

BUDHI CAHYONO
ABDUL HAKIM
AGUS WACHJUTOMO

INOVASI MANAJEMEN RAMAH LINGKUNGAN



EF Digipress |
Media

Dr. Budhi Cahyono, S.E., M.Si
Dr. Abdul Hakim, S.E., M.Si
Drs. Agus Wachjutomo, M.Si

INOVASI MANAJEMEN RAMAH LINGKUNGAN

EF DIGIPRESS MEDIA

Judul:

INOVASI MANAJEMEN RAMAH LINGKUNGAN

Penulis:

Dr. Budhi Cahyono, S.E., M.Si

Dr. Abdul Hakim, S.E., M.Si

Drs. Agus Wachjutomo, M.Si

Tata letak dan desain sampul:

Dwi Riyadi Hartono

Hak cipta dilindungi Undang-undang

All right reserved

Jumlah halaman:

218

Ukuran:

15,5 x 23 cm

Cetakan pertama:

Oktober 2019

Penerbit:

EF DIGIPRESS MEDIA

Semarang

ISBN. 978-602-0962-69-6

KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan kehadirat Allah SWT, karena dengan rahmat dan hidayah-NYA kami bersama tim dapat menyelesaikan buku referensi ini. Buku dengan judul Inovasi Manajemen Ramah Lingkungan ini menyajikan berbagai topik yang terkait dengan *green*, khususnya dalam bidang manajemen. Fenomena *green* saat ini mendapat perhatian yang serius bagi kalangan akademisi dan kalangan praktisi. Kalangan akademisi menindaklanjuti dengan berbagai riset yang terkait dengan *green*, sementara itu dari kalangan praktisi perusahaan ditindaklanjuti dengan tindakan reaktif maupun proaktif.

Buku Inovasi Manajemen Ramah Lingkungan ini disusun untuk memberikan pemahaman kepada para pembaca tentang munculnya isu *green* dan bagaimana para *stakeholder* bisa menindaklanjuti dengan cepat sebagai bentuk tanggung jawab terhadap keberlangsungan lingkungan, khususnya melalui pendekatan manajemen lingkungan. Buku Inovasi Manajemen Ramah Lingkungan ini disusun diperuntukkan kepada para akademisi yang mendalami masalah pengelolaan lingkungan. Selain itu juga buku ini dihadirkan bagi para praktisi yang memiliki kepekaan terhadap keberlangsungan alam melalui manajemen yang berorientasi pada *green*.

Buku ini disusun terdiri dari 11 bab. Bab 1 tentang Sistem Manajemen Lingkungan, bab 2 Keunggulan Bersaing Bidang Lingkungan, bab 3 Kinerja Lingkungan, bab 4 *Green Management*, bab 5 *Green Product*, bab 6 *Green Process*, bab 7 *green supply chain*, bab 8 *Green Logistics*, bab 9 *Green Marketing*, bab 10 *Green Leadership*, dan bab 11 *Green Sumber Daya Manusia*.

Penulis tidak lupa mengucapkan terima kasih kepada Direktorat Riset dan Pengabdian Masyarakat, Direktorat Jenderal

Penguatan Riset dan Pengembangan, Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi, yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk melakukan riset dan penyusunan buku ini.

Akhirnya kami menyadari bahwa buku yang berjudul Inovasi Ramah Lingkungan ini tentunya masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu kami sangat mengharapkan masukan-masukan dari para pembaca demi untuk kesempurnaan penyusunan buku ini.

Semarang, Oktober 2019
Penulis,

Budhi Cahyono, dkk.

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN MUKA	i
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	v
DAFTAR TABEL	vii
DAFTAR GAMBAR	x
BAB 1 SISTEM MANAJEMEN LINGKUNGAN	1
A. Pendahuluan	1
B. Sistem Manajemen Lingkungan	3
C. Sistem Manajemen Lingkungan dan ISO 14001	8
BAB 2 KEUNGGULAN BERSAING BIDANG LINGKUNGAN	13
A. Pendahuluan	13
B. Sumberdaya Manusia dan Keunggulan Bersaing	14
C. Struktur Organisasi dan Keunggulan Bersaing	16
D. Konseptualisasi Keunggulan Utama	18
E. Faktor-faktor Penentu <i>Green Competitive Advantage</i>	22
F. Komitmen terhadap CSR and <i>Green Activities</i>	25
BAB 3 KINERJA LINGKUNGAN	27
A. Pendahuluan	27
B. Indikator-indikator Lingkungan	30
C. Berbagai Temuan Kinerja Lingkungan	34
D. <i>Eco-design</i>	38
BAB 4 <i>GREEN MANAJEMEN</i>	47
A. Pendahuluan	47
B. Perkembangan <i>Green Management</i>	50

	C. Pengukuran <i>Green Management</i>	53
BAB 5	<i>GREEN PRODUCT</i>	55
	A. Pendahuluan	55
	B. Faktor Pendorong <i>Green Product</i>	59
	C. Pengukuran Kinerja Pengembangan <i>Green Product</i>	66
	D. Pengelolaan Lingkungan <i>New Product Development (ENPD)</i>	70
	E. Faktor Organisasi dalam Sukses NPD	75
BAB 6	<i>GREEN PROCESS</i>	77
	A. Pendahuluan	77
	B. Praktek-praktek Manajemen Lingkungan Proaktif	80
	C. Lingkungan Proaktif dan Kinerja Bisnis	83
BAB 7	<i>GREEN SUPPLY CHAIN MANAGEMENT</i>	91
	A. Pendahuluan	91
	B. Model Konseptual	97
	C. <i>Enviropreneurial Orientation</i>	102
BAB 8	<i>GREEN LOGISTICS</i>	117
	A. Pendahuluan	117
	B. <i>Eco-design</i>	120
	C. GSCM dan Kinerja Organisasi	124
	D. Indikator-indikator <i>Green Logistic</i>	131
BAB 9	<i>GREEN MARKETING</i>	135
	A. Pendahuluan	135
	B. <i>Green Marketing Mix</i>	136
	C. Konseptualisasi Orientasi <i>Green marketing</i>	144
	D. Taktik <i>Orientation Green Marketing</i>	147
	E. Internal Orientasi <i>Green Marketing</i>	149
	F. Skala Orientasi <i>Green Marketing</i>	150
	G. Implikasi <i>Green Marketing Orientation</i>	153

BAB 10	<i>GREEN LEADERSHIP</i>	157
	A. Pendahuluan	157
	B. Studi Empiris <i>Green Leadership</i>	162
	C. <i>Green Leadership</i> dan <i>Green Competitiveness</i>	164
	D. <i>Green leader</i> dan <i>Green Competitiveness</i>	167
	E. Kepemimpinan dan Resiko Lingkungan	170
	F. Harapan Sosial untuk Lingkungan	175
BAB 11	<i>GREEN SUMBER DAYA MANUSIA</i>	181
	A. Pendahuluan	181
	B. Pemberdayaan <i>Green Employee</i>	186
	C. Pengelolaan <i>Training</i> Lingkungan	193
DAFTAR PUSTAKA		209

DAFTAR TABEL

		Halaman
Tabel 5.1	Karakteristik <i>Green product</i>	67
Tabel 6.1	Praktek-praktek Manajemen Lingkungan	83
Tabel 8.1	Variable dan Indikator <i>Green Logistic</i>	131
Tabel 8.2	Penerapan Logistics dalam <i>Green Management</i>	133

DAFTAR GAMBAR

		Halaman
Gambar 1.1	Sistem Manajemen Lingkungan	7
Gambar 5.1	Faktor Pendorong Inovasi Produk Ramah Lingkungan	61
Gambar 6.1	Model Lean Manufaktur	79
Gambar 7.1	Hubungan <i>GSCM Practices</i> dan <i>Sustainable Performance Dimoderasi Environmental Collaboration</i>	100
Gambar 7.2	<i>Service Profit Chain Model</i>	101
Gambar 7.3.	Model <i>Green Supply Chain Management</i>	115
Gambar 8.1	Model Praktek-praktek GSM	118
Gambar 8.2	Strategi <i>Green Logistics</i>	128
Gambar 9.1	Evaluasi <i>Green Marketing</i>	139
Gambar 9.2	Anteseden dan konsekuensi <i>Green Marketing Orientation</i>	153
Gambar 10.1	Hubungan antara <i>Green Shared Vision, Green Mindfulness, Green Self-Efficacy</i> , dan <i>Green Creativity</i>	162
Gambar 10.2	Model Penelitian <i>Corporate Environmental Responsibility and Green Practices</i>	177
Gambar 11.1	<i>Training</i> Lingkungan pada Level Organisasi	198
Gambar 11.2	Peran <i>Training</i> Lingkungan dan Keputusan Logistik	201
Gambar 11.3	Model Integrasi antara <i>Training</i> Lingkungan dan Kinerja Organisasi	202

BAB 1 || SISTEM MANAJEMEN LINGKUNGAN

A. Pendahuluan

Manajemen lingkungan dapat dianggap sebagai kegiatan yang secara langsung bertujuan untuk melindungi lingkungan, teknik, kebijakan, dan prosedur yang secara khusus digunakan oleh perusahaan untuk memantau dan mengendalikan dampak operasinya terhadap lingkungan alam (Montabon et al., 2007). Secara khusus, manajemen lingkungan proaktif dianggap sebagai implementasi sukarela dari praktik dan inovasi, seperti merancang atau mengubah operasi, proses, dan produk, untuk mencegah dampak lingkungan yang negatif (Huang, Wong, & Yang, 2014). Perusahaan yang merespon masalah lingkungan secara proaktif melalui manajemen lingkungan praktis dianggap memiliki beberapa jalan keuntungan (González-Benito & González-Benito, 2005). Sebagai contoh, 3M terkenal karena inovasi dalam inisiatif *Pollution Prevention Pays* (3P), mengembangkan program industri pertama yang berhasil berkomitmen untuk pengurangan sumber melalui reformulasi, modifikasi proses, perancangan ulang peralatan, daur ulang, dan penggunaan kembali. Contoh 3M diikuti oleh perusahaan lain - Novartis, Chevron, Dow, General Dynamics, IBM, and Monsanto, misalnya Marcus dan Fremeth (2009). Memang, perusahaan-perusahaan dalam industri produk elektronik dan konsumen, termasuk Acer, ASUS, Foxconn, Sony, Toshiba, IBM, HP, dan Dell, telah merasakan keuntungan dari pengelolaan lingkungan yang

proaktif dan mengadopsi standar *green* untuk proses produksinya (Huang et al., 2009; Lee, 2009; Peng dan Lin, 2008).

Revolusi dalam pemikiran di bidang lingkungan dibagi dalam tiga tahapan (Rondinelli & Berry, 2000), yaitu: (1) *Unprepared* atau model krisis, (2) *Reactive* atau model cost, dan (3) *Proactive* atau model keberlanjutan bisnis. Pada *unprepared* atau model krisis terjadi antara tahun 1960-1970 yang memfokuskan pada penanggulangan berbagai krisis lingkungan yang terjadi dan mencoba mengontrol berbagai kerusakan yang terjadi. Pada tahap kedua, yaitu model reaktif terjadi pada tahun 1980 ditandai keinginan perusahaan untuk mengadopsi berbagai regulasi pemerintah di bidang lingkungan yang pada saat itu mulai tumbuh dengan pesat, sehingga perlu dilakukan upaya-upaya untuk meminimisasi biaya-biaya komplain. Pada era manajemen lingkungan proaktif yang terjadi mulai tahun 1990-an, perusahaan-perusahaan mulai memikirkan antisipasi dampak lingkungan terhadap operasionalisasi perusahaan dengan melakukan pengukuran terhadap upaya untuk mengurangi limbah dan polusi sehubungan dengan munculnya berbagai regulasi bidang lingkungan dengan menemukan upaya-upaya positif dalam rangka mencapai keunggulan bisnis melalui *total quality environmental management* (TQEM). Pada tahapan ini perusahaan berupaya untuk melakukan pencegahan polusi dan melakukan eksplorasi untuk menciptakan peluang-peluang baru dalam mengembangkan *green product*, *green process*, dan *green technology*.

B. Sistem Manajemen Lingkungan

Matthews (2003) menunjukkan bahwa *Environmental Management System* (EMS) atau sistem manajemen lingkungan dapat disesuaikan untuk memungkinkan tolok ukur kinerja internal perusahaan antara berbagai departemen perusahaan untuk mengelola masalah lingkungan di seluruh perusahaan. Tiga perubahan berikut yang harus terjadi pada kerangka EMS. Pertama, tujuan bersama akan dibutuhkan; Kedua, diperlukan prosedur untuk mengumpulkan informasi terkait tujuan dan melaporkannya; Ketiga, tinjauan manajemen harus terjadi di tingkat perusahaan (pernyataan ini masih berlaku untuk kerangka kerja yang diberikan oleh ISO14001: 2004). Ditunjukkan bahwa idenya dapat dikembangkan lebih lanjut untuk memungkinkan perbandingan pada tingkat strategis dan kinerja antara perusahaan yang berbeda. Berikut ini adalah pendekatan yang tidak terinci yang dijelaskan. Tolok ukur lingkungan dapat berguna dalam fase perencanaan dan untuk menyusun EMS *benchmark*. Perbandingan strategis kebijakan lingkungan: Bermanfaat bagi perusahaan untuk mempelajari kebijakan lingkungan yang ditetapkan oleh perusahaan lain dan belajar darinya. Mempelajari bagaimana pihak lain melakukan kegiatan EMS dapat bermanfaat untuk keberhasilan implementasi EMS. Masalah yang dapat mengambil manfaat dari perbandingan adalah misalnya bagaimana tinjauan lingkungan dilakukan dan bagaimana audit lingkungan dilakukan. Mempelajari bagaimana orang lain mengatur staf manajemen lingkungan mereka, tanggung jawab dan prosedur juga dapat berguna. Untuk mencapai tahapan di atas perlu melakukan

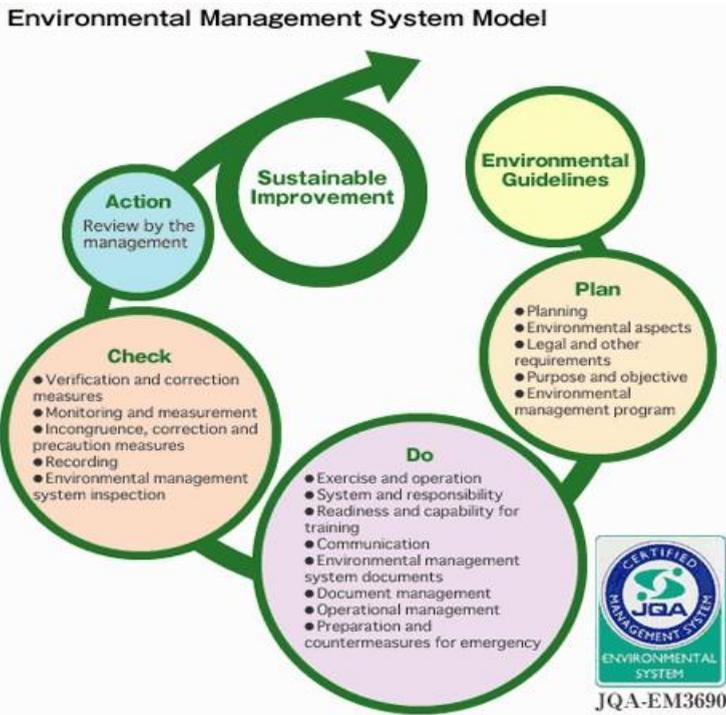
benchmark terhadap pesaing, dalam suatu industri dan akhirnya di luar perbatasan industri terhadap *Best Practice*. Untuk tahapan pertama, seseorang dapat mengumpulkan informasi, tetapi informasinya tidak terpusat. Orang dapat menunjukkan bahwa sistem terpusat semacam itu mungkin dan bernilai jika perusahaan tertarik. Benchmarking juga berguna dalam fase pengecekan EMS. Bandingkan kinerja lingkungan dengan waktu, yaitu untuk perbandingan internal kinerja lingkungan. Membandingkan kinerja lingkungan dengan pesaing seseorang dengan bantuan angka-angka kunci yang sebanding atau dengan menggunakan data dari green accounting, yaitu untuk perbandingan eksternal kinerja lingkungan. Kinerja lingkungan perusahaan juga dapat dibandingkan dengan kriteria atau standar. Sebuah sistem manajemen lingkungan akan mempertimbangkan struktur organisasi, prosedur, proses dan kebutuhan sumber daya untuk mengimplementasikan manajemen kualitas, ketika elemen-elemen tersebut dilaksanakan bersama, elemen-elemen tersebut akan mendefinisikan bagaimana sebuah organisasi bekerja, dan bagaimana kualitas ditata. Bagaimanapun juga sebuah sistem manajemen lingkungan tidak bisa berdiri sendiri, tetapi juga harus didukung dengan pencapaian secara konsisten terhadap kebutuhan kualitas. Sebuah sistem manajemen lingkungan pada dasarnya membutuhkan identifikasi organisasi dan memperlihatkan dampak lingkungannya, pada saat mempromosikan perbaikan lingkungan secara terus-menerus.

Pada awal tahun 1980 The United Nations Environment Programme (UNEP) memperlihatkan bahwa manajemen lingkungan

sebagai alat kontrol seluruh aktivitas yang memiliki dampak signifikan terhadap lingkungan. Dua standar manajemen lingkungan yang terbit yaitu ISO 14000 dan *eco-management and audit scheme* (EMAS). Manajemen lingkungan dapat digambarkan sebagai sebuah metodologi dimana organisasi bertindak secara terstruktur dalam mengakses kegiatan operasionalnya untuk menjamin bahwa organisasi memfungsikan diri melalui cara-cara yang terlegitimasi di bidang lingkungan. Beberapa studi terdahulu tentang manajemen lingkungan masih meragukan tentang bagaimana perusahaan akan merespon regulasi tentang lingkungan, perdebatan mendasar dalam manajemen lingkungan, apakah akan menuju pada tanggung jawab sosial atau sebuah respon sosial perusahaan? Bagaimanapun juga dampak peningkatan yang signifikan dalam pengelolaan lingkungan akan mempengaruhi operasional perusahaan, sehingga perlu adanya kebijakan dari pemerintah melakukan perlindungan lingkungan, dan kehadiran regulasi bidang lingkungan yang bersifat nasional maupun internasional akan berdampak pada operasional perusahaan. Lebih lanjut bahwa kesadaran konsumen terhadap lingkungan pada saat ini sudah semakin meningkat, dan mendorong perusahaan untuk lebih mengadopsi manajemen lingkungan. Konsumen yang memiliki kepedulian pada lingkungan jumlahnya semakin meningkat saat ini, dan dengan demikian dapat berfungsi sebagai penggerak perusahaan-perusahaan untuk lebih memperhatikan pada manajemen lingkungan perusahaan, karena konsumen memiliki keinginan yang lebih terhadap green product dan rela membayar harga yang tinggi untuk produk-produk yang ramah lingkungan

(Jabbour, Teixeira, de Oliveira, & Soubihia, 2010). Oleh karena itu perusahaan tidak memiliki pilihan untuk melaksanakan aktivitas perlindungan lingkungan untuk mengadopsi regulasi perlindungan lingkungan dan kesadaran lingkungan dari konsumen (Rondinelli & Berry, 2000). Bisnis yang mengadopsi strategi manajemen lingkungan yang proaktif akan mengintegrasikan tujuan-tujuan perlindungan lingkungan secara lintas departemen dalam perusahaan untuk mempertemukan antara regulasi lingkungan dan upaya perbaikan manajemen lingkungan yang inovatif. Porter berargumentasi bahwa perusahaan yang unggul dalam inovasi ramah lingkungan dapat menjadi keunggulan first mover, yang selanjutnya dapat menetapkan harga yang relatif tinggi untuk *green* produknya, dan mendapatkan keunggulan bersaing. Lebih dari itu bagi perusahaan yang banyak menginvestasikan usahanya dalam manajemen lingkungan tidak hanya mengurangi protes atau punish terhadap perlindungan lingkungan, tetapi juga dapat memperbaiki imej perusahaan, untuk mengembangkan pasar baru, dan meningkatkan keunggulan bersaing.

Bagi perusahaan dapat mewujudkan konsep *green product* dalam desain dan pengepakan produk untuk meningkatkan keunggulan diferensiasi produk mereka (Chen, Lai, & Wen, 2006).



Gambar 1.1. Sistem Manajemen Lingkungan

Sebuah model sistem manajemen lingkungan menunjukkan bahwa kegiatan kepedulian lingkungan dimulai dari pedoman tentang regulasi di bidang lingkungan. Kemudian dimunculkan adanya perencanaan yang mencakup aspek-aspek lingkungan, maksud dan tujuan pengelolaan lingkungan, serta program manajemen lingkungan. Tahap kedua “Do” yang meliputi tindakan-tindakan yang harus dilakukan, seperti membuat pertanggungjawaban lingkungan, kesiapan dan kapabilitas training bidang lingkungan,

membuat dokumen-dokumen, manajemen operasional. Tahap ketiga “*Check*” merupakan tindakan verifikasi dan koreksi, monitoring dan pengukuran, serta inspeksi system manajemen lingkungan. Pada tahap terakhir “*Action*” dilakukan untuk mereview semua tindakan yang sudah dilakukan apakah sudah sesuai dengan ketentuan-ketentuan yang ada atau belum. Pada tahap ini akan dilakukan koreksi apabila terjadi penyimpangan-penyimpangan.

C. Sistem Manajemen Lingkungan dan ISO 14001

Sebuah sistem manajemen lingkungan adalah sebuah pendekatan organisasional terhadap manajemen lingkungan yang menggabungkan prinsip-prinsip perbaikan kualitas. Meskipun banyak perusahaan mengadopsi praktek-praktek perlindungan lingkungan secara sukarela, sering ada tendensi untuk mengatasi masalah yang semakin meningkat dengan upaya-upaya pencegahan sebelum terjadinya kerusakan. Sistem manajemen lingkungan memberikan sebuah perusahaan struktur kerangka yang luas untuk mengembangkan kebijakannya sendiri. ISO 14001 dan EMAS (*Eco-Management and Audit Scheme*), yang merupakan standar Eropa, memberikan acuan bagi pendesainan kebijakan lingkungan secara mandiri untuk memperbaiki praktek-praktek lingkungan perusahaan, sehingga dapat menjadi model kemasyarakatan perusahaan. Terdapat juga berbagai standar yang lain, seperti ISO 14004, ISO 14011 dan IS) 14012. Sebuah EMS disertifikasi oleh ISO 14001 atau EMAS, dipertimbangkan untuk menjadi sebuah kendaraan administratif yang diharapkan memiliki

keseimbangan secara sistematis dari hasil-hasil perusahaan, aktivitas dan metric dengan sebuah kerangka umum keberlangsungan (Curkovic & Sroufe, 2011).

ISO 14000 merupakan sebuah standar internasional yang merefleksikan sebuah pemahaman baru dan lebih baik dalam manajemen lingkungan. Karena itu dibangun di atas konsep total *quality management*, khususnya mengikuti siklus P-D-C-A dari Deming. ISO 14000 merupakan satu set petunjuk sebagai sebuah fasilitas, bagi organisasi secara keseluruhan, dapat memaparkan kebijakan lingkungan, mengidentifikasi aspek-aspek lingkungan terhadap kegiatan operasionalnya, mendefinisikan tujuan dan target lingkungan, mengimplementasikan sebuah program untuk mencapai tujuan-tujuan kinerja lingkungan, memonitor dan mengukur efektivitas, mengoreksi kekurangan dan kelemahan, dan mereview sistem manajemen untuk mempromosikan perbaikan terus menerus (Rondinelli & Berry, 2000). ISO 14000 tidak memiliki spesifikasi absolut yang dibutuhkan oleh perusahaan, tetapi spesifikasinya didasarkan pada prinsip-prinsip manajemen tradisional. Komitmen seluruh level personil organisasi terhadap manajemen dan keberlangsungan lingkungan sangat penting. Beberapa ahli mengidentifikasi prinsip-prinsip penting dalam ISO 14000 meliputi: pertama; *policy*, manajemen menterjemahkan komitmen lingkungan mereka ke dalam sebuah perencanaan dan berbagai tindakan bisnis untuk mewujudkan tujuan-tujuan yang tercantum dalam sistem manajemen lingkungan, target, dan program lingkungan. Kedua; *Planning*, seluruh aspek lingkungan dalam

perusahaan yang terdiri dari proses, produk dari operasional perusahaan diidentifikasi dan digunakan untuk merangkai tujuan dan target untuk system manajemen lingkungan. Perencanaan juga terdiri dari dokumentasi pertanggungjawaban. Ketiga, *implementation* dan *operation*, dalam tahapan ini desain tanggungjawab dan training yang dibutuhkan diidentifikasi. Perlu juga adanya revisi secara periodic terhadap dokumen sebagai bentuk tanggungjawab individu karyawan. Keempat, *Checking* dan *Correction action*, ketika perencanaan sudah diimplementasikan, selanjutnya dimonitoring untuk mengukur dampak yang ditimbulkan. Jika diidentifikasi banyak permasalahan, maka harus dilakukan tindakan korektif untuk mencegah kejadian yang tidak sesuai dengan standard. Pada tahapan ini perbandingan dengan tujuan-tujuan EMS di cek sebagai prosedur memelihara catatan sebagai kemampuan mereka berkontribusi terhadap program audit lingkungan.

Berbagai alasan yang dianjurkan untuk mendapatkan sertifikasi ISO 14000, antara lain: perbaikan terhadap complain lingkungan, meningkatkan pangsa pasar, tanggap terhadap tekanan konsumen, akses ke global market, pengurangan biaya dari perbaikan efisiensi, dan peningkatan reputasi perusahaan (Rice, 2006). Pendorong lain dari sertifikasi ISO 14100 yang lain adalah: potensi menghemat energi, usaha ke *green marketing*, mengurangi penggunaan sumber daya secara keseluruhan, mengurangi biaya pembuangan sampah, kebutuhan akan *parent company*, keinginan menampilkan kepemimpinan dalam lingkungan, keinginan menjadi

tetangga yang baik (*good neighbor*), munculnya insentif dan tekanan dari regulasi pemerintah, dan keinginan mengurangi hutang. Hubungan antara usaha-usaha bidang lingkungan dengan keuntungan yang didapatkan sangatlah tergantung dari praktek-praktek regulasi yang ada di negara yang bersangkutan, ukuran perusahaan, budaya, perilaku konsumen, dan tipe industri. Praktek-praktek lingkungan yang terbaik akan dimoderasi oleh hasil-hasil kualitas manajerial.

Sistem manajemen lingkungan adalah sebuah pendekatan organisasional terhadap manajemen lingkungan yang menggabungkan prinsip-prinsip perbaikan kualitas.

BAB 2 || KEUNGGULAN BERSAING BIDANG LINGKUNGAN

A. Pendahuluan

Terminologi inovasi memiliki aspek komersial yang berbeda dengan penelitian ilmiah. Inovasi memiliki peran penting dalam pengembangan ekonomi di berbagai negara, karena perusahaan-perusahaan yang inovatif melalui komersialisasi hasil-hasil penelitian dan pengembangan, akan menciptakan nilai-nilai baru dan kompetitif. Lebih dari itu perusahaan juga akan mendapatkan sebuah *sharing* yang penting dalam penciptaan nilai-nilai baru. Dengan cara ini, perusahaan akan dapat menciptakan kesejahteraan, kesejahteraan negaranya dan kesejahteraan dunia. Inovasi terdiri dari inovasi produk dan jasa dan inovasi proses. Inovasi produk dimaknai bahwa sebuah produk akan hadir lebih baru dari sisi produsen maupun konsumen, begitu juga bagi konsumen akhir dan distributor. Inovasi proses mengacu pada sebuah proses baru yang dapat mengurangi biaya produksi atau kemampuan untuk menciptakan produk-produk baru. Meskipun pentingnya inovasi semakin meningkat dan peningkatan peran kapabilitas teknologi dalam pertumbuhan perusahaan, namun masih kurang dipahami bahwa inovasi teknologi dipengaruhi oleh strategi teknologi dan kapabilitas teknologi. Perusahaan yang inovatif akan selalu terus menerus melakukan riset untuk menciptakan produk, jasa, dan cara-cara

melakukan sesuatu yang lebih baik. Mereka mencoba untuk secara kontinyu memperbaiki kapabilitas internal, dan sumber daya yang lain. Kapasitas inovatif secara keseluruhan dari perusahaan diturunkan dari kapasitas inovatif perusahaan, perusahaan yang lebih inovatif memiliki keunggulan bersaing yang lebih kuat. Inovatif juga terkait dengan produktivitas, yang merupakan nilai output yang diproduksi oleh tenaga kerja atau modal. Perusahaan yang produktif akan lebih efisien dalam penggunaan sumber dayanya.

B. Sumber daya Manusia dan Keunggulan Bersaing

Sumber daya manusia (SDM) merupakan terminologi yang digunakan untuk menggambarkan individu-individu yang merupakan angkatan kerja dalam organisasi. Perusahaan dapat mengembangkan keunggulan bersaing hanya dengan menciptakan nilai dengan cara yang sulit ditiru oleh pesaing. Sumber-sumber keunggulan bersaing tradisional, seperti bidang keuangan dan sumber daya alam, teknologi, skala ekonomis dapat digunakan sebagai pencipta value. Bagaimanapun juga argumen berbasis sumber daya menunjukkan bahwa sumber daya kebutuhannya semakin meningkat dan mudah ditiru. Sehingga sumber daya kurang signifikan untuk keunggulan bersaing, khususnya dibandingkan dengan struktur sosial yang kompleks. Jika seperti itu, maka kebijakan-kebijakan dan praktek-praktek sumber daya manusia bisa menjadi sumber penting dalam keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Dalam pendekatan *best practices MSDM strategic* terdapat 5 bidang sebagai sumber keunggulan bersaing, antara lain:

1. *Internal career opportunity*; merupakan kesempatan memberikan peluang karyawan dari dalam untuk promosi.
2. *Training system*; menunjuk pada apakah organisasi memberikan peluang *training* yang *ekstensive* kepada karyawan, atau apakah karyawan tergantung pada proses seleksi dan sosialisasi untuk memenuhi kebutuhan *skill*-nya.
3. *Appraisal*; merupakan konsep penilaian yang berbasis pada outcome-based performance melalui penentuan rangking bagi karyawan.
4. *Employment security*; merefleksikan tingkat bahwa karyawan merasa aman dalam pekerjaannya.
5. *Employee participation*; antara karyawan dan manajemen memiliki bagian yang sama dalam pengambilan keputusan dan memiliki peluang melakukan komunikasi untuk perbaikan.
6. *Job description*; pengembangan pekerjaan hendaknya didefinisikan dengan jelas sehingga karyawan mengetahui apa yang diharapkan.
7. *Profit sharing*; merefleksikan kepedulian seluruh organisasi terhadap kinerja yang berkelanjutan.

Ulrich dan Yeung berargumentasi bahwa fitur profesional SDM akan membutuhkan empat kompetensi dasar untuk menjadi *partner* dalam proses manajemen strategis, terdiri dari: kompetensi, professional dan pengetahuan teknis, kompetensi integrasi dan kemampuan untuk mengelola perubahan. Sumber daya manusia mencoba untuk mencapai keseimbangan penawaran individu yang

ahli, *qualified*, dan memiliki kapabilitas dengan keberlangsungan organisasi dan rencana bisnis masa depan, dan kebutuhan untuk memaksimalkan return on investment dan sukses jangka panjang.

C. Struktur Organisasi dan Keunggulan Bersaing

Individu dalam struktur organisasi biasanya dipekerjakan di bawah kontrak kerja atau pesanan kerja terbatas waktu, atau di bawah kontrak kerja permanen atau pesanan program. Juga, korelasi perubahan kekuatan dan proses ini diperkuat oleh tekanan persaingan yang meningkat memaksa perusahaan untuk fokus pada kompetensi inti mereka, menggambar ulang batas-batas mereka di sekitar apa yang membentuk dan mendukung keunggulan kompetitif mereka. Tekanan ini tercermin dalam perubahan struktur organisasi dari regional menjadi multi-divisi, melalui pergeseran bisnis menuju unit-unit yang lebih kecil dan terdesentralisasi. Ketika keterampilan atau sumber daya yang unggul ada di luar perusahaan, perusahaan meningkatkan penggunaan aliansi strategis untuk melengkapi dan kadang-kadang meningkatkan kompetensi mereka sendiri. Kapan saja oleh aliansi, *outsourcing* atau *downscoping*, perusahaan tampaknya menarik batas-batas mereka di sekitar bidang kegiatan yang lebih sempit (Petison dan Johri, 2006).

Struktur organisasi yang efektif harus memfasilitasi hubungan kerja antara berbagai entitas dalam organisasi dan dapat meningkatkan efisiensi kerja dalam unit organisasi. Organisasi harus menyimpan satu set perintah dan kontrol untuk memungkinkan pemantauan proses. Organisasi harus mendukung perintah untuk

mengatasi campuran pesanan dan perubahan kondisi saat melakukan pekerjaan. Organisasi harus memungkinkan penerapan keterampilan individu untuk memungkinkan fleksibilitas tinggi dan menerapkan kreativitas. Ketika bisnis berkembang, rantai komando akan memanjang dan rentang kendali akan melebar. Ketika organisasi mulai menua, fleksibilitas akan berkurang dan kreativitas akan kelelahan. Oleh karena itu langkah-langkah organisasi harus diubah dari waktu ke waktu untuk memungkinkan pemulihan. Jika perubahan tersebut dicegah secara internal, jalan keluar terakhir adalah menghancurkan organisasi untuk mempersiapkan peluncuran kembali dalam pengaturan yang sama sekali baru. Investasi dalam pengelolaan lingkungan dan keberlanjutan harus dianggap sebagai peluang untuk mendapatkan keunggulan kompetitif daripada sebagai biaya tambahan (Porter & van der Linde, 1995).

Perusahaan dapat meningkatkan produktivitas sumber daya melalui *greening the company* dan *environmentally friendly innovation* (Porter & van der Linde, 1995). Perusahaan yang memelopori *green innovation* menikmati keuntungan penggerak pertama. Keuntungan ini memungkinkan perusahaan untuk mendapatkan harga yang lebih tinggi untuk *green product* dibandingkan dengan pesaingnya, meningkatkan citra perusahaan, mengembangkan pasar baru, dan memperoleh keunggulan kompetitif (Hart, 1995; Miles & Munilla, 1993; Porter & van der Linde, 1995 ; Shrivastava, 1995). Selanjutnya, karena *greening the company* terkait dengan kinerja ekonomi, kebijakan dan manajemen lingkungan yang positif secara signifikan kondusif untuk kinerja

keuangan yang unggul (Klassen & McLaughlin, 1996; Russo & Fouts, 1997). Upaya *greening the company* tidak hanya membantu menghindari hukuman yang dijatuhkan melalui peraturan lingkungan, tetapi juga melibatkan desain produk dan program baru. Proses desain ini akan meningkatkan keunggulan diferensiasi produk dari *green product* (Shrivastava, 1995). Kelestarian lingkungan mengacu pada semua tindakan yang memenuhi program pengembangan kontemporer perusahaan dan yang mengharuskan perusahaan untuk mempertimbangkan kebutuhan generasi mendatang tanpa mengorbankan lingkungan. Perusahaan dapat mencapai tujuan-tujuan ini melalui penerapan pencegahan polusi, dengan penatagunaan produk, dan melalui penggunaan teknologi bersih (Hart, 1997). Keunggulan kompetitif dapat berakar pada implementasi kegiatan yang ramah lingkungan (Hart, 1995). Berdasarkan kerangka teori, kami mengidentifikasi dua subdimensi yang digunakan untuk mengukur *green competitiveness* dalam penelitian kami: kelestarian lingkungan dan kelestarian ekonomi.

D. Konseptualisasi Keunggulan Utama

Leonard-Barton (2000) mendefinisikan kompetensi inti sebagai kompetensi yang membedakan perusahaan dari lingkungannya. Menurut Sanchez dan Heene (1997), kompetensi inti biasanya merupakan hasil dari proses pembelajaran kolektif dan diwujudkan dalam kegiatan dan proses bisnis. Kompetensi inti adalah kemampuan unik tersebut, yang biasanya menjangkau beberapa produk atau pasar (Hafeez et al., 2002). Javidan (1998)

menunjukkan, bahwa kompetensi inti adalah kumpulan kompetensi yang tersebar luas di perusahaan. Ini hasil dari interaksi antara kompetensi SBU yang berbeda. Kompetensi inti adalah keterampilan dan bidang pengetahuan yang dibagikan di seluruh unit bisnis dan hasil dari integrasi dan harmonisasi kompetensi SBU. Salah satu temuan yang berguna dari analisis Hafeez et al., (2002) adalah bahwa meskipun Perusahaan A menganggap bisnis intinya sebagai rekayasa manufaktur, kompetensi inti berada di bidang penjualan dan pemasaran. Prahalad dan Hamel (1990) berpendapat bahwa “kompetensi inti adalah pembelajaran kolektif dalam organisasi, terutama bagaimana mengoordinasikan beragam keterampilan produksi dan mengintegrasikan berbagai aliran teknologi.” Mereka berpendapat bahwa kompetensi inti adalah komunikasi, keterlibatan, dan komitmen mendalam untuk bekerja melintasi batas organisasi (Gupta et al., 2009). Ljungquist (2008) menunjukkan bahwa kompetensi Core awalnya diciptakan sebagai alat untuk membenarkan diversifikasi bisnis di perusahaan besar, dan untuk mendukung proses internal seperti pengembangan produk (Prahalad dan Hamel, 1990). Para ahli telah mengakui pentingnya konsep dengan memajukannya dalam berbagai arah: dengan menghubungkannya dengan konsep pembelajaran (Lei et al., 1996), dengan menyarankan model kompetensi inti untuk mempertahankan keunggulan kompetitif (Petts, 1997; Hafeez et al., 2002), dengan membangun konsep dasar konsep untuk menemukan konsep serupa (Sanchez & Heene, 1997; Eden & Ackermann, 2000; Sanchez, 2004), dan dengan mengembangkan proses untuk identifikasi

(Javidan, 1998; Eden & Ackermann, 2000). Pentingnya konsep ini juga diakui ketika menguji implementasi kompetensi inti sebagai strategi (Clark, 2000; Clark & Scott, 2000). Dikatakan bahwa selain mengidentifikasi kompetensi, tugas penting adalah menilai mereka relatif terhadap pesaing.

Meskipun perusahaan dapat mengidentifikasi sejumlah kompetensi yang kinerjanya relatif lebih baik dibandingkan dengan pesaingnya, tidak semua kompetensi adalah “inti”. Kompetensi inti adalah kompetensi yang memungkinkan perusahaan memperoleh keunggulan, dan menurut Hamel dan Prahalad (1994; 1990) untuk dianggap sebagai “inti”, kompetensi harus memenuhi tiga kriteria: (1) Nilai pelanggan: Kompetensi inti harus memberikan kontribusi yang signifikan untuk nilai yang dirasakan Pelanggan. (2) Diferensiasi pesaing: setiap kompetensi lintas industri tidak dapat didefinisikan sebagai inti kecuali jika tingkat kompetensi perusahaan lebih unggul daripada semua pesaingnya dan harus sulit untuk ditiru. (3) Perpanjangan: Kompetensi harus mampu diterapkan ke arena produk baru. Sebagian besar penulis telah fokus pada tiga dimensi kompetensi inti, yaitu: Visi bersama, Kerjasama dan Pemberdayaan (Sanchez, 2004; Hafeez et al., 2002; Javidan, 1998; King & Zeithaml, 2001; Hafeez & Essmail, 2007). Oleh karena itu, tiga dimensi dari kompetensi inti ini akan saling terkait satu sama lain dalam rangka menciptakan keunggulan bersaing.

“Visi bersama” didefinisikan sebagai minat perusahaan dalam berbagi pandangan organisasi tentang tujuan, sasaran, kebijakan, prioritas, dan harapan (Santos-Vijande et al., 2005).

Adalah penting untuk menjamin pembelajaran terjadi dalam arah yang sama dan untuk memotivasi bahwa itu benar-benar terjadi. Perusahaan dengan visi bersama yang lebih besar kemungkinan meningkatkan keunggulan bisnis dan kesuksesan. Kemudian, perusahaan tampaknya menggunakan visi bersama untuk membangun produk dan layanan inovatif dan memenuhi persyaratan pelanggan dan pasar (Ussahawanitchakit, 2008). Kerja sama juga merupakan faktor kunci yang berperan dalam pengembangan kompetensi inti. Kerja sama adalah perilaku bersama menuju tujuan tertentu dari kepentingan bersama yang melibatkan hubungan interpersonal (Croteau et al., 2001). Kerja sama sebagai kompetensi inti tahu kapan dan bagaimana menarik, menulis ulang, dan memanfaatkan tim untuk mengoptimalkan hasil. Tindakan untuk membangun kepercayaan, menginspirasi antusiasme, mendorong orang lain, dan membantu menyelesaikan konflik dan mengembangkan konsensus dalam menciptakan kinerja tinggi (Berger et al., 2004).

Pemberdayaan adalah proses atau keadaan psikologis yang dimanifestasikan dalam empat kognisi: makna, kompetensi, penentuan nasib sendiri, dan dampak. Secara khusus, makna menyangkut rasa perasaan bahwa pekerjaan seseorang itu penting secara pribadi (Zhang & Partol, 2010). Pemberdayaan cenderung meningkatkan kebermaknaan pekerjaan dengan membantu karyawan memahami pentingnya kontribusinya bagi efektivitas organisasi secara keseluruhan.

E. Faktor-faktor Penentu Green Competitive Advantage

Miles (1993) adalah yang pertama mengusulkan konsep inovasi layanan. Dia menjelaskan apa itu inovasi layanan dan interaksi antara nilai-nilai budaya dan proses inovasi. Inovasi layanan terjadi ketika suatu perusahaan mampu memfokuskan sumber dayanya pada menghasilkan hasil yang terpuji dan mengubah ide-ide inovatif mereka menjadi kenyataan. Barras (1986, 1990) mengembangkan model inovasi produk dan proses untuk industri jasa. Untuk bersaing secara internasional, pelatihan dan inovasi pengembangan untuk layanan sangat penting dalam industri jasa. Gadrey et al. (1995) mendefinisikan inovasi layanan sebagai inovasi dalam proses dan inovasi dalam organisasi untuk produk layanan yang ada. Inovasi proses layanan didefinisikan sebagai penataan kembali proses pengiriman layanan.

Dalam inovasi produk layanan, Stuart dan Pajak (2004) mendefinisikan desain produk layanan sebagai desain pengalaman pelanggan, yang selaras dengan konsep desain reflektif Norman (2004). Ada dua perbedaan antara industri manufaktur dan industri jasa. Pertama, inovasi produk layanan mudah diduplikasi oleh pesaing karena ada sedikit perangkat keras untuk membedakan produk layanan di mana teknologi ditanamkan (Coyne 1986). Kedua, banyak perusahaan jasa tidak memiliki departemen penelitian dan pengembangan formal (Gadrey et al. 1995). Singkatnya, inovasi produk layanan tampaknya lebih tidak terstruktur dan informal. Meskipun inovasi teknis atau produk dapat dengan mudah diduplikasi melalui penggunaan perangkat keras dan

teknik, inovasi layanan lebih tersembunyi dalam detail. Miles (1993) mengklasifikasikan inovasi layanan ke dalam empat dimensi: layanan produksi, sifat layanan, konsumsi layanan, dan pasar layanan. Robbins dan Judge (2007) menyatakan bahwa inovasi adalah ide baru yang diterapkan untuk memulai atau meningkatkan suatu produk, proses, atau layanan. Inovasi layanan adalah disiplin untuk berinovasi, teknik manajemen untuk membuat ide-ide baru diubah menjadi produk atau layanan baru.

Apa yang memicu penjualan untuk produk dan layanan ramah lingkungan? Organisasi harus mendapatkan pijakan di pasar baru, dan mengembangkan produk, proses, atau layanan inovatif untuk menyediakan fungsi yang lengkap dan spesifik bagi pelanggan. Gagasan baru tentang inovasi *green service* menunjukkan kepada pelanggan bagaimana perusahaan menyediakan *green service* untuk memberikan inovasi yang luar biasa. Manajemen *green knowledge* menawarkan pengetahuan dan keterampilan yang diakui kepada pelanggan untuk memenuhi kebutuhan mereka yang tidak terbongkar. Inovasi *green service* tergantung pada pengalihan fokus dari solusi layanan dan kembali ke pelanggan. Inovasi *green service* mampu memenuhi kebutuhan lingkungan dengan merancang *green strategy*. Bekerja melalui enam metode membantu mengembangkan layanan ramah lingkungan yang dipandang sebagai pengalaman berharga dan baik oleh pelanggan.

1. Mengidentifikasi *green knowledge* mereka di awal untuk memastikan kesuksesan dan menciptakan *green*

knowledge untuk memastikan apa yang harus menjadi input di dalam organisasi.

