



Strategi & Manajemen

Kinerja Hijau Perusahaan

Dr. Febrianty, SE, M.Si.

Dr. (Cand) Divianto, S.E., MM.

Dr. (Cand) Muhammad, S.Kom., MM.



Strategi & Manajemen Kinerja Hijau Perusahaan

Strategi & Manajemen Kinerja Hijau Perusahaan

Dr. Febrianty, SE, M.Si.
Dr. (Cand) Divianto, S.E., MM.
Dr. (Cand) Muhammad, S.Kom., MM.



Strategi & Manajemen Kinerja Hijau Perusahaan

© Penerbit Perkumpulan Rumah Cemerlang Indonesia (PRCI)

Penulis:

Dr. Febrianty, SE, M.Si.

Dr. (Cand) Divianto, S.E., MM.

Dr. (Cand) Muhammad, S.Kom., MM.

Editor: Rusli

Cetakan Pertama: Maret 2023

Cover: Tim Kreatif PRCI

Tata Letak: Tim Kreatif PRCI

Hak Cipta 2022, pada Penulis. Diterbitkan pertama kali oleh:

Perkumpulan Rumah Cemerlang Indonesia
ANGGOTA IKAPI JAWA BARAT

Pondok Karisma Residence Jalan Raflesia VI D.151
Panglayungan, Cipedes Tasikmalaya – 085223186009

Website: www.rcipress.rcipublisher.org

E-mail: rumahcemerlangindonesia@gmail.com

Copyright © 2023 by Perkumpulan Rumah Cemerlang Indonesia
All Right Reserved

- Cet. I - : Perkumpulan Rumah Cemerlang Indonesia, 2023

Dimensi : 15,5 x 23 cm

ISBN: 978-623-448-454-0

Hak cipta dilindungi undang-undang

Dilarang memperbanyak buku ini dalam bentuk dan dengan
cara apapun tanpa izin tertulis dari penulis dan penerbit

Undang-undang No.19 Tahun 2002 Tentang

Hak Cipta Pasal 72

Undang-undang No.19 Tahun 2002 Tentang Hak Cipta
Pasal 72

Barang siapa dengan sengaja melanggar dan tanpa hak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksud dalam pasal ayat (1) atau pasal 49 ayat (1) dan ayat (2) dipidana dengan pidana penjara masing-masing paling sedikit 1 (satu) bulan dan/atau denda paling sedikit Rp.1.000.000,00 (satu juta rupiah), atau pidana penjara paling lama 7 (tujuh) tahun dan/atau denda paling banyak Rp.5.000.000.000,00 (lima miliar rupiah).

Barang siapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu ciptaan atau barang hasil pelanggaran hak cipta terkait sebagai dimaksud pada ayat (1) dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp.500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, segala puji bagi Allah semata yang telah memberikan sekian banyak nikmat dan karunia-Nya kepada penulis, hingga penulis tidak mampu untuk menghitungnya. Atas berkat nikmat dan karunia tersebut, penulis dapat menyelesaikan penulisan sebuah buku dengan judul “Strategi dan Manajemen Kinerja Hijau Perusahaan”.

Penulis menyadari bahwa buku ini masih terdapat kelemahan dan kekurangan. Oleh karena itu, saran dan kritik membangun akan diterima dengan tangan terbuka. Akhir kata, penulis berharap semoga buku ini dapat menjadi sebuah sumbangan yang berarti bagi ilmu pengetahuan dan bermanfaat bagi banyak pihak.

Palembang, Maret 2023

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	ii
BAB I PENGENALAN KONSEP GREEN PERFORMANCE.....	1
A. Konsep <i>Green Performance</i>	1
B. Tujuan <i>Green Performance</i>	6
C. Penilaian Manajemen Kinerja Hijau	8
BAB II FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI <i>GREEN PERFORMANCE</i>	12
A. Faktor Yang Mempengaruhi <i>Green Performance</i>	12
B. Strategi Organisasi Hijau	15
C. Kebijakan Lingkungan	19
D. Kesadaran Lingkungan Karyawan.....	22
BAB III PENGUKURAN <i>GREEN PERFORMANCE</i>	25
A. Teknik Pengukuran <i>Green Performance</i>	25
B. Evaluasi Kinerja Hijau	29
C. 360 Derajat Umpan Balik Hijau	31
BAB IV STRATEGI ORGANISASI HIJAU	37
A. Isu-Isu dalam Penerapan Strategi Organisasi Hijau	37
B. Strategi Reduksi Emisi Karbon.....	39
C. Penghematan Energi.....	41
D. Pengurangan Limbah	44

