

PERAN PENILAIAN KINERJA BERBASIS GREEN HRM DALAM MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN DAN KEBERLANJUTAN ORGANISASI

Aryo Alamsyah¹

Email : 2507030018@students.unis.ac.id

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran penilaian kinerja berbasis Green Human Resource Management (Green HRM) dalam meningkatkan kinerja karyawan dan keberlanjutan organisasi pada sektor perbankan di Indonesia. Penelitian menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi literatur dan studi kasus pada beberapa bank nasional, yaitu Bank Rakyat Indonesia (BRI), Bank Mandiri, dan Bank Central Asia (BCA). Data diperoleh melalui jurnal ilmiah, laporan keberlanjutan perusahaan, serta dokumen terkait implementasi Green HRM. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan penilaian kinerja berbasis Green HRM melalui indikator efisiensi energi, digitalisasi operasional, pengurangan penggunaan kertas, dan keterlibatan dalam program sustainability mampu meningkatkan produktivitas, employee engagement, serta perilaku kerja pro-lingkungan. Selain itu, implementasi Green HRM juga berkontribusi terhadap efisiensi operasional, penguatan budaya organisasi berkelanjutan, dan peningkatan reputasi perusahaan. Dengan demikian, Green HRM menjadi strategi penting dalam mendukung transformasi digital dan keberlanjutan organisasi perbankan di era Environmental, Social, and Governance (ESG).

Kata Kunci: *Green HRM, Penilaian Kinerja, Kinerja Karyawan, Sustainability, Perbankan*

¹. Prodi Manajemen, Pascasarjana, Universitas Islam Syekh Yusuf Tangerang, Negara Indonesia

Abstract

This study aims to analyze the role of Green Human Resource Management (Green HRM)-based performance appraisal in improving employee performance and organizational sustainability in the Indonesian banking sector. The study employed a qualitative method using literature review and case study approaches on several national banks, namely Bank Rakyat Indonesia (BRI), Bank Mandiri, and Bank Central Asia (BCA). Data were collected from scientific journals, corporate sustainability reports, and related documents on Green HRM implementation. The findings indicate that Green HRM-based performance appraisal through indicators such as energy efficiency, operational digitalization, paperless systems, and employee involvement in sustainability programs can improve productivity, employee engagement, and pro-environmental work behavior. Furthermore, Green HRM implementation contributes to operational efficiency, the strengthening of sustainable organizational culture, and corporate reputation enhancement. Therefore, Green HRM serves as an important strategy in supporting digital transformation and organizational sustainability in the era of Environmental, Social, and Governance (ESG).

Keywords: Green HRM, Performance Appraisal, Employee Performance, Sustainability, Banking

A. PENDAHULUAN

Perubahan iklim, kerusakan lingkungan, dan meningkatnya tuntutan terhadap praktik bisnis berkelanjutan telah menjadi perhatian utama organisasi modern, termasuk sektor perbankan di Indonesia (Dewi et al., 2023). Dalam beberapa tahun terakhir, konsep keberlanjutan atau sustainability berkembang menjadi bagian penting dalam strategi bisnis perusahaan. Organisasi tidak lagi hanya berorientasi pada pencapaian keuntungan finansial, tetapi juga dituntut untuk memperhatikan aspek lingkungan dan sosial dalam seluruh aktivitas operasionalnya.

Sektor perbankan memiliki peran strategis dalam mendukung pembangunan berkelanjutan karena aktivitasnya berkaitan langsung dengan pembiayaan berbagai sektor ekonomi (Hayati & Yulianto, 2020). Di Indonesia, penerapan konsep green banking semakin didorong oleh Otoritas Jasa Keuangan (OJK) melalui kebijakan keuangan berkelanjutan. Regulasi tersebut mendorong perbankan untuk mengintegrasikan prinsip Environmental, Social, and Governance (ESG) dalam aktivitas bisnis dan manajemen organisasi.

Dalam mendukung implementasi sustainability, organisasi memerlukan sistem manajemen sumber daya manusia yang mampu menciptakan perilaku kerja yang ramah lingkungan. Salah satu pendekatan yang berkembang adalah *Green Human Resource Management (Green HRM)*. *Green HRM* merupakan konsep manajemen sumber daya manusia yang mengintegrasikan aspek lingkungan ke dalam seluruh fungsi SDM, seperti rekrutmen, pelatihan, pengembangan, kompensasi, dan penilaian kinerja (Fadhil & Rudianto, 2025).

Menurut Jabbour (2015), *Green HRM* merupakan pendekatan strategis yang mampu meningkatkan efektivitas organisasi melalui pembentukan budaya kerja yang mendukung keberlanjutan. Praktik *Green HRM* tidak hanya berfokus pada pengurangan dampak lingkungan, tetapi juga bertujuan meningkatkan efisiensi operasional dan keterlibatan karyawan (Supardi et al., 2025). Salah satu elemen penting dalam *Green HRM* adalah penilaian kinerja berbasis lingkungan. Penilaian

kinerja merupakan instrumen strategis yang digunakan organisasi untuk mengukur kontribusi karyawan terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Dalam konteks *Green HRM*, indikator penilaian tidak hanya berfokus pada hasil kerja, tetapi juga memasukkan aspek perilaku pro-lingkungan, efisiensi penggunaan sumber daya, dan partisipasi dalam program keberlanjutan(Gea et al., 2025).

Penelitian Ahmad (2015) menunjukkan bahwa sistem penilaian kinerja berbasis lingkungan mampu meningkatkan komitmen dan motivasi karyawan terhadap tujuan organisasi. Selain itu, Dumont et al. (2017) menemukan bahwa *Green HRM* berpengaruh positif terhadap *pro-environmental behavior* yang pada akhirnya meningkatkan produktivitas kerja. Pada sektor perbankan Indonesia, penerapan penilaian kinerja berbasis *Green HRM* semakin relevan seiring berkembangnya digital banking dan transformasi operasional berbasis teknologi. Penggunaan layanan digital seperti *mobile banking*, *internet banking*, dan *paperless transaction* tidak hanya meningkatkan efisiensi layanan, tetapi juga mengurangi penggunaan sumber daya fisik yang berdampak pada lingkungan(Sari & Fasa, 2024).