2. Mengumpulkan *green knowledge* untuk memastikan mendapatkan semua kebutuhan dipersiapkan dengan baik.
3. Mengorganisir *green knowledge* untuk memastikan *green knowledge* siap untuk inovasi.
4. Menyimpan *green knowledge* dalam format tertentu untuk menghasilkan format yang sesuai.
5. Menyebarkan *green knowledge* dan menyampaikannya kepada karyawan lain yang membutuhkan pengetahuan.
6. Menerapkan *green knowledge* untuk mempertahankan keunggulan *green competitiveness*.

Struktur, insentif, dan manajemen yang tepat dapat membantu perusahaan untuk menghasilkan inovasi dan membangun aset pengetahuan (Teece, 1986). Organisasi harus memiliki manajemen *green knowledge* mereka sendiri untuk menciptakan *green knowledge* dari pengalaman dan inovasinya sendiri sehingga dapat menciptakan inovasi *green service*. Manajemen *green knowledge* sangat penting untuk metode organisasi dalam identifikasi, pengetahuan, penciptaan, pengumpulan, pengorganisasian, penyimpanan, penyebaran, dan aplikasi *green knowledge*. Pengetahuan *green operation* yang sama dapat

diakumulasikan dalam basis *green knowledge* dan digunakan dalam berbagai layanan. Wastyn dan Czarnitzki (2009) percaya bahwa perusahaan yang menggunakan teknik tertentu akan mewujudkan kinerja inovasi yang lebih tinggi sehubungan dengan penjualan produk baru (inovasi produk) dan pengurangan biaya unit produksi (inovasi proses).

F. Komitmen terhadap CSR dan *Green Activities*

Pelaksanaan *corporate social responsibility* (CSR) atau *green activities* harus diawali dengan komitmen dari perusahaan. Perusahaan perlu memberikan seperangkat instruksi—yaitu, pernyataan lengkap tentang CSR atau *green policy* yang merinci arah, tujuan utama, saran taktik yang dapat diterima, tindakan, jadwal, dan sebagainya. Tanpa pernyataan yang tepat, kemungkinan besar akan terjadi masalah koordinasi, salah komunikasi, dan penyalahgunaan sumber daya secara pribadi (Beer dan Eisenstat 2000). Perusahaan kemudian harus memberikan komitmen yang terlihat untuk memberlakukan kebijakan; misalnya, dalam bentuk sumber daya, pelatihan dan sistem pemantauan yang mendukung kebijakan tersebut. Dalam nilai-nilai inti perusahaan yang mendukung kebijakan; dalam sumber daya manusia misalnya dalam personel yang berdedikasi, dan sumber daya keuangan, misalnya dalam anggaran yang masuk akal. Selain itu, perusahaan dapat membuat komitmen untuk pengukuran kinerja, misalnya melalui audit dampak, dan melalui analisis data untuk mengatasi perbedaan

yang berbahaya. Komitmen ini kemudian tidak hanya memberikan dukungan langsung dari kebijakan CSR, tetapi juga memberikan dukungan untuk kredibilitas mereka. Tanpa tingkat komitmen yang tepat dan kelengkapan kebijakan, beberapa hasil yang merugikan mungkin terjadi. Dukungan yang tidak memadai mengirimkan sinyal yang buruk kepada karyawan dan orang lain (Bansal dan Hunter 2003), yang cenderung menyebabkan sinisme dan frustrasi dalam angkatan kerja (Kim et al. 2009), yang mengarah pada penyalahgunaan sumber daya dan upaya melalaikan (Katsimi 2008). Ketika UKM beralih ke CSR yang lebih banyak dan *green*, mereka perlu membangun kemampuan baru—mereka perlu menulis kebijakan dan memberikan komitmen untuk mengikuti kebijakan itu. Mengalami peningkatan kinerja berdasarkan hasil CSR dan Green akan bertepatan dengan komitmen perusahaan terhadap kebijakan dan proses yang terkait dengan hasil tersebut (Avram dan Kuhne 2008; Hess et al. 2002).

BAB 3 || KINERJA LINGKUNGAN

A. Pendahuluan

Seperti yang dipelajari dari hasil penelitian survei pada perusahaan-perusahaan kecil di Inggris, yang berjudul “Perusahaan kecil dan Lingkungan”, para pemimpin perusahaan kecil telah mengakui tekanan untuk meningkatkan kinerja lingkungan dan mereka juga bersedia menangani tanggung jawab lingkungan mereka. Mereka juga menyadari manfaat dari peningkatan kinerja lingkungan dalam hal peningkatan hubungan pelanggan, penghematan biaya dan keunggulan kompetitif. Ketika ditanya tentang badan pendukung lingkungan mana yang dapat membujuk UKM untuk mengubah praktik lingkungan mereka, mereka mengidentifikasi otoritas lokal serta pelanggan yang memiliki dampak penting. Mempertimbangkan sikap UKM terhadap kepatuhan lingkungan, jelas bahwa UKM menyamakan kepatuhan dengan kepatuhan menggunakan “ujung pipa”, undang-undang yang berfokus. Dalam survei yang dilakukan untuk UKM, manajemen dan non manajemen, keduanya percaya bahwa kepatuhan itu penting, namun pendekatan tradisional perintah dan kontrol dianggap lemah. Dengan demikian kepatuhan terhadap peraturan tidak semata-mata mendorong kinerja lingkungan di antara UKM yang mengambil tindakan. Sebaliknya, disimpulkan bahwa ada kebutuhan untuk mengembangkan kriteria yang efektif untuk mengukur manfaat dari

tindakan lingkungan, terutama jika perusahaan berusaha untuk memenuhi kriteria keberlanjutan.

Sebuah survei tentang UKM Australia Barat menemukan bahwa sebagian besar UKM menganggap masalah lingkungan sebagai biaya potensial dan sebagian kecil melihat lingkungan sebagai peluang pasar. Bahkan, banyak dari mereka tidak merasa klien mereka pernah menganggap lingkungan sebagai masalah. Di sisi klien, lebih dari 80% UKM menyatakan bahwa klien mereka tidak pernah menyebutkan faktor lingkungan saat memilih perusahaan untuk diperdagangkan. Survei ini telah dilakukan pada tahun 1997 dan menyoroti tidak adanya *green consumerism* di wilayah itu pada waktu itu. Di antara banyak kerangka kerja lingkungan strategis sukarela, yang tersedia untuk UKM untuk meningkatkan kinerja lingkungan mereka, survei alat-alat tersebut dan relevansinya dengan UKM dilakukan oleh Richard Starkey. Dia menunjukkan bahwa setiap UKM harus memilih alat lingkungan yang paling tepat untuk kebutuhan manajemen lingkungan spesifik mereka sendiri. Dia mempertimbangkan alat manajemen lingkungan seperti EMS, audit lingkungan, indikator lingkungan, analisis siklus hidup (LCA), pelabelan lingkungan dan sebagainya, untuk membahas bagaimana alat ini dapat digunakan secara konstruktif oleh UKM. Dia menggarisbawahi bahwa karena UKM tidak homogen dalam ukuran, kompleksitas dan kegiatan, setiap UKM harus memilih alat yang paling sesuai dengan kebutuhannya. Dalam beberapa kasus, UKM mungkin memerlukan pendekatan yang sangat sistematis untuk mengembangkan dan mensertifikasi EMS

formal sementara dalam beberapa kasus mereka mungkin memiliki alat khusus untuk menangani kebutuhan bisnis khusus mereka.

Mengacu pada UKM di Asia Tenggara, Rao mempresentasikan hasil survei yang dilakukan terhadap UKM di Filipina, Indonesia, Malaysia, Thailand, dan Jepang. Ketika ditanya tentang pentingnya pengaruh pemangku kepentingan terhadap UKM, ketika mereka mempertimbangkan inisiatif lingkungan, faktor yang paling penting ditemukan adalah manajemen dan regulator nasional. Beberapa kegiatan paling penting di bidang lingkungan ditemukan sebagai pengolahan air limbah dan pengolahan limbah padat, yang sayangnya keduanya merupakan inisiatif “*end-of-pipe*”. Dalam mengejar penerapan manajemen lingkungan, UKM dihadapkan pada kendala keuangan, teknis dan tenaga kerja, seperti terlalu mahal, kurangnya dukungan keuangan, kurangnya motivasi manajemen dan kurangnya sumber daya manusia yang terampil. Mayoritas output dunia sebenarnya diproduksi oleh UKM dan oleh karena itu sangat penting bahwa output ini diproduksi dengan cara yang ramah lingkungan. Dipercayai oleh banyak ahli lingkungan perusahaan bahwa salah satu cara untuk mencapai *greening* UKM adalah dengan mendorong mereka untuk menerapkan EMS, yang dapat membantu mereka meningkatkan sistem manajemen lingkungan perusahaan mereka, dan membantu *greening industry*. Namun, ini belum terjadi. Tampaknya ada masalah yang melekat pada resep ini untuk meningkatkan kinerja lingkungan perusahaan sesuai dengan UKM. Meskipun benar bahwa pendekatan sistem EMS untuk mengatasi

semua masalah lingkungan dari perusahaan adalah cara yang ideal untuk *greening operation*-nya, beberapa UKM mungkin menemukan bahwa serangkaian indikator sederhana yang dapat digunakan di dalam atau sebelum EMS dapat lebih baik ditetapkan tahap untuk implementasi EMS selanjutnya. Indikator seperti itu harus dibangun sehingga memungkinkan perusahaan untuk melakukan pengukuran terkait dengan kinerja lingkungannya. Mereka juga dapat digunakan dalam EMS untuk memantau jika target yang ditetapkan oleh perusahaan untuk itu terpenuhi. Indikator tersebut dapat digunakan secara setara di perusahaan yang tidak memiliki EMS.

B. Indikator-indikator Lingkungan

Indikator lingkungan membantu meringkas data lingkungan yang luas yang berkaitan dengan operasi perusahaan, aspek lingkungan yang terkait, dan dampaknya. Mereka juga membantu dalam mengkonsolidasikan inisiatif manajemen ke dalam sejumlah petunjuk, yang dapat berfungsi sebagai alat *benchmarking* dan pemantauan. Salah satu fitur penting dari indikator lingkungan adalah bahwa mereka mengukur perkembangan penting dalam inisiatif lingkungan perusahaan dan menyediakan kerangka kerja untuk membandingkannya dari waktu ke waktu. Jika mereka dihitung dan dibandingkan secara berkala maka mereka membantu untuk mendeteksi tidak adanya kinerja lingkungan dan karenanya dapat digunakan sebagai sistem peringatan juga. Membandingkan indikator lingkungan di berbagai perusahaan dalam industri yang sama dapat memunculkan inefisiensi organisasi, yang

kemudian dapat diatasi. Keuntungan lain dari penerapan indikator lingkungan adalah mereka dapat membantu manajer perusahaan mendeteksi potensi untuk perbaikan lingkungan. Mereka dapat digunakan untuk memantau perbaikan lingkungan dalam analisis deret waktu. Mereka dapat membantu manajemen mengidentifikasi peluang pasar dan potensi pengurangan biaya, membandingkan kinerja perusahaan dengan kinerja standar industri, memberikan umpan balik untuk memotivasi anggota staf dan mendukung implementasi EMS / ISO 14001.

Kasus bisnis untuk indikator lingkungan perusahaan telah diterima secara luas untuk membantu pengambilan keputusan manajerial. Bacallan menulis tentang bagaimana penggunaan indikator lingkungan dapat membantu manajer meningkatkan operasi bisnis, dengan membantu mereka mengidentifikasi peluang pasar dan area untuk potensi pengurangan biaya. Indikator kinerja lingkungan juga berfungsi sebagai instrumen komunikasi sosial, memberikan kepada publik informasi yang relevan, tepat waktu, akurat, dan dapat dipahami tentang kegiatan industri dan potensi atau dampak aktualnya terhadap lingkungan. Informasi tersebut tidak hanya membantu dalam partisipasi publik yang efektif, tetapi juga membantu dalam tata pemerintahan yang baik. Kerangka kerja yang digunakan untuk penelitian ini telah dikembangkan oleh kementerian federal di Bonn, yang memuji ISO 14001 serta standar EMAS. Meskipun, tidak satu pun dari standar ini memerlukan pengembangan indikator, kerangka kerja ini mendukung dan mengembangkan standarnya sendiri untuk indikator lingkungan, yang dapat mengarah pada sistem evaluasi kinerja lingkungan seperti yang diikuti oleh ISO 14031. Menurut sistem ini, indikator lingkungan dapat dibagi menjadi tiga kelompok utama

tergantung pada apakah mereka menangani kinerja atau dampak lingkungan perusahaan, kegiatan lingkungan manajemen atau kondisi eksternal lingkungan. Tiga kategori tersebut adalah:

1. Indikator Kinerja Lingkungan
2. Indikator Manajemen Lingkungan
3. Indikator Keberlangsungan Hidup

Indikator-indikator ini berfungsi untuk memandu perusahaan dalam pengambilan keputusan dalam mengukur informasi yang tepat tentang hal-hal seperti penggunaan air, emisi udara, konsumsi energi, dan lain-lain. Ini memandu dalam mengukur kinerja yang berkaitan dengan kinerja lingkungan aktual perusahaan, tindakan yang dilakukan manajemen telah memutuskan untuk mengambil termasuk dukungan yang telah diberikan oleh manajemen puncak untuk meningkatkan kinerja lingkungan perusahaan dan dampak yang dimiliki perusahaan terhadap kualitas air sungai atau danau terdekat, kualitas udara daerah itu, tingkat kerusakan hutan dan tingkat penipisan ozon di negara ini. Setelah membandingkan penerapan dan relevansi mereka dalam UKM dalam konteks Asia, selanjutnya diputuskan untuk mengadopsi kerangka kerja yang disebutkan dalam paragraf sebelumnya, untuk penelitian mereka. Keputusan ini juga didasarkan pada fakta bahwa UKM di Filipina tidak boleh kewalahan oleh indikator yang terlalu rumit.

Berbagai definisi indikator-indikator lingkungan dijabarkan sebagai berikut (Rao, 2004):

1. Environment Performance Indicators

Input Indicators (materials):

<i>Consumption /Output Ratio:</i>	<i>Ratio of total consumption to total product output</i>
<i>Raw Material efficiency:</i>	<i>Ratio of raw materials input to total product output</i>
<i>Packaging to output ratio:</i>	<i>Ratio of total packaging to total product output</i>
<i>Reusable packaging ratio:</i>	<i>Ratio of reusable packaging to total packaging</i>
<i>Hazardous material ratio:</i>	<i>Ratio of hazardous material input to total input</i>
<i>Recyclable raw materials ratio:</i>	<i>Ratio of recyclable raw materials to total materials input</i>

Input Indicators (energy)

<i>Energy cost ratio:</i>	<i>Ratio of total cost of energy to total product output</i>
<i>Energy consumption ratio:</i>	<i>Ratio of total energy consumption to product output</i>
<i>Renewable energy ratio:</i>	<i>Ratio of renewable energy to total energy</i>

Input Indicators (water)

<i>Water consumption ratio:</i>	<i>Ratio of total water consumption to total product output</i>
---------------------------------	---

Output Indicators (Waste)

<i>Total waste to output ratio:</i>	<i>Ratio of total waste to total product output</i>
<i>Recycling waste ratio:</i>	<i>Ratio of waste for recycling to total waste</i>
<i>Waste for disposal ratio:</i>	<i>Ratio of waste for disposal to total waste</i>

<i>Hazardous waste ratio:</i>	<i>Ratio of hazardous waste to total waste</i>
<i>Specific waste ratio:</i>	<i>Ratio of specific amount of waste (example Recyclable solid, sludge etc) to total output</i>

2. Environment Management Indicators (EMI)

Environment investment:

<i>Environment cost:</i>	<i>Environment Investment per year</i> <i>Yearly operating cost of environmental protection</i>
<i>Training /staff :</i>	<i>Training on Environment Issues</i> <i>Number of training/year</i>

C. Berbagai Temuan Kinerja Lingkungan

Pandangan berbasis sumber daya dari perusahaan mengajarkan kita bahwa sumber daya yang berharga, langka, sulit ditiru, tidak dapat diganti adalah sumber keunggulan kompetitif bagi perusahaan (Barney, 1991). Baru-baru ini, pandangan berbasis pengetahuan telah menguraikan sifat sumber daya, dengan fokus pada peran pengetahuan dalam memperoleh keunggulan kompetitif. Pengetahuan mungkin terpisah seperti dalam paten atau sistematis seperti dalam kemampuan untuk mengoordinasikan suatu kelompok, dan mungkin juga melibatkan penilaian, otonomi dan kebijaksanaan. Manajemen pengetahuan yang tepat sebagai sumber daya kompetitif telah terbukti memengaruhi kinerja perusahaan. Implikasinya, sumber daya berharga, langka, tak dapat ditiru, dan tidak dapat

disubstitusikan di sekitar manajemen lingkungan harus menjadi sumber keunggulan kompetitif bagi perusahaan di arena lingkungan dan harus meningkatkan kinerja lingkungan (Hart, 1995; King & Lenox, 2000). Ini akan menjadi benar terutama jika perusahaan memiliki aset pengetahuan yang unik di bidang ini. Penelitian telah mulai menghubungkan kemampuan spesifik suatu perusahaan dengan kinerja lingkungan. Sharma (2000) telah menunjukkan bahwa sejumlah besar kelonggaran kebijaksanaan untuk manajer, didefinisikan sebagai memiliki sumber daya dan kebijaksanaan pengambilan keputusan, membantu manajer untuk membingkai masalah lingkungan dalam hal peluang untuk bertindak. Juga, manajer dengan kelonggaran diskresi cenderung mengembangkan inisiatif lingkungan secara sukarela daripada karena paksaan. Namun demikian, dalam domain lingkungan ini, peran pengetahuan lingkungan sebagai sumber daya belum diuraikan, terutama pada tingkat analisis perusahaan. Studi sebelumnya juga menunjukkan bahwa sumber daya dan kemampuan memainkan peran penting dalam menerapkan norma budaya perusahaan. Sebagai contoh, untuk perusahaan-perusahaan di Inggris, Faruk (2001) menunjukkan bahwa pengaruh budaya perusahaan proaktif pada penerapan praktik *green chain* sebagian dimediasi oleh pengembangan kemampuan manajemen pasokan spesifik. Hart (1995) juga berpendapat bahwa keberadaan kemampuan khusus memfasilitasi penerapan pendekatan lingkungan seperti program pencegahan polusi dan pengawasan produk. Rothenberg, Pil, dan Maxwell (2001) telah

menemukan bahwa partisipasi pekerja meningkatkan efisiensi lingkungan dalam proses manufaktur.

Perusahaan yang lebih efisien mendorong pengembangan keterampilan khusus untuk identifikasi dan implementasi pengurangan limbah, dan penekanan mereka pada pengembangan keterampilan lebih kuat ketika keterampilan ini berfokus pada aspek berharga dari proses produksi perusahaan (misalnya ketika keterampilan yang dihasilkan membantu perusahaan menghemat sumber daya berharga). Chinander (2001) menggunakan pendekatan studi kasus untuk menunjukkan bahwa pendorong internal, seperti kesadaran dan akuntabilitas tingkat perusahaan memengaruhi tindakan harian karyawan, yang pada gilirannya berdampak pada kinerja lingkungan secara keseluruhan. Christmann (2000) menyelidiki efek dari tiga praktik terbaik - penggunaan teknologi pencegahan polusi, inovasi teknologi eksklusif, dan waktu awal strategi lingkungan - pada keunggulan biaya perusahaan relatif terhadap pesaing utamanya. Temuannya menunjukkan bahwa penerapan praktik terbaik lingkungan meningkatkan keunggulan biaya dan bahwa perusahaan dengan tingkat aset pelengkap yang lebih tinggi mendapatkan keunggulan biaya yang lebih kuat. Penelitian tentang organisasi dan manajemen lingkungan perlu lebih memperhatikan kemampuan internal yang memungkinkan perusahaan untuk menerapkan strategi lingkungan untuk memperoleh keunggulan kompetitif (Christmann, 2000) dan faktor-faktor kontekstual yang mempengaruhi kemampuan, strategi, dan praktik. Baik teori manajemen lingkungan dan pandangan berbasis

pengetahuan (KBV) dari perusahaan tidak berurusan dengan peran yang dimainkan oleh konteks, terutama konteks internasional, dalam meningkatkan kinerja lingkungan. Pekerjaan KBV saat ini telah mulai mengeksplorasi pentingnya konteks internasional untuk pengetahuan dan manajemen pengetahuan, tetapi melakukan lebih sedikit untuk membuat konsep konteks ini. Sangat sedikit pekerjaan komparatif yang ada pada manajemen lingkungan internasional. Untuk membantu mengisi kesenjangan ini, kami memanfaatkan gagasan budaya perusahaan. Budaya perusahaan dapat mendukung atau mengurangi keunggulan kompetitif. Memiliki manajer puncak yang terlibat dalam budaya perusahaan dan mengklarifikasi peran budaya untuk semua peserta sangat penting untuk kinerja. Penelitian sebelumnya (Bansal & Roth, 2000) menunjukkan bahwa orientasi budaya proaktif membantu meningkatkan kinerja lingkungan perusahaan. Budaya juga bervariasi secara nasional, dan nilai-nilai budaya nasional yang mendukung perlindungan lingkungan dapat memfasilitasi pengembangan hubungan yang lebih erat antara bisnis, komunitas, dan lingkungan. Hubungan ini, pada gilirannya, membantu mengembangkan teknologi lingkungan baru dan dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif internasional (Porter & Van der Linde, 1995). Argumen kami di sini relatif sederhana: sumber daya dan kombinasi pengetahuan umum dan teknis manajemen lingkungan akan meningkatkan kinerja lingkungan, terutama ketika budaya perusahaan dan nasional mendukung inisiatif tersebut.

D. Eco-Design

Strategi lingkungan proaktif mencerminkan strategi lingkungan evolusioner yang menerapkan kepatuhan awal untuk mencapai hasil pencegahan polusi (Menguc et al., 2010). Strategi lingkungan proaktif bertujuan untuk meminimalkan emisi, efluen, dan limbah dan karenanya berfokus pada tujuan lingkungan yang terdefinisi dengan baik untuk mencegah polusi daripada investasi modal "end-pipe" yang mahal untuk mengendalikannya. (Awa & Igwe, 2017) menunjukkan bahwa strategi lingkungan proaktif memberikan keuntungan kompetitif bagi perusahaan, dan desain ekologi merupakan alat yang paling efisien untuk menerapkan strategi lingkungan proaktif. Desain ramah lingkungan, juga disebut desain untuk lingkungan atau *green design*, mengacu pada identifikasi aspek lingkungan dari suatu produk selama seluruh siklus hidupnya dan integrasi aspek-aspek ini ke dalam pengembangan produk. Sebagai jenis inisiatif *green supply chain* yang berfokus secara internal, desain-eko menuntut perusahaan untuk meningkatkan atribut lingkungan dari produk-produknya secara internal, dengan sedikit kerja sama atau interaksi dengan pihak eksternal seperti pemasok dan pelanggan. Oleh karena itu, desain ramah lingkungan berbeda dari inisiatif *green supply chain* yang berorientasi eksternal, seperti *green purchase*. Tujuannya adalah untuk meminimalkan dampak lingkungan suatu produk selama seluruh siklus hidupnya – mulai dari memperoleh material hingga manufaktur dan penggunaan, dan akhirnya hingga pembuangan akhirnya – tanpa mengorbankan kriteria produk

penting lainnya, seperti fungsi, biaya, kinerja, kualitas, atau hukum dan teknis aspek (Johansson, 2002). Dengan demikian, eko-desain mengintegrasikan aspek lingkungan ke dalam proses desain produk, dengan mempertimbangkan seluruh aliran produk dalam rantai pasokannya. Pertimbangan ini sangat penting, karena sebagian besar dampak lingkungan yang timbul dari produksi, konsumsi, dan pembuangan produk adalah konsekuensi langsung dari keputusan yang dibuat dalam tahap desain (Handfeld et al., 2001). Tahap desain mendefinisikan fungsi produk, proses, atau layanan dan memilih bahan baku, persediaan, dan proses bahan kimia yang akan digunakan. Pilihan-pilihan ini pada gilirannya menentukan energi yang dikonsumsi untuk membuat produk dan limbah yang dihasilkan. Selain itu, daya tahan, kemudahan servis, dan konsumsi energi produk selama masa pakainya dapat ditentukan (WBCSD, 2006). Tindakan atau kegiatan eko-desain khusus berbeda-beda di berbagai perusahaan dan produk, tetapi kegiatan dasar-dasar desain eko meliputi: desain untuk reduksi, atau penghapusan bahan berbahaya bagi lingkungan seperti timbal, merkuri, kromium, dan kadmium, desain untuk digunakan kembali, yang memfasilitasi penggunaan kembali suatu produk atau bagian dari itu, tanpa atau minimal perawatan produk yang digunakan, desain untuk daur ulang, yang memfasilitasi pembongkaran produk limbah, pemisahan bagian-bagian sesuai dengan bahan, dan pemrosesan ulang bahan (Peng & Lin, 2008).

Desain kinerja lingkungan untuk kegiatan remanufaktur, atau perbaikan, pengerjaan ulang, dan perbaikan yang berupaya

mengembalikan produk ke kondisi baru atau lebih baik daripada kondisi baru. Dan desain untuk efisiensi sumber daya, yang mengurangi konsumsi bahan dan energi selama penggunaan produk, di samping promosi penggunaan sumber daya dan energi terbarukan. Proses eko-desain biasanya dimulai dengan penilaian siklus hidup (LCA), alat yang digunakan untuk mengevaluasi dampak lingkungan dari suatu produk selama masa pakainya (Zutshi dan Sohal, 2004). Yaitu, LCA menilai beban lingkungan yang ditimbulkan oleh produk dari “*cradle to grave*”, termasuk pemilihan bahan, produksi, distribusi, pengemasan, konsumsi, dan pembuangan (Lin et al., 2001). Penilaian tersebut menghitung konsumsi sumber daya dan produksi limbah dan polusi, bersama dengan dampak lingkungan dan sosial lainnya, pada setiap tahap siklus hidup produk. Hasil perhitungan ini adalah “matriks evaluasi dampak”, yang mengkuantifikasi berbagai dampak lingkungan selama berbagai tahap. Matriks menawarkan teknik untuk mengumpulkan informasi tentang beban lingkungan dari proses pada titik-titik tertentu dalam rantai pasokan. Ini juga membantu pembuat keputusan mengidentifikasi masalah dalam rantai pasokan mereka untuk membantu mereka membuat keputusan yang tepat untuk mengurangi masalah ini. Dengan demikian eko-desain menawarkan metode sistematis untuk perusahaan untuk mengurangi dampak lingkungan dari produk dan proses mereka ketika secara bersamaan mengurangi biaya dan meningkatkan daya jual produk (Hu dan Hsu, 2010). Dengan mengurangi dampak lingkungan yang merugikan dari produk lintas proses pengadaan, manufaktur,

distribusi, penggunaan, dan pembuangan, desain-lingkungan mengatasi masalah lingkungan yang diakibatkan dari produksi dan konsumsi suatu produk. Sebaliknya, pandangan desain produk konvensional hanya berfokus pada kualitas, biaya, ergonomi, dan keselamatan. Singkatnya, eko-desain membuat pedoman untuk perancang mesin yang berkaitan dengan keselamatan dan keselamatan lingkungan dari produk. Dampak siklus hidup produk pribadi dievaluasi sesuai dengan berbagai aspek, seperti pilihan alternatif untuk mengurangi limbah dan energi, daur ulang, atau penentuan limbah produk selama pembuatan.

Teori institusional menunjukkan bahwa dalam upaya mencari legitimasi dan kecukupan sosial, perusahaan mengadopsi struktur dan praktik yang homogen, dilembagakan (seperti aturan) yang mencerminkan mandat lingkungan kelembagaan atau bidang di mana mereka beroperasi. Legitimasi adalah “persepsi umum atau asumsi bahwa tindakan suatu entitas diinginkan, tepat, atau sesuai dalam beberapa sistem norma, nilai, kepercayaan, dan definisi yang dibangun secara sosial”. Teori institusional pada gilirannya menentukan tiga mekanisme yang melaluinya pengaruh lingkungan institusional ditransfer ke organisasi (Scott, 2001):

- (1) *isomorfisme koersif* yang dihasilkan dari tekanan yang diberikan oleh organisasi lain dimana perusahaan bergantung, yang mungkin merupakan merasa sebagai kekuatan, persuasi, atau undangan untuk bergabung dalam kolusi;

- (2) *isomorfisme normatif* atau set harapan dalam konteks organisasi tertentu tentang apa yang merupakan perilaku yang sesuai dan sah, sebagaimana ditetapkan oleh organisasi sosial, asosiasi profesional, atau lembaga akademik; dan
- (3) *isomorfisme budaya-kognitif* yang dihasilkan dari keinginan rasional perusahaan untuk meniru perilaku organisasi lain karena persepsi bahwa perilaku yang ditiru adalah sah atau memiliki nilai teknis.

Pendorong eko-desain adalah motivator yang mendorong organisasi bisnis untuk mengadopsi eko-desain. Menurut teori institusional, dua mekanisme utama mempengaruhi perilaku organisasi: pengenalan dan bujukan (Scott, 1987). Mekanisme ini diberlakukan melalui lembaga pengatur dan organisasi lain yang membatasi organisasi dan mengarahkan perilakunya (Oliver, 1991). Ketika diberlakukan sebagai undang-undang, kendala memaksa perusahaan untuk membuat perubahan yang diperlukan dalam struktur dan proses mereka karena mereka akan menghindari biaya potensial, ketidakpastian, dan kewajiban hukum untuk ketidakpatuhan. Atau, suatu agen dapat memberikan insentif kepada organisasi untuk mendorong mereka untuk bertindak dengan cara yang diinginkan (Grewal dan Dharwadkar, 2002). Karenanya, kami mempertimbangkan dua pendorong utama eko-desain: regulasi dan insentif dan tekanan pelanggan.

Sejak studi perintis Porter dan van der Linde (1995), menyoroti peluang bagi perusahaan untuk menjadi *green* dan

kompetitif', beberapa penelitian telah berfokus pada analisis hubungan antara kinerja lingkungan dan kinerja ekonomi dan keuangan perusahaan. Fujii et al. (2013) mempelajari hubungan antara kinerja lingkungan dan kinerja ekonomi di perusahaan manufaktur Jepang. Mereka menemukan bahwa ada hubungan berbentuk U terbalik antara pengembalian aset dan kinerja lingkungan, diukur dengan risiko toksik agregat, dan bahwa ada hubungan positif yang signifikan antara kinerja keuangan dan kinerja lingkungan, diukur dalam hal emisi CO₂. Salama (2005) mempelajari hubungan antara kinerja lingkungan dan kinerja keuangan dari sampel perusahaan-perusahaan Inggris, menemukan hubungan yang kuat antara kedua variabel.

Penting untuk mengatasi hubungan perilaku UKM dan efek sosial ini karena dampak signifikan yang dimiliki UKM terhadap lingkungan dan masyarakat; misalnya, di Inggris, perkiraan adalah bahwa UKM berkontribusi 60% dari emisi CO₂, 70% polusi, 60% limbah komersial, dan 80% insiden polusi (Williamson et al. 2006), dan juga mencakup lebih dari 50% dari pekerjaan dan omset (Jenkins 2009). Bukan hanya karena UKM penting bagi masyarakat yang membuat pekerjaan pada nexus ini berharga, tetapi juga karena kita tidak bisa begitu saja menerapkan pelajaran dari penelitian CSR di perusahaan besar. Jadi, dengan melakukan analisis keunggulan kompetitif berbasis CSR dan *green* di UKM, memberikan kontribusi pada minat sosial dan literatur manajemen. *Green* didefinisikan sebagai pola tindakan yang konsisten untuk mengurangi dampak lingkungan dari operasi perusahaan (Menguc et al. 2009). Ini

diwujudkan dalam kepedulian terhadap lingkungan yang benar dan sukarela versus yang diatur. Mulai dari perawatan bahan baku sampai pencegahan polusi hingga pemeliharaan produk hingga pembangunan berkelanjutan. Ini mencakup manajemen lingkungan dan *green innovation* (Chen 2008), dan *green orientation*, orientasi lingkungan, dan lingkungan perusahaan, dan manajemen lingkungan kualitas total. Ini mencakup pengurangan limbah dan emisi, pengurangan dan daur ulang limbah padat, konservasi energi, pengurangan dampak pada ekosistem, dan mengatasi tantangan kendala lingkungan alami. Penulis mendefinisikan keunggulan kompetitif berbasis *green* yang ada ketika sebuah perusahaan bekerja dengan baik dengan melakukan yang baik, yaitu dimana perusahaan menemukan biaya relatif atau keuntungan diferensiasi, dibandingkan rekan-rekannya, melalui *green activity*. Ini diwujudkan ketika perusahaan menemukan dan kemudian mengeksploitasi *green activity* yang mengurangi biaya, membedakan produk, membuat proses lebih efisien, meningkatkan keselamatan dan kualitas, mengurangi limbah, dan menghilangkan pelanggaran peraturan. Penulis menggunakan kerangka kerja tingkat perusahaan yang kompetitif biasanya digunakan untuk mengidentifikasi saingan pasar mana yang paling mengancam untuk menjadi basis kami dalam memahami UKM mana yang paling mungkin untuk melakukan lebih baik di berbagai langkah. Penulis mengacu pada kerangka kesadaran-motivasi-kemampuan (AMC) dalam analisis kami. Kerangka kerja AMC telah digunakan untuk mengidentifikasi saingan perusahaan yang paling relevan; di sini,

penulis menerapkannya untuk mengidentifikasi UKM yang paling mungkin berkinerja baik secara kompetitif sementara juga berkinerja baik dalam CSR dan *green sense*. Penulis menggunakan kerangka kerja AMC untuk membedakan serangkaian karakteristik motivasi dan kemampuan ventura yang harus menghubungkan kemampuan perusahaan untuk melakukan yang baik dengan melakukan yang baik. Sebuah kesadaran perlu ditingkatkan sebagai faktor pembeda. Sehingga diasumsikan bahwa semua UKM menyadari masalah sosial dan lingkungan di pasar yang menjadi tujuan.

Para pimpinan perusahaan kecil menyadari manfaat dari peningkatan kinerja lingkungan dalam hal peningkatan hubungan pelanggan, penghematan biaya dan keunggulan kompetitif.

(Hasil survei di Inggris, penelitian berjudul “Perusahaan kecil dan Lingkungan”)

BAB 4 || GREEN MANAJEMEN

A. Pendahuluan

Green management didefinisikan sebagai proses pengembangan dan produksi pada tingkat organisasi untuk mendapatkan produk yang bersahabat dengan lingkungan dan mengurangi sumber-sumber polusi untuk meminimisasi resiko terhadap kesehatan manusia dan lingkungan alam. (Y. Chen, Chang, Wu, & Chen, 2012). Dalam literatur bisnis, mendefinisikan *green management* sebagai panduan terhadap manajemen perusahaan dalam berinteraksi dengan lingkungan alam serta dampaknya (Shu et al, 2016). Peng & Lin, 2008, memandang bahwa *green management* adalah kegiatan produksi barang yang bersahabat dengan lingkungan dan minimisasi dampak lingkungan melalui desain produk ramah lingkungan, *green R&D*, dan *green marketing*. *Green* dapat diartikan juga dengan produk yang didesain, dikomersialisasikan, dan digunakan yang memiliki kapasitas untuk mengurangi sumber-sumber polusi dan minimisasi resiko terhadap kesehatan manusia dan lingkungan. *green management* lebih spesifiknya difokuskan pada manajemen lingkungan. Manajemen lingkungan memfokuskan pada aktivitas teknis dan organisasional yang dilakukan oleh perusahaan dengan maksud untuk mengurangi dampak lingkungan dan minimisasi dampak terhadap lingkungan alam. Output dari manajemen lingkungan adalah kinerja lingkungan, yang merupakan refleksi dari dampak aktivitas perusahaan dan

produk perusahaan terhadap lingkungan, contoh konsumsi sumberdaya akan berdampak pada munculnya sampah dan emisi. Variable-variabel manajemen lingkungan memiliki banyak keragaman. Misalnya strategi lingkungan, integrase isu lingkungan dalam proses perencanaan strategis, praktek-praktek lingkungan, inisiatif penggerak proses, inisiatif penggerak produk, teknologi, kegiatan pengurangan polusi, penetapan sistem manajemen lingkungan, dan sertifikasi lingkungan (ISO-14001). Manajemen lingkungan akan sangat terkait dengan kinerja lingkungan. Variable kinerja lingkungan memiliki dua sisi, yaitu sisi positif berupa pengurangan emisi, dan sisi negative berupa munculnya emisi. Variable yang sering digunakan adalah input-oriented yang berupa konsumsi sumber daya, dan output-oriented berupa munculnya emisi, sisa racun, tumpahan minyak dan zat kimia, dan realisasi perlunya *recovered, treatment* dan *recycle*.

Dengan demikian banyak perusahaan yang mulai mempertimbangkan isu lingkungan dalam konteks bisnis mereka. Bagaimanapun juga pengenalan berbagai variable manajemen lingkungan dan kinerja lingkungan dalam lingkup bisnis tidak dapat disama ratakan antar perusahaan. Kesadaran lingkungan dapat dievaluasi dalam beberapa tahapan. Terdapat tiga tahapan berdasarkan pada tingkatan dimana variable lingkungan diintegrasikan dalam organisasi. Tahap *pertama* adalah *functional specialization*. Pada level ini melakukan apa-apa yang dirasa penting untuk memberikan reaksi terhadap tekanan aturan-aturan lingkungan. Organisasi menggunakan peralatan untuk mengontrol

polusi (air, udara, suara) tanpa memodifikasinya dalam bentuk struktur dan produk yang produktif. Tahap *kedua, reactive stage*, perusahaan tidak melihat internalisasi variable-variabel lingkungan sebagai faktor persaingan. Tahapan kedua ini disebut juga sebagai internal integration dari manajemen lingkungan. Pada tahapan ini manajemen lingkungan dikaitkan dengan tujuan-tujuan kinerja perusahaan, utamanya dikaitkan dengan upaya-upaya pencegahan polusi. Kinerja lingkungan perusahaan tidaklah diposisikan sebagai faktor strategis, dan secara umum tujuan preventif dipaparkan oleh manajemen tanpa adanya partisipasi staf lingkungan. Meskipun variable lingkungan dimanfaatkan dalam pengembangan produk dan proses, namun tidak dikaitkan dengan seluruh divisi dalam organisasi. Tahap *ketiga, external integration*. Pada tahapan ini aktivitas lingkungan terintegrasi dengan strategi bisnis perusahaan secara keseluruhan. Seluruh aktivitas difokuskan pada eksplorasi berbagai peluang-peluang strategis. Perusahaan memahami bahwa manajemen lingkungan dapat menjadi faktor utama dalam mempengaruhi persaingan melalui keuntungan secara ekonomis (misal: pengurangan konsumsi input, material, peningkatan permintaan produk yang memiliki polusi rendah) dan keuntungan strategis (perbaikan imaj institusi perusahaan, perbaikan pada portfolio produk, peningkatan produktivitas, perbaikan hubungan dengan *stakeholders*). Perusahaan memiliki tendensi untuk mengadopsi sebuah sikap ethical terhadap isu lingkungan. Manajemen lingkungan memiliki dampak kuat terhadap pengambilan keputusan top manajemen, dan diimplikasikan pada

seluruh area fungsional. Dengan kata lain perusahaan telah menerapkan sebuah manajemen lingkungan proaktif.

B. Perkembangan *Green Management*

Dalam perkembangannya, pemahaman tentang *green management* memiliki makna yang lebih luas. Y.-C. Huang et al., 2014, menekankan bahwa *green management* meliputi *clean production*, *green marketing*, dan *proactive administrative management*. *Green management* lebih lanjut meliputi tiga kategori, *planning and organizational practice*, *operational practices*, dan *communicative practices* (Ó. González-Benito & González-Benito, 2005). *Planning and organizational practices* meliputi pengembangan dan implementasi sistem manajemen lingkungan. *Operational practices* merefleksikan tingkat perubahan dalam system produksi dan operasi yang dapat diklasifikasikan dalam dua kelompok: praktek-praktek terkait dengan produk dan proses. Praktek komunikatif terkait dengan tingkatan komunikasi dengan *stakeholders* melalui adopsi tindakan perusahaan dalam memperlakukan sumber daya alam (Seadon, 2010). Menurut (Luan, Tien, & Chen, 2016), *green management* terdiri dari dua tipe praktek. Pertama, manajemen lingkungan untuk melindungi lingkungan dan sumber daya alam. Kedua, timbulnya efektivitas dalam konsumsi sumberdaya dan energi. *Green management* yang dikemukakan oleh World Commission on Environment and Development (1987), yang disebut dengan pengembangan yang berkelanjutan atau disebut juga dengan *sustainability*. Sebagai

respon perusahaan akan meningkatkan integrasi isu-isu lingkungan yang terkait ke dalam strategi bisnis untuk mencapai *brand image*, portfolio produk baru, dan peningkatan produktivitas. Beberapa studi telah membuktikan adanya pertentangan dalam penerapan green manajemen terhadap kinerja perusahaan. Palmer (1995), menyimpulkan bahwa *going green* akan meningkatkan *cost*. Namun studi terbaru justru menunjukkan hasil yang berlawanan. Penerapan *green management* justru berkontribusi terhadap kinerja perusahaan yang lebih baik melalui pemangkasan biaya dan peningkatan sumber-sumber pendapatan (Leonidou et al. 2013). Menurut mereka penerapan *green management* akan meningkatkan pendapatan melalui: (1) akses yang lebih baik pada pasar tertentu, (2) differensiasi produk, (3) menawarkan teknologi pengontrol lingkungan. Hal ini indentik dengan munculnya pengurangan biaya dalam empat kategori, yaitu: manajemen resiko dan hubungan dengan *stakeholder* eksternal, biaya material/energi/jasa, biaya modal, dan biaya tenaga kerja. Lebih khusus bahwa *green management* dapat mengurangi biaya modal melalui pemberian akses langsung terhadap pasar modal, kemudahan kredit dari bank, dan reaksi *stakeholder* yang positif. Demikian juga adanya pengurangan biaya tenaga kerja melalui pemotongan biaya yang dihubungkan dengan kesakitan karyawan, pengurangan absensi, rekrutmen, dan *turnover* yang menurun.

Dalam perspektif teori, dalam teori institutional terdapat empat motivasi untuk menuju pada *green*, yaitu: peraturan-peraturan, tekanan *stakeholder*, peluang ekonomi, dan alasan etika.

Sementara itu Chabowski (2011) mengidentifikasi terdapat tiga alasan menuju green bagi sebuah organisasi, yaitu: peraturan-peraturan, etika, dan minat kebebasan untuk memilih. Peraturan-peraturan merefleksikan sebuah level mendasar untuk menuju green dengan menegakkan aturan-aturan, memelihara, mendukung berbagai aturan dalam aktivitas bisnis. Etika menempatkan isu-isu etikal dikaitkan dengan *stakeholder* (masyarakat, pemerintah, dan karyawan). Sementara itu minat *discretionary* mengindikasikan bahwa perusahaan secara aktif mengadopsi konsep *green* untuk memenuhi harapan peraturan dan etika, misalnya tentang kerelaan mengikuti aturan-aturan kerja sama, program sukarela bagi karyawan, dan donasi untuk mendukung aktivitas *green*. Mengingat tekanan institusional merupakan penggerak utama perusahaan untuk going green, maka dalam teori institusional mengutamakan pada keterkaitan atau saling mempengaruhi antara institusi dan organisasi. Institusi dapat menggunakan instrument formal seperti peraturan-peraturan, atau yang sifatnya informal seperti norma-norma, budaya dan etika. Sementara itu perusahaan memiliki posisi untuk membuat keputusan-keputusan strategis dan mengikuti berbagai pembatas institusional, baik yang formal maupun informal. Organisasi dapat merespon instrumen formal dan informal melalui proses institusionalisasi yang dapat dilakukan melalui tiga mekanisme, yakni: *coercive isomorphism* (tekanan dari pembuat aturan dan pemilik sumberdaya), *mimetic isomorphism* (meniru organisasi lain untuk mengurangi ketidakpastian kognitif), dan *normative isomorphism* (meningkatkan tekanan-tekanan sosial; masyarakat,

pemerintah, dan asosiasi perdagangan). Oleh karena itu pemerintah harus menghadirkan sebuah institusi formal dan dampak yang dirasakan melalui *coercive isomorphism*, sementara itu publik dan masyarakat sosial menghadirkan institusi informal yang mempengaruhi organisasi melalui *mimetic* dan *normative isomorphism*. Dengan menggabungkan antara keterbatasan formal dan informal, perusahaan bisa mendapatkan keuntungan institusional, seperti: sumber daya penting akan dilindungi dan dapat memperoleh perlindungan social. Legitimasi sosial merefleksikan sebuah persepsi umum atau asumsi bahwa tindakan sebuah kesatuan diinginkan, didukung, atau tepat dengan sistem sosial yang meliputi norma-norma, nilai-nilai, keyakinan dan ketentuan-ketentuan (Suchman 1995). Perusahaan dengan legitimasi sosial yang tinggi akan sangat mungkin untuk membangun *brand image* yang kuat dan unggul dalam kepercayaan sosial

C. Pengukuran *Green Management*

Bagaimana mengukur *green management*? Untuk mengetahui atau mengoperasionlisasikan *green management* tentunya harus diikuti dengan pengukuran atau indikator-indikator. Secara umum bahwa skala pengukuran *green management* belum dikembangkan secara baik, artinya bahwa pengukurannya dapat ditinjau dari berbagai pendapat para ahli. Pengembangan skala didasarkan pada studi yang terkait dengan *green management*, misalnya: orientasi *green strategic*, adopsi *green management*, strategi lingkungan, fokus strategi lingkungan, dan orientasi

lingkungan. Semuanya merupakan skala yang dikembangkan sebagai refleksi bagaimana perusahaan-perusahaan melindungi lingkungan dan meminimisasi dampak negatif dalam *lifecycle* produk. Lebih spesifik pengukuran *green management* dilakukan dengan meminta responden untuk mengevaluasi bagaimana kesediaan perusahaan mereka dalam melindungi lingkungan, menghormati hukum-hukum alam, memelihara lingkungan kerja yang etis, memanfaatkan sumberdaya dengan baik dan bertanggung jawab, penggunaan material yang ekonomis, melakukan *recycle* produk. Sebagai responden umumnya adalah top manajemen.

