

# Implementasi Green Human Resources Management Pada Instansi Pemerintah Untuk Meningkatkan Kinerja Berkelanjutan

Frendi Agus Jonathan Harefa

<sup>1</sup> Fakultas Ekonomi, Program Studi Manajemen, Universitas nias, KotaGunungsitoli, Indonesia

Email: [harefaarendiagusjonathan@gmail.com](mailto:harefaarendiagusjonathan@gmail.com)

**Abstrak** - Penelitian ini membahas penerapan Green Human Resources Management (GHRM) di lingkungan instansi pemerintah dalam meningkatkan kinerja organisasi yang berorientasi keberlanjutan. GHRM merupakan konsep pengelolaan sumber daya manusia yang memasukkan nilai kepedulian terhadap lingkungan ke dalam setiap fungsi manajerial, seperti rekrutmen, pelatihan, penilaian kinerja, hingga sistem kompensasi. Penelitian ini menggunakan metode literature review dengan menelaah 20 artikel ilmiah yang terbit pada tahun 2020–2024. Hasil kajian menunjukkan bahwa penerapan GHRM berkontribusi terhadap penghematan sumber daya, efisiensi administrasi, serta pembentukan perilaku kerja hijau dalam birokrasi. Dukungan dari pimpinan dan kebijakan internal yang konsisten menjadi faktor kunci dalam keberhasilan implementasi GHRM. Oleh karena itu, penerapan GHRM di sektor publik menjadi strategi penting dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang efisien dan berkelanjutan. Lebih lanjut, implementasi GHRM menunjukkan bahwa integrasi indikator lingkungan ke dalam performance appraisal dan sistem penghargaan (green rewards) secara signifikan mendorong akuntabilitas ASN terhadap tujuan keberlanjutan instansi. Meskipun demikian, tantangan terbesar terletak pada resistensi perubahan dan kebutuhan akan biaya awal (initial cost) untuk infrastruktur hijau. Disimpulkan bahwa GHRM bertindak sebagai variabel mediasi yang efektif antara komitmen manajemen puncak dan peningkatan kinerja organisasi yang berkelanjutan. Penelitian ini merekomendasikan instansi pemerintah untuk menyusun Standar Operasional Prosedur (SOP) GHRM yang terperinci dan memberikan insentif non-moneter yang inovatif untuk memperkuat budaya hijau secara permanen.

**Kata Kunci:** Green Human Resources Management, Kinerja Berkelanjutan, Instansi Pemerintah, Literature Review, Birokrasi Hijau.

**Abstract** - This study discusses the application of Green Human Resources Management (GHRM) in government institutions to improve sustainability-oriented organizational performance. GHRM integrates environmental awareness into all HR functions such as recruitment, training, performance evaluation, and compensation systems. The research applies a literature review approach by analyzing 20 academic articles published between 2020 and 2024. The findings indicate that GHRM implementation enhances resource efficiency, reduces administrative waste, and promotes environmentally conscious work behavior in public institutions. Leadership commitment and consistent internal policies are key factors for success. Therefore, applying GHRM in the public sector is a strategic step toward achieving efficient and sustainable governance.

Furthermore, GHRM implementation demonstrates that integrating environmental indicators into performance appraisals and reward systems (green rewards) significantly encourages civil servants' accountability towards the agency's sustainability goals. Nevertheless, the biggest challenges lie in resistance to change and the need for initial costs for green infrastructure. It is concluded that GHRM acts as an effective mediating variable between top management commitment and improved sustainable organizational performance. This study recommends that government agencies develop detailed GHRM Standard Operating Procedures (SOPs) and provide innovative non-monetary incentives to permanently reinforce the green culture.

**Keywords:** Green Human Resources Management (GHRM), Sustainable Performance, Government Agencies, Literature Review, Green Bureaucracy.

**Diajukan:** xx-xx-xxxx ; **Direvisi:** 06-01-2025 ; **Diterima:** xx-xx-xxxx ; **Diterbitkan:** xx-xx-xxxx

## 1. PENDAHULUAN

Kesadaran global terhadap perubahan iklim dan keberlanjutan lingkungan telah mendorong setiap organisasi, termasuk instansi pemerintah, untuk mengubah sistem kerja menuju arah yang lebih ramah lingkungan. Isu-isu lingkungan, seperti polusi, degradasi sumber daya alam, dan krisis iklim, kini diakui sebagai risiko strategis yang memerlukan respons terintegrasi dari seluruh sektor. Dalam konteks tersebut, Green Human Resources Management (GHRM) muncul sebagai pendekatan baru dalam mengelola sumber daya manusia yang berorientasi pada kelestarian lingkungan. GHRM merupakan sebuah filosofi yang mengintegrasikan nilai-nilai lingkungan ke dalam semua aspek pengelolaan SDM, mulai dari perencanaan strategis hingga terminasi kerja. Melalui GHRM, aktivitas manajemen SDM seperti rekrutmen, pelatihan, dan penilaian kinerja dirancang agar mendukung perilaku kerja hijau di tempat kerja. Tujuannya adalah menanamkan green mindset (pola pikir hijau) dan membentuk green behavior (perilaku kerja hijau) di kalangan pegawai, sehingga mereka menjadi agen perubahan dalam organisasi.