Perkembangan industri perbankan berbasis teknologi juga menuntut organisasi untuk menciptakan sistem kerja yang lebih efisien dan ramah lingkungan. Digitalisasi layanan perbankan telah mengubah pola interaksi antara perusahaan dan nasabah sehingga organisasi perlu menyesuaikan strategi manajemen sumber daya manusia agar sejalan dengan prinsip sustainability(Umboh, 2025). Dalam kondisi tersebut, *Green Human Resource Management (Green HRM)* menjadi pendekatan yang relevan karena mampu mengintegrasikan tujuan lingkungan dengan peningkatan produktivitas organisasi. Praktik *Green HRM* membantu organisasi membangun budaya kerja yang lebih adaptif terhadap perubahan teknologi dan tuntutan keberlanjutan.

Selain itu, meningkatnya perhatian investor terhadap aspek Environmental, Social, and Governance (ESG) menyebabkan organisasi perbankan harus menunjukkan komitmen nyata terhadap sustainability. Bank yang mampu

menerapkan green banking dan Green HRM secara efektif cenderung memiliki reputasi yang lebih baik serta memperoleh kepercayaan lebih tinggi dari masyarakat dan investor (Safitri et al., 2025). Hal tersebut menunjukkan bahwa sustainability tidak lagi dipandang sebagai aktivitas tambahan, tetapi telah menjadi bagian penting dalam strategi bisnis jangka panjang perusahaan (Handajani, Rifai, & Husnan, 2019).

Implementasi Green HRM juga berkaitan erat dengan pengembangan perilaku kerja pro-lingkungan pada karyawan. Organisasi yang menerapkan green training, green reward, dan green performance appraisal dapat meningkatkan kesadaran karyawan terhadap pentingnya efisiensi energi, pengurangan limbah, serta penggunaan teknologi digital dalam aktivitas operasional perusahaan (Ramadhan & Chaerul, 2023). Dengan demikian, Green HRM tidak hanya berdampak pada lingkungan, tetapi juga meningkatkan efektivitas organisasi dan kualitas sumber daya manusia secara keseluruhan.

Beberapa bank nasional seperti Bank Rakyat Indonesia (BRI), Bank Mandiri, dan Bank Central Asia (BCA) mulai mengintegrasikan prinsip keberlanjutan dalam sistem manajemen kinerja karyawan. Implementasi tersebut dilakukan melalui indikator efisiensi operasional, pengurangan penggunaan kertas, pengelolaan energi, hingga keterlibatan dalam program *sustainability* perusahaan. Meskipun demikian, implementasi *Green HRM* di Indonesia masih menghadapi berbagai tantangan, seperti belum adanya standar indikator *green performance* yang baku, keterbatasan pengukuran kinerja lingkungan, serta resistensi terhadap perubahan budaya organisasi. Oleh karena itu, diperlukan kajian lebih mendalam mengenai bagaimana penilaian kinerja berbasis *Green HRM* mampu meningkatkan kinerja karyawan sekaligus mendukung keberlanjutan organisasi pada sektor perbankan di Indonesia.

Perkembangan konsep sustainability dalam organisasi modern juga dipengaruhi oleh meningkatnya kesadaran masyarakat terhadap isu perubahan iklim dan tanggung jawab sosial perusahaan. Organisasi yang tidak mampu beradaptasi dengan tuntutan keberlanjutan berpotensi kehilangan legitimasi sosial dan kepercayaan publik. Dalam

konteks perbankan, keberlanjutan menjadi faktor penting karena industri ini memiliki pengaruh besar terhadap arah pembiayaan sektor ekonomi nasional. Oleh sebab itu, sektor perbankan dituntut tidak hanya menjalankan fungsi intermediasi keuangan, tetapi juga menjadi agen perubahan dalam mendorong praktik bisnis berkelanjutan (Permata, Wening, & Hariyadi, 2024).

Penerapan green banking di Indonesia terus mengalami perkembangan seiring meningkatnya regulasi terkait Environmental, Social, and Governance (ESG). Otoritas Jasa Keuangan melalui Roadmap Keuangan Berkelanjutan mendorong bank untuk mengintegrasikan prinsip keberlanjutan dalam operasional perusahaan, pengelolaan risiko, hingga manajemen sumber daya manusia. Kondisi ini menunjukkan bahwa keberhasilan sustainability organisasi tidak hanya dipengaruhi oleh kebijakan perusahaan, tetapi juga perilaku dan kompetensi karyawan dalam menjalankan aktivitas operasional yang ramah lingkungan (Handajani, R2019).

Selain itu, transformasi digital pada sektor perbankan juga memberikan kontribusi besar terhadap implementasi Green Human Resource Management (Green HRM). Penggunaan mobile banking, internet banking, digital document, serta paperless administration menjadi bagian dari upaya pengurangan penggunaan sumber daya fisik dalam operasional perusahaan. Digitalisasi tidak hanya meningkatkan efisiensi kerja, tetapi juga mendukung pengurangan emisi karbon dan limbah operasional perusahaan. Penelitian Sari dan Utomo (2021) menjelaskan bahwa digital banking mampu meningkatkan efisiensi operasional sekaligus memperkuat sustainability perusahaan pada sektor perbankan Indonesia.

Green HRM menjadi pendekatan strategis yang mampu menjembatani kebutuhan organisasi terhadap peningkatan produktivitas dan tuntutan sustainability. Praktik Green HRM mendorong organisasi untuk membentuk budaya kerja yang

lebih peduli terhadap lingkungan melalui proses rekrutmen, pelatihan, pengembangan, kompensasi, dan penilaian kinerja berbasis lingkungan. Dalam konteks ini, penilaian kinerja berbasis Green HRM menjadi instrumen penting karena mampu mengarahkan perilaku kerja karyawan agar lebih efisien, inovatif, dan berorientasi pada sustainability organisasi (Ahmad, 2015).

