



Peran Green Transformational Leadership (GTL) Dalam Mendorong Komitmen Karyawan Terhadap Green Practices Pada PT. Nuvision Internasional Indonesia

Aradea¹⁾, Imas Masriah²⁾

PT. Nuvision Internasional Indonesia ¹⁾, Universitas Pamulang²⁾
aradea58@gmail.com¹⁾, dosen02036@unpam.ac.id²⁾

Abstrak. Keberlanjutan organisasi telah menjadi isu strategis dalam praktik bisnis modern, di mana perusahaan tidak hanya dituntut untuk mencapai kinerja ekonomi, tetapi juga berkontribusi terhadap pelestarian lingkungan. Dalam konteks ini, Green Transformational Leadership (GTL) dipandang sebagai pendekatan kepemimpinan yang mampu membentuk kesadaran dan perilaku ramah lingkungan karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi bagaimana pemimpin menyampaikan visi keberlanjutan, menunjukkan keteladanan hijau, serta membangun komitmen karyawan terhadap praktik ramah lingkungan di tempat kerja. Selain itu, penelitian ini mengkaji faktor pendorong dan penghambat serta peran budaya organisasi dalam mendukung keterlibatan hijau. Penelitian ini berlandaskan teori Green Transformational Leadership, Green Human Capital, dan Green Practices. Pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus diterapkan pada PT. Nuvision International Indonesia. Teknik pengumpulan data meliputi wawancara mendalam, observasi langsung, dan analisis dokumen. Analisis data dilakukan menggunakan model interaktif Miles dan Huberman yang mencakup reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keteladanan pemimpin yang konsisten, komunikasi nilai keberlanjutan, dan budaya organisasi yang mendukung berperan penting dalam memperkuat komitmen karyawan terhadap praktik hijau. Penelitian ini memberikan pemahaman kontekstual mengenai peran GTL dalam membangun perilaku organisasi yang berkelanjutan.

Kata kunci : Budaya Organisasi; Green Human Capital; Green Practices; Green Transformational Leadership

Abstract. Organizational sustainability has become a strategic priority in contemporary business practices, where companies are expected not only to achieve economic performance but also to demonstrate environmental responsibility. In this context, Green Transformational Leadership (GTL) is considered a critical leadership approach in shaping employees' environmental awareness and pro-environmental behavior. This study aims to explore how leaders communicate sustainability visions, demonstrate green role modeling, and foster employee commitment toward green practices in the workplace. It also examines the driving and inhibiting factors, as well as the role of organizational culture in supporting green engagement. This research is grounded in the theoretical perspectives of Green Transformational Leadership, Green Human Capital, and Green Practices. A qualitative approach with a case study design was employed at PT. Nuvision

International Indonesia. Data were collected through in-depth interviews, direct observation, and document analysis. Data analysis followed the Miles and Huberman interactive model, encompassing data reduction, data display, and conclusion drawing. The findings indicate that consistent leadership role modeling, value-based communication, and supportive organizational culture play a significant role in strengthening employee commitment to green practices. This study provides contextual insights into how GTL contributes to building sustainable organizational behavior, particularly within technology-based consulting firms.

Keywords : Green Human Capital; Green Practices; Green Transformational Leadership; Organizational Culture

A. PENDAHULUAN

Dalam satu dekade terakhir, isu keberlanjutan lingkungan berkembang menjadi agenda strategis yang tidak lagi bersifat opsional bagi organisasi. Tekanan akibat perubahan iklim, degradasi lingkungan, serta meningkatnya tuntutan regulator dan konsumen mendorong perusahaan untuk meninjau ulang paradigma bisnis tradisional yang berorientasi semata pada profit. Organisasi kini dituntut mengintegrasikan dimensi ekonomi, sosial, dan lingkungan secara simultan dalam strategi korporasi. Data global menunjukkan bahwa sebagian besar perusahaan telah memasukkan kebijakan keberlanjutan ke dalam rencana bisnisnya, dan konsumen semakin menunjukkan preferensi terhadap perusahaan yang memiliki komitmen lingkungan. Namun demikian, berbagai laporan juga mengindikasikan bahwa integrasi keberlanjutan sering kali belum sepenuhnya didukung oleh kepemimpinan yang secara aktif mendorong keterlibatan karyawan dalam praktik ramah lingkungan. Kondisi ini menunjukkan adanya kesenjangan antara komitmen strategis dan implementasi operasional di tingkat organisasi.

Dalam konteks manajemen sumber daya manusia, salah satu pendekatan yang berkembang adalah Green Human Resource Management (GHRM), yaitu praktik pengelolaan SDM yang mendukung tujuan lingkungan melalui rekrutmen hijau, pelatihan berbasis keberlanjutan, evaluasi kinerja yang mempertimbangkan aspek lingkungan, hingga penguatan budaya organisasi yang ramah lingkungan. Meskipun demikian, efektivitas GHRM sangat bergantung pada peran kepemimpinan. Tanpa dukungan pemimpin yang mampu menginspirasi dan memberi arah yang jelas, kebijakan hijau berpotensi menjadi sekadar simbol administratif. Oleh karena itu, konsep Green Transformational Leadership (GTL) menjadi relevan sebagai pendekatan kepemimpinan yang mengintegrasikan karakteristik transformasional—seperti inspirational motivation, idealized influence, intellectual stimulation, dan individualized consideration—dengan orientasi nilai keberlanjutan. Pemimpin dengan gaya GTL diyakini mampu menumbuhkan kesadaran lingkungan, membangun komitmen kolektif, serta mendorong partisipasi aktif karyawan dalam inisiatif hijau.