Instansi pemerintah memiliki peran penting sebagai contoh penerapan kebijakan berkelanjutan. Sebagai entitas yang menggunakan anggaran besar dan mengelola sumber daya publik, efisiensi operasional dan tanggung jawab lingkungan pemerintah secara langsung memengaruhi kepercayaan publik dan pencapaian target pembangunan nasional. Komitmen Indonesia terhadap Sustainable

Development Goals (SDGs) dan target Net Zero Emission menuntut adanya reformasi birokrasi yang berorientasi hijau. Namun, masih banyak lembaga publik di Indonesia yang menghadapi kendala seperti tingginya penggunaan kertas, konsumsi energi berlebih, serta rendahnya kesadaran pegawai terhadap efisiensi sumber daya. Praktik-praktik ini tidak hanya membebani anggaran operasional (dimensi ekonomi) tetapi juga meningkatkan jejak karbon (dimensi lingkungan). Permasalahan tersebut menunjukkan bahwa penerapan konsep GHRM masih perlu ditingkatkan agar dapat mendukung pencapaian Sustainable Development Goals (SDGs) di sektor publik. Di sinilah GHRM berfungsi sebagai alat transformatif untuk mengubah budaya birokrasi dari paper-intensive dan resource-consuming menjadi digital dan sustainable.

Secara teoretis, implementasi GHRM diperkuat oleh Resource-Based View (RBV), yang menganggap sumber daya manusia dengan kompetensi hijau sebagai aset strategis yang menciptakan keunggulan berkelanjutan bagi organisasi. Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa penerapan GHRM berdampak positif terhadap produktivitas dan komitmen pegawai. Misalnya, Opatha (2020) menyebutkan bahwa pelatihan berbasis lingkungan dapat meningkatkan kepedulian dan tanggung jawab karyawan terhadap isu keberlanjutan [3]. Pelatihan (Green Training) tidak hanya meningkatkan pengetahuan, tetapi juga motivasi intrinsik ASN untuk mengadopsi praktik ramah lingkungan. Selain itu, Renwick (2021) menjelaskan bahwa kebijakan rekrutmen hijau membantu organisasi memperoleh pegawai yang memiliki orientasi ekologis. Dengan merekrut individu yang sudah memiliki nilai-nilai hijau, instansi mengurangi upaya sosialisasi dan mempercepat pembentukan budaya organisasi yang berkelanjutan.

Meski demikian, sebagian besar penelitian sebelumnya berfokus pada sektor swasta dan industri manufaktur. Di sektor tersebut, implementasi GHRM sebagian besar didorong oleh tekanan pasar dan kebutuhan untuk meningkatkan Corporate Social Responsibility (CSR). Penelitian ini mencoba mengisi kesenjangan tersebut dengan mengkaji penerapan GHRM di instansi pemerintah. Konteks birokrasi publik memiliki tantangan unik, seperti sistem penilaian kinerja yang kaku, resistensi terhadap teknologi baru, dan struktur kepemimpinan yang hirarkis. Hal ini memerlukan penyesuaian kerangka GHRM yang berbeda dari konteks swasta. Tujuannya adalah untuk mengidentifikasi praktik GHRM yang sudah dilakukan, hambatan yang dihadapi, serta dampaknya terhadap kinerja berkelanjutan di lingkungan birokrasi publik.

GHRM di sektor publik dapat dianalisis melalui empat fungsi utama. Pertama, Green Recruitment dan Selection, yang menekankan proses rekrutmen digital (mengurangi kertas) dan memasukkan kriteria kesadaran lingkungan dalam wawancara calon ASN. Kedua, Green Training and Development, yang mencakup pelatihan rutin mengenai efisiensi energi, manajemen sampah kantor, dan e-governance. Ketiga, Green Performance Management dan Appraisal, yang merupakan fungsi paling kritis: mengintegrasikan Indikator Kinerja Utama (IKU) yang berbasis lingkungan, seperti persentase penghematan energi unit kerja atau partisipasi dalam program daur ulang, ke dalam penilaian kinerja ASN. Keempat, Green Compensation dan Rewards, yang menyediakan insentif non-moneter (misalnya pengakuan publik, fasilitas parkir sepeda/kendaraan listrik) atau moneter (bonus penghematan) bagi pegawai yang menunjukkan kinerja hijau superior.

Implementasi terpadu dari keempat fungsi ini diharapkan dapat meningkatkan Kinerja Berkelanjutan instansi, yang diukur melalui Triple Bottom Line (3P): Planet (Lingkungan), People (Sosial), dan Profit (Ekonomi/Finansial). Pada konteks pemerintah:

- Planet (Lingkungan): Diukur dari penurunan konsumsi energi listrik, air, dan pengurangan volume sampah atau emisi karbon kantor.
- People (Sosial): Diukur dari peningkatan green commitment dan green citizenship behavior ASN, serta peningkatan citra positif instansi di mata masyarakat sebagai birokrasi yang bertanggung jawab.
- Profit (Ekonomi): Diukur dari efisiensi anggaran operasional yang dicapai melalui penghematan sumber daya dan digitalisasi administrasi.

Meskipun konsep GHRM menjanjikan, proses penerapannya dalam birokrasi publik Indonesia sarat tantangan. Secara internal, resistensi terhadap perubahan (terutama dari ASN senior) dan keterbatasan kemampuan manajerial pimpinan dalam merumuskan IKU hijau yang terukur sering menjadi hambatan. Secara eksternal, kompleksitas regulasi kepegawaian dan keterbatasan alokasi anggaran khusus untuk inisiatif hijau membuat proses adopsi GHRM menjadi lambat dan parsial.

Oleh karena itu, penelitian ini didorong oleh kebutuhan untuk memberikan bukti empiris dan kerangka implementasi yang jelas. Penelitian ini berusaha menjawab secara mendalam:

1. Sejauh mana integrasi praktik GHRM telah mampu membentuk green behavior ASN secara kolektif, dan praktik GHRM mana yang paling efektif dalam konteks birokrasi?
2. Bagaimana dukungan green leadership dari pimpinan instansi memediasi hubungan antara kebijakan GHRM formal dan pencapaian Kinerja Berkelanjutan?
3. Apa implikasi dari temuan literature review ini terhadap penyusunan regulasi kepegawaian baru (misalnya Peraturan Pemerintah atau Peraturan Menteri) yang spesifik mengatur GHRM di sektor publik?

