen kuat dari pemimpin (Daily et al., 2022). Namun, masih sedikit yang mengkaji mekanisme spesifik bagaimana kepemimpinan hijau memengaruhi kebijakan SDM, seperti melalui pembentukan norma sosial, perubahan nilai organisasi, atau insentif struktural (Kim et al., 2023). Selain itu, studi di sektor manufaktur yang sarat dengan tantangan produktivitas dan limbah belum sepenuhnya mengeksplorasi peran pemimpin dalam menjembatani kesenjangan antara efisiensi industri dan keberlanjutan (Zhang & Zhu, 2021). Penelitian ini bertujuan untuk mengisi celah tersebut dengan menganalisis bagaimana *green leadership* mendorong inisiatif SDM berkelanjutan dalam konteks dinamika lokal Indonesia.

Tujuan artikel ini adalah tiga hal. Pertama, menginvestigasi praktik *green leadership* di perusahaan manufaktur Indonesia dan kaitannya dengan pengembangan SDM berkelanjutan. Kedua, mengidentifikasi faktor pendorong dan penghambat dalam penerapan kebijakan SDM hijau. Ketiga, memberikan rekomendasi praktis bagi organisasi untuk memperkuat peran kepemimpinan dalam mencapai tujuan keberlanjutan. Pendekatan kualitatif dipilih untuk menggali perspektif mendalam dari para pemimpin dan manajer SDM, sehingga dapat mengungkap nuansa yang tidak terlihat dalam studi kuantitatif (Creswell & Poth, 2018).

Signifikansi penelitian ini terletak pada kontribusinya terhadap literatur perilaku organisasi hijau dan manajemen SDM berkelanjutan, khususnya di negara berkembang. Temuan ini juga relevan bagi praktisi yang ingin mengoptimalkan strategi kepemimpinan untuk menciptakan tempat kerja yang lebih bertanggung jawab secara ekologis. Dengan memanfaatkan lensa stakeholder theory (Freeman et al., 2020), penelitian ini berargumen bahwa *green leadership* tidak

hanya memenuhi tuntutan regulator, tetapi juga membangun nilai jangka panjang bagi karyawan, masyarakat, dan lingkungan.

Sebagai penutup pendahuluan, artikel ini disusun dengan struktur berikut: setelah pendahuluan, tinjauan literatur membahas konsep *green leadership* dan SDM berkelanjutan, diikuti metode penelitian kualitatif, temuan, pembahasan, dan implikasi. Melalui eksplorasi mendalam, penelitian ini diharapkan dapat memperkaya wawasan akademik dan praktis tentang peran kepemimpinan dalam transisi menuju manufaktur berkelanjutan di Indonesia.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi eksploratif untuk memahami secara mendalam peran *green leadership* dalam mendorong praktik SDM berkelanjutan di sektor manufaktur Indonesia. Pendekatan kualitatif dipilih karena kemampuannya mengungkap makna, pengalaman, dan dinamika sosial yang kompleks terkait implementasi kebijakan keberlanjutan (Creswell & Poth, 2018). Studi ini mengadopsi perspektif konstruktivis, yang memandang realitas sebagai hasil konstruksi sosial, sehingga memungkinkan peneliti mengeksplorasi bagaimana pemimpin dan karyawan memaknai serta menerapkan nilai-nilai hijau dalam praktik SDM sehari-hari (Merriam & Tisdell, 2016). Partisipan dipilih secara purposif, mencakup 15 manajer SDM dan pemimpin operasional dari lima perusahaan manufaktur di Jawa dan Sumatera yang telah mengimplementasikan inisiatif keberlanjutan selama minimal tiga tahun.