Sejumlah penelitian empiris menunjukkan bahwa GTL berpengaruh terhadap perilaku pro-lingkungan dan keterlibatan karyawan dalam program keberlanjutan. Hubungan antara praktik GHRM dan komitmen karyawan juga ditemukan menjadi lebih kuat ketika dimoderasi oleh kepemimpinan transformasional hijau. Namun, sebagian besar studi tersebut dilakukan pada sektor perbankan, pendidikan tinggi, dan pariwisata. Penelitian mengenai implementasi GTL di perusahaan swasta lokal Indonesia, khususnya pada sektor konsultan manajemen dan teknologi informasi, masih relatif terbatas. Padahal, perusahaan berbasis pengetahuan dan teknologi memiliki karakteristik unik: di satu sisi berperan sebagai enabler efisiensi dan



digitalisasi yang dapat mengurangi jejak lingkungan, tetapi di sisi lain menghadapi tantangan konsumsi energi tinggi serta digital carbon footprint. Dalam konteks ini, kepemimpinan memiliki peran sentral dalam mentransformasi orientasi teknologi agar selaras dengan prinsip keberlanjutan.

PT. Nuvision International Indonesia sebagai perusahaan konsultan manajemen dan transformasi digital merupakan contoh organisasi knowledge-based yang berpotensi mengintegrasikan nilai keberlanjutan ke dalam model bisnisnya. Sebagai mitra transformasi digital bagi berbagai industri, perusahaan ini tidak hanya memengaruhi praktik klien, tetapi juga membangun kultur internal yang mencerminkan nilai yang diusungnya. Pra-survei yang dilakukan kepada manajemen dan pimpinan menunjukkan bahwa komunikasi visi keberlanjutan dan keteladanan pemimpin telah berjalan cukup baik. Namun, aspek pelibatan aktif karyawan, konsistensi perhatian individual, serta sistem insentif untuk praktik hijau masih memerlukan penguatan. Temuan awal ini mengindikasikan bahwa meskipun arah strategis telah ditetapkan, proses internalisasi nilai hijau dalam perilaku kolektif belum sepenuhnya optimal.

Selain relevan secara praktis, penelitian ini juga memiliki signifikansi normatif dalam konteks kebijakan nasional. Pemerintah Indonesia melalui Peraturan Presiden Nomor 111 Tahun 2022 tentang Pelaksanaan Pencapaian Tujuan Pembangunan Berkelanjutan menegaskan bahwa sektor swasta memiliki tanggung jawab strategis dalam mendukung pencapaian Sustainable Development Goals (SDGs), khususnya terkait konsumsi dan produksi yang bertanggung jawab serta aksi terhadap perubahan iklim. Dengan demikian, penguatan kepemimpinan transformasional hijau pada perusahaan teknologi lokal tidak hanya menjadi kebutuhan organisasi, tetapi juga kontribusi terhadap agenda pembangunan nasional.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini dirancang untuk menjawab beberapa pertanyaan utama: bagaimana Green Transformational Leadership diterapkan dalam konteks perusahaan konsultan teknologi seperti PT. Nuvision International Indonesia? Bagaimana peran GTL dalam membentuk komitmen karyawan terhadap Green Practices? Faktor apa saja yang menjadi pendorong dan penghambat dalam membangun keterlibatan hijau karyawan? Dan bagaimana kepemimpinan transformasional hijau berkontribusi dalam mengintegrasikan nilai keberlanjutan ke dalam budaya organisasi berbasis teknologi?

Sejalan dengan rumusan masalah tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran Green Transformational Leadership dalam mendorong komitmen karyawan terhadap Green Practices, mengidentifikasi faktor pendukung dan penghambat implementasinya, serta memahami bagaimana nilai keberlanjutan diinternalisasikan dalam budaya organisasi perusahaan teknologi. Melalui pendekatan kualitatif studi kasus, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dalam memperkaya literatur mengenai GTL di sektor teknologi serta kontribusi praktis berupa rekomendasi strategis bagi perusahaan dalam mengintegrasikan transformasi digital dengan tanggung jawab lingkungan secara berkelanjutan.

B. KAJIAN LITERATUR

Isu keberlanjutan telah mendorong perkembangan berbagai konsep manajemen yang berorientasi lingkungan, salah satunya *Green Human Resource Management* (GHRM). Opatha dan Arulrajah (2014) mendefinisikan GHRM sebagai seluruh aktivitas pengelolaan



sumber daya manusia yang dirancang untuk mengurangi dampak lingkungan negatif melalui integrasi prinsip ramah lingkungan ke dalam seluruh fungsi SDM, mulai dari perencanaan tenaga kerja, rekrutmen, pelatihan, evaluasi kinerja hingga sistem penghargaan. Konsep ini menempatkan fungsi SDM sebagai penggerak utama keberlanjutan organisasi dengan menyelaraskan kebijakan dan praktiknya terhadap tujuan lingkungan (Dumont, Shen, & Deng, 2017). Melalui GHRM, organisasi mendorong karyawan untuk menghindari pemborosan dan perilaku yang berpotensi merusak lingkungan, mengingat aktivitas manusia yang tidak bertanggung jawab di tempat kerja dapat berkontribusi pada degradasi lingkungan (Ones & Dilchert, 2012).

Keberhasilan implementasi GHRM sangat bergantung pada tingkat komitmen organisasi dan karyawan. Robbins dan Judge (2009) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai kondisi di mana karyawan memihak tujuan organisasi dan memiliki keinginan kuat untuk mempertahankan keanggotaannya. Dalam konteks keberlanjutan, komitmen karyawan tidak hanya tercermin dari loyalitas formal, tetapi juga dari kesediaan untuk berkontribusi melebihi standar kerja, termasuk dalam mendukung praktik ramah lingkungan. Oleh karena itu, penerapan GHRM menuntut adanya dukungan nilai, budaya, dan kepemimpinan yang mampu menumbuhkan komitmen kolektif terhadap tujuan keberlanjutan.

