

GREEN-DIGITAL HUMAN RESOURCE MANAGEMENT: PERAN ECOLOGICAL DAN DIGITAL LEADERSHIP TERHADAP KINERJA SDM DAN PRO-ENVIRONMENTAL WORK BEHAVIOR

Nita Fitriana (STIE WW)¹
Email: nitafitriana@stieww.ac.id

Abstrak

Transformasi digital dan tuntutan keberlanjutan mendorong organisasi mendesain ulang praktik manajemen sumber daya manusia (MSDM) agar kinerja sumberdaya manusia (SDM) adaptif sekaligus berorientasi lingkungan. Penelitian ini menganalisis peran *ecological leadership* dan *digital leadership* dalam membentuk praktik *Green-Digital Human Resource Management (Green-Digital HRM)* serta implikasinya terhadap kinerja SDM dan *pro-environmental work behaviour* tenaga pendidik serta kependidikan. Studi menggunakan desain studi kasus kualitatif pada Sekolah Cendekia BAZNAS dengan pengumpulan data melalui observasi, wawancara mendalam, dan analisis dokumen. Analisis dilakukan melalui reduksi data, penyajian data, dan verifikasi kesimpulan. Temuan menunjukkan bahwa *ecological leadership* menginternalisasi nilai lingkungan ke dalam desain kerja, pelatihan, keterlibatan pegawai, dan budaya organisasi, sedangkan *digital leadership* memperkuat digitalisasi alur kerja, pembelajaran berbasis *platform*, dan manajemen kinerja berbasis data. Integrasi keduanya meningkatkan keterlibatan pegawai, konsistensi kinerja, dan perilaku kerja pro-lingkungan. Studi ini berkontribusi pada literature *Sustainable HRM* dengan menawarkan model konseptual *Green-Digital HRM* sebagai mekanisme penghubung kepemimpinan hijau-digital dan *outcome* SDM di organisasi berbasis layanan.

Kata Kunci: Keberlanjutan Manajemen Sumber Daya Manusia; *Green HRM*; *Digital HRM*; Kinerja Sumberdaya Manusia; *Pro-Environmental Work Behavior*.

Abstract

Digital transformation and sustainability pressures require organizations to redesign human resource management (HRM) practices to achieve adaptive performance while strengthening environmental orientation. This study examines how ecological leadership and digital leadership shape Green-Digital Human Resource Management (Green-Digital HRM) and explores its implications for HR performance, pro-environmental work behavior, and employees' digital capabilities. A qualitative case study was conducted at Sekolah Cendekia BAZNAS, using observations, in-depth interviews, and document analysis. Data were analyzed through iterative stages of data reduction, data display, and conclusion verification. The findings indicate that ecological leadership embeds environmental values into job design, training, employee

involvement, and organizational culture, whereas digital leadership strengthens digital workflows, platform-enabled learning, and data-based performance management. Integrating these practices improves employee engagement, performance consistency, pro-environmental work behavior, and digital readiness. This study contributes to Sustainable HRM by proposing a Green–Digital HRM conceptual model that links green–digital leadership with HR outcomes in service-oriented organizations.

Keywords: Sustainable HRM; Green HRM; Digital HRM; HR Performance; Pro-Environmental Work Behavior.

PENDAHULUAN

Transformasi organisasi kontemporer berlangsung dalam dua tekanan besar: percepatan digitalisasi dan meningkatnya urgensi keberlanjutan. Pada sector layanan, termasuk layanan pendidikan, digitalisasi mengubah desain kerja, koordinasi, dan pengambilan keputusan, sementara agenda keberlanjutan menuntut institusi pendidikan menginternalisasi nilai lingkungan ke dalam proses, budaya, dan perilaku kerja. Sekolah dan perguruan tinggi dihadapkan pada tuntutan untuk tidak hanya menghasilkan lulusan yang kompetitif secara akademik dan digital, tetapi juga berkarakter hijau dan berperilaku pro-lingkungan dalam keseharian. Dalam konteks tersebut, pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM), khususnya guru dan tenaga kependidikan, menjadi kunci karena mereka yang menerjemahkan nilai dan strategi organisasi ke dalam praktik pembelajaran dan layanan pendidikan sehari-hari.

