

STUDI EMPIRIS PERSEPSI PEMIMPIN PERUSAHAAN TENTANG *GREEN BUSINESS* PADA INDUSTRI GARMEN DI BOYOLALI, KLATEN, DAN YOGYAKARTA: ANALISIS FENOMENOLOGI INTERPRETIF

Petrus Palgunadi, Ridwan Sanjaya, Cecilia Titiek Murniati

Environmental Science and Technology, Soegijapranata Catholic University, Semarang

Email: 117o20001@student.unika.ac.id

ABSTRACT

Indonesia's ambition to realize a green economy, must be supported by the green business. However, from a study by the Ministry of Industry in 2012, there were still various definitions of the green industry. This study aims to explore the perceptions of garment company leaders towards green business, identify and analyze the impact of green business on company operations, and identify and analyze green industries practices in garment companies. This study uses a qualitative approach using Interpretive Phenomenological Analysis (IPA). The participants of this research are the top six leaders of the largest garment companies in Central Java and DIY that export their products to the global market. Data was collected through in-depth interviews, observations, and company documents. This research found that leaders who perceive green business for company efficiency have more green initiatives than leaders who perceive green business as a government program

Keywords: garment, green business, green economy, leaders' perception

ABSTRAK

Ambisi Indonesia untuk mewujudkan *green economy*, harus didukung oleh adanya *green business*. Namun dari hasil kajian Kementerian Perindustrian tahun 2012, masih terdapat berbagai definisi tentang industri hijau. Penelitian ini bertujuan untuk menggali persepsi pimpinan perusahaan garmen terhadap *green business*, mengidentifikasi dan menganalisis dampak *green business* pada operasi perusahaan, dan mengidentifikasi dan menganalisis praktik *green business* dalam perusahaan garmen. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan menggunakan *Interpretive Phenomenological Analysis* (IPA). Partisipan penelitian ini adalah 6 pimpinan perusahaan garmen di Jawa Tengah dan DIY yang mengekspor produknya ke pasar global. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumen perusahaan. Penelitian ini menemukan pemimpin yang mempersepsikan *green business* untuk efisiensi perusahaan lebih memiliki inisiatif hijau daripada pemimpin yang mempersepsikan *green business* sebagai program pemerintah.

Kata kunci : garmen, green business, green economy, persepsi pimpinan

Pendahuluan

Dalam merealisasikan program *green economy*, Indonesia perlu menyelaraskan investasi, perencanaan, dan kebijakan pertumbuhan hijau di Indonesia, berdasarkan komitmen politik yang kuat dan kesadaran akan pertukaran sosial dan lingkungan (Anderson et al., 2016). Beberapa penyebab kekurangselarasan terhadap pelaksanaan *green business* di Indonesia adalah faktor kurangnya kesadaran terhadap lingkungan, ketakutan timbulnya masalah dari teknologi yang digunakan, serta kurangnya penegakan hukum tentang lingkungan yang efektif (Amaranti et al., 2017). Komitmen Indonesia terhadap *green economy* ditunjukkan dengan mencanangkan di tahun 2050 sebagai negara yang menduduki peringkat 10% dari kemajuan sosial global yang memiliki ketahanan terhadap perubahan iklim dengan pertumbuhan hijau (Global Green Growth Institute, 2015). Menteri keuangan Sri Mulyani menegaskan agar *green*

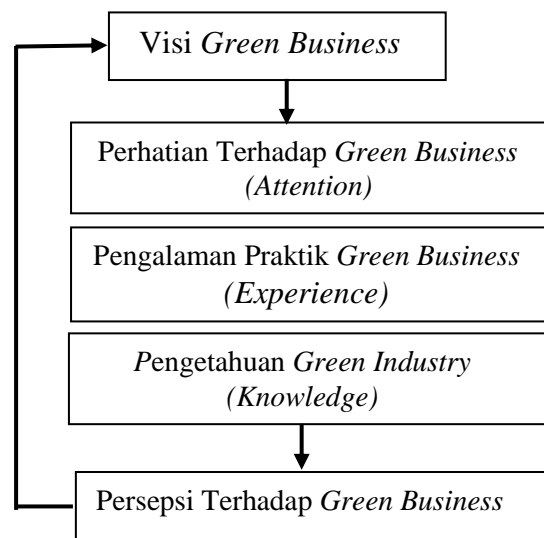
economy ini terwujud, basis pendukungnya harus diperkuat, salah satunya adalah dengan memperkuat sektor *green industry*.