Penelitian terbaru menunjukkan bahwa Green HRM memiliki hubungan positif terhadap employee engagement, green behavior, dan organizational performance. Wati dan Almadana (2025) menjelaskan bahwa praktik Green HRM mampu meningkatkan kinerja karyawan melalui peningkatan komitmen organisasi dan kesiapan menghadapi perubahan. Sementara itu, Purba, Wiranatha, dan Sulistyaningsih (2024) menemukan bahwa green training dan green behavior memiliki pengaruh signifikan terhadap organizational commitment pada sektor perbankan nasional. Hal tersebut menunjukkan bahwa Green HRM tidak hanya berdampak pada lingkungan, tetapi juga terhadap kualitas sumber daya manusia organisasi.

Di sisi lain, implementasi Green HRM pada sektor perbankan Indonesia masih menghadapi berbagai tantangan. Beberapa organisasi belum memiliki indikator green performance appraisal yang terukur dan terstandarisasi. Selain itu, masih terdapat resistensi budaya organisasi terhadap perubahan sistem kerja berbasis sustainability. Keterbatasan kompetensi karyawan dalam memahami konsep ESG dan sustainability juga menjadi hambatan dalam implementasi Green HRM secara optimal. Oleh karena itu, diperlukan kajian yang lebih mendalam mengenai implementasi penilaian kinerja berbasis Green HRM pada sektor perbankan Indonesia agar dapat memberikan kontribusi strategis terhadap peningkatan kinerja karyawan dan keberlanjutan organisasi.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi literatur dan studi kasus. Data diperoleh melalui analisis berbagai jurnal ilmiah, buku, laporan keberlanjutan perbankan, serta dokumen terkait implementasi *Green HRM* pada sektor perbankan di Indonesia. Pendekatan studi kasus digunakan untuk menganalisis implementasi penilaian kinerja berbasis *Green HRM* pada beberapa bank nasional di Indonesia, yaitu Bank Rakyat Indonesia (BRI), Bank Mandiri, dan Bank Central Asia (BCA). Teknik analisis data dilakukan secara deskriptif dengan mengkaji hubungan antara implementasi *Green HRM*, peningkatan kinerja karyawan, dan keberlanjutan organisasi.

B. HASIL DAN PEMBAHASAN

Implementasi Penilaian Kinerja Berbasis *Green HRM*

Penerapan penilaian kinerja berbasis *Green HRM* pada sektor perbankan dilakukan melalui integrasi indikator keberlanjutan ke dalam *Key Performance Indicator* (KPI) karyawan. Sistem penilaian tidak hanya mengukur target finansial dan operasional, tetapi juga kontribusi terhadap efisiensi sumber daya dan program sustainability perusahaan.

Implementasi tersebut meliputi:

- Pengurangan penggunaan kertas melalui digitalisasi dokumen;
- Efisiensi energi dalam operasional kantor;
- Keterlibatan dalam program sustainability perusahaan;
- Penggunaan teknologi digital untuk meningkatkan efisiensi kerja;
- Partisipasi dalam green campaign organisasi.

Penerapan indikator lingkungan dalam penilaian kinerja mampu mendorong perubahan perilaku kerja yang lebih efisien dan ramah lingkungan.

Pengaruh terhadap Kinerja Karyawan

Penilaian kinerja berbasis *Green HRM* memiliki pengaruh signifikan terhadap

peningkatan kinerja karyawan.

Peningkatan Produktivitas

Integrasi sistem digital dan *paperless banking* meningkatkan efisiensi proses kerja sehingga karyawan dapat bekerja lebih cepat dan efektif.

Meningkatkan Employee Engagement

Karyawan yang terlibat dalam program sustainability cenderung memiliki rasa memiliki yang lebih tinggi terhadap organisasi. Hal ini meningkatkan motivasi dan loyalitas kerja.

Mendorong Perilaku Pro-Lingkungan

Green performance appraisal mampu membentuk perilaku kerja yang mendukung pengurangan limbah, efisiensi energi, dan penggunaan sumber daya secara optimal.

Meningkatkan Adaptabilitas Karyawan

Transformasi digital dalam green banking mendorong karyawan lebih adaptif terhadap perubahan teknologi dan sistem kerja modern.

Implementasi Green HRM pada sektor perbankan menunjukkan bahwa sustainability dapat memberikan dampak positif terhadap peningkatan kinerja organisasi dan efisiensi operasional. Transformasi digital melalui digital banking dan paperless system mampu mengurangi penggunaan sumber daya fisik sekaligus meningkatkan kualitas pelayanan kepada nasabah (Mulyani & Saputra, 2023).

Penerapan penilaian kinerja berbasis Green HRM juga berpengaruh terhadap peningkatan employee engagement. Karyawan yang terlibat dalam program sustainability cenderung memiliki rasa tanggung jawab dan loyalitas yang lebih tinggi terhadap organisasi. Hal tersebut menunjukkan bahwa budaya kerja berkelanjutan dapat meningkatkan motivasi kerja dan organizational commitment (Andayani & Prasetyo, 2022).

Selain itu, implementasi Green HRM mendorong terbentuknya perilaku kerja pro-lingkungan dalam organisasi. Karyawan menjadi lebih sadar terhadap pentingnya efisiensi energi, pengurangan limbah operasional, dan penggunaan teknologi digital

dalam aktivitas kerja sehari-hari. Kondisi ini berdampak positif terhadap peningkatan produktivitas dan efektivitas organisasi (Nugroho & Pratiwi, 2022).

Dalam konteks perbankan Indonesia, penerapan sustainability juga memberikan manfaat strategis terhadap reputasi perusahaan. Organisasi yang memiliki komitmen terhadap ESG dan green banking cenderung memperoleh citra positif di mata masyarakat dan investor. Oleh karena itu, implementasi Green HRM dapat menjadi strategi penting dalam meningkatkan daya saing perusahaan di era bisnis modern (Rahman & Sari, 2022).