Dalam perspektif Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), agenda keberlanjutan dan digitalisasi tidak cukup dikelola sebagai program tambahan atau proyek jangka pendek, tetapi perlu diterjemahkan ke dalam arsitektur *Human Resource Management (HRM)*, mulai dari rekrutmen, pelatihan, manajemen kinerja, system reward, hingga pembentukan budaya organisasi (Renwick, Redman and Maguire, 2013) (Renwick *et al.*, 2016). Pendekatan ini dikenal sebagai *Sustainable HRM* yang menekankan pengelolaan SDM jangka panjang dengan tetap menjaga keberlanjutan ekonomi, sosial, dan lingkungan organisasi (Ehnert, 2009). Pada konteks pendidikan berasrama, kebutuhan terhadap desain *HRM* yang berkelanjutan semakin mengemuka karena ritme kerja intensif, interaksi guru dan peserta didik yang berlangsung 24 jam, serta tuntutan pembentukan karakter peserta didik yang holistik.

Literatur menunjukkan bahwa *Green Human Resource Management (GHRM)* berperan dalam mendorong *pro-environmental work behaviour (PEWB)* melalui praktik seperti *green training*, *green performance management*, dan keterlibatan pegawai dalam program lingkungan. Praktik tersebut terbukti mendukung kinerja individu sekaligus kinerja lingkungan organisasi (Renwick, Redman and Maguire, 2013) (Renwick *et al.*, 2016). Pada sektor pendidikan, berbagai inisiatif “sekolah hijau” atau “green school” banyak menekankan program lingkungan pada level kurikulum dan fasilitas, tetapi belum selalu dibarengi dengan penguatan sistem *GHRM* yang mengatur peran guru dan tenaga kependidikan secara eksplisit, misalnya melalui desain kerja hijau, indikator kinerja hijau, atau pengembangan kompetensi lingkungan

secara sistematis. Dengan demikian, penguatan *GHRM* di institusi pendidikan menjadi penting agar upaya hijau tidak berhenti pada simbol dan program insidental, melainkan terinternalisasi dalam perilaku kerja sehari-hari tenaga pendidik dan kependidikan.

Pada sisi lain, *digital HRM/e-HRM* mengacu pada penggunaan teknologi informasi untuk mengimplementasikan kebijakan dan praktik HRM melalui sistem digital seperti *HRIS*, *LMS*, dan portal *HR*. Berbagai studi menunjukkan bahwa *e-HRM* dan *digital HRM* dapat meningkatkan efisiensi administrasi *HR*, memperkuat kualitas layanan *HR*, serta memperluas penggunaan data dalam pengambilan keputusan manajerial (Boudreau and Ramstad, 2005) (Bondarouk, T., Ruël and Roeleveld, 2019). Dalam konteks pendidikan, digitalisasi *HRM* menjadi krusial untuk mendukung pembelajaran berbasis platform, pemantauan kinerja guru, dokumentasi proses pembelajaran, dan pelacakan perkembangan peserta didik. Namun, implementasi *digital HRM* di sekolah kerap masih parsial, terbatas pada penggunaan aplikasi tertentu, dan belum terintegrasi sebagai sistem kerja yang benar-benar mengubah cara guru dan tenaga kependidikan merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi layanan pendidikan.

Selain praktik *GHRM* dan *digital HRM* itu sendiri, variabel kepemimpinan menjadi faktor penting yang menjembatani transformasi hijau dan *digital* dalam organisasi. Literatur *digital leadership* menekankan bahwa kepemimpinan dalam konteks digital bukan hanya soal “melek teknologi”, melainkan kemampuan mengarahkan pengaruh, koordinasi, dan komunikasi melalui medium teknologi, sehingga struktur relasi dan proses kerja ikut berubah (Avolio *et al.*, 2014). Di sisi lain, *ecological leadership* berperan membentuk perilaku dan inovasi hijau melalui internalisasi nilai, teladan (*role modelling*), dan dukungan sistemik terhadap inisiatif lingkungan (He *et al.*, 2023). Dalam organisasi pendidikan, peran kepala sekolah maupun pimpinan unit sangat menentukan, karena mereka mendefinisikan visi lingkungan dan digital sekolah, mengalokasikan sumber daya, serta membentuk norma dan budaya yang diikuti guru dan tenaga kependidikan.