Industri garmen di Indonesia merupakan bagian yang dapat menjadi basis pendukung untuk mewujudkan *green economy*. Namun, sebagai industri padat karya, garmen juga memiliki risiko merusak lingkungan. Jika tidak dikelola dengan baik, industri garmen justru akan menjadi penghambat bagi Indonesia untuk mewujudkan *green economy*. Pada kenyataannya, industri tekstil dan garmen faktor persaingan harga dalam dan kesulitan mendapatkan bahan baku di industri tekstil menjadi salah satu penghambat untuk melaksanakan program *green industries* (Supriyadi & Ekawati, 2016). Tingkat persaingan dan permasalahan bahan baku dalam industri tekstil dan garmen menekankan betapa pentingnya peranan pemimpin perusahaan dalam melaksanakan *green business*. Maka persepsi pemimpin perusahaan menjadi pemantik awal bagi terealisasinya praktik *green business* dalam sebuah perusahaan (Lako, 2002). Persepsi pemimpin perusahaan menjadi sangat penting karena akan merepresentasikan serangkaian perilaku yang ditunjukkan oleh perusahaan dalam berinvestasi, dalam menggunakan teknologi, dan sistem pengelolaan yang bersih lingkungan (Banerjee, 2001).

Dari latar belakang tersebut penelitian ini merumuskan beberapa pertanyaan penelitian yang meliputi (1) Bagaimana persepsi pimpinan perusahaan garmen tentang *green business*? (2) Bagaimana penilaian pemimpin perusahaan terhadap dampak dilaksanakannya *green business* dalam perusahaan? (3) Bagaimana pemimpin perusahaan mempraktikkan *green business* dalam perusahaan garmen? Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis persepsi pemimpin perusahaan terhadap *green business*, menganalisis penilaian pemimpin perusahaan terhadap dampak pelaksanaan *green business* dalam perusahaan, dan menganalisis praktik *green business* dalam operasi perusahaan. Penelitian sebelumnya untuk industri garmen di Indonesia yang telah dilakukan adalah tentang akuntansi manajemen lingkungan yang cukup untuk memberikan informasi yang relevan untuk produksi bersih dan sebagai konsekuensinya untuk mengatasi keraguan untuk mengurangi dampak lingkungan secara substansial (Schaltegger et al., 2012). Penelitian *green business* dalam perusahaan garment juga dilakukan untuk menganalisis kehijauan produk *fashion* berdasarkan *supply chain* perusahaan (Guo et.al, 2020). Studi khusus untuk garmen pernah dilakukan tetapi lebih fokus pada isu pengaruh *green supply chain* terhadap daya saing dan kinerja perusahaan manufaktur garmen (Li & Seo, 2019). Studi literatur lingkungan pada industri garmen adalah tentang praktik CSR dan tekanan pemerintah dalam mendorong perusahaan garmen (White et al., 2017). Kemudian untuk penelitian peran pemimpin perusahaan, bahwa komitmen pemimpin puncak, penetapan strategi perusahaan, dan kesadaran akan keterbatasan dan ketidakpastian lingkungan sangat mempengaruhi kinerja lingkungan perusahaan (Latan et al., 2018). Terdapat hubungan antara kepemimpinan dengan tingkat kepedulian karyawan terhadap kepedulian lingkungan. Kepemimpinan spiritual mengarah pada peningkatan motivasi intrinsik karyawan serta semangat lingkungan, yang pada akhirnya motivasi intrinsik dan semangat lingkungan, pada gilirannya, meningkatkan tampilan perilaku pro-lingkungan oleh karyawan (Afsar et al., 2016). Terakhir penelitian dalam garmen dan tekstil mulai fokus pada *green marketing*, dimana apabila dijalankan akan mempengaruhi kinerja keberlanjutan perusahaan (Ara et al., 2019)

Celah penelitian (*Research gap*).

Dari penelitian-penelitian sebelumnya, penelitian tentang green business pada perusahaan garmen lebih banyak terfokus pada topik proses produksi, *supply chain management*, manajemen lingkungan atau tentang pengaruh dan peran pemimpin perusahaan dalam melaksanakan *green industry*. Penelitian tentang yang fokus pada persepsi pemimpin industri industri garmen terhadap *green business* belum banyak dilakukan. Untuk melengkapi celah penelitian ini, maka dilakukan penelitian tentang persepsi pemimpin perusahaan garmen terhadap *green business*. Di samping untuk mengisi celah penelitian, analisis terhadap persepsi perusahaan menjadi sangat penting, karena persepsi akan menentukan bagaimana seorang pemimpin merespons program *green business* melalui perusahaannya.



