

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### 1.1 Latar Belakang

Isu lingkungan dan pertumbuhan ekonomi sering menjadi topik dalam berita, baik di negara maju maupun berkembang. Pertumbuhan industri dan aktivitas ekonomi yang tinggi berdampak besar pada lingkungan, memicu ancaman pemanasan global dan menurunkan kualitas hidup akibat polusi. Isu ini muncul seiring dengan meningkatnya kepedulian masyarakat dunia terhadap dampak buruk polusi dan pencemaran lingkungan (Noor *et al.*, 2023; Rehman *et al.*, 2021). Pertumbuhan yang cepat dan disusul dengan bahaya lingkungan sehingga mendorong para ahli lingkungan untuk mengukur, menganalisis, dan melacak pertumbuhan hijau. Keberlanjutan untuk generasi mendatang sangat bergantung pada penyediaan sumber daya alam yang berkelanjutan, yang dijamin oleh pertumbuhan hijau serta ekspansi dan pembangunan ekonomi yang berkelanjutan (Yang *et al.*, 2024). Adopsi praktik GHRM merupakan pendekatan strategis untuk mendapatkan dan mempertahankan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Haldorai *et al.*, 2022; Kuo *et al.*, 2021; Terry *et al.*, 2023).

GHRM melibatkan berbagai praktik, seperti mempekerjakan karyawan yang memiliki kesadaran dan keterampilan lingkungan, menyediakan program pelatihan dan pengembangan untuk meningkatkan pengetahuan karyawan tentang lingkungan, dan memberikan penghargaan kepada karyawan yang berperilaku ramah lingkungan di tempat kerja (Anwar *et al.*, 2020; Kok & id, 2023; Tan *et al.*, 2019; Xie *et al.*, 2024). GHRM membantu kan budaya kerja yang selaras dengan prinsip ramah lingkungan melalui



program seperti pelatihan berbasis keberlanjutan, inisiatif daur ulang, efisiensi energi, dan penggunaan material ramah lingkungan. Langkah-langkah ini tidak hanya meningkatkan produktivitas perusahaan, tetapi juga memberikan kontribusi positif terhadap pelestarian lingkungan (Safenson *et al.*, 2022).

Dalam hal mendukung pelestarian alam, GHRM memiliki peranan yang sangat penting dengan mengintegrasikan pemahaman akan nilai-nilai lingkungan (Alfanani, 2020). Menurut Syafari (2022), manajemen kinerja dalam manajemen lingkungan memberikan tantangan bagaimana mengukur standar kinerja lingkungan di berbagai unit perusahaan, dan mendapatkan data yang berguna bagi manajer tentang kinerja lingkungan. Sebagai bagian dari upaya keberlanjutan, perusahaan juga perlu mengukur kinerja lingkungannya melalui Sistem Manajemen Lingkungan (EMS). Sistem ini memberikan kerangka kerja bagi perusahaan untuk menilai dan mengelola dampak lingkungannya secara terstruktur, termasuk dalam hal pengelolaan limbah, pengurangan plastik, dan pencegahan polusi. Dengan adanya EMS, organisasi dapat meminimalisasi dampak buruk terhadap lingkungan sekaligus berkontribusi pada pelestarian sumber daya alam.

Sektor perbankan dipandang sebagai salah satu pilar ekonomi utama yang mempunyai peran penting dalam mendukung pengembangan organisasi/ perusahaan dengan memberikan dukungan finansial sehingga memungkinkan organisasi/ perusahaan untuk menjalankan kegiatan bisnisnya dengan baik. Di Indonesia, khususnya di Kota Makassar, sektor perbankan merupakan salah satu sektor yang dinamis dengan perputaran modal tinggi yang mempunyai peran

am mendukung investasi di berbagai kegiatan industri. Bank tidak hanya memberi modal tetapi juga sebagai penentu arah kebijakan yang dapat



mendorong praktik keberlanjutan di sektor bisnis yang mereka dukung. Namun, sektor perbankan tersebut akan berhasil melakukan apa yang diharapkan dari gagasan GHRM. Ada beberapa peneliti yang berpendapat bahwa keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan keberlanjutan strategisnya bergantung pada jumlah pekerja yang kompeten, memiliki keahlian teknis dan manajerial yang luas (Al-romeedy, 2019; Ansari *et al.*, 2020).

Seiring dengan berkembangnya tren baru di kalangan ahli manajemen yang menekankan pentingnya keberlanjutan, yang mencakup pelestarian sumber daya alam dan manusia, penelitian dalam bidang manajemen semakin menyoroti pentingnya keberlanjutan sebagai tujuan utama bagi setiap organisasi. Hal ini dilakukan tanpa mengabaikan kinerja organisasi yang tinggi dan profitabilitas (Oyeyoade & Araloyin, 2019). Menurut Oyeyoade (2016), organisasi perlu mengarahkan kegiatan organisasi/ perusahaan untuk melindungi kesejahteraan semua pemangku kepentingan, mengingat tren terbaru ini bertujuan menjaga stabilitas fisik, meningkatkan kepuasan pelanggan, serta mendukung nilai-nilai sosial ekonomi. Dengan semakin banyaknya himbauan untuk keberlanjutan dari organisasi nasional dan internasional, penerapan manajemen hijau dalam perusahaan bertujuan untuk memastikan tingginya aktivitas ramah lingkungan, menjadikan pelestarian lingkungan sebagai prioritas utama.