Teknik pengumpulan data utama adalah wawancara semi-terstruktur, yang memungkinkan fleksibilitas untuk menggali perspektif partisipan secara mendalam sambil tetap mempertahankan fokus pada tema penelitian (Brinkmann & Kvale, 2018). Pedoman wawancara dirancang berdasarkan kerangka *green leadership* yang dikembangkan oleh Robertson dan Barling (2017), mencakup empat domain: (1) nilai-nilai lingkungan dalam kepemimpinan, (2) integrasi keberlanjutan dalam kebijakan SDM, (3) hambatan implementasi, dan (4) dampak terhadap budaya organisasi. Setiap wawancara berlangsung 60-90 menit, direkam dengan izin partisipan, dan ditranskrip secara verbatim untuk memastikan akurasi data. Selain wawancara, penelitian ini juga melakukan analisis dokumen terhadap laporan keberlanjutan perusahaan dan kebijakan SDM internal untuk triangulasi data (Bowen, 2019).

Analisis data mengikuti metode tematik Braun dan Clarke (2022) melalui enam tahap: (1) familiarisasi dengan data, (2) pembuatan kode awal, (3) pencarian tema, (4) peninjauan tema, (5) pendefinisian tema, dan (6) produksi laporan. Proses coding dilakukan secara manual dan dibantu software NVivo 12 untuk memastikan konsistensi. Keabsahan data dijaga melalui member checking, di mana partisipan diberi kesempatan meninjau interpretasi data, serta peer debriefing dengan dua peneliti independen untuk mengurangi bias (Lincoln & Guba, 1985). Penelitian ini memperoleh persetujuan etik dari komite universitas dengan memperhatikan prinsip kerahasiaan dan anonymisasi data. Temuan disajikan dalam bentuk narasi kaya yang mencerminkan kompleksitas implementasi *green leadership* dalam konteks lokal, sekaligus mempertahankan suara asli partisipan sebagai bentuk penghormatan terhadap pengalaman mereka (Tracy, 2020).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini mengungkap bahwa *green leadership* berperan sebagai katalis utama dalam mengintegrasikan nilai-nilai keberlanjutan ke dalam praktik SDM di sektor manufaktur Indonesia. Partisipan menyatakan bahwa komitmen lingkungan dari pimpinan puncak secara signifikan memengaruhi kebijakan perusahaan, termasuk dalam rekrutmen, pelatihan, dan sistem penghargaan. Seorang manajer SDM mengungkapkan, "*Ketika direktur utama secara konsisten menyampaikan pentingnya mengurangi limbah produksi, seluruh divisi terdorong untuk mengembangkan program pelatihan daur ulang bagi karyawan*" (Partisipan 3). Temuan ini sejalan dengan penelitian Robertson dan Barling (2017) yang menegaskan bahwa pemimpin yang secara vokal mendukung isu lingkungan mampu menciptakan norma organisasi yang berkelanjutan.

Salah satu temuan kunci adalah pengembangan kompetensi hijau (*green competencies*) melalui pelatihan berbasis keberlanjutan. Perusahaan-perusahaan yang dipimpin oleh figur *green leader* cenderung menginvestasikan sumber daya lebih besar untuk program pelatihan seperti efisiensi energi, pengelolaan limbah, dan ekonomi sirkular. Sebagai contoh, sebuah perusahaan tekstil menerapkan "*mandatory sustainability workshop*" bagi seluruh karyawan, yang berhasil mengurangi pembuangan bahan kimia berbahaya sebesar 25% dalam dua tahun (Partisipan 7). Hal ini memperkuat temuan Jabbour et al. (2019) bahwa pelatihan berorientasi lingkungan tidak hanya meningkatkan kesadaran karyawan, tetapi juga berkontribusi pada kinerja lingkungan perusahaan.

Namun, penelitian juga mengidentifikasi tantangan implementasi, terutama terkait resistensi karyawan dan keterbatasan anggaran. Beberapa partisipan mengakui bahwa tidak semua karyawan langsung menerima inisiatif hijau karena dianggap menambah beban kerja. Seorang manajer produksi menyatakan, "*Ada anggapan bahwa praktik ramah lingkungan memperlambat target produksi, sehingga butuh insentif konkret untuk mengubah pola pikir ini*" (Partisipan 10). Temuan ini mendukung penelitian Suryanto et al. (2021) tentang tantangan adopsi praktik berkelanjutan di industri manufaktur Indonesia, yang sering kali dihadapkan pada dilema antara produktivitas dan tanggung jawab lingkungan.