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

Landasan Teori

Green business diinterpretasikan secara beragam oleh para ahli, namun pada intinya didefinisikan sebagai bisnis yang dalam operasinya komitmen tidak merusak lingkungan, dalam proses produksinya menggunakan bahan-bahan yang bisa didaurulang, dan selalu berusaha meminimalisasikan dampak terhadap lingkungannya (Čekanavičius et al., 2014). Dalam persepsi ini *green business* adalah bisnis jangka panjang yang berusaha tidak merusak ekonomi, sosial dan lingkungan. Untuk mentransformasikan perusahaan menjadi *green business* harus dimulai dengan membuat visi perusahaan berkelanjutan yaitu perekat perusahaan yang menyatukan prinsip-prinsip sosial, ekonomi, dan lingkungan (Madsen & Ulhøi, 2021). Dalam penentuan visi ini pengaruh pemimpin puncak perusahaan sangat besar peranannya dalam mempengaruhi kinerja lingkungan karyawannya, sehingga persepsi pemimpin perusahaan terhadap *green business* sangat besar pengaruhnya (Latan et al., 2018). Selain itu, kompetensi pemimpin perusahaan atau manajer sangat berperan dalam melaksanakan praktik *green business* untuk terwujudnya keberlanjutan sosial, ekonomi, dan lingkungan (Pham & Kim, 2019). Beberapa industri garmen di Indonesia juga sudah memasukkan unsur lingkungan ke dalam biaya dalam akuntansi, serta imbalan yang diperolehnya setelah menerapkan *green business* (Schaltegger et al., 2012). Latar belakang munculnya *green business* adalah keberlanjutan ekonomi, keberlanjutan sosial, dan keberlanjutan lingkungan yang saling beririsan bukan secara dikotomis terpisah (Müller & Pfleger, 2014)

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan *Interpretative Phenomenological Analysis* (IPA). Dalam IPA, jumlah peserta yang disarankan adalah antara di bawah 25 partisipan, karena mengutamakan kedalaman data yang dicari bukan lebarnya data dalam penelitian (Chapman & Smith, 2002). Partisipan dipilih berdasarkan beberapa kriteria tertentu. Pertama, peserta harus menjadi pemimpin di perusahaan dan memiliki pengalaman luas sebagai eksportir produk garmen selama lebih dari sepuluh tahun. Total ada tiga perusahaan di Jawa Tengah dan Yogyakarta dengan enam pimpinan perusahaan yang bersedia diwawancarai dan memenuhi kriteria penelitian ini. Ketiga perusahaan ini telah menjalankan green business dan merupakan perwakilan dari tiga perusahaan garmen terbesar di lokasi masing-masing yaitu di Boyolali, Klaten, dan DI Jogjakarta. Berikut Tabel 1. menampilkan profil peserta :

Tabel 1. Profil Partisipan

No	Inisial Partisipan	Jenis Kelamin	Usia	Jabatan di perusahaan	Nama Perusahaan	Lokasi
1	TT	Female	57	Direktur/Owner	PT.GL	Klaten
2	SD	Male	55	Factory Manager	PT.GL	Klaten
3	ND	Male	55	HRM Corporate	PT.Pantex	Jakarta
4	RZ	Male	45	HR Branch office	PT,Pantex	Boyolali
5	HT	Male	65	Direktur	PT.MTR	Yogjakarta
6	HD	Male	45	Deputy Director	PT.MTR	Yogjakarta

Wawancara dengan Peserta TT dan Peserta SD dilakukan secara langsung sebanyak lima kali. dan melalui e-mail selama empat kali. Selanjutnya, wawancara dengan participant ND dan RZ dilakukan secara online sebanyak dua kali dan melalui *email* sebanyak empat kali. Selain itu, wawancara dengan partisipan HT dilakukan secara langsung sebanyak empat kali, sedangkan wawancara dengan partisipan HD dilakukan sebanyak dua kali secara *online*. Setiap pertemuan rata-rata berlangsung sekitar 45-90 menit. Dokumen perusahaan dikumpulkan melalui *email* sebanyak empat kali dan observasi ke masing-masing lokasi dilakukan sebanyak empat kali. Semua wawancara direkam dan kemudian ditranskrip secara verbatim. Transkrip tersebut kemudian dikirim ke peserta untuk dikonfirmasi apakah ada salah tafsir atau informasi yang hilang sesuai dengan penjelasan peserta. Triangulasi data dilakukan dengan mewawancarai manajer SDM dan manajer produksi. Semua hasil analisis dalam penelitian ini selalu dikoordinasikan dengan para partisipan karena beberapa data bersifat rahasia. Kemudian peneliti menginterpretasikan semua jawaban termasuk kata atau frase yang khusus digunakan dalam industri garmen. Atau menafsirkan psikologi peserta dalam menjawab pertanyaan karena ini adalah salah satu kelebihan *Interpretive Phenomenological Interpretive* (IPA). Manfaat menggunakan analisis fenomenologis adalah kemampuan untuk memahami "pengalaman hidup" para peserta dan itu benar-benar memungkinkan para peneliti untuk mengeksplorasi fenomena yang sejalan dengan tujuan penelitian ini. fenomenologi Analisis fenomenologi tidak hanya deskripsi, tetapi juga proses interpretatif di mana peneliti membuat interpretasi makna dari pengalaman hidup seseorang (Madsen & Ulhøi, 2021).