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa pemimpin yang berorientasi lingkungan dan digital dapat meningkatkan *PEWB* dan kinerja pegawai melalui pembentukan iklim organisasi yang mendukung dan melalui rancangan system kerja yang member ruang bagi inovasi (Robertson & Barling, 2013; He *et al.*, 2023). Namun, kajian-kajian tersebut masih banyak berfokus pada sector bisnis, manufaktur, dan jasa komersial, sementara penelitian di sektor layanan pendidikan relative lebih terbatas dan sering kali memisahkan diskursus “kepemimpinan hijau”, “sekolah digital”, dan “pengelolaan SDM”. Di sekolah dan madrasah, fokus riset kepemimpinan sering berada pada aspek pedagogis, kepemimpinan instruksional atau manajerial, bukan pada bagaimana kepemimpinan hijau-*digital* tersebut diterjemahkan ke dalam sistem *HRM* yang mengatur perilaku dan kinerja tenaga pendidik secara terstruktur.

Keterbatasan lain dalam literatur adalah masih jarangnya penelitian yang mengintegrasikan praktik hijau dan digital ke dalam satu kerangka *Green–Digital HRM*, terutama di organisasi berbasis layanan pendidikan seperti sekolah berasrama.

Banyak studi yang menganalisis dampak kepemimpinan terhadap kinerja organisasi secara langsung, tanpa menguraikan mekanisme *HRM* yang menjembatani pengaruh tersebut (Avolio *et al.*, 2014). Padahal, dari perspektif *Sustainable HRM*, sistem *HRM* berpotensi menjadi mekanisme pengikat yang mengintegrasikan arahan nilai pemimpin (hijau) dan arahan sistem (*digital*) menjadi perubahan perilaku dan kinerja SDM yang berkelanjutan (Ehnert, 2009). Dengan demikian, dibutuhkan kajian yang lebih mendalam mengenai bagaimana *ecological leadership* dan *digital leadership* secara simultan membentuk praktik *Green–Digital HRM*, serta bagaimana praktik tersebut berimplikasi pada kinerja SDM dan *PEWB* tenaga pendidik serta kependidikan.

Berangkat dari kesenjangan tersebut, penelitian ini memfokuskan diri pada konteks Sekolah Cendekia BAZNAS, sebuah sekolah menengah berasrama dengan budaya organisasi kuat dan ritme kerja yang intensif. Lingkungan sekolah berasrama menuntut guru dan tenaga kependidikan tidak hanya bekerja dalam jam kerja formal, tetapi juga menjadi pengasuh, teladan, dan fasilitator pembiasaan lingkungan serta *digital* bagi peserta didik. Kondisi ini menjadikan sekolah berasrama sebagai konteks yang relevan untuk mengkaji bagaimana kepemimpinan hijau dan *digital* diterjemahkan ke dalam praktik *HRM* dan bagaimana praktik tersebut berpengaruh pada perilaku pro-lingkungan serta kinerja SDM.

Secara pesifik, tujuan penelitian ini adalah: (1) mengidentifikasi bagaimana *ecological leadership* dan *digital leadership* diterjemahkan menjadi praktik *Green–Digital HRM* di sekolah berasrama, dan (2) menjelaskan implikasi praktik *Green–Digital HRM* terhadap kinerja SDM dan *pro-environmental work behavior (PEWB)* tenaga pendidik dan kependidikan. Dengan demikian, studi ini diharapkan dapat memperkuat landasan teoritis *Sustainable HRM* dan memberikan kontribusi praktis bagi institusi pendidikan layanan berasrama dalam merancang sistem *HRM* yang sekaligus hijau dan digital.