Dalam literatur kepemimpinan, *Green Transformational Leadership* (GTL) berkembang sebagai adaptasi dari teori kepemimpinan transformasional yang dikemukakan oleh Bass dan Avolio (1994), dengan menambahkan dimensi kesadaran ekologis. Robertson dan Barling (2013) menjelaskan GTL sebagai gaya kepemimpinan yang memadukan perilaku transformasional dengan orientasi lingkungan, di mana pemimpin tidak hanya menginspirasi perubahan organisasi, tetapi juga menanamkan nilai keberlanjutan dalam visi dan budaya kerja. Mittal dan Dhar (2016) menegaskan bahwa GTL mencakup serangkaian perilaku pemimpin yang mendorong karyawan untuk mencapai tujuan lingkungan, bahkan dengan mengesampingkan kepentingan pribadi demi kepentingan ekologi. Dengan demikian, GTL berperan dalam membentuk kesadaran ekologis individu sekaligus mentransformasi budaya organisasi menuju praktik yang berkelanjutan.

Secara konseptual, GTL terdiri atas empat dimensi utama, yaitu *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*, yang dikontekstualisasikan untuk tujuan lingkungan (Bass & Avolio, 1994; Robertson & Barling, 2013). Pemimpin menjadi teladan dalam perilaku ramah lingkungan, mengartikulasikan visi keberlanjutan yang inspiratif, mendorong inovasi hijau, serta memberikan dukungan individual bagi pengembangan kompetensi lingkungan karyawan. Berbagai penelitian empiris menunjukkan bahwa GTL memiliki pengaruh positif terhadap perilaku pro-lingkungan karyawan, *green innovation*, dan kinerja lingkungan organisasi (Graves et al., 2013; Singh et al., 2020). Selain itu, Umair et al. (2023) menemukan bahwa GTL memperkuat efektivitas praktik GHRM dalam meningkatkan keterlibatan karyawan terhadap inisiatif hijau.

Dalam kerangka keberlanjutan organisasi, *Green Transformational Leadership* juga berperan sebagai katalisator pembentukan *Green Human Capital* (GHC). Chen (2008) mendefinisikan GHC sebagai pengetahuan lingkungan, keterampilan ramah lingkungan, serta sikap dan nilai pro-lingkungan yang dimiliki karyawan dan berkontribusi pada pencapaian tujuan keberlanjutan organisasi. Jabbour et al. (2010) menekankan bahwa GHC tidak hanya mencakup kompetensi teknis, tetapi juga kesadaran ekologis dan komitmen personal terhadap praktik hijau. Dalam perspektif *Natural Resource-Based View* (Hart, 1995), GHC dipandang sebagai aset tidak berwujud yang bersifat strategis karena sulit ditiru

dan mampu menciptakan keunggulan kompetitif berkelanjutan melalui inovasi hijau dan efisiensi sumber daya.

Pengembangan GHC sangat dipengaruhi oleh kebijakan GHRM dan gaya kepemimpinan yang mendukung. Jabbour (2011) menyatakan bahwa rekrutmen hijau, pelatihan lingkungan, evaluasi kinerja berbasis keberlanjutan, dan sistem penghargaan hijau merupakan mekanisme utama dalam membangun GHC. Namun demikian, kepemimpinan transformasional hijau memainkan peran kunci dalam menginternalisasikan nilai-nilai tersebut ke dalam budaya organisasi. Tran (2023) menunjukkan bahwa GTL secara signifikan mendorong penguatan GHC melalui peningkatan motivasi, kepercayaan diri, dan kapasitas inovatif karyawan dalam praktik ramah lingkungan.

Green Practices merupakan manifestasi konkret dari komitmen organisasi terhadap keberlanjutan. Zhu dan Sarkis (2004) mendefinisikan *Green Practices* sebagai serangkaian aktivitas operasional yang dirancang untuk meminimalkan dampak lingkungan sekaligus meningkatkan kinerja dan keberlanjutan organisasi. Praktik ini mencakup berbagai dimensi, seperti *green operations*, *green human resource practices*, *green supply chain management*, *green marketing*, dan *green innovation* (Renwick et al., 2013; Zibarras & Coan, 2015). Implementasi *Green Practices* terbukti memberikan manfaat strategis bagi organisasi, termasuk efisiensi biaya, peningkatan reputasi, kepatuhan regulasi, serta daya tarik bagi talenta kerja yang memiliki kesadaran lingkungan (Porter & van der Linde, 1995; Kumar et al., 2021).

Namun demikian, efektivitas *Green Practices* sangat bergantung pada keterlibatan dan komitmen karyawan. Norton et al. (2015) menegaskan bahwa kejelasan visi keberlanjutan, keteladanan pemimpin, dan partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan merupakan faktor kunci keberhasilan praktik hijau. Dumont, Shen, dan Deng (2017) juga menemukan bahwa keterlibatan karyawan dalam program hijau berhubungan positif dengan kinerja lingkungan organisasi, terutama ketika karyawan merasa dilibatkan secara aktif. Dalam konteks ini, GTL berperan sebagai penghubung antara arah strategis organisasi dan implementasi *Green Practices* di tingkat operasional.

Berdasarkan telaah literatur tersebut, dapat disimpulkan bahwa *Green Transformational Leadership* memiliki peran strategis dalam mendorong komitmen karyawan terhadap *Green Practices*, baik secara langsung maupun melalui penguatan *Green Human Capital*. Kepemimpinan hijau memberikan visi, teladan, dan motivasi, sementara komitmen karyawan memastikan nilai-nilai keberlanjutan terwujud dalam perilaku dan praktik kerja sehari-hari. Oleh karena itu, kajian ini memposisikan *Green Transformational Leadership* sebagai faktor kunci yang memengaruhi komitmen karyawan terhadap *Green Practices* pada organisasi berbasis teknologi, khususnya PT. Nuvision International Indonesia, sejalan dengan tujuan penelitian untuk memahami integrasi kepemimpinan hijau dan keberlanjutan dalam konteks transformasi digital.

C. METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus untuk memahami secara mendalam peran *Green Transformational Leadership* (GTL) dalam mendorong komitmen karyawan terhadap *Green Practices* di PT. Nuvision International Indonesia. Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian ini berfokus pada eksplorasi makna, proses, serta dinamika sosial yang terjadi dalam konteks organisasi, khususnya



bagaimana nilai keberlanjutan dikomunikasikan, diteladankan, dan diinternalisasikan oleh pemimpin hingga memengaruhi sikap dan perilaku karyawan. Studi kasus digunakan karena memungkinkan peneliti mengkaji fenomena secara intensif, holistik, dan kontekstual dalam satu unit organisasi yang spesifik.

Jenis data dalam penelitian ini terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara mendalam dan observasi partisipan, sedangkan data sekunder diperoleh melalui analisis dokumen organisasi. Sumber data primer melibatkan informan kunci yang memiliki keterkaitan langsung dengan penerapan kepemimpinan transformasional hijau dan praktik ramah lingkungan, termasuk pimpinan puncak, manajer, serta karyawan dari berbagai divisi di PT. Nuvision International Indonesia. Pemilihan informan dilakukan secara *non-probability* sampling dengan teknik *snowball sampling*, di mana penentuan informan awal dikembangkan secara bertahap hingga informasi yang diperoleh mencapai tingkat kejenuhan data.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam (*in-depth interview*), observasi partisipatif, dan analisis dokumen. Wawancara digunakan untuk menggali persepsi, pengalaman, serta interpretasi informan mengenai peran GTL dan implementasi *Green Practices*. Observasi partisipatif dilakukan dengan melibatkan peneliti secara langsung dalam aktivitas organisasi untuk memahami praktik ramah lingkungan dalam konteks kerja sehari-hari. Analisis dokumen meliputi penelaahan kebijakan internal, dokumen SDM, laporan kinerja lingkungan, serta arsip terkait penerapan keberlanjutan di perusahaan. Kombinasi ketiga teknik ini digunakan untuk memperkuat kedalaman data dan mendukung proses triangulasi.

Dalam penelitian kualitatif ini, peneliti berperan sebagai instrumen utama penelitian (*human instrument*) yang bertanggung jawab dalam merancang penelitian, mengumpulkan data, menginterpretasikan temuan, serta menarik kesimpulan. Untuk menjaga konsistensi dan fokus pengumpulan data, peneliti menggunakan pedoman wawancara dan pedoman observasi yang disusun berdasarkan proposisi penelitian. Proposisi studi berfungsi sebagai kerangka konseptual awal yang mengarahkan proses eksplorasi empiris, terutama dalam mengidentifikasi hubungan antara GTL, *Green Human Capital*, budaya organisasi, dan komitmen karyawan terhadap *Green Practices*.

Teknik analisis data mengacu pada model analisis interaktif Miles dan Huberman, yang meliputi reduksi data, penyajian data, serta penarikan dan verifikasi kesimpulan. Data hasil wawancara dan observasi ditranskrip, dikodekan, dan dianalisis secara tematik melalui tahapan *open coding*, *axial coding*, dan *selective coding* untuk mengidentifikasi pola, hubungan antar kategori, serta tema inti penelitian. Proses analisis dilakukan secara simultan dengan pengumpulan data, sehingga memungkinkan penyesuaian fokus penelitian secara bertahap sesuai dengan temuan lapangan (*emergent design*).

Keabsahan data dijaga melalui strategi triangulasi sumber dan metode, serta member checking. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan informasi antar informan dari level organisasi yang berbeda, sedangkan triangulasi metode dilakukan dengan membandingkan hasil wawancara, observasi, dan analisis dokumen. Member checking dilakukan dengan mengonfirmasi kembali hasil interpretasi peneliti kepada informan untuk memastikan kesesuaian makna dan mengurangi bias subjektif. Melalui prosedur tersebut, penelitian ini diharapkan menghasilkan temuan yang kredibel, reflektif, dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.

D. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan *Green Transformational Leadership* (GTL) di PT. Nuvision International Indonesia berperan signifikan dalam membentuk kesadaran, komitmen, dan perilaku ramah lingkungan karyawan. Temuan diperoleh melalui analisis kualitatif bertahap menggunakan *open coding*, *axial coding*, dan *selective coding* terhadap data wawancara, observasi, serta dokumen internal perusahaan. Pendekatan ini memungkinkan peneliti mengidentifikasi pola makna yang tidak hanya bersifat individual, tetapi juga mencerminkan dinamika organisasi secara kolektif.

Dari proses *open coding*, ditemukan bahwa narasi para informan secara konsisten menekankan pentingnya peran pemimpin dalam menyampaikan visi keberlanjutan dan memberi contoh nyata dalam praktik sehari-hari. Ungkapan mengenai komunikasi visi hijau yang disampaikan secara berulang dalam forum formal, keteladanan pemimpin dalam penghematan energi dan digitalisasi kerja, serta dorongan partisipasi karyawan muncul sebagai tema dominan. Temuan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan hijau di perusahaan tidak dipahami semata sebagai kebijakan tertulis, melainkan sebagai praktik simbolik yang hadir dalam interaksi kerja sehari-hari. Namun demikian, *open coding* juga mengungkap adanya tantangan berupa resistensi kebiasaan lama, keterbatasan fasilitas pendukung, dan tekanan target operasional yang berpotensi menghambat konsistensi praktik hijau.