Hasil dan pembahasan

Terminologi green industry sebagai operasi perusahaan terkait lingkungan.

Secara terminologi seluruh peserta mengaitkan *green industry* dalam perusahaan garmen adalah hal-hal yang berhubungan dengan lingkungan. Istilah '*green business*' menurut partisipan merujuk pada "melindungi lingkungan", "perilaku pro-lingkungan", "melestarikan lingkungan", dan "ramah lingkungan". Hal ini ditekankan oleh TT, yang memulai usahanya

dari konveksi pakaian hingga menjadi industri garmen dengan 4800 karyawan, baginya yang paling utama dalam *green industry* adalah operasi usahanya tidak merusak lingkungan.

“...buat saya pribadi, ketika memulai usaha sudah komit tidak akan merusak lingkungan di sekitarnya. Limbah pabrik harus dikelola dengan baik, sehingga tidak menimbulkan masalah bagi lingkungan sosialnya.”

HT lebih menekankan hubungan yang terjalin antara perusahaan dengan lingkungan masyarakat di sekitarnya, menurutnya *green business* tidak semata-mata persoalan dampak limbah saja.

“green industry seharusnya tidak hanya terbatas pada lingkungan perairan, tanaman, tetapi juga terkait dengan hubungan antara dunia bisnis dan ekosistem sekitarnya.”

ND partisipan dari perusahaan garmen terbesar di Indonesia ini menjelaskan bahwa *green business* bukan hanya terkait pada dampak produksinya, tetapi sejak mulai perencanaan, mulai dari pemilihan bahan baku yang tidak merusak lingkungan.

“seluruh perusahaan telah menerapkan prinsip bisnis hijau mulai dari pemilihan bahan baku yang tidak boleh menggunakan bahan-bahan yang berpotensi merusak lingkungan”.

Pada dasarnya, secara terminologi persepsi seluruh partisipan mengartikan *green industry* adalah operasi perusahaan yang tidak akan merusak atau mengganggu lingkungan alam dan lingkungan sosialnya.

Green business identik dengan CSR

Partisipan juga memaknai *green business* sama dengan praktik CSR perusahaan. Para peserta beranggapan bahwa CSR bertujuan tidak hanya untuk memberikan bantuan, tetapi juga sebagai upaya perusahaan untuk mengembangkan bisnis di masa depan. Menurut ND selama ini perusahaan menjalankan praktik CSR untuk melestarikan lingkungan alam dan menjaga hubungan baik dengan masyarakat di sekitarnya. Dari pengalamannya selama di perusahaan garmen tujuan dari CSR sama dengan tujuan *green business*. HD juga melaporkan bahwa perusahaannya telah menjalankan *green business* dengan memberikan bantuan dana pendidikan dan bantuan sembako kepada masyarakat di sekitar pabrik. Hal ini juga dibenarkan oleh TT yang melaporkan bahwa selama ini pihak perusahaan telah memberikan bantuan kardus dan plastik bekas yang senilai Rp 20 juta secara gratis kepada masyarakat sekitar, sebagai modal usaha kerajinan.

“Saya mempraktikkan green business dengan memberikan secara cuma-cuma kardus dan plastic bekas senilai Rp 20 juta, termasuk sisa kainnya. Semuanya menjadi semacam CSR kami.”

Partisipan mengidentikan *green business* dengan CSR, terutama yang bersifat bantuan kepada masyarakat di sekitarnya. Perhatian terhadap masyarakat sekitar dianggap sebagai praktik *green business* dalam perusahaan garmen.

Green business adalah kepatuhan perusahaan terhadap peraturan

Sebagai industri yang melayani pesanan dari *buyer* (pembeli internasional), semua peserta melaporkan bahwa penerapan *green business* merupakan bentuk kepatuhan terhadap aturan. Bahkan beberapa partisipan mengaku bahwa pengetahuannya tentang *green business* lebih banyak didapatkan dari para pembeli yang telah bekerjasama dengan perusahaannya

daripada dari pemerintah. Participant HD melaporkan bahwa dasar penerapan *green business* lebih didasarkan pada kepatuhan terhadap audit yang dilakukan oleh pembeli, baik mengenai lingkungan maupun karyawan.