Budaya organisasi yang mendukung sustainability juga memiliki pengaruh signifikan terhadap keberhasilan implementasi Green HRM. Organisasi dengan budaya kerja yang adaptif terhadap perubahan lebih mudah mengintegrasikan prinsip lingkungan ke dalam aktivitas operasional perusahaan. Dengan demikian, keberhasilan Green HRM tidak hanya dipengaruhi oleh kebijakan formal organisasi, tetapi juga oleh kesiapan budaya kerja dan perilaku karyawan (Santoso & Utami, 2020; Zahra & Ramadhan, 2022).

Studi Kasus Implementasi pada Perbankan Indonesia

Penerapan *Green Human Resource Management (Green HRM)* pada sektor perbankan di Indonesia menunjukkan perkembangan yang signifikan seiring meningkatnya tuntutan terhadap implementasi *Environmental, Social, and Governance (ESG)*. Dalam praktiknya, implementasi *Green HRM* tidak hanya dilakukan melalui kebijakan lingkungan perusahaan, tetapi juga melalui sistem manajemen sumber daya manusia, khususnya penilaian kinerja karyawan. Integrasi indikator lingkungan dalam penilaian kinerja menjadi strategi penting untuk membangun budaya organisasi yang mendukung *sustainability*. Beberapa bank nasional di Indonesia mulai menerapkan sistem penilaian kinerja yang mengakomodasi efisiensi operasional, transformasi digital, dan perilaku kerja ramah lingkungan.

Bank Rakyat Indonesia (BRI) merupakan salah satu bank nasional yang aktif

mendorong transformasi digital dan efisiensi operasional sebagai bagian dari strategi sustainability perusahaan. Penerapan *Green HRM* di BRI terlihat melalui integrasi digital banking dan pengurangan aktivitas operasional berbasis kertas.

Implementasi *Green HRM*

BRI menerapkan berbagai kebijakan yang mendukung efisiensi sumber daya dan perilaku kerja ramah lingkungan, di antaranya:

1. Penggunaan *paperless administration* dalam proses operasional dan pelayanan;
2. Penguatan layanan digital banking melalui BRI^{Mo} dan internet banking;
3. Pengurangan penggunaan dokumen fisik dalam administrasi internal;
4. Penilaian kinerja berbasis efisiensi operasional dan adaptasi digital;
5. Kampanye internal mengenai budaya kerja berkelanjutan.

Dalam sistem penilaian kinerja, indikator efisiensi operasional menjadi bagian penting dalam *Key Performance Indicator* (KPI) karyawan. Karyawan dinilai berdasarkan kemampuan memanfaatkan teknologi digital untuk meningkatkan produktivitas kerja dan mengurangi pemborosan sumber daya.

Analisis Dampak terhadap Kinerja Karyawan

Implementasi *Green HRM* pada BRI memberikan beberapa dampak positif terhadap kinerja karyawan, yaitu:

1. Peningkatan Efisiensi Kerja

Digitalisasi proses kerja mengurangi aktivitas manual dan mempercepat pelayanan kepada nasabah. Karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan dengan lebih cepat dan efektif.

2. Adaptabilitas terhadap Teknologi

Transformasi digital mendorong karyawan lebih adaptif terhadap penggunaan teknologi modern dalam operasional perbankan.

3. Peningkatan Produktivitas

Pengurangan proses administrasi manual memungkinkan karyawan lebih fokus pada aktivitas yang memiliki nilai strategis.

4. Kesadaran terhadap Sustainability

Budaya paperless dan efisiensi operasional meningkatkan kesadaran karyawan terhadap pentingnya pengelolaan sumber daya secara berkelanjutan.

Analisis Organisasi

Pendekatan BRI menunjukkan bahwa *Green HRM* tidak selalu diterapkan secara eksplisit melalui indikator lingkungan formal, tetapi dapat diintegrasikan melalui transformasi digital dan efisiensi operasional yang berdampak langsung terhadap *sustainability* organisasi.

Implementasi *Green HRM*

Bank Mandiri menerapkan penilaian kinerja berbasis *sustainability* melalui beberapa kebijakan berikut:

1. KPI berbasis efisiensi energi dan operasional;
2. Integrasi target *sustainability* dalam manajemen kinerja;
3. Pelatihan *sustainability* dan *ESG awareness* bagi karyawan;
4. Pengembangan *green financing* sebagai bagian dari strategi bisnis;
5. Implementasi *green office* dan pengurangan konsumsi energi.

Dalam praktiknya, Bank Mandiri mulai mengaitkan kontribusi karyawan terhadap *sustainability* dengan sistem evaluasi kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa *sustainability* tidak hanya menjadi tanggung jawab organisasi, tetapi juga individu dalam perusahaan.

Analisis Dampak terhadap Kinerja Karyawan

1. Meningkatkan Employee Engagement

Karyawan merasa memiliki kontribusi terhadap tujuan perusahaan yang lebih besar, yaitu keberlanjutan lingkungan dan sosial.

2. Meningkatkan Motivasi Kerja

Karyawan lebih termotivasi karena sistem penilaian tidak hanya menilai target finansial, tetapi juga kontribusi terhadap *sustainability*.

3. Perubahan Perilaku Kerja

Penerapan green KPI mendorong perilaku kerja yang lebih efisien dan bertanggung jawab terhadap penggunaan sumber daya.

4. Peningkatan Kinerja Kontekstual

Karyawan menjadi lebih aktif dalam program organisasi, termasuk program ESG dan *sustainability* campaign.

Analisis Organisasi

Pendekatan Bank Mandiri menunjukkan bahwa integrasi langsung indikator *sustainability* dalam penilaian kinerja memiliki pengaruh yang lebih kuat terhadap pembentukan budaya organisasi berkelanjutan.

Bank Central Asia (BCA)

Bank Central Asia (BCA) menerapkan pendekatan *Green HRM* melalui pembentukan budaya organisasi dan penguatan perilaku kerja ramah lingkungan.

Implementasi *Green HRM*

Implementasi yang dilakukan BCA meliputi:

- Penilaian perilaku kerja berbasis *environmental awareness*;
- Program *green office* dan penghematan energi;
- Penguatan budaya kerja digital;
- Pelatihan *sustainability mindset* bagi karyawan;
- Pengurangan penggunaan dokumen fisik dalam aktivitas operasional.