BAB 5 || GREEN PRODUCT

A. Pendahuluan

Meningkatnya konsen sosial dan regulasi terhadap lingkungan mengarahkan pada peningkatan jumlah perusahaan untuk mempertimbangkan isu *green* sebagai sumber utama dalam perubahan strategik. Secara khusus tren ini memiliki implikasi utama dan kompleks terhadap strategi teknologikal dari sebuah perusahaan dan terhadap inovasi produk perusahaan. Tentu saja sebagian besar peneliti mengakui bahwa *eco-efficiency* akan menjadi sebuah tantangan utama bagi praktik dan teori *research and development* pada waktu-waktu mendatang. Sayangnya berbagai studi masih memfokuskan pada perusahaan-perusahaan besar. Masih terdapat debat, apakah faktor-faktor tersebut akan mempengaruhi praktek R&D dan inovasi produk pada perusahaan kecil menengah. Pandangan pendek yang dangkap pada masalah tersebut dapat mengarah pada pemikiran bahwa perusahaan kecil dan menengah tidak akan menjadi inovator dalam *green*, khususnya terfokus pada teknologi produksi atau proses produksi (Noci, 1999). Sebuah peningkatan jumlah perusahaan yang mempertimbangkan *eco-efficiency* dan isu *green* sebagai sumber utama dalam perubahan strategis. Kepedulian yang serius terhadap dimensi lingkungan dalam strategi bisnis akan berdampak pada perubahan signifikan dalam sistem sosial dan arena persaingan. Masyarakat, pemerintah dan sejumlah besar pemangku kepentingan perusahaan (pelanggan,

karyawan, dll.) sadar akan ketidakberlanjutan lingkungan dari kegiatan perusahaan, karena kelangkaan sumber daya alam dan pertumbuhan konsumsi sumber daya yang terus-menerus. Faktanya, biaya yang terkait dengan pengelolaan lingkungan dan, khususnya, dengan konsumsi sumber daya alam (air, bahan baku alami, dll.) dan pembuangan limbah, terus meningkat. Hal ini memaksa banyak perusahaan untuk mensertifikasi sistem manajemen lingkungan mereka ± sesuai dengan skema peraturan seperti EMAS (*Eco Management and Audit Scheme*) dan ISO 14001 ± dan untuk mengembangkan inovasi teknologi yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja lingkungan dari proses dan produk mereka.

Banyak arti kata *green* telah dibahas dalam literatur (McDonagh dan Prothero, 1996). Secara khusus, McDonagh dan Prothero mengidentifikasi beberapa dimensi hijau, seperti ekologis, politik, responsif sosial perusahaan, perdagangan adil, konservasi, nirlaba, konsumerisme baru, keberlanjutan, dan kesetaraan. Konsep-konsep ini sangat luas dan merangkul aspek yang sangat berbeda, sehingga menimbulkan kebingungan pada arti *green* dan tidak memberikan arahan yang jelas kepada perusahaan yang bersedia menjadi *green*. Demikian pula, pada tingkat produk, beberapa upaya telah dilakukan untuk mendefinisikan apa itu *green product* (Roy et al., 1996; Ottman, 1997). Namun demikian, masih ada kebingungan tentang apa yang merupakan produk ramah lingkungan (Baumann et al., 2002; Berchicci dan Bodewes, 2005). Beberapa penulis telah mencoba mendefinisikan *green product*. Peattie (1995), mendefinisikan *green product* ketika kinerja lingkungan dan

sosialnya, dalam produksi, penggunaan dan pembuangan, secara signifikan meningkat dibandingkan dengan penawaran produk konvensional atau kompetitif. Definisi ini menyoroti berbagai fase siklus hidup dimana suatu produk dapat menunjukkan fitur-fiturnya yang ramah lingkungan. Reinhardt (1998) menyatakan bahwa diferensiasi produk lingkungan terjadi ketika suatu bisnis menciptakan produk yang memberikan manfaat lingkungan yang lebih besar, atau yang mengenakan biaya lingkungan yang lebih kecil, daripada produk serupa. Definisi ini menunjukkan bahwa *green product* tidak hanya produk-produk dengan dampak lingkungan yang lebih rendah, tetapi juga yang memberikan manfaat lingkungan yang lebih tinggi dibandingkan dengan produk konvensional. Ottman et al. (2006) menyatakan bahwa walaupun tidak ada konsumen produk tidak memiliki dampak pada lingkungan, dalam bisnis, istilah *green product* biasanya digunakan untuk menggambarkan orang-orang yang berusaha untuk melindungi atau meningkatkan lingkungan alam dengan melestarikan energi dan/atau sumber daya dan mengurangi atau menghilangkan penggunaan agen beracun, polusi, dan limbah. Definisi ini menekankan jenis utama fokus lingkungan dari pengembangan *green product*, yaitu energi, sumber daya, polusi, dan limbah. Komisi Masyarakat Eropa (2001) mendefinisikan *green product* sebagai produk yang menggunakan lebih sedikit sumber daya, memiliki dampak dan risiko yang lebih rendah terhadap lingkungan dan mencegah pemborosan yang sudah ada di tahap konsepsi. Definisi ini menekankan pentingnya merancang produk

sebagai *green* sejak fase konseptualisasi. Banyaknya definisi dan karakteristik *green product* mendorong kebutuhan untuk mengembangkan kerangka kerja yang koheren dimana mengintegrasikan mereka. Meskipun dalam beberapa definisi dan karakteristik *green product*, kinerja sosial disebutkan, dalam makalah ini, kami memilih untuk merujuk *green product* hanya berdasarkan kinerja lingkungannya.

Desain *green product* dapat dianggap sebagai perspektif lama, faktanya lingkungan alami merupakan pendorong untuk mendesain ulang produk yang sudah ada atau untuk membuat yang baru, menjadikannya lebih hemat energi (Shrivastava, 1995). Beberapa klasifikasi *green product* telah dikembangkan didorong dengan tujuan klasifikasi yang berbeda. Dimensi taksonomi dapat berupa karakteristik produk, tingkat dampak lingkungan, atau jenis strategi perbaikan lingkungan. Kaebnick dan Soriano (2000) menggunakan pendekatan yang disederhanakan untuk menilai fase desain konseptual, dengan mengklasifikasikan produk ke dalam kelompok sesuai dengan fitur lingkungan mereka. Mereka mempertimbangkan empat fase siklus hidup produk (bahan, proses, penggunaan, dan pembuangan) dan membagi produk menjadi dua kelompok, membedakan dua jenis pendorong dampak, yaitu berbasis energi dan berbasis material. Sousa dan Wallace (2006) mengembangkan sistem klasifikasi otomatis yang memandu identifikasi kelompok produk berdasarkan kategori lingkungan. Dewberry dan Goggin (1996) mengembangkan Ecodesign Matrix untuk mengklasifikasikan dampak lingkungan dari produk

berdasarkan dua dimensi: tahap siklus hidup utama (produksi, penggunaan, dan pembuangan) dan fokus lingkungan (energi, bahan/sumber daya, polusi/limbah beracun). Peattie (1995) mengklasifikasikan produk berdasarkan kinerja lingkungannya, membedakan berbagai nuansa *green* (dari *green* ke *black*) dan jenis produk (*green* absolut atau relatif *green*). Secara khusus, *green product* absolut berkontribusi pada peningkatan masyarakat atau lingkungan, sedangkan *green product* relatif mengurangi bahaya yang ditimbulkannya pada masyarakat atau lingkungan. Perbedaan ini mengingatkan pada definisi Reinhardt (1998). Konsep *green product* absolut cukup dekat dengan 'produk amelioratif', didefinisikan sebagai produk yang diperlukan untuk bertahan hidup dari kerusakan lingkungan (Ryan et al., 1992), dan produk fungsi-berkelanjutan, didefinisikan sebagai produk (atau layanan) yang mengurangi dampak negatif di sekitarnya sedemikian rupa sehingga pengurangan melebihi dampak yang disebabkan oleh siklus hidup produk itu sendiri (Wever dan Boks, 2007).

B. Faktor Pendorong *Green product*

Perjanjian dengan *eco-efficiency* dan memperkenalkan dimensi-dimensi lingkungan dalam sebuah strategi perusahaan merupakan masalah yang kompleks. Khususnya menyangkut empat problem utama kaitannya dengan perbaikan efisiensi lingkungan:

1. Manajemen lingkungan memiliki sifat yang multidimensi. Implementasi *green innovation* biasanya akan berimplikasi pada investasi dalam berbagai teknologi yang berbeda.

2. Jangkauan program lingkungan yang luas. Dalam kenyataannya berbagai program memiliki dampak sistematis terhadap organisasi secara keseluruhan, membutuhkan keterlibatan dari seluruh unit organisasi dari system manajemen perusahaan, seperti marketing, R&D, *manufacturing*, *purchasing*, *logistic*, dan manajemen kualitas. Lebih dari itu program-program lingkungan memerlukan dukungan dari seluruh fungsi, seperti: *supply chain*, keterlibatan *supplier*, *retailer*, konsumen, konsumen akhir, dan *stakeholder* yang lain.
3. Munculnya dampak finansial yang signifikan pada saat memperkenalkan program lingkungan.
4. Keragaman faktor pendorong. Tekanan-tekanan lingkungan perlu banyak perhatian termasuk faktor industri dan geografi dari aktivitas perusahaan.

Berbagai strategi yang dapat digunakan untuk merealisasikan terwujudnya *green innovation* antara lain:

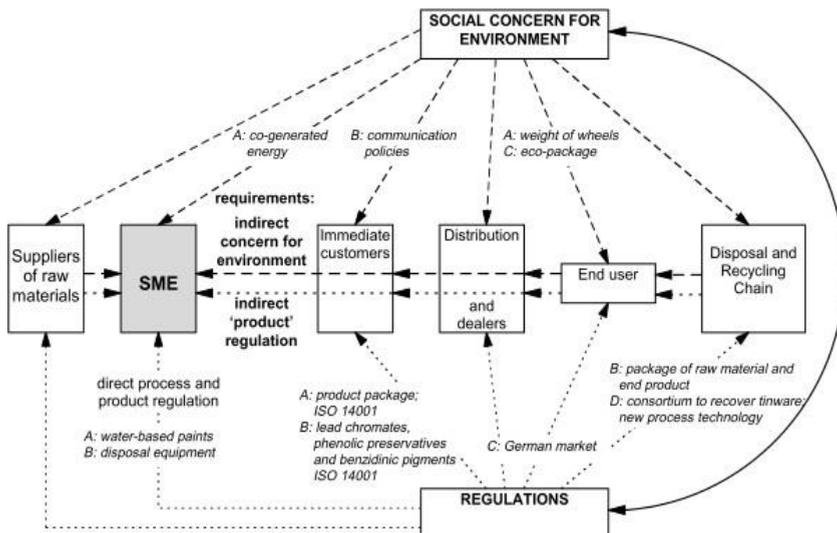
- (1) Inovasi yang dikaitkan dengan *product package*. Konsumen di Jerman dalam waktu yang lama sudah tidak menerima system pembungkusan yang tradisional yang berdasarkan pada pemisah kertas karton dan penutup film plastik. Kemudian perusahaan telah membuat sebuah sistem inovatif berdasarkan pada bingkai dan tali plastik yang tebal. Temuan ini dibuat dengan material yang *re-cycleable*. Dengan inovasi

ini perusahaan dapat mengirimkan ke konsumen di wilayah Eropa.

Karena peraturan yang lebih parah, perusahaan mengadopsi cat berbasis air dan teknologi pengecatan yang lebih bersih sepenuhnya berdasarkan pada senjata semprot elektro-statis.

(2) *Green innovation* dilakukan dengan mengurangi material dan berat roda (berkurang sampai 10%). Awalnya inovasi ini didorong dengan kebutuhan untuk memperbaiki reliabilitas dan keamanan roda kendaraan. Perusahaan juga meyakini bahwa inovasi ini berdampak pada eco-efisiensi yang lebih besar melalui pengurangan konsumsi energi penggunaannya dan membatasi pemakaian material.

(3) *Green innovation* difokuskan pada proses pengecatan.



Gambar 5.1. Faktor Pendorong Inovasi Produk Ramah Lingkungan

Sumber: Giuliano Noci and Roberto Verganti (1999)

Gambar 5.1 menunjukkan beberapa faktor yang mendorong munculnya produk ramah lingkungan. Faktor utama adalah muncul karena adanya kepedulian sosial terhadap lingkungan, yang kemudian bersama-sama dengan tuntutan regulasi-regulasi lingkungan menempatkan perusahaan untuk secara proaktif mengkondisikan strategi perusahaan pada lingkungan. Selanjutnya muncul berbagai kebutuhan yang harus dilaksanakan berupa kepedulian secara tidak langsung terhadap lingkungan dan penciptaan regulasi produk yang ramah lingkungan. Pada tahapan teknis maka peran *supplier* dari bahan baku sangatlah penting, karena merupakan pendukung awal dari kegiatan proses produksi. Selanjutnya ditetapkan jalur pembuangan dan kegiatan *recycle* setelah melalui jalur *supplier*, perusahaan, *immediate customer*, distribusi, dan end user. Kegiatan *recycling* dimaksudkan untuk mengolah kembali semaksimal mungkin produk-pruduk yang sudah tidak terpakai yang kemudian dapat dimanfaatkan lagi. Pujari, (2006) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan antara *green dynamic capabilities* dan *green transformational leadership* terhadap *green creativity* dan *green product development performance*. Selain itu studinya juga mengindikasikan adanya hubungan positif antara *green dynamic capabilities* dan *green transformational leadership* dengan *green product development performance*, demikian juga bahwa *green creativity* memediasi hubungan antara *independen variable* dan *dependen variable*. Temuan ini berarti juga bahwa *green dynamic capabilities* dan *green transformational leadership* tidak hanya

berpengaruh langsung terhadap *green product development performance* secara langsung, tetapi juga secara tidak langsung berpengaruh positif melalui *green creativity*. Artinya bahwa peningkatan *green product development performance* ditentukan oleh banyak variabel. Sukses pengembangan produk terletak pada penciptaan produk yang atribut intinya dapat memenuhi kebutuhan pelanggan dan pemangku kepentingan internal dan eksternal lainnya

Upaya penatagunaan produk mencakup semua aspek fungsi produk dan dampaknya melalui analisis siklus hidup produk. Karena perlindungan lingkungan dengan cepat menjadi isu utama karena dampak dari pencemaran lingkungan dan pemanasan global saat ini, lebih banyak perusahaan yang bersedia mengembangkan *green product* (Chen 2011). Pengembangan *green product* yang sukses dapat membantu perusahaan dan ekonomi bergerak menuju kelestarian lingkungan. *Green product* menjadi senjata kompetitif yang kuat di pasar karena lebih banyak konsumen menjadi peduli terhadap lingkungan dan lebih banyak orang bersedia membayar lebih untuk *green product* (Bhat 1993). Melihat limbah beracun yang merusak lingkungan dari kegiatan manufaktur industri di seluruh dunia, konsumen semakin memperhatikan masalah lingkungan (Ginsberg dan Bloom 2004). Pertimbangan lingkungan telah dengan cepat muncul sebagai konsep yang diterima secara luas karena perubahan iklim global, sehingga lebih banyak konsumen ingin lebih memperhatikan produk ramah lingkungan (Chen dan Chang 2012). Konsumen lebih memperhatikan prevalensi kegiatan perlindungan lingkungan sehingga lingkungan konsumen lebih

populer di dunia (Chang 2011). Oleh karena itu, konsumen cenderung membeli produk ramah lingkungan di era lingkungan. Akibatnya, semakin banyak perusahaan mendesain ulang dan mengembangkan kembali produk mereka menjadi *green product* . Di era lingkungan, perusahaan perlu mengintegrasikan filosofi manajemen lingkungan dengan pengembangan produk baru (Pujari et al. 2003). Pengembangan *green product* memainkan peran penting bagi perusahaan untuk merespons secara efektif terhadap tantangan lingkungan. Perusahaan yang dianggap tidak bertanggung jawab terhadap lingkungan. Selain itu, konsumen perlindungan lingkungan lebih lazim dan peraturan lingkungan lebih ketat di dunia. Akhirnya, masyarakat ingin membeli produk ramah lingkungan yang tidak berbahaya bagi lingkungan (Chen 2010). Misalnya, 93% orang Thailand, 83% orang Brasil, dan 53% orang Amerika bersedia membayar harga yang lebih tinggi untuk membeli *green product* . Selain itu, 56% orang Amerika harus membayar pengurangan emisi karbon di AS (Roe et al. 2001). Oleh karena itu, perusahaan harus memperbaiki model bisnis mereka untuk mematuhi environmentalisme konsumen. Beberapa perusahaan yang sukses, seperti 3M dan Body Shop, mengubah pola pikir lingkungan perusahaan mereka di mana manajemen lingkungan dipandang sebagai bagian dari pengembangan produk baru. Oleh karena itu, pengembangan *green product* penting bagi perusahaan dan merupakan bagian penting dari manajemen bisnis.

Di era lingkungan, perusahaan harus menerima perlindungan sebagai tanggung jawab sosial mereka, karena tantangan lingkungan

dapat menjadi peluang hijau yang merangsang mereka untuk mengadopsi manajemen lingkungan untuk meningkatkan citra hijau mereka dan keunggulan kompetitif (Porter dan van der Linde 1995; Chen 2008b). Sudah diterima secara luas bahwa pengembangan produk yang efektif penting bagi perusahaan dalam menghasilkan kesuksesan jangka panjang perusahaan. Argumen literatur sebelumnya untuk perusahaan untuk mengintegrasikan ide *green* ke dalam proses pengembangan produk untuk menciptakan *win-win solution* untuk perusahaan dan masyarakat. Pengembangan produk perusahaan akan memberikan kontribusi untuk mengejar keberlanjutan kecuali mereka dapat memberikan pilihan produk ramah lingkungan bagi konsumen (Pujari et al. 2003). Karena masyarakat telah menyadari masalah lingkungan, perusahaan lebih memperhatikan pengembangan *green product* (Chen 2010). Jika perusahaan ingin berhasil mengembangkan *green product*, mereka harus memasukkan konsep pola pikir hijau dengan kegiatan pengembangan *green product* (Chen 2010). Ketika *green product* lebih populer di pasar, pengembangan *green product* menjadi lebih umum (Chen 2008a). Jika perusahaan ingin meluncurkan *green product* mereka, pengembangan *green product* memainkan peran penting dalam menentukan penjualan *green product*. Pengembangan produk ramah lingkungan tidak hanya dapat membuat strategi diferensiasi dengan memenuhi kebutuhan lingkungan, tetapi juga aturan pemasaran di pasar. Ada empat perbedaan antara pengembangan produk tradisional dan pengembangan *green product* yang mencakup konteks yang lebih luas dari masalah lingkungan,

fokus pada analisis siklus hidup produk, fokus pada desain untuk aplikasi pasca penggunaan, dan fokus pada dampak sosial-lingkungan dari lingkungan seluruh rantai pasokan (Pujari et al. 2003). Oleh karena itu, faktor penentu pengembangan *green product* berbeda dari faktor pengembangan produk tradisional. Perusahaan harus mengembangkan kemampuan dinamis hijau, kepemimpinan transformasional hijau, dan kreativitas hijau untuk meningkatkan kinerja pengembangan *green product*. Meskipun literatur sebelumnya, ada kinerja pengembangan produk baru, tidak ada yang mengeksplorasi kinerja pengembangan *green product*. Pengembangan produk ramah lingkungan lebih penting bagi perusahaan dalam konteks lingkungan hidup. Kami membangun kerangka kerja penelitian yang dapat membantu perusahaan meningkatkan kinerja pengembangan *green product* mereka melalui tiga faktor penentu: *green dynamic capabilities*, *green transformational leadership*, dan *green creativity*.

C. Pengukuran Kinerja Pengembangan *Green product*

Kinerja pengembangan *green product* didefinisikannya sebagai pengembangan produk-produk yang memiliki dampak lebih kecil terhadap lingkungan, kurang merusak kesehatan manusia, terbentuk atau sebagian terbentuk dari komponen daur ulang, diproduksi dengan cara yang lebih hemat energi, atau dipasok ke pasar dengan kemasan yang lebih sedikit. Selanjutnya, pengukuran kinerja pengembangan *green product* menggunakan lima item (Marsh and Stock, 2006) yaitu: (1) Proyek pengembangan *green*

product memberikan kontribusi sumber pendapatan utama bagi perusahaan; (2) Proyek pengembangan *green product* mengembangkan *green product* yang fleksibel; (3) Proyek pengembangan *green product* terus meningkatkan proses pengembangannya dari waktu ke waktu; (4) Proyek pengembangan *green product* lebih inovatif dalam pengembangan *green product* daripada para pesaingnya; (5) Proyek pengembangan *green product* dapat memenuhi tujuan lingkungannya dalam pengembangan *green product* .

Berbagai karakteristik *green product* telah dikaji oleh beberapa ahli, sebagaimana yang ditampilkan pada tabel 5.1.

Tabel 5.1. Karakteristik *Green product*

Penemu (Tahun)	Karakteristik
Elkinton dan Hailes (1988)	<ul style="list-style-type: none"> • Dampak kerusakan tidak signifikan terhadap lingkungan. • Tidak berbahaya bagi kesehatan konsumen, perusahaan lain pada saat dibuang. • Tidak mengkonsumsi energy yang besar sejak manufaktur, penggunaan dan pembuangan. • Tidak menimbulkan sampah yang disebabkan overpackaging atau disebabkan oleh siklus penggunaan yang terlalu pendek. • Tidak menggunakan material dari spesies atau lingkungan yang terancam. • Tidak melibatkan penggunaan yang tidak penting atau menimbulkan kekejaman pada binatang. • Tidak menimbulkan pengaruh yang merugikan negara lain.

Simon (1992)	<ul style="list-style-type: none"> • Mengurangi bahan baku, dan recycle yang tinggi. • Produksi yang meminimumkan polusi/mengurangi material beracun. • Tidak ada pengujian terhadap binatang yang tidak perlu. • Tidak berdampak pada spesies yang dilindungi. • Konsumsi energi yang rendah sejak produksi, penggunaan dan pembuangan. • Packaging minimal atau tidak sama sekali. • Produk dapat di <i>reuse</i> atau <i>refillable</i>. • Siklus hidup produk dibuat panjang, kapasitas dapat ditingkatkan. • Penggunaan kembali / isi ulang jika memungkinkan. • Masa manfaat yang panjang, memperbarui kapasitas. • Sistem pengumpulan / pembongkaran pasca konsumen. • Kemampuan remanufaktur.
Schmidheiny (1992)	<ul style="list-style-type: none"> • Membatasi atau menempatkan kembali produk . • Membatasi atau mengurangi ramuan-ramuan berbahaya. • Mengganti material atau proses yang berlebihan. • Mengurangi volume produksi. • Menghasilkan produk terkonsentrasi • Menghasilkan dalam jumlah besar • Menggabungkan fungsi lebih dari satu produk • Desain ulang untuk penggunaan yang lebih efisien. • Memproduksi lebih sedikit model atau gaya. • Meningkatkan siklus hidup produk. • Mengurangi <i>packaging</i> yang tidak bermanfaat.

	<ul style="list-style-type: none"> • Dapat diperbaiki ulang. • Redesign penggunaan kembali oleh konsumen. • Produk yang diproses kembali.
Piettie (1995)	<ul style="list-style-type: none"> • Dapat di-<i>recycle</i> . • Efisiensi sumber daya. • Emisi. • Dampak terhadap ekosistem. • Dampak sosial. • Keberlangsungan penggunaan sumber daya. • Produksi dan organisasi yang <i>Eco-efficiency</i>.
Luttropp dan Lagerstedt (2006)	<ul style="list-style-type: none"> • Jangan menggunakan zat beracun dan menggunakan <i>loop</i> tertutup untuk yang diperlukan dan mengandung racun. • Minimalkan konsumsi energi dan sumber daya dalam fase produksi dan transportasi. • Gunakan fitur struktural dan bahan berkualitas tinggi untuk meminimalkan bobot. • Minimalkan konsumsi energi dan sumber daya dalam fase penggunaan. • Mempromosikan perbaikan dan peningkatan. • Mempromosikan produk umur panjang. • Investasikan material yang lebih baik, perawatan permukaan atau pengaturan struktural. • Menyiapkan peningkatan, perbaikan, dan daur ulang. • Mempromosikan peningkatan, perbaikan, dan daur ulang. • Gunakan elemen gabungan sesedikit mungkin
Ljungberg (2007)	<ul style="list-style-type: none"> • Mengurangi bahan dan penggunaan energi untuk suatu produk. • Mengurangi emisi, dispersi dan penciptaan racun. • Tingkatkan jumlah bahan yang dapat didaur ulang.

	<ul style="list-style-type: none"> • Memaksimalkan penggunaan sumber daya terbarukan yang berkelanjutan. • Minimalkan intensitas layanan untuk produk dan layanan. • Memperpanjang masa manfaat suatu produk • Menilai dan meminimalkan dampak lingkungan. • Memiliki fungsi ekonomi. • Tingkatkan efisiensi dalam fase penggunaan.
--	---

Sebuah *green product* yang terfokus pada material dapat diklasifikasikan sebagai berikut: (1) produk yang fokus pada penggunaan jumlah sekecil mungkin material karena memiliki dampak lingkungan yang minim. (2) hanya menggunakan material atau sumberdaya yang recycle, karena memiliki dampak lingkungan nol. (3) produk didesain untuk *reused*, dirakit kembali, dan diproduksi kembali, atau dibuat dari material yang dapat di-*recycle*, reducing, sehingga pembuatan produk lain tidak lagi memerlukan konsumsi material aslinya. Pengembangan produk baru tradisional bertujuan untuk mengintegrasikan orang, alat, dan teknologi untuk mempersingkat waktu ke pasar dan meningkatkan keuntungan ekonomi (Thomé, Scavarda, Ceryno, & Remmen, (2016).

D. Pengelolaan Lingkungan *New ProductDevelopment* (ENPD)

Proyek produk baru lahir sebagai ide, bergerak maju, penyaringan, definisi proyek dan langkah-langkah analisis bisnis, dan akhirnya melalui pengembangan produk. Kinerja mahir dari kegiatan pra-pengembangan awal ini adalah salah satu faktor kunci keberhasilan produk baru (Cooper, 1988). Definisi proyek yang

jelas, analisis pasar yang baik, dan riset pemasaran dan perkiraan penjualan untuk mendapatkan pemahaman yang jelas tentang kebutuhan dan keinginan pengguna semuanya penting untuk kesuksesan produk baru efektivitas biaya ekonomi. Ini menarik secara intuitif, karena produk yang produksi dan penggunaannya membutuhkan lebih sedikit energi, input bahan lebih sedikit dan lebih sedikit limbah dan polusi harus hemat biaya bagi konsumen dan produsen. Namun dalam praktiknya, mengembangkan produk yang unggul dalam hal lingkungan namun tetap kompetitif secara ekonomi dan teknis, merupakan tantangan yang signifikan. Memenuhi tantangan ini untuk membuat solusi ‘win-win’, atau untuk setidaknya menangani lebih optimal setiap trade-off yang muncul, menjadikan dasar yang cakup menjadi semakin penting untuk ENPD.

Cooper (1994) berpendapat bahwa inovasi produk melintasi batas dan hambatan fungsional tradisional, yang membutuhkan pendekatan tim lintas fungsi. Studi keberhasilan NPD secara konsisten menyebutkan pentingnya antarmuka antara R&D dan pemasaran, koordinasi di antara kelompok-kelompok internal utama, input multi-disiplin dalam proyek produk baru, dan peran tim dan pemimpin tim. Penelitian baru-baru ini oleh Song and Parry (1997) menunjukkan bahwa integrasi lintas fungsional meningkatkan difusi pengetahuan pasar dan pelanggan di antara semua anggota tim proyek, tidak hanya selama pengembangan, tetapi juga pada tahap akhir pemasaran dan komersialisasi pengujian. Dalam kasus ENPD, koordinasi lintas fungsional juga

penting karena proses seperti analisis siklus hidup (LCA) dan kegiatan desain-untuk-lingkungan (DFE) melibatkan banyak bidang fungsional. Fungsi-fungsi ini biasanya diwakili oleh para profesional desain, profesional lingkungan dan manajer produk tetapi para profesional pemasaran juga bergabung dalam proyek-proyek yang dikelola dengan baik untuk memberikan masukan tentang kebutuhan dan keinginan pelanggan pada tahap awal pengembangan. Manajemen puncak komitmen dan dukungan (de Brentani dan Kleinschmidt, 2003) sangat penting dalam ENPD dalam mempromosikan dan mengintegrasikan masalah lingkungan dengan area fungsional lain dalam proses NPD (Pujari dan Wright, 1996). Koordinasi fungsional lintas untuk menemukan solusi produk lingkungan akan tidak terjadi tanpa kepemimpinan yang jelas dan dukungan aktif dari manajemen puncak perusahaan.

Bahan dan komponen yang dibeli dari pemasok sangat mempengaruhi kualitas, daya saing, desain produk, ketergantungan biaya, waktu memimpin, siklus pengembangan, risiko pengembangan dan ketersediaan pasar produk pabrik (Hult dan Swan, 2003). Bonaccorsi dan Lipparini (1994) menyoroti manfaat dari keterlibatan pemasok awal dalam NPD, termasuk pengurangan biaya pengembangan, kualitas yang lebih tinggi dengan cacat yang lebih sedikit, berkurangnya waktu untuk memasarkan dan inovasi yang berasal dari pemasok. Kinerja lingkungan suatu produk sangat ditentukan oleh dampak lingkungan hulu. Banyak penulis telah berkomentar tentang perlunya pemantauan penilaian pemasok dalam pengelolaan rantai nilai dan telah menerbitkan pedoman (CIPS,

1995) untuk membantu bekerja dalam kemitraan dengan pemasok mereka untuk responsif terhadap lingkungan. *Design for Environment* (DFE) adalah proses desain di mana atribut yang disukai lingkungan produk termasuk kemampuan daur ulang, pembongkaran, rawatan, daya tahan dan penggunaan kembali diperlakukan sebagai tujuan desain. *Life Cycle Analysis* (LCA) adalah pemeriksaan tahapan sistem produk secara berurutan dan saling terkait, dari akuisisi bahan baku atau pembangkitan sumber daya alam hingga pembuangan akhir setelah berakhir masa pakainya. DFE sebagai alat yang paling umum dan menjanjikan untuk responsif terhadap lingkungan bagi pabrikan, perancang, dan insinyur. DFE memberikan pedoman bagi para profesional desain untuk memeriksa kesehatan lingkungan suatu produk selama seluruh siklus hidupnya dengan memperkenalkan modifikasi pada awal proses desain produk.

Untuk meminimalkan risiko kegagalan produk, orientasi pasar membantu bisnis mengembangkan pemahaman tentang target pasar dan kebutuhan mereka. Orientasi pasar atau fokus pasar telah ditemukan sebagai salah satu faktor kunci untuk kesuksesan tingkat perusahaan serta inovasi produk baru. Elemen kunci dari orientasi pasar digambarkan sebagai keputusan tentang definisi pasar, segmentasi pasar dan basis potensial diferensiasi produk; pengembangan kebijakan bauran pemasaran; dan informasi mengenai seluruh pasar untuk perancangan dan pelaksanaan strategi (Huang et al., 2014). Siegel (2009), mengemukakan bahwa perusahaan dapat mengadopsi inovasi produk ramah lingkungan

untuk mempromosikan diferensiasi produksi dan mendapatkan pangsa pasar. Marcus dan Fremeth (2009) menegaskan bahwa perusahaan harus mengembangkan produk dan layanan baru untuk menanggapi tantangan manajerial yang berasal dari dorongan menuju *green*, tetapi tidak semua kegiatan ini berhasil.

Greening atau GNPD sendiri bukanlah konsep yang didefinisikan dengan baik (Y. S. Chen, 2008). Chen (2001) menjelaskan atribut *green* khas yang terdaftar di berbagai panduan *green customer* termasuk daur ulang, proporsi konten daur ulang, efisiensi bahan bakar, pengurangan konten beracun, kinerja terkait emisi, dan lain-lain seperti kemasan efisien. Hart (1995) mengusulkan penatagunaan produk dari pandangan berbasis sumber daya alam dari perusahaan. Manajemen produk telah mengadopsi metode analisis siklus hidup untuk proses pengembangan produk, mengambil postur proaktif lingkungan terhadap pemasok bahan baku dan komponen untuk meminimalkan dampak lingkungan dari seluruh sistem pemasok. Pujari et al. (2003) mendefinisikan GNPD sebagai pengembangan produk dimana isu-isu lingkungan terintegrasi secara eksplisit untuk menciptakan salah satu produk paling tidak berbahaya bagi lingkungan yang baru saja diproduksi oleh sebuah perusahaan. Berchicci dan Bodewes (2005) berpendapat bahwa GNPD adalah istilah umum, yang mencakup berbagai masalah, dari pendesainan ulang produk yang ada hingga penciptaan produk dan layanan baru yang didorong oleh kepedulian lingkungan. Pengembangan produk sangat penting bagi perusahaan yang bersaing di pasar baru dan yang sudah ada (Calantone et al., 1995).

Selain itu, kemampuan untuk mengkomersialkan produk dengan sukses sangat penting bagi perusahaan yang ingin bersaing di pasar. Paladino (2007) mendefinisikan kesuksesan produk baru sebagai kemampuan produk baru atau inovasi untuk menghindari kegagalan di pasar. Beberapa studi mempertimbangkan hasil produk baru, seperti keunggulan kompetitif, kualitas, atau keunikan (Li dan Calantone, 1998; Song dan Montoya-Weiss, 2001), sedangkan beberapa memeriksa hasil berbasis pasar termasuk pangsa pasar atau laba (Gatingnon dan Xuereb, 1997). Chen et al. (2006) mendefinisikan kinerja inovasi *green product* sebagai kinerja dalam inovasi produk yang terkait dengan *green innovation*, termasuk inovasi produk yang terkait dengan konservasi energi, pencegahan polusi, daur ulang limbah, penghapusan toksisitas, atau desain *green product*.

E. Faktor Organisasi dalam Sukses NPD

Gonza 1ez-Benito dan Gonza 1ez-Benito (2006) berpendapat bahwa faktor penentu pro-aktivitas lingkungan termasuk fitur perusahaan (ukuran perusahaan dan ketersediaan sumber daya, tingkat internasionalisasi, posisi dalam rantai nilai, sikap dan motivasi manajerial, dan sikap strategis perusahaan), tekanan pemangku kepentingan (pemangku kepentingan eksternal dan internal dan pemangku kepentingan primer dan sekunder), dan faktor eksternal (sektor industri dan lokasi geografis). Pengembangan produk baru juga dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain: faktor internal perusahaan, seperti sikap dan motivasi

manajerial (terutama kepemimpinan dan dukungan manajemen puncak), ketersediaan sumber daya, dan sikap strategis perusahaan. Adapun faktor utama yang mempengaruhi GNPD adalah lingkungan perusahaan. tindakan, seperti dukungan manajemen puncak, kebijakan lingkungan, dan tolok ukur lingkungan. Berbagai literatur telah mengidentifikasi pendorong keberhasilan produk baru termasuk produk itu sendiri (kualitas, fitur, manfaat), industri (tingkat persaingan dan turbulensi lingkungan), dan faktor organisasi (strategi, keterampilan, struktur, budaya, dan pengetahuan). Dari faktor-faktor organisasi yang diteliti, aksi korporasi dan integrasi lintas-fungsional telah diidentifikasi sebagai dua pendorong utama kesuksesan produk baru. Berdasarkan tinjauan sebelumnya dari literatur multi-disiplin terkait, penelitian ini menyoroti faktor organisasi (seperti aksi korporasi dan integrasi lintas-fungsional). Mengenai aksi korporasi terdapat tiga dimensi, yaitu: komitmen lingkungan perusahaan, kekuatan R&D, dan *benchmarking* lingkungan.

BAB 6 || GREEN PROCESS

A. Pendahuluan

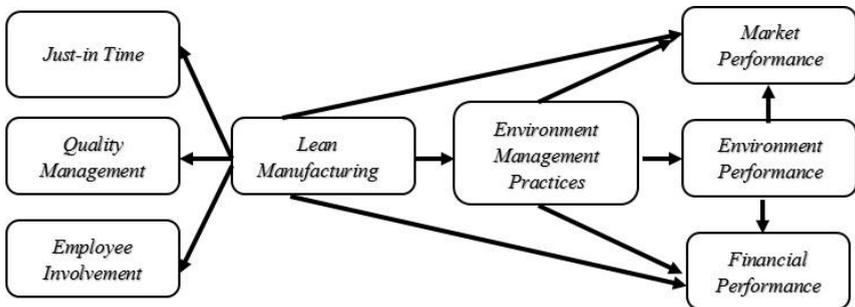
Lebih dari beberapa tahun lalu, fokus sosial tentang kemerosotan lingkungan alam telah tumbuh dan menginginkan tercapainya *sustainable development* (Mazur, 2012). Sebagai akibatnya, lingkungan alam telah menjadi faktor yang perlu dan tidak dapat dihindari untuk dipertimbangkan dalam proses perencanaan strategis perusahaan. Beberapa perusahaan telah memilih untuk menerapkan berbagai praktik manajemen lingkungan yang jauh melebihi persyaratan peraturan, sehingga menunjukkan tingkat pro-aktivitas lingkungan yang tinggi. Namun, hasil empiris dari Gonza 'lez-Benito dan Gonza' lez-Benito (2005) juga menunjukkan bahwa peran yang dimainkan oleh aktivis pro lingkungan menjadi tidak penting dan menjadi marjinal ketika penerapan praktik produksi maju dipertimbangkan. Proaktif lingkungan dari suatu perusahaan didefinisikan sebagai kecenderungan organisasi untuk menerapkan praktik manajemen sukarela yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja lingkungan atau untuk membangun sistem yang memungkinkan perbaikan. Dengan demikian, proaktif lingkungan mencerminkan komitmen perusahaan terhadap lingkungan alam. Proaktif lingkungan biasanya disajikan dalam oposisi terhadap reaktivitas lingkungan, yang terdiri dari hanya membuat perubahan wajib minimum yang diperlukan

untuk memenuhi peraturan lingkungan dan yang dapat dipahami sebagai tahap nol pro-aktivitas. Dengan demikian, proaktif lingkungan membuka ruang bagi kemajuan perusahaan dimana berbagai strategi dan postur dapat dikembangkan. Dalam literatur tentang strategi, postur atau pendekatan manajemen lingkungan, dua tingkat analisis harus dibedakan:

1. Identifikasi dan konseptualisasi berbagai strategi atau tahapan.
2. Identifikasi dimensi atau faktor-faktor yang menjadi dasar strategi tersebut (dimensi ruang untuk kemajuan yang disebutkan di atas).

Sementara itu pro-aktivitas manufaktur didefinisikan sebagai kecenderungan organisasi untuk menerapkan semua praktik, alat atau sistem manajemen yang dianggap paling canggih, modern, dan menjanjikan dalam fungsi produksi dan operasinya. Karena itu perlu untuk mengidentifikasi praktik-praktik tersebut sebelumnya. Salah satu aktivitas yang menuju pada *green process* adalah *lean manufacturing*. *Lean manufacturing* merupakan satu set kegiatan yang terfokus pada pengurangan sampah dan kegiatan yang tidak menciptakan nilai tambah dalam aktivitas manufaktur. Sejak penerapan konsep *assembly line* dan pengembangan dalam *Toyota production system*, efisiensi menjadi tujuan utama dari manufakturing. *Lean manufakturing* memfokuskan pada pembatasan sampah dari kegiatan operasional organisasi secara sistematis melalui penetapan praktek-praktek kerja yang sinergi

untuk menghasilkan produk dan jasa pada tingkatan permintaan tertentu. *Lean manufacturing* menghadirkan sebuah konsep yang saling terkait yang dikelompokkan bersama sebagai praktek organisasi dalam ikatan yang jelas. Berbagai dimensi yang terkait dalam praktik *lean manufacturing* antara lain: JIT, TQM, *total preventive maintenance*, dan sumber daya manusia, *pull, flow, low setup*, proses pengawasan, *productive maintenance* dan keterlibatan karyawan.



Gambar 6.1 Model Lean Manufaktur

Sumber: Yang et.all (2015)

Sebuah model *Lean Manufacturing* yang dikemukakan oleh Huang et al., (2014), megindikasikan bahwa *lean manufacturing* memiliki indikator-indikator antara lain: JIT, QM, dan *employee involvement*. Selanjutnya *lean manufacturing* akan memberikan dampak pada *enviromental management practices*, *market performance*, *environmental performance*, dan *financial performance*. Dalam penelitian ini juga diukur pengaruh antara *performance* terhadap *market performance* dan *financial performance*.

B. Praktek-praktek Manajemen Lingkungan Proaktif

Komitmen lingkungan perusahaan telah menjadi variabel penting dalam sebagian besar skenario persaingan saat ini (J. González-Benito, 2008). Hal ini membuat para peneliti membedakan antara dua posisi ekstrem: reaktivitas lingkungan, tipikal perusahaan yang hanya menerapkan perubahan wajib minimal untuk memenuhi peraturan, dan proaktif lingkungan, tipikal perusahaan yang secara sukarela mengambil langkah-langkah untuk mengurangi dampaknya terhadap lingkungan alam. Secara umum, dua kategori makalah dapat dibedakan menurut cara mereka melihat jalan dari reaktivitas ke proaktif: studi satu dimensi dan multi dimensi. Ini adalah praktik yang menyiratkan perubahan dalam sistem produksi dan operasi perusahaan dan yang dapat diklasifikasikan ke dalam dua kelompok: praktek terkait produk dan praktek terkait proses, yaitu praktek terkait dengan 'apa' dan untuk 'bagaimana'. Praktik terkait produk fokus pada merancang dan mengembangkan lebih banyak produk ekologis. Mereka seharusnya tidak hanya terdiri dari mengganti bahan-bahan pencemar dan berbahaya dengan persediaan hijau lainnya, atau mengurangi konsumsi sumber daya, tetapi juga harus mencerminkan komitmen jangka panjang dan pandangan terpadu tentang rantai nilai. Artinya, mereka harus mencerminkan komitmen terhadap produk bahkan setelah telah terjual. Dalam hal ini, Shrivastava (1995b) menganggap 'desain untuk pembongkaran' sebagai salah satu tema utama teknologi lingkungan, dan memperluas gagasan ini dengan berbicara

tentang desain untuk dapat digunakan kembali, dapat didaur ulang, diproduksi ulang, *disassembly* atau dibuang.

Praktik-praktik terkait proses mengembangkan dan menerapkan metode produksi dan operasional terkait dengan perbaikannya terhadap lingkungan alam berkurang. Beberapa di antaranya mempengaruhi proses internal dan mencakup praktik remediasi dan kontrol seperti pemasangan filter emisi atau sistem yang disetujui dan disiapkan limbah, bersama-sama dengan praktik-praktik seperti pengadaan teknologi bersih, penggunaan sumber daya energi terbarukan, atau kontemplasi untuk pengajuan perencanaan pembangunan. Praktik-praktik sebelumnya mengurangi dan mengendalikan efek negatif dari emisi dan limbah jadi dihasilkan, sedangkan praktik-praktik terakhir mengurangi konsumsi sumber daya dan menghasilkan limbah. Beberapa proses yang terkait dengan mempengaruhi proses eksternal, dan mempengaruhi aktivitas pasokan dan distribusi juga, secara umum, interaksi perusahaan dengan elemen lain dari rantai nilai. Membeli produk ekologis, dimasukkan dalam kriteria pemilihan lingkungan dalam proses pemilihan pemasok, penyelesaian pengiriman, penggunaan metode pengemasan yang dapat digunakan kembali atau didaur ulang dan transportasi yang lebih bersih, dan pembuatan sistem pemulihan dan daur ulang beberapa praktik ini.