Dalam mengelola sumber daya manusia, GHRM adalah strategi yang menekankan pertimbangan lingkungan. Masalah lingkungan terkait produksi dapat ditangani oleh GHRM. Perencanaan sumber daya untuk tenaga kerja pengelolaan sumber daya manusia dan sumber daya alam (SDA) dikenal sebagai manajemen sumber daya manusia (SDM). Dengan kata lain, manajemen adalah semua



tentang menggunakan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuannya. Ketika bekerja menuju suatu tujuan, persiapan yang cermat adalah suatu keharusan.

Istilah "hijau" sering digunakan untuk menunjukkan segala sesuatu yang berhubungan dengan alam dan kata "hijau" sering dipakai saat membahas lingkungan dan praktik berkelanjutan. *Green Management* adalah strategi untuk menciptakan strategi lingkungan dalam rangka mengelola lingkungan secara berkelanjutan. *Green Company* adalah organisasi yang menawarkan produk dan layanan yang sejalan dengan tujuan penggunaan sumber daya yang lebih efisien, menghasilkan sumber energi terbaruk, mengurangi emisi gas rumah kaca, dan meminimalkan dampak lingkungan.

Menurut Shahriari *et al.*, (2019), *Green Human Resource Management* (GHRM) bertujuan untuk mencapai keseimbangan antara keuntungan ekonomi dan pelestarian lingkungan, guna menciptakan masa depan yang berkelanjutan. Banyak perusahaan mulai mengintegrasikan prinsip keberlanjutan dan ramah lingkungan ke dalam strategi manajemen mereka, memicu tren baru yang dikenal sebagai revolusi hijau. Dalam konteks ini, sumber daya manusia memainkan peran penting dalam mendukung tujuan keberlanjutan, menjadikannya fokus utama dalam praktik manajemen sumber daya manusia modern.

Perusahaan yang menerapkan GHRM mungkin melihat peningkatan produktivitas dan komitmen untuk gaya hidup yang lebih ramah lingkungan. Selain itu, praktik GHRM dapat digunakan untuk mempromosikan gagasan hijau karena perusahaan mengakui bahwa kinerja perusahaan yang berkelanjutan memerlukan perilaku pro-perlindungan di tingkat individu dari semua pekerja, serta perilaku



yang menguntungkan secara ekologis (Bombiak & Marciniuk-Kluska, 2018). Dari ini sebelumnya jelas bahwa GHRM untuk lingkungan, karena sulit untuk

memahami lingkungan ketika ada nilai-nilai vital yang terlibat. Manajemen sumber daya manusia hijau melibatkan komitmen yang kuat dari manajemen senior dan persiapan yang ekstensif sebagai panduan oleh personel di level tertinggi (Ferado, 2022).

Banyak industri berkontribusi terhadap pencemaran lingkungan, termasuk perusahaan manufaktur. Manajemen sumber daya manusia hijau telah terbukti diperlukan di perusahaan kecil, menengah, dan mikro (UMKM) (Astuti, 2022). Menurut penelitian Amjad *et al.*, (2021), praktik GHRM seperti pelatihan, pengembangan, evaluasi kinerja, dan pemberian kompensasi memiliki dampak yang signifikan terhadap keberlanjutan organisasi. Studi tersebut menekankan bahwa meskipun organisasi telah mengadopsi berbagai teknik dan tanggung jawab pekerjaan, praktik-praktik ini seringkali tidak secara langsung terhubung dengan isu lingkungan. Namun, peran mediasi dari kinerja lingkungan dan karyawan menunjukkan pentingnya mengintegrasikan aspek keberlanjutan ke dalam manajemen sumber daya manusia untuk mendukung tujuan organisasi secara keseluruhan. Di sisi lain, penelitian Irmawati *et al.*, (2020) tentang penerapan Manajemen Sumber Daya Manusia Hijau pada perusahaan di Semarang dapat dikatakan belum diterapkan tapi perusahaan paham bahwa memperhatikan lingkungan penting.

GHRM merupakan konsep yang menggabungkan praktik manajemen sumber daya manusia dengan tujuan pengelolaan lingkungan. Di tengah kesadaran global yang meningkat tentang pentingnya keberlanjutan, penerapan GHRM menjadi semakin relevan (Sulistiawan *et al.*, 2024a). Meskipun penelitian GHRM lebih

difokuskan pada industri manufaktur, sektor perbankan sering kali  
1. Padahal, sektor perbankan memiliki peran penting dalam mendukung



keberlanjutan. Implementasi GHRM di dunia perbankan mencakup beberapa praktik utama seperti kegiatan ramah lingkungan, pelatihan hijau, manajemen kinerja hijau, keterlibatan karyawan dalam upaya keberlanjutan, dan penghargaan untuk perilaku ramah lingkungan (Utama *et al.*, 2022). Praktik ini tidak hanya bertujuan untuk mengurangi jejak lingkungan tetapi juga untuk meningkatkan kesadaran dan partisipasi karyawan dalam inisiatif ramah lingkungan

Namun, ada beberapa hambatan dalam penerapan GHRM di sektor perbankan, seperti kurangnya dukungan dari manajemen puncak sering kali menjadi penghalang utama. Tanpa komitmen kuat dari atas, kebijakan dan prosedur GHRM sulit untuk diterapkan secara efektif. Selain itu, keterbatasan kemampuan adaptasi sumber daya manusia akibat kurangnya pelatihan terkait lingkungan dan budaya hijau juga menjadi kendala. Budaya hijau yang belum terintegrasi dengan baik dalam organisasi perbankan dapat menghambat upaya keberlanjutan. Di samping itu, dukungan regulasi dari pemerintah yang masih kurang memadai juga berkontribusi terhadap sulitnya implementasi GHRM (Sulistiawan *et al.*, 2024b).