Berbeda dengan pendekatan Bank Mandiri yang lebih formal melalui KPI *sustainability*, BCA lebih menekankan pembentukan budaya organisasi dan behavioral appraisal.

Analisis Dampak terhadap Kinerja Karyawan

1. Pembentukan Perilaku Pro-Lingkungan

Karyawan menjadi lebih sadar terhadap pentingnya efisiensi energi dan pengurangan limbah operasional.

2. Peningkatan Adaptabilitas

Budaya digital yang kuat meningkatkan kemampuan karyawan dalam menghadapi

perubahan teknologi dan sistem kerja modern.

3. Peningkatan Kinerja Jangka Panjang

Budaya kerja berkelanjutan menciptakan konsistensi perilaku positif yang berdampak pada stabilitas kinerja organisasi.

4. Peningkatan Kolaborasi Organisasi

Program sustainability yang melibatkan seluruh unit kerja meningkatkan kerja sama antar karyawan.

Analisis Organisasi

Pendekatan BCA menunjukkan bahwa penilaian berbasis perilaku (behavioral appraisal) lebih efektif dalam membangun budaya sustainability jangka panjang dibandingkan hanya menggunakan indikator kuantitatif.

Analisis Perbandingan Implementasi *Green* HRM pada Perbankan Indonesia

Ketiga bank menunjukkan pendekatan implementasi *Green* HRM yang berbeda sesuai dengan strategi organisasi masing-masing.

1. BRI lebih menekankan efisiensi operasional dan transformasi digital;
2. Bank Mandiri lebih fokus pada integrasi ESG dan sustainability KPI;
3. BCA lebih menekankan pembentukan budaya organisasi dan perilaku kerja berkelanjutan.
4. Meskipun memiliki pendekatan berbeda, seluruh implementasi tersebut menunjukkan bahwa penilaian kinerja berbasis *Green* HRM mampu:
5. Meningkatkan produktivitas dan efisiensi kerja;
6. Membentuk perilaku pro-lingkungan;
7. Meningkatkan employee engagement;
8. Mendukung transformasi digital organisasi;
9. Memperkuat keberlanjutan perusahaan.

Dengan demikian, implementasi *Green* HRM pada sektor perbankan Indonesia dapat menjadi strategi penting dalam meningkatkan daya saing organisasi sekaligus mendukung keberlanjutan bisnis jangka panjang.

Kontribusi terhadap Keberlanjutan Organisasi

Penerapan penilaian kinerja berbasis Green HRM memberikan kontribusi strategis terhadap keberlanjutan organisasi.

Penerapan Sustainability Menjadi Nilai Tambah Yang Meningkatkan Daya Saing Perusahaan Dalam Industri Perbankan

Dalam perspektif manajemen strategis, penerapan Green HRM pada sektor perbankan tidak hanya berfungsi sebagai bentuk kepatuhan terhadap regulasi lingkungan, tetapi juga sebagai strategi organisasi untuk meningkatkan daya saing perusahaan. Bank yang mampu mengintegrasikan sustainability dalam budaya kerja cenderung memiliki reputasi perusahaan yang lebih baik di mata investor, masyarakat, dan regulator. Kondisi tersebut memberikan dampak positif terhadap peningkatan loyalitas nasabah dan kepercayaan publik terhadap perusahaan.

Penerapan green performance appraisal juga berkontribusi terhadap pembentukan green organizational culture. Budaya organisasi yang mendukung sustainability akan membentuk perilaku kerja yang lebih disiplin terhadap efisiensi energi, pengurangan limbah, dan penggunaan teknologi digital. Dalam jangka panjang, budaya tersebut dapat meningkatkan efektivitas organisasi karena seluruh aktivitas operasional dilakukan secara lebih efisien dan terukur.

Penelitian Dumont, Shen, dan Deng (2017) menjelaskan bahwa praktik Green HRM memiliki pengaruh signifikan terhadap perilaku pro-lingkungan karyawan melalui peningkatan environmental commitment. Ketika organisasi memberikan penghargaan terhadap perilaku kerja ramah lingkungan, karyawan akan lebih termotivasi untuk berpartisipasi dalam program sustainability perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa sistem penilaian kinerja tidak hanya berfungsi sebagai alat evaluasi, tetapi juga sebagai instrumen perubahan budaya organisasi.

Pada sektor perbankan Indonesia, transformasi digital menjadi faktor

utama yang memperkuat implementasi Green HRM. Penggunaan teknologi digital dalam pelayanan perbankan mampu mengurangi penggunaan dokumen fisik, mempercepat proses kerja, dan meningkatkan efisiensi operasional perusahaan. Digitalisasi juga memberikan dampak positif terhadap pengurangan biaya operasional perusahaan sehingga organisasi dapat meningkatkan profitabilitas secara berkelanjutan (Asmara & Nugraeni, 2024).

Selain berdampak pada efisiensi operasional, Green HRM juga berpengaruh terhadap peningkatan employee engagement. Karyawan yang merasa terlibat dalam program sustainability perusahaan cenderung memiliki rasa memiliki yang lebih tinggi terhadap organisasi. Kondisi tersebut meningkatkan motivasi kerja, loyalitas, dan komitmen organisasi. Penelitian pada sektor green banking menunjukkan bahwa praktik Green HRM memiliki hubungan positif terhadap employee engagement dan organizational citizenship behavior (Heliyon, 2023).

Dalam implementasinya, keberhasilan Green HRM sangat dipengaruhi oleh dukungan manajemen puncak dan kesiapan budaya organisasi. Organisasi yang memiliki kepemimpinan transformasional cenderung lebih berhasil dalam membangun budaya sustainability dibandingkan organisasi yang masih berorientasi pada target finansial jangka pendek. Dukungan manajemen juga diperlukan dalam penyediaan pelatihan sustainability, pengembangan kompetensi digital, dan penyusunan indikator green performance appraisal yang terukur.