Kategori ini mencakup praktik-praktik yang ditujukan untuk berkomunikasi dengan lingkungan sosial dan kelembagaan perusahaan, tindakan yang diambil untuk mendukung lingkungan alam. Praktik seperti ini telah dianggap sebagai satu sisi lagi dari

komitmen lingkungan. Mereka cenderung mengejar tujuan komersial dan mencoba menjalin hubungan baik dengan berbagai pemangku kepentingan di sekitar perusahaan. Dengan demikian, praktik komunikasi melengkapi pengembangan lingkungan perusahaan dengan mencocokkan citra publiknya dengan harapan para pemangku kepentingan. Baik perencanaan dan praktik organisasi atau praktik komunikasi dapat dengan sendirinya berkontribusi untuk meningkatkan kinerja lingkungan. Namun sebagian besar mereka menanggapi mandat sertifikasi lingkungan seperti ISO14001. Karena pengembangan dan pengakuan publik terhadap standar lingkungan seperti ini dan sifatnya sendiri, perencanaan dan praktik organisasi serta praktik komunikasi dapat memberikan dampak positif pada opini publik, sehingga memengaruhi kinerja perusahaan di pasar. Alasan ini membuat kami berpikir bahwa efek dari manajemen lingkungan pada kinerja bisnis tergantung pada portofolio praktik lingkungan yang telah diterapkan daripada pada perubahan yang mereka hasilkan dalam kinerja lingkungan. Dengan demikian, proaktif lingkungan tidak boleh diukur dengan indikator kinerja lingkungan, tetapi lebih pada tingkat penerapan berbagai praktik pengelolaan lingkungan.

Tabel 6.1. Praktek-praktek Manajemen Lingkungan

PLANNING AND ORGANIZATIONAL	OPERATIONAL (PRODUCT RELATED)	OPERATIONAL (PROCESS RELATED)	COMMUNICATIONAL
<ul style="list-style-type: none"> • Explicit definition of environmental policy • Clear objectives and long-term environmental plans • Well defined environmental responsibilities • Full-time employees devoted to environmental management • Natural environment training programs for managers and employees • Systems for measuring and assessing environmental performance • Environmental emergency plans 	<ul style="list-style-type: none"> • Substitution of polluting and hazardous materials/parts • Designs focused on reducing resource consumption and waste generation during production and distribution • Designs focused on reducing resource consumption and waste generation in product usage • Design for disassembly, reusability and recyclability 	<ul style="list-style-type: none"> • Emission filters and end-of-pipe controls • Process design focused on reducing energy and natural resources consumption in operations • Production planning and control focused on reducing waste and optimizing materials exploitation • Acquisition of clean technology/equipment • Preference for green products in purchasing • Environmental criteria in supplier selection • Shipments consolidation • Selection of cleaner transportation methods • Recyclable or reusable packaging/containers in logistics • Ecological materials for primary packaging • Recuperation and recycling systems • Responsible disposal of waste and residues (separation and preparation) 	<ul style="list-style-type: none"> • Periodic elaboration of environmental reports • Sponsoring of environmental events / collaboration with ecological organizations • Environmental arguments in marketing • Regular voluntary information about environmental management to customers and institutions

C. Lingkungan Proaktif dan Kinerja Bisnis

Salah satu pertanyaan yang terutama menarik perhatian para peneliti dan praktisi adalah untuk mengetahui apakah ada keunggulan kompetitif dan peluang yang terkait dengan manajemen lingkungan. Dalam pengertian ini, hubungan antara proaktif lingkungan dan kinerja bisnis baru-baru ini dianalisis oleh beberapa penulis dari berbagai sudut pandang. Penelitian empiris belum konklusif dan perdebatan masih terbuka. Beberapa pendapat menentang adanya hubungan positif. Walley dan Whitehead (1994), misalnya, menganggap bahwa, meskipun pandangan pengelolaan lingkungan sebagai sumber keunggulan kompetitif sangat menarik bagi perusahaan, itu tidak terlalu realistis. Komitmen lingkungan sangat mahal, terutama ketika perusahaan telah bergerak ke arah ini dan telah memecahkan masalah yang lebih sederhana. Sampai batas tertentu, para penulis ini menganggap bahwa meskipun kemajuan

dalam perbaikan lingkungan perusahaan mungkin mudah pada awalnya, itu merupakan beban ekonomi dalam banyak kasus. Dalam karya kritis lainnya, Newton dan Harte (1997) menganggap bahwa literatur tentang manajemen lingkungan mengadopsi posisi retorika yang didasarkan pada ide-ide yang dipertanyakan. Para penulis ini menunjukkan kurangnya argumen yang solid dan diuji secara empiris untuk meyakinkan perusahaan tentang keuntungan dari pengelolaan lingkungan yang aktif. Meskipun demikian, dalam beberapa tahun terakhir beberapa makalah telah mengembangkan argumen teoretis baru dan telah memberikan bukti empiris tentang adanya hubungan positif antara proaktif lingkungan dan ukuran kinerja bisnis yang berbeda. Sebagian besar dari mereka berfokus pada praktik lingkungan daripada kinerja lingkungan, sehingga menunjukkan bahwa hasil dari proaktif lingkungan bergantung pada praktik lingkungan di mana proaktif tersebut diwujudkan.

Sebagian besar argumen yang digunakan untuk menjelaskan keberadaan keunggulan yang terkait dengan proaktif lingkungan dibangun berdasarkan pandangan berbasis sumber daya perusahaan. Dalam hal ini, Hart (1995) menganggap bahwa pandangan perusahaan seperti itu harus diadaptasi untuk memperhitungkan beragam kendala lingkungan yang mempengaruhi persaingan saat ini, dan bahwa ada sumber daya dan kemampuan yang berorientasi lingkungan dengan potensi untuk menghasilkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Dalam baris ini, Russo dan Fouts (1997) mengkonfirmasi sampel 243 perusahaan bahwa komitmen lingkungan yang tinggi dikaitkan dengan peningkatan profitabilitas,

hubungan ini menjadi lebih kuat di industri yang menunjukkan tingkat pertumbuhan yang tinggi. Efeknya pada kinerja bisnis dijelaskan karena perusahaan proaktif memiliki beberapa sumber daya yang berbeda:

- 1) Aset fisik dan teknologi, yang mungkin tidak menjadi sumber diferensiasi sendiri, tetapi dapat mengarah pada kemampuan dan pengetahuan khusus di perusahaan yang proaktif terhadap lingkungan;
- 2) Sumber daya manusia dan kapabilitas organisasi, mungkin karena lebih mudah bagi perusahaan proaktif untuk menarik kandidat top; dan
- 3) Sumber daya tidak berwujud, seperti reputasi dan kemampuan untuk mempengaruhi kebijakan publik untuk mencapai keunggulan kompetitif.

Dari studi kasus yang mendalam, Sharma dan Vredenburg (1998) mengidentifikasi tiga kemampuan utama yang berasal dari komitmen lingkungan:

- 1) Kemampuan untuk integrasi pemangku kepentingan, yaitu, kemampuan untuk mempengaruhi pemangku kepentingan atau mengurangi tekanan mereka;
- 2) Kemampuan untuk pembelajaran tingkat tinggi, karena perusahaan mengeksplorasi alternatif baru dan menghasilkan interpretasi baru dari prosedur yang ada; dan,
- 3) Kemampuan untuk inovasi berkelanjutan, karena kekayaan perspektif dan analisis yang lebih besar dalam proses

pembelajaran berkontribusi untuk menghasilkan inovasi teknologi, organisasi dan operasional secara berkelanjutan.

Juga melalui pendekatan berbasis sumber daya, Klassen dan Whybark (1999b) mempelajari dampak teknologi lingkungan pada kinerja manufaktur. Hasil empiris mereka menunjukkan bahwa teknologi pencegahan polusi, lebih khas dari perilaku proaktif, memberikan efek positif, sedangkan teknologi pengendalian polusi tidak.

Penulis lain membenarkan hasil potensial dari proaktif lingkungan dengan menjelaskan dan menganalisis kontribusinya untuk meningkatkan dua jenis dasar keunggulan kompetitif (Porter, 1980), biaya rendah dan diferensiasi; atau, dengan cara yang lebih terpilah, dengan memberikan alasan daftar keuntungan dan manfaat yang lebih terperinci. Dalam pengertian ini, Shrivastava (1995a, b) berpendapat bahwa tujuan lingkungan kompatibel dengan dan dapat menumbuhkan strategi berdasarkan kepemimpinan biaya serta strategi berdasarkan diferensiasi. Penulis ini, meskipun mengakui adanya biaya awal dan hambatan penting, menyebutkan sejumlah manfaat, misalnya: pengurangan biaya operasi dengan mengeksploitasi efisiensi ekologis, meningkatkan permintaan dengan menarik konsumen 'hijau', meningkatkan hubungan dengan para pemangku kepentingan, mengurangi hubungan jangka panjang. risiko (terkait, misalnya, dengan fluktuasi biaya energi), atau kemampuan yang lebih tinggi untuk memengaruhi atau untuk melangkah maju dari regulasi. Melalui tinjauan literatur, Christmann

(2000) juga menunjukkan potensi praktik manajemen lingkungan tertentu dalam mencapai keuntungan biaya rendah dan diferensiasi, meskipun penulis ini menganggap bahwa sebagian besar pengurangan biaya yang dapat diperoleh tergantung pada peraturan pemerintah (misalnya biaya kewajiban, biaya hukum).

Porter dan Van der Linde (1995) menganggap bahwa ada peluang kompetitif yang terkait dengan pengelolaan lingkungan, dan bahwa peraturan lingkungan dapat memicu inovasi yang dapat mengimbangi biaya untuk mematuhi. Dengan demikian, mereka menantang pandangan tradisional para ekonom dan analisis kebijakan lainnya, yang mengaitkan regulasi lingkungan dengan kerugian dalam peningkatan daya saing dan biaya (Christainsen dan Haveman, 1981; Norsworthy et al., 1979; Rose, 1983; Palmer et al., 1995).

Menurut Porter dan Van der Linde, ada perjuangan yang tidak dapat dibenarkan antara industri dan regulator. Mereka berpendapat bahwa inovasi yang didorong oleh regulasi terdiri dari dua jenis: terkait produk, yang dapat mengarah pada kualitas produk yang lebih baik dan fitur-fitur yang ditingkatkan, atau pengurangan biaya produksi (misalnya melalui pengurangan kemasan atau penggantian bahan), dan proses terkait, yang dapat menghasilkan penghematan bahan, mengurangi waktu henti, atau mengubah sampah menjadi bentuk yang berharga. Meskipun tampaknya tidak ada bukti empiris yang konsisten untuk mendukung atau menolak sikap ini (Jaffe et al., 1995), argumen menunjukkan adanya hubungan positif antara manajemen lingkungan dan keunggulan

kompetitif, meskipun dianggap bahwa, mengingat skeptisisme dari manajer, regulasi mungkin menjadi pemicu yang dibutuhkan untuk meningkatkan minat perusahaan. Dengan demikian, beberapa ide yang mendukung adanya manfaat yang terkait dengan proaktif lingkungan dapat ditemukan dalam literatur tentang regulasi lingkungan. Teknologi pembersih yang inovatif telah memberikan peningkatan dramatis dalam kinerja lingkungan dan studi kasus berikut tentang sistem pemulihan pelarut menyediakan dan contohnya. Sangat menarik untuk dicatat bahwa sejak proyek percontohan ini, sistem pemulihan pelarut telah menjadi umum di industri. Studi kasus demonstrasi dapat sangat berpengaruh, namun, motivator lain seperti meningkatkan biaya pelarut, juga diperlukan untuk mencapai perubahan di seluruh industri.

Program Produksi Bersih EPA disetujui pada tahun 1995 untuk memasukkan dana untuk pengembangan sistem manajemen lingkungan dan penempatan manajer pengembangan untuk bekerja dengan perusahaan untuk mengimplementasikan peluang Produksi Bersih. Pengalaman menunjukkan bahwa penerapan EMS dapat memberikan manfaat yang signifikan dan manfaat produksi bersih. Implementasi EMS dapat membantu meningkatkan perusahaan tentang masalah yang terkait dengan produksi limbahnya seperti biaya pembuatan limbah dan pembuangan. EMS tidak memenuhi standar lingkungan tetapi menyetujui prosedur yang dirancang untuk memenuhi persyaratan lingkungan dengan cara yang paling efisien untuk perusahaan. EMS yang efektif harus memberikan hasil produksi bersih yang signifikan. Secara keseluruhan, hasil produksi

bersih dapat diselesaikan dengan perbaikan dalam prosedur dan cara operasi dengan solusi teknologi. Penatagunaan produk adalah alat yang sangat ampuh dimana produsen dan penyedia layanan mengakui tanggung jawab bersama atas limbah yang mereka hasilkan termasuk limbah yang dihasilkan selama penggunaan dan pembuangan produk mereka. Strategi Limbah Industri EPA baru-baru ini, yang dinamai dengan Memanfaatkan Limbah menganut filosofi yang luas tentang pengelolaan produk melalui tahapan mana bisnis mengembangkan pendekatan seluruh siklus hidup untuk produk dan layanan mereka.

Salah satu aktivitas yang menuju pada *green process* adalah *lean manufacturing*. *Lean manufacturing* merupakan satu set kegiatan yang terfokus pada pengurangan sampah dan kegiatan yang tidak menciptakan nilai tambah dalam aktivitas manufaktur.

BAB 7 || MANAJEMEN *GREEN SUPPLY CHAIN*

A. Pendahuluan

Meningkatnya perhatian yang diberikan pada topik *green supply chain management* (GSCM) memunculkan banyak kajian bidang dan pengembangan konsep tentang GSCM. Konsep GSCM adalah untuk mengintegrasikan pemikiran lingkungan ke dalam *supply chain management* (SCM). Karenanya, GSCM penting dalam memengaruhi dampak lingkungan total dari setiap organisasi yang terlibat dalam kegiatan *supply chain*. Lebih penting lagi, GSCM dapat berkontribusi untuk peningkatan kinerja keberlanjutan (Ai, Hon, & Sulaiman, 2015). Kegiatan bisnis dapat menimbulkan ancaman signifikan bagi lingkungan dalam hal emisi karbon monoksida, bahan kemasan yang dibuang, bahan beracun bekas, kemacetan lalu lintas dan bentuk-bentuk polusi industri lainnya. GSCM dianggap sebagai inovasi lingkungan. Konsep GSCM adalah untuk mengintegrasikan pemikiran lingkungan ke dalam *supply chain management* (SCM). GSCM bertujuan untuk meminimalkan atau menghilangkan pemborosan termasuk bahan kimia berbahaya, emisi, energi dan limbah padat di sepanjang *supply chain* seperti desain produk, sumber daya dan pemilihan bahan, proses pembuatan, pengiriman produk akhir dan manajemen akhir produk. Dengan demikian, GSCM memainkan peran penting dalam mempengaruhi dampak lingkungan total dari setiap perusahaan yang terlibat dalam kegiatan *supply chain* dan dengan demikian

berkontribusi pada peningkatan kinerja keberlanjutan. GSCM dikembangkan dari SCM. Seiring meningkatnya persaingan pada tahun 1990-an, meningkatnya kesadaran akan praktik *green* telah memicu perusahaan untuk bertindak dengan cara yang bertanggung jawab secara etis dan sosial dalam *supply chain* mereka. Pada awal 1995, GSCM telah menarik minat ilmiah yang cukup besar. Dengan mengingat praktik-praktik ini, perusahaan mengembangkan strategi manajemen lingkungan sebagai respons terhadap perubahan persyaratan lingkungan dan dampaknya terhadap operasi *supply chain*. *Supply chain* adalah jaringan yang terdiri dari semua pihak yang terlibat (misal: pemasok, pabrikan, distributor, grosir, pengecer, pelanggan, dll.). Secara langsung atau tidak langsung, dalam memproduksi dan mengirimkan produk atau layanan kepada pelanggan akhir baik di hulu maupun di hilir. *Supply chain* khas meliputi lima tahap berikut: pemasok komponen atau bahan baku, produsen, grosir atau distributor, pengecer, dan pelanggan.

Kelima tahap ini terhubung melalui aliran produk, informasi, dan uang. Mengelola jaringan *supply chain* adalah rumit dan sulit karena jaringan melibatkan berbagai sub-sistem, kegiatan, hubungan, dan operasi. Praktik SCM mencakup serangkaian pendekatan dan kegiatan yang digunakan oleh perusahaan untuk secara efektif mengintegrasikan pasokan dan permintaan untuk meningkatkan manajemen *supply chain*-nya. Dengan menambahkan komponen *green* dalam praktik SCM, praktik GSCM mencakup serangkaian *green activity* dalam pengadaan, manufaktur, distribusi, dan logistik. Fokus utama SCM adalah untuk menyediakan produk

yang tepat kepada pelanggan yang tepat dengan biaya yang tepat, waktu yang tepat, kualitas yang tepat, bentuk yang tepat dan jumlah yang tepat. Selain itu, tujuan strategis jangka pendek SCM adalah untuk mengurangi siklus waktu dan siklus inventori dan dengan demikian meningkatkan produktivitas, sedangkan tujuan jangka panjang adalah untuk meningkatkan keuntungan melalui pangsa pasar dan kepuasan pelanggan. Manfaat yang dapat diturunkan dari SCM telah lama diakui dalam literatur SCM. Misalnya, manfaat terukur SCM termasuk biaya *supply chain* yang lebih rendah, produktivitas keseluruhan, pengurangan inventaris, akurasi perkiraan, kinerja pengiriman, waktu siklus pemenuhan, dan tingkat pengisian. Berbagai keuntungan dari SCM, antara lain dapat memperbaiki proses pengiriman hingga 60 %. Waktu siklus pemenuhan mencatat peningkatan tertinggi dari 30 % menjadi 60 %. Dalam konteks perusahaan kecil dan menengah, SCM yang efektif biaya sangat penting untuk kelangsungan dan pertumbuhannya karena biaya pembelian merupakan bagian terbesar dalam pendapatan penjualan sekitar 80 %. Potensi manfaat SCM termasuk peningkatan layanan pelanggan dan responsif, peningkatan komunikasi *supply chain*, pengurangan risiko, pengurangan proses waktu siklus pengembangan produk, pengurangan duplikasi proses antar-organisasi, pengurangan inventaris dan peningkatan dalam perdagangan elektronik. Koh et al. menemukan bahwa pelaksanaan praktik SCM dapat memberikan manfaat dalam hal tingkat inventori berkurang, berkurangnya waktu produksi, peningkatan fleksibilitas, akurasi perkiraan, penghematan biaya, dan perencanaan sumber

daya yang akurat. Pada tahapan praktik-praktik SCM yang sudah matang, pemerintah bersama perusahaan dan mitra rantai suplai mereka berkolaborasi untuk mengurangi masalah lingkungan untuk mengurangi limbah, energi dan polusi, meminimalkan risiko lingkungan dan meningkatkan niat baik masyarakat. Kolaborasi ini dapat mempromosikan pembelajaran lingkungan yang saling menguntungkan. Perusahaan yang menerapkan praktik GSCM mendapat manfaat dari penghematan biaya (menghemat bahan, mengurangi penggunaan energi dan air), citra publik yang lebih baik, dan penurunan tanggung jawab lingkungan.

Prestasi lingkungan yang buruk dapat menimbulkan dampak lingkungan yang signifikan dan mengakibatkan kerugian moneter bagi perusahaan seperti harga saham yang lebih rendah. Menurut Flammer, perilaku ramah lingkungan perusahaan terkait erat dengan kenaikan harga saham yang signifikan, sedangkan perusahaan dengan perilaku ramah lingkungan menghadapi penurunan harga saham. Oleh karena itu, perusahaan yang sensitif terhadap jejak lingkungan mungkin dapat menarik sumber daya dari investor yang peduli secara sosial. Meningkatnya kepedulian dan kesadaran di kalangan masyarakat umum untuk proses bisnis yang ramah lingkungan dan pencegahan pemanasan global dapat memicu perusahaan untuk menunjukkan komitmen luar biasa terhadap praktik ramah lingkungan seperti mendaur ulang, menggunakan kembali, dan mengurangi bahan. Pada kenyataannya, perusahaan bereaksi aktif terhadap nilai-nilai sosial dapat mencapai citra sosial dan legitimasi sosial untuk kelangsungan hidup dan daya saing

jangka panjang mereka. Dalam dukungannya, Uchida dan Ferraro, menemukan bahwa perusahaan menggabungkan praktik lingkungan dan organisasi dapat menciptakan keunggulan kompetitif untuk meningkatkan profitabilitas, akses ke pasar baru, memperkuat hubungan pelanggan dan mendapatkan keunggulan kompetitif. Dengan demikian, beberapa perusahaan juga dapat meniru praktik lingkungan yang telah diadopsi oleh perusahaan terkemuka yang sukses. Dalam tuntutan lingkungan global saat ini, fokus kinerja perusahaan telah berubah. Sebelumnya, ia berfokus terutama pada penciptaan kekayaan melalui kinerja ekonomi yang unggul dalam hal keberhasilan dalam aset, kewajiban, dan kekuatan pasar secara keseluruhan, tetapi sekarang berfokus pada kinerja lingkungan dan sosial sambil mencapai kinerja ekonomi yang tinggi untuk mencapai tingkat optimal kinerja keberlanjutan. Keberlanjutan adalah strategi bisnis yang terkait erat dengan tanggung jawab sosial perusahaan. Secara khusus, organisasi, lingkungan, dan masyarakat adalah tiga serangkai yang saling bergantung untuk *sharing* nilai atau *win-win* solusi. Untuk mencapai keunggulan kompetitif jangka panjang, keberlanjutan organisasi membutuhkan persimpangan antara keunggulan ekonomi, lingkungan, dan masyarakat. Ini berarti bisnis harus fokus pada profitabilitas jangka panjang yang secara bersamaan dapat mengurangi risiko lingkungan dan sosial. Oleh karena itu, praktik GSCM berada di posisi utama untuk meningkatkan kinerja keberlanjutan dalam hal ekonomi, lingkungan, dan sosial. Salah satu prinsip utama SCM adalah mengoordinasikan aliran bahan baku dan komponen secara efisien

dari berbagai pemasok ke perusahaan manufaktur untuk tujuan mengubah bahan mentah menjadi produk jadi dan memenuhi ekspektasi nilai pelanggan. Kemampuan pemasok secara langsung terkait dengan kemampuan perusahaan untuk menghasilkan produk dengan kualitas lebih tinggi dan biaya lebih rendah sambil memenuhi janji pengiriman.

Untuk mencapai keberlanjutan organisasi, perusahaan perlu memperhatikan praktik sisi penawaran. Roa, berpendapat bahwa GSCM harus melibatkan kolaborasi dengan pemasok dalam merancang green product, memberikan kesadaran, dan membantu pemasok untuk membangun program lingkungan mereka sendiri. Sarkis, memberikan bukti lebih lanjut bahwa semakin banyak perusahaan yang mengadopsi kolaborasi praktik lingkungan ke dalam rencana dan proses strategis mereka. Upaya kolaborasi antara perusahaan utama dan pemasok adalah unsur utama GSCM untuk memfasilitasi kegiatan yang bertanggung jawab secara lingkungan dan sosial dari sisi pasokan. Kolaborasi dalam hal lingkungan adalah pendekatan yang membantu perusahaan untuk mengembangkan dan mendukung kecakapan lingkungan dari mitra pemasok mereka. Menurut Paulraj, kolaborasi lingkungan termasuk bekerja sama dengan pemasok untuk mencapai tujuan lingkungan dan meningkatkan inisiatif pengurangan limbah, menyediakan pemasok dengan spesifikasi desain yang mencakup persyaratan lingkungan untuk barang yang dibeli, mendorong pemasok untuk mengembangkan strategi pengurangan sumber baru, bekerja dengan pemasok untuk membersihkan sisi hilir melalui distribusi fisik,

aliran informasi dan keuangan. Menurut Chopra, produksi dan membantu pemasok menyediakan bahan, peralatan, suku cadang, dan layanan yang mendukung tujuan organisasi. Selain itu, manajemen puncak memainkan peran penting dalam mempengaruhi ruang lingkup praktik keberlanjutan organisasi. Karenanya, kolaborasi lingkungan adalah salah satu respons inisiatif terhadap masalah lingkungan, berfokus pada perlindungan lingkungan, dan mempromosikan pengembangan perspektif ekonomi dan lingkungan yang terkoordinasi.

B. Model Konseptual

Model hipotesis yang menghubungkan hubungan antara praktik GSCM, kolaborasi lingkungan, dan kinerja keberlanjutan digambarkan pada Gambar 6.1. Praktik GSCM dikonseptualisasikan untuk memasukkan *green procurement*, *green manufacturing*, *green distribution*, dan *green logistics*. Kinerja keberlanjutan diselidiki dari perspektif ekonomi, lingkungan, dan sosial. Model ini terutama didasarkan pada pandangan relasional untuk menjelaskan hubungan antar-organisasi yang istimewa. Teori pandangan relasional pertama kali diartikulasikan oleh Dyer dan Singh untuk menyarankan bahwa hubungan kolaboratif jangka panjang yang ditandai dengan interaksi antar organisasi yang kuat dapat memfasilitasi perusahaan untuk mengejar praktik GSCM. Secara umum, pandangan relasional memberikan wawasan tentang bagaimana suatu perusahaan mengembangkan hubungan penciptaan nilai dengan perusahaan lain untuk mencapai pengembalian laba yang tinggi. Tidak dapat

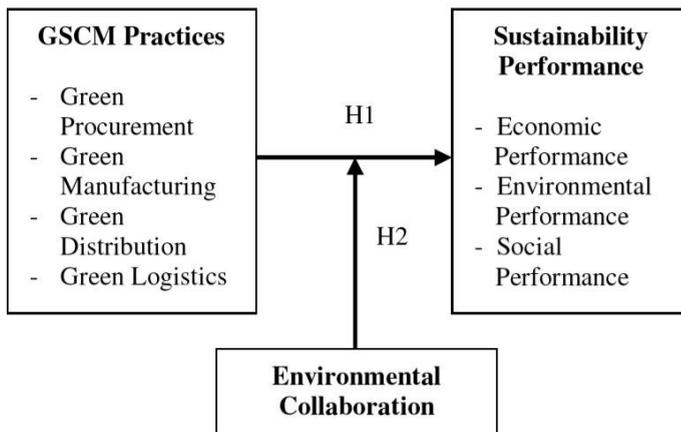
disangkal, hubungan rantai suplai kolaboratif selalu didasarkan pada kepercayaan, kesetiaan, permainan jumlah positif, keadilan dalam negosiasi, pengungkapan tujuan dan maksud, dan komitmen. Holt dan Ghobadian menyarankan praktik manajemen lingkungan internal, logistik, penilaian dan evaluasi pemasok, kebijakan *green procurement and logistics*, pendidikan dan pendampingan pemasok, dan jaringan industri sebagai praktik penting GSCM. Menurut Ninlawan et al. dan Thoo et al., *green procurement*, *green manufacturing*, *green distribution*, dan *green logistics* adalah dimensi penting dari praktik GSCM yang dibutuhkan oleh sektor manufaktur untuk mencapai peningkatan kinerja keberlanjutan. Green et al. menyarankan bahwa praktik GSCM harus mencakup manajemen lingkungan internal, *green system information*, *green purchase*, kerja sama dengan pelanggan, desain lingkungan, dan pemulihan investasi. Lee et al. mencatat bahwa praktik GSCM terdiri dari strategi perusahaan dan operasional untuk meningkatkan kelestarian lingkungan seperti manajemen lingkungan internal, pembelian ramah lingkungan, kerja sama dengan pelanggan, dan desain lingkungan. Laosirihongthong et al. menyelidiki dampak praktik pro-aktif (logistik terbalik) dan re-aktif (ancaman undang-undang dan peraturan) GSCM terhadap kinerja ekonomi, lingkungan, dan tidak berwujud di perusahaan manufaktur Thailand. Secara bersama-sama, studi ini mewakili upaya untuk mengatasi keragaman dimensi menarik dari praktik GSCM. Berdasarkan tinjauan literatur praktik GSCM, penelitian ini telah menggambarkan praktik GSCM dari empat perspektif penting:

green procurement, green manufacturing, green distribution, dan green logistics.

Green procurement didefinisikan sebagai seperangkat praktik sisi penawaran yang digunakan oleh suatu organisasi untuk secara efektif memilih pemasok berdasarkan kompetensi lingkungan, kemampuan teknis dan eko-desain, kinerja lingkungan, kemampuan untuk mengembangkan barang ramah lingkungan dan kemampuan untuk mendukung tujuan lingkungan fokus perusahaan. Selanjutnya, 3R: *re-use, re-cycle* dan *re-duce* dalam proses *green procurement* dalam hal kertas dan wadah bagian (kantong atau kotak plastik), melakukan pemesanan pembelian melalui email (tanpa kertas), menggunakan label produk ramah lingkungan, memastikan kepatuhan lingkungan pemasok sertifikasi dan melakukan audit untuk manajemen lingkungan internal pemasok juga ditekankan dalam berbagai kajian. *Green manufacturing* adalah proses produksi yang mengubah input menjadi output dengan mengurangi zat berbahaya, meningkatkan efisiensi energi dalam pencahayaan dan pemanasan, mempraktikkan 3R, meminimalkan limbah, secara aktif merancang dan mendesain ulang *green process*. Menurut Govindan et al., (2014), *green manufacture* mengharuskan produsen untuk merancang produk yang memfasilitasi penggunaan kembali, daur ulang, dan pemulihan komponen dan komponen material; menghindari atau mengurangi penggunaan produk berbahaya dalam proses produksi; meminimalkan konsumsi bahan serta energi.

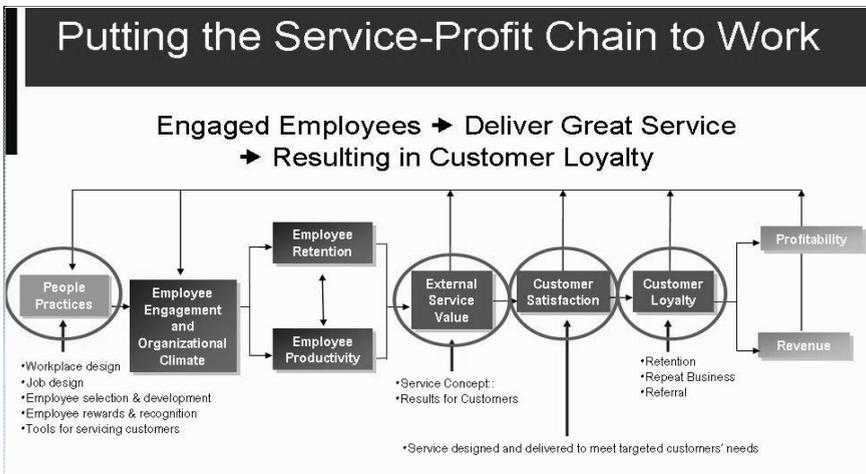
Green distribution terdiri dari *green package* dengan tujuan untuk:

- (1) Mengecilkan kemasan,
- (2) Menggunakan bahan kemasan green,
- (3) Mempromosikan program daur ulang dan menggunakan kembali,
- (4) Bekerja sama dengan vendor untuk membakukan pengemasan,
- (5) Mendorong dan mengadopsi metode pengemasan yang dapat diolah kembali,
- (6) Meminimalkan penggunaan material dan waktu untuk membongkar,
- (7) Menggunakan sistem palet yang dapat didaur ulang,
- (8) Menghemat energi di gudang.



Gambar 7.1. Hubungan *GSCM Practices* dan *Sustainable Performance* Dimoderasi *Environmental Collaboration*

Pada gambar 7.1 merupakan sebuah model yang menunjukkan hubungan antara *green supply chain management (GSCM) practices* dan *sustainability performance*, yang dimoderasi oleh *environmental collaboration*. Praktek-praktek GSCM memiliki empat dimensi, yaitu: *green procurement*, *green manufacturing*, *green distribution*, dan *green logistics*. Sementara itu *sustainability performance* memiliki tiga dimensi, yaitu: *economic performance*, *environmental performance*, dan *social performance*.



Gambar 7.2. *Service Profit Chain Model*

Pada gambar 7.2 merupakan sebuah *service profit chain model*, yang memaparkan pentingnya *engaged employee* sebagai faktor yang akan menentukan pengiriman pelayanan yang terbaik, dan kemudian akan menghasilkan loyalitas konsumen. Model ini dimulai dengan pentingnya karyawan-karyawan yang kompeten dalam perusahaan, karena akan menciptakan *employee engagement*

dan iklim organisasi yang baik. Kondisi ini selanjutnya akan menciptakan *employee retention* dan produktivitas karyawan, dimana keduanya akan berdampak pada peningkatan nilai-nilai pelayanan eksternal. Pada tahapan selanjutnya nilai pelayanan eksternal akan berdampak pada *customer satisfaction* maupun *customer loyalty*. Pada tahap akhir kesemua *chain* yang saling terkait tersebut akan menciptakan *profitability* maupun *revenue* bagi perusahaan.

C. Enviropreneurial Orientation

Tujuan dari makalah ini adalah untuk memajukan *Enviropreneurial Orientation* (EO) sebagai pendorong internal baru untuk adopsi praktik *green supply chain*. Karena *supply chain* manufaktur merupakan kontributor utama pencemaran lingkungan, penerapan praktik ramah lingkungan merupakan cara untuk mengurangi pencemaran lingkungan. Namun, mengapa pemilik atau manajer mengadopsi praktik ramah lingkungan tetap tidak pasti. Konsep adopsi *green supply chain* praktik yang belum dieksplorasi. Studi ini menyelidiki hubungan antara EO dan adopsi praktik *green supply chain*. Temuan menunjukkan bahwa EO secara positif mempengaruhi adopsi praktik *green supply chain*. Semua kecuali dua dimensi EO adalah prediktor signifikan adopsi praktik *green supply chain*. Agresivitas kompetitif dan tekanan yang dirasakan dari peraturan lingkungan bukanlah prediktor signifikan untuk adopsi praktik *green supply chain*. Lebih dari 50% dari emisi karbon rata-rata korporasi biasanya berasal dari *supply chain* daripada

dalam empat dindingnya sendiri. Mengelola emisi *supply chain* menjadi penting jika kita ingin mengatasi perubahan iklim secara efektif. Usaha kecil dan menengah (UKM) bertanggung jawab atas serangkaian pencemaran lingkungan yang signifikan secara global, namun, bagaimana mereka mengelola masalah lingkungan dan apa dampaknya terhadap lingkungan tidak dipahami dengan baik. Dampak lingkungan negatif terutama terlihat dalam *supply chain* manufaktur karena logistik masuk, keluar dan mundur dikombinasikan dengan operasi internal perusahaan menghasilkan polusi lingkungan yang besar (Namagembe, Sridharan, & Ryan, 2016). Masalah-masalah polusi ini menjadi perhatian lokal, nasional dan global, terutama di negara-negara berkembang di mana peraturan lebih sedikit dan penegakannya kurang efektif. Selanjutnya, bersaing di pasar global semakin membutuhkan produk yang tidak hanya inovatif tetapi juga berwawasan lingkungan. Keharusan ini telah mengarah pada fokus pada penciptaan "*green supply chain*" dimana perusahaan mengadopsi praktik yang meminimalkan kerusakan lingkungan. *Green supply chain* "mencakup pemaduan pemikiran lingkungan ke dalam manajemen *supply chain*, termasuk desain produk, pengadaan dan pemilihan bahan, proses pembuatan, pengiriman produk akhir ke konsumen serta manajemen akhir-masa pakai produk setelah masa manfaatnya." (Namagembe et al., 2016). Literatur tentang adopsi praktik *green supply chain* membedakan antara faktor eksternal dan internal yang mendorong adopsi (Walker et al., 2008). Dari keduanya, yang kurang dipahami adalah faktor internal seperti

persepsi manajemen terhadap tekanan eksternal dan sikap manajemen terhadap adopsi.

Sedikit perhatian telah diberikan pada nilai yang dirasakan dari tekanan objektif oleh pemilik perusahaan dalam keputusan untuk mengadopsi adopsi praktik *green*. Teori ini menunjukkan bahwa perilaku seseorang ditentukan oleh niatnya untuk melakukan perilaku dan niat itu adalah fungsi dari sikapnya terhadap perilaku dan tekanan sosial yang dirasakan. Teori ini mendominasi manajemen lingkungan dan literatur kewirausahaan dan menjelaskan penentu niat pengambilan keputusan perilaku di perusahaan. Tekanan obyektif dianggap sebagai tekanan wajib yang harus dipatuhi oleh pemilik atau manajer, sementara tekanan yang dirasakan adalah tekanan obyektif yang ditransformasikan menjadi tekanan subyektif (dipersepsikan) oleh proses organisasi atau ditafsirkan oleh pemilik atau manajer individu. Penekanan ditempatkan pada pengaruh tekanan objektif di sebagian besar studi manajemen lingkungan, kewirausahaan dan *green supply chain* dengan kurang memperhatikan persepsi pemilik / manajer terhadap tekanan eksternal. Pemilik atau manajer dapat membuat analisis apakah perlu menanggapi tekanan eksternal dan ini mewakili persepsi mereka tentang tekanan. Bagian berikut menguraikan dimensi EO yang dikembangkan melalui tinjauan literatur yang relevan di bidang kewirausahaan dan manajemen lingkungan.

EO sebagai konstruk orde kedua atau konstruk multidimensi berdasarkan pada akar multidisiplin lintas kewirausahaan dan manajemen lingkungan. Sembilan konstruksi urutan pertama

diidentifikasi dari literatur untuk membentuk konstruksi urutan kedua, EO. Sembilan dimensi terdiri dari lima sikap (inovasi, kecenderungan mengambil risiko; agresivitas kompetitif; pemberdayaan karyawan; dan proaktif) dan empat tekanan yang dirasakan (tekanan yang dirasakan dari jejaring sosial eksternal; tekanan konsumen yang dirasakan; tekanan yang dirasakan dari peraturan lingkungan; dan tekanan yang dirasakan masyarakat setempat). EO adalah konstruk urutan kedua yang terdiri dari agregat sembilan dimensi yang mencakup sikap dan persepsi. Untuk menghasilkan konstruksi urutan pertama untuk EO, dua literatur dicari untuk faktor-faktor sikap yang mengarah pada keterlibatan dalam perilaku manajemen lingkungan dan perilaku kewirausahaan. Mengingat banyaknya faktor yang diidentifikasi dalam literatur, perbandingan faktor dibuat untuk menemukan orang-orang dengan karakteristik yang sama untuk kedua literatur dan mengelompokkannya bersama untuk membentuk sembilan konstruksi atau kategori urutan pertama. Karakteristik umum termasuk konteks di mana faktor-faktor itu diterapkan dan hasil dari faktor-faktor tersebut. Misalnya faktor-faktor yang dibahas dalam konteks proaktif dalam literatur yang berbeda di mana dikelompokkan dalam kategori itu sementara faktor-faktor yang menyebabkan inovasi atau proaktif dikelompokkan bersama. Sebagai contoh, dimensi kecenderungan pengambilan risiko mengandung enam faktor, tiga di antaranya (keterbukaan manajemen terhadap pengalaman; sikap manajerial terhadap lingkungan; dan niat kreatif strategis manajerial) adalah umum untuk

penelitian manajemen lingkungan dan kewirausahaan, dan tiga di antaranya dapat ditemukan hanya dalam literatur manajemen lingkungan (dukungan manajemen; tanggung jawab sosial lingkungan; dan persepsi manajerial terhadap masalah lingkungan).

Agresivitas kompetitif dalam manajemen lingkungan menunjukkan kemampuan pemilik atau manajer untuk menantang pesaing mereka (Lumpkin dan Dess, 1996). Daripada bersaing pada perusahaan individu ke perusahaan, persaingan antara perusahaan yang sama dalam *supply chain* tergantung pada konteks *supply chain* yang lebih luas di mana persaingan didasarkan pada keterlibatan dengan praktik *green*. Agar pemilik atau manajer memperoleh pengurangan polusi lingkungan dan bahan limbah dalam *supply chain* mereka, mereka bersaing menggunakan kompetensi manajemen *green supply chain* dan pengetahuan teknis. Persaingan antara perusahaan mengarah pada adopsi praktik ramah lingkungan (Govindan, Sarkis, Jabbour, Zhu, & Geng, 2014). Sementara pemilik atau manajer dapat menyalin kompetensi manajemen dan pengetahuan teknis yang digunakan oleh perusahaan terkemuka dalam seluruh *supply chain*-nya, peniruan praktik semacam itu rumit (Chen, Chang, Wu, & Chen, 2012).

Pemberdayaan karyawan dan adopsi praktik *green supply chain* pemberdayaan karyawan memerlukan pendekatan partisipatif di mana karyawan memiliki hak untuk membuat keputusan, menentukan tindakan yang diperlukan untuk mengimplementasikan keputusan dan bertanggung jawab atas tindakan mereka. Dalam literatur manajemen lingkungan, konsep ini merupakan bagian

integral dari implementasi praktik *green*. Ini berkontribusi terhadap pencegahan polusi melalui karyawan yang memulai opsi pengurangan limbah yang merupakan tujuan utama untuk adopsi praktik *green supply chain*. Dalam manajemen *green supply chain*, pemberdayaan karyawan adalah pendorong untuk adopsi praktik *green supply chain*, tetapi tanpa justifikasi empiris.

Proaktif dalam *supply chain* mengacu pada kemampuan pemilik atau manajer untuk mengidentifikasi dan mengantisipasi masalah dan peluang pengelolaan lingkungan saat ini dan masa depan. Pemilik atau manajer mengidentifikasi masalah dan peluang melalui pemeriksaan lingkungan secara sistematis. Ketika pemilik atau manajer mengidentifikasi masalah dan peluang lingkungan, mereka memprakarsai strategi manajemen lingkungan yang proaktif untuk menyelesaikan masalah dan mengeksplorasi peluang pengelolaan lingkungan yang potensial (Hanim Mohamad Zailani, Eltayeb, Hsu, & Choon Tan, 2012). Meskipun proaktif dapat mengarah pada adopsi praktik ramah lingkungan, proaktif dianggap sebagai pendekatan preventif terhadap pencemaran lingkungan dalam manajemen *green supply chain* dan karenanya tidak memiliki aspek kewirausahaan. *Green SCM* adalah kemampuan strategis karena dianggap bernilai, langka, tak dapat ditiru, dan dapat dimanfaatkan oleh suatu organisasi (Peng & Lin, 2008). Selain itu, *green SCM* dianggap sebagai kemampuan strategis tidak berwujud dan oleh karena itu, lebih sulit untuk ditiru (Chang, 2013). Kualitas-kualitas ini membuat para manajer lebih mungkin untuk mengeksplorasi praktik *green SCM* untuk menciptakan keuntungan

abadi bagi perusahaan mereka dan untuk terus meningkatkan dan menyesuaikannya dengan lingkungan eksternal yang berubah (Hall,

1993). *Green SCM Scholars* telah melakukan penelitian yang menyelidiki integrasi kelestarian lingkungan dan ekonomi melalui pengembangan model dan solusi yang menciptakan fokus ganda: pada perusahaan dan pada sistem bumi (Whiteman et al., 2013).

Mencari jalur yang mengarahkan perusahaan ke fokus ganda ini, para peneliti berfokus pada SCM karena operasi *supply chain* menyentuh hampir setiap aspek perusahaan dan dengan demikian memiliki potensi tinggi untuk mencapai perbaikan lingkungan (Tate et al., 2010). Penelitian tentang *green SCM* sering berfokus pada area fungsional SCM, seperti pembelian dan manajemen persediaan.

Sementara dianggap kemampuan strategis, praktik fungsional terbatas dalam jangkauan dan ruang lingkungannya.

Penelitian terpilih telah mulai mengintegrasikan praktik *green* di berbagai unit bisnis internal dan berbagai tingkatan pemasok dan pelanggan, menandai praktik-praktik ini sebagai kemampuan strategis yang lebih diam-diam dan sulit untuk ditiru, dan karenanya, lebih bernilai (Park, Sarkis, & Wu, 2010). Dengan demikian, *green*

SCM didefinisikan dalam penelitian ini sebagai kemampuan strategis yang terdiri dari strategi, praktik, dan kebijakan yang berkonsentrasi pada pengelolaan dampak lingkungan dari operasi *supply chain* (Rauer dan Kaufmann, 2015). Definisi ini secara

implisit mencakup filosofi ekosistem penurunan eksternalitas (limbah dan polusi) dan pemulihan bahan sementara masih berfokus pada manfaat ekonomi dari tanggung jawab lingkungan (Griggs et

al., 2013). Literatur *green* SCM telah mengambil dua jalur utama dan agak berbeda, jalur empiris yang berkonsentrasi pada mendefinisikan dan mengoperasionalkan kegiatan *green management*, dan jalur konseptual yang berfokus pada implikasi strategis, faktor pemungkin dan penghalang, dan pengembangan teori. Sementara kedua jalur menempatkan *green* SCM sebagai kemampuan strategis yang meningkatkan kinerja perusahaan, tumpang tindih tambahan kurang dalam literatur dan penelitian yang signifikan masih diperlukan. Penelitian saat ini secara empiris menguji model *green* SCM berbasis teori yang mengukur bagaimana perusahaan secara simultan mengejar tujuan ekonomi dan lingkungan. Pendekatan luas integratif ini untuk *green* SCM mengakui bahwa mengintegrasikan dan mengukur praktik *green* intra dan antar organisasi dapat mengarah pada keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Definisi integratif luas *green* SCM menggambarkan penelitian kolektif pada subjek (Zhu et al., 2008). Pendekatan ini mencakup manajemen siklus hidup terintegrasi dari *supply chain*; desain produk, pengemasan, dan proses untuk lingkungan; pengelolaan lingkungan dari *supply chain* hulu dan hilir; dan praktik *supply chain loop* tertutup. Pendekatan integratif terhadap *green* SCM membantu mengklasifikasikannya sebagai sesuatu yang ambigu dan kompleks secara sosial dengan memasukkan para pemangku kepentingan internal dan eksternal bersama-sama untuk menciptakan jaringan pertukaran informasi dan pengetahuan. Pendekatan integratif yang luas telah membuat Zhu dan kawan-kawan (Zhu et al., 2008) untuk mengambil pendekatan

komprehensif, mendefinisikan *green SCM* sepanjang lima dimensi: manajemen lingkungan internal, *green purchase*, kerja sama dengan pelanggan, *eco-design*, dan pemulihan investasi.