“Pada dasarnya buyer-buyer secara bertahap sudah banyak memberikan persyaratan kepada kami. Biasanya buyer meminta pemasok yang mematuhi prinsip peduli lingkungan, buyer meminta bahan baku yang dapat didaur ulang. Ini aturan main buyer yang kami harus mematuhi.”

Semua peserta melaporkan bahwa kepatuhan merupakan elemen penting dalam menerapkan *green business* dalam di industri garmen ekspor. Ketidakmampuan untuk memenuhi aturan main *buyer* akan memberikan citra buruk kepada perusahaan sehingga mengakibatkan gagalnya transaksi penjualan. Mengenai aspek kepatuhan dalam praktik *green industry*, seluruh partisipan melaporkan mempunyai bagian *compliance* dalam struktur organisasinya, berada di bawah manajemen HRD, yang mensosialisasikan dan memonitor praktik *green business* dalam perusahaan garmen. Partisipan dari ketiga industri garmen yang diteliti menjelaskan bagian *compliance* ini juga menjadi perantara fungsi produksi, fungsi keuangan, dan fungsi HRM.

Dampak *green business* signifikan dengan praktiknya.

Green business memang masih dipahami secara beragam oleh pemimpin perusahaan di Indonesia, hal ini diindikasikan dengan pendefinisian yang masih beragam tergantung industrinya (Atmawinata, 2012). Beberapa partisipan yang telah mempraktikkan *green business* secara berkelanjutan menyatakan manfaat yang besar bagi perusahaan. Mereka menilai bahwa dengan penerapan yang sesuai dengan kaidah-kaidah pengintegrasian *people, planet* dan *profit*, terbukti mampu meningkatkan efisiensi perusahaan. TT melaporkan upaya penurunan konsumsi listrik melalui pembangunan atap pabrik yang tembus cahaya, pembangunan sekat bangunan yang dibuat dari kaca membuat biaya tagihan PLN turun setiap bulannya.

“Hasilnya adalah kami memiliki penghematan yang signifikan dari biaya operasional. Saat ini tagihan listrik bulanan kami mencapai Rp 240 juta, sebelumnya mencapai Rp 320 juta sebelum menggunakan atap transparan. Meskipun semua mesin bekerja setiap hari.”

Penurunan biaya pengeluaran perusahaan setelah mempraktikkan *green business* juga dilaporkan oleh ND.

“Misalnya, tagihan listrik biasanya mencapai Rp300 juta, dan dengan panel surya, biayanya hanya Rp280 juta. Sisa Rp 20 juta digunakan untuk membayar vendor. Hal ini dilakukan terus menerus hingga cicilan selesai. Oleh karena itu, PT. Pan sebenarnya tidak dibebani biaya tambahan”.

Penjelasan ini menepis anggapan bahwa *green business* lebih banyak membebani perusahaan karena memerlukan biaya yang besar. Anggapan bahwa *green business* banyak membebani daripada manfaatnya.

*“Green business perlu pembiayaan yang besar, sedangkan dampaknya terlalu lama. Untuk melaksanakan *green business* perusahaan perlu disubsidi pemerintah. Kami menjalankan praktik *green business* kalau ada permintaan buyer.”*

Beberapa partisipan yang memprogram praktik *green business* secara rutin setiap tahun melaporkan bahwa manfaat *green business* bukan hanya dari aspek pembiayaan, tetapi juga dari aspek kinerja karyawan. Setelah membangun *green building* di lokasi pabrik, tingkat

produktifitas kerja karyawan jadi meningkat. ND melaporkan karyawan juga memiliki kebanggaan terhadap perusahaan, apalagi setelah perusahaan mendapatkan penghargaan sebagai garmen pertama di Jawa Tengah yang mendapat penghargaan *green building* secara nasional.

“Kebanggaan karyawan meningkat setelah mendapat penghargaan green building secara nasional. Mereka mulai tahu bahwa perusahaannya peduli lingkungan, ini mendorong kinerja mereka meningkat”.

TT dan SD melaporkan dampak positif dari pelaksanaan *green business* di perusahaannya yang mengubah lingkungan kerja di pabrik garmen, mengubah dari gambaran pabrik yang pengap dengan ruang gerak yang terbatas menjadi sebuah pabrik yang terang, longgar, dan jauh dari suasana penuh tekanan. Dampak dari perubahan ini adalah karyawan semakin loyal terhadap perusahaan.