Bank adalah suatu lembaga keuangan intermediasi yang umumnya didirikan dengan kewenangan untuk menerima simpanan uang, meminjamkan uang, dan menerbitkan surat sanggup bayar. Di Kota Makassar, bank memiliki peran penting dalam mendorong pembangunan ekonomi sekaligus menjaga keberlanjutan sosial dan lingkungan. Seiring dengan meningkatnya harapan masyarakat dan regulator terhadap tanggung jawab sosial perusahaan (CSR), bank di Kota Makassar perlu mempertimbangkan integrasi antara GHRM dan CSR. GHRM dapat membantu



ciptakan budaya yang lebih sadar lingkungan di tempat kerja, sementara memungkinkan mereka untuk berkontribusi secara positif terhadap

masyarakat luas. Namun, untuk mencapai keseimbangan antara GHRM dan tanggung jawab sosial, kinerja organisasi memainkan peran yang sangat penting. Kinerja organisasi yang baik dapat memperkuat pengaruh antara GHRM dan tanggung jawab sosial bank, karena bank yang berkinerja baik lebih cenderung memiliki sumber daya dan motivasi untuk mengadopsi praktik hijau dan mendukung inisiatif sosial.

Bank BCA telah memainkan peran penting dalam mendukung upaya berkelanjutan di Indonesia. BCA juga turut serta dengan mengumpulkan dan mendaur ulang 12,2 ton limbah seragam yang habis masa pakainya untuk didaur ulang kembali (Tiara, 2024). Inisiatif-inisiatif ini mencerminkan komitmen bank-bank tersebut untuk mendorong perubahan positif dan berkelanjutan dalam berbagai sektor, termasuk energi hijau, literasi keuangan, dan tanggung jawab sosial.

Fenomena ini menunjukkan bahwa meskipun ada kesadaran dan upaya untuk mengadopsi praktik GHRM di perbankan, masih banyak tantangan yang harus dihadapi. Dengan memahami latar belakang, implementasi, dan hambatan dalam GHRM, peneliti dapat mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan serta strategi untuk mengatasi hambatan tersebut. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan mengenai bagaimana sektor perbankan dapat berkontribusi lebih besar terhadap keberlanjutan lingkungan melalui praktik-praktik ramah lingkungan dan menginspirasi sektor lainnya untuk melakukan hal yang sama.

Adapun perbedaan dari penelitian ditemukan sebelumnya ada pada objek



ini yaitu Bank yang beroperasi di Kota Makassar. Kota Makassar adalah

dengan perputaran uang yang kuat untuk menarik investasi di sektor

perbankan. Begitu banyak bank yang operasai di kota Makassar dapat mewakili total populasi yang hendak dikaji oleh peneliti.

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi pengaruh antara GHRM dan tanggung jawab sosial bank di Makassar, serta peran kinerja organisasi dalam memperkuat pengaruh tersebut. Melalui penelitian ini, diharapkan dapat memberikan wawasan yang lebih mendalam tentang bagaimana bank dapat mengintegrasikan praktik GHRM yang berkelanjutan dengan tanggung jawab sosial mereka, sekaligus meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan pemaparan latar belakang sebelumnya, maka dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut:

1. Apakah GHRM memiliki pengaruh terhadap kinerja organisasi?
2. Apakah kinerja organisasi memiliki pengaruh terhadap tanggung jawab sosial Bank?
3. Apakah GHRM memiliki pengaruh terhadap tanggung jawab sosial Bank?
4. Apakah kinerja organisasi memediasi pengaruh GHRM dan tanggung jawab sosial Bank?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah, tujuan penelitian yang akan dicapai sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis GHRM pada kinerja organisasi.



k menganalisis kinerja organisasi pada tanggung jawab sosial Bank.

k menganalisis GHRM pada tanggung jawab sosial Bank.

4. Untuk menganalisis kinerja organisasi memediasi pada GHRM dan tanggung jawab sosial Bank.

#### 1.4 Manfaat Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah dan tujuan penelitian, maka penulis berharap hasil penelitian ini dapat berguna sebagai:

##### 1.4.1. Manfaat Teoritis

Ilmu manajemen dan pengembangan gagasan, khususnya di bidang manajemen sumber daya manusia, kemungkinan besar akan mendapat manfaat dari penelitian ini. Manfaat teoritis dari implementasi Green HRM adalah kemampuan untuk memahami penerapannya, di mana Green HRM tidak hanya berdampak positif pada pelestarian lingkungan, tetapi juga meningkatkan produktivitas karyawan serta mendukung pertumbuhan dan kemajuan organisasi. Dan temuan dari penelitian ini diharapkan dapat memperkuat atau memberikan perbandingan dengan hasil penelitian sebelumnya.

##### 1.4.2. Manfaat Praktis

Manfaat praktis dari penelitian ini dapat dilihat dari beberapa pihak, yaitu:

- a. Bagi Universitas Hasanuddin

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi generasi berikutnya di Universitas Hasanudin yang melakukan penelitian serupa. Selain itu, hasil penelitian ini juga bermanfaat untuk pengembangan ilmu dalam bidang pembelajaran jurusan Magister Manajemen, khususnya dalam mengimplementasikan konsep Green HRM, sehingga dapat diaplikasikan dalam pembelajaran mahasiswa demi pengembangan pengetahuan.



Peneliti

Penelitian ini memberikan gambaran tentang penerapan Green HRM dalam industri perbankan, sekaligus menjadi pengalaman berharga bagi peneliti dalam mengaplikasikan ilmu yang telah diperoleh dan menuangkannya dalam kegiatan penelitian ilmiah.



## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1. *Green Human Resource Management (GHRM)*

GHRM adalah pendekatan yang menggabungkan aspek lingkungan ke dalam pengelolaan sumber daya manusia untuk mendukung tujuan keberlanjutan perusahaan. Menurut Wijonarko & Amaliyah (2023) , GHRM merupakan konsep yang diterapkan dalam perusahaan untuk mentransformasikan sistem manajemen. Transformasi ini bertujuan membentuk sumber daya manusia atau karyawan dengan perilaku positif terhadap lingkungan serta berkontribusi dalam upaya pelestarian lingkungan. GHRM juga meliputi kebijakan dan praktik yang bertujuan menciptakan tenaga kerja yang peduli lingkungan, seperti proses rekrutmen yang ramah lingkungan, pelatihan terkait isu-isu lingkungan, dan manajemen kinerja yang menekankan keberlanjutan (Renwick et al., 2013).

Berdasarkan fenomena yang terlihat di lapangan, praktik GHRM di organisasi bisnis dan lembaga perbankan masih menunjukkan kesenjangan yang signifikan. Salah satu hambatan utama adalah komitmen dan dukungan manajemen puncak yang kurang kuat dalam memperkuat peran Sumber Daya Manusia (SDM). Selain itu, tantangan lain yang dihadapi adalah cara untuk memberikan kompetensi lingkungan kepada SDM, memberdayakan karyawan, serta meningkatkan akuntabilitas melalui tanggung jawab sosial perusahaan dan teknologi dalam berbagai aspek Sumber Daya Manusia.

GHRM merujuk pada serangkaian praktik dan kebijakan yang diterapkan oleh organisasi untuk mendorong perilaku yang ramah lingkungan di kalangan karyawan dan dalam seluruh operasi mereka. GHRM mengintegrasikan prinsip-prinsip manajemen lingkungan ke dalam proses manajemen sumber daya



manusia, menekankan pentingnya tanggung jawab ekologis bersamaan dengan pencapaian tujuan organisasi.

Survei dari lembaga internasional menunjukkan bahwa banyak institusi bisnis di Indonesia belum sepenuhnya mengadopsi model bisnis yang berfokus pada "ekonomi hijau." Hal ini dapat dilihat dari peringkat Indonesia dalam Indeks Ekonomi Hijau Global (GGEI) pada tahun 2016, di mana Indonesia menduduki posisi 75 dari 80 negara yang disurvei. Penilaian tersebut didasarkan pada empat dimensi, yaitu kepemimpinan dan perubahan iklim, efisiensi sektor, pasar dan investasi, serta lingkungan. Maka dari itu, diperlukan strategi yang tepat untuk meningkatkan implementasi GHRM di bank-bank, guna membangun keunggulan kompetitif yang berkelanjutan secara menyeluruh.

## 2.2. *Bank Social Responsibility (BSR)*

Teori *Corporate Social Responsibility (CSR)* dalam konteks perbankan dipelopori oleh beberapa tokoh penting seperti: John Elkington sebagai salah satu pencetus utama. Elkington (1998) memperkenalkan konsep *Triple Bottom Line* yang menekankan bahwa perusahaan harus bertanggungjawab tidak hanya terhadap keuntungan ekonomi, tetapi juga terhadap dampak sosial dan lingkungan. Dalam bukunya "*Cannibals With Forks: The Triple Bottom Line in 21st Century Business*", Elkington (1998) menjelaskan bahwa perusahaan harus memperhatikan tiga aspek: *profit* (keuntungan), *people* (manusia), dan *planet* (lingkungan). Dengan demikian, teori CSR menjadi alat penting bagi perusahaan, termasuk bank, untuk membangun reputasi positif dan meningkatkan hubungan

memangku kepentingan.



CSR dalam konteks perbankan atau *Bank Social Responsibility* mengacu pada kewajiban etis dan tindakan yang diambil oleh bank untuk memberikan kontribusi positif terhadap masyarakat dan lingkungan. Ini melibatkan berbagai inisiatif yang bertujuan untuk mempromosikan kesejahteraan sosial, keberlanjutan lingkungan, dan praktik bisnis yang etis. Seiring dengan meningkatnya pengawasan dari konsumen dan regulator, penerapan praktik TSB telah menjadi penting untuk meningkatkan reputasi dan memastikan keberlanjutan jangka panjang.

### 1. Komponen Utama Tanggung Jawab Sosial Bank

- a. Praktik Perbankan Etis: Perbankan etis menekankan keadilan dan transparansi dalam praktik peminjaman. Bank diharapkan menghindari pinjaman yang merugikan dan menyediakan akses keuangan bagi komunitas yang kurang terlayani, sehingga mempromosikan kesetaraan sosial. Menurut Otoritas Jasa Keuangan (OJK), integrasi fungsi keuangan komersial dan sosial pada bank syariah akan semakin meningkatkan identitas perbankan syariah yang lebih berperan pada pembangunan ekonomi berkelanjutan (Keuangan, 2021).
- b. Pengelolaan Lingkungan: Banyak bank berkomitmen pada praktik berkelanjutan secara lingkungan, seperti pendanaan proyek energi terbarukan dan pengurangan jejak karbon. Ini mencakup integrasi pertimbangan lingkungan dalam keputusan peminjaman dan dukungan terhadap inisiatif hijau. OJK dalam "Roadmap Keuangan Berkelanjutan Tahap II (2021-2025)" menekankan pentingnya peran lembaga keuangan dalam mendukung proyek-proyek yang ramah lingkungan dan berkelanjutan (Keuangan, 2021).