Beberapa anteseden terhadap praktik *green SCM* telah terbukti dalam literatur, termasuk tekanan pemangku kepentingan, peraturan, dan kelembagaan. Sebaliknya, orientasi organisasi sebagai anteseden terhadap *green SCM* telah diberi sedikit perhatian. Para peneliti berpendapat bahwa lebih banyak perhatian diperlukan untuk memahami dampaknya karena mereka mewakili arahan dan perilaku strategis yang diterapkan di seluruh perusahaan (dan *supply chain*) untuk menciptakan kinerja yang unggul. Orientasi organisasi adalah proses berpikir dan pembelajaran yang kompleks secara sosial yang unik, sulit bagi pesaing untuk ditiru, dan bergema secara internal di seluruh organisasi. Asosiasi ini telah mengarahkan para peneliti untuk mempertimbangkan orientasi sebagai kemampuan strategis tidak berwujud yang mewakili perilaku kognitif kompleks yang memberikan dekrit organisasi yang mendasari terhadap tujuan strategis. Manajer mengakui nilai dalam orientasi pasar organisasi akan mengembangkan mereka dengan maksud untuk berdampak positif terhadap kinerja perusahaan, baik secara langsung dan secara tidak langsung. Praktik *green SCM* secara logis dibagi menjadi dua tema terpisah dan berbeda yang dapat dikaitkan dengan orientasi organisasi. Yang pertama adalah tema ekonomi yang secara eksplisit terkait dengan praktik SCM yang terlibat dalam memenuhi tujuan bisnis SCM yang efisien dan efektif, dioperasionalkan oleh *supply chain orientation* (SCO). Yang

kedua adalah tema lingkungan yang terkait dengan praktik *green* yang melibatkan pengelolaan dampak lingkungan dari *supply chain* dan nilai ekonomi yang diperoleh dari sana, dioperasionalkan oleh orientasi lingkungan (Environment Orientation/EO). Antecedent-antecedent ini adalah kemampuan strategis yang memberikan landasan untuk berhasil mengembangkan dan menerapkan praktik *green SCM* yang berharga.

SCO didefinisikan sebagai pengakuan oleh organisasi tentang implikasi strategis dan sistemik dari kegiatan taktis yang terlibat dalam mengelola berbagai aliran dalam *supply chain* (Mentzer et al., 2001). SCO diidentifikasi sebagai filosofi internal SCM yang memprioritaskan hubungan antara mitra *supply chain*. Selain itu, SCO berada di antara area fungsional perusahaan, membentuk fokus organisasi yang luas pada hubungan *supply chain*. Lima dimensi perilaku membentuk SCO: kepercayaan, komitmen, norma kerja sama, kompatibilitas organisasi, dan dukungan manajemen puncak. Kepercayaan adalah disposisi untuk mengandalkan mitra *supply chain* dengan keyakinan. Komitmen adalah keinginan abadi oleh mitra *supply chain* untuk melanjutkan hubungan antar perusahaan mereka ke masa depan. Norma kooperatif mengacu pada persepsi upaya bersama anggota *supply chain* untuk bekerja menuju tujuan bersama. Kompatibilitas organisasi ditunjukkan oleh kesamaan dalam budaya perusahaan. Dukungan manajemen puncak membantu menjaga hubungan yang kuat dengan anggota *supply chain*. Dimensi SCO menetapkannya sebagai kemampuan strategis karena kemampuannya untuk

menciptakan jaringan sosial yang kompleks, sulit untuk ditiru yang memungkinkan perusahaan kesempatan untuk melibatkan anggota *supply chain* mereka dalam hubungan kolaboratif.

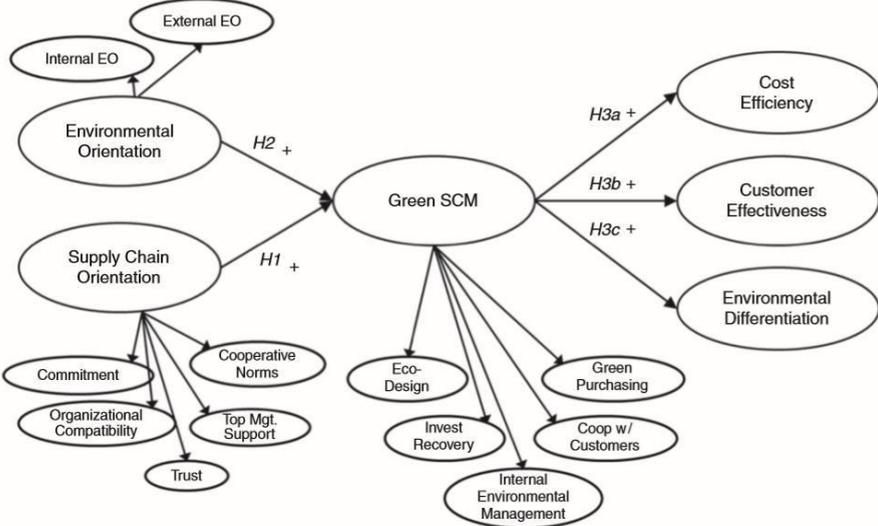
Dimensi ini memungkinkan perusahaan untuk memperluas *green initiative* di seluruh *supply chain* dimana mereka lebih efektif daripada praktik yang berpusat pada internal, dan memiliki potensi lebih besar untuk meningkatkan kinerja (Vachon dan Klassen, 2008). Misalnya, pembelian ramah lingkungan bergantung pada komitmen dan norma kerja sama dalam hubungan pembeli-pemasok untuk menetapkan strategi dan tujuan jangka panjang untuk produk ramah lingkungan. Eko-desain tergantung pada kompatibilitas organisasi untuk memastikan upaya desain bersama yang berhasil dan pada berbagi pengetahuan, yang pada gilirannya bergantung pada keberadaan kepercayaan. Tanpa dimensi-dimensi ini, pemasok kurang mau berkomitmen untuk investasi dan pertukaran informasi, menjadikan praktik *green SCM* kurang efektif. RBT lebih lanjut menyarankan bahwa nilai SCO sebagai kemampuan strategis terletak pada kemampuannya untuk menciptakan proses organisasi yang mendorong perusahaan untuk memprioritaskan hubungan *supply chain*. SCO sebagai kemampuan tidak berwujud memungkinkan manajer untuk menggunakan mekanisme hubungan formal dan informal di antara anggota *supply chain* untuk memfasilitasi pendekatan jangka panjang terhadap *green SCM* (Kozlenkova et al., 2014)

EO didefinisikan sebagai pengakuan oleh manajer tentang pentingnya masalah lingkungan yang dihadapi perusahaan mereka

(Banerjee et al., 2003,). Perusahaan yang berorientasi lingkungan secara proaktif mendorong konfigurasi ulang praktik bisnis untuk mengurangi dampak lingkungan dari operasi dan produk perusahaan. Selain itu, EO telah ditunjukkan untuk menunjukkan sifat-sifat kemampuan strategis karena memandu strategi dan perilaku perusahaan, dan akibatnya, berdampak pada kinerja perusahaan. Properti yang terkait dengan hubungan internal dan eksternal yang menumbuhkan dukungan untuk tanggung jawab lingkungan perusahaan diekspresikan dengan dimensi promosi: EO internal dan EO eksternal. EO internal mengacu pada kesadaran bersama antar perusahaan tentang komitmen karyawan terhadap tanggung jawab lingkungan di antara anggota di seluruh organisasi (Chan et al., 2012). EO eksternal didasarkan pada melegitimasi kegiatan perusahaan kepada para pemangku kepentingan dan mengintegrasikan praktik lingkungan dengan tujuan kinerja keuangan (Banerjee et al., 2003). Perusahaan perlu mengelola lingkungan bisnis yang kompleks dan berubah secara kompleks untuk mengembangkan praktik *green* SCM yang berhasil. EO memberikan manajer dengan proses organisasi yang memandu pengembangan ini, proses yang dianggap kompleks secara sosial, inovatif, dan karenanya, kemampuan strategis yang berharga. Dengan demikian, nilai praktik *green* SCM yang dipengaruhi oleh SCO dan EO harus terkait dengan hasil kinerja. Untuk itu, tiga hasil kinerja utama berlaku untuk SCM: efisiensi, efektivitas, dan diferensiasi.

Ketika praktik *green* SCM semakin terintegrasi ke dalam strategi SCM umum, praktik seperti itu juga harus diukur dengan cara yang sama. Selain itu, ketiga variabel ini sesuai sebagai hasil dari *green* SCM karena mereka mewakili fokus gabungan pada masalah ekonomi, penerimaan pelanggan terhadap *green product*, dan posisi pasar dalam hal kepemimpinan lingkungan. Efisiensi dicapai melalui pengurangan biaya operasional dan efisiensi penggunaan modal tetap dan kerja di seluruh *supply chain*. Efisiensi yang diperoleh dari praktik *green* SCM meliputi pengurangan waktu siklus, pengurangan limbah, lebih sedikit inventaris dan biaya persediaan, dan keseluruhan biaya *supply chain* yang lebih rendah melalui manajemen lingkungan dan praktik lean dalam produksi, logistik, dan desain. Oleh karena itu, hasil kinerja pertama *green* SCM adalah efisiensi biaya, yang membahas tindakan ekonomi dan lingkungan. Efektivitas berfokus pada memenuhi tuntutan layanan pelanggan untuk meningkatkan loyalitas pelanggan dan mengulangi bisnis. Efektivitas ditingkatkan melalui praktik *green* SCM di bidang ketersediaan produk yang konsisten yang memenuhi kriteria lingkungan spesifik, pemenuhan pesanan barang-barang tersebut, dan tingkat layanan pelanggan yang tinggi (Golicic dan Smith, 2013). Peningkatan yang dicapai melalui manajemen kualitas lingkungan, kolaborasi pembeli-pemasok pada produk lingkungan dan proses manufaktur, dan merancang dan mendesain ulang produk dalam kolaborasi dengan pelanggan untuk memenuhi kebutuhan lingkungan. Karena efektivitas telah dikaitkan paling erat dengan kepuasan pelanggan, hasil kinerja kedua dari *green* SCM adalah

efektivitas pelanggan. Diferensiasi berfokus pada penciptaan nilai perusahaan melalui benchmarking dan kepatuhan terhadap praktik terbaik sebagai bentuk diferensiasi kompetitif. Inovasi lingkungan dapat membedakan perusahaan dari persaingan melalui penawaran produk dan proses yang dirancang agar tidak terlalu berdampak pada lingkungan, melalui penggunaan eko-desain untuk pembongkaran dan penggunaan kembali, dan melalui peningkatan reputasi perusahaan. Dengan demikian, karena penggunaan diferensiasi di sini terkait dengan positioning green market, kinerja ketiga yang dihasilkan *green SCM* adalah diferensiasi lingkungan.



Gambar 7.3. Model *Green Supply Chain Management*

Konsep *green supply chain management* (GSCM) adalah untuk mengintegrasikan pemikiran lingkungan ke dalam *supply chain management* (SCM).

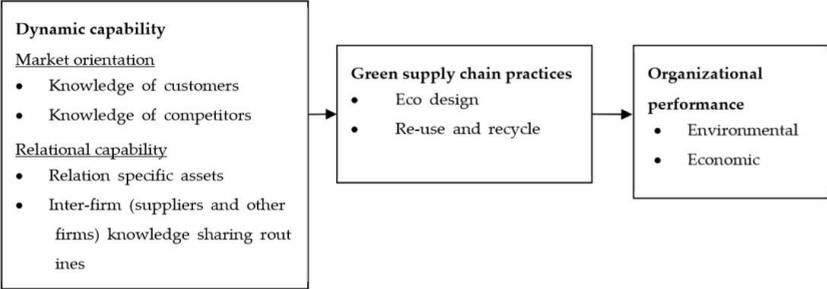
GSCM penting dalam memengaruhi dampak lingkungan total dari setiap organisasi yang terlibat dalam kegiatan *supply chain*.

BAB 8 || GREEN LOGISTIC

A. Pendahuluan

Ketika ekonomi global mengintegrasikan negara-negara di seluruh dunia, perubahan paradigma dari manufaktur ke perakitan telah menekankan pentingnya logistik. Di era bisnis koperasi dengan berkumpul, bisnis telah berfungsi dengan banyak mitra. Dengan demikian, logistik telah banyak digunakan untuk menggambarkan praktik terpadu di antara jaringan transportasi, penyimpanan, dan penanganan produk ketika mereka bergerak dari sumber bahan melalui sistem rantai pasokan ke titik akhir penjualan atau konsumsi, yang merupakan penentu utama bisnis. kinerja (Choi, 2011). Seperti Zhou et al. (2008) mengindikasikan, masalah lingkungan semakin penting; penelitian tentang sentuhan tingkat makro dan mikro pada masalah lingkungan dalam banyak cara. Ia dkk. (2009) juga menyarankan pentingnya penghematan energi dalam pengangkutan produk. Sebelum tahun 1980-an, inisiatif lingkungan untuk perusahaan logistik biasanya bersifat sementara dan pasif dalam menanggapi peraturan pemerintah. Baru-baru ini, perhatian publik mulai meningkat atas masalah lingkungan, dan standar internasional baru diperkenalkan, termasuk ISO 14001 dan ISO 26000, untuk mengakreditasi praktik ramah lingkungan perusahaan (Lee, 2009). Pelanggan menjadi lebih sensitif tentang apakah pemasok memiliki akreditasi lingkungan yang disyaratkan (Lee dan Kim, 2009). Seperti yang ditunjukkan oleh Murphy dan Poist (1995) dalam studi survei

mereka, 61 % perusahaan AS memiliki strategi lingkungan formal atau tertulis. Jadi, jika perusahaan berencana untuk menggali lebih banyak nilai dengan mengadopsi *green management*, mereka harus menjadikan manajemen lingkungan sebagai elemen strategis dari kinerja bisnis mereka. Manajemen ramah lingkungan telah mendapat perhatian dari bisnis sebagai sumber kompetitif yang penting. Dengan demikian, badan studi yang muncul tertarik pada implementasi *green supply chain management* (GSCM). Penelitian sebelumnya di bidang ini telah mengakui pentingnya GSCM. Namun, kemampuan yang memungkinkan perusahaan untuk berhasil mengadopsi GSCM tidak diteliti dengan baik. Penelitian ini secara empiris menguji kemampuan dinamis sebagai anteseden GSCM, dengan tujuan mengusulkan hubungan sebab akibat antara kemampuan dinamis dan GSCM. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa menerapkan GSCM dengan kemampuan dinamis memungkinkan perusahaan untuk mencapai praktik GSCM yang sukses, dan ini pada gilirannya mengarah pada peningkatan kinerja organisasi (Song & Choi, 2018)



Gambar 8.1. Model Praktek-praktek GSM

Para peneliti dan praktisi memahami pentingnya *green supply chain* dan mereka lebih memperhatikan topik tersebut. Dampak manajemen ramah lingkungan terhadap keunggulan kompetitif telah dipelajari dengan berbagai cara. Studi sebelumnya berfokus pada bagaimana memonitor mitranya untuk berpartisipasi dalam kepatuhan peraturan lingkungan untuk mengurangi dan meminimalkan hasil yang berbahaya. Dalam aliran penelitian ini, *green operation* telah dianggap sebagai investasi yang tidak menguntungkan dan fokus telah bergeser untuk mengurangi hasil berbahaya dari operasi individu. Semakin banyak penelitian telah mengusulkan bahwa menerapkan GSCM adalah sumber keunggulan kompetitif dan dapat berdampak positif terhadap kinerja organisasi. Sejumlah studi telah mengusulkan bahwa penting untuk menerapkan praktik GSCM proaktif, seperti berkolaborasi dengan pemasok atau berpartisipasi dalam program keterlibatan pemasok awal untuk mengembangkan produk ramah lingkungan. Mengejar *green management*, perusahaan dapat mencapai manajemen ramping, yang juga merupakan cara untuk meningkatkan kinerja. Untuk mencapai integrasi seperti itu, keterlibatan pemasok dalam praktik GSCM sangat penting. Juga, penelitian menunjukkan bahwa kemampuan konfigurasi ulang sumber daya merupakan faktor yang diutamakan untuk keberhasilan GSCM. Praktik GSCM telah diukur dalam berbagai variabel, termasuk Manajemen Lingkungan Internal (IEM), pembelian ramah lingkungan, desain ramah lingkungan, dan pemulihan investasi, penggunaan kembali, dan daur ulang. Desain *Eco* digunakan untuk mengukur IEM, pembelian ramah lingkungan,

dan penggunaan kembali dan daur ulang untuk mengukur pemulihan investasi dan penggunaan kembali. Desain ramah lingkungan terlibat dalam fase awal siklus hidup produk sementara penggunaan ulang dan daur ulang memengaruhi tahap akhir siklus hidup produk.

B. Eco Design

Desain ramah lingkungan, juga dikenal sebagai desain untuk lingkungan, mengacu pada integrasi sistematis dari peningkatan teknis dalam rantai pasokan untuk mengurangi dampak berbahaya terhadap lingkungan. Proses desain ini mempengaruhi seluruh siklus hidup produk. Untuk merancang produk ramah lingkungan, penting untuk mengenali bahwa aspek lingkungan harus dipertimbangkan dalam fase awal desain, seperti fase perencanaan dan desain konseptual. Diperkirakan bahwa lebih dari 80% dari semua dampak lingkungan yang terkait dengan produk berasal dari fase desain suatu produk. Dengan demikian, desain eko perlu didekati dalam perspektif yang terintegrasi, dari pembelian hingga pengiriman ke pelanggan. Perusahaan manufaktur harus bekerja sama dengan pemasoknya untuk merancang produk yang ramah lingkungan dengan mencerminkan kebutuhan pasar atau strategi pesaing. Koordinasi antara pembeli dan pemasok dapat diperkuat melalui rutinitas berbagi pengetahuan, karena tren baru dalam perubahan pasar dapat berada pada pemasok. Selain itu, kekhususan aset hubungan telah terbukti secara positif mempengaruhi kinerja rantai pasokan melalui berkurangnya waktu koordinasi dengan mitra, memungkinkan produsen untuk menghasilkan lebih banyak produk

yang berorientasi pasar (semisal, desain ramah lingkungan). Praktek *green supply chain management* para peneliti dan praktisi memahami pentingnya *green supply chain management* dan mereka lebih memperhatikan topik tersebut. Dampak manajemen ramah lingkungan terhadap keunggulan kompetitif telah dipelajari dengan berbagai cara. Studi sebelumnya berfokus pada bagaimana memonitor mitranya untuk berpartisipasi dalam kepatuhan peraturan lingkungan untuk mengurangi dan meminimalkan hasil yang berbahaya. Dalam aliran penelitian ini, *green operation* telah dianggap sebagai investasi yang tidak menguntungkan dan fokus telah bergeser untuk mengurangi hasil berbahaya dari operasi individu. Semakin banyak penelitian telah mengusulkan bahwa menerapkan GSCM adalah sumber keunggulan kompetitif dan dapat berdampak positif terhadap kinerja organisasi. Sejumlah studi telah mengusulkan bahwa penting untuk menerapkan praktik GSCM proaktif, seperti berkolaborasi dengan pemasok atau berpartisipasi dalam program keterlibatan pemasok awal untuk mengembangkan produk ramah lingkungan. Mengejar *green management*, perusahaan dapat mencapai manajemen ramping, yang juga merupakan cara untuk meningkatkan kinerja. Untuk mencapai integrasi seperti itu, keterlibatan pemasok dalam praktik GSCM sangat penting. Juga, penelitian telah menunjukkan bahwa kemampuan rekonstruksi sumber daya merupakan faktor yang diutamakan untuk keberhasilan GSCM. Praktik GSCM telah diukur dalam berbagai variabel, termasuk Manajemen Lingkungan Internal (IEM), pembelian ramah lingkungan, desain ramah lingkungan, dan

pemulihan investasi, penggunaan kembali, dan daur ulang [32]. Dalam studi ini, kami menggunakan desain *eco* beberapa aset IEM, *green purchase*, *eco-design*, dan penggunaan kembali dan daur ulang pemulihan aset investasi, penggunaan kembali dan daur ulang. Kami fokus pada dua faktor GSCM: desain ramah lingkungan dan penggunaan kembali melalui daur ulang karena mereka mencakup semua fase siklus hidup produk yang terkait dengan GSCM. Desain ramah lingkungan terlibat dalam fase awal siklus hidup produk sementara penggunaan ulang dan daur ulang memengaruhi tahap akhir siklus hidup produk.

Penggunaan kembali dan daur ulang menjadi lebih populer karena peraturan lingkungan dan tanggung jawab sosial. Penggunaan kembali dan daur ulang membantu perusahaan mengurangi biaya dan limbah. Penggunaan kembali adalah proses remanufaktur yang memulihkan beberapa bagian dari produk asli. Daur ulang mengacu pada strategi perusahaan untuk mengumpulkan dan memecah produk menjadi bahan baku. Dua pendekatan ini mencegah potensi limbah, mengurangi konsumsi bahan baku, dan mengurangi polusi. Sejumlah penelitian telah menyajikan bukti bahwa penggunaan kembali dan daur ulang secara positif memengaruhi meminimalkan limbah berbahaya dan memperpanjang siklus hidup produk atau bahan. Koordinasi dan komunikasi antara pembeli dan pemasok memainkan peran penting dalam melaksanakan kebijakan penggunaan kembali dan daur ulang dalam rantai pasokan, karena proses penggunaan ulang dan daur ulang rumit dan membutuhkan ikatan yang kuat dalam rantai

pasokan. Kemampuan relasional karena perusahaan perlu mengatasi lingkungan yang berubah dengan cepat, sejumlah perusahaan telah mencoba mengembangkan daya saing melalui kemitraan antar perusahaan. Terutama, ketika peluang sumber global meningkat, perusahaan menghadapi pasar yang dinamis dan perlu mengembangkan hubungan dengan pemasok dan mitra rantai nilai lainnya dari seluruh dunia. Ditekan oleh globalisasi, bersama dengan perubahan regulasi dan faktor teknologi (semisal, *green technology*), perusahaan terpaksa mengamankan akses ke kapabilitas pelengkap dari organisasi aliansi mereka (semisal, kemampuan relasional). Untuk memperbaiki kemampuan relasional, penelitian menunjukkan bahwa aset spesifik interelasi dan berbagi pengetahuan sangat penting ketika perusahaan dalam kemitraan. Untuk meningkatkan kemampuan inovasi ramah lingkungan, banyak produsen mengandalkan perusahaan mitra, pelanggan, dan pemasok mereka untuk pengembangan produk ramah lingkungan. Untuk mengembangkan kemampuan seperti itu, berbagi pengetahuan untuk GSCM untuk mengembangkan *green product* dengan mitra sangat penting.

Sebuah badan penelitian yang muncul telah mengidentifikasi bahwa kegiatan rutin berbagi pengetahuan antar perusahaan dapat membantu penciptaan, transfer, dan kombinasi pengetahuan. Melalui proses rutin ini, perusahaan dapat bertukar pengetahuan mereka untuk pembelajaran dua putaran. Proses ini dapat menciptakan pengetahuan baru terkait *green operation*. Komunikasi antara pembeli dan pemasok mempromosikan pembelajaran antar

organisasi, yang dapat membantu menciptakan keunggulan kompetitif bagi semua perusahaan yang terlibat. Aset spesifik relasi mengacu pada aset perusahaan yang disesuaikan dengan hubungan yang ada dengan mitra lain, sehingga kombinasi aset tersebut istimewa. Spesifik dari aset relasional tunduk pada lamanya waktu bahwa perusahaan telah dalam kemitraan satu sama lain. Aset ini memungkinkan mitra aliansi untuk mencapai sistem inovasi koperasi yang efisien dalam lingkungan yang cepat berubah. Kapabilitas relasional dapat dipandang sebagai jenis kapabilitas dinamis yang dapat dengan tujuan sepenuhnya menciptakan, memperluas, atau memodifikasi basis sumber daya perusahaan, ditambah untuk menyertakan sumber daya dari mitra aliansi. Untuk tujuan penelitian ini, kami hanya mempertimbangkan hubungan dengan pemasok. Dalam penelitian ini, kami menganggap kapabilitas relasional sebagai konstruk tingkat tinggi dari aset spesifik relasi dan rutin berbagi pengetahuan antar perusahaan

C. GSCM dan Kinerja Organisasi

GSCM dan kinerja rantai pasokan telah dipelajari dari berbagai sudut pandang. Secara tradisional, indikator utama kinerja organisasi adalah kinerja ekonomi, efisiensi operasional, dan kualitas. Namun, ketika masalah lingkungan semakin populer, kinerja lingkungan menjadi penting. Baru-baru ini, *green activity* menyebabkan konsumen peduli membeli produk ramah lingkungan. Kinerja lingkungan mencakup indikator untuk mengendalikan limbah berbahaya seperti emisi karbon monoksida, air limbah, atau

limbah padat. Berry dan Rondinelli menyarankan bahwa kebijakan manajemen lingkungan yang proaktif efektif dalam mengurangi limbah berbahaya. Mengikuti penelitian sebelumnya, penelitian kami menggunakan pengukuran seperti mengurangi hasil berbahaya (mis., digunakan kembali melalui daur ulang) dan desain ramah lingkungan dengan menanamkan GSCM. Kedua faktor tersebut dapat mencakup seluruh siklus produksi. Bekerja bersama untuk mencapai *green supply chain management* yang sukses, perusahaan-perusahaan di seluruh rantai pasokan mampu mengidentifikasi atau menemukan faktor-faktor yang berbahaya bagi kinerja lingkungan. Kinerja ekonomi biasanya merupakan faktor paling penting bagi perusahaan untuk menerapkan strategi baru. Karena GSCM adalah salah satu strategi baru bagi perusahaan, penting untuk menemukan dukungan empiris antara praktik pengelolaan lingkungan dan kinerja ekonomi. Penelitian telah menyatakan bahwa keberhasilan dalam mengatasi masalah lingkungan dapat memungkinkan perusahaan untuk mengurangi risiko dan pada gilirannya meningkatkan inovasi dan profitabilitas. Juga, pengumuman publik tentang praktik *green management* perusahaan secara positif mempengaruhi citra dan kinerja ekonominya. Studi berpendapat bahwa GSCM memberikan margin laba yang lebih baik kepada perusahaan melalui penetapan standar baru.

Sustainability merupakan subyek yang sedang diperbincangkan dalam bisnis dan manajemen lingkungan. Berbagai studi sebelumnya lebih menekankan pada masalah-masalah ekonomi seperti kegiatan manufaktur dan dampaknya terhadap

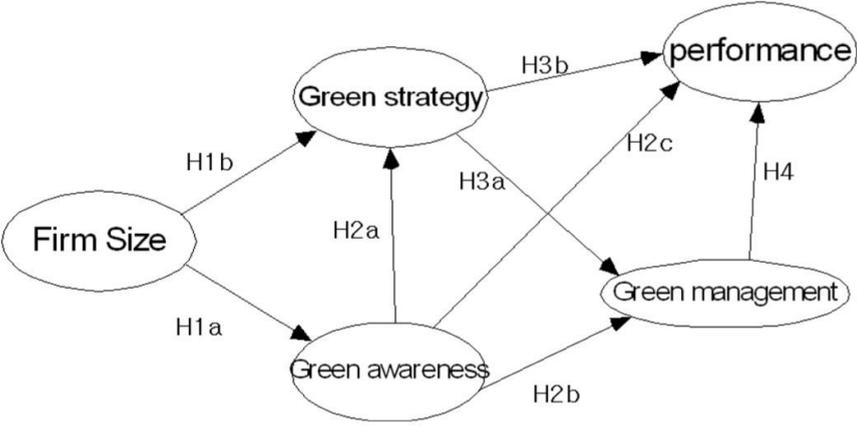
lingkungan. Lebih jauh kajian terdahulu utamanya memfokuskan pada kegiatan *manufacturing* perusahaan, dan belum banyak kajian tentang sektor logistik. Studi yang telah dilakukan menunjukkan adanya hubungan antara variable-variabel lingkungan dan kinerja perusahaan. *Green logistic* memiliki beberapa dimensi, antara lain: *green awareness*, *green strategy* dan *green management*. *Green logistic* memiliki dampak signifikan terhadap kinerja finansial maupun kinerja lingkungan, namun demikian hubungan antara *green strategy* terhadap kinerja bisnis tidak signifikan.

Kondisi ekonomi yang semakin mengglobal yang dicirikan dengan terintegrasikannya negara-negara di seluruh dunia, maka paradigma kegiatan manufaktur untuk kegiatan assembling sangat menekankan pentingnya manajemen logistik. Pada era kooperatif bisnis untuk melakukan assembling, maka bisnis membutuhkan banyak. Selanjutnya manajemen logistik sangat penting digunakan untuk menggambarkan praktek-praktek yang terintegrasi di antara jaringan transportasi, pergudangan, dan penanganan produk dari sumber-sumber material melalui sistem *supply chain* menuju pada tujuan akhir, yaitu penjualan atau konsumsi, yang merupakan kunci penentu dari kinerja bisnis (Choi & Zhang, 2011). Isu lingkungan semakin meningkat dan penting, sehingga kajian pada level mikro maupun makro mengenai isu lingkungan menjadi penting.

Pada awal tahun 1980-an, inisiatif untuk perusahaan-perusahaan logistic bersifat temporer dan pasif dalam merespon berbagai regulasi pemerintah. Namun, saat ini publik mulai meningkatkan kepeduliannya terhadap isu lingkungan, dan

didukung pula oleh munculnya standar-standar internasional bidang lingkungan (ISO 14001 dan ISO 26000), kaitannya sebagai instrument untuk mengakreditasi praktek-praktek *green* (Lee, Kim, & Kim, 2018). Konsumen menjadi lebih sensitif tentang apakah *supplier* telah memenuhi akreditasi yang dibutuhkan. Dengan semakin meningkatnya tuntutan akan manajemen yang ramah lingkungan dari berbagai pihak, seperti: konsumen, pesaing, regulasi, pemerintah, dan environmentalist, maka dalam bidang logistic pun perlu melakukan penyesuaian. Kemunculan *green logistic* menjadi alternatif yang sangat tepat. Keberadaan *Green logistic* masih sangat baru, namun perkembangannya sangat cepat. Berbagai *paper* tentang *green logistic* juga masih sangat langka (2,2%). Meskipun demikian, perusahaan-perusahaan secara faktual telah menerapkan berbagai tindakan yang identik dengan *green logistic*, misalnya dengan mengadopsi program *corporate social responsibility* (CSR) dalam perencanaan bsinnya, mereka akan mengintegrasikan praktek-praktek manajemen dalam jaringan *green logistic*. Dengan meningkatnya volume praktek-praktek manajemen yang terintegrasi dengan *green logistic*, sekarang waktunya untuk menjawab pertanyaan apakah ada keterkaitan antara *green logistic* dengan kinerja bisnis? Apakah perusahaan yang memberikan perhatian lebih pada praktek *green logistic* memberikan daya Tarik bisnis dan mencapai kinerja lingkungan yang lebih baik? Berbagai kajian empiris telah membuktikan bahwa adanya hubungan signifikan antara praktek-praktek *green management* dengan kinerja bisnis (Huang, Wong, & Yang, 2014).

Banyak kajian empiris yang berorientasi pada pertanyaan apakah perbaikan pada manajemen lingkungan dapat mengarah pada kinerja bisnis yang lebih baik? Sebagian besar literatur telah menguji secara empiris keterkaitan antara *green management* dan kinerja bisnis. Bagaimanapun, secara umum hasilnya tidak menunjukkan kesamaan. Beberapa peneliti berargumentasi bahwa manajemen lingkungan proaktif merupakan alat sederhana untuk membantu perusahaan meningkatkan kinerja bisnis yang lebih baik dan menciptakan hubungan positif (Chuang & Huang, 2018). Dengan penerapan manajemen lingkungan yang lebih baik akan dapat mengurangi *cost* dan pendapatan akan meningkat. Hasil studi lain menunjukkan bahwa penerapan praktek-praktek lingkungan dan inisiatif lingkungan akan melibatkan biaya yang lebih besar dan keuntungan yang semakin kecil, dan mereka akan menciptakan hubungan negative antara manajemen lingkungan dan kinerja bisnis (Park, Sarkis, & Wu, 2010).



Gambar 8.2. Strategi *Green Logistics*

Green logistics management mengacu pada praktek-praktek logistik lingkungan secara detail, yang merupakan tipe yang berbeda dengan proses logistik. Govindan, Sarkis, Jabbour, Zhu, & Geng, (2014) menawarkan sebuah strategi yang disebut dengan *green logistics strategy*. Dalam studinya, dia menggunakan 9 indikator sebagai pengukur *green logistics strategy*, antara lain: strategi standarisasi, infrastruktur, pengurangan emisi, manajemen teknologi, dan *sustainability*. Ketika ekonomi global mengintegrasikan negara-negara di seluruh dunia, perubahan paradigma dari manufaktur ke perakitan telah menekankan pentingnya logistik. Di era kerja sama bisnis dengan melakukan perakitan, bisnis telah berfungsi dengan banyak mitra. Dengan demikian, logistik telah banyak digunakan untuk menggambarkan praktik terpadu di antara jaringan transportasi, penyimpanan, dan penanganan produk ketika mereka bergerak dari sumber bahan melalui sistem rantai pasokan ke titik akhir penjualan atau konsumsi, yang merupakan penentu utama bisnis kinerja (Song & Choi, 2018). Seperti Zhou et al. (2008) mengindikasikan, masalah lingkungan semakin penting. (Choi & Zhang, 2011), penelitian tentang sentuhan tingkat makro dan mikro pada masalah lingkungan dalam banyak cara. Mereka menyarankan pentingnya penghematan energi dalam pengangkutan produk. Sebelum tahun 1980-an, inisiatif lingkungan untuk perusahaan logistik biasanya bersifat sementara dan pasif dalam menanggapi peraturan pemerintah. Baru-baru ini, perhatian publik mulai meningkat atas masalah lingkungan, dan standar

internasional baru diperkenalkan, termasuk ISO 14001 dan ISO 26000, untuk mengakreditasi praktik ramah lingkungan perusahaan (Lee et al., 2018). Pelanggan menjadi lebih sensitif apakah pemasok memiliki akreditasi lingkungan yang disyaratkan (Lee dan Kim, 2009). Seperti yang ditunjukkan oleh Murphy dan Poist (1995) dalam studi survei mereka, 61 % perusahaan AS memiliki strategi lingkungan formal atau tertulis. Jadi, jika perusahaan berencana untuk menggali lebih banyak nilai dengan mengadopsi *green management*, mereka harus menjadikan manajemen lingkungan sebagai elemen strategis dari kinerja bisnis mereka. *Green logistic* adalah subjek yang relatif muda tetapi berkembang pesat. Bahkan jika banyak perusahaan memulai gerakan *green awareness* dengan mengadopsi program tanggung jawab sosial perusahaan (CSR) ke dalam rencana bisnis mereka, mereka masih akan kekurangan praktik terintegrasi mengenai jaringan *green logistics*. Dengan meningkatnya volume praktik terintegrasi pada *green logistics*, sekarang adalah waktu untuk menjawab pertanyaan apakah ada pertukaran antara praktik *green logistics* dan kinerja bisnis. Akankah perusahaan yang lebih memperhatikan praktik *green logistics* menarik lebih banyak bisnis dan mencapai kinerja lingkungan yang lebih besar? Pertanyaan ini bukan hal baru, dan upaya serupa telah dilakukan untuk menguji secara empiris hubungan antara praktik *green management* pada kinerja bisnis (Huang et al., 2014).

Jika suatu perusahaan memiliki kesadaran *green logistics*, maka mudah untuk memahami bahwa perusahaan juga mungkin memerlukan strategi *green logistics* yang proaktif dan praktik *green*

logistics. Seperti yang telah ditunjukkan beberapa penulis, *green awareness* adalah elemen kunci dari *green strategy* (López-Gamero, Molina-Azorín, & Claver-Cortés, 2010). López-Gamero et al., (2010), menemukan bahwa jika strategi lingkungan didorong dari *green awareness*, dan tidak didorong dari undang-undang, maka pengaruhnya terhadap manajemen lingkungan secara signifikan positif. Hart dan Ahuja (1996) menunjukkan bahwa perusahaan dengan kesadaran awal mungkin memilih strategi lingkungan yang lebih maju yang dibangun dengan emisi rendah. (Govindan et al., 2014) menunjukkan bahwa perusahaan yang mengembangkan strategi awal dalam peralatan pengolahan yang mengurangi pencemaran mendapat manfaat dari pertumbuhan laba yang lebih tinggi daripada perusahaan pengikut. Ini menyiratkan bahwa perusahaan menerapkan *green awareness* ke dalam program dan strategi lingkungan yang lebih baik akan memiliki kinerja lingkungan yang lebih baik.

D. Indikator-indikator *Green Logistic*

Berbagai indikator *green logistic* yang dibahas antara lain: *green awareness*, *green strategy*, *business performance*. Indikator-indikator yang digunakan pada setiap variable adalah sebagai berikut:

Tabel 8.1. Variable dan Indikator *Green Logistic*

Variable	Indikator
<i>Green awareness</i>	▪ Perusahaan mengikuti kebijakan pemerintah dalam <i>green logistics</i> secara aktif.

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Manajer perusahaan memberikan perhatian penuh pada <i>green logistics</i>. ▪ Manajer perusahaan memiliki pengetahuan yang baik tentang <i>green logistics</i> seperti <i>carbon footprint</i>. ▪ Para staff memiliki kesadaran yang baik tentang <i>green logistics</i>. ▪ Perusahaan mengikuti standarisasi <i>green</i> dengan baik seperti ISO 14001 dan petunjuk GRI. ▪ Perusahaan memberikan perhatian yang baik terhadap <i>green training</i> kepada karyawan.
<i>Green strategy</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Perusahaan melakukan usaha serius terhadap standarisasi logistik. ▪ Perusahaan melakukan usaha serius dalam perencanaan <i>green infrastructure</i> ▪ Perusahaan mendapatkan dampak atas penguatan <i>green structure</i> ▪ Perusahaan melakukan usaha pengawasan sumber-sumber polusi dalam aktivitas logistik ▪ Perusahaan merencanakan distribusi secara terintegrasi. ▪ Perusahaan melakukan usaha yang besar terhadap riset logistik. ▪ Perusahaan melakukan usaha besar dalam standarisasi teknologi logistik. ▪ Perusahaan melakukan banyak aktivitas dalam standarisasi logistik. ▪ Perusahaan melakukan usaha besar dalam <i>green marketing</i> dan <i>green business management</i>
<i>Business performance</i>	<p><i>Financial performance;</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Penerapan <i>green logistic management</i>, berdampak penurunan <i>cost</i> sebagai hasil dari <i>energy saving</i>. ▪ <i>Return of sales</i> meningkat signifikan melalui <i>green logistics management</i>. <p><i>Environmental performance;</i></p>

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Brand image green</i> meningkat dengan penerapan <i>green logistics management</i>. ▪ Level kepuasan pelayanan <i>green</i> diperbaiki oleh <i>green logistics management</i>.
--	--

Sumber: (Choi & Zhang, 2011).

Selanjutnya bagaimana penerapan green management pada setiap tahapan logistik yang meliputi information sharing, packing, warehouse, transportation, loading and unloading, and logistik networking, dan logistik emision dapat dijabarkan pada tabel 7.2.

Tabel 8.2. Penerapan Logistics dalam *Green Management*

<i>Logistics Item</i>	<i>Green Management</i>
<i>Information sharing</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Perusahaan <i>sharing</i> informasi dengan perusahaan manufaktur dan <i>retailer</i> dengan baik. ▪ Perusahaan membuat usaha besar dalam sistem order yang efisien dan akurat. ▪ Perusahaan melakukan usaha <i>outsourcing</i> untuk memangkas biaya.
<i>Packing</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Perusahaan menggunakan material pembungkus <i>green</i>. ▪ Perusahaan menggunakan standarisasi packing. ▪ Perusahaan membuat usaha-usaha pengurangan jumlah material yang di-<i>packing</i>
<i>Warehouse</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Perusahaan mengutamakan manajemen efisiensi pergudangan. ▪ Perusahaan mengutamakan pengurangan sewa gudang. ▪ Perusahaan mengutamakan seleksi lokasi gudang.
<i>Transportation</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Perusahaan mendorong standarisasi transportasi.

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Perusahaan mencoba mengoptimalkan <i>routing</i> dan <i>vehivles</i>. ▪ Perusahaan berkeinginan menyeleksi angkutan yang <i>green</i>.
<i>Loading and Unloading</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Perusahaan memfokuskan pada efisiensi <i>loading and unloading</i>. ▪ Untuk memperbaiki efisiensi, perusahaan mempertimbangkan pemakaian kontainer.
<i>Logistic networking</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Perusahaan memberkan perhatian terhadap konstruksi <i>logistics networking</i>. ▪ Perusahaan mengedepankan input dan penerapan teknologi informasi. ▪ Perusahaan memberikanperhatian terhadap jaringan informasi efisiensi logistik.
<i>Logistics emissions</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Perusahaan berusaha keras mengurangi emisi polusi dalam aktivitas logistik. ▪ Perusahaan berusaha keras mengurangi <i>green house gas</i> (GHG). ▪ Perusahaan berusaha keras untuk mengurangi biaya energi.

BAB 9 || GREEN MARKETING

A. Pendahuluan

Pada tahun 1975, American Marketing Association memperkenalkan istilah *green marketing* melalui sebuah lokakarya tentang Pemasaran Ekologis. Pemasaran ramah lingkungan juga disebut lingkungan pemasaran, pemasaran ekologis, pemasaran sosial, dan pemasaran keberlanjutan. *Green marketing* dikembangkan dengan tiga komponen utama (Polonsky, 2011): 1) *green marketing* adalah bagian dari pemasaran; 2) *green marketing* mengevaluasi kegiatan positif dan negatif; dan 3) memeriksa berbagai masalah lingkungan. Definisi konseptual ini hanya satu dari banyak untuk pemasaran ramah lingkungan. Konseptualisasi lain meliputi: Komitmen oleh organisasi yang berfokus pada produk dan layanan yang ramah lingkungan (Kinoti, 2011). Memanfaatkan 4P (produk, harga, tempat, promosi) untuk tidak menyebabkan kerusakan pada lingkungan (Dibb et al., 2005). Proses manajerial pemasaran bertanggung jawab atas persyaratan pelanggan dan masyarakat di Indonesia cara yang menguntungkan dan berkelanjutan (Peattie, 2001). Tidak ada definisi universal tentang *green marketing* dan dimensinya. Meskipun demikian elemen umum dalam definisi tersebut adalah penyertaan eksplisit kesadaran lingkungan.

Green customer adalah konsumen yang lebih memilih produk yang cenderung tidak membahayakan kesehatan manusia atau merusak lingkungan (Tekade & Sastikar, 2015). Di dalam studi, *green consumerism* dipahami sebagai konsep yang lebih luas dari pada *green consumers*. *Green consumerism* mencakup kesadaran sosial yang lebih luas tentang perilaku *green consumers*, dimana *green consumers* adalah pendorong utama *green consumerism*. *Green consumerism* dapat dianggap sebagai identitas diri *green* (Sparks, 1992). Tiga pernyataan khas konsumen ramah lingkungan adalah:

- Pertama, saya mengidentifikasi diri saya sebagai seseorang yang peduli dengan masalah lingkungan.
- Kedua, saya beli dan konsumsi *green product*, dan
- Ketiga, saya menganggap gaya hidup saya sebagai *green*.

Semua elemen ini adalah skala *green consumerism* yang khas (Zhu & Sarkis, 2016).