TINJAUAN PUSTAKA

Sustainable HRM* dan Logika *Sustainable HRM

Sustainable HRM menekankan pengelolaan SDM jangka panjang yang menjaga ketersediaan, kualitas, serta kesejahteraan tenaga kerja, sekaligus mempertimbangkan dampak sosial dan lingkungan (Ehnert, 2009). Dalam kerangka ini, *HRM* tidak hanya mengoptimalkan *output* jangka pendek, tetapi membangun kompetensi dan budaya kerja yang tahan lama.

Green Human Resource Management (GHRM)

GHRM merujuk pada integrasi tujuan lingkungan ke dalam kebijakan dan praktik *HRM* untuk mendorong perilaku pro-lingkungan serta mendukung kinerja lingkungan organisasi (Renwick *et al.*, 2013). Praktik *GHRM* mencakup *green recruitment*, *green training*, *green performance appraisal*, *green rewards*, dan keterlibatan pegawai dalam inisiatif hijau (Renwick *et al.*, 2016).

Digital HRM/e-HRM

E-HRM adalah penggunaan teknologi informasi untuk mengimplementasikan kebijakan dan praktik HRM melalui sistem *digital* (seperti *HRIS*, *LMS*, *portal HR*), dengan dampak pada efisiensi, *service quality*, dan pergeseran HR keperan yang lebih strategis (Bondarouk, T., Ruël & Roeleveld, 2019). Strohmeier menegaskan perlunya klarifikasi konseptual “*digital HRM*” sebagai evolusi *e-HRM*, bukan sekadar memindahkan proses lama ke *platform digital*, tetapi mengubah logika pengelolaan SDM melalui data, otomatisasi, dan integrasi sistem (Strohmeier, 2020).

Pro-Environmental Work Behavior (PEWB)

PEWB adalah perilaku pegawai yang mendukung tujuan lingkungan organisasi, baik perilaku formal maupun sukarela seperti penghematan energi, pengurangan sampah, hingga partisipasi dalam program lingkungan. Konsep ini berkaitan dengan *organizational citizenship behaviour for the environment (OCBE)* yang telah dikembangkan dan divalidasi dalam riset etika dan perilaku organisasi (Boiral & Paillé, 2011). Selain itu, kepemimpinan dapat memengaruhi *PEWB* melalui pembentukan norma dan *role modelling* (Robertson & Barling, 2013).

Kepemimpinan dan Perubahan Sistem HRM

Literatur *e-leadership* menekankan bahwa kepemimpinan dalam konteks *digital* tidak sekadar “mampu teknologi”, tetapi mampu mengarahkan pengaruh, koordinasi, dan komunikasi melalui medium teknologi (Avolio et al., 2014). Dalam konteks hijau, *ecological leadership* berperan penting dalam membentuk perilaku dan inovasi hijau melalui internalisasi nilai dan dukungan system (He, Zhao, Li, Liu, & Wei, 2023).

METODE PENELITIAN

Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif studi kasus untuk memahami proses pembentukan *Green–Digital HRM* secara mendalam dalam konteks nyata organisasi. Studi kasus sesuai untuk menjawab pertanyaan bagaimana dan mengapa terkait dinamika praktik HRM dan kepemimpinan (Miles, Huberman, & Saldaña, 2014).

Lokasi penelitian adalah Sekolah Cendekia BAZNAS (SCB), sebuah sekolah menengah berasrama. Informan meliputi pimpinan organisasi, guru, tenaga kependidikan, pengelola program lingkungan, dan tim digital/IT.

Data dikumpulkan melalui:

1. Observasi aktivitas kerja, koordinasi, dan program lingkungan.
2. Wawancara mendalam semi-terstruktur kepada actor kunci.
3. Analisis dokumen (pedoman kerja, laporan program, kebijakan, rekam jejak media digital organisasi).

Analisis dilakukan melalui reduksi data, *display* data, serta penarikan/verifikasi kesimpulan (Miles et al., 2014). Keabsahan data diperkuat dengan triangulasi sumber dan teknik.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Kepemimpinan Ekologis sebagai Pendorong Sistem GHRM: Dari Nilai Lingkungan ke Praktik Kerja

Temuan menunjukkan bahwa *ecological leadership* di organisasi tidak berhenti pada deklarasi visi “ramah lingkungan”, melainkan diterjemahkan menjadi mekanisme MSDM yang secara bertahap mengubah cara kerja, perilaku, dan identitas pegawai. Dalam literatur *GHRM*, pemimpin memiliki posisi sentral untuk “mengaktifkan” nilai lingkungan melalui kebijakan, internalisasi norma, dan desain sistem *HR* seperti pelatihan, penilaian kinerja, serta keterlibatan pegawai (Renwick et al., 2013) (Renwick et al., 2016).