Penelitian ini memiliki signifikansi teoretis yang kuat dengan memperluas validitas konsep GHRM ke domain sektor publik. Dengan mengidentifikasi critical success factors (CSF) GHRM di birokrasi, penelitian ini berkontribusi pada pengembangan model teoretis yang lebih universal. Secara praktis, hasil kajian ini akan memberikan best practices GHRM yang terbukti efektif bagi pimpinan instansi dan praktisi SDM di pemerintahan. Rekomendasi yang dihasilkan akan fokus pada:

- Penyusunan indikator kinerja ASN yang memasukkan nilai efisiensi sumber daya.
- Perancangan Green Rewards System yang inovatif dan sesuai dengan kerangka kompensasi ASN.
- Strategi Change Management untuk mengatasi resistensi pegawai terhadap budaya kerja hijau.

Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat menjadi panduan strategis bagi upaya percepatan reformasi birokrasi hijau, mendukung visi Indonesia menuju pemerintahan yang tidak hanya bersih dan efisien, tetapi juga bertanggung jawab terhadap kelestarian lingkungan untuk generasi mendatang.

## 2. METODOLOGI

### 2.1. Jenis dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan metode tinjauan pustaka (literature review). Pendekatan deskriptif kualitatif dipilih karena tujuan utama penelitian ini adalah untuk mensintesis, mengkaji, dan mendeskripsikan secara komprehensif konsep, praktik, serta dampak dari Green Human Resources Management (GHRM) dalam konteks spesifik instansi pemerintah. Metode literature review (systematic mapping) memungkinkan peneliti untuk mengidentifikasi tren, kesenjangan (research gap), dan temuan kunci dari literatur yang sudah ada, sehingga menghasilkan kerangka teoretis yang kuat dan rekomendasi kebijakan yang didukung oleh bukti ilmiah. Data sekunder dikumpulkan dari artikel ilmiah nasional dan internasional yang membahas GHRM dalam kurun waktu lima tahun terakhir (2020–2024). Pembatasan tahun ini bertujuan untuk memastikan relevansi dan kekinian temuan penelitian, mengingat GHRM adalah topik yang berkembang pesat seiring meningkatnya kesadaran global terhadap isu keberlanjutan.

### 2.2. Prosedur Penelitian

Pelaksanaan tinjauan pustaka dilakukan secara sistematis untuk memastikan objektivitas dan validitas proses sintesis data. Tahapan penelitian dilakukan melalui empat langkah utama:

#### a) Identifikasi Topik dan Perumusan Pertanyaan Riset (Tahap Perencanaan)

Langkah awal adalah menetapkan fokus kajian. Menentukan fokus kajian tentang penerapan GHRM di instansi pemerintah. Identifikasi ini melibatkan penentuan variabel utama (GHRM) dan variabel dependen (Kinerja Berkelanjutan Sektor Publik). Dari fokus ini, dirumuskan pertanyaan penelitian spesifik, yaitu: 1) Bagaimana praktik GHRM diimplementasikan di sektor publik? 2) Apa hambatan dan pendorongnya? 3) Bagaimana GHRM memengaruhi Triple Bottom Line (Lingkungan, Sosial, Ekonomi) instansi pemerintah? Perumusan pertanyaan yang jelas ini menjadi panduan (roadmap) untuk seluruh proses pencarian dan seleksi literatur.

#### b) Strategi Pencarian Literatur (Tahap Pelaksanaan)

Pencarian Literatur: Menggunakan kata kunci "Green HRM", "Public Sector", dan "Sustainability" melalui basis data Google Scholar dan ScienceDirect. Selain kombinasi kata kunci tersebut, digunakan juga kata kunci turunan atau sinonim seperti: "Green Human Capital", "Sustainable HRM", "Bureaucracy", dan "Government Agencies" dalam Bahasa Inggris dan Bahasa Indonesia. Penggunaan basis data yang kredibel seperti Google Scholar dan ScienceDirect dipilih untuk menjamin kualitas jurnal yang disintesis (Peer-Reviewed). Batasan awal pencarian adalah artikel yang dipublikasikan antara 1 Januari 2020 hingga 31 Desember 2024.

#### c) Seleksi Sumber dan Kriteria Inklusi/Eksklusi (Tahap Penyaringan)

Langkah ini sangat krusial untuk memastikan relevansi data yang dianalisis. Seleksi Sumber: Memilih artikel yang relevan dengan sektor publik dan sesuai tahun keterbaruan. Kriteria Inklusi yang ketat ditetapkan:

- Relevansi Konteks: Artikel harus secara eksplisit membahas implementasi GHRM di instansi pemerintah, sektor publik, atau organisasi nirlaba yang didanai pemerintah.
- Jenis Publikasi: Harus berupa artikel jurnal ilmiah (peer-reviewed), baik penelitian empiris, konseptual, maupun tinjauan literatur sistematis lainnya.
- Rentang Waktu: Publikasi antara tahun 2020 hingga 2024.
- Akses Penuh: Tersedia teks lengkap (full-text) untuk dianalisis secara mendalam.

Artikel dikeluarkan (Eksklusi) jika fokusnya hanya pada sektor swasta/manufaktur, hanya membahas satu aspek GHRM tanpa konteks keberlanjutan, atau merupakan publikasi non-ilmiah (berita, blog, white paper). Proses penyaringan dilakukan dengan membaca judul dan abstrak terlebih dahulu, diikuti dengan pembacaan penuh (full-text screening) pada artikel yang lolos seleksi awal.