- c. Pengembangan Komunitas: Tanggung jawab sosial bank melibatkan partisipasi aktif dengan komunitas lokal melalui investasi dalam program sosial, proyek pengembangan komunitas, dan inisiatif pendidikan keuangan. Hal ini membangun kepercayaan dan memperkuat hubungan antara bank dan pemangku kepentingannya. Sebagai contoh, Bank BRI melalui program "BRI Peduli" melaksanakan tanggung jawab sosial perusahaan dengan tata kelola yang baik, terencana, strategis, berdampak luas, dan berkelanjutan (BRI, 2025).
- d. Praktik tata kelola yang kuat memastikan bahwa bank beroperasi dengan integritas dan akuntabilitas. Ini mencakup kepatuhan terhadap regulasi, menjaga transparansi dalam operasi, dan mendorong perilaku etis di semua level organisasi. Bank Mandiri, misalnya, berkomitmen mendukung pencapaian Agenda Pembangunan Berkelanjutan melalui produk dan layanan keuangan serta kegiatan tanggung jawab sosial dan lingkungan, yang mencerminkan praktik tata kelola perusahaan yang baik (Mandiri, 2025).

## 2. Manfaat Tanggung Jawab Sosial Bank

- a. Reputasi yang Ditingkatkan: Bank yang mengadopsi inisiatif tanggung jawab sosial (CSR) dapat meningkatkan citra publik mereka dan membangun loyalitas pelanggan. Konsumen cenderung memilih bank yang menunjukkan komitmen terhadap tanggung jawab sosial dan lingkungan. (Deng et al., 2012).
- b. Manajemen Risiko: Penerapan praktik TSB membantu bank mengelola risiko terkait kepatuhan regulasi dan kerusakan reputasi. Dengan secara proaktif



angani masalah sosial dan lingkungan, bank dapat mengurangi potensi masalah sebelum berkembang (Aguinis & Glavas, 2012).

- c. Keunggulan Kompetitif: TSB dapat berfungsi sebagai pembeda di pasar yang kompetitif. Bank yang mengintegrasikan tanggung jawab sosial ke dalam operasi inti mereka dapat menarik pelanggan yang mengutamakan praktik etis (Bassen & Kovács, 2020).

Tanggung Jawab Sosial Bank (TSB) merupakan aspek penting dari perbankan modern yang menyelaraskan kinerja keuangan dengan tanggung jawab sosial dan lingkungan. Seiring dengan terus berkembangnya harapan pemangku kepentingan, bank harus mengintegrasikan TSB ke dalam strategi bisnis mereka untuk mendorong pertumbuhan yang berkelanjutan dan dampak positif bagi komunitas.

### 2.3. Kinerja Organisasi (*Organizational Performance*)

Teori kinerja organisasi (*organizational performance*) adalah konsep penting dalam manajemen yang dikembangkan oleh beberapa tokoh kunci. Taylor (1947) memperkenalkan cara untuk mengevaluasi kinerja dengan fokus pada efisiensi dan produktivitas. Etzioni (1959) kemudian mendefinisikan kinerja organisasi sebagai kemampuan perusahaan untuk tumbuh, bertahan, dan mencapai tujuan yang ditetapkan. Lawrence & Lorsch (1967) menambahkan bahwa organisasi yang dapat beradaptasi dengan lingkungan dan memanfaatkan sumber daya secara efektif akan memiliki kinerja yang lebih baik. Secara keseluruhan, teori ini membantu peneliti memahami cara mengukur dan meningkatkan kinerja dalam perusahaan agar lebih efektif dalam mencapai tujuan dan menghadapi tantangan pasar.



ja organisasi merujuk pada evaluasi efektivitas suatu organisasi dalam i tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Hal ini melibatkan berbagai

indikator, termasuk aspek finansial, efisiensi operasional, tingkat kepuasan pelanggan, dan keterlibatan karyawan. Memahami kinerja organisasi menjadi sangat krusial bagi entitas yang ingin meningkatkan efektivitas dan daya saing mereka di pasar. Ada sedikit keraguan bahwa efektivitas dan efisiensi yang digunakan aktor organisasi dalam menjalankan peran mereka dalam mendukung tujuan organisasi terkait erat dengan kinerja organisasi secara keseluruhan. Ketika budaya perusahaan tertanam kuat, hal itu dapat memberikan lingkungan kerja yang menyenangkan bagi para pekerjanya. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa pengukuran kinerja organisasi membantu dalam identifikasi area yang perlu diperbaiki dan mendukung pengambilan keputusan strategis (Kaplan & Norton, 1992; Neely, 1998).

#### 2.4. Pengertian Strategi

Strategi merupakan arah dan ruang lingkup jangka panjang suatu organisasi dalam mencapai keunggulan melalui penyesuaian sumber daya dengan lingkungan yang berubah (Johnson, Scholes, & Whittington, 2008). Secara umum, strategi menjadi alat untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien dan efektif dengan mempertimbangkan kekuatan internal dan peluang eksternal. Strategi tidak hanya mencakup perencanaan, tetapi juga mencakup serangkaian keputusan dan tindakan yang berkelanjutan. Dengan strategi, organisasi dapat mengidentifikasi bagaimana mereka akan bersaing, pasar mana yang akan dilayani, serta nilai apa yang akan ditawarkan kepada pelanggan.