Pada konteks penelitian ini, *ecological leadership* bekerja melalui tiga jalur utama. Pertama, pemimpin mengembangkan *green policy* sebagai pedoman internal yang mengarahkan cara pegawai menjalankan tugas. Kehadiran *green policy* berfungsi sebagai “kompas nilai” sehingga praktik keseharian, pengelolaan sampah, kebersihan, efisiensi penggunaan sumber daya, tidak dipahami sebagai aktivitas tambahan, tetapi sebagai bagian dari standard kerja. Hal ini sejalan dengan prinsip *Sustainable HRM* bahwa keberlanjutan memerlukan desain kebijakan yang konsisten untuk membangun perilaku jangka Panjang (Ehnert, 2009).

Kedua, *ecological leadership* memunculkan *green job design* dan perluasan peran kerja. Di sini, pekerjaan guru dan tenaga kependidikan tidak hanya didefinisikan sebagai mengajar dan administrasi, tetapi mencakup peran tambahan sebagai fasilitator program lingkungan dan pembina pembiasaan. Secara *HRM*, hal ini mencerminkan penyesuaian desain kerja yang meningkatkan “*line of sight*” pegawai terhadap visi organisasi, sehingga mereka memahami kontribusi kerja sebagai bagian dari capaian strategis (Boudreau & Ramstad, 2005).

Ketiga, *ecological leadership* memperkuat *green competency development* melalui pelatihan, pendampingan, dan pembelajaran berbasis praktik. Ini penting karena perubahan perilaku lingkungan tidak terjadi hanya melalui aturan, tetapi membutuhkan kompetensi, pengetahuan, dan *self-efficacy* pegawai untuk bertindak pro-lingkungan (Renwick et al., 2016). Dengan demikian, *ecological leadership* berperan sebagai “pencipta iklim hijau” yang memungkinkan munculnya *PEWB*. Konsep *PEWB* sejalan dengan *organizational citizenship behaviour for the environment*, yaitu perilaku sukarela pegawai yang membantu organisasi mencapai tujuan lingkungan (Boiral & Paillé, 2011).

Temuan ini menunjukkan bahwa *ecological leadership* menjadian *tecedent GHRM* melalui pembentukan kebijakan, perubahan desain kerja, serta penguatan

kompetensi dan keterlibatan pegawai. Artinya, kepemimpinan ekologis bekerja sebagai “architect” yang membentuk sistem *HR* hijau dan memfasilitasi internalisasi budaya.

Digital Leadership sebagai Pemicu Digital HRM: Dari Teknologi sebagai Alat keTeknologi sebagai Sistem Kerja

Selain jalur ekologis, temuan menunjukkan jalur transformasi kedua yang sama pentingnya, yaitu *digital leadership*. *Digital leadership* dalam organisasi dipahami bukan semata kemampuan menggunakan perangkat teknologi, tetapi kemampuan membangun sistem kerja *digital* yang meningkatkan koordinasi, transparansi, dan pengambilan keputusan berbasis data. Ini sejalan dengan konsep *e-leadership*, yaitu kepemimpinan yang memengaruhi dan mengarahkan melalui medium teknologi sehingga struktur relasi kerja dan proses manajemen berubah (Avolio et al., 2014).

Dalam konteks MSDM, *digital leadership* memunculkan *digital HRM/e-HRM* melalui pergeseran proses kerja *HR* menjadi lebih terdigitalisasi. Literatur *e-HRM* menunjukkan bahwa sistem *digital* *HR* dapat meningkatkan efisiensi administrasi, meningkatkan kualitas layanan *HR*, dan mendorong *HR* lebih strategis melalui penyediaan data untuk evaluasi dan pengambilan keputusan (Bondarouk, T., Ruël & Roeleveld, 2019).