E. Penggunaan Bahan Baku Yang Bertanggung Jawab	46
BAB V KEBIJAKAN LINGKUNGAN	50
A. Pentingnya Kebijakan Lingkungan	50
B. Peran <i>Green Performance</i>	51
C. Kebijakan Penurunan Emisi	53
D. Kebijakan Pengelolaan Limbah	54
BAB VI REGULASI PEMERINTAH	57
A. Regulasi Pemerintah Mengenai <i>Green Performance</i>	57
B. Undang-Undang Perlindungan Lingkungan	59
BAB VII KESADARAN LINGKUNGAN KARYAWAN	62
A. Pentingnya Kesadaran Lingkungan Karyawan Dalam Mendorong <i>Green Performance</i>	62
B. Pelatihan Karyawan, Sosialisasi, dan Kampanye Lingkungan	63
C. Penghargaan Lingkungan	65
BAB VIII EVALUASI KINERJA HIJAU	69
A. Proses Evaluasi Kinerja Hijau	69
B. Teknik Kinerja Hijau Karyawan	72
C. Grafik Prestasi Hijau	74
D. Rating Skala Hijau	76
E. Metode Berbasis Prinsip Hijau	78
BAB IX MANAJEMEN KINERJA HIJAU PADA ERA DIGITAL	81

A. Manajemen Kinerja Hijau Beradaptasi Dengan Era Digital.....	81
B. Penggunaan Teknologi Kinerja Hijau	84
C. Analisis Data Kinerja Hijau	86
D. <i>Platform Online</i> Untuk Memantau dan Meningkatkan Kinerja Hijau Karyawan.....	87
BAB X BUDAYA ORGANISASI DAN MANAJEMEN KINERJA HIJAU	92
A. Bagaimana Budaya Organisasi Dapat Mempengaruhi Manajemen Kinerja Hijau?	92
B. Bagaimana Manajemen Kinerja Hijau Dapat Membantu Memperkuat Budaya Organisasi Yang Diinginkan?	93
DAFTAR PUSTAKA.....	98
GLOSARIUM.....	107
PROFIL PENULIS	115

BAB I

Pengenalan Konsep Green Performance

A. Konsep *Green Performance*

Green Performance merupakan sistem evaluasi kegiatan kinerja karyawan dalam proses pengelolaan lingkungan. Penelitian telah berfokus pada aspek spesifik dari manajemen kinerja hijau, seperti memberikan umpan balik dan menyeimbangkan metrik. Juga telah diperdebatkan bahwa metode pengukuran manajemen kinerja hijau ini tidak efektif, karena organisasi yang berbeda memiliki atribut struktural yang berbeda, dan sumber daya yang menggunakan standar seragam di seluruh organisasi akan berubah-ubah, Shen et al (2018). Organisasi perlu mengidentifikasi metode sistematis untuk menerapkan *Green Performance management*. Oleh karena itu, mengadopsi standar manajemen kinerja hijau yang umum merupakan prioritas untuk beberapa jenis organisasi. Manajemen kinerja hijau menciptakan indikator kinerja hijau untuk menetapkan serangkaian kriteria hijau untuk semua anggota dalam penilaian kinerja, yang mencakup topik-topik seperti insiden lingkungan, tanggung jawab lingkungan, pengurangan emisi karbon, dan mengomunikasikan keprihatinan dan kebijakan lingkungan, Delmonico et al (2018).

Berikut ini adalah beberapa contoh kasus pelanggaran perusahaan terhadap kinerja hijau di dalam negeri dan luar negeri beserta sumbernya:

1. PT Freeport Indonesia

Perusahaan tambang emas dan tembaga ini telah tercatat melakukan pencemaran lingkungan dan kerusakan hutan di Papua. Selain itu, perusahaan juga telah menolak untuk membayar pajak yang seharusnya dibayar kepada pemerintah Indonesia.