Tabel 2. Open Coding

NO	Pertanyaan Direktur Utama	Jawaban	<i>Open Coding</i> (Kata / Frasa Utama & Makna Awal)
1	Bagaimana Anda memformulasikan visi keberlanjutan perusahaan, dan bagaimana visi tersebut Anda komunikasikan ke seluruh level organisasi?	Formulasi <i>Green Transformational Leadership</i> diintegrasikan ke dalam visi dan misi perusahaan	Komunikasi visi keberlanjutan
2	Sejauh mana Anda melihat peran direktur atau top management dalam menjadi role model bagi karyawan dalam menerapkan praktik hijau di perusahaan?	<i>Role model</i> dalam <i>Green Transformational Leadership</i> diterapkan melalui prinsip <i>leading by example</i>	Kepemimpinan sebagai <i>role model</i> hijau
3	Apa tantangan utama yang Anda hadapi dalam menerapkan gaya kepemimpinan transformasional hijau di level puncak organisasi?	Tantangan utama : Menjaga konsistensi perilaku, tekanan <i>stakeholder</i> , hambatan <i>mindset</i> karyawan senior	Tekanan <i>stakeholder</i> , konsistensi perilaku, tantangan transformasi hijau
4	Menurut Anda, bagaimana cara paling efektif untuk meningkatkan komitmen karyawan terhadap inisiatif hijau perusahaan? Apakah lebih melalui insentif, budaya atau sistem manajemen?	Peningkatan komitmen, pemberian insentif, <i>sense of belonging</i> , strategi jangka panjang	Insentif dan <i>sense of belonging</i> untuk komitmen hijau
5	Apa indikator atau ukuran yang digunakan manajemen puncak untuk menilai sejauh mana karyawan terlibat dalam praktik ramah lingkungan?	Indikator utama : Penghematan energi, partisipasi karyawan, inovasi hijau, penghargaan	Indikator keberhasilan : Penghematan energi, partisipasi karyawan, inovasi hijau

6	Bagaimana Anda memastikan bahwa kebijakan lingkungan perusahaan benar - benar dijalankan di seluruh lini, bukan hanya berhenti pada level kebijakan?	Kepastian implementasi : <i>Green Compliance Committee</i> , monitoring, hasil evaluasi dipublikasikan	Monitoring dan evaluasi implementasi kebijakan hijau
7	Bagaimana strategi Anda dalam mengintegrasikan nilai keberlanjutan ke dalam budaya organisasi agar tidak hanya menjadi inisiatif sementara, tetapi menjadi identitas perusahaan?	Integrasi Green Culture : Indikator keberlanjutan dalam KPI, rekrutmen, internalisasi nilai, regulasi <i>paperless</i>	Integrasi nilai keberlanjutan dalam budaya organisasi
8	Sejauh mana dukungan stakeholder eksternal (pemegang saham, regulator, konsumen) memengaruhi arah kebijakan hijau perusahaan?	Tidak terdapat tekanan langsung, regulator, konsumen, klien, nilai keberlanjutan serupa, mendorong perusahaan	Pengaruh <i>stakeholder</i> eksternal
9	Menurut Anda, apa langkah paling penting yang harus diambil manajemen puncak agar perusahaan dapat menjadi <i>role model</i> dalam praktik keberlanjutan di industri teknologi dan konsultasi?	Perusahaan menerapkan <i>Green Transformational Leadership</i> sebagai <i>core business value</i> , keterlibatan forum industri, <i>role model</i> praktik berkelanjutan	Diferensiasi perusahaan dan <i>role model</i> industri hijau
NO	Pertanyaan Staf	Jawaban	Open Coding (Kata / Frasa Utama)
1	Bagaimana Anda melihat peran atasan atau pemimpin Anda dalam menyampaikan visi dan nilai - nilai lingkungan atau keberlanjutan di tempat kerja?	Pemimpin dianggap konsisten menyampaikan visi keberlanjutan melalui rapat, arahan, kebijakan dan komunikasi informal, mengingatkan hemat energi dan <i>paperless</i> .	Visi hijau, komunikasi pimpinan, arahan keberlanjutan (Pemimpin menyampaikan visi secara aktif dan teratur)
2	Bisakah Anda ceritakan contoh konkret bagaimana pemimpin Anda menunjukkan keteladanan dalam praktik ramah lingkungan sehari - hari di perusahaan?	Keteladanan ditunjukkan dengan perilaku hemat kertas, mematikan listrik, digitalisasi, ikut langsung kegiatan kebersihan, dan memilih transportasi efisien.	Modeling, perilaku hijau, <i>lead by example</i> (Pemimpin menjadi contoh nyata praktik hijau)
3	Menurut Anda, bagaimana pendekatan atau kebijakan yang diterapkan oleh pimpinan perusahaan memengaruhi sikap dan perilaku karyawan terhadap isu lingkungan?	Kebijakan seperti <i>Green Office Policy</i> , <i>digital approval</i> , SOP efisiensi, serta KPI mendorong perubahan perilaku karyawan ke arah lebih ramah lingkungan.	<i>Green policy</i> , aturan kerja hijau, sistem mendorong perilaku (Struktur organisasi mengatur perubahan perilaku)
4	Apa yang Anda rasakan atau pikirkan ketika pemimpin mendorong partisipasi dalam kegiatan lingkungan? Bagaimana Anda merespons hal tersebut?	Karyawan merasa lebih terdorong, dihargai, dan terlibat ketika pemimpin mengajak ikut kegiatan lingkungan, muncul rasa bangga dan <i>sense of belonging</i> .	Motivasi, <i>emotional engagement</i> , <i>social support</i> (Kepemimpinan memengaruhi emosi & motivasi karyawan)