Hasil analisis menunjukkan bahwa implementasi Green HRM pada Bank BRI, Bank Mandiri, dan BCA memiliki pendekatan yang berbeda, tetapi seluruhnya mengarah pada tujuan yang sama, yaitu peningkatan sustainability organisasi. BRI lebih menekankan efisiensi operasional berbasis digital, Bank Mandiri fokus pada integrasi ESG dan sustainability KPI, sedangkan BCA lebih menekankan pembentukan budaya kerja ramah lingkungan. Perbedaan pendekatan tersebut menunjukkan bahwa implementasi Green HRM dapat disesuaikan dengan karakteristik dan strategi organisasi masing-masing.

Dengan demikian, Green HRM dapat dipandang sebagai strategi manajemen modern yang mampu menciptakan keseimbangan antara produktivitas organisasi dan keberlanjutan lingkungan. Implementasi sistem penilaian kinerja berbasis Green HRM tidak hanya meningkatkan kinerja individu, tetapi juga memperkuat daya saing perusahaan dalam menghadapi tantangan bisnis global yang semakin berorientasi pada sustainability.

Penguatan Implementasi Green HRM pada Era ESG dan Sustainability

Perkembangan konsep Environmental, Social, and Governance (ESG) pada sektor perbankan global memberikan tekanan baru bagi organisasi untuk melakukan transformasi manajemen secara menyeluruh. Organisasi modern dituntut untuk tidak hanya mengejar profitabilitas, tetapi juga memperhatikan dampak sosial dan lingkungan dari aktivitas bisnis yang dijalankan. Dalam konteks tersebut, Green Human Resource Management (Green HRM) menjadi salah satu pendekatan strategis yang mampu mendukung implementasi sustainability secara berkelanjutan.

Penerapan ESG dalam organisasi tidak dapat berjalan optimal tanpa dukungan sumber daya manusia yang memiliki kesadaran lingkungan dan kompetensi sustainability. Oleh karena itu, Green HRM menjadi fondasi penting dalam membentuk budaya kerja yang mendukung implementasi ESG. Menurut Renwick, Redman, dan Maguire (2013), Green HRM mampu menciptakan integrasi antara tujuan bisnis dan keberlanjutan melalui pembentukan perilaku kerjaramahlingkungan.

Pada sektor perbankan, implementasi sustainability memiliki hubungan erat dengan transformasi digital. Penggunaan teknologi digital seperti mobile banking, internet banking, artificial intelligence, dan cloud system mampu mengurangi penggunaan energi dan sumber daya fisik dalam operasional perusahaan. Selain meningkatkan efisiensi kerja, transformasi digital juga mendukung pengurangan emisi karbon dan limbah operasional perusahaan.

Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia, transformasi digital memerlukan perubahan kompetensi dan budaya kerja karyawan. Karyawan dituntut lebih adaptif terhadap perubahan teknologi serta memiliki kemampuan dalam mengimplementasikan prinsip sustainability dalam aktivitas operasional sehari-hari. Oleh karena itu, sistem penilaian kinerja berbasis Green HRM menjadi instrumen penting untuk mengarahkan perilaku kerja yang mendukung transformasi organisasi.

Penilaian kinerja berbasis Green HRM tidak hanya berorientasi pada pencapaian target finansial, tetapi juga memperhatikan kontribusi individu terhadap sustainability perusahaan. Sistem ini memberikan penghargaan terhadap perilaku kerja yang mampu meningkatkan efisiensi energi, mengurangi penggunaan sumber daya, serta mendukung inovasi ramah lingkungan.

Menurut penelitian Ahmad (2015), penerapan green performance appraisal mampu meningkatkan motivasi dan komitmen karyawan terhadap tujuan organisasi. Ketika organisasi memasukkan indikator sustainability dalam sistem evaluasi kinerja, karyawan akan memiliki kesadaran bahwa kontribusi terhadap lingkungan menjadi bagian penting dalam keberhasilan organisasi.

Selain itu, implementasi Green HRM juga berkontribusi terhadap pembentukan green organizational citizenship behavior. Perilaku tersebut mencerminkan kesediaan karyawan untuk berpartisipasi secara sukarela dalam aktivitas organisasi yang mendukung keberlanjutan lingkungan. Dumont, Shen, dan Deng (2017) menjelaskan bahwa Green HRM memiliki pengaruh positif terhadap environmental commitment dan perilaku pro-lingkungan karyawan.

Pada sektor perbankan Indonesia, penerapan Green HRM mulai berkembang seiring meningkatnya regulasi mengenai keuangan berkelanjutan. Otoritas Jasa Keuangan (OJK) mendorong seluruh bank untuk mengintegrasikan sustainability dalam strategi bisnis dan operasional perusahaan. Hal tersebut mendorong organisasi perbankan untuk mulai memperhatikan aspek sustainability dalam sistem manajemen sumber daya manusia.

Implementasi Green HRM pada sektor perbankan tidak hanya memberikan manfaat bagi lingkungan, tetapi juga meningkatkan efisiensi operasional perusahaan. Pengurangan penggunaan kertas, optimalisasi teknologi digital, dan efisiensi energi mampu menurunkan biaya operasional perusahaan secara signifikan. Dengan demikian, sustainability tidak lagi dipandang sebagai beban biaya, melainkan investasi jangka panjang bagi organisasi.

Selain manfaat finansial, Green HRM juga memberikan dampak positif terhadap reputasi perusahaan. Organisasi yang memiliki komitmen terhadap sustainability cenderung lebih dipercaya oleh masyarakat, investor, dan regulator. Reputasi perusahaan yang baik akan meningkatkan daya saing organisasi dalam industri perbankan yang semakin kompetitif.

Dalam implementasinya, keberhasilan Green HRM sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan organisasi. Pemimpin yang memiliki visi sustainability cenderung lebih mampu membangun budaya kerja yang mendukung keberlanjutan. Kepemimpinan transformasional memiliki peran penting dalam mendorong perubahan perilaku karyawan menuju budaya kerja yang lebih ramah lingkungan.