Di sisi lain, sistem reward dan pengakuan terbukti efektif dalam mendorong partisipasi karyawan. Perusahaan yang menerapkan penghargaan bagi divisi atau individu dengan kontribusi lingkungan terbaik seperti bonus atau pengakuan publik melaporkan peningkatan keterlibatan karyawan. Salah satu kasus menarik datang dari perusahaan makanan yang memperkenalkan program "*Green Champion of the Month*", di mana karyawan berhak mendapat insentif finansial jika berhasil mengajukan ide pengurangan emisi (Partisipan 5). Strategi ini konsisten dengan teori motivasi intrinsik Ryan dan Deci (2020), yang menekankan pentingnya pengakuan dalam membentuk perilaku berkelanjutan.

Terakhir, penelitian ini menemukan bahwa *green leadership* berkorelasi dengan pembentukan budaya organisasi hijau. Perusahaan dengan pemimpin yang mencontohkan gaya hidup ramah lingkungan (misalnya, menggunakan transportasi rendah emisi atau mengurangi sampah plastik) cenderung memiliki karyawan yang lebih responsif terhadap isu keberlanjutan. Seperti diungkapkan seorang kepala pabrik, "*Ketika atasan saya datang ke kantor dengan sepeda listrik, tanpa disuruh, karyawan lain mulai mempertimbangkan carpooling*" (Partisipan 12). Fenomena

ini memperkuat konsep *tone at the top* dalam literatur corporate governance (Haque & Ntim, 2020), di mana perilaku pemimpin menjadi acuan bagi seluruh anggota organisasi.

Pembahasan

Temuan penelitian ini memperkuat peran *green leadership* sebagai katalis transformasi menuju praktik SDM berkelanjutan di sektor manufaktur Indonesia, sekaligus memperluas wawasan literatur tentang sustainable HRM dalam konteks negara berkembang. Hasil studi mengkonfirmasi teori Robertson dan Barling (2017) bahwa kepemimpinan berbasis nilai lingkungan tidak hanya memengaruhi kebijakan formal, tetapi juga membentuk norma sosial di tempat kerja. Partisipan secara konsisten menyatakan bahwa komitmen verbal dan tindakan nyata dari pimpinan puncak seperti mengurangi jejak karbon pribadi atau mengalokasikan anggaran untuk pelatihan hijau menjadi pemicu psikologis bagi karyawan untuk mengadopsi perilaku pro-lingkungan. Temuan ini selaras dengan penelitian Mittal dan Dhar (2016) di India, yang menemukan bahwa *green leadership* efektif mengatasi cognitive dissonance antara kesadaran lingkungan dan praktik kerja sehari-hari.

Pentingnya pelatihan berkelanjutan sebagai mekanisme perubahan perilaku dalam penelitian ini mendukung temuan Jabbour et al. (2019) tentang keterkaitan antara pengembangan kompetensi hijau dan kinerja lingkungan organisasi. Namun, studi ini memberikan nuansa baru dengan mengungkap bahwa efektivitas pelatihan sangat bergantung pada dukungan struktural, seperti alokasi waktu kerja khusus dan integrasi materi keberlanjutan ke dalam sistem evaluasi kinerja. Seperti diungkapkan Partisipan 7, mandatory workshop hanya berdampak signifikan ketika diikuti dengan feedback rutin dan pembentukan tim lintas departemen untuk memonitor implementasi. Hal ini mempertegas argumen Renwick et al. (2022) bahwa pendekatan "learn-by-doing" lebih efektif daripada pelatihan satu arah dalam konteks manufaktur.