(Sumber:<https://www.thejakartapost.com/news/2018/03/22/freeport-indonesia-continues-to-disregard-environmental-impact.html>)

2. PT Kaltim Prima Coal

Perusahaan tambang batubara ini telah tercatat melakukan pencemaran air dan udara, serta merusak hutan di Kalimantan Timur. Perusahaan juga dituduh melanggar hak asasi manusia dan mengabaikan keselamatan dan kesehatan kerja.

(Sumber:<https://www.greenpeace.org/indonesia/en/story/3430/kaltim-prima-coal-a-snapshot-of-the-devastation-caused-by-the-coal-mining-industry/>)

3. Chevron Corporation

Perusahaan minyak dan gas Amerika Serikat ini telah tercatat melakukan pencemaran lingkungan dan kerusakan hutan di berbagai negara di seluruh dunia, termasuk di Indonesia. Perusahaan juga dituduh terlibat dalam kasus pelanggaran hak asasi manusia dan kejahatan lingkungan. (Sumber:

<https://www.theguardian.com/business/2019/oct/07/chevron-faces-landmark-climate-case-in-new-york>

4. Nestle

Perusahaan makanan dan minuman ini telah tercatat melakukan eksploitasi sumber daya alam dan merusak lingkungan di berbagai negara di seluruh dunia, termasuk di Indonesia. Nestle juga dituduh melanggar hak asasi manusia dan memperbudak pekerja.

(Sumber: <https://www.theguardian.com/sustainable-business/2017/oct/05/nestle-palm-oil-deforestation-child-labour>)

5. Apple Inc.

Perusahaan teknologi ini telah tercatat menggunakan bahan kimia berbahaya dan merusak lingkungan dalam proses produksinya di berbagai negara di seluruh dunia. Apple juga dituduh tidak memperhatikan kondisi kerja di pabrik-pabriknya di Asia dan melakukan pengawasan yang buruk terhadap rantai pasokannya.

(Sumber: <https://www.theguardian.com/environment/2011/sep/15/apple-china-supply-chain-pollution>)

Contoh kasus: PT Freeport Indonesia

Perusahaan tambang emas dan tembaga ini tercatat melakukan pencemaran lingkungan dan kerusakan hutan di Papua. Dampak dari pelanggaran ini adalah:

- a. Merusak lingkungan hidup dan keanekaragaman hayati di sekitar tambang, termasuk hutan dan sungai.
- b. Membuat masyarakat di sekitar tambang terkena dampak kesehatan, seperti masalah pernapasan, kulit, dan kesehatan mental karena kualitas udara dan air yang tercemar.
- c. Meningkatkan risiko bencana alam, seperti banjir dan longsor, karena kerusakan lingkungan.
- d. Menimbulkan ketidakstabilan ekonomi dan sosial bagi masyarakat, karena adanya konflik antara perusahaan dan masyarakat lokal.
- e. Menimbulkan kerugian bagi perusahaan, seperti penurunan citra perusahaan dan penurunan nilai saham.

Dampak negatif ini menunjukkan bahwa pelanggaran perusahaan terhadap kinerja hijau dapat berdampak jangka panjang dan merugikan bagi semua pihak yang terlibat. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk mematuhi peraturan dan standar lingkungan yang berlaku, serta mengambil langkah-langkah untuk mengurangi dampak negatif pada lingkungan dan masyarakat sekitar.

Menurut Saswattecha et al. (2015) menyatakan bahwa bagi manajer dan karyawan, aspek terpenting dari manajemen *Green Performance* adalah penilaian kinerja, yang akan mempengaruhi proses dan efektivitas imbalan dan kompensasi berikutnya. Indikator kinerja hijau yang

jelas karenanya sangat diperlukan dalam sistem manajemen kinerja. Mengevaluasi hasil hijau manajer menekankan peran mereka dalam manajemen lingkungan, yang dapat membuat mereka lebih bertanggung jawab atas kinerja manajemen lingkungan. Penting untuk mengidentifikasi hasil hijau dan mendorong manajer untuk bertanggung jawab atas kinerja manajemen lingkungan. Cara lain untuk mengukur kinerja hijau adalah dengan menangani hasil kinerja hijau dari anggota yang tidak memenuhi indikator manajemen lingkungan atau tidak sesuai dengan tujuan hijau. Menggunakan langkah-langkah negatif ini dengan tepat dapat mendorong karyawan untuk berperilaku lebih ramah lingkungan dan mengupayakan tujuan hijau dalam pekerjaan mereka di masa depan, Yusliza et al (2019).