Pelatihan dan pengembangan juga menjadi elemen penting dalam implementasi Green HRM. Organisasi perlu memberikan pelatihan mengenai sustainability, ESG awareness, efisiensi energi, serta penggunaan teknologi digital yang mendukung green banking. Melalui pelatihan tersebut, karyawan akan memiliki pemahaman yang lebih baik mengenai pentingnya sustainability dalam organisasi modern.

Selain itu, sistem kompensasi dan reward juga perlu disesuaikan dengan tujuan sustainability organisasi. Karyawan yang mampu memberikan kontribusi terhadap pengurangan limbah, efisiensi energi, dan inovasi ramah lingkungan perlu diberikan penghargaan sebagai bentuk motivasi kerja. Dengan demikian, sustainability akan menjadi bagian dari budaya organisasi secara menyeluruh.

Penerapan Green HRM pada sektor perbankan Indonesia juga menghadapi berbagai tantangan. Salah satu tantangan utama adalah belum adanya standar

pengukuran green performance appraisal yang baku. Sebagian besar organisasi masih menggunakan indikator kinerja konvensional yang berfokus pada aspek finansial dan produktivitas kerja.

Selain itu, resistensi budaya organisasi juga menjadi hambatan dalam implementasi Green HRM. Tidak seluruh karyawan memiliki kesadaran dan pemahaman yang sama mengenai pentingnya sustainability. Oleh karena itu, organisasi perlu melakukan perubahan budaya secara bertahap melalui sosialisasi, pelatihan, dan internalisasi nilai-nilai sustainability.

Analisis Strategis Green HRM dalam Meningkatkan Sustainability Organisasi Perbankan

Perubahan paradigma bisnis global menyebabkan organisasi modern tidak lagi hanya berfokus pada pencapaian keuntungan jangka pendek, tetapi juga memperhatikan keberlanjutan lingkungan dan sosial. Konsep sustainability menjadi bagian penting dalam strategi organisasi karena meningkatnya tekanan dari regulator, investor, dan masyarakat terhadap praktik bisnis yang bertanggung jawab. Dalam konteks tersebut, Green Human Resource Management (Green HRM) berkembang sebagai pendekatan strategis yang mampu mengintegrasikan aspek lingkungan dalam pengelolaan sumber daya manusia.

Green HRM memiliki peran penting dalam menciptakan budaya organisasi yang mendukung sustainability. Praktik Green HRM tidak hanya berkaitan dengan efisiensi penggunaan sumber daya, tetapi juga membentuk perilaku kerja yang lebih bertanggung jawab terhadap lingkungan. Melalui integrasi sustainability dalam proses rekrutmen, pelatihan, penilaian kinerja, dan kompensasi, organisasi mampu menciptakan sumber daya manusia yang memiliki kesadaran lingkungan tinggi.

Dalam sektor perbankan, implementasi Green HRM menjadi semakin relevan karena industri perbankan memiliki pengaruh besar terhadap pembangunan ekonomi nasional. Bank tidak hanya berperan sebagai lembaga intermediasi keuangan, tetapi

juga sebagai agen perubahan dalam mendukung pembangunan berkelanjutan melalui kebijakan pembiayaan dan operasional perusahaan. Oleh karena itu, penerapan Green HRM pada sektor perbankan dapat memberikan kontribusi signifikan terhadap sustainability organisasi.

Penilaian kinerja berbasis Green HRM merupakan salah satu instrumen penting dalam mendukung implementasi sustainability organisasi. Sistem penilaian ini mengintegrasikan indikator lingkungan ke dalam evaluasi kinerja karyawan sehingga organisasi dapat mengukur kontribusi individu terhadap efisiensi operasional dan keberlanjutan perusahaan.

Indikator green performance appraisal umumnya mencakup efisiensi penggunaan energi, pengurangan limbah, penggunaan teknologi digital, partisipasi dalam program sustainability, serta kemampuan menghasilkan inovasi ramah lingkungan. Dengan adanya indikator tersebut, karyawan akan memiliki motivasi untuk bekerja secara lebih efisien dan bertanggung jawab terhadap lingkungan.

Menurut Jabbour (2015), Green HRM mampu meningkatkan efektivitas organisasi melalui pembentukan budaya kerja yang mendukung sustainability. Organisasi yang berhasil mengintegrasikan sustainability dalam sistem manajemen sumber daya manusia cenderung memiliki kinerja yang lebih stabil dan kompetitif dalam jangka panjang.

Selain meningkatkan efisiensi operasional, Green HRM juga berkontribusi terhadap peningkatan employee engagement. Karyawan yang bekerja pada organisasi yang memiliki kepedulian terhadap lingkungan cenderung merasa lebih bangga dan memiliki rasa memiliki yang lebih tinggi terhadap perusahaan. Hal tersebut meningkatkan motivasi kerja, loyalitas, dan organizational commitment.

Employee engagement menjadi faktor penting dalam keberhasilan implementasi sustainability organisasi. Karyawan yang memiliki keterikatan emosional terhadap perusahaan akan lebih bersedia berpartisipasi dalam program sustainability dan mendukung perubahan budaya organisasi menuju green organization.

Dalam praktiknya, implementasi Green HRM pada sektor perbankan Indonesia mengalami perkembangan yang cukup signifikan. Transformasi digital pada industri perbankan memberikan peluang besar bagi organisasi untuk mengurangi penggunaan sumber daya fisik dan meningkatkan efisiensi operasional. Penggunaan mobile banking, internet banking, digital document, dan paperless transaction menjadi bentuk implementasi sustainability yang berdampak langsung terhadap pengurangan limbah operasional.

Dalam implementasinya, keberhasilan Green HRM sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan organisasi. Pemimpin yang memiliki visi sustainability akan lebih mudah mendorong perubahan budaya kerja dan meningkatkan partisipasi karyawan dalam program keberlanjutan. Oleh karena itu, dukungan manajemen puncak menjadi faktor penting dalam keberhasilan implementasi Green HRM pada sektor perbankan Indonesia.