Temuan tentang resistensi karyawan dan dilema produktivitas versus keberlanjutan menggarisbawahi kompleksitas implementasi green HRM di industri padat karya. Hasil penelitian mengkonfirmasi studi Zhang dan Zhu (2021) di Tiongkok bahwa karyawan tingkat operasional cenderung memandang praktik hijau sebagai beban tambahan jika tidak disertai insentif yang jelas. Namun, penelitian ini juga mengidentifikasi strategi unik yang dikembangkan perusahaan lokal, seperti mengaitkan bonus kuartalan dengan pencapaian indikator keberlanjutan (Partisipan 5). Pendekatan ini selaras dengan teori motivasi ekstrinsik (Ryan & Deci, 2020), tetapi memberikan penekanan khusus pada pentingnya keterlibatan karyawan dalam merancang sistem reward sebuah aspek yang kurang dieksplorasi dalam literatur Barat.

Pola keteladanan pemimpin (role modeling) yang terungkap dalam penelitian ini memperkaya diskusi tentang *sustainability-oriented organizational culture*. Konsisten dengan temuan Haque dan Ntim (2020), tindakan simbolis seperti penggunaan transportasi ramah lingkungan oleh eksekutif (Partisipan 12) menciptakan efek social proof yang lebih kuat daripada sekadar kebijakan tertulis. Fenomena ini mengindikasikan bahwa di budaya kolektivistis seperti Indonesia, perubahan norma lebih mudah terjadi melalui imitasi hierarkis dibandingkan pendekatan regulasi top-down. Temuan ini mendukung proposisi Kim et al. (2023) tentang perlunya kepemimpinan yang terlihat (*visible leadership*) dalam transformasi hijau, khususnya di industri dengan tradisi manajemen paternalistik.

Akhirnya, penelitian ini menyoroti kesenjangan antara teori dan praktik dalam penerapan green HRM di Indonesia. Meski perusahaan-perusahaan studi telah membuat kemajuan signifikan, tantangan utama tetap pada inkonsistensi implementasi dan kurangnya metrik evaluasi yang

terstandarisasi. Seperti dikemukakan Daily et al. (2022), keberhasilan *green leadership* tidak hanya diukur dari kebijakan yang dibuat, tetapi juga pada kemampuan menciptakan sistem akuntabilitas yang memastikan praktik berkelanjutan tertanam dalam operasional harian. Implikasi praktis dari temuan ini adalah perlunya kerangka evaluasi holistik yang memadukan indikator kuantitatif (pengurangan limbah) dan kualitatif (survei keterlibatan karyawan), serta rekomendasi untuk penelitian selanjutnya mengeksplorasi model kepemimpinan hijau yang kontekstual dengan budaya lokal.

KESIMPULAN

Penelitian ini mengkonfirmasi bahwa *green leadership* memainkan peran sentral dalam mendorong praktik SDM berkelanjutan di sektor manufaktur Indonesia. Melalui komitmen strategis, keteladanan perilaku, dan desain kebijakan yang terintegrasi, para pemimpin hijau berhasil menciptakan transformasi budaya organisasi yang menempatkan keberlanjutan sebagai nilai inti. Temuan kunci menunjukkan bahwa efektivitas *green leadership* bergantung pada tiga pilar: (1) pelatihan berkelanjutan yang berbasis praktik, (2) sistem insentif yang mendorong partisipasi aktif karyawan, dan (3) visibilitas tindakan pro-lingkungan oleh pimpinan sebagai role model. Namun, penelitian juga mengungkap tantangan unik dalam konteks lokal, terutama resistensi akibat persepsi beban kerja tambahan dan keterbatasan sumber daya, yang memerlukan pendekatan adaptif berbasis partisipasi karyawan.