5	Menurut Anda, seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan pimpinan Anda terhadap komitmen Anda untuk terlibat dalam praktik kerja yang ramah lingkungan?	Gaya kepemimpinan dianggap berpengaruh besar karena keteladanan dan komunikasi terus menerus membuat karyawan lebih berkomitmen untuk praktik hijau.	Pengaruh GTL, komitmen karyawan, inspirasi (GTL meningkatkan komitmen pada praktik hijau)
6	Apa bentuk keterlibatan Anda dalam kegiatan atau kebijakan lingkungan perusahaan sejauh ini? Apakah keterlibatan itu terjadi atas dorongan pribadi, tim, atau karena inisiatif pemimpin?	Bentuk keterlibatan : ikut <i>clean-up day</i> , hemat listrik, <i>paperless</i> , melapor sampah, memberikan ide efisiensi. Motivasi dari diri sendiri dan pemimpin.	<i>Green involvement, eco-behavior, idea contribution</i> (Karyawan aktif dalam berbagai praktik hijau)
7	Apa saja tantangan yang Anda hadapi ketika mencoba menerapkan atau mendukung praktik ramah lingkungan di lingkungan kerja Anda?	Tantangan : kebiasaan lama, kurang fasilitas (tempat sampah terpisah), kesenjangan generasi, persepsi <i>green</i> memperlambat kerja, kurang konsistensi.	Hambatan, resistensi budaya, fasilitas kurang (Faktor yang menghambat implementasi <i>green</i>)
8	Menurut Anda, faktor - faktor apa yang paling mendorong karyawan untuk aktif dalam praktik ramah lingkungan di perusahaan ini?	Faktor pendorong : keteladanan pimpinan, <i>reward & recognition</i> , budaya tim, komunikasi intens dan adanya kebijakan organisasi.	<i>Enablers, reward system, teamwork</i> (Faktor internal organisasi mendorong keterlibatan)
9	Bagaimana budaya organisasi atau dinamika kerja di perusahaan ini mendukung atau justru menghambat partisipasi karyawan dalam praktik hijau?	Budaya organisasi dinilai makin hijau namun belum merata; digitalisasi sudah kuat, tetapi kebiasaan lama masih muncul di beberapa bagian.	<i>Green culture development, transition phase</i> (Budaya hijau sedang berkembang bertahap)
10	Apa saran Anda untuk membuat kepemimpinan di perusahaan ini lebih efektif dalam membangun budaya organisasi yang hijau dan berkelanjutan?	Saran: konsistensi kebijakan, fasilitas green yang lebih lengkap, edukasi berkelanjutan, apresiasi ide serta pemimpin terus menjaga keteladanan.	<i>Improvements, leadership consistency, green infrastructure</i> (Masukan untuk meningkatkan efektivitas GTL)

Sumber : Data diolah peneliti (2025)

Tahap *axial coding* kemudian mengelompokkan temuan tersebut ke dalam hubungan sebab-akibat yang lebih terstruktur. Komunikasi visi hijau dan keteladanan pemimpin teridentifikasi sebagai kategori sentral yang berfungsi sebagai pemicu awal perubahan perilaku karyawan. Kedua kategori ini saling melengkapi, di mana visi memberikan arah normatif, sementara keteladanan memberikan legitimasi praktis terhadap nilai keberlanjutan. Kategori lain seperti kebijakan pendukung, budaya organisasi, faktor pendorong dan hambatan implementasi berperan sebagai konteks yang menentukan sejauh mana dorongan kepemimpinan dapat diterjemahkan menjadi praktik nyata. Wawancara dengan direktur utama memperkuat temuan ini dengan menunjukkan bahwa integrasi keberlanjutan ke dalam KPI dan mekanisme evaluasi kinerja merupakan strategi penting agar praktik hijau tidak bersifat insidental, melainkan terlembagakan dalam sistem organisasi.

Tabel 3. Axial Coding

NO	Kategori Utama	Sub-Kategori	Hubungan Konsep (Axial)	Narasumber
1	Komunikasi Visi Hijau	1. Penyampaian visi melalui rapat & alignment <i>meeting</i> 2. Kampanye internal 3. Pelatihan lintas divisi	Komunikasi visi yang berulang membangun persepsi bersama bahwa keberlanjutan adalah agenda strategis, bukan sekadar program tambahan.	SF, HCH, MHC, ITS, DU
2	Keteladanan Pemimpin (<i>Role Modeling</i>)	1. <i>Leading by example</i> 2. <i>Paperless office</i> 3. Penghematan listrik 4. Keterlibatan CSR hijau	Keteladanan memperkuat kredibilitas pemimpin dan mempercepat pembentukan norma hijau di unit kerja.	SF, MHC, ITS, DU
3	Kebijakan & Sistem Pendukung Hijau	1. Kebijakan penghematan energy 2. SOP keberlanjutan 3. <i>Green Compliance Committee</i>	Kebijakan diperlukan untuk menjaga konsistensi pelaksanaan nilai hijau di seluruh unit, termasuk pengawasan rutin.	MHC, SF, DU
4	Pengaruh Kepemimpinan terhadap Komitmen Karyawan	1. Motivasi melalui ajakan langsung 2. Dorongan partisipasi program hijau 3. Insentif (jangka pendek)	Semakin kuat pengaruh pemimpin, semakin tinggi komitmen karyawan berpartisipasi dalam praktik hijau.	Semua narasumber + DU
5	Bentuk Keterlibatan Karyawan dalam <i>Green Practices</i>	1. Penghematan listrik 2. Pengurangan kertas 3. Pemilahan sampah 4. Dukungan kegiatan internal	Partisipasi karyawan dipicu kombinasi antara motivasi pemimpin, kultur organisasi, dan nilai pribadi.	SF, MHC, ITS, HC
6	Tantangan Implementasi	1. <i>Mindset</i> konvensional senior staf 2. Prioritas bisnis jangka pendek 3. Keterbatasan fasilitas fisik	Tantangan muncul pada level perilaku dan sistem, sehingga transformasi butuh waktu dan adaptasi.	Semua narasumber + DU
7	Faktor Pendorong Partisipasi Hijau	1. Keteladanan pemimpin 2. Edukasi rutin 3. Kesadaran pribadi 4. Lingkungan kerja suportif	Karyawan lebih aktif ketika merasa nilai hijau didukung sistem dan diteladani pemimpin.	Semua narasumber
8	Budaya Organisasi & Dinamika Kerja	1. Budaya belum 100% hijau 2. Ada dorongan menuju <i>paperless</i> 3. Adaptasi masih bertahap	Budaya sedang bergerak menuju hijau, tetapi belum sepenuhnya menjadi identitas perusahaan.	MHC, ITS, DU

9	Integrasi Keberlanjutan dalam Sistem Manajemen	1. Indikator hijau dalam KPI 2. Evaluasi efisiensi energi 3. Inovasi hijau kuartalan	Integrasi KPI membantu memperkuat internalisasi nilai dan mengurangi resistensi jangka panjang.	DU
10	Pengaruh Stakeholder Eksternal	1. Dorongan klien, konsumen 2. Kesesuaian dengan regulasi	Tidak ada tekanan langsung, namun ekspektasi eksternal mempercepat perubahan kebijakan internal.	DU