Hasil penelitian menunjukkan *digital leadership* bekerja melalui empat mekanisme. Pertama, digitalisasi membangun *digital workflow* sehingga proses kerja lebih terdokumentasi dan konsisten. Jejak digital (*digital traces*) membuat kinerja lebih mudah dipantau dan distandardisasi. Kedua, pemimpin mendorong *platform-enabled learning* sehingga pembelajaran dan pengembangan kompetensi menjadi lebih fleksibel dan cepat. Ketiga, *digital leadership* memperkuat *data-based performance management*, yaitu evaluasi kinerja didukung oleh data aktivitas dan *output*, bukan sekadar persepsi. Keempat, digitalisasi membangun kultur kerja yang lebih agile karena koordinasi lebih cepat dan pengetahuan lebih mudah dibagikan.

Temuan ini menegaskan bahwa *digital leadership* bertindak sebagai “*system builder*” yang menggeser kerja SDM dari pola manual ke pola berbasis *platform* dan data. Dalam konsep *digital HRM*, hal ini bukan sekadar efisiensi, melainkan peningkatan kualitas keputusan dan kapabilitas SDM (Strohmeier, 2020).

Praktik Green–Digital HRM: Integrasi Dua ArusTransformasi dalam Sistem MSDM

Kontribusi utama studi ini adalah temuan bahwa organisasi tidak menjalankan “program hijau” dan “program digital” secara terpisah, melainkan membentuk praktik integratif yang dapat disebut *Green–Digital HRM*. Secara teoritis, integrasi ini relevan karena *GHRM* membentuk perilaku dan kompetensi hijau, sedangkan *digital HRM* menyediakan infrastruktur sistemik untuk konsistensi, monitoring, dan peningkatan berkelanjutan (Renwick et al., 2013) (Strohmeier, 2020).

Integrasi tersebut tercermin dalam empat klaster praktik HRM:

1. *Green–Digital Job Design* dan Standardisasi Kerja

Organisasi menetapkan standard kerja hijau (misalnya kebersihan, pengelolaan sumber daya) dan mengaitkannya dengan sistem kerja terdigitalisasi. Ini mengubah *green behaviour* dari norma informal menjadi komponen prosedur yang dapat dipantau dan dievaluasi. Praktik ini memperkuat “*mutual reinforcement*”: budaya hijau member makna, sistem *digital member control* (Ehnert, 2009).

2. *Green–Digital Training* dan *Competency Development*

Pelatihan dan pengembangan bersifat integratif: kompetensi hijau (*eco-literacy* dan praktik lingkungan) dipadukan dengan kompetensi digital (penggunaan platform kerja, produksi konten digital, pelaporan). Dalam kerangka GHRM, *green training* adalah kunci pembentukan perilaku; dalam kerangka e-HRM, *platform* memungkinkan pembelajaran lebih cepat dan terdokumentasi (Renwick et al., 2016) (Bondarouk, T., Ruël & Roeleveld, 2019).

3. *Performance Management* Berbasis Nilai dan Data

Manajemen kinerja menjadi kombinasi nilai (*green values*) dan data (*digital evidence*). Literasi GHRM menekankan bahwa keberlanjutan sering gagal karena perilaku hijau tidak masuk dalam *appraisal* dan *reward*; karenanya *green performance appraisal* diperlukan agar perilaku hijau menjadi bagian dari motivasi organisasi (Renwick et al., 2013).

4. *Green Culture* Hijau–Digital

Green culture dibangun melalui pembiasaan; *digital culture* dibangun melalui sistem kerja berbasis *platform*; integrasi keduanya menghasilkan budaya hijau–*digital* yang khas. Dalam konsep OCBE, budaya organisasi berperan sebagai norma sosial yang mendorong pegawai bertindak pro-lingkungan bahkan tanpa pengawasan (Boiral & Paillé, 2011).

Integrasi *Green–Digital HRM* memperlihatkan HRM sebagai mekanisme pengikat (*binding mechanism*) yang menyatukan visi kepemimpinan dan perubahan perilaku pegawai, sehingga agenda