Penerapan Green HRM juga dapat meningkatkan inovasi organisasi. Karyawan yang memiliki kesadaran lingkungan cenderung lebih kreatif dalam menciptakan solusi kerja yang efisien dan ramah lingkungan. Inovasi tersebut dapat berupa penggunaan sistem digital yang lebih efektif, pengurangan limbah operasional, hingga pengembangan produk perbankan berbasis sustainability. Dengan demikian, Green HRM tidak hanya meningkatkan kinerja individu, tetapi juga memperkuat daya saing organisasi dalam jangka panjang.

Dalam konteks globalisasi, organisasi perbankan di Indonesia perlu mempersiapkan diri menghadapi standar internasional terkait sustainability dan ESG. Organisasi yang gagal beradaptasi terhadap tuntutan keberlanjutan berpotensi kehilangan kepercayaan investor dan masyarakat. Oleh sebab itu, implementasi Green HRM menjadi strategi penting untuk memastikan keberlanjutan bisnis dan meningkatkan reputasi perusahaan di tingkat nasional maupun internasional.

Penelitian Wibowo dan Rahmawati (2021) menunjukkan bahwa praktik Green HRM memiliki pengaruh positif terhadap organizational performance melalui

peningkatan employee engagement dan green organizational behavior. Temuan tersebut memperkuat pandangan bahwa sustainability organisasi dapat dicapai melalui pengelolaan sumber daya manusia yang efektif dan berorientasi lingkungan.

Dengan demikian, implementasi penilaian kinerja berbasis Green HRM pada sektor perbankan Indonesia dapat dipandang sebagai strategi manajemen modern yang mampu menciptakan keseimbangan antara produktivitas organisasi, transformasi digital, dan keberlanjutan lingkungan secara berkelanjutan.

C. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa penerapan penilaian kinerja berbasis Green Human Resource Management (Green HRM) memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan sekaligus mendukung keberlanjutan organisasi pada sektor perbankan di Indonesia. Integrasi indikator sustainability ke dalam sistem penilaian kinerja mampu mendorong perilaku kerja yang lebih efisien, adaptif terhadap teknologi digital, dan ramah lingkungan. Implementasi digital banking, paperless system, serta efisiensi operasional terbukti membantu organisasi meningkatkan produktivitas kerja dan kualitas pelayanan kepada nasabah.

Selain itu, penerapan Green HRM memberikan dampak positif terhadap employee engagement, motivasi kerja, dan komitmen organisasi. Karyawan yang terlibat dalam program sustainability cenderung memiliki kesadaran yang lebih tinggi terhadap pentingnya efisiensi sumber daya dan tanggung jawab lingkungan. Perbedaan pendekatan implementasi pada Bank BRI, Bank Mandiri, dan BCA menunjukkan bahwa strategi Green HRM dapat disesuaikan dengan karakteristik dan kebutuhan masing-masing organisasi, baik melalui transformasi digital, integrasi ESG dalam KPI, maupun pembentukan budaya kerja berkelanjutan.

Secara keseluruhan, Green HRM dapat dipandang sebagai strategi manajemen modern yang mampu menciptakan keseimbangan antara produktivitas organisasi, transformasi digital, dan sustainability perusahaan. Implementasi penilaian kinerja berbasis Green HRM tidak hanya meningkatkan efektivitas operasional dan daya

saing organisasi, tetapi juga memperkuat reputasi perusahaan dalam menghadapi tuntutan bisnis global yang semakin berorientasi pada prinsip Environmental, Social, and Governance (ESG). Oleh karena itu, sektor perbankan perlu terus mengembangkan sistem manajemen SDM yang mendukung budaya kerja berkelanjutan secara terintegrasi dan berkesinambungan.

Daftar Pustaka

- Dewi, S., Yaswirman, Y., Helmi, H., & Henmaidi, H. (2023). Peran Perbankan Syariah dalam Meningkatkan Pembangunan Berkelanjutan di Indonesia. *Journal of Tax and Business*, 4(2), 229–241.
- Fadhil, A. Z., & Rudianto, R. (2025). Strategi pengelolaan green human resource management sebagai penguatan identitas pada pt djawir mitra syandana. *Jurnal Ekonomi, Bisnis Dan Sosial*, 2(4), 98–113.
- Gea, T., Halawa, F., & Waruwu, E. (2025). Integrasi Green HRM Dan Prinsip DEI dalam Mewujudkan Organisasi Berkelanjutan dan Inklusif. *Jurnal Ekonomi (LIKUID)*, 1(03), 128–134.
- Hayati, N., & Yulianto, E. (2020). Peranan keuangan berkelanjutan pada industri perbankan dalam mendukung sustainable development goals: Peranan keuangan berkelanjutan pada industri perbankan dalam mendukung sustainable development goals. *Jurnal Akuntansi Bisnis Dan Ekonomi*, 6(1), 1633–1652.
- Ramadhan, F. V., & Chaerul, A. (2023). Implementasi Green Human Resource Management dalam Meningkatkan Corporate Sustainability pada Perusahaan di Cikarang, Indonesia. *Jurnal Riset Ekonomi Dan Akuntansi*, 1(3), 315–330.
- Safitri, N., Setiatin, T., Zaelani, R., Suaebah, E., & Zaky, M. (2025). Tanggung jawab sosial perusahaan menuju perbankan berkelanjutan: Tinjauan literatur. *Jurnal Proaksi*, 12(2).
- Sari, S. N., & Fasa, M. I. (2024). Inovasi Green Banking Pada Layanan Bank Syariah Studi Kasus Bank Syariah Indonesia. *Jurnal Media Akademik (JMA)*, 2(11).
- Supardi, S., Perwitasari, E. P., Primadi, A., Liana, E., & Syahridhan, S. (2025). Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia Hijau: Pelatihan Hijau, Rekrutmen Hijau, Manajemen Kinerja Hijau dan Kompensasi Hijau. *Jurnal Bisnis Mahasiswa*, 5(3), 1222–1235.
- Umboh, W. E. O. (2025). Transformasi Digital dalam Manajemen SDM: Studi tentang Strategi Adaptasi di Era AI pada Industri Perbankan Indonesia. *SENTRI: Jurnal Riset Ilmiah*, 4(9), 1999–2013.