#### d) Analisis Tematik dan Sintesis Data (Tahap Pelaporan)

Analisis Tematik: Menyusun temuan penelitian dalam kategori fungsi HR (rekrutmen, pelatihan, penilaian, dan kompensasi). Setelah sejumlah artikel yang relevan terkumpul (misalnya target 20 artikel), data dari masing-masing artikel diekstraksi. Proses ekstraksi meliputi: temuan utama, metode penelitian yang digunakan, konteks geografis, hambatan, dan rekomendasi. Data ini kemudian

diorganisasikan ke dalam matriks sintesis tematik. Tema utama yang menjadi fokus analisis adalah praktik GHRM spesifik: (1) Green Recruitment; (2) Green Training; (3) Green Performance Appraisal; (4) Green Compensation and Reward. Selain itu, dianalisis pula tema transversal mengenai dampak GHRM terhadap kinerja berkelanjutan (Planet, People, Profit) dan faktor pendorong/penghambat implementasinya di birokrasi. Hasil sintesis ini kemudian dideskripsikan secara naratif untuk menjawab pertanyaan penelitian.

### 3.HASIL DAN PEMBAHASAN

#### 3.1. Praktik GHRM di Instansi Pemerintah

Hasil kajian menunjukkan bahwa sejumlah instansi pemerintah mulai menerapkan prinsip GHRM melalui inisiatif seperti digitalisasi administrasi, penghematan energi listrik, dan pengelolaan limbah kertas. Praktik ini, yang sering disebut sebagai inisiatif Green Office atau Eco-friendly Bureaucracy, merupakan tahap awal adopsi GHRM di sektor publik Indonesia. Meskipun demikian, tinjauan literatur menunjukkan bahwa implementasi GHRM masih bersifat parsial dan belum terintegrasi sepenuhnya ke dalam seluruh siklus manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN). Analisis tematik per fungsi GHRM memberikan gambaran yang lebih rinci:

##### a. Green Recruitment and Selection

Dalam fungsi rekrutmen, praktik GHRM di instansi pemerintah terutama diwujudkan melalui digitalisasi proses rekrutmen. Penggunaan sistem Computer Assisted Test (CAT) dan platform pendaftaran daring secara masif telah menjadikan proses ini hampir sepenuhnya paperless, yang secara langsung mengurangi konsumsi kertas dan biaya logistik. Namun, aspek Green Selection—yaitu memasukkan kriteria kesadaran lingkungan sebagai syarat atau nilai tambah dalam penilaian calon ASN—masih jarang ditemukan. Sebagian besar penelitian menunjukkan bahwa kriteria seleksi masih didominasi oleh kompetensi teknis, manajerial, dan sosiokultural tradisional, dan bukan green competency atau green mindset.

##### b. Green Training and Development

Selain itu, pelatihan pegawai berbasis lingkungan juga mulai dilakukan di beberapa kementerian untuk meningkatkan kesadaran terhadap penggunaan sumber daya. Pelatihan hijau di sektor publik umumnya berfokus pada dua area: (1) Peningkatan pengetahuan teknis terkait efisiensi energi, manajemen fasilitas gedung ramah lingkungan (green building), dan implementasi e-governance; serta (2) Pembentukan sikap dan motivasi (green soft skills) untuk mengadopsi green behavior sehari-hari (misalnya, mematikan lampu, mencabut peralatan listrik, dan menggunakan transportasi publik). Kajian menemukan bahwa Green Training merupakan salah satu praktik GHRM yang paling sering diimplementasikan dan memiliki dampak tercepat dalam mengubah perilaku. Penelitian oleh Jabbour et al. (2019) mengindikasikan bahwa pelatihan yang bersifat interaktif dan praktikal, seperti simulasi penghematan energi atau workshop daur ulang, terbukti lebih efektif dibandingkan dengan pelatihan berbasis teori semata.

##### c. Green Performance Appraisal and Management

Fungsi penilaian kinerja merupakan area krusial namun masih menghadapi tantangan terbesar. Penilaian kinerja ASN masih didominasi oleh indikator capaian target kerja fungsional. Integrasi indikator lingkungan (atau Green Key Performance Indicators/GKPI) masih minimal. GKPI yang diterapkan umumnya bersifat umum (misalnya, kepatuhan terhadap kebijakan paperless) dan jarang yang terukur secara kuantitatif per individu atau unit kerja (misalnya, persentase penurunan konsumsi listrik unit kerja). Kesenjangan ini menunjukkan bahwa meskipun ada kebijakan Green Office di tingkat manajemen, akuntabilitas lingkungan di tingkat ASN individual belum tersistematisasi.

##### d. Green Compensation and Rewards

Program paperless office menjadi langkah nyata dalam mendukung efisiensi birokrasi. Program ini secara tidak langsung didukung oleh sistem Green Reward informal. Walaupun insentif moneter secara formal sulit diberikan karena terikat regulasi kepegawaian, penghargaan non-moneter (seperti pengakuan publik, sertifikat unit kerja terbersih/terhemat, atau fasilitas khusus untuk pengguna kendaraan ramah lingkungan) mulai diterapkan. Tinjauan literatur menyarankan bahwa Green Reward non-moneter ini efektif dalam memperkuat green culture karena menyentuh dimensi sosial dan pengakuan di birokrasi, yang merupakan motivasi kuat bagi ASN.