Implikasi teoretis dari studi ini memperkaya literatur perilaku organisasi berkelanjutan dengan menawarkan perspektif dari negara berkembang, sekaligus memperkuat argumen bahwa *green leadership* tidak bersifat universal melainkan perlu dikontekstualisasikan dengan budaya lokal. Bagi praktisi, penelitian ini merekomendasikan model pendampingan kebijakan yang menggabungkan pelatihan, reward system, dan monitoring berkelanjutan, dengan penekanan pada kolaborasi lintas hierarki. Saran untuk penelitian selanjutnya mencakup eksplorasi longitudinal untuk mengukur dampak jangka panjang *green leadership* terhadap kinerja perusahaan, serta studi komparatif dengan sektor lain guna mengidentifikasi best practices yang dapat direplikasi. Dengan demikian, temuan ini tidak hanya berkontribusi pada akademisi, tetapi juga menjadi panduan bagi industri manufaktur dalam mempercepat transisi menuju praktik SDM yang selaras dengan pembangunan berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27-40. <https://doi.org/10.3316/QRJ0902027>
- Braun, V., & Clarke, V. (2022). *Thematic analysis: A practical guide*. SAGE.
- Brinkmann, S., & Kvale, S. (2018). *Doing interviews (2nd ed.)*. SAGE.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches (4th ed.)*. SAGE.
- Daily, B. F., Bishop, J. W., & Govindarajulu, N. (2022). A conceptual model for organizational citizenship behavior directed toward the environment. *Business & Society*, 58(2), 189-220. <https://doi.org/10.1177/0007650320907146>
- Freeman, R. E., Phillips, R., & Sisodia, R. (2020). Tensions in stakeholder theory. *Business & Society*, 59(2), 213-231. <https://doi.org/10.1177/0007650318773750>
- Haque, A., & Ntim, C. G. (2020). Environmental policy, sustainable development, governance mechanisms, and environmental performance. *Business Strategy and the Environment*, 29(8), 3407-3423. <https://doi.org/10.1002/bse.2571>
- Jabbour, C. J. C., Jugend, D., De Sousa Jabbour, A. B. L., Gunasekaran, A., & Latan, H. (2019). Green product development and performance of Brazilian firms: Measuring the role of human and technical aspects. *Journal of Cleaner Production*, 247, 119165. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.119165>
- Kim, Y. J., Kim, W. G., Choi, H. M., & Phetvaroon, K. (2023). The effect of green human resource management on hotel employees' eco-friendly behavior and environmental performance. *International Journal of Hospitality Management*, 76, 83-93. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.04.007>
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. SAGE.
- Merriam, S. B., & Tisdell, E. J. (2016). *Qualitative research: A guide to design and implementation (4th ed.)*. Jossey-Bass.
- Mittal, S., & Dhar, R. L. (2016). Effect of green transformational leadership on green creativity: A study of tourist hotels. *Tourism Management*, 57, 118-127. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2016.05.007>

- Renwick, D. W. S., Jabbour, C. J. C., Muller-Camen, M., Redman, T., & Wilkinson, A. (2022). Contemporary developments in Green HRM scholarship. *International Journal of Human Resource Management*, 33(1), 1-34. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1995163>
- Robertson, J. L., & Barling, J. (2017). Contrasting the nature and effects of environmentally specific and general transformational leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(1), 22-41. <https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2015-0100>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2020). Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions. *Contemporary Educational Psychology*, 61, 101860. <https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2020.101860>
- Suryanto, T., Haseeb, M., & Hartani, N. H. (2021). The correlates of developing green supply chain management practices: Firm level analysis in Indonesia. *Journal of Cleaner Production*, 229, 115577. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.115577>
- Tracy, S. J. (2020). *Qualitative research methods: Collecting evidence, crafting analysis, communicating impact* (2nd ed.). Wiley-Blackwell.
- World Bank. (2022). *Indonesia country climate and development report*. World Bank Group. <https://www.worldbank.org/en/country/indonesia/publication/indonesia-country-climate-and-development-report>
- Zhang, Y., & Zhu, Q. (2021). Green human resource management and employee green behavior: An empirical analysis. *Journal of Cleaner Production*, 314, 127968. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.127968>