Porter (1985) memperkenalkan tiga strategi generik yang dapat diterapkan



isahaan untuk membangun keunggulan kompetitif, yaitu *cost leadership*, *differentiation*, dan *focus*. Strategi *cost leadership* bertujuan untuk menjadi

produsen dengan biaya paling rendah dalam industri, sehingga dapat menawarkan harga yang lebih rendah kepada konsumen. Strategi *differentiation* dilakukan dengan menawarkan produk atau layanan yang memiliki nilai tambah atau keunikan yang diakui oleh konsumen. Sementara itu, strategi *focus* menitikberatkan pada segmen pasar tertentu yang dilayani secara lebih khusus, baik dengan pendekatan biaya rendah maupun diferensiasi. Pemilihan strategi ini harus mempertimbangkan posisi pasar, sumber daya internal, dan kondisi persaingan.

Dalam artikelnya *What is Strategy?* (Porter, 1996), Porter menekankan bahwa strategi bukan hanya tentang efisiensi, melainkan juga tentang membuat keputusan yang jelas mengenai aktivitas apa yang akan dilakukan dan tidak akan dilakukan. Porter menyebutkan bahwa perusahaan yang tidak memiliki kejelasan arah strategi dapat mengalami kondisi yang disebut "*stuck in the middle*", yaitu tidak memiliki keunggulan biaya maupun diferensiasi yang kuat. Oleh karena itu, strategi menuntut adanya konsistensi, integrasi, dan *trade-off* dalam seluruh aktivitas organisasi. Hal ini penting agar perusahaan memiliki posisi bersaing yang jelas dan sulit untuk ditiru oleh pesaing. Dengan demikian, strategi bukan hanya dokumen rencana, tetapi menjadi bagian dari identitas perusahaan dalam bersaing di pasar.

## 2.5. Tinjauan Empiris



urut Amjad *et al.*, (2021), implementasi GHRM meliputi program pelatihan, manajemen kompetensi, penilaian hasil kerja, dan skema remunerasi itu

memberikan kontribusi penting bagi terwujudnya sebuah keberlanjutan di dalam suatu organisasi. Hasil kajian ini mengungkapkan sebuah paradoks, meskipun sebuah institusi telah menerapkan beragam strategi dan deskripsi tanggung jawab pekerja, korelasi langsung antara praktik GHRM dengan upaya penyelesaian masalah lingkungan masih terbatas. Akan tetapi, kajian ini mengonfirmasi bahwa kinerja lingkungan dan produktivitas karyawan bertindak sebagai variabel mediasi. Keberhasilan organisasi dalam mencapai sasaran holistik bergantung pada sejauh mana prinsip keberlanjutan diwujudkan ke dalam kebijakan dan sistem manajemen SDM.

Menurut Sulistyowati (2021), *green banking* adalah salah satu aspek dari manajemen risiko Bank yang berfokus pada pelestarian lingkungan dan mendukung pembiayaan yang ramah lingkungan. *Green banking* memiliki enam indikator utama: emisi karbon, penghargaan lingkungan, gedung hijau, daur ulang, pengurangan penggunaan kertas, dan investasi hijau. Dalam pembiayaan, penerapan green banking melibatkan analisis biaya eksternal (analisis manfaat dan risiko). Pembiayaan ini diarahkan pada proyek yang mendukung pelestarian lingkungan, seperti energi terbarukan, industri berbahan organik, dan pengelolaan limbah. Prinsip keberlanjutan diterapkan melalui pembiayaan yang mencakup klausul khusus dari Bank untuk proyek ramah lingkungan, termasuk dalam skema two steps loan. Meski green banking telah menjadi perhatian di sektor perbankan, implementasinya belum optimal, terutama karena kurangnya regulasi yang mewajibkan Bank. Dalam Islam, konsep green banking bertujuan untuk kemaslahatan lingkungan, sebagaimana diatur dalam Al-Qur'an pada Surah al-ayat 30 dan 205, serta ar-Rum ayat 41.



Wijonarko dan Amaliyah (2023) mengkaji peran *Green Human Resource Management* (GHRM) dalam implementasi CSR pengelolaan lingkungan berkelanjutan di PT Pelindo III selama pandemi COVID-19. Melalui pendekatan kualitatif deskriptif, penelitian ini menemukan bahwa GHRM berhasil mentransformasi perilaku karyawan menjadi lebih ramah lingkungan melalui program rekrutmen hijau, pelatihan keberlanjutan, dan pemberian *reward* bagi kontribusi lingkungan. Implementasi GHRM juga mendorong inisiatif seperti penanaman bakau, pengembangan desa wisata, dan kebijakan *green port* untuk mengurangi dampak lingkungan. Temuan ini menegaskan bahwa GHRM tidak hanya mendukung CSR lingkungan tetapi juga membangun budaya hijau (*green culture*) yang berkelanjutan, meskipun terdapat tantangan seperti resistensi karyawan dan kebutuhan edukasi berkelanjutan.

Menurut Yahya & Zargar (2023), GHRM dan inovasi hijau adalah aspek yang sangat penting bagi perusahaan untuk mencapai keberlanjutan, terutama di negara berkembang. Studi ini mengkaji pengaruh GHRM dan inovasi hijau terhadap keberlanjutan perusahaan dengan mempertimbangkan peran mediasi Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (CSR). Penelitian dilakukan menggunakan pendekatan kuantitatif melalui survei mandiri, dengan total 192 data yang diperoleh dari manajer bank di Beirut. Data dianalisis menggunakan *Partial Least Squares-Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) melalui perangkat lunak Smart-PLS versi 3. Hasilnya menunjukkan bahwa GHRM dan inovasi hijau memberikan dampak positif terhadap keberlanjutan perusahaan. Selain itu, aktivitas CSR berperan sebagai mediasi yang memperkuat hubungan antara GHRM dengan keberlanjutan perusahaan, serta antara inovasi hijau dengan keberlanjutan



perusahaan. Temuan ini memberikan implikasi praktis dan teoretis yang berharga bagi para akademisi dan praktisi.