“Dampaknya bisa diukur dari tingkat turn over karyawan, semenjak penerapan green business perusahaan kami merupakan garmen yang tingkat turn overnya terendah di Klaten dan Yogyakarta” (TT)

“Karyawan semakin loyal, menganggap perusahaan sebagai orang tuanya, karena kami menyediakan fasilitas yang mereka butuhkan. Mereka malu kalau targetnya tidak tercapai.” (SD)

Dari data yang disampaikan partisipan, terlihat sekali bahwa dampak *green business* signifikan terkait dengan tingkat kemauan dan kemampuan pemimpin perusahaan dalam melaksanakan praktik *green business*. Pemimpin perusahaan dengan kemampuan dan kemauan melaksanakan praktik *green business* menilai bahwa *green business* memberi keringanan pembiayaan dan peningkatan produktifitas, sementara pemimpin yang belum memiliki kemauan dan kemampuan mempraktikkan, mempersepsikan *green business* sebagai beban perusahaan.

Keberlanjutan sebagai fondasi dalam praktik *green business*

Dalam mempraktikkan *green business* dalam perusahaan garmen semua partisipan telah menempatkan “keberlanjutan (*sustainability*)” sebagai landasan sekaligus sebagai tujuan. ND dan RZ melaporkan bahwa perusahaannya (PT.Pantex) secara eksplisit menyatakan melaksanakan *green business* melalui penetapan keberlanjutan sebagai visi perusahaan. Peserta ND menambahkan bahwa PT. Pantex adalah pelopor perusahaan garmen ramah lingkungan di Indonesia. Dari dokumen pendukung hanya PT. Pantex yang memiliki laporan pelaksanaan kegiatan “keberlanjutan” rutin setiap tahun selama tiga tahun berturut-turut dari tahun 2019 hingga 2021. Keberlanjutan akan memandu perusahaan dalam menentukan tujuan dan menetapkan strategi perusahaan. TT melaporkan hal yang sama bahwa setiap kegiatan yang berhubungan dengan *green business* harus selalu dengan pertimbangan keberlanjutan sosial, keberlanjutan lingkungan alam, dan keberlanjutan bisnis. Semua partisipan melaporkan “keberlanjutan” sebagai elemen utama untuk merealisasikan *green business* namun dalam konsep yang berbeda. ND mengintegrasikan antara *people, planet, profit*. Sedangkan TT memprioritaskan *people* sebagai factor yang menentukan *planet* dan *profit*. HD menempatkan *profit* sebagai sebagai penggerak *planet* dan *people*.

Visi perusahaan mempengaruhi praktik *green business*.

Visi perusahaan menentukan komitmen dalam dalam melaksanakan praktik *green business*, ini terlihat dari laporan yang disampaikan partisipan dalam penelitian ini. ND yang mendeklarasikan keberlanjutan sebagai visi perusahaan mempraktikkan *green business* secara eksplisit ke dalam fungsi-fungsi manajemennya. Pada fungsi R&D pemimpin perusahaan

telah mendorong penggantian bahan baku utama kain dari kapas yang jumlahnya terbatas dan masih bergantung pada impor, dengan kapuk randu yang mempunyai persediaan banyak di Indonesia. Melalui fungsi HRM, perusahaan mengedukasi dan mensosialisasikan tentang *green business* ke seluruh level karyawan. ND melaporkan bahwa pada level manajer, diberikan pelatihan untuk mengubah paradigma bisnis,

“Untuk level menengah ke atas, ada program GM development, di mana kita belajar mengubah pola pikir, termasuk mengubah bisnis konvensional menjadi bisnis hijau.”

RZ menguatkan penjelasan ini yang melaporkan bahwa untuk level bawah juga diberikan materi tentang *green business* tetapi yang praktis bisa langsung dilaksanakan dalam pekerjaan mereka yaitu dengan program 5R ((Ringkas, Rapi, Resik, Rawat, dan Rajin).

“Untuk level karyawan diberikan contoh praktik langsung yang bisa dilakukan di tempat kerja. Cara menaruh tas dan menata peralatan kerja, membuang sisa kain ke tempat sampah. Di level karyawan yang penting mudah dilakukan”

Pada fungsi marketing, PT. Pantex menetapkan positioning perusahaan sebagai garmen yang dalam operasinya mematuhi aturan pemeliharaan lingkungan. Melalui marketing communicationya secara eksplisit mengekspose di *website* perusahaan sebagai *green office* dan *green factory*.