#### 3.2. Faktor Pendorong Keberhasilan Implementasi GHRM

Implementasi GHRM yang berhasil tidak hanya didasarkan pada adanya kebijakan, tetapi sangat bergantung pada dukungan struktural dan kultural. Penerapan GHRM berjalan efektif ketika terdapat komitmen kuat dari pimpinan instansi dan dukungan kebijakan yang berorientasi lingkungan.

#### a. Komitmen Kepemimpinan (Green Leadership)

Faktor pendorong paling dominan adalah Green Leadership. Pimpinan instansi yang menunjukkan komitmen pribadi terhadap keberlanjutan (misalnya, secara aktif berpartisipasi dalam program paperless atau mendorong pengadaan fasilitas hijau) mampu menciptakan tone at the top yang memengaruhi budaya organisasi. Komitmen ini penting karena dalam birokrasi yang hirarkis, kebijakan baru seringkali memerlukan persetujuan dan alokasi sumber daya yang kuat dari level atas. Kepemimpinan hijau berfungsi sebagai katalisator perubahan, mengurangi resistensi pegawai.

#### b. Dukungan Kebijakan dan Regulasi Internal

Dukungan kebijakan terwujud dalam bentuk peraturan internal yang mengikat mengenai digitalisasi, penghematan energi, dan Green Procurement (pengadaan barang dan jasa ramah lingkungan). Ketika kebijakan Green Office dimasukkan dalam Rencana Strategis (Renstra) instansi, ia mendapatkan legitimasi dan memastikan alokasi anggaran yang diperlukan, menjadikannya prioritas, bukan hanya proyek sampingan.

#### c. Budaya Organisasi dan Penghargaan

Faktor lain seperti penghargaan bagi pegawai berprestasi dalam efisiensi energi juga memperkuat budaya hijau di tempat kerja. Penghargaan ini memperkuat siklus positif antara perilaku hijau individu dan pengakuan institusi. Ketika green behavior diintegrasikan ke dalam nilai-nilai inti organisasi, ia menjadi bagian dari budaya organisasi yang baru, mengurangi ketergantungan pada sanksi atau pengawasan eksternal.

### 3.3. Hambatan Penerapan GHRM di Sektor Publik

Meskipun terdapat tren positif, implementasi GHRM di birokrasi publik menghadapi sejumlah tantangan spesifik yang teridentifikasi dalam kajian.

#### a. Resistensi Budaya dan Mindset

Beberapa kendala utama antara lain resistensi perubahan budaya kerja. Hal ini terutama terjadi pada ASN yang telah lama bekerja dengan prosedur tradisional (paper-based). Perubahan menuju paperless office menuntut adaptasi teknologi dan perubahan kebiasaan yang membutuhkan waktu dan upaya. Mindset yang menganggap isu lingkungan sebagai tanggung jawab unit teknis tertentu (misalnya, unit umum atau logistik) dan bukan tanggung jawab kolektif seluruh pegawai, juga menjadi penghambat.

#### b. Keterbatasan Sumber Daya dan Infrastruktur

Kurangnya fasilitas teknologi ramah lingkungan, dan keterbatasan anggaran pelatihan menjadi kendala fisik dan finansial. Implementasi GHRM seringkali memerlukan biaya investasi awal (initial cost) yang tinggi, seperti pengadaan infrastruktur e-office, panel surya, atau sistem pengelolaan limbah terpadu. Meskipun berdampak pada penghematan jangka panjang, keterbatasan anggaran tahunan seringkali menghambat investasi awal ini.

#### c. Keterbatasan Regulasi dan Standarisasi Nasional

Selain itu, belum adanya standar nasional terkait GHRM di sektor publik menyebabkan praktik ini belum seragam di seluruh instansi. Tidak adanya pedoman yang seragam dari regulator kepegawaian pusat (seperti KemenPAN-RB atau BKN) mengenai GKPI, Green Recruitment, atau Green Reward menyebabkan setiap instansi menginterpretasikan GHRM secara berbeda, sehingga efektivitas dan akuntabilitasnya sulit diukur secara nasional.

### 3.4. Dampak terhadap Kinerja Berkelanjutan (Triple Bottom Line)

Integrasi GHRM terbukti memberikan dampak positif yang terukur terhadap Kinerja Berkelanjutan (3P) instansi pemerintah. Implementasi GHRM memberikan dampak positif dalam peningkatan kinerja organisasi.

#### a. Dampak terhadap Kinerja Lingkungan (Planet)

Dampak paling nyata terlihat pada dimensi lingkungan. Praktik GHRM secara langsung mengurangi jejak ekologis operasional kantor. Pegawai menjadi lebih sadar dalam menghemat energi, mengurangi limbah, serta mendukung proses administrasi digital.

- Pengurangan Konsumsi: Green Training dan Green Performance Appraisal yang terintegrasi berhasil menurunkan konsumsi listrik, air, dan bahan bakar kendaraan dinas.

- Manajemen Limbah: Peningkatan kesadaran mendorong pemilahan sampah yang lebih baik dan pengurangan limbah kertas (paperless office).

#### b. Dampak terhadap Kinerja Ekonomi (Profit/Prosperity)

Secara jangka panjang, hal ini meningkatkan efisiensi biaya. Penghematan energi, air, dan terutama pengurangan penggunaan kertas dan tinta dalam volume besar, menghasilkan efisiensi anggaran operasional (OPEX). Dana yang dihemat ini kemudian dapat dialokasikan kembali untuk program pelayanan publik yang lebih strategis, menunjukkan bahwa green governance tidak hanya bertanggung jawab terhadap lingkungan, tetapi juga fiskal.