Sartika (2024) melakukan penelitian mengenai peran strategis Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dalam mendukung keberlanjutan organisasi melalui penerapan *Triple Bottom Line* (TBL). Penelitian kualitatif ini menggunakan wawancara mendalam dan analisis dokumen untuk mengidentifikasi integrasi strategi MSDM dengan aspek ekonomi, sosial, dan lingkungan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa MSDM berperan penting dalam membentuk budaya organisasi berkelanjutan, meningkatkan kapabilitas inovasi karyawan, serta mendorong keterlibatan mereka dalam inisiatif keberlanjutan. Studi ini menyoroti pentingnya integrasi TBL ke dalam praktik MSDM untuk memperkuat komitmen organisasi terhadap keberlanjutan jangka panjang, sekaligus memberikan rekomendasi praktis bagi akademisi dan praktisi untuk mengadopsi pendekatan MSDM yang holistik.

Taamneh *et al.*, (2024) menginvestigasi hubungan antara praktik GHRM dan *Corporate Social Responsibility* (CSR), serta bagaimana kepemimpinan transformasional mempengaruhi dampak dari GHRM terhadap CSR. Menggunakan pendekatan kuantitatif, studi ini melibatkan 376 responden yang menduduki posisi kepemimpinan dan bekerja di unit sumber daya manusia di universitas-universitas yang memenangkan Web Metric Award. Hasil penelitian menunjukkan bahwa semua praktik GHRM berpengaruh positif dan signifikan terhadap CSR, serta kepemimpinan transformasional dapat memperkuat hubungan antara GHRM dan CSR. Temuan ini memberikan bukti empiris yang

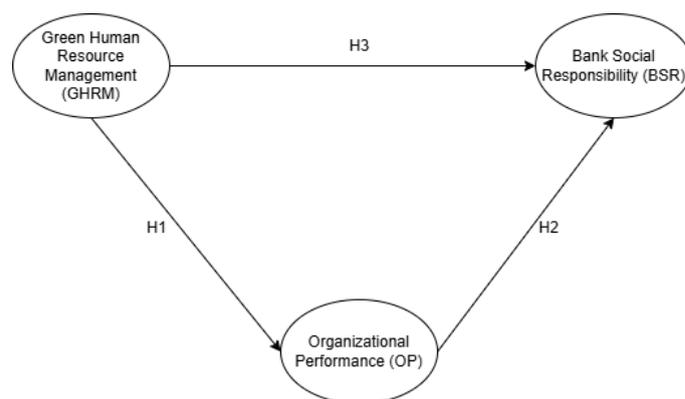


hatkan pentingnya peran kepemimpinan transformasional dalam atkan efektivitas praktik GHRM dalam mempromosikan hasil CSR.

Fadhil dan Rudiantno (2025) menganalisis strategi GHRM sebagai penguatan identitas perusahaan di PT Djawir Mitra Syandana. Penelitian kualitatif ini mengungkap bahwa integrasi GHRM dalam rekrutmen berbasis lingkungan, pelatihan keberlanjutan, dan sistem insentif hijau berhasil meningkatkan citra perusahaan sebagai entitas berkelanjutan. Namun, implementasi kebijakan ini menghadapi tantangan seperti resistensi karyawan terhadap perubahan, keterbatasan anggaran, dan kesiapan infrastruktur teknologi. Studi ini menekankan bahwa keberhasilan GHRM bergantung pada komitmen manajemen, keterlibatan karyawan, serta dukungan kebijakan eksternal. Dengan strategi sistematis, perusahaan dapat memperkuat identitas hijau dan daya saingnya di industri.

## 2.6. Kerangka Konseptual

Berdasarkan pemaparan latar belakang, kajian teori dan penelitian terdahulu yang telah ditelaah, maka kerangka konseptual yang dapat dibentuk adalah sebagai berikut:



**Gambar 2.1** Kerangka Konseptual

litian ini dirancang untuk memahami seberapa baik perusahaan akan GHRM di organisasi yang berkaitan dengan kinerja organisasi



(*organizational performance*) dan tanggung jawab sosial Bank (*Bank Social Responsibility*). Penelitian ini mengembangkan model berikut berdasarkan tinjauan peneliti terkait literatur sebelumnya.

## 2.7. Definisi Operasional

GHRM merujuk pada praktik manajemen sumber daya manusia yang bertujuan untuk mendorong karyawan dalam menerapkan perilaku ramah lingkungan dan mengurangi dampak negatif terhadap lingkungan. Praktik ini meliputi rekrutmen hijau, pelatihan hijau, serta insentif hijau. Rekrutmen dan seleksi hijau menekankan pada elemen lingkungan dalam proses pencarian calon karyawan yang memiliki kepedulian terhadap lingkungan. Pelatihan hijau adalah program edukasi yang bertujuan untuk meningkatkan kesadaran karyawan tentang pentingnya menjaga lingkungan dan mendorong mereka untuk mengadopsi praktik ramah lingkungan. Selain itu, manajemen insentif hijau memberikan penghargaan finansial dan non-finansial kepada karyawan yang berkontribusi dalam menjaga lingkungan melalui program seperti "*green reward*." Dengan demikian, GHRM membentuk karyawan yang peduli dan bertanggung jawab terhadap lingkungan, yang dikenal sebagai pelaku lingkungan.