TT melaporkan bahwa praktik *green business* yang telah dilaksanakan memprioritaskan elemen *people*. Tahap pertama dalam melaksanakan *green business* adalah mengubah citra industri garmen sebagai tempat bekerja yang penuh tekanan karena mengutamakan profit, menjadi tempat kerja yang ramah lingkungan yang memperhatikan kebutuhan karyawan. Untuk mengedukasi *green business* dilakukan dengan pemberian fasilitas tempat minum dan tempat makan agar karyawan bisa menghilangkan kebiasaan membuang botol bekas minuman dan kertas bekas pembungkus makan. Hal ini dibenarkan SD yang melaporkan kesungguhan pemimpin perusahaan dalam menjaga lingkungan dari berbagai pencemaran.

“Perusahaan memberikan tumbler dan tempat makan, serta menyediakan air minum untuk seluruh karyawan. Dengan demikian mereka tidak lagi membuang botol bekas minuman di sekitar pabrik. Sekarang tidak ada lagi sampah botol plastik”

Pemberdayaan faktor *people* juga disampaikan oleh TT dengan memberikan tekanan fungsi HRM bukan hanya melaksanakan fungsi kepersonaliaian tetapi lebih menekankan pelayanan dan kepedulian. Partisipan PT. GL dan PT. Pantex sama-sama membentuk *Agent of Change* (AoI) untuk mengedukasi dan mensosialisasikan *green business* ke seluruh karyawan. Untuk bahan baku, TT melaporkan telah membuat sistem seleksi yang disebut *supplier scorecard* (SS). SS ini akan diberikan ke *supplier* setiap enam bulan sekali, agar *supplier* mengetahui kualitas bahan yang diberikan sudah memenuhi syarat ramah lingkungan.

HD yang lebih memprioritaskan elemen *profit* dalam melaksanakan praktik *green business* lebih pada permintaan *buyer*. Praktik *green business* yang dilaksanakan selama ini terutama pada aspek upah karyawan, karena audit yang dilakukan oleh *buyer* terutama tentang standar upah karyawan. HT memberi penegasan bahwa kepatuhan terhadap *buyer* merupakan faktor keberlanjutan bisnis garmen.

“Kami harus taat pada audit buyer, terutama terkait dengan standar ILO, jadi kami harus taat tentang pengupahan, upah kerja, upah lembur, semua harus kami ikuti, kalau ingin bisnis berlangsung”

HD melaporkan khusus untuk bahan baku, sepenuhnya menjadi otoritas *buyer* yang menunjuk *suppliernya*. Jadi perusahaan tidak berhak menerapkan kriterianya karena hasil pemilihan *buyer* ini biasanya sudah memahami aturan *green business*.

Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian ini, pemimpin perusahaan mempersepsikan terminologi *green industry* sebagai industri yang ramah lingkungan. Industri yang dalam dalam operasinya tidak mencemari lingkungan dengan sistem pengelolaan limbah yang baik. Kemudian secara terminologi *green industry* diidentikkan dengan CSR karena tujuannya sama yaitu memelihara lingkungan dan memberdayakan sosial. Persepsi pemimpin perusahaan terhadap praktik *green industry* berdasarkan pengalaman mereka bahwa pelaksanaan praktik *green industry* lebih merupakan kepatuhan dalam melaksanakan aturan yang ditetapkan oleh *buyer*. Dorongan kepatuhan terhadap *buyer* disebabkan oleh kepentingan keberlanjutan transaksi, sehingga ketiga perusahaan garmen khusus memasukan *compliance* dalam struktur organisasi di bawah HRM. Pengalaman dan kemauan untuk melaksanakan praktik *green industry* mempengaruhi penilaian terhadap dampak *green industry* bagi perusahaan. Pemimpin yang secara teratur telah mempraktikkan *green industry* menilai dampaknya sangat bermanfaat dalam pembiayaan, dalam menciptakan produktifitas dan loyalitas karyawan. Pemimpin yang melaksanakan *green industry* karena aturan *buyer*, menilai praktik *green industry* membebani perusahaan karena memerlukan biaya besar. Dalam praktik *green industry* semua perusahaan tetap dengan mempertimbangkan *people, planet, profit* (3P), dengan prioritas yang berbeda. Perusahaan dengan visi keberlanjutan mengintegrasikan 3P dalam operasinya. Sedangkan perusahaan yang melaksanakan praktik *green industry* karena permintaan *buyer* lebih memprioritaskan elemen *profit* baru kemudian *people* dan *planet*. Perusahaan yang mempunyai visi keberlanjutan melibatkan seluruh fungsi manajemen dalam melaksanakan praktik *green industry*. Sementara perusahaan yang memprioritaskan profit cenderung hanya melibatkan produksi.