Beberapa definisi mengenai *Green Performance* menurut para ahli antara lain:

1. Menurut Manzini (1996), menyatakan bahwa *Green Performance* adalah kemampuan suatu organisasi untuk memenuhi tujuan sosial dan lingkungan, serta mempertahankan tingkat kesehatan dan produktivitas yang tinggi.
2. Menurut Freeman (2001), *Green Performance* adalah kemampuan suatu organisasi untuk memperhitungkan efek sosial dan lingkungan dalam pengambilan keputusan, dan mempertimbangkan kepentingan seluruh pemangku kepentingan (stakeholders) dalam strategi bisnis.
3. Menurut Elkington (1994), *Green Performance* adalah kemampuan suatu organisasi untuk memenuhi

tanggung jawab sosial dan lingkungan, serta menghasilkan keuntungan ekonomi yang berkelanjutan.

4. Menurut Madigan (2000), *Green Performance* adalah kemampuan suatu organisasi untuk mengurangi dampak lingkungan yang merugikan dan memperbaiki kondisi lingkungan, serta memperkuat hubungan dengan seluruh pemangku kepentingan.

Dalam keseluruhan definisi, dapat dilihat bahwa *Green Performance* merupakan kemampuan suatu organisasi untuk mempertimbangkan tanggung jawab sosial dan lingkungan dalam pengambilan keputusan dan menghasilkan keuntungan ekonomi yang berkelanjutan.

B. Tujuan *Green Performance*

Praktik manajemen kinerja hijau bertujuan untuk menghargai kinerja lingkungan karyawan, dan memotivasi mereka untuk terlibat dan berkontribusi pada kegiatan lingkungan perusahaan, Appelbaum (2000). Bahkan, umpan balik berbasis lingkungan dari supervisor/manajer membantu meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan karyawan, Boiral (2009) yang dapat meningkatkan motivasi mereka untuk terlibat dalam tanggung jawab lingkungan, Govindarajulu & Daily (2004). Menurut Ghazali (2015) *Green Performance management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior for environment*. Menilai aktivitas lingkungan karyawan membantu meningkatkan sebagian kemampuan, pengetahuan, dan keterampilan hijau mereka yang selanjutnya membantu mereka untuk lebih aktif terlibat dalam proyek lingkungan, Boiral (2009).

Green Performance atau kinerja hijau bertujuan untuk menciptakan bisnis yang berkelanjutan secara lingkungan dan sosial. Beberapa tujuan *Green Performance* menurut berbagai sumber adalah sebagai berikut:

1. Menurut Helfert dan Wormer (2015), tujuan *Green Performance* adalah untuk menciptakan bisnis yang berkelanjutan dengan mempertimbangkan aspek lingkungan dan sosial. Hal ini dapat dicapai dengan mengurangi dampak lingkungan yang merugikan, mempertimbangkan kepentingan pemangku kepentingan, dan menghasilkan keuntungan ekonomi yang berkelanjutan.
2. Menurut Klassen dan McLaughlin (1996), tujuan *Green Performance* adalah untuk menciptakan nilai tambah bagi konsumen dan pemangku kepentingan melalui pengurangan dampak lingkungan yang merugikan dan pemanfaatan sumber daya yang lebih efisien.
3. Menurut Bansal (2005), tujuan *Green Performance* adalah untuk menciptakan bisnis yang lebih bertanggung jawab secara sosial dan lingkungan, dan memperkuat hubungan dengan pemangku kepentingan.
4. Menurut Esty dan Winston (2009), tujuan *Green Performance* adalah untuk menciptakan bisnis yang lebih inovatif dan produktif dengan mengurangi dampak lingkungan yang merugikan dan memanfaatkan peluang pasar yang terkait dengan lingkungan.