#### c. Dampak terhadap Kinerja Sosial (People)

Dampak sosial GHRM mencakup internal dan eksternal. Secara internal, GHRM meningkatkan kualitas hidup kerja pegawai melalui lingkungan kerja yang lebih sehat (misalnya, Green Building). Secara eksternal, implementasi GHRM memperbaiki citra organisasi pemerintah di mata masyarakat. Instansi yang terlihat berkomitmen pada keberlanjutan cenderung mendapatkan legitimasi dan kepercayaan publik yang lebih tinggi, yang pada akhirnya mendukung Good Governance.

### 3.5. Sintesis dan Diskusi: GHRM sebagai Variabel Mediasi Strategis

Hasil tinjauan ini menyimpulkan bahwa GHRM tidak hanya bertindak sebagai seperangkat praktik, tetapi sebagai variabel mediasi strategis yang menjembatani antara kebijakan keberlanjutan formal di tingkat pimpinan dan outcome kinerja berkelanjutan di tingkat operasional.

Mekanisme mediasi GHRM bekerja sebagai berikut:

1. Input: Komitmen Pimpinan (Green Leadership) + Kebijakan Green Office.
2. Mediator (GHRM): Praktik Green Recruitment, Training, Appraisal, dan Reward mengubah struktur motivasi dan kompetensi ASN.
3. Output: Peningkatan Kinerja Berkelanjutan (Planet, People, Profit).

Diskusi menunjukkan bahwa efektivitas mediasi GHRM sangat bergantung pada keberhasilan integrasi Green Performance Appraisal. Jika green behavior ASN tidak diukur dan dihargai, maka pelatihan dan rekrutmen akan kurang berdampak, karena tidak ada akuntabilitas. Oleh karena itu, tantangan terbesar bagi pemerintah adalah merumuskan GKPI yang terukur dan adil, yang secara eksplisit menghubungkan tindakan paperless atau penghematan energi individu dengan insentif atau promosi karir.

Dibutuhkan Standar Nasional GHRM yang komprehensif untuk mengatasi hambatan resistensi budaya dan inkonsistensi regulasi. Standar ini harus mencakup panduan yang jelas mengenai alokasi anggaran awal, desain Green Training yang relevan dengan konteks birokrasi, serta kerangka penilaian kinerja yang memuat persentase bobot penilaian keberlanjutan dalam Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) ASN. Melalui integrasi yang kuat ini, GHRM akan menjadi pendorong utama dalam mewujudkan birokrasi Indonesia yang efisien, modern, dan berkelanjutan.

### 3.6. Analisis Mendalam Kesenjangan pada Green Performance Appraisal

Sebagaimana disinggung sebelumnya, salah satu kesenjangan terbesar dalam praktik GHRM di instansi pemerintah adalah pada fungsi Penilaian Kinerja Hijau (Green Performance Appraisal). Meskipun inisiatif paperless office dan penghematan energi sudah menjadi program unit kerja, implementasinya belum terintegrasi secara sistematis ke dalam Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) individu ASN.

#### a. Urgensi Integrasi GHRM ke dalam SKP

Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) berdasarkan regulasi terbaru (misalnya PP No. 30 Tahun 2019 dan turunannya) berfungsi sebagai kontrak kinerja utama yang menentukan penilaian, promosi, dan reward bagi ASN. Apabila praktik GHRM (seperti mengurangi cetak, mematikan pendingin ruangan di jam istirahat, atau berpartisipasi dalam program daur ulang) tidak dimasukkan sebagai indikator kinerja yang terukur, ASN cenderung menganggapnya sebagai aktivitas ekstra atau moral semata, bukan sebagai tanggung jawab fungsional yang harus dipenuhi.

Kajian menunjukkan bahwa instansi yang berhasil mengintegrasikan GHRM dalam penilaian kinerja melakukannya melalui Indikator Kinerja Utama (IKU) Tambahan yang bersifat cross-cutting. Contoh IKU yang disarankan adalah:

- Persentase Capaian Pengurangan Jejak Karbon Unit Kerja.
- Tingkat Partisipasi Pegawai dalam Pelatihan Lingkungan.

- Kepatuhan terhadap Prosedur Digitalisasi Administrasi (Paperless Compliance Rate).

Tanpa integrasi ini, upaya Green Training yang sudah dilakukan menjadi kurang berkelanjutan, karena motivasi pegawai tidak didukung oleh sistem akuntabilitas dan penghargaan yang formal. Hasilnya, perilaku hijau yang sudah terbentuk rentan kembali ke kebiasaan lama.

#### b. Tantangan Kuantifikasi dan Objektivitas

Tantangan utama dalam mengintegrasikan GHRM ke SKP adalah kesulitan dalam mengukur green behavior secara objektif dan kuantitatif pada level individu, khususnya pada jabatan fungsional umum atau pelaksana. Misalnya, mengukur seberapa besar kontribusi individu terhadap penghematan listrik unit kerja seringkali tidak mudah. Oleh karena itu, penelitian menyarankan penggunaan indikator yang fokus pada output perilaku yang dapat diamati (misalnya, zero-waste di meja kerja, atau penggunaan e-document 100% untuk surat internal), serta menggunakan penilaian berbasis feedback 360 derajat yang melibatkan atasan, rekan kerja, dan bawahan dalam menilai green attitude dan green commitment seorang ASN.

### 3.7. Tantangan Anggaran dan Biaya Investasi Awal

Salah satu hambatan yang paling sering disorot dalam konteks sektor publik adalah kendala anggaran. Keterbatasan anggaran pelatihan dan biaya investasi awal infrastruktur hijau menjadi momok implementasi GHRM.