B. *Green Marketing Mix*

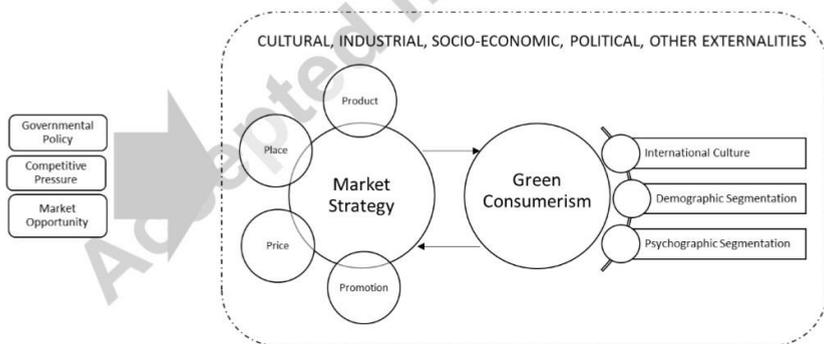
Pengembangan *green product* mengatasi masalah lingkungan dalam *green design* dan *green innovation* di seluruh tahapan terkait produk (Chen dan Chang, 2013). *Green product* dapat menjadi *green* karena berbagai alasan, termasuk diproduksi atau digunakan dengan cara yang *green*. Misalnya, produk yang terbuat dari bahan daur ulang berwarna hijau diproduksi; dan mobil hijau berwarna hijau karena aplikasi mereka. Literatur menunjukkan

bahwa preferensi *green consumers* China untuk *green product* memiliki atribut termasuk penghematan energi, air, dan biaya, atau penggunaan bahan kimia organik. Harga untuk produk ramah lingkungan di China adalah salah satu topik yang paling sedikit diselidiki. Strategi penetapan harga penting untuk menghasilkan pendapatan. Ada banyak strategi penetapan harga untuk organisasi seperti penetrasi, *skimming*, bundel, dan harga premium (Kotler & Armstrong, 2010).

Topik untuk investigasi lebih lanjut dapat mencakup kesediaan konsumen industri dan individu untuk membayar harga premium untuk produk ramah lingkungan. Masalah lainnya adalah integrasi ekologis eksternalitas ke dalam harga. Ini dapat dicapai melalui pertimbangan siklus hidup harga (Grimmer et al., 2015). Situasi Tiongkok dapat memberikan strategi penetapan harga yang khas hasil penelitian karena konteks lingkungan, geografis, dan sosial-politik yang unik. Tempat biasanya terkait dengan saluran distribusi dan lokasi fasilitas. Tempat merujuk untuk menyediakan produk agar mudah diakses dan mencakup distribusi yang intensif, selektif, atau eksklusif dan waralaba (Kim, 2002). Penelitian tempat *green* China berpusat pada *green logistic* dan hubungan antara manajemen *green logistic* dan kinerja bisnis. *Green logistic* dan distribusi telah memasukkan jejak karbon dan lingkungan ke dalam perencanaan distribusi (Fahimnia et al., 2015). Bagaimana berbagai strategi distribusi dari perspektif pemasaran berhubungan untuk masalah *green* sangat terbatas dalam *green marketing* China. *Green Retail* dan masalah manajemen ritel regional terkait tidak ada.

Penelitian dapat diselesaikan tentang bagaimana perusahaan memutuskan di mana *green customer* hidup, hubungan antara *green consumers* dan sistem *green retail*, dan ukuran *outlet* ritel dan manajemen lokasi geografis.

Promosi merupakan upaya organisasi untuk membangun pengetahuan merek dan kesadaran perusahaan. Strategi promosi meliputi periklanan, hubungan masyarakat, penjualan pribadi, iklan viral dan komunikasi antara organisasi dan pelanggan. *Green company* metode promosi mereka dengan menargetkan segmen pelanggan tertentu dengan *green value* tertentu. Kebijakan manajemen lingkungan yang mempengaruhi aspek promosi termasuk pelabelan *green* dan sertifikasi ISO14001. Program-program ini mungkin bukan kegiatan promosi organisasi, tetapi mereka secara tidak langsung mempengaruhi pesan komunikasi mereka. Program-program ini merupakan sinyal ke pasar pada kinerja lingkungan organisasi dan dapat dipromosikan ke industri dan pasar konsumen. *Green advertising* di China masih dalam tahap pengembangan awal dengan beberapa fokus *green customers*.



Gambar 9.1. Evaluasi *Green Marketing*

Kontekstualisasi keberlanjutan dan pertimbangan dalam manajemen perusahaan dapat dilakukan melalui *green marketing* dan *green brand*. Meskipun konsep pembangunan berkelanjutan muncul pada tahun 1970-an, hanya baru-baru ini dimasukkan oleh perusahaan. Pembangunan, agar berkelanjutan, harus memuaskan kebutuhan generasi sekarang, tanpa mengurangi kemampuan generasi mendatang untuk memuaskan kebutuhan mereka. Ini membutuhkan keseimbangan dalam mengelola tujuan sosial, ekonomi, dan lingkungan, baik saat ini dan pada masa depan. Mengingat semakin banyak bukti masalah lingkungan, kesadaran akan kebutuhan untuk keberlanjutan telah berkembang, di tingkat individu dan perusahaan. Perusahaan yang bertanggung jawab secara lingkungan memperoleh banyak manfaat, seperti pengurangan biaya (karena konsumsi sumber daya yang lebih rendah, seperti air atau energi), peningkatan laba (dari daur ulang dan penggunaan kembali residu), peningkatan proses produksi (diberi teknologi yang lebih bersih dan lebih efisien), perusahaan

peningkatan citra, peningkatan kesadaran dan nilai merek serta kinerja. Kebalikannya, perusahaan yang terkait dengan tindakan tidak berkelanjutan mengalami gangguan di area tersebut. Dalam lingkup *green startegy*, *green brand* memperoleh atribut dan manfaat yang terkait dengan pengurangan dampak lingkungan merek. Karena itu, perusahaan harus mempromosikan persepsi merek yang sehat lingkungan dan mengungkapkan manfaat tersebut kepada konsumen yang lebih sadar lingkungan. Dalam kasus Toyota, merek dengan paten dan upaya yang diakui dalam hal keberlanjutan. Ini adalah referensi di seluruh dunia tentang tanggung jawab perusahaan dan keberhasilan penggunaan *green marketing*. Tantangan merek untuk mencapai tujuan lingkungan yang penting hingga tahun 2050, menunjukkan komitmen dan upaya kerasnya dalam berbagai aspek penting dalam manajemen keberlanjutan. Oleh karena itu, Toyota berada dalam posisi yang menonjol sebagai global *green brand*. (Simão & Lisboa, 2017)

Meskipun ada narasi *green*, di mana-mana dalam literatur pemasaran sangat sedikit studi empiris memandu bisnis untuk mengintegrasikan dan mengoperasionalkan *green marketing* dalam praktik bisnis sehari-hari (Fuentes, 2015). Akibatnya, *green marketing* gagal mencapai potensinya untuk meningkatkan kualitas hidup konsumen, juga tidak menguntungkan ekosistem. Ketergantungan masa lalu pada logika ekonomi, teknologi, inovasi ekologi dan kepedulian lingkungan di pinggiran strategi pemasaran belum memberikan perubahan transformatif bagi individu dan masyarakat, juga tidak ada keunggulan kompetitif dan nilai untuk

bisnis. Fokus pada konsumsi dan produksi yang berkelanjutan merupakan keharusan kebijakan dan penelitian, merengankan kembali ke laporan lingkungan pertengahan 1990-an dari PBB, OECD dan Dewan Bisnis Dunia untuk Pembangunan Berkelanjutan (Peattie & Crane, 2005). Krisis keuangan global, tantangan pasca-Brexit, dan lanskap tanggung jawab sosial perusahaan yang berubah (Porter & Kramer, 2011; Stoeckl & Luedicke, 2015) mendorong pembangunan berkelanjutan ke depan, dan manajer menyadari perlunya mengoperasionalkan *green marketing* di seluruh organisasi, dan membangun keberlanjutan ke dalam kinerja orang, produk, dan layanan mereka. Perusahaan yang menerapkan strategi lingkungan holistik mengirim pesan kuat kepada para pemangku kepentingan mereka bahwa mereka mengenali risiko bisnis dan pentingnya tantangan lingkungan saat ini, menunjukkan kepedulian terhadap masyarakat dan ekosistem, tetapi juga memahami *green marketing* sebagai peluang internal dan eksternal yang dapat mencapai biaya rendah, laba tambahan, keunggulan kompetitif melalui perbedaan, dan pengembangan bisnis. Para peneliti dan pemimpin bisnis mendesak perusahaan untuk memenuhi tanggung jawab sosial mereka, tetapi ini hanya dapat dicapai melalui kombinasi praktik bisnis yang baik dan keberlanjutan. Para peneliti dan praktisi telah melakukan banyak upaya untuk mengatasi tantangan lingkungan yang mendesak dan mengoperasionalkan *green marketing* (Kotler, 2011). Namun, Peattie dan Crane (2005) menyimpulkan bahwa *green marketing* secara signifikan kurang mencapai dan literatur saat ini dalam *green marketing* tetap muncul

mengenai nilai penerapannya dalam praktik (Fuentes, 2015). Sementara studi masa lalu menghasilkan wawasan teoritis dan konseptual yang berguna ke dalam sikap dan perilaku *green consumers*, dan memberikan debat yang berharga tentang program *green marketing*, mereka memiliki keterbatasan. Meskipun pertanyaan tentang bagaimana pemasaran ramah lingkungan harus dilakukan dengan baik, beberapa kontribusi memberikan konstruksi praktis yang dapat menggabungkan bidang-bidang dari kedua orientasi lingkungan dan konsep *green marketing*. Kekurangan yang diakui termasuk lemahnya konseptualisasi *green marketing*, tidak adanya kerangka kerja *green marketing* yang diterima secara umum, dan tidak adanya operasionalisasi konstruk yang ketat.

Hal ini memberikan definisi yang jelas untuk *green marketing orientation*, dan untuk pertama kalinya membuat konsep dan mengoperasionalkan domainnya; secara empiris menguji faktor-faktor yang memengaruhi dan hasil dari orientasi semacam itu dalam organisasi, dan menyediakan kerangka kerja yang koheren, berdasarkan bukti, dan teruji secara empiris untuk strategi *green marketing* yang berhasil. Temuan memperluas studi empiris sebelumnya dengan mendukung hubungan antara *green marketing* dan kinerja, dan menyoroti pentingnya mempelajari efek dari elemen yang berbeda sof-eksternal dan internal-*green* strategi pemasaran pada kinerja bisnis. Secara lebih umum temuan ini memberikan pandangan yang komprehensif kepada para manajer tentang apa yang merupakan orientasi *green marketing*, dan bagaimana hal itu

dapat dioperasionalkan secara holistik untuk efek eksternal dan internal.

Penelitian awal memosisikan pemasaran dalam konteks lingkungan dengan mengintegrasikan masalah ekologis ke strategi pemasaran, dan memperkenalkan konsep seperti pemasaran biologis (Henion & Kinneer, 1976), *green marketing* (Ottman, 1993) atau pemasaran lingkungan (Coddington, 1992; Peattie, 1995). Penulis sebagian besar menarik perhatian pada dampak negatif pemasaran pada lingkungan alam, termasuk Henion dan Kinneer (1976) yang pertama kali memperdebatkan saling ketergantungan antara pemasaran dan ekologi. Terlepas dari kebaruan konsep ini, pemasaran ekologis cenderung berfokus pada industri yang paling beracun dan merusak (seperti pertambangan atau bahan kimia) sementara beberapa industri tersebut mengadopsi prinsip-prinsip ekologis. Secara historis, sebagian besar perusahaan menganggap masalah lingkungan sebagai faktor kendala dan biaya daripada fungsi pemasaran. Pada akhir 1980-an, perubahan lanskap sosial dan bisnis mencerminkan penampilan pemasaran lingkungan dan *green* dalam literatur pemasaran. Dibandingkan dengan Pemasaran Ekologis, narasi *green marketing* tidak terbatas pada konsumsi energi dan penipisan sumber daya tetapi menangkap masalah lingkungan seperti kepunahan spesies, perusakan ekosistem dan moralitas eksternal yang lebih luas atau bahaya yang tidak disengaja yang dapat terjadi pada setiap tahap rantai pasokan pemasaran. Masalah lingkungan sekarang menjadi faktor kompetitif inti dalam pasar produk (McDonagh & Prothero, 2014). Ada adopsi yang jauh

lebih luas dari perilaku ramah lingkungan di semua industri dibandingkan dengan era pemasaran ekologis di mana fokus utamanya adalah pada apa yang tetap menjadi pencemar garis depan. Sejak 1990-an, fitur *green marketing* melintasi industri barang-barang konsumen, misalnya pakaian, elektronik, bahkan layanan dan pariwisata. Istilah *green marketing* berlaku dalam studi yang berorientasi manajerial karena janjinya yang unik untuk memberikan kemenangan sektor komersial dan lingkungan. Secara alami, *green marketing* berusaha untuk mengatasi kekurangan antara praktik pemasaran saat ini, dan realitas ekologis dan sosial dari lingkungan pemasaran yang lebih luas (Belz & Peattie, 2009).

C. Konseptualisasi Orientasi *Green Marketing*

Penelitian *green marketing* sebelumnya (Leonidou & Leonidou, 2011) mengidentifikasi tiga pilar yang merupakan prinsip sentral dari disiplin ilmu, yaitu: strategi *green marketing*, taktik *green marketing* dan *green marketing* internal. Namun, secara mengejutkan beberapa studi empiris memberikan kerangka kerja integratif yang menawarkan pendekatan keseluruhan organisasi untuk konsep pemasaran ramah lingkungan. Bukti empiris menunjukkan adanya pendekatan multi dimensi untuk pemasaran ramah lingkungan serta hasil terkait kinerja (Baker & Sinkula, 2005; Fraj et al., 2011). Untuk tujuan itu, istilah orientasi *green marketing* (GMO) diciptakan untuk mengatasi orientasi holistik perusahaan terhadap lingkungan alam. Pendekatan strategi ini terefleksikan dalam dimensi strategi GMO yang juga mencakup perspektif

inovasi, teknologi, dan riset pasar. Konstruksi dua dimensi yang terdiri dari tindakan lingkungan pasar yang berorientasi proses dan tindakan lingkungan yang berorientasi pasar. Pertama mengacu pada proses internal seperti eko-desain dan *green logistic*. Kedua mengacu pada fokus jangka pendek pada iklan ramah lingkungan dan penggunaan label ramah lingkungan. Pendekatan GMO adalah bahwa kegiatan semacam itu harus dianggap sebagai kegiatan taktis jangka pendek berdasarkan sifat keputusan mereka. Klarifikasi ini membantu dalam lebih memahami fungsi dari strategi *green marketing* dan pemisahan kegiatan *green marketing* strategis, taktis dan internal. Fokus pada bauran pemasaran dan meminimalkan dampak negatifnya terhadap lingkungan. Dimensi taktis membahas pendekatan bauran pemasaran ini. Selain itu, GMO memberikan pandangan menyeluruh tentang strategi *green marketing* yang menyatukan kegiatan pemasaran strategis, taktis dan internal.

Orientasi *green marketing* strategis (SGMO) mengacu pada tindakan dan kebijakan manajemen jangka panjang yang berfokus khusus pada strategi lingkungan perusahaan, strategi lingkungan proaktif, dan pemangku kepentingan lingkungan eksternal (Polonsky, 1995). Misalnya, kemitraan dan kolaborasi dengan organisasi yang mengejar kebijakan lingkungan yang relevan akan merupakan tindakan *green marketing* yang strategis. Menon dan Menon (1997) memperkenalkan istilah pemasaran enviropreneurial dengan mengintegrasikan tujuan kinerja sosial dan pemasaran, dan menghubungkan mereka dengan penyebab lingkungan. Inisiatif enviropreneurial strategis mencerminkan tanggung jawab sosial dan

keinginan untuk menyelaraskan kegiatan pemasaran dengan harapan para pemangku kepentingan saat ini dan masa depan. Keputusan pemasaran enviropreneurial menciptakan kegiatan jangka panjang, perusahaan-lebar untuk kelestarian lingkungan (Charter & Polonsky, 1999), berusaha untuk mengintegrasikan tujuan dan kepentingan lingkungan dengan kepedulian strategis untuk mencapai keunggulan kompetitif dalam bisnis dan pasar saat ini (Shrivastava, 1995). Banerjee (2002) menyatakan integrasi nilai-nilai *green* tersebut ke dalam strategi perusahaan perusahaan adalah tanggapan terhadap tantangan yang menentang orientasi pemasaran tradisional dari peningkatan penjualan dan maksimalisasi keuntungan (Dolan, 2002). Penelitian yang mempertanyakan ideologi pemasaran untuk meningkatkan konsumsi mendapatkan daya tarik, mengakui bagaimana positioning seperti itu bertentangan dengan keberlanjutan dan tanggung jawab. Ini membutuhkan perusahaan untuk memperluas cakupan pemasaran mereka dan mencakup perlindungan pemangku kepentingan sosial dan lingkungan alam di antara tujuan pemasaran strategis mereka - disebut sebagai triple bottom line dari kinerja ekonomi, sosial dan lingkungan. Proaktif lingkungan mendukung orientasi tersebut karena mengadopsi strategi perlindungan lingkungan yang melampaui kepatuhan hukum adalah langkah lebih lanjut yang signifikan. Konsep ini juga terkait dengan pola strategi lingkungan yang didominasi oleh kesukarelaan dan antisipasi dan pencegahan polusi daripada pengurangan. Integrasi pemangku kepentingan juga penting untuk praktik pemasaran ramah lingkungan tingkat perusahaan. Misalnya,

pemangku kepentingan rantai pasokan seperti klien meminta vendor mereka untuk mengadopsi strategi lingkungan proaktif untuk meningkatkan kinerja lingkungan mereka (Zhu & Sarkis, 2004).

D. Taktik *Orientation Green Marketing*

Taktis *Green Marketing Orientation* (TGMO) melibatkan tindakan jangka pendek yang mengubah bauran pemasaran tradisional menjadi lebih ramah lingkungan. Dimensi ini mencakup keputusan terkait produk untuk mengurangi jejak lingkungan (misalnya Pujari, Wright, & Peattie, 2003), alat promosi yang mengurangi dampak negatif lingkungan dari komunikasi pemasaran perusahaan dan mengkomunikasikan manfaat lingkungan produk, tindakan untuk meningkatkan kinerja lingkungan dalam rantai pasokan, dan kebijakan penetapan harga yang disesuaikan untuk produk ramah lingkungan. Taktik semacam itu menawarkan fleksibilitas kepada perusahaan yang berupaya melindungi atau mengambil manfaat dari lingkungan alami dengan menghemat energi dan / atau mengurangi polusi (Ottman, 1993). Dalam strategi produk, taktik berorientasi *green marketing* mencakup pengemasan dan bahan-bahan yang bertanggung jawab terhadap lingkungan; konten yang dapat didaur ulang atau dapat digunakan kembali; pemeriksaan ulang siklus hidup produk dan energi terbarukan. Semakin berarti adopsi orientasi ekonomi melingkar untuk mempertahankan nilai produk, bahan dan sumber daya selama mungkin (MacArthur, 2014). Pengembangan produk baru memerlukan fokus ulang yang substansial untuk meningkatkan

kinerja lingkungan dari suatu produk daripada hanya memperkenalkan perubahan kosmetik (Peattie, 1995). Strategi penetapan harga yang sadar lingkungan dapat menggunakan penentuan posisi harga yang mencerminkan unsur-unsur ekologis suatu produk, sumbangan kepada organisasi yang bertanggung jawab terhadap lingkungan, dan taktik penetapan harga promosi yang melibatkan pengguna akhir untuk mendukung inisiatif *green* (Kotler, 2011). Pendekatan lain melibatkan teknik seperti penetapan biaya siklus hidup (untuk mencerminkan dampak keberlanjutan *cradle-to-grave*), penetapan harga karbon dan penetapan harga kompetitif. Dalam program distribusi, upaya lingkungan termasuk bekerja dengan mitra saluran yang bertanggung jawab terhadap lingkungan untuk mengidentifikasi peluang pengurangan dan penggunaan kembali, dan mendorong pelanggan akhir untuk mengembalikan bahan daur ulang (Leonidou et al., 2013). Ini termasuk pendekatan rantai pasokan terbalik (*cradle-to-cradle*) untuk memulihkan nilai maksimum produk yang mungkin.

Kebijakan lingkungan ini yang mengharuskan pemasok dan distributor untuk bersama-sama menciptakan rantai pasokan yang lebih *green* dapat mengurangi dampak lingkungan dari strategi distribusi perusahaan (Zhu & Sarkis, 2004). Promosi sangat penting bagi TGMO karena pengembangan dan penerapan *green strategy* yang sukses tergantung pada komunikasi yang baik. Strategi promosi dapat mengkomunikasikan sponsor lingkungan, modifikasi produk berbasis lingkungan dan tindakan nyata berwujud lingkungan. Belz dan Peattie (2009) mengemukakan bahwa media

sosial, blog, dan situs web dapat meningkatkan komunikasi ini dengan terlibat dalam dialog publik langsung tentang produk dan *green service*, dan mengedukasi konsumen dengan keterbukaan, pertukaran, dan keaslian. Ini menyiratkan perusahaan perlu mempertimbangkan berapa banyak untuk mengubah komunikasi mereka dari cetak ke online untuk menangkap audiens baru dan strategis.

E. Internal Orientasi Green Marketing

Internal *green marketing orientation* (IGMO) melibatkan penyatuan nilai-nilai lingkungan di seluruh organisasi untuk menanamkan budaya *green company* yang lebih luas (Papadas & Avlonitis, 2014). Tindakan tersebut termasuk pelatihan karyawan; upaya untuk mempromosikan kesadaran lingkungan ke dalam organisasi, dan kegiatan kepemimpinan lingkungan. Kotler (2010) menegaskan kembali perlunya pemasaran yang diperbarui dan lebih hijau yang lebih bertanggung jawab menyeimbangkan tujuan pertumbuhan dengan keberlanjutan, dan menyelaraskan perilaku dengan nilai-nilai dan budaya perusahaan yang tertanam dengan integritas. Bahwa perusahaan memasarkan nilai-nilai ramah lingkungan kepada para karyawannya sama pentingnya dengan memasarkan misinya kepada konsumen (Wells et al., 2015), sehingga nilai-nilai lingkungan perlu dibagikan dan dikomunikasikan lintas departemen. Perusahaan perintis akan membentuk seluruh departemen independen yang didedikasikan untuk kelestarian lingkungan dan CSR. Manajer mengembangkan

budaya internal untuk meluncurkan aset nilai yang akan memandu perusahaan dan karyawannya (Geels et al., 2015). Menyebarkan pengetahuan dan menanamkan budaya lingkungan di seluruh organisasi pendukung untuk mengembangkan keterampilan dan mendukung untuk mendukung strategi lingkungan yang berhasil. Pendidikan dan pelatihan kepedulian lingkungan di seluruh organisasi juga dapat diperoleh pemenang lingkungan untuk organisasi. Dari sudut pandang yang didukung oleh internal, penanganan manajemen puncak dalam perusahaan yang proaktif memprakarsai program dan kebijakan lingkungan; penghargaan karyawan untuk perbaikan lingkungan; dan berkontribusi sumber daya organisasi untuk berkontribusi lingkungan. Hart (1995) menentukan visi perusahaan dan kepemimpinan yang kuat adalah dua fasilitator dasar yang menerapkan strategi manajemen lingkungan perusahaan secara luas. Secara umum, mengembangkan cara berpikir dan mengembangkan baru untuk mengembangkan lingkungan di perusahaan yang dilengkapi dengan semua organisasi memiliki visi yang sama dengan manajemen puncak.

F. Skala Orientasi Green Marketing

Untuk mengembangkan skala orientasi *green marketing* yang andal dan valid untuk secara efektif mengukur intensitasnya dalam suatu organisasi, terdapat tahap-tahap pengembangan skala yang ketat. Pada tataran definisi operasional variabel dan indikator dapat diuraikan berbagai dimensi *green marketing* sebagai berikut. *Strategic green marketing orientation* adalah suatu perkembangan

dimana organisasi mengintegrasikan lingkungan ke dalam keputusan *marketing* strategis. *Tactical green marketing orientation* adalah suatu perkembangan dimana organisasi memasukkan nilai- nilai lingkungan dalam keputusan pemasaran yang taktikal. *Internal green marketing orientation* merupakan tingkatan penerimaan nilai- nilai lingkungan perusahaan oleh seluruh *stakeholder* internal. Selanjutnya indikator-indikator dari masing-masing variabel adalah sebagai berikut (Papadas, Avlonitis, & Carrigan, 2017);

Strategic *green marketing* orientation memiliki indikator-indikator;

- Saya menginvestasikan teknologi *low-carbon* dalam proses produksi.
- Saya menggunakan kebijakan lingkungan khusus untuk seleksi partner.
- Saya menginvestasikan dalam program-program R&D kaitannya untuk menciptakan produk/jasa yang bersahabat dengan lingkungan.
- Saya melakukan usaha-usaha untuk membuat sumber energi yang terbarukan untuk produk/jasa perusahaan.
- Saya telah menciptakan departemen / unit tertentu, khususnya dalam isu lingkungan untuk organisasi.
- Saya berpartisipasi dalam jaringan lingkungan bisnis.
- Saya mengimplementasikan riset pasar untuk mendeteksi *green needs* di pasar.
- Saya melakukan dialog dengan *stakeholder* tentang aspek lingkungan dalam organisasi

- Di antara target pasar yang lain, saya menargetkan konsumen untuk sadar lingkungan.

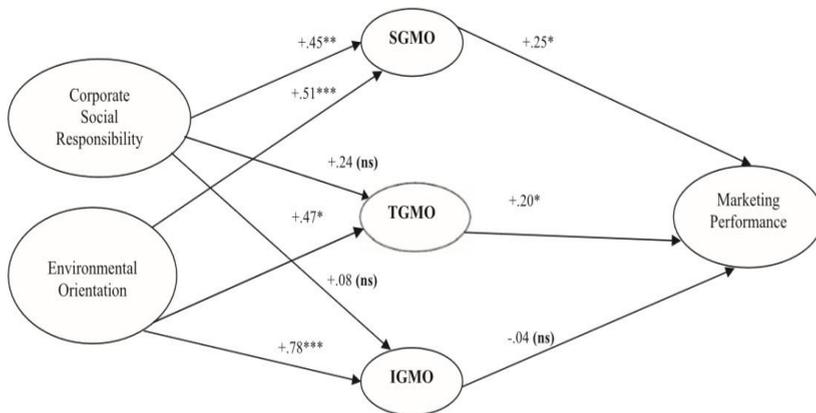
Tactical green marketing orientation memiliki indikator-indikator:

- Saya menganjurkan penggunaan e-commerce, sebab lebih *eco-friendly*.
- Saya lebih menyukai metode komunikasi digital untuk mempromosikan produk/jasa, sebab lebih *eco-friendly*.
- Saya mengaplikasikan kebijakan *paperless* semaksimal mungkin
- Saya menggunakan material yang *reuseable* dan *recyclee* dalam produk/jasa
- Saya menyerap biaya ekstra dari produk/jasa yang memperhatikan lingkungan

Internal green marketing orientation memiliki indikator-indikator:

- Contoh perilaku lingkungan diakui dan dihargai.
- Aktivitas lingkungan oleh pelamar merupakan bonus dalam proses rekrutmen.
- Saya menciptakan pengharhaan kompetitif lingkungan secara internal untuk mempromosikan perilaku yang *eco-friendly*.
- Saya membentuk komite lingkungan sebagai implementasi internal audit terhadap kinerja lingkungan.

- Saya mengorganisasikan presentasi bagi karyawan untuk menginformasikan mereka tentang strategi *green marketing*.
- Saya menganjurkan karyawan untuk menggunakan produk/jasa yang *eco-friendly*.
- Karyawan saya percaya terhadap nilai-nilai lingkungan dalam organisasi.



Gambar 9.2 Anteseden dan konsekuensi *Green Marketing Orientation*

Sumber: (Papadas et al., 2017)

G. Implikasi *Green Marketing Orientation*

Implikasi penerapan *green marketing orientation* dapat memberikan manfaat kepada para pelaku dalam perusahaan. *Pertama*, tingkat strategis, taktis dan internal dari skala ini

memberikan beberapa potensi manfaat dengan membantu para manajer untuk mengalokasikan tindakan *green marketing* secara tepat. Misalnya, membentuk aliansi strategis *green*, sementara menerapkan kebijakan penetapan *green prize* dapat jatuh ke eksekutif tingkat manajer. Dengan demikian, hirarki tindakan *green marketing* menyediakan *template* yang bermanfaat bagi perusahaan. *Kedua*, dimensi *green marketing* strategis tampaknya menjadi elemen penting dari strategi *green marketing* karena mewakili komitmen jangka panjang dan investasi manajemen puncak untuk strategi lingkungan. Artinya, inisiatif strategis seperti investasi dalam teknologi rendah karbon dan proyek-proyek terkait R&D dapat dianggap sebagai sasaran potensial dalam rencana bisnis organisasi berorientasi *green marketing*. Selain itu, analisis kami menunjukkan bahwa CSR mungkin merupakan cikal bakal SGMO, namun yang terakhir membutuhkan pendekatan yang berbeda karena melibatkan tugas-tugas yang berkaitan dengan pemasaran. Dalam praktiknya, ini berarti bahwa kebijakan CSR mungkin diperlukan tetapi tidak mencukupi untuk desain dan implementasi strategi pemasaran ramah lingkungan. Hal ini menunjukkan bahwa kegiatan taktis (yaitu penggunaan bahan daur ulang, kebijakan penetapan harga hijau) menawarkan fleksibilitas kepada manajer untuk a) meningkatkan citra merek *green company* mereka dalam jangka pendek-menengah dan b) menyesuaikan strategi *green marketing* mereka sesuai dengan perubahan lingkungan eksternal dan internal. Selain itu, menunjukkan bahwa tindakan *green marketing* internal terdiri dari dimensi berbeda lain dari strategi pemasaran ramah

lingkungan. Ini menunjukkan bahwa perusahaan harus menyelaraskan strategi *green marketing* mereka dengan orang-orang yang diharapkan untuk melayani dan menerapkannya. Artinya, manajer harus memperhatikan bahwa sumber daya manusia yang berorientasi hijau pada akhirnya dapat mengarah pada penciptaan merek hijau yang terbukti penting bagi reputasi lingkungan perusahaan. Perspektif internal *green marketing* ini muncul dari wawancara kualitatif, dan kemudian dikonfirmasi dari survei utama, menekankan nilainya sebagai rekomendasi yang berasal dari praktik. *Ketiga*, berdasarkan temuan antar-korelasi antara dimensi transgenik (gambar 9.2), implementasi efektif dari kegiatan *green marketing* strategis tampaknya bergantung pada dukungan tindakan internal *green marketing*. Misalnya, keberhasilan proyek R&D yang ditujukan untuk pengembangan produk ramah lingkungan akan berpotensi bergantung pada dukungan lingkungan yang ditargetkan oleh karyawan di departemen pemasaran. Hal yang sama berarti upaya taktik *green marketing* (yaitu menerapkan kebijakan tanpa kertas dalam pengadaan) dan informasi yang diterima melalui inisiatif *green marketing* internal (presentasi internal perusahaan untuk mengomunikasikan strategi pemasaran ramah lingkungan kepada karyawan). Temuan dapat menyiratkan integrasi dari setiap program pemasaran ramah lingkungan dan kerjasama antar departemen yang berbeda sangat penting untuk efisiensi strategi pemasaran ramah lingkungan. Ini menunjukkan bahwa suatu organisasi terutama harus menggunakan pendekatan holistik dan

sinergis jika orientasi *green marketing* ingin dicapai pada tingkat strategis, taktis dan internal.

Green marketing tidak dapat tercapai secara potensial untuk memperbaiki kualitas hidup konsumen, selagi tidak didukung perbaikan ekosistem alam. Kegagalan akan tercapai apabila tidak didukung dengan kemampuan konsumen, perusahaan dan pemerintah dalam mengadopsi pemikiran yang sistemis, dimana *macro-marketing* memiliki perspektif yang terintegrasi kedalam keputusan mikro yang respektif (Polonsky, 2011). Lingkungan alam sifatnya kompleks, karena merupakan keterpaduan antara udara, tanah, air, dan seluruh spesies hidup. Marketer perlu memahami pentingnya system bisnis dan menggunakan sistem, serta memanfaatkan pemikiran jaringan secara ekstensif menuju pada isu perubahan, khususnya dalam konteks bisnis (Polonsky, 2011).

BAB 10 || GREEN LEADERSHIP

A. Pendahuluan

Green motive telah berkembang begitu cepat selama sepuluh tahun terakhir. Banyak kajian-kajian yang mengedepankan pentingnya gerakan *green*, di antaranya tentang *green leadership*. Dalam tinjauan *green leadership*, maka suatu organisasi akan dipimpin oleh seorang pemimpin yang memiliki karakter *green*. *Green leader* perlu menyadari bahwa isu-isu lingkungan dapat dipertimbangkan secara absolut (Iles, 2008). Sementara itu *green entrepreneur leader* merupakan seorang inovator yang meyakini bahwa bisnis yang dia pimpin harus “merangkul” nilai-nilai *green* sebagai bagian dari identitas utamanya, dan menyadari bahwa nilai-nilai *green* harus mampu membantu aktivitas bisnis dalam memenangkan keunggulan bersaing di pasar (Paillé, Chen, Boiral, & Jin, 2014). *Green leaders* harus memiliki sikap positif untuk mengarahkan perusahaan, sehingga mereka mampu menggapai visi pada masa depan yang akan lebih memperbaiki kondisi lingkungan (Paillé et al., 2014). Perusahaan juga harus mengikutsertakan bentuk baru dari manajemen ekosentrik dan kepemimpinan untuk memenuhi kebutuhan akan keberlangsungan ekologi. *Green leadership* sangatlah berbeda dengan kepemimpinan biasa, karena *green leadership* harus mengkonsolidasikan dan memperkuat nilai-nilai personal dan mengintegrasikannya ke dalam operasional

internal secara *ecofriendly* dalam perusahaan. Dengan kata lain bahwa seorang *green leaders* harus memiliki kemampuan untuk mempengaruhi anggotanya dan mengarahkan perusahaan menuju pada pencapaian visi keberlangsungan ekologis dalam jangka panjang. Oleh karena itu dalam perusahaan seorang *green leader* berhak menentukan peluang-peluang bisnis baru, memperkuat nilai-nilai utama untuk mengembangkan keberlanjutan perusahaan, menginisiasi perubahan organisasi, dan pada akhirnya bertanggung jawab pada pertumbuhan finansial dan keunggulan bersaing bagi perusahaan. Terdapat tiga karakteristik dari *green leader*, yaitu: pertama, *openness to change*, yang berarti bahwa seorang *green leader* harus terbuka untuk menciptakan perubahan-perubahan yang signifikan dalam nilai-nilai menuju *green social* dan organisasi atau praktek-praktek ekologi yang tidak mendukung terjadinya *sustainable*. Kedua, *self-enhancement*, yang berarti bahwa seorang *green leader* harus memburu nilai-nilai kualitas dan mencapai tujuan-tujuan lingkungan perusahaan (Karada, 2009). Ketiga, *ethical and ecomotives*, yang berarti bahwa *green leader* harus mampu membuat keputusan-keputusan yang *ethis*, sebagaimana yang ditunjukkan oleh tim manajemen puncak dan pemimpin yang memiliki motivasi *ethical* untuk menggabungkan dalam bisnis yang *greening* (M.-H. Lee, Lin, Lin, & Lu, 2014)

Hubungan antara *green leaders* dan *green competitive* didasari pada keinginan manajer memperluas dan mengambil resiko kaitannya untuk menyokong inovasi dan perubahan menuju *green* dalam rangka membangun keunggulan bersaing, dan akan bertindak

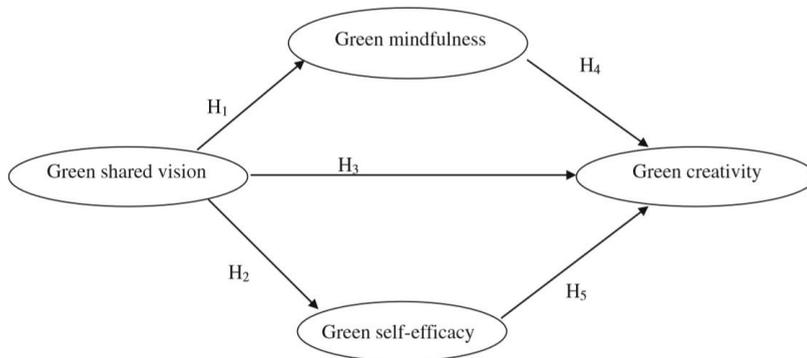
proaktif dalam bersaing dengan rival-rival mereka. Sementara itu *green entrepreneurial leaders* sangat memainkan peranan penting dalam pengembangan produk baru dan hal ini akan membawa keunggulan bersaing bagi perusahaan, sebab mereka menggunakan pengetahuannya, posisi kepemimpinannya, empatinya, dan kemampuan untuk mendekati dan mempengaruhi bawahannya untuk mencapai tujuan (Y. C. K. Chang, 2013). *Green entrepreneurial leaders* akan mengetahui bagaimana bekerja sama dengan partner eksternal untuk memenuhi keahlian-keahlian spesialis sehingga dapat mengarah pada inovasi dan keunggulan bersaing. Lebih jauh, seorang *green leaders* akan memberikan dukungan kepada karyawan untuk memandang masalah-masalah dari perspektif baru, akan mengkomunikasikan visi mereka, dan akan memiliki dampak positif terhadap keunggulan bersaing lingkungan perusahaan, ekonomi dan kinerja lingkungan. Inisiatif merupakan instrument penting bagi seorang pemimpin, khususnya terkait dengan inisiatif bidang lingkungan. Inisiatif lingkungan perusahaan didefinisikan sebagai upaya organisasional yang didesain untuk mengurangi dampak produk atau jasa perusahaan atau proses produksi terhadap lingkungan (Gilley & Iii, 2000). Tipe *greening initiative* dapat dibedakan menjadi dua, yaitu *process-driven* dan *product-driven*.

Green leadership memiliki beberapa dimensi, antara lain: *green share vision*, *green mindfulness*, *green sel-efficacy*, dan *green creativity* (Chen, Chang, Yeh, & Cheng, 2015). Sebuah *share vision* menawarkan sebuah petunjuk strategis yang dapat mencapai tujuan.

Share vision memiliki manfaat potensial pada masa depan untuk mencapai sukses perusahaan sebagai sebuah basis untuk strategi visioner. Selanjutnya sebuah *share vision* akan dapat mendorong kesadaran dalam sebuah organisasi. Sebuah *share vision* dapat mengeneralisasi sebuah tujuan organisasi dengan jelas dan mempromosikan perubahan-perubahan penting dalam organisasi sehingga dapat memperluas gambaran dan meningkatkan kehati-hatian organisasi. Beberapa hasil penelitian berargumentasi bahwa *share vision* sebagai dasar bagi *mindfulness*, sebab akan memberikan petunjuk tentang apa yang dipikirkan dan apa yang diubah. Sebuah *share vision* akan membantu karyawan melihat pekerjaannya dalam konteks yang lebih besar dan lebih sadar. Sebagai hasil, penciptaan *share vision* dapat mempercepat kesadaran dari anggota organisasi.

Self-efficacy me-refer dalam rangka pencapaian tujuan. pada keyakinan seseorang dalam kemampuannya untuk melakukan tindakan khusus dan melaksanakan aktivitas-aktivitas tertentu. *Green self-efficacy* merupakan pengembangan dari *self-efficacy*. *Green self-efficacy* didefinisikan sebagai sebuah keyakinan kapabilitas individu untuk mengorganisasikan dan melaksanakan berbagai tindakan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Sebuah *share vision* dapat membawa wawasan, masa depan yang sama baiknya dengan gambaran yang diinginkan pada masa depan yang telah ditetapkan oleh anggota (Rice, 2006). Keberadaan *share vision* dalam organisasi, akan sangat mudah bagi anggota organisasi untuk mengidentifikasi, menggabungkan, dan mengadopsi teknologi, keahlian, kemampuan, dan ide-ide untuk

meningkatkan kreativitas mereka (Bekk, Spörrle, Hedjasie, & Kerschreiter, 2016). *Share vision* akan memberikan sebuah petunjuk strategis yang dapat memotivasi karyawan untuk berkontribusi usaha-usahanya terhadap pencapaian tujuan organisasi, misalnya peningkatan kreativitas karyawan. Kreativitas sangat bermanfaat membangkitkan ide-ide baru yang dapat meningkatkan inovasi. Kreativitas merupakan sebuah tindakan untuk menghasilkan dan membangkitkan ide-ide baru, pendekatan-pendekatan dan tindakan-tindakan. Sementara itu mengacu pada proses merubah ide-ide ke dalam produk, jasa atau model-modes bisnis baru. *Creativity* merupakan sebuah fase penting dalam proses inovasi, karena kreativitas memainkan peranan inisiatif untuk inovasi. Sedangkan *green creativity* didefinisikan sebagai pengembangan ide-ide baru tentang produk ramah lingkungan, jasa ramah lingkungan, proses ramah lingkungan, atau praktek-praktek ramah lingkungan yang akan mengacu pada orijinalitas, kebaharuan, dan kemanfaatan (Y. C. C. Chang, 2013). Seorang pemimpin *Transformational* dapat menyampaikan *share vision* kepada anggotanya untuk mendorong membangkitkan kreativitas



Gambar 10.1. Hubungan antara *green shared vision*, *green mindfulness*, *green self-efficacy*, dan *green creativity*

B. Studi Empiris Green Leadership

Studi tentang *green share vision* memiliki *unit of analysis* pada tingkat korporat, dengan responden para manajer. *Green share vision* memiliki empat indikator, yaitu: (1) terdapat kebiasaan-kebiasaan tujuan lingkungan dalam perusahaan. (2) terdapat kesepakatan tentang petunjuk lingkungan dalam strategi perusahaan. (3) seluruh anggota perusahaan komitmen terhadap strategi lingkungan perusahaan, dan (4) karyawan perusahaan antusias bersama dalam menjalankan misi lingkungan perusahaan. *Green mindfulness* memiliki enam indikator, yaitu: (1) anggota organisasi memiliki kebebasan mendiskusikan isu-isu dan masalah-masalah lingkungan. (2) anggota organisasi mendukung untuk mengekspresikan perbedaan pandangan terhadap isu dan problem lingkungan. (3) anggota organisasi memberi perhatian terhadap apapun yang terjadi pada isu dan problem lingkungan. (4) anggota

organisasi cenderung melaporkan informasi tentang lingkungan dan pengetahuan adanya dampak signifikan dari lingkungan. (5) anggota organisasi diberi penghargaan apabila mereka men-*share* dan mengumumkan tentang informasi dan pengetahuan lingkungan, dan (6) anggota organisasi mengetahui apa yang siap untuk dikonsultasikan jika terjadi isu lingkungan yang tidak diharapkan dan adanya peningkatan problem-problem lingkungan. Sementara itu variable *Green self-efficacy* diukur dengan menggunakan enam indikator dan respondennya adalah karyawan bagian depan. Keenam indikator antara lain: (1) kami merasa kami akan sukses dalam menyelesaikan ide-ide lingkungan. (2) kami dapat mencapai tujuan-tujuan lingkungan yang terbaik. (3) kami merasa kompeten untuk melaksanakan secara efektif terhadap tugas-tugas lingkungan. (4) kami dapat bekerja secara efektif dalam misi lingkungan. (5) kami dapat menanggulangi masalah-masalah lingkungan. (6) kami dapat menemukan solusi yang kreatif terhadap masalah-masalah lingkungan. Responden *Green creativity* adalah para manajer R&D departemen. *Green creativity* adalah pengembangan ide-ide baru tentang produk ramah lingkungan, jasa ramah lingkungan, proses ramah lingkungan, atau praktek-praktek ramah lingkungan yang dinilai mengandung orisinalitas, kebaruan, dan kemanfaatan (Chen & Chang, 2013). Responden yang dipilih untuk menanggapi variable *green creativity* adalah pada manajer departemen R&D.