Dari berbagai sumber tersebut, dapat disimpulkan bahwa tujuan *Green Performance* adalah menciptakan bisnis

yang berkelanjutan secara lingkungan dan sosial dengan mengurangi dampak lingkungan yang merugikan, mempertimbangkan kepentingan pemangku kepentingan, dan menghasilkan keuntungan ekonomi yang berkelanjutan. Selain itu, *Green Performance* juga bertujuan untuk menciptakan nilai tambah bagi konsumen dan pemangku kepentingan, memperkuat hubungan dengan pemangku kepentingan, dan memanfaatkan peluang pasar yang terkait dengan lingkungan.

C. Penilaian Manajemen Kinerja Hijau

Penilaian kinerja umumnya digunakan untuk mengelola gaji, mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan, dan memberikan umpan balik kinerja, dalam rangka meningkatkan kompetensi operasional dan meningkatkan pertumbuhan perusahaan sambil juga mempertinggi proses dan kinerja transformasional. Tanpa proses penilaian kinerja formal, disiplin dilemahkan dalam suatu organisasi, dan peningkatan kemampuan karyawan akan terhambat. Namun, program penilaian harus dikembangkan dengan hati-hati untuk memanfaatkan sepenuhnya bakat dan upaya karyawan, Mathis & Jackson (2011). Dari perspektif hijau, penilaian kinerja hijau mengacu pada penilaian dan pencatatan kinerja lingkungan karyawan sepanjang karir mereka di perusahaan dan memberikan umpan balik tentang kinerja karyawan untuk mencegah sikap yang tidak diinginkan atau memperkuat perilaku teladan, Jabbour et al. (2010). Penilaian kinerja yang efektif memberikan umpan balik yang bermanfaat untuk karyawan yang dapat mendukung

peningkatan berkelanjutan dalam pencapaian lingkungan perusahaan, Jackson et al. (2011). Menurut Jabbour et al. (2010) menunjukkan bahwa penilaian kinerja berdampak pada manajemen lingkungan ketika perusahaan memiliki tujuan tahunan untuk pencegahan polusi dan pengembangan inovasi lingkungan.

Penilaian Manajemen Kinerja Hijau (*Green Performance Management*) dapat dilakukan dengan melihat beberapa aspek utama, antara lain:

1. Kebijakan dan Strategi Lingkungan: Meliputi kebijakan dan strategi organisasi terkait lingkungan dan tanggung jawab sosial perusahaan, serta upaya yang dilakukan untuk menerapkan kebijakan dan strategi tersebut, Bansal (2005).
2. Kinerja Lingkungan: Meliputi upaya dan hasil kinerja organisasi dalam mengurangi dampak lingkungan yang merugikan, memanfaatkan sumber daya secara efisien, dan meningkatkan kualitas lingkungan, Klassen dan McLaughlin (1996).
3. Kinerja Sosial: Meliputi upaya dan hasil kinerja organisasi dalam memenuhi tanggung jawab sosialnya, seperti memberikan manfaat bagi masyarakat sekitar, memperhatikan hak pekerja, dan menghormati hak asasi manusia, Helfert dan Wormer (2015).
4. Inovasi Lingkungan: Meliputi upaya organisasi dalam menciptakan dan menerapkan inovasi yang berkontribusi pada perlindungan lingkungan dan keberlanjutan, seperti penggunaan energi terbarukan

dan teknologi ramah lingkungan, Esty dan Winston (2009).

5. Pengelolaan Rantai Pasok: Meliputi upaya dan hasil kinerja organisasi dalam memperhatikan dampak lingkungan dan sosial dari seluruh aktivitas rantai pasok, mulai dari pengadaan bahan baku hingga pengiriman produk, Bansal (2005).
6. Komunikasi dan Transparansi: Meliputi upaya organisasi dalam berkomunikasi dan ber transparansi dengan pemangku kepentingan (*stakeholders*) mengenai kinerja hijau dan upaya yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja tersebut, Helfert dan Wormer (2015).



Gambar 1.1 *Performance Management*

Dengan mempertimbangkan aspek-aspek di atas, organisasi dapat melakukan evaluasi dan perbaikan terhadap kinerja hijau mereka. Hal ini dapat membantu organisasi mencapai tujuan berkelanjutan dan meningkatkan reputasi mereka di mata pemangku kepentingan.