Sumber : Data diolah peneliti (2025)

Pada tahap *selective coding*, seluruh kategori tersebut terintegrasi dalam satu tema inti, yaitu peran *Green Transformational Leadership* sebagai penggerak utama budaya dan praktik keberlanjutan organisasi. Tema ini menegaskan bahwa keberhasilan *green practices* di PT. Nuvision International Indonesia tidak hanya ditentukan oleh keberadaan kebijakan atau teknologi pendukung, tetapi sangat bergantung pada konsistensi kepemimpinan dalam membangun makna keberlanjutan. Ketika komunikasi visi, keteladanan, dan dukungan struktural berjalan selaras, karyawan menunjukkan tingkat kesadaran dan keterlibatan yang lebih tinggi. Sebaliknya, ketika salah satu elemen melemah, praktik hijau cenderung berjalan sporadis.

Tabel 4. Selective Coding

NO	Kategori Inti	Deskripsi Singkat	Tema Pendukung (Dari <i>Axial Coding</i>)
1	<i>Green Transformational Leadership</i> sebagai Penggerak Utama Perilaku Hijau	Pemimpin berperan sangat kuat melalui keteladanan, motivasi, dan komunikasi visi keberlanjutan.	<i>Leadership modeling</i> , komunikasi visi, motivasi, stimulasi intelektual, dukungan individual
2	Komitmen & Keterlibatan Karyawan Terbentuk Melalui Keteladanan & Sistem Pendukung	Karyawan terlibat karena teladan pemimpin & kebijakan organisasi & <i>reward</i> .	<i>Reward</i> , budaya kolaborasi, dorongan tim, KPI hijau, kesadaran lingkungan
3	Implementasi <i>Green Practices</i> Berjalan, tetapi Terhambat oleh Budaya Lama & Keterbatasan Fasilitas	<i>Green practices</i> muncul kuat (<i>paperless</i> , efisiensi energi), tetapi belum merata dan butuh penguatan infrastruktur.	<i>Paperless</i> , efisiensi energi, manajemen sampah, resistensi budaya, sarana kurang, persepsi <i>green</i> = lambat

Sumber : Data diolah peneliti (2025)

Secara argumentatif, temuan ini relevan dengan teori *Green Transformational Leadership* yang menekankan peran inspirasi, keteladanan, dan stimulasi intelektual dalam mendorong perilaku pro-lingkungan. Hasil penelitian ini juga memperkuat temuan empiris sebelumnya yang menyatakan bahwa kepemimpinan hijau mampu meningkatkan komitmen karyawan terhadap keberlanjutan, namun memberikan kebaruan dengan menunjukkan bagaimana

mekanisme tersebut bekerja dalam konteks perusahaan konsultan teknologi berbasis pengetahuan di Indonesia. Kebaruan penelitian ini terletak pada penjelasan bahwa dalam organisasi knowledge-based, perubahan perilaku hijau lebih efektif ketika dipandu oleh kepemimpinan simbolik dan integrasi nilai ke dalam sistem kerja, bukan semata melalui instruksi formal atau kebijakan normatif.

Dengan demikian, hasil penelitian ini menegaskan bahwa *Green Transformational Leadership* berfungsi sebagai jembatan antara visi strategis keberlanjutan dan praktik operasional sehari-hari. Kepemimpinan yang konsisten, didukung oleh sistem organisasi yang adaptif, menjadi faktor kunci dalam membangun budaya hijau yang berkelanjutan. Temuan ini tidak hanya memperkaya literatur kepemimpinan hijau, tetapi juga memberikan dasar empiris bagi perusahaan teknologi untuk merancang strategi keberlanjutan yang lebih kontekstual dan berorientasi jangka panjang.

E. KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini bertujuan untuk memahami bagaimana *Green Transformational Leadership* (GTL) memengaruhi keterlibatan karyawan dalam penerapan *Green Practices* di PT. Nuvision International Indonesia. Berdasarkan hasil analisis kualitatif melalui tahapan *open coding*, *axial coding*, dan *selective coding*, penelitian ini menyimpulkan bahwa GTL berperan sebagai penggerak utama dalam membentuk kesadaran, komitmen, dan perilaku ramah lingkungan karyawan, namun efektivitasnya sangat bergantung pada tingkat institusionalisasi visi keberlanjutan dalam sistem organisasi. Pemimpin telah menyampaikan nilai dan visi hijau melalui komunikasi dan keteladanan, tetapi temuan menunjukkan bahwa visi tersebut belum sepenuhnya terstruktur dan dilembagakan secara konsisten dalam kebijakan, program, maupun mekanisme evaluasi formal perusahaan.

Hasil penelitian menegaskan bahwa keteladanan pemimpin memiliki pengaruh yang lebih kuat dibandingkan kebijakan tertulis dalam membentuk pemahaman dan perilaku hijau karyawan. Gaya kepemimpinan yang menampilkan praktik nyata seperti digitalisasi kerja, efisiensi energi, dan pengurangan limbah menciptakan rasa tanggung jawab moral di kalangan karyawan dan mendorong keterlibatan sukarela dalam praktik keberlanjutan. Namun demikian, keterlibatan tersebut masih dipengaruhi oleh faktor internal dan struktural organisasi, termasuk ketersediaan fasilitas pendukung, konsistensi penerapan aturan antar unit, serta tingkat literasi lingkungan karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa keterlibatan hijau tidak bersifat otomatis, melainkan terbentuk melalui interaksi antara kepemimpinan, sistem organisasi, dan motivasi individual.