*Bank Social Responsibility* mencakup berbagai kegiatan yang dilakukan oleh bank untuk meningkatkan kesejahteraan sosial dan ekonomi masyarakat sekitarnya. Praktik ini mencerminkan komitmen bank terhadap tanggung jawab sosial dan lingkungan yang berdampak positif pada masyarakat. Aspek-aspek *Bank Social Responsibility* meliputi program pemberdayaan masyarakat, kegiatan



dan donasi, serta praktik ramah lingkungan. Program pemberdayaan masyarakat mendukung peningkatan ekonomi melalui edukasi, pelatihan, dan

dukungan keuangan. Kegiatan amal dan donasi melibatkan partisipasi dalam kegiatan sosial dan pemberian bantuan kepada organisasi nirlaba serta masyarakat yang membutuhkan. Sementara itu, praktik ramah lingkungan meliputi inisiatif untuk mengurangi jejak karbon dan mempromosikan keberlanjutan melalui penggunaan teknologi hijau dan pengelolaan limbah yang baik. Dengan demikian, *Bank Social Responsibility* bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat, menciptakan dampak sosial positif, dan memperkuat hubungan bank dengan komunitas sekitar.

Kinerja organisasi mengukur efektivitas, efisiensi, dan produktivitas keseluruhan organisasi dalam mencapai tujuan bisnisnya. Penilaian ini mencakup aspek finansial dan non-finansial yang mencerminkan kinerja dan kesehatan organisasi. Aspek-aspek kinerja organisasi meliputi kinerja finansial, kinerja operasional, dan kinerja sumber daya manusia. Kinerja finansial dievaluasi berdasarkan profitabilitas, pertumbuhan pendapatan, dan pengelolaan biaya. Kinerja operasional mencakup efisiensi proses internal, inovasi produk dan layanan, serta kualitas manajemen operasional. Sementara itu, kinerja sumber daya manusia diukur melalui kepuasan karyawan, tingkat retensi, dan pengembangan keterampilan. Dengan demikian, kinerja organisasi bertujuan untuk mencapai keunggulan kompetitif, memastikan keberlanjutan bisnis, dan meningkatkan nilai bagi pemangku kepentingan..

**Tabel 2.1** Defini Operasional

| No | Variabel                    | Definisi   | Indikator                | Skala        |
|----|-----------------------------|--|--------------------------|--------------|
|    | <i>Green Human Resource</i> | Proses rekrutmen yang mempertimbangkan dampak lingkungan, termasuk memilih | <i>Green Recruitment</i> | Skala Likert |



|   |                                   |   |                                       |              |
|---|-----------------------------------|---|---------------------------------------|--------------|
|   | <i>Management</i><br>(GHRM)       | kandidat yang memiliki kesadaran lingkungan dan kemampuan untuk berkontribusi pada praktik ramah lingkungan di perusahaan.  |                                       |              |
|   |                                   | Program pelatihan yang dirancang untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan karyawan dalam praktik berkelanjutan dan ramah lingkungan, serta mempromosikan budaya kerja yang peduli terhadap lingkungan. | <i>Green Training and Development</i> |              |
|   |                                   | Sistem penghargaan dan manajemen kinerja yang mengakui dan menghargai kontribusi karyawan terhadap inisiatif keberlanjutan dan pelestarian lingkungan di tempat kerja.  | <i>Green Reward and Management</i>    |              |
|  | <i>Bank Social Responsibility</i> | Inisiatif yang dilakukan oleh bank untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat  | Sosial                                | Skala Likert |

|    |   |  |                     |              |
|----|---|--|---------------------|--------------|
|    |   | melalui program-program sosial, seperti pendidikan, kesehatan, dan pengentasan kemiskinan.   |                     |              |
|    |   | Upaya bank untuk mengurangi dampak negatif terhadap lingkungan melalui kebijakan ramah lingkungan, investasi hijau, dan dukungan terhadap proyek-proyek keberlanjutan. | Lingkungan          |              |
|    |   | Prinsip-prinsip etis yang dipegang oleh bank dalam operasionalnya, termasuk transparansi, keadilan, dan tanggung jawab dalam pengambilan keputusan bisnis.             | Etika               |              |
| 3. | Kinerja Organisasi<br>( <i>Organizational Performance</i> ) | Efektivitas organisasi dalam menjalankan proses bisnis sehari-hari untuk mencapai efisiensi dan produktivitas yang optimal.  | Kinerja Operasional | Skala Likert |



|  |  |  |                                |  |
|--|--|--|--------------------------------|--|
|  |  | Penilaian terhadap bagaimana organisasi mengelola karyawan untuk mencapai tujuan strategis, termasuk pengembangan keterampilan dan retensi karyawan. | Kinerja Sumber Daya Manusia    |  |
|  |  | Evaluasi dampak organisasi terhadap masyarakat dan lingkungan, termasuk kontribusi terhadap keberlanjutan sosial dan pelestarian sumber daya alam.   | Kinerja Sosial dan Lingkungan. |  |

## 2.8. Hipotesis

Berdasarkan tinjauan pustaka yang telah diuraikan maka hipotesis yang dirumuskan oleh penulis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H1: Terdapat pengaruh antara GHRM dengan kinerja organisasi.

H2: Terdapat pengaruh antara kinerja organisasi dengan tanggung jawab sosial Bank.

H3: Ada pengaruh antara GHRM dan tanggung jawab sosial Bank.

H4: Kinerja organisasi memediasi pengaruh GHRM dan tanggung jawab sosial Bank.