C. *Green leadership* dan *Green Competitiveness*

Dengan semakin tumbuhnya perusahaan-perusahaan global untuk menghemat energi dan meningkatkan kesadaran lingkungan, hal ini menjadi penting untuk mengeksplorasi implementasi *corporate greening* dalam mendukung perusahaan-perusahaan multinasional. Perusahaan multinasional memerlukan respon secara simultan kepentingan institusional dan tekanan menuju *corporate greening*. *Natural resources based* dapat digunakan untuk menginvestigasi bagaimana *green leadership* dapat mencapai *green competitiveness*. Sebuah studi di China menunjukkan bahwa *green leadership* memiliki pengaruh positif terhadap *green competitiveness*. Lebih lanjut, terdapat hubungan yang lebih kuat pada perusahaan yang memiliki respon institusional yang lebih tinggi (M.-H. Lee et al., 2014). Negara-negara industri dan perusahaan multinasional memainkan peran penting dalam kemerosotan lingkungan. Pertumbuhan penduduk, produksi dalam industri, dan konsumsi sumberdaya yang non-renewable memiliki dampak negatif signifikan terhadap lingkungan (Awa & Igwe, 2017). Karena itu, dengan memfokuskan pada saving energy dan meningkatnya kesadaran lingkungan, *corporate greening* sangat menguntungkan. Berbasis pada natural-resourcebased view perilaku kepemimpinan merupakan satu dari sumber dan kapabilitas internal dari *green business* (Barney, 1991). *Green entrepreneur*, juga lebih dikenal dengan *ecopreniurs*, adalah merupakan bentuk antusiasme bisnis untuk pengembangan yang berkelanjutan dan aktivitas lingkungan yang lain. Selanjutnya *green leader* yakin

bahwa memelihara *green value* sebagai sebuah bagian penting dari identitas perusahaan yang dapat membantu dalam pencapaian *green competitiveness* dalam pasar yang potensial. Dalam *resources-based view* menilai pentingnya aset *intangible* perusahaan dan kapabilitas yang *valuable*. Dalam *corporate greening* sangatlah penting bagi perusahaan untuk mengintegrasikan sumber daya dan kapabilitas organisasi. *Corporate greening* merupakan orientasi jangka panjang dan merupakan nilai utama untuk pengembangan yang berkelanjutan. Dengan demikian, *green company* membutuhkan pemimpin yang dapat membangun dan *sharing* visi untuk masa depan. Pencapaian *sustainability* membutuhkan visi jangka panjang dan usaha dari pemimpin dan karyawan (Dale, Mayer, & Fox, 2010). Karena itu, tujuan utama dari inisiatif *corporate greening* adalah untuk mencapai keunggulan bersaing dan memperbaiki kinerja. Kepemimpinan memainkan peranan penting dalam inisiatif *corporate greening*.

Para *Green leader* perusahaan yang tidak memperhatikan isu lingkungan dapat dipertimbangkan untuk tidak dipakai (Iles, 2008). Seorang pemimpin *green entrepreneur* juga merupakan inovator yang meyakini bahwa bisnis yang mereka pimpin harus mencakup nilai-nilai *green* sebagai bagian dari identitas utama, dan *green value* dapat membantu bisnis dalam mencapai keunggulan bersaing di pasar. *Green leader* harus memiliki sikap positif sebagai petunjuk bagi perusahaan untuk menuju visi ke depan yang akan menciptakan lingkungan yang lebih baik. Shrivastava (1994), mencatat bahwa perusahaan harus menggunakan model-model baru dari manajemen

dan kepemimpinan *ecocentric* untuk mempertemukan kebutuhan akan keberlanjutan ekologi. Karena itu, sebuah perusahaan yang *green* akan berbeda dengan perusahaan yang tidak *green*, karena *green leader* harus melakukan konsolidasi dan memperkuat nilai-nilai personal dan mengintegrasikan ke dalam *internal operation* yang *ecofriendly* ke dalam perusahaan. Dengan kata lain, *green leader* harus memiliki kemampuan untuk mempengaruhi bawahannya dan untuk mengatur perusahaan menuju pada pencapaian visi ekologi perusahaan yang berkelanjutan. Tiga karakteristik dari *green leader* antara lain:

- (1) Terbuka dengan perubahan, yang berarti *green leader* harus terbuka untuk membuat perubahan-perubahan yang signifikan dalam konteks nilai-nilai sosial dan organisasional yang *green*, atau menerapkan praktek-praktek yang menjamin keberlangsungan ekologi bagi perusahaan.
- (2) *Self enhancement*; yang berarti bahwa *green leader* harus memiliki prinsip yang kuat untuk menerapkan nilai-nilai dan mencapai tujuan-tujuan lingkungan organisasi.
- (3) *Ethical* dan *ecomotives*, yang berarti bahwa *green leader* harus membuat keputusan yang etis, sebagaimana ditunjukkan oleh tim manajemen puncak dan pemimpin yang memiliki motivasi *ethical* untuk mencapai pada bisnis yang *green*.

Investasi pada *green competitive* dalam manajemen lingkungan dan keberlanjutan lingkungan akan dipertimbangkan

sebagai sebuah kesempatan untuk mencapai keunggulan bersaing, lebih dari sekedar penambahan biaya. Perusahaan dapat memperbaiki produktivitas sumberdaya melalui *corporate greening* dan *green innovation*. Sebuah perusahaan yang unggul dalam *green innovation* akan menikmati keunggulan yang pertama. Keuntungan ini memposisikan perusahaan menikmati harga yang tinggi untuk *green* produknya kalau dibandingkan dengan pesaing, memperbaiki citra perusahaan, mengembangkan pasar baru, dan mendapatkan keunggulan bersaing. Usaha-usaha menuju *corporate greening* tidak hanya membantu mewujudkan hasil akhir dari regulasi lingkungan, tetapi juga melibatkan desain pada produk dan program baru. Proses desain akan meningkatkan keunggulan diferensiasi produk melalui *green product*. Keberlangsungan lingkungan me-*refer* pada seluruh tindakan yang mempertemukan program pengembangan yang searah dari perusahaan, sehingga membutuhkan perusahaan untuk mempertimbangkan kebutuhan generasi pada masa datang tanpa meninggalkan lingkungan. Perusahaan dapat mencapai tujuan tersebut dengan implementasi pencegahan polusi, *product stewardship*, dan melalui penggunaan *clean technology*. Keunggulan bersaing dapat berakar dari implementasi aktivitas lingkungan yang berkelanjutan.

D. *Green Leader* dan *Green Competitiveness*

Green leadership mengarah pada pengembangan dimana manager ingin menanggung resiko kaitannya untuk mencapai *green innovation* dan perubahan untuk membangun keunggulan bersaing,

dan melakukan tindakan yang proaktif dalam bersaing dengan rivalnya. *Green entrepreneur leadership* memainkan sebuah peran kunci dalam pengembangan produk baru dan dalam membawa keunggulan bersaing untuk perusahaan sebab pemimpin menggunakan pengetahuannya, posisi kepemimpinan, empati, dan kemampuan untuk mempengaruhi bawahan dalam mencapai tujuan (Y. C. C. Chang, 2013). Selanjutnya *green entrepreneurial leader* akan mengetahui bagaimana berkolaborasi dengan partner eksternal untuk mengakuisisi keahlian tertentu yang menciptakan inovasi dan keunggulan bersaing. Lebih dari itu *green leader* akan memberikan dukungan kepada seluruh karyawan untuk memandang masalah dari perspektif baru, akan mengkomunikasikan visi mereka, yang akan memberikan dampak positif pada keunggulan bersaing lingkungan mereka, kinerja ekonomi dan kinerja lingkungan.

Berdasarkan ulasan studi sebelumnya yang terkait dengan kepemimpinan lingkungan, dalam penelitian ini *green leadership* diukur dengan tiga subdimensi: peningkatan diri, keterbukaan terhadap perubahan, etika dan ekonomi. *Green competitive* diukur dengan menggabungkan dua subdimensi: kelestarian lingkungan dan kelestarian ekonomi. Karakter pemimpin, termasuk peningkatan diri, dorongan diri, kapasitas organisasi yang kuat, keterbukaan, nilai-nilai etika, dan orientasi lingkungan, dapat mengarah pada keberlanjutan dan implementasi *green initiative*. Sangat penting bagi eksekutif untuk memanfaatkan *green leadership* untuk mencapai *green competitiveness* (Chen & Chang, 2013; Dechant & Altman, 1994). Implikasi untuk *green practice* managerial adalah mewarnai

tindakan masa depan dan semakin banyak perusahaan menuju *green*. Berdasarkan hasil penelitian, kami memiliki beberapa saran untuk mencapai *green corporate* dengan sukses. Pertama, *green entrepreneurial leader* membawa keunggulan kompetitif bagi perusahaan. Untuk mencapai kelestarian lingkungan dan kelestarian ekonomi, *green entrepreneurial leader* memberikan pelatihan, pengembangan, dan penerapan manajemen hijau kepada karyawan. Pada akhirnya, karyawan ini dapat menjadi sumber daya manusia hijau yang sangat berharga. Dengan demikian, perlindungan lingkungan dan pembangunan berkelanjutan adalah visi umum di antara *green business*. *Green leadership* juga memainkan peran penting dalam memberikan *green vision* kepada karyawan. Pemimpin bertindak sebagai teladan etis dan fokus lingkungan bagi karyawannya dan mengelola perusahaan secara etis. Pada saat ada keinginan untuk berkontribusi pada masyarakat dan lingkungan, menghasilkan keuntungan tidak selalu merupakan tujuan akhir. Selain itu, bisnis atau investasi hijau yang baru membutuhkan sumber daya dan kompetensi yang memadai untuk mencapai *green competitiveness* melalui integrasi sumber daya internal dan eksternal. Integrasi sumber daya dan kompetensi, nilai inti dari penghijauan perusahaan, dapat dikaitkan dengan kelestarian lingkungan dan ekonomi. Oleh karena itu, perusahaan harus menggunakan semua sarana yang tersedia untuk mengintegrasikan sumber daya secara internal (kepemimpinan) dan eksternal (lembaga aktif).

E. Kepemimpinan dan Resiko Lingkungan

Untuk mencapai dan mempertahankan keunggulan kompetitif, perusahaan perlu diposisikan dengan tepat dalam industri mereka (Porter, 1980) dan fokus pada pengembangan dan penggunaan kompetensi inti spesifik perusahaan (Barney, 1991). Pembelajaran organisasi adalah penting untuk memastikan kompetensi ini tidak menjadi statis dan karena itu ketinggalan jaman atau ditiru oleh orang lain. Selanjutnya, hubungan sinergis koperasi, jaringan antara perusahaan juga dapat mengarah pada keunggulan kompetitif dengan mendukung kekuatan perusahaan dan mengatasi kelemahan (Simonin, 1997). Sistem manajemen lingkungan (EMS) didasarkan pada konsep peningkatan berkelanjutan dalam semua aspek kinerja lingkungan perusahaan. ISO 14001, yang diperkenalkan pada bulan September 1996, menetapkan persyaratan untuk EMS dan itu berlaku untuk aspek-aspek lingkungan dimana perusahaan dapat memiliki kendali atau dapat diharapkan memiliki pengaruh. ISO 14001 mengikuti model *Plan-Do-Check-Act* dan berbagi sejumlah fitur yang sama dengan ISO 9000, oleh karena itu perusahaan yang sudah disertifikasi untuk ISO-9000 dapat menemukan sinergi antara standar. Pendukung ISO 14001 berpendapat bahwa itu dapat bertindak sebagai kerangka kerja untuk meningkatkan kinerja organisasi secara signifikan (Stapleton, Glover dan Davis, 2001), tetapi meskipun jumlah perusahaan bersertifikat telah tumbuh, perusahaan ini lebih cenderung lebih besar daripada kecil (Bansal, 2002). Sistem Manajemen Lingkungan (EMS) adalah pendekatan organisasi untuk manajemen lingkungan

yang menggabungkan prinsip peningkatan kualitas Edward Deming (Guru Kualitas).

Berbagai tahapan dalam *Environmental Management System* adalah sebagai berikut:

Policy: Merupakan bentuk transformasi manajemen terhadap komitmen lingkungan dalam bentuk perencanaan dan tindakan-tindakan bisnis untuk mencapai tujuan, target dan program-program EMS.

Planning: Seluruh aspek lingkungan yang terdiri dari proses, produk dan jasa perusahaan diidentifikasi dan digunakan sebagai *frame* untuk mencapai tujuan dan target untuk EMS. *Planning* juga terdiri dari data dokumentasi dan data pertanggungjawaban.

Implementation and Operation: Pada tahapan ini pertanggungjawaban kebutuhan akan penilaian dan pelatihan perlu diidentifikasi. Melalui komunikasi yang efektif, dokumentasi yang lengkap, melalui program-program yang sudah disiapkan dan direspon untuk manajemen krisis dikomunikasikan melalui kegiatan training yang relevan. Revisi dokumen secara periodic dilakukan sebagai bentuk tanggungjawab lingkungan.

*Checking and
corrective action:*

Ketika rencana dilaksanakan, mereka harus dipantau untuk mengukur dampaknya. Jika ada masalah dan atau penyimpangan diidentifikasi mereka diperbaiki melalui tindakan korektif dan untuk mencegah terjadinya pada masa depan. Pada tahap ini kompatibilitas tujuan EMS diperiksa sebagai prosedur penyimpanan catatan untuk kemampuan mereka berkontribusi pada program audit lingkungan.

*Management
Review and
Continual
Improvement:*

Ini adalah tahap dimana manajemen mengaudit EMS, kecukupan, kesesuaian, dan keefektifannya dan berupaya untuk terus meningkatkan kinerja lingkungan.

Beberapa ahli (Babakri, Bennett and Franchelli, 2003) mengidentifikasi terdapat beberapa masalah dalam ISO 14001 untuk perusahaan kecil menengah:

- Kurangnya kebijakan dokumen mengenai lingkungan.
- Ketidakinginan perusahaan untuk mengaplikasikan sertifikasi
- Beberapa karyawan tidak dapat memahami keberadaan sertifikasi.
- Ketidakmampuan perusahaan untuk mengikuti perubahan.

- Ketidakmampuan perusahaan untuk memfisoliasikan keuntungan ekonomis dan menjastifikasi market *value* dari sertifikasi.
- *Complain* terhadap aturan-aturan formal.
- Sertifikasi dipandang sebagai bukti pembayaran.
- Kurangnya dukungan eksternal.
- Jangka waktu mendapatkan sertifikasi ISO 14001 sangat panjang.
- Prosedur dokumentasi EMS sangat rumit dan tidak praktis.
- Biaya sertifikasi dan audit sangat tinggi.
- Biaya training dan dokumentasi sangat tinggi.
- Bahwa perusahaan memiliki preferensi untuk berinvestasi dalam kegiatan yang tidak terlalu ketat yang mengarah pada hasil yang lebih jelas atau lebih cepat dalam bidang perbaikan lingkungan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa harapan sosial, dukungan organisasi, dan tekanan pemangku kepentingan adalah anteseden penting untuk penerapan tanggung jawab lingkungan perusahaan dan praktik ramah lingkungan. Harapan sosial memiliki dampak terbesar pada tekanan pemangku kepentingan dan adopsi praktik hijau. Selain itu, kami menemukan bahwa semakin tinggi jabatan, semakin mereka mau mengadopsi praktik ramah lingkungan. Ini menunjukkan bahwa manajemen puncak perusahaan saat ini sangat menyadari telah diberi mandat untuk membuat

komitmen terhadap tanggung jawab lingkungan perusahaan dan praktik ramah lingkungan (J. W. Lee, Kim, & Kim, 2018). Perhatian sosial yang lebih luas dari tanggung jawab sosial perusahaan dan tanggung jawab lingkungan saat ini telah menjadi tema yang dominan. Memiliki budaya tanggung jawab sosial perusahaan yang proaktif dan tanggung jawab lingkungan dengan cepat menjadi sumber keunggulan kompetitif bagi banyak perusahaan. Sementara itu, para pemimpin perusahaan besar di seluruh dunia semakin menghadapi tantangan mengelola organisasi yang harus memenuhi harapan berbagai pemangku kepentingan dan memberikan pengembalian sejalan dengan harapan ini pada saat yang sama. Akibatnya, mempraktikkan tanggung jawab sosial perusahaan dan tanggung jawab lingkungan telah menjadi bahan yang diperlukan untuk kesuksesan jangka panjang perusahaan. Eccles et al. (2012) melaporkan bahwa organisasi dengan tanggung jawab tinggi dicirikan oleh struktur tata kelola yang secara eksplisit memperhitungkan manfaat lingkungan dan sosial perusahaan, di samping manfaat finansial. Mereka juga menemukan bahwa perusahaan yang mengelola manfaat lingkungan dan sosialnya memiliki keuntungan finansial superior dan benar-benar menciptakan nilai lebih bagi pemegang saham mereka. Industri logistik memainkan peran penting dalam perekonomian. Perusahaan-perusahaan ini menyediakan layanan logistik untuk pelanggan mereka termasuk pergudangan, transportasi, manajemen inventaris, pemrosesan pesanan, dan pengemasan.

F. Harapan Sosial untuk Lingkungan

Teori ekspektasi sosial mengacu pada kumpulan teori sosial yang berkaitan dengan bagaimana harapan yang diterima secara sosial memotivasi perilaku kita. Dalam hal ini, orang cenderung mengadopsi norma-norma sosial dan mengubah perilaku mereka untuk memenuhi harapan yang disediakan masyarakat. Dengan cara ini, harapan sosial untuk lingkungan menyediakan norma-norma etis untuk membentuk penilaian moral tentang lingkungan. Harapan sosial dapat berperan dalam bagaimana perusahaan memandang kewajiban dan tanggung jawab lingkungan mereka. Dengan cara ini, kita mungkin memiliki pemahaman yang lebih baik tentang bagaimana harapan yang diterima secara sosial memotivasi niat perilaku organisasi bisnis. Tanggung jawab sosial perusahaan, yang tercermin dalam harapan sosial, menunjukkan bahwa perusahaan memiliki tanggung jawab etis untuk memperlakukan masyarakat dan lingkungan dengan bermartabat dan hormat. Iyer (2006, 2009) mengemukakan bahwa hubungan antara perusahaan dan masyarakat pada dasarnya dinamis dan heterogen, sehingga sulit untuk mengkarakterisasi hubungan dalam hal konsep kontrak sosial. Namun, aspek ekonomi dari korporasi-korporasi itu benar-benar terkait dengan masyarakat. Torugsa et al. (2013) menemukan bahwa tanggung jawab sosial perusahaan yang proaktif melibatkan praktik bisnis yang diadopsi secara sukarela oleh perusahaan yang melampaui persyaratan peraturan untuk mendukung keberlanjutan ekonomi dan lingkungan dan dengan demikian berkontribusi secara positif kepada masyarakat

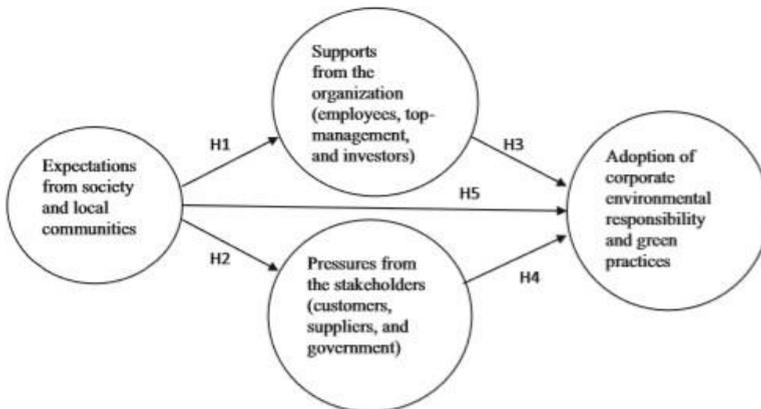
Dukungan organisasi untuk lingkungan;

Banyak literatur membahas berbagai variabel karakteristik organisasi—seperti keterampilan kepemimpinan manajemen puncak, kualitas sumber daya manusia, budaya organisasi, dan ukuran organisasi—yang memengaruhi strategi lingkungan mereka (Etzion 2007; Gonza lez-Benito dan Gonza lez- Benito 2006b). Di antara yang lain, sumber daya organisasi yang memadai dan kemampuan pembelajaran organisasi yang berkualifikasi adalah dua karakteristik organisasi yang relevan memajukan inovasi, manfaat lingkungan, dan adopsi praktik hijau.

Tekanan *stakeholder* untuk lingkungan;

Beberapa pemangku kepentingan seperti masyarakat, komunitas lokal, karyawan, manajemen, dan pemegang saham antara lain telah dibahas di bagian sebelumnya. Stakeholder adalah individu atau kelompok yang dapat memengaruhi aktivitas perusahaan. Mereka memainkan peran penting dalam proses pengambilan keputusan organisasi dan banyak terlibat dalam berbagai masalah lingkungan. Tekanan pemangku kepentingan dianggap sebagai faktor yang paling menonjol dalam memengaruhi strategi lingkungan perusahaan (Buysse dan Verbeke 2003). Wolf (2014) menemukan bahwa tekanan pemangku kepentingan dan manajemen rantai pasokan berkelanjutan berkontribusi terhadap kinerja keberlanjutan organisasi. Konrad et al. (2006) menemukan bahwa hubungan antara perusahaan dan pemangku kepentingan mempromosikan pembangunan berkelanjutan. Hummels dan

Timmer (2004) membahas kebutuhan pemangku kepentingan untuk informasi sosial, etika, dan lingkungan dan upaya perusahaan untuk mengatasi kebutuhan ini. Stakeholder seperti pelanggan, pemasok, badan pengatur pemerintah, dan organisasi non-pemerintah telah dibahas dalam literatur manajemen lingkungan (González-Benito dan González-Benito 2006a, b; Lai dan Wong 2012). Chen et al. (2014) melaporkan bahwa orientasi pasar secara positif mempengaruhi strategi lingkungan perusahaan yang memiliki pengaruh positif terhadap kinerja lingkungan.



Gambar 10.2. Model Penelitian *Corporate Environmental Responsibility and Green Practices*

Sumber: (J. W. Lee et al., 2018)

Berdasarkan pada gambar 10.2, maka untuk lebih dapat dipahami secara mendalam, maka variabel-variabel tersebut harus dapat diukur. Skala pengukurannya menggunakan *5-point likert*

scale (sangat setuju-sangat tidak setuju). Selanjutnya masing-masing variabel dapat diwakili oleh indikator-indikator sebagai berikut:

Social expectation;

- Saya merasa adanya permintaan masyarakat terhadap perusahaan untuk mengadopsi praktek-praktek *green* untuk memperbaiki kinerja lingkungan.
- Saya merasa adanya permintaan masyarakat terhadap perusahaan untuk mengadopsi praktek-praktek *green* untuk memperbaiki efisiensi penggunaan sumber daya.
- Saya merasa adanya permintaan masyarakat terhadap perusahaan untuk mengadopsi praktek-praktek *green* untuk mencapai nilai perusahaan.
- Saya merasa adanya permintaan masyarakat terhadap perusahaan untuk mengurangi sampah industri dan polusi lingkungan.
- Saya merasa adanya permintaan masyarakat terhadap perusahaan untuk mengadopsi praktek-praktek *green* untuk mencapai reputasi perusahaan.

Organizational support;

- Saya berpikir pimpinan perusahaan membuat strategi lingkungan untuk memperbaiki kinerja lingkungan.
- Saya berfikir perusahaan menyediakan sumber daya yang sesuai dengan isu lingkungan.
- Saya berfikir perusahaan memberikan petunjuk tertulis bagaimana mengikuti praktek-praktek lingkungan.

- Saya berfikir perusahaan memberikan kode etika dan standar praktek lingkungan.

Stakeholder pressure;

- Saya merasa kelompok dan organisasi lingkungan membutuhkan perusahaan untuk memperbaiki kinerja lingkungan.
- Saya merasa konsumen membutuhkan perusahaan untuk memperbaiki kinerja lingkungan.
- Saya merasa pemerintah membutuhkan perusahaan untuk memperbaiki kinerja lingkungan.
- Saya merasa rantai pasokan dan partner bisnis membutuhkan perusahaan untuk memperbaiki kinerja lingkungan.

Green practice adoption;

- Saya merekomendasikan perusahaan mengadopsi praktek-praktek lingkungan.
- Saya akan merasa bangga menjadi *role* model dalam mengadopsi praktek-praktek lingkungan.
- Saya merekomendasikan perusahaan memimpin penilaian lingkungan melalui pelaporan praktek-praktek lingkungan.
- Saya merekomendasikan perusahaan memiliki departemen untuk komplain terhadap aturan dan regulasi.

Green leadership berbeda dengan kepemimpinan biasa, karena ***green leadership*** harus mengkonsolidasikan dan memperkuat nilai-nilai personal dan mengintegrasikannya ke dalam operasional internal secara ***ecofriendly*** dalam perusahaan.

Seorang ***green leaders*** harus memiliki kemampuan untuk mempengaruhi anggotanya dan mengarahkan perusahaan menuju pada pencapaian visi keberlangsungan ekologis dalam jangka panjang.

BAB 11 || GREEN SUMBER DAYA MANUSIA

A. Pendahuluan

Keterkaitan penting antara fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia dan manajemen lingkungan menjadi perhatian yang serius. Banyak peluang-peluang penting untuk meneliti area khusus dari fungsi-fungsi sumber daya manusia, seperti *staffing*, *training*, manajemen kinerja, kompensasi, dan keberlangsungan lingkungan. Beberapa peluang yang dapat dilakukan untuk meningkatkan penelitian yang berhubungan dengan fungsi-fungsi tertentu dari SDM terhadap inisiatif *green management*. Praktek rekrutmen dapat mendukung manajemen lingkungan secara efektif dengan menjamin bahwa calon karyawan memahami budaya lingkungan organisasi dan menyebarkan nilai-nilai lingkungan. Dengan semakin meningkatnya perusahaan dalam memulai memperkenalkan bahwa mereka akan mendapatkan keuntungan dengan merekrut *green employer* merupakan sebuah cara efektif untuk menarik keahlian baru. Kajian tentang karyawan yang memiliki tanggung jawab terhadap lingkungan yang didukung dengan keahlian yang sesuai dan mampu memberikan kontribusi dalam pencapaian tujuan-tujuan lingkungan organisasi menjadi sangat penting. Berbagai pendekatan dilakukan untuk mengukur kinerja lingkungan termasuk mengadopsi *metric* untuk menilai akuisisi sumber daya, penggunaan dan pengukuran *waste*, implementasi sistem informasi untuk mengikuti perputaran sumber

daya, dan penerapan audit untuk memberikan kesempatan pada karyawan untuk mengidentifikasi masalah-masalah selagi informasi dan umpan balik tentang kinerja lingkungan perusahaan.

Berbagai pendekatan untuk mengukur kinerja lingkungan termasuk adopsi terhadap *metric corporate-wide* untuk menilai akuisisi sumber daya, penggunaan dan polusi yang ditimbulkan; implementasi sistem informasi untuk membawa perputaran sumber daya; dan penyelenggaraan audit lapangan untuk memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengidentifikasi masalah-masalah saat ada tambahan informasi dan *feedback* tentang kinerja lingkungan perusahaan (Milliman, Czaplewski, & Ferguson, 2003). Setelah menempatkan *metric* untuk menilai kinerja lingkungan, rupanya akan menjadi sebuah petunjuk penting untuk mengelola karyawan. Tetapi penelitian tentang bagaimana sebaiknya menggunakan *metric* manajemen kinerja sebagai sebuah komponen penilaian kinerja dibutuhkan untuk memperbaiki pemahaman perusahaan terhadap proses yang paling efektif untuk mengembangkan dan mengimplementasikan sebuah pendekatan untuk membantu pertanggungjawaban karyawan.

Pada saat pimpinan merasa bahwa perubahan itu penting, aktivitas *training* sering sebagai area utama untuk keterlibatan sumber daya manusia. Sebuah survei tentang keyakinan seorang manajer tentang praktek-praktek terbaik bidang manajemen yang hasilnya menyebabkan karyawan semakin bersatu dalam inisiatif lingkungan mengungkapkan bahwa *training* dan pendidikan bidang lingkungan dan keberadaan sebuah budaya dimana karyawan

merasa bertanggungjawab terhadap luaran lingkungan. Pada awalnya sebuah *training* harus memfokuskan pada pemahaman karyawan tentang regulasi-regulasi dan standar teknis yang dibutuhkan, dan pengembangan keahlian teknis baru untuk mengantisipasi berbagai kebutuhan dan standar yang ada. *Training* untuk memperbaiki kesadaran terhadap tujuan-tujuan lingkungan perusahaan dan strategi bisnis juga harus diimplementasikan dalam organisasi sehingga diharapkan dapat menciptakan perubahan dalam budaya perusahaan. *Training* pada dasarnya untuk merubah keterlibatan sikap dan emosi dalam mencapai tujuan lingkungan. Inisiatif *training* lingkungan dapat bermasalah, karena beberapa alasan, misalnya: ketidakcukupan analisis kebutuhan, kesiapan trainer yang minim, transfer *training* yang jelek terhadap pekerjaan, kurangnya komitmen terhadap tujuan *training* diantara pemimpin senior dan kesinisan karyawan. Studi tentang kesiapan *training* menunjukkan bahwa kesempatan untuk belajar akan lebih efektif apabila karyawan termotivasi dan siap secara psikologis untuk belajar. Kemudian efektivitas inisiatif *training* lingkungan dapat dicapai dengan memasukkan penilaian kesiapan pembelajaran lingkungan, termasuk masalah rekrutmen dan seleksi. Kompensasi, *reward* (uang dan non-uang) merupakan instrument yang potensial untuk mendukung aktivitas manajemen lingkungan. Untuk para manajer dan eksekutif, mengkaitkan antara insentif untuk mencapai tujuan-tujuan lingkungan akan membantu perhatian yang terpusat dan usaha yang serius dalam mencapai tujuan lingkungan (Hamdy, n.d.). Berbagai praktek pemberian

kompensasi untuk pengelolaan lingkungan telah banyak diterapkan. Di AS perusahaan seperti Dupont telah bereksperimen dengan memberikan gaji dan bonus bagi manajer menengah dan pimpinan senior terhadap keseriusan mereka dalam menerapkan berbagai praktek lingkungan dan kinerja lingkungan. Di Eropa, perusahaan seperti Neste Oil memberikan bonus kepada para manajer kaitannya dengan pencapaian tujuan kinerja lingkungan, dan mendukung manajer lini dengan memberikan *reward* untuk memotivasi perilaku lingkungan karyawan. Sebuah studi terhadap 469 perusahaan yang merupakan *high-polluting industries*, menunjukkan bahwa perusahaan yang memiliki kinerja lingkungan yang baik cenderung menggaji pimpinannya lebih besar. Menindaklanjuti peran *reward* dalam meningkatkan kesadaran terhadap lingkungan, maka perlu adanya identifikasi pendekatan yang efektif untuk mendesain dan mengimplementasikan praktek-praktek kompensasi dalam mendukung pencapaian tujuan-tujuan lingkungan. Budaya organisasi dipertimbangkan sebagai salah satu kunci penting dalam menentukan sukses gagalnya program manajemen lingkungan dalam perusahaan (Hodge, Ochsendorf, & Fernández, 2010). Sebuah budaya organisasi terdiri dari asumsi utama, nilai-nilai, simbol dan aktivitas dalam organisasi yang merefleksikan bahwa karyawan dan manajemen puncak berpikir tentang isu-isu keberlangsungan lingkungan. Govindan, Sarkis, Jabbour, Zhu, & Geng, (2014), dalam studinya menunjukkan bahwa dukungan manajemen puncak merupakan pusat untuk mencapai budaya organisasi yang *green*.

Berbagai strategi bisnis untuk meningkatkan kinerja dalam konteks sumber daya manusia strategis dan manajemen lingkungan, juga akan berakibat pada praktek-praktek manajemennya dan tujuan-tujuan strategisnya. Sebagai contoh pada perusahaan yang menerapkan strategi reaktif akan mengadopsi pendekatan yang berbeda untuk merekrut eksekutifnya. Contoh lain bagi perusahaan yang menerapkan strategi diferensiasi akan menuntut lebih dalam komitmen praktek-praktek sumber daya manusianya, sementara itu perusahaan yang menerapkan strategi *low-cost* akan menerapkan nilai dengan mengadopsi praktek SDM yang terfokus pada pengawasan (Sanjotis, 2012). Aplikasi logis terhadap strategi manajemen lingkungan menuntut organisasi menerapkan sebuah strategi diferensiasi melalui inovasi yang terkait dengan lingkungan harus ditemukan sehingga bermanfaat untuk meningkatkan keunikan organisasi dengan menggaji karyawan yang peduli pada lingkungan dan memiliki komitmen tinggi dan motivasi tinggi untuk memperbaiki keberlangsungan pengelolaan lingkungan organisasi. Ketertarikan akan kesadaran lingkungan dapat difasilitasi melalui tindakan proaktif dari organisasi dalam memilih karyawan berkualitas tinggi yang *green*. Alternatifnya, organisasi dapat menerapkan strategi *cost-environment* secara lebih efektif dengan memfokuskan bagaimana praktek-praktek SDM dapat digunakan untuk mengurangi biaya produksi dan biaya tenaga kerja. Pencapaian keseimbangan antara strategi bisnis, praktek-praktek SDM, dan kebijakan manajemen lingkungan membutuhkan sebuah pemahaman yang cerdas terhadap jalur strategi alternatif

sehingga bisnis yang memperhatikan keberlangsungan lingkungan bisa terwujud. Disamping melindungi karyawan pada pekerjaan saat ini, strategi manajemen lingkungan menawarkan sebuah penciptaan pekerjaan baru. Kesadaran lingkungan yang semakin besar memberikan sebuah peluang untuk meningkatkan level pekerjaan melalui penciptaan *green job* baru. Sebagai contoh, International Labor Organization (ILO) telah meningkatkan kemungkinan mencapai double dividend sebagai hasil dari investasi dalam bisnis yang bersahabat dengan lingkungan. *Partner* aliansi akan sangat dibutuhkan dan akan dipengaruhi oleh aktivitas manajemen lingkungan dan praktek-praktek SDM organisasi. Pencapaian tujuan lingkungan sering membutuhkan aliansi kerjasama diantara perusahaan-perusahaan dalam sebuah *supply chain*. Dalam kerjasama dengan *partner*, perusahaan dapat mempengaruhi pemerintah, *sharing* kebutuhan penelitian dan pengembangan, ekspansi pasar baru.

B. Pemberdayaan *Green Employee*

Relevansi aktivitas-aktivitas lingkungan telah meningkat di kalangan penelitian maupun praktek. Namun demikian, penerapan dalam praktek masih sangat minim, khususnya terkait aspek-aspek manajemen sumber daya manusia (Paillé et al., 2014). Aktivitas manajemen lingkungan dipertimbangkan sebagai cara penting untuk mengintegrasikan lingkungan alam ke dalam pengambilan keputusan perusahaan dan berimplikasi pada kebutuhan bahwa kinerja keuangan sama baiknya dengan kinerja ekologi. Lebih jauh

masih kurangnya penerapan yang memfokuskan pada relevansi aktivitas SDM, seperti aktivitas *training* untuk isu lingkungan dibanding dengan aktivitas teknis dan organisasi yang lain seperti pengurangan material, air dan penggunaan energi. Keterkaitan antara SDM dan manajemen lingkungan dapat diidentifikasi. Terdapat dua aliran literatur terhadap keterkaitan antara SDM dan manajemen lingkungan yang dapat diidentifikasi. Literatur dalam hubungan fundamental dari konsep *sustainability* terhadap faktor- faktor penentu aktivitas lingkungan, dan literatur terhadap SDM dan pandangan berbasis sumber daya alam, dan dampak produktivitas terhadap SDM. *Aliran pertama* dalam literatur mempertimbangkan hubungan antara konsep *sustainability* dengan SDM. Konsep *sustainability* dipandang lebih normatif untuk sebuah tipe SDM yang lebih baik dan untuk menetapkan fungsi- fungsi personal sebagai kontribusi personal tambahan yang dapat memaksimalkan faktor fungsi kinerja yang multidimensi dalam jangka panjang. *Aliran kedua*, hubungan antara konsep *sustainability* dengan SDM bersifat resiprokal yang mana *sustainability* memperbaiki SDM dan sebagai sebuah hasil SDM akan berkontribusi lebih baik terhadap kinerja jangka panjang perusahaan. Sebagai ultimatum dalam aliran ini akan memasukkan aspek sosial dalam bentuk tanggung jawab sosial perusahaan (Jackson, Renwick, Jabbour, & Muller-Camen, 2011).

Awa & Igwe (2017), mengembangkan pandangan yang berbasis sumber daya alam yang mensugestikan bahwa sebuah perusahaan dapat menurunkan keunggulan bersaing dari sudut

tertentu mengenai pertanggungjawaban untuk lingkungan alam dalam operasinya. Perusahaan yang sudah sukses menekankan pada pendekatan proaktif yang membantu pengembangan sumber daya strategis yang sulit untuk ditiru. Salah satunya adalah peran aktivitas yang terkait dengan teknologi lingkungan tertentu. Di lain pihak perlu juga tambahan aktivitas lingkungan organisasi seperti implementasi *environmental management system* (EMS). Dalam sebuah studi menyatakan bahwa pengadopsian standar manajemen lingkungan menunjukkan kinerja yang lebih baik pada sejumlah besar indikatornya. Schena, Netti, & Russo (2015), menemukan bahwa kinerja lingkungan dapat memperbaiki kinerja ekonomi, khususnya pada industri yang pertumbuhannya tinggi. Sumber daya manusia merupakan kekuatan yang sebenarnya bagi organisasi yang sukses, sehingga memotivasi karyawan yang ramah lingkungan memiliki dampak yang dalam terhadap keuntungan dan produktivitas organisasi (Tariq, Jan, & Ahmad, 2016). Terminologi *green management* memiliki fungsi yang sama dengan pentingnya *knowledge capital* dalam organisasi. Sebagai anggota masyarakat, maka menjadi penting bahwa organisasi bekerja secara team, sehingga memasukkan konsep *green management*. *Green management* melibatkan *greening* pada setiap bagian dari organisasi, seperti *greening operation*, *greening human resources*, *greening accounting and finance*, *greening retailing and greening marketing*, dan karyawan akan selalu ada pada setiap area fungsional (Jackson et al., 2011). Komponen dari *green SDM* melibatkan dua komponen penting, pertama *eco-protection* (aspek-

aspek lingkungan seperti pengawalan polusi) dan perlindungan *asset knowledge* organisasi (aspek manusia atau karyawan). Keduanya merupakan kebutuhan dasar dari pemberdayaan karyawan yang *green*, sehingga perlu diperhatikan agar dapat menjadi *asset knowledge*, yang akan menjamin kesejahteraan organisasi. Dalam pemberdayaan karyawan yang *green*, kepuasan karyawan dapat dicapai dengan memberikan mereka kewenangan dalam melakukan fungsinya dan dilibatkan dalam tugas-tugas lingkungan organisasi. Konsep baru tentang *greening organization* melalui pemberdayaan karyawan dikaitkan ke dalam kebijakan perusahaan, legitimasi pentingnya motivasi karyawan.

Isu keberlanjutan dan produktivitas organisasi memiliki akar yang kuat dan signifikansi yang penting, karena motivasi *green workforce* membawa banyak signifikansi dalam lingkungan yang selalu berubah dan kompetitif saat ini. Studi ini juga memiliki nilai sementara implikasi menjadi subjek yang menarik di negara-negara seperti Bangladesh, Pakistan dan China, dimana negara-negara berkembang praktik *green* menambah hasil perusahaan di negara-negara maju mereka memberikan keunggulan kompetitif atas pesaing. Sedikit upaya telah dilakukan pada konten tentang apa yang menjadi tanggung jawab sosial perusahaan dan bagaimana perusahaan dapat memperoleh manfaat dari perspektif karyawan, terutama di negara-negara seperti Bangladesh yang dalam tahap pengembangan seperti Pakistan (Sobhani et al. 2009). Dalam kasus negara-negara berkembang, inisiatif ini dikritik sebagian besar karena kurangnya struktur yang diperlukan dan ketidaksesuaian

dengan preferensi lokal. *Green HRM* memiliki dampak tumpang tindih pada CSR karena perusahaan yang menghormati dan mengakui karyawannya bersedia untuk melestarikan aset pengetahuan dan dengan demikian menyukai apa yang memuaskan mereka, yaitu pemberdayaan. Dipasangkan dengan profitabilitas, ada beberapa manfaat yang terkait dengan tenaga kerja ramah lingkungan yang termotivasi, seperti kualitas kerja yang lebih baik, tingkat absensi yang lebih rendah, tingkat turnover yang lebih rendah, komitmen yang lebih tinggi, lebih banyak kepuasan dan efikasi diri yang positif, tingkat stres yang rendah dan perilaku kerja yang kurang produktif (kurang produktif). Tingkat motivasi karyawan yang ditingkatkan dapat dicapai melalui pemberdayaan mereka, yang mengarah pada pencapaian tujuan; yaitu, tenaga kerja yang termotivasi dan profitabilitas organisasi (Matthews et al. 2003). Ini karena motivasi membutuhkan kepuasan internal, dan ketika karyawan merasa terpenuhi secara pribadi (diberdayakan), mereka termotivasi untuk mencapai tujuan.

Menurut penelitian oleh (Moraes et al., 2014), praktik ramah lingkungan mensyaratkan:

- Mempekerjakan staf berbakat;
- Merancang pekerjaan untuk keterlibatan dan pengembangan karyawan;
- Pelatihan praktik GHR;
- Kontrol dan evaluasi berdasarkan praktik GHR; dan
- Sistem hadiah yang terhubung dengan kinerja lingkungan.

Konsep pemberdayaan mendukung bahwa karyawan yang diberdayakan akan membantu pencapaian daya saing organisasi. Pemberdayaan karyawan dengan demikian dapat diperkenalkan dengan mengubah pendekatan hirarki organisasi dari terpusat menjadi desentralisasi, yang memfasilitasi pemberdayaan karyawan karena pendekatan struktur organisasi tradisional tidak mendukung pemberdayaan karyawan. Organisasi horisontal dan suasana partisipatif memberikan dasar untuk mempromosikan pemberdayaan karyawan. Dua konsep yang mendukung pemberdayaan karyawan adalah:

1. Pendekatan *top-down* (relasional dan mekanistik); dan
2. Pendekatan *bottom-up* (psikologis).

Pendekatan *top-down* menggabungkan kemampuan korporasi untuk memimpin karyawan, mendelegasikan tugas, dan berkolaborasi dalam hal berbagi informasi dengan mereka. Pendekatan *bottom-up*, di sisi lain, adalah di mana suatu organisasi mendefinisikan pemberdayaan dari perspektif psikologis karyawan untuk mencapai tujuan pemberdayaan dengan mengembangkan rasa pemberdayaan di antara karyawan. Selain itu, keyakinannya adalah bahwa agenda, skema, dan tujuan lingkungan organisasi akan dipertukarkan secara lebih umum sehingga karyawan memahami apa yang diharapkan untuk mencapai tujuan. Kegiatan-kegiatan seperti pengembangan keterampilan interaktif dan latihan pembentukan tim, pengaturan tolok ukur, pembangunan konsensus, dan brainstorming akan membangkitkan rasa pemberdayaan pada

karyawan dan mereka akan melanjutkan menuju pencapaian yang diinginkan (Tsai, 2010). Organisasi harus fokus pada faktor apa yang akan menguntungkan organisasi dengan meningkatkan persepsi pemberdayaan karyawan sendiri. Pemberdayaan adalah sarana untuk mencapai tujuan karena karyawan yang termotivasi lebih antusias untuk menyelesaikan tugas dan mencapai tujuan. Berbagai penelitian telah menunjukkan bahwa memberdayakan karyawan mengurangi stres dan meningkatkan kepuasan kerja. Kekuatan diskresi karyawan menuntut ambiguitas peran yang lebih rendah dan dengan demikian lebih banyak motivasi karena pemberdayaan menyebabkan penyelesaian masalah yang lebih cepat. Sistem pemberdayaan yang tepat akan muncul untuk meningkatkan tingkat motivasi pekerja untuk meningkatkan produktivitas organisasi.

Pemberdayaan *green employee* juga mencakup keterlibatan karyawan untuk menyelesaikan tugas-tugas *green organization* (Guerci et al., 2016). Fungsi pemberdayaan dalam perspektif lingkungan telah mendapatkan banyak perhatian selama beberapa tahun terakhir, di mana keterlibatan karyawan dipandang sebagai elemen vital dari kesuksesan organisasi (Roof, 2015). Karyawan yang diberdayakan akan lebih partisipatif dan terlibat dalam pengambilan keputusan dan akan memberikan hasil yang lebih produktif. Dapat juga dikatakan bahwa induksi karyawan yang diberdayakan untuk pelaksanaan EMS yang efektif akan menghasilkan pengembangan *green intellectual capital* (GIC) dan pencapaian organisasi lebih lanjut. Sebuah makalah penelitian

mendukung pandangan ini dengan menunjukkan hubungan positif antara kinerja lingkungan dan kinerja operasional yang melibatkan *green employee*. Sebuah studi baru-baru ini juga menunjukkan bahwa kesadaran lingkungan juga diperlukan, karena karyawan yang sepenuhnya sadar melakukan praktik ramah lingkungan yang lebih baik dan sebaliknya. Perusahaan memiliki tanggung jawab terhadap lingkungan, tetapi sifat tanggung jawab itu berubah sesuai dengan gaya organisasi. Tindakan lebih penting daripada kata-kata kosong, yang berperan ketika tugas dilakukan dan tidak hanya dibahas tanpa tindakan. Karyawan dapat termotivasi untuk mengambil tindakan dengan mendorong mereka untuk melakukan hal-hal sesuai dengan kerangka kerja yang ditentukan dan mendelegasikan wewenang, kewajiban dan tanggung jawab yang diperlukan (Banerjee 2001). Penelitian juga menunjukkan bahwa pemberdayaan lingkungan untuk karyawan secara positif terkait dengan kinerja organisasi yang mendukung konsep baru pemberdayaan *green employee* (Daily and Bishop 2012). Selain itu, hubungan antara pemberdayaan *green employee* dan kinerja organisasi lebih rumit dan membangkitkan rasa kerja tim. Tinjauan literatur menunjukkan hasil positif dalam hal kinerja lingkungan organisasi sehubungan dengan kerja tim, karena berhasil mendukung kolaborasi dan menyelesaikan masalah.