Secara teoretis, penelitian ini memberikan kontribusi dengan memperkaya literatur *Green Transformational Leadership* melalui konteks organisasi berbasis teknologi di Indonesia, serta menegaskan bahwa kepemimpinan hijau bekerja tidak hanya melalui inspirasi, tetapi juga melalui pembentukan makna simbolik dan integrasi nilai keberlanjutan ke dalam praktik kerja sehari-hari. Penelitian ini mengajukan implikasi konseptual bahwa GTL berfungsi sebagai mekanisme transisi budaya, yakni menjembatani nilai keberlanjutan dengan perilaku operasional sebelum terbentuknya budaya hijau yang matang. Temuan ini membuka peluang pengembangan kerangka teoretis yang mengintegrasikan GTL, *Green Human Capital*, dan budaya digital sebagai fondasi keberlanjutan dalam organisasi *knowledge-based*.



Secara praktis, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa keberhasilan *Green Practices* membutuhkan peran aktif pemimpin dalam membangun visi yang terstruktur, memberikan keteladanan yang konsisten, serta mengintegrasikan indikator keberlanjutan ke dalam sistem kinerja, pelatihan, dan penghargaan. Tanpa dukungan sistemik tersebut, praktik hijau berisiko berhenti pada inisiatif individual dan tidak berkembang menjadi budaya organisasi yang berkelanjutan. Dengan demikian, penelitian ini menegaskan bahwa transformasi menuju organisasi hijau bukan sekadar persoalan teknis atau kebijakan, melainkan proses kepemimpinan strategis yang membentuk nilai, perilaku, dan identitas organisasi secara menyeluruh.

Penulisan simpulan ditulis dalam bentuk paragraf mengalir. Simpulan memaparkan kesimpulan akhir yang dituliskan dengan singkat dan jelas, menunjukkan kejelasan sumbangan temuan, pencetusan teori baru dan kemungkinan pengembangan penelitian yang bisa dilakukan kedepannya. Selain itu simpulan berisi implikasi penelitian baik secara teoritis maupun praktis. Simpulan hendaknya merupakan jawaban atas pertanyaan penelitian, dan diungkapkan bukan dalam kalimat statistik.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, S. (2010). *Prosedur Penelitian : Suatu Pendekatan Praktik*. (Edisi Revisi). Jakarta : Rineka Cipta.
- Buchanan dan Huczyski dalam Dewita. (2012). *Organizational Behavior, An Introductory Text*, London : Prentice Hall.
- Cahyadi, A., Natalisa, D., Poór, J., Perizade, B., & Szabó, K. (2023). Predicting the relationship between green transformational leadership, green human resource management practices, and employees' green behavior. *Administrative Sciences*, 13(5).
- Cahyadi, A., Natalisa, D., Poór, J., Perizade, B., & Szabó, K. (2023). Linking green human capital, green transformational leadership, and green organizational citizenship behavior: Evidence from SMEs. *Administrative Sciences*, 13(5), Article 92.
- Chen, Y.-S., & Lin, M.-J. J. (2021). Green intellectual capital and green HRM: The mediating role of sustainable corporate development. *Sustainability*, 13(16), 8875.
- Chen, Y.-S., & Chang, C.-H. (2013). Utilize structural equation modeling (SEM) to explore the influence of corporate environmental ethics: The mediation effect of green human capital. *Quality & Quantity*, 47(1), 79–95.
- Fathussalam, M.Y., Agnam, I.G., A., K., Ayuwati, I., D, Fitri, D., A., L., Revi, Y., Hiroshi., G., B., Asfari., U. (2020). Faktor Yang Mempengaruhi Implementasi GHRM pada Ormawa: Model Konseptual. *Journal of Advances In Information and Industrial Technology (JAIIT)*. Vol 3 No. 1. pp 11-18.
- Gunawan, Imam. (2013), *METODE PENELITIAN KUALITATIF : Teori dan Praktik* Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Handoko, S., (2012). *Model Pengembangan Green Business Melalui Corporate Social Responsibility Pada Perusahaan Go Public di Bursa Efek Indonesia*. Aset Vol 14 No. 1. ISSN 1693-928X pp 75-82.
- Hasibuan, Malayu S. P. (2012), *Manajemen Sumber Daya Manusia* cetakan keenam belas, Jakarta : PT. Bumi Aksara.

- Kasman & Isyandi, B. (2013). Faktor Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Dalam Penerapan Sistem Manajemen Lingkungan ISO 14001 di PT Riau Andalan Pulp and Paper. *Jurnal Ilmu Lingkungan*. ISSN 1978-5283. pp 253-262.
- Moleong, Lexy J. (2013). *Metode Penelitian Kualitatif*. Edisi Revisi. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.
- Nawangsari, L., C., & Sutawijaya, A., H., (2018). How the Green Human Resources Management (GHRM) Process Can Be Adopted for the Organization's Business? *Advances in Economics, Business and Management Research*, Vol. 65. 1st International Conference on Economics, Business, Entrepreneurship, and Finance (ICEBEF 2018).
- Nawaz Khan, A. (2023). Is green leadership associated with employees' green behavior? Role of green human resource management. *Journal of Environmental Planning and Management*, 66(9), 1962–1982.
- Sakka, S. E. (2018). A qualitative study of green HRM practices on enhancing supply chain image and performance. *Global Journal of Human Resource Management*, 6(3), 70–78.
- Siyambalapitiya, J., Zhang, X., & Liu, X. (2018). Green human resource management: A proposed model in the context of Sri Lanka's tourism industry. *Journal of Cleaner Production*, 201, 542–555.
- Shen, J., Dumont, J., & Deng, X. (2018). Employees' perceptions of green HRM and non-green employee work outcomes: The social identity and stakeholder perspectives. *Group & Organization Management*, 43(4), 594–622.
- Sudin, S. (2011). Strategic green HRM: A proposed model that supports corporate environmental citizenship. In *International Conference on Sociality and Economics Development*, IPEDR, 10, 79–83.
- Tran, N. K. H. (2023). An empirical investigation on the impact of green human resources management and green leadership on green work engagement. *Heliyon*, 9, e21018.
- W.F. Cascio dalam Robbins. (2012). *“Managing Human Resources Productivity of Work*, Jakarta : Edisi ketujuh, terjemahan.