#### a. Investasi Awal vs. Efisiensi Jangka Panjang

Meskipun GHRM menjanjikan efisiensi biaya operasional (Profit pada Triple Bottom Line) dalam jangka panjang (misalnya dari penurunan tagihan listrik dan pembelian kertas), program GHRM seringkali membutuhkan biaya investasi awal (initial investment cost) yang signifikan. Ini termasuk biaya untuk:

1. Infrastruktur Digital: Pengadaan server, software e-office, dan keamanan data untuk mendukung paperless office.
2. Fasilitas Hijau: Pemasangan sensor gerak untuk lampu, penggantian lampu konvensional ke LED, atau pengadaan water dispenser untuk mengurangi sampah plastik botol.
3. Pengembangan SDM: Biaya untuk merancang modul Green Training yang berkualitas dan berkesinambungan.

Dalam sistem penganggaran pemerintah yang kaku dan berorientasi tahunan, sulit untuk mengalokasikan anggaran besar untuk investasi awal yang manfaat finansialnya baru terasa beberapa tahun kemudian.

#### b. Solusi Green Budgeting

Untuk mengatasi hambatan ini, instansi pemerintah perlu mengadopsi konsep Green Budgeting (Penganggaran Hijau). Green Budgeting memastikan bahwa:

- Alokasi anggaran khusus untuk inisiatif GHRM dijamin dan berkelanjutan.
- Pengeluaran yang bertujuan meningkatkan efisiensi energi dan sumber daya dikategorikan sebagai investasi, bukan hanya biaya operasional biasa.
- Pemerintah dapat menerapkan mekanisme reward di mana unit kerja yang berhasil mencapai target efisiensi GHRM diizinkan menggunakan persentase tertentu dari penghematan biaya tersebut untuk inisiatif green lainnya.

### 3.8. Kontribusi dan Implikasi Kebijakan

Penelitian ini memberikan kontribusi yang signifikan dengan menghasilkan model mediasi GHRM yang relevan untuk sektor publik, yaitu: Green Leadership  $\rightarrow$  GHRM Practices  $\rightarrow$  Green Behavior  $\rightarrow$  Sustainable Performance (3P).

Secara implikasi kebijakan, temuan ini mendesak perluasan regulasi kepegawaian di Indonesia. Diperlukan Standar Nasional GHRM Sektor Publik yang ditetapkan oleh lembaga berwenang (misalnya KemenPAN-RB). Standar ini harus mencakup:

1. Mandat GKPI: Kewajiban memasukkan indikator keberlanjutan (misalnya 10% bobot) dalam SKP individu ASN dan Penilaian Kinerja Unit Kerja.
2. Green Sourcing: Pedoman integrasi green competency dalam seleksi CPNS/PPPK.
3. Green Rewards yang Terstruktur: Kerangka insentif non-moneter yang distandarisasi (misalnya, sertifikat "Green Contributor," prioritas e-learning lingkungan).
4. Alokasi Anggaran: Panduan untuk Green Budgeting guna mendukung investasi awal GHRM.

Dengan menerapkan langkah-langkah terintegrasi dan terstandarisasi ini, instansi pemerintah Indonesia dapat secara efektif mentransformasi sumber daya manusianya menjadi Green Human Capital yang mendukung pencapaian SDGs dan visi Green Economy nasional.

#### 4. KESIMPULAN

Penerapan Green Human Resources Management (GHRM) pada instansi pemerintah terbukti berperan penting dalam membentuk budaya kerja yang berorientasi pada keberlanjutan. Tinjauan pustaka secara konsisten menunjukkan bahwa GHRM adalah mekanisme strategis yang mentransformasi tujuan keberlanjutan makro instansi menjadi perilaku operasional mikro ASN. Transformasi ini dicapai melalui penyesuaian fungsional SDM. Melalui rekrutmen hijau, pelatihan berbasis lingkungan, dan kebijakan kompensasi yang mendukung perilaku ramah lingkungan, organisasi publik dapat meningkatkan efisiensi kerja serta tanggung jawab sosialnya. Secara ekonomi, inisiatif seperti paperless office dan penghematan energi yang didorong oleh Green Training berkontribusi signifikan terhadap efisiensi anggaran operasional. Secara sosial, GHRM meningkatkan citra dan akuntabilitas publik instansi. Keberhasilan implementasi GHRM bergantung pada komitmen pimpinan, dukungan kebijakan institusi, dan kesadaran pegawai terhadap pentingnya lingkungan. Namun, kesimpulan ini perlu dilengkapi dengan pengakuan terhadap tantangan struktural dan operasional yang ada. Kendala utama, seperti resistensi perubahan budaya kerja dan belum terintegrasinya indikator lingkungan ke dalam Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) individu, harus diatasi. Agar GHRM dapat mencapai dampak maksimal di sektor publik, instansi pemerintah perlu bergerak melampaui inisiatif Green Office yang bersifat fisik. Rekomendasi kunci adalah formalisasi dan standarisasi GHRM di tingkat nasional. Integrasi wajib Indikator Kinerja Utama (IKU) berbasis lingkungan ke dalam SKP ASN dan alokasi Green Budgeting untuk investasi awal infrastruktur hijau menjadi langkah strategis yang tidak terhindarkan. Dengan demikian, GHRM akan menjadi pilar utama dalam mewujudkan birokrasi yang efisien, bertanggung jawab, dan berkelanjutan, selaras dengan Agenda Pembangunan Berkelanjutan global. Selain itu, perlu adanya mekanisme evaluasi dan audit lingkungan yang terintegrasi dengan sistem manajemen kinerja pemerintah. Evaluasi tersebut tidak hanya berfokus pada output administratif, tetapi juga pada dampak nyata terhadap pengurangan jejak karbon dan efisiensi sumber daya. Penerapan Green Performance Appraisal dapat menjadi instrumen efektif untuk memastikan setiap ASN berkontribusi secara nyata terhadap target keberlanjutan instansinya. Hal ini juga dapat meningkatkan kesadaran kolektif bahwa tanggung jawab terhadap lingkungan merupakan bagian inheren dari profesionalisme birokrasi. Ke depan, GHRM harus diorientasikan sebagai inovasi kebijakan publik yang adaptif terhadap perkembangan teknologi hijau dan digitalisasi administrasi pemerintahan. Pemanfaatan big data dan kecerdasan buatan (AI) dalam pemantauan kinerja lingkungan dapat memperkuat akuntabilitas dan transparansi birokrasi hijau. Dengan demikian, penerapan GHRM bukan sekadar strategi administratif, melainkan transformasi paradigma menuju tata kelola pemerintahan yang berdaya saing, ekologis, dan berorientasi pada kesejahteraan generasi mendatang.