C. Pengelolaan *Training* Lingkungan

Green human resources management (GHRM) merupakan konsep baru yang telah menjadi konsep inti dari fungsi untuk

organisasi dan telah terbukti memiliki efek yang berakar pada hasil organisasi (Wagner et al. 2001). Pengenalan konsep-konsep baru bernilai sementara dalam spektrum luas *green management* dan pemberdayaan *green employee* adalah pengantar baru di bidang ini yang berada di bawah payung *green management*. Ada dua elemen definisi GHRM, yaitu; (1) ramah lingkungan bagi masyarakat dan (2) adalah perlindungan basis intelektual dari perusahaan itu sendiri. Praktik-praktik untuk retensi karyawan pada dasarnya berfokus pada apa yang menguntungkan karyawan karena jika karyawan puas, ia pasti akan berkomitmen pada pekerjaannya dan pada akhirnya pada organisasi yang mengedepankan pengenalan konsep baru yang disebut Pemberdayaan *green employee* yang dapat dipastikan dengan memberikan suara kepada karyawan dan melibatkan mereka dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah sebanyak mungkin. Pemberdayaan karyawan (dalam hal keterlibatan karyawan, partisipasi, pengakuan, dukungan pengawasan, dan dukungan budaya organisasi).

Moraes et al., (2014) berupaya untuk mengintegrasikan faktor-faktor umum yang berkaitan dengan taksonomi yang dikembangkan oleh para penulis dengan mengusulkan klasifikasi baru, yang dibagi menjadi tiga tahap:

- (1) Spesialisasi fungsional dimensi lingkungan (atau tahap reaktif).
- (2) Integrasi internal dimensi lingkungan (atau tahap pencegahan).
- (3) Integrasi eksternal dari variabel lingkungan (atau tahap proaktif).

Pertama, dalam tahap spesialisasi fungsional, departemen lingkungan organisasi didirikan untuk mengadopsi perilaku reaktif terhadap tekanan kebijakan legislasi. Kegiatan akan berdampak pada lingkungan di area produksi, karena akan menimbulkan residu. Jika departemen organisasi ini hanya menangani masalah polusi, dan tidak menganggap variabel lingkungan sebagai masalah strategis, maka hal ini biasa terjadi pada organisasi yang bereaksi lambat terhadap perubahan di sekitarnya yang menghasilkan struktur yang kaku, yang pada gilirannya mengarah pada stabilitas pasar dimana organisasi dimasukkan. Selanjutnya, dalam tahap integrasi internal pengelolaan lingkungan, kegiatan lingkungan ditentukan sesuai dengan tujuan organisasi, terutama yang terkait dengan pengendalian polusi. Menurut Seiffert (2005), kinerja lingkungan pada tahap ini tidak diperlakukan sebagai faktor strategis, sehingga tujuan lingkungan ditetapkan sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan permintaan pasar tetapi menghormati kepentingan organisasi. Manajemen lingkungan mulai memberikan pengaruh pada proyek-proyek tertentu, seperti pengembangan produk dan proses, dan memenuhi tujuan spesifik dari kesatuan tertentu dari organisasi, yang akibatnya meminta lebih banyak partisipasi manajemen lingkungan untuk menghindari kemunduran yang dapat mencegah kelancaran jalan dan pelaksanaan yang lebih baik dari proyek. Pada tahap evolusi terakhir, manajemen lingkungan mencapai tingkat integrasi eksternal. Pada tahap ini, kegiatan diintegrasikan ke strategi organisasi yang berfokus pada mengeksplorasi peluang dalam

konteks kompetitif organisasi (Rosen, 2001). Ada berbagai keuntungan bagi organisasi yang mencapai tahap pengelolaan lingkungan seperti itu. Sebagai contoh, organisasi dapat mengurangi biaya melalui kegiatan manajemen ini. Pengurangan dalam konsumsi energi, dalam jumlah residu yang harus dihadapi organisasi, dalam jumlah bahan baku yang digunakan dan terbuang, dan dalam jumlah pengecualian yang baik didefinisikan sebagai manfaat ekonomi.

Pelatihan dapat dipahami sebagai proses sistematis dimana perilaku karyawan diarahkan menuju tujuan organisasi, dan dianggap penting untuk keberhasilannya. Goldstein (1993) mendefinisikan pelatihan sebagai perolehan sistematis pengetahuan, keterampilan, aturan, pendekatan, dan konsep, yang menghasilkan peningkatan kinerja kerja. Demikian pula, Borges- Andrade (2002) berpendapat bahwa pelatihan adalah tindakan organisasi sistematis yang memfasilitasi perolehan keterampilan motorik, intelektual, dan akting dan merupakan pengembangan strategi kognitif, yang dapat memberikan peningkatan kinerja kegiatan saat ini atau masa depan. Selain menjadi kewajiban, yang harus dipenuhi oleh organisasi yang telah mencapai sertifikasi ISO 14001, pelatihan lingkungan adalah salah satu praktik terbaik untuk mempromosikan pengelolaan lingkungan yang strategis. Pentingnya pelatihan lingkungan adalah dapat meningkatkan kesadaran karyawan merangsang tindakan lingkungan yang proaktif. Perron et al. (2006) melaporkan bahwa pelatihan

lingkungan adalah faktor penting untuk peningkatan manajemen lingkungan dalam organisasi.

Mengenai tingkat taktis, setiap manajer persatuan organisasi harus memverifikasi bagaimana area tersebut dapat berkontribusi pada pengurangan dampak lingkungan dan mengeksplorasi peluang perilaku lingkungan yang proaktif. Dengan demikian, tingkat taktis harus dengan hati-hati mengelola sesi pelatihan lingkungan yang berorientasi pada area seperti area pemasaran, yang dapat fokus pada tema-tema seperti konsumen hijau, dan area produksi, yang dapat mengadopsi proses-proses produktif yang memiliki dampak lebih kecil terhadap lingkungan, material baru, dan subkomponen alternatif dan memadai lingkungan. Terakhir, di tingkat operasional, pengawas dan karyawan bertanggung jawab atas sesi pelatihan lingkungan yang berfokus pada mencari solusi untuk pertanyaan tentang bagaimana kegiatan operasional dan rutin dapat mengurangi dampak lingkungan mereka (Gambar 11.1). Definisi pelatihan lingkungan dan deskripsi penyebarannya melalui organisasi mencakup beberapa area dan tim manajemen yang merupakan bagian dari program pelatihan organisasi yang disebut komite pelatihan lingkungan. Ini dapat terdiri dari perwakilan dari area organisasi, perwakilan manajemen puncak, dan manajer Sistem Manajemen Lingkungan (EMS). Komite ini, juga dikenal dalam literatur sebagai *green team* (Strachan, 1996), bertanggung jawab untuk menentukan pengganda pelatihan lingkungan organisasi (karyawan yang dapat menyebarkan pengalaman

yang mereka terima) serta untuk proposisi metodologi dan prosedur baru untuk meningkatkan kegiatan pelatihan.



Gambar 11.1. *Training* Lingkungan pada Level Organisasi
(Jabbour, Teixeira, de Oliveira, & Soubihia, 2010)

Perlu dijelaskan antara manajemen lingkungan dan area sumber daya manusia. Semua karyawan tidak hanya yang terkait dengan departemen tertentu, namun semua harus menerima pelatihan lingkungan, yang dianggap sebagai salah satu faktor utama keberhasilan pengelolaan lingkungan. Kebutuhan pelatihan ini harus dideteksi secara terintegrasi dan melibatkan mereka yang bertanggung jawab untuk program manajemen lingkungan dan area lain dari organisasi, termasuk administrator puncak organisasi. Secara umum, program pelatihan manajemen lingkungan bertujuan

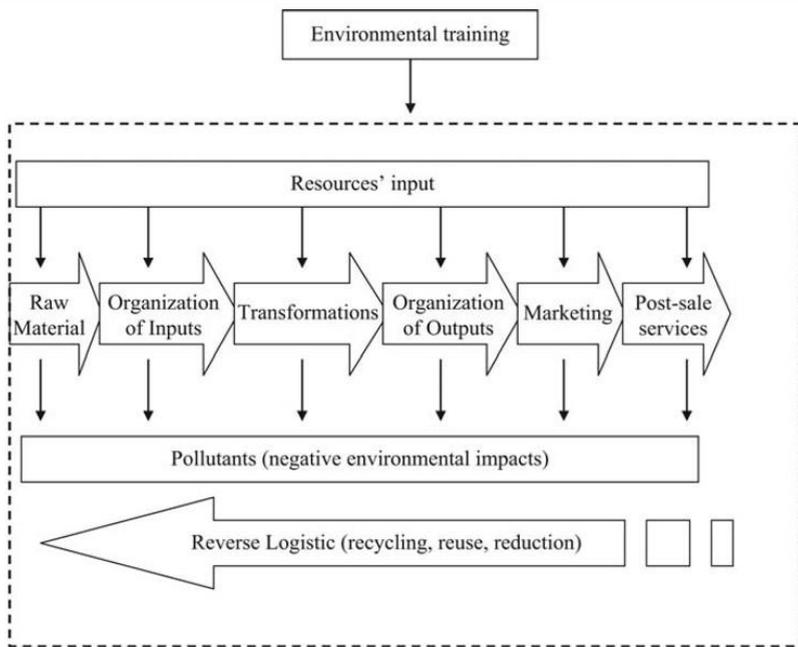
untuk, merangsang motivasi karyawan tentang masalah lingkungan; mengintegrasikan praktik-praktik terbaik pelatihan lingkungan, dan menjamin kerja sama penuh dari semua bidang organisasi. Desain program pelatihan sistematis yang memungkinkan karyawan untuk mengidentifikasi masalah lingkungan dan cara terbaik untuk mendekati mereka diperlukan karena membangun kapasitas tenaga kerja telah dianggap penting untuk mengatur dan memelihara praktik manajemen lingkungan dalam organisasi. Govindan et al., (2014) menambahkan bahwa keberhasilan program manajemen lingkungan menuntut karyawan menerima pelatihan yang tepat. Jika pelatihan lingkungan gagal atau tidak cukup, karyawan tidak akan siap untuk menghadapi masalah yang sangat.

Wehrmeyer (1996) merekomendasikan tujuh elemen kunci dari program pelatihan lingkungan:

- (1) Menjaga pesan lingkungan tetap sederhana dan relevan;
- (2) Sesi pelatihan singkat dan informal dan kelompok kecil;
- (3) Keterlibatan karyawan dalam masalah melalui sesi terbuka;
- (4) Menunjuk pemimpin untuk pengelolaan lingkungan;
- (5) Memperlakukan dimensi lingkungan sebagai nilai budaya organisasi baru;
- (6) Menyoroti hasil lingkungan yang ditemukan oleh karyawan organisasi lain; dan
- (7) Mengevaluasi dampak pelatihan terhadap rutinitas karyawan.

Melalui pelatihan lingkungan, karyawan menjadi lebih sadar akan perlunya peningkatan manajemen lingkungan yang lebih terbuka terhadap perubahan yang dihasilkan dari dimasukkannya dimensi lingkungan, dan sebagai konsekuensinya, mereka dapat memahami pentingnya bertindak secara proaktif. Namun demikian, menawarkan pelatihan lingkungan tidak menjamin peningkatan pada tingkat pengetahuan manajemen lingkungan yang dimiliki karyawan. Misalnya, dalam sebuah penelitian yang dilakukan oleh Perron et al. (2006), yang relevan dengan subjek ini, survei yang dilakukan dengan karyawan dari dua perusahaan Kanada, menunjukkan tidak ada perbedaan pengetahuan lingkungan yang signifikan antara kelompok yang menerima pelatihan lingkungan dan yang tidak. Karena itu, mereka menyatakan bahwa selain menawarkan pelatihan, organisasi juga harus mengevaluasi efektivitasnya. Mengingat hal ini, perlu bahwa Komite Pelatihan Lingkungan mengembangkan alat untuk evaluasi kinerja lingkungan untuk masing-masing dari tiga tingkat pelatihan yang ditunjukkan pada Gambar 11.1. Selain menawarkan pelatihan lingkungan kepada karyawan di area organisasi, termasuk yang di- *outsourcing*, itu adalah relevan, untuk organisasi yang berusaha untuk mencapai manajemen lingkungan yang proaktif, bahwa organisasi lain dalam rantai pasokan selaras dengan kegiatan pelatihan lingkungan yang ditawarkan oleh perusahaan utama, yaitu oleh perusahaan paling penting dalam rantai tersebut. Keterlibatan pemasok dalam kegiatan manajemen adalah karakteristik mendasar dari organisasi dengan manajemen

lingkungan yang proaktif atau strategis. Organisasi rantai pasokan dapat terlibat dalam kegiatan pelatihan lingkungan dari perusahaan utama melalui lokakarya lingkungan. Pemasok mendapat manfaat dari kenyataan bahwa mereka lebih cenderung selaras dengan ekspektasi kinerja lingkungan perusahaan klien, sehingga mereka memperbarui dan mempertahankan kontrak pasokan mereka.

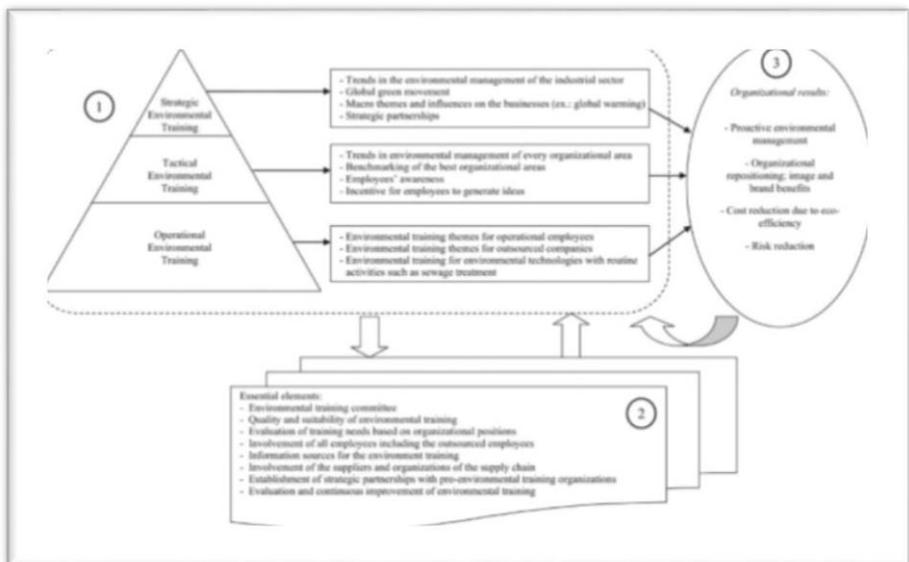


Source: Based on Wu and Dunn (1995)

Gambar 11.2. Peran *Training* Lingkungan dan Keputusan Logistik

Gambar 11.2 menunjukkan sebuah model integrasi antara level hirarki dan keputusan dikaitkan dengan *training* lingkungan, beberapa elemen mengkondisikan bahwa keputusan tentang *training* lingkungan perlu dipertimbangkan, dan akhirnya, organisasi perlu untuk mempertimbangkan investasi pada aktivitas

training lingkungan. Sebagaimana ditunjukkan pada Gambar 11.2, pada tahap pertama, keputusan akan diambil untuk sebuah *training* lingkungan yang efisien yang dapat memberikan kontribusi kepada hasil-hasil organisasi. *Training* lingkungan difokuskan pada tahapan *value chain*, yang dimulai dari sumber-sumber input, seperti *raw material*, *organizational of input*, *transformations*, *organizational of outputs*, *marketing*, dan *post-sale services*. Pada setiap *value chain* diharapkan akan memiliki dampak negatif terhadap lingkungan (*minimize pollutant*). Selanjutnya perlu diarahkan pada pencapaian *reverse logistic* dalam bentuk *recycling*, *reuse*, dan *reduction*.



Gambar 11.3 Model Integrasi antara *Training* Lingkungan dan Kinerja Organisasi

Model integrasi untuk penyesuaian pelatihan lingkungan dan hasil organisasi Gambar 11.3 menunjukkan model integrasi antara tingkat hirarki dan keputusan terkait pelatihan lingkungan, elemen-elemen yang akan memastikan bahwa keputusan tentang pelatihan lingkungan dipertimbangkan, dan akhirnya, hasil organisasi diharapkan karena investasi organisasi dalam kegiatan pelatihan lingkungan. Seperti yang ditunjukkan pada Gambar 11.3, pada langkah nomor 1, untuk setiap tingkat hirarki, keputusan yang harus diambil untuk pelatihan lingkungan yang efisien yang dapat berkontribusi pada hasil organisasi ditentukan. Level strategis, misalnya, harus mengambil keputusan terkait pelatihan lingkungan yang akan memberikan informasi yang tepat untuk menghadapi tantangan dan mengeksplorasi peluang lingkungan yang tipikal dari manajemen lingkungan yang proaktif. Di tingkat taktis, keputusan terkait dengan praktik terbaik dan cara area organisasi dapat berkontribusi pada manajemen lingkungan dalam organisasi. Sedangkan, di tingkat operasional, keputusan terkait dengan masalah pelatihan lingkungan yang dapat memberikan pengurangan dampak organisasi rutin. Untuk pelatihan yang efisien di tingkat ini, diperlukan dukungan dan beberapa elemen penting yang mencakup persyaratan untuk keberhasilan pelatihan lingkungan (langkah nomor 2). Sebagai contoh, pada langkah nomor 2, ada komite pelatihan lingkungan, yang merupakan tim, yang dibentuk oleh karyawan area manajemen lingkungan dan area sumber daya manusia. Tujuan dari tim ini adalah untuk merencanakan dan melaksanakan proses pelatihan lingkungan dari

suatu organisasi. Akhirnya, diharapkan pelatihan lingkungan memengaruhi secara positif hasil organisasi (langkah nomor 3) dan penilaian hasil tersebut merupakan dasar dari proses perbaikan berkelanjutan.

Berbagai indikator sumber daya manusia dan kinerja lingkungan diuraikan dibawah ini (Paillé et al., 2014). *Strategic human resources management* memiliki 9 indikator, antara lain;

- Perusahaan mengidentifikasi karakteristik managerial yang penting dalam jpenelolaan jangka panjang.
- Perusahaan memodifikasi sistem kompensasi untuk mendorong para manajer mencapai tujuan strategis jangka panjang.
- Perusahaan mendesain contoh keteladanan kepada karyawan untuk membantu implementasi bisnis atau strategi perusahaan.
- Perusahaan mengevaluasi personal berbasis potensi mereka dalam mencapai tujuan-tujuan strategis.
- Perusahaan menyelenggarakan *job analysis* berdasarkan pada pekerjaan apa yang diminta pada masa depan.
- Perusahaan menyelenggarakan program pengembangan staff yang didesain untuk mendukung perubahan-perubahan strategis.
- Departemen SDM dapat men-*deliver* informasi sumber daya untuk kebutuhan bisnis yang strategis

- Terdapat perencanaan SDM dalam bisnis perusahaan yang jelas dan memiliki prosedur formal.
- Terdapat strategi SDM formal dalam bisnis.

Indikator ini menggunakan skala *very low extent – very high extent*, terkait dengan kondisi perusahaan terhadap beberapa indikator.

Internal environmental orientation;

- Dalam perusahaan, kami membuat usaha yang disetujui bersama untuk membiarkan setiap karyawan memahami pentingnya penjagaan lingkungan.
- Perusahaan memiliki statement kebijakan lingkungan yang jelas tentang pentingnya kesadaran lingkungan di setiap daerah operasi.
- Penjagaan lingkungan dinilai tinggi oleh anggota perusahaan.
- Penjagaan lingkungan merupakan nilai perusahaan yang penting di perusahaan.

Indikator menggunakan skala *strongly agree – strongly disagree*.

Kinerja lingkungan; ditujukan untuk pimpinan perusahaan;

- Perusahaan mengurangi *waste* dan emisi dari kegiatan produksi.
- Perusahaan mengurangi dampak lingkungan dari produk/jasa yang dihasilkan.

- Perusahaan mengurangi dampak lingkungan dari kerjasama yang dilakukan.
- Perusahaan mengurangi resiko akibat kecelakaan lingkungan.
- Perusahaan mengurangi material, komponen dan bahan kimia yang *non-renewable*.

Indikator dinilai dengan skala; sangat setuju – sangat tidak setuju.

Organizational Citizenship Behavior Environmental (ECBE); kuesioner ini ditujukan kepada *front line workers*;

- Dalam bekerja saya mempertimbangkan tindakan-tindakan sebelum melakukan sesuatu yang berdampak pada lingkungan.
- Dengan sukarela saya mengangkat tindakan dan inisiatif lingkungan dalam aktivitas kerja sehari-hari.
- Saya meyakinkan teman kerja tentang cara-cara yang efektif melindungi lingkungan, meskipun ini bukan tanggung jawab saya.
- Saya aktif berpartisipasi dalam even-even lingkungan yang diorganisir oleh perusahaan.
- Saya menunggu informasi tentang inisiatif lingkungan yang disampaikan oleh perusahaan.
- Saya menjalankan tindakan-tindakan lingkungan yang memberikan kontribusi positif terhadap citra organisasi.

- Saya sukarela mengikuti proyek, usaha atau even yang mengangkat isu lingkungan dalam organisasi.
- Saya dengan spontan memberikan waktu saya untuk membantu rekan-rekan saya yang peduli lingkungan dalam agenda pada setiap mereka mengerjakan pekerjaan.
- Saya meyakinkan rekan kerja untuk mengadopsi perilaku kesadaran lingkungan yang lebih besar.
- Saya meyakinkan rekan kerja untuk mengekspresikan ide dan pendapat tentang isu lingkungan.

Indikator dinilai dengan skala; sangat setuju – sangat tidak setuju.

Konsep pemberdayaan mendukung bahwa karyawan yang diberdayakan akan membantu pencapaian daya saing organisasi.

Pemberdayaan karyawan dapat diperkenalkan dengan mengubah pendekatan hirarki organisasi dari terpusat menjadi desentralisasi, yang memfasilitasi pemberdayaan karyawan, sebab pendekatan struktur organisasi tradisional tidak mendukung pemberdayaan karyawan.

Daftar Pustaka

- Ai, T., Hon, H., & Sulaiman, Z. (2015). *Green Supply Chain Management , Environmental Collaboration and Sustainability Performance. Procedia CIRP, 26, 695–699.* <https://doi.org/10.1016/j.procir.2014.07.035>
- Al-Damkhi, A. M. (2008). Environmental ethics in Islam: Principles, violations, and future perspectives. *International Journal of Environmental Studies, 65(1), 11–31.* <https://doi.org/10.1080/00207230701859724>
- Agha, S., Alrubaiee, L., & Jamhour, M. (2011). Effect of Core Competence on *Competitive Advantage* and Organizational Performance. *International Journal of Business and Management, 7(1), 192–205.* <https://doi.org/10.5539/ijbm.v7n1p192>
- Awa, H. O., & Igwe, S. R. (2017). Revisiting technology- theory for enriched applicability. <https://doi.org/10.1108/BL-12- 2016-0044>
- Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained *Competitive Advantage. Journal of Management.* <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained *Competitive Advantage. Journal of Management.* <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Bekk, M., Spörrle, M., Hedjasie, R., & Kerschreiter, R. (2016). *Greening the competitive advantage: antecedents and consequences of green brand equity. Quality and Quantity, 50(4), 1727–1746.* <https://doi.org/10.1007/s11135-015-0232-y>
- Chang, Y. C. C. (2013). The Determinants of *Green Product Development Performance: Green Dynamic Capabilities , Green Transformational Leadership , and Green Creativity, 107–119.* <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1452-x>
- Chang, Y. C. C. (2013). The Determinants of *Green Product Development Performance: Green Dynamic Capabilities , Green Transformational Leadership , and Green Creativity, 107–119.* <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1452-x>
- Chang, Y. C. K. (2013). The nonlinear effect of *green innovation on the corporate competitive advantage, 271–286.* <https://doi.org/10.1007/s11135-011-9518-x>

- Chen, Y. S., & Chang, C. H. (2013). The Determinants of *Green* Product Development Performance: *Green* Dynamic Capabilities, *Green* Transformational Leadership, and *Green* Creativity. *Journal of Business Ethics*, *116*(1), 107–119. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1452-x>
- Chen, Y., Chang, C., Wu, F., & Chen, Y. (2012). Origins of *green* innovations: the differences between proactive and reactive *green* innovations. *Management Decision*, *50*(3), 368–398. <https://doi.org/10.1108/00251741211216197>
- Chen, Y. S., Lin, C. L., & Chang, C. H. (2014). The influence of *greenwash* on *green* word-of-mouth (*green* WOM): The mediation effects of *green* perceived quality and *green* satisfaction. *Quality and Quantity*, *48*(5), 2411–2425. <https://doi.org/10.1007/s11135-013-9898-1>
- Chen, Y. S., Lai, S. B., & Wen, C. T. (2006). The influence of *green* innovation performance on corporate advantage in Taiwan. *Journal of Business Ethics*, *67*(4), 331–339. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9025-5>
- Chen, Y., Chang, C., Wu, F., & Chen, Y. (2012). Origins of *green* innovations: the differences between proactive and reactive *green* innovations. *Management Decision*, *50*(3), 368–398. <https://doi.org/10.1108/00251741211216197>
- Choi, Y., & Zhang, N. (2011). Does proactive *green* logistics management improve *business* performance? A case of Chinese logistics enterprises. *African Journal of Business Management*, *5*(17), 7564–7574. <https://doi.org/10.5897/AJBM11.613>
- Chuang, S. P., & Huang, S. J. (2018). The Effect of Environmental Corporate Social Responsibility on Environmental Performance and *Business Competitiveness*: The Mediation of *Green* Information Technology Capital. *Journal of Business Ethics*, *150*(4), 991–1009. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3167-x>
- Choi, Y., & Zhang, N. (2011). Does proactive *green* logistics management improve *business* performance? A case of Chinese logistics enterprises. *African Journal of Business Management*, *5*(17), 7564–7574. <https://doi.org/10.5897/AJBM11.613>
- Choi, Y., & Zhang, N. (2011). Does proactive *green* logistics

- management improve *business* performance? A case of Chinese logistics enterprises. *African Journal of Business Management*, 5(17), 7564–7574. <https://doi.org/10.5897/AJBM11.613>
- Curkovic, S., & Sroufe, R. (2011). Using ISO 14001 to promote a sustainable supply chain strategy. *Business Strategy and the Environment*, 20(2), 71–93. <https://doi.org/10.1002/bse.671>
- Chen, Y. S., Chang, C. H., Yeh, S. L., & Cheng, H. I. (2015). *Green* shared vision and *green creativity*: the mediation roles of *green* mindfulness and *green self-efficacy*. *Quality and Quantity*, 49(3), 1169–1184. <https://doi.org/10.1007/s11135-014-0041-8>
- Dale, K., Mayer, B. W., & Fox, M. (2010). *Business Students’ Perceptions towards Environmental Sustainability: Is it a Legitimate Business Issue?* *Business Education Innovation Journal*, 2(1), 76–85. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=59389281&site=ehost-live>
- Gilley, K. M., & Iii, W. N. D. (2000). Corporate Environmental Initiatives and Anticipated Firm Performance: The Differential Effects of Process-Driven Versus Product-Driven *Greening* Initiatives, 26(6), 1199–1216.
- Govindan, K., Sarkis, J., Jabbour, C. J. C., Zhu, Q., & Geng, Y. (2014). Eco-efficiency based *green* supply chain management: Current status and opportunities. *European Journal of Operational Research*. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2013.10.058>
- Guerci, M., Longoni, A., Luzzini, D., Guerci, M., Longoni, A., & Luzzini, D. (2016). Translating stakeholder pressures into environmental performance – the mediating role of *green* HRM practices To cite this version: HAL Id: hal-01251759 Translating stakeholder pressures into environmental performance – the mediating role of *green* HRM pr.
- González-Benito, Ó., & González-Benito, J. (2005). Environmental proactivity and *business* performance: an empirical analysis. *Omega*, 33(1), 1–15. <https://doi.org/10.1016/j.omega.2004.03.002>
- González-Benito, J. (2008). The effect of manufacturing proactivity on environmental management: An exploratory

- analysis. *International Journal of Production Research*, 46(24), 7017–7038. <https://doi.org/10.1080/00207540701474021>
- González-Benito, Ó., & González-Benito, J. (2005). Environmental proactivity and *business* performance: an empirical analysis. *Omega*, 33(1), 1–15. <https://doi.org/10.1016/j.omega.2004.03.002>
- Govindan, K., Sarkis, J., Jabbour, C. J. C., Zhu, Q., & Geng, Y. (2014). Eco-efficiency based *green* supply chain management: Current status and opportunities. *European Journal of Operational Research*. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2013.10.058>
- Govindan, K., Sarkis, J., Jabbour, C. J. C., Zhu, Q., & Geng, Y. (2014). Eco-efficiency based *green* supply chain management: Current status and opportunities. *European Journal of Operational Research*. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2013.10.058>
- Huang, Y.-C., Wong, Y.-J., & Yang, M.-L. (2014). Proactive environmental management and performance by a controlling family. *Management Research Review*, 37(3), 210–240. <https://doi.org/10.1108/MRR-09-2012-0196>
- How *Green* Management Influences Product Innovation in China.pdf. (n.d.).
- Huang, Y.-C., Wong, Y.-J., & Yang, M.-L. (2014). Proactive environmental management and performance by a controlling family. *Management Research Review*, 37(3), 210–240. <https://doi.org/10.1108/MRR-09-2012-0196>
- Habib Rana, M., & Shaukat Malik, M. (2016). Human resource management from an Islamic perspective: a contemporary literature review. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, 9(1), 109–124. <https://doi.org/10.1108/IMEFM-01-2015-0002>
- Hamdy, K. (n.d.). Islamic Perspective on Natural Resource Management and Sustainability. *Islam Zeitschrift Für Geschichte Und Kultur Des Islamischen Orients*, 1–9.
- Hodge, M., Ochsendorf, J., & Fernández, J. (2010). Quantifying potential profit from material recycling: A case study in brick manufacturing. *Journal of Cleaner Production*, 18(12), 1190–1199. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2010.03.008>

- Huang, Y.-C., Wong, Y.-J., & Yang, M.-L. (2014). Proactive environmental management and performance by a controlling family. *Management Research Review*, 37(3), 210–240. <https://doi.org/10.1108/MRR-09-2012-0196>
- Iles, A. (2008). Shifting to *green* chemistry: The need for innovations in sustainability marketing. *Business Strategy and the Environment*, 17(8), 524–535. <https://doi.org/10.1002/bse.547>
- Jabbour, C. J. C., Teixeira, A. A., de Oliveira, J. H. C., & Soubihia, D. F. (2010). Managing environmental training in organizations: Theoretical review and proposal of a model. *Management of Environmental Quality: An International Journal*, 21(6), 830–844. <https://doi.org/10.1108/14777831011077673>
- Jackson, S. E., Renwick, D. W. S., Jabbour, C. J. C., & Muller-Camen, M. (2011). State-of-the-art and future directions for *green* human resource management. *German Journal of Research in Human Resource Management*, 25(2), 99–116. <https://doi.org/10.1688/1862-0000>
- Jabbour, C. J. C., Teixeira, A. A., de Oliveira, J. H. C., & Soubihia, D. F. (2010). Managing environmental training in organizations: Theoretical review and proposal of a model. *Management of Environmental Quality: An International Journal*, 21(6), 830–844. <https://doi.org/10.1108/14777831011077673>
- Karada, E. (2009). Spiritual *Leadership* and Organizational Culture: A Study of Structural Equation Modeling. *Structural Equation Modeling*, 9(3), 1391–1405.
- Kauanui, S. K., Thomas, K. D., Rubens, A., & Sherman, C. L. (2010). Entrepreneurship and Spirituality: A Comparative Analysis of Entrepreneurs' Motivation. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 23(4), 621–635. <https://doi.org/10.1080/08276331.2010.10593505>
- Lee, J. W., Kim, Y. M., & Kim, Y. E. (2018). Antecedents of Adopting Corporate Environmental Responsibility and *Green* Practices. *Journal of Business Ethics*, 148(2), 397–409. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3024-y>
- Lee, M.-H., Lin, C., Lin, C.-K., & Lu, W.-Y. (2014). Moderating effect of institutional responsiveness on the relationship

- between *green leadership* and *green competitiveness*. *Social Behavior and Personality*, 42(9), 1483–1494.
<https://doi.org/10.2224/sbp.2014.42.9.1483>
- Luan, C., Tien, C., & Chen, W. (2016). Asia Pacific Management Review Which “ *green* ” is better? An empirical study of the impact of *green* activities on firm performance. *Asia Pacific Management Review*, 21(2), 102–110.
<https://doi.org/10.1016/j.apmr.2015.12.001>
- Lee, J. W., Kim, Y. M., & Kim, Y. E. (2018). Antecedents of Adopting Corporate Environmental Responsibility and *Green* Practices. *Journal of Business Ethics*, 148(2), 397–409.
<https://doi.org/10.1007/s10551-016-3024-y>
- López-Gamero, M. D., Molina-Azorín, J. F., & Claver-Cortés, E. (2010). The potential of environmental regulation to change managerial perception, environmental management, *competitiveness* and financial performance. *Journal of Cleaner Production*, 18(10–11), 963–974.
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2010.02.015>
- Mazur, E. (2012). *Green* Transformation of Small Businesses: Achieving and Going Beyond Environmental Requirements. *OECD Environment Working Papers*, (47). Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1787/5k92r8nmfgxp-en%5CnOECD>
- Milliman, J., Czaplewski, A. ., & Ferguson, J. (2003). Workplace Spirituality and Employee Work Attitudes - An Exploratory Empirical Assessment. *Journal of Organizational Change Management*, 16(4), 426–447.
<https://doi.org/10.1108/09534810310484172>
- Molina-Azorín, J. F., Claver-Cortés, E., López-Gamero, M. D., & Tarí, J. J. (2009). *Green* management and financial performance: a literature review. *Management Decision*, 47(7), 1080–1100.
<https://doi.org/10.1108/00251740910978313>
- Moraes, S. S., Jabbour, C. J. C., Battistelle, R. A. G., Rodrigues, J. M., Renwick, D. W. S., Foropon, C., & Roubaud, D. (2014). When knowledge management matters: interplay between *green* human resources and ecoefficiency in the financial service industry.
- Namagembe, S., Sridharan, R., & Ryan, S. (2016). *Green* supply chain management practice adoption in Ugandan SME

- manufacturing firms. *World Journal of Science, Technology and Sustainable Development*, 13(3), 154–173. <https://doi.org/10.1108/WJSTSD-01-2016-0003>
- Noci, G. (1999). Managing `green' product innovation in small firms. *R&D Management*. Jan99, 29, 3. 13p. 1 Diagram.
- Paillé, P., Chen, Y., Boiral, O., & Jin, J. (2014). The Impact of Human Resource Management on Environmental Performance: An Employee-Level Study. *Journal of Business Ethics*, 121(3), 451–466. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1732-0>
- Peng, Y. S., & Lin, S. S. (2008). Local responsiveness pressure, subsidiary resources, *green* management adoption and subsidiary's performance: Evidence from taiwanese manufactures. *Journal of Business Ethics*, 79(1–2), 199–212. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9382-8>
- Pujari, D. (2006). Eco-innovation and new product development: Understanding the influences on market performance. *Technovation*, 26(1), 76–85. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2004.07.006>
- Papadas, K., Avlonitis, G. J., & Carrigan, M. (2017). *Green* marketing orientation : Conceptualization , scale development and validation. *Journal of Business Research*, (April), 0–1. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.05.024>
- Park, J., Sarkis, J., & Wu, Z. (2010). Creating integrated *business* and environmental *value* within the context of China's circular economy and ecological modernization. *Journal of Cleaner Production*, 18(15), 1492–1499. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2010.06.001>
- Peng, Y. S., & Lin, S. S. (2008). Local responsiveness pressure, subsidiary resources, *green* management adoption and subsidiary's performance: Evidence from taiwanese manufactures. *Journal of Business Ethics*, 79(1–2), 199–212. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9382-8>
- Polonsky, M. J. (2011). Transformative *green* marketing: Impediments and opportunities. *Journal of Business Research*, 64(12), 1311–1319. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.01.016>
- Park, J., Sarkis, J., & Wu, Z. (2010). Creating integrated *business* and environmental *value* within the context of China's

- circular economy and ecological modernization. *Journal of Cleaner Production*, 18(15), 1492–1499. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2010.06.001>
- Renwick, D. W. S., Redman, T., & Maguire, S. (2012). *Green Human Resource Management: A Review and Research Agenda*. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00328.x>
- Rice, G. (2006). Pro-environmental behavior in Egypt: Is there a role for Islamic environmental ethics? *Journal of Business Ethics*, 65(4), 373–390. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-0010-9>
- Rice, G. (2006). Pro-environmental behavior in Egypt: Is there a role for Islamic environmental ethics? *Journal of Business Ethics*, 65(4), 373–390. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-0010-9>
- Roof, R. A. (2015). The Association of Individual Spirituality on Employee Engagement: The Spirit at Work. *Journal of Business Ethics*, 130(3), 585–599. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2246-0>
- Rondinelli, D. A., & Berry, M. A. (2000). CORPORATE ENVIRONMENTAL MANAGEMENT AND PUBLIC POLICY: BRIDGING THE GAP by.
- Saniotis, A. (2012). Muslims and ecology: Fostering Islamic environmental ethics. *Contemporary Islam*, 6(2), 155–171. <https://doi.org/10.1007/s11562-011-0173-8>
- Schena, R., Netti, G., & Russo, A. (2015). Consumers ' Behavior toward *Green Products: A Signalling Theory Approach*, 6(6), 44–55. <https://doi.org/10.5430/ijba.v6n6p44>
- Sarkis, J., Koo, C., & Watson, R. T. (2013). *Green information systems & technologies – this generation and beyond : Introduction to the special issue*, 695–704. <https://doi.org/10.1007/s10796-013-9454-5>
- Seadon, J. K. (2010). Sustainable waste management systems. *Journal of Cleaner Production*, 18(16–17), 1639–1651. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2010.07.009>
- Simão, L., & Lisboa, A. (2017). *Green Marketing and Green Brand – The Toyota Case*. *Procedia Manufacturing*, 12(December 2016), 183–194. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2017.08.023>
- Song, B., & Choi, D. (2018). Dynamic Capability of the Firm as Driver of *Green Supply Chain Management Implementation*.

- <https://doi.org/10.3390/su10072539>
- Song, B., & Choi, D. (2018). Dynamic Capability of the Firm as Driver of *Green Supply Chain Management Implementation*. <https://doi.org/10.3390/su10072539>
- Tang, G., Chen, Y., Jiang, Y., & Jia, J. (2017). *Green human resource management practices: scale development and validity*, (555). <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12147>
- Tariq, S., Jan, F. A., & Ahmad, M. S. (2016). *Green employee empowerment: a systematic literature review on state-of-art in green human resource management*. *Quality and Quantity*, 50(1), 237–269. <https://doi.org/10.1007/s11135-014-0146-0>
- Tsai, W. T. (2010). Analysis of the sustainability of reusing industrial wastes as energy source in the industrial sector of Taiwan. *Journal of Cleaner Production*, 18(14), 1440–1445. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2010.05.004>
- Thomé, A. M. T., Scavarda, A., Ceryno, P. S., & Remmen, A. (2016). Sustainable new product development: a longitudinal review. *Clean Technologies and Environmental Policy*, 18(7), 2195–2208. <https://doi.org/10.1007/s10098-016-1166-3>
- Weng, H. R., Chen, J., & Chen, P. (2015). Effects of *Green Innovation on Environmental and Corporate Performance: A Stakeholder Perspective*, 4997–5026. <https://doi.org/10.3390/su7054997>
- Wen-Cheng, W., Chien-Hung, L., & Ying-Chien, C. (2011). Types of *Competitive Advantage and Analysis*. *International Journal of Business and Management*, 6(5), 100–105. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v6n5p100>
- Zhu, Q., & Sarkis, J. (2016). Author ' s Accepted Manuscript. *Intern. Journal of Production Economics*. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2016.06.006>

INOVASI MANAJEMEN RAMAH LINGKUNGAN



Keberlangsungan lingkungan menjadi fenomena yang tidak bisa dihindarkan pada era sekarang ini. Perusahaan tidak lagi mementingkan tujuan pencapaian laba, namun di sisi lain perusahaan memiliki tanggung jawab yang lebih besar, yaitu menjaga keberlangsungan lingkungan sebagai dampak dari aktivitas produksi. Berry dan Rondinelli telah mencanangkan bahwa pada abad-21 ini merupakan era new industrial revolution sebagai respon atas semakin meningkatnya tuntutan para *green customer*.

Sebagai konsekuensinya perusahaan perlu menindaklanjuti dengan penciptaan *green product*, *green process*, bahkan dukungan *green technology* akan sangat membantu menyeimbangkan antara tujuan mendapatkan profit dan penciptaan keberlangsungan lingkungan. Buku yang berjudul *Inovasi Manajemen Ramah Lingkungan* pada dasarnya membenarkan ulasan tentang perlunya penciptaan keseimbangan dalam pengelolaan perusahaan melalui pendekatan *green*. Pendekatan *green* dapat diterapkan pada berbagai fungsi manajemen.

Materi yang dibahas meliputi: sistem manajemen lingkungan, keunggulan bersaing bidang lingkungan, kinerja lingkungan, *green management*, *green product*, *green process*, *green SCM*, *green logistics*, *green marketing*, *green leadership*, dan *green SDM*. Pendekatan yang dilakukan meliputi pendekatan konsep dan implikasi, didukung pula dengan indikator-indikator yang berbasis *green*, yang diharapkan dapat memberikan wawasan baru bagi para pembaca. Buku ini merupakan pengembangan dari berbagai mata kuliah yang sudah diajarkan, misalnya: Pengantar Manajemen, Pengantar Bisnis, Manajemen Operasional, Manajemen Industri, Manajemen Pemasaran, Manajemen SDM, dan Metodologi Penelitian.



Dr. Budhi Cahyono, S.E., M.Si., lahir di Yogyakarta, 11 September 1965. Menempuh pendidikan S1 di Unsoed Purwokerto (1986-1991), S2 di UGM Yogyakarta (1996-1998) dan S3 di UNAIR Surabaya (2005-2010). Saat ini mengajar di Fakultas Ekonomi UNISSULA Semarang di Strata-1, Strata-2 (MM), dan Strata-3 (PDIM). Mata kuliah yang diampu di antaranya: Teori Manajemen, Manajemen Operasional, Ekonomi Islam, Metodologi Penelitian, Manajemen Industri, dan Manajemen Strategik. Selain mengajar, penulis juga banyak melakukan penelitian bidang manajemen lingkungan yang telah mendapatkan pendanaan dari internal maupun dari DP2M Dikti. Pernah menjadi *Guest Lecture* di UTM Terengganu Malaysia tahun 2019. Penulis juga aktif mengikuti berbagai konferensi ilmiah bidang Manajemen Lingkungan, baik di dalam maupun luar negeri. Buku yang pernah ditulis antara lain: *Manajemen Operasi* (2005), *Pengantar Bisnis* (2007), *Manajemen Lingkungan (Konsep dan aplikasi dalam perspektif Islam, 2011)* Alamat e-mail: budhicahyono@yahoo.com



Dr. H. Abdul Hakim, S.E., M.Si., lahir di Semarang, 23 Juni 1955. Menempuh pendidikan S1 di FE UNISSULA, S2 di Unpad Bandung, dan S3 di UNAIR Surabaya. Saat ini mengajar di Fakultas Ekonomi UNISSULA Semarang untuk Strata-1, Strata-2 (MM), dan Strata-3 (PDIM). Mata kuliah yang diampu di antaranya: Manajemen SDM, Ekonomi Islam, Penganggaran Perusahaan, dan Teori Manajemen. Penulis memiliki keahlian bidang Manajemen SDM dan Manajemen Syaria'ah. Berbagai kegiatan konferensi ilmiah pun diikuti, baik yang di dalam maupun di luar negeri. Penulis juga aktif meneliti di bidang Manajemen Lingkungan dengan pendanaan dari Kemennristek Dikti. Alamat e-mail: abduhikim@unissula.ac.id



Drs. Agus Wachjutomo, M.Si., lahir di Semarang, 30 Agustus 1956. Menempuh pendidikan S1 di FE UNISSULA Semarang dan S2 di IPB Bogor. Mengajar di Fakultas Ekonomi UNISSULA dengan spesialisasi keahlian bidang Ekonomi Manajerial, Ekonomi Mikro, Ekonomi Makro, dan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Aktif dalam kegiatan penelitian fakultas, universitas, dan penelitian dengan biaya dari Kemennristek Dikti. Selain itu juga aktif dalam kegiatan pengabdian kepada masyarakat. Alamat e-mail: aguswachjutomo@unissula.ac.id

EF DigiPress
Media

ISBN 978-602-0762-51-5



9 786020 962696