Referensi

- Afsar, B., Badir, Y., & Kiani, U. S. (2016). Linking spiritual leadership and employee pro-environmental behavior: The influence of workplace spirituality, intrinsic motivation, and environmental passion. *Journal of Environmental Psychology*, 45, 79–88. <https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2015.11.011>
- Amaranti, R., Irianto, D., Govindaraju, R., Magister, S., Doktor, D., Dan, T., Industri, M., & Industri, F. T. (2017). Green Manufacturing : Kajian Literatur. *Seminar Dan Konferensi Nasional IDEC*, 8, 2579–6429.
- Anderson, Z. R., Kusters, K., McCarthy, J., & Obidzinski, K. (2016). Green growth rhetoric versus reality: Insights from Indonesia. *Global Environmental Change*, 38, 30–40. <https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2016.02.008>
- Ara, H., Leen, J. Y. A., & Hassan, S. H. (2019). GMS for Sustainability Performance in the Apparel Manufacturing Industry: A Conceptual Framework. *Vision*, 23(2), 170–179. <https://doi.org/10.1177/0972262919850931>
- Atmawinata, A. (2012). *Pendalaman Struktur Industri Efisiensi dan Efektivitas dalam Implementasi Industri Hijau*. 1–130. <https://www.google.co.id/search?source=hp&ei=uqk-XLzTAdKAQby65u4AQ&q=Pendalaman+Struktur+Industri+Efisiensi+dan+Efektivitas+dalam+Implementasi+Industri+Hijau%0A>diakses 1 Januari 2019
- Banerjee, S. B. (2001). Managerial perceptions of corporate environmentalism: Interpretations

- from industry and strategic implications for organizations. *Journal of Management Studies*, 38(4), 489–513. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00246>
- Čekanavičius, L., Bazytė, R., & Dičmonaitė, A. (2014). Green Business: Challenges and Practices. *Ekonomika*, 93(1), 74–88. <https://doi.org/10.15388/ekon.2014.0.3021>
- Chapman, E., & Smith, J. A. (2002). Interpretative phenomenological analysis and the new genetics. *Journal of Health Psychology*, 7(2), 125–130. <https://doi.org/10.1177/1359105302007002397>
- Global Green Growth Institute. (2015). Mewujudkan Pertumbuhan Ekonomi Hijau untuk Indonesia yang Sejahtera. *Global Green Growth Institute*, 1–21. www.ggp.bappenas.go.id
- Guo et.al. (2020). *Green product under competition*.
- Lako, A. (2002). *Green economy: menghijaukan ekonomi, bisnis, & akuntansi*. penerbit erlangga.
- Latan, H., Chiappetta Jabbour, C. J., Lopes de Sousa Jabbour, A. B., Wamba, S. F., & Shahbaz, M. (2018). Effects of environmental strategy, environmental uncertainty and top management's commitment on corporate environmental performance: The role of environmental management accounting. *Journal of Cleaner Production*, 180, 297–306. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.01.106>
- Li, J., & Seo, Y.-S. (2019). A Study on the Performance Impact of Garment Manufacturing Firms Based on Green Supply Chains. *Korea International Trade Research Institute*, 15(1), 57–74. <https://doi.org/10.16980/jitc.15.1.201902.57>
- Madsen, H. L., & Ulhøi, J. P. (2021). Sustainable visioning: Re-framing strategic vision to enable a sustainable corporate transformation. *Journal of Cleaner Production*, 288(October 2015), 125602. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.125602>
- Müller, A. L., & Pflieger, R. (2014). Business transformation towards sustainability. *Business Research*, 7(2), 313–350. <https://doi.org/10.1007/s40685-014-0011-y>
- Pham, H., & Kim, S. Y. (2019). The effects of sustainable practices and managers' leadership competences on sustainability performance of construction firms. *Sustainable Production and Consumption*, 20, 1–14. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2019.05.003>
- Schaltegger, S., Viere, T., & Zvezdov, D. (2012). Paying attention to environmental pay-offs: The case of an Indonesian textile manufacturer. *International Journal of Global Environmental Issues*, 12(1), 56–75. <https://doi.org/10.1504/IJGENVI.2012.047856>
- Supriyadi, S., & Ekawati, R. (2016). *Investigation of the Implementation of Green Manufacturing on Textile Industry in West Java*. 15, 903–907. <https://doi.org/10.2991/gcbme-16.2016.168>
- White, C. L., Nielsen, A. E., & Valentini, C. (2017). CSR research in the apparel industry: A quantitative and qualitative review of existing literature. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 24(5), 382–394. <https://doi.org/10.1002/csr.1413>