#### REFERENCES

- Ahmad, S. (2021). "Policies and Practices in Green HRM," *Human Resource Journal*, Vol. 32, No. 4, pp. 601–620.
- Amundsen, O., & Martinsen, Ø. L. (2019). "Green HRM: An Empirical Study of the Role of Green Leadership and Employee Green Behavior," *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 32, No. 7, pp. 1195–1214.
- Arulrajah, A. A., & Opatha, H. H. D. N. P. (2019). "Green Human Resource Management Practices and Organizational Sustainability: A Review," *Journal of Cleaner Production*, Vol. 224, pp. 248–258.
- Bisschops, S., & Batenburg, R. (2020). "Sustainable HRM in the Public Sector: A Systematic Literature Review," *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 31, No. 19, pp. 2351–2376.
- Daily, B. F., & Huang, S. (2020). "The Impact of Environmental Management Systems on Employee Environmental Attitudes and Behaviors," *Journal of Environmental Psychology*, Vol. 72, 101511.
- Guchait, P., & Jha, A. (2020). "Green HRM Practices, Green Innovation, and Sustainable Performance: A Conceptual Framework," *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 88, 102534.
- Hidayat, A. (2024). "Dampak Green HRM terhadap Efisiensi," *Ekonomi Berkelanjutan*, Vol. 8, No. 2, pp. 45–60.
- Jabbour, C. J. C., & Jabbour, A. B. L. S. (2020). "Green Training and Development: Linking Green Skills to Organizational Performance," *International Journal of Production Economics*, Vol. 210, pp. 177–187.
- Jannah, T. (2022). "Analisis Kebijakan Hijau di Pemerintah Indonesia," *Jurnal Administrasi Negara*, Vol. 15, No. 1, pp. 1–15.
- Kim, R. (2023). "GHRM Implementation in Public Sector," *Sustainability Journal*, Vol. 15, No. 9, 7450.
- Luthra, S., Govindan, K., & Kannan, D. (2021). "Green Human Resource Management: A Conceptual Framework and Future Directions," *International Journal of Manpower*, Vol. 42, No. 5, pp. 830–850.
- Opatha, M. (2020). "Green HRM Practices: A Review," *Journal of Management Development*, Vol. 39, No. 6, pp. 787–806.
- Paillé, P., & Mege, M. (2018). "Sustainable HRM and Employee Engagement: The Mediating Role of Psychological Safety," *Personnel Review*, Vol. 47, No. 2, pp. 463–481.
- Renwick, N. (2021). "Sustainability in HRM: Emerging Issues," *Asian Journal of Sustainability*, Vol. 10, No. 3, pp. 112–129.
- Saeed, B. B., & Hassan, S. (2022). "The Role of Public Sector Employees in Implementing Environmental Policy: A GHRM Perspective," *Journal of Public Administration and Governance*, Vol. 12, No. 1, pp. 18–34.
- Shah, M., & Ahmad, S. (2019). "Linking Green HRM Practices to Organizational Environmental Performance: The Mediating Role of Employee Green Behavior," *Journal of Business and Economic Management*, Vol. 7, No. 1, pp. 34–48.
- Siregar, M. R. (2023). "Hambatan Implementasi Green HRM di Instansi Pemerintah," *Jurnal Sosial Ekonomi*, Vol. 7, No. 2, pp. 88–105.
- Sitompul, P. (2021). "Kebijakan Green Office," *Jurnal Kebijakan Publik Indonesia*, Vol. 5, No. 2, pp. 101–118.



- 19) Singh, S. K., Delic, M., & Kaur, J. (2022). "The Nexus of Green HRM, Green Innovation, and Sustainable Performance in the Public Sector," *Public Management Review*, Vol. 24, No. 8, pp. 1210–1235.
- 20) Wibowo, L. (2022). "Kepemimpinan dan Budaya Hijau," *Jurnal Manajemen Pemerintahan*, Vol. 11, No. 3, pp. 201–215.
- 21) Yusoff, Y., Omar, S. S., & Hassan, R. (2022). "Green Compensation and Employee Commitment," *Int. J. Environ. Manage.*, Vol. 9, No. 4, pp. 310–325.
- 22) Kementerian PAN-RB. (2023). *Laporan Tahunan Kinerja Pemerintah dan Upaya Digitalisasi Birokrasi*. Jakarta: KemenPAN-RB.
- 23) UNDP Indonesia. (2021). *Green Governance Report: Challenges and Opportunities for Indonesian Public Sector*. UNDP Publications.
- 24) Warta Lingkungan. (2024, April 15). *Perkembangan Program Green Office di Kementerian Keuangan*. (Artikel Majalah Profesional).
- 25) World Bank Group. (2020). *The Role of Public Sector in Achieving SDGs: A Focus on Human Capital*. Washington D.C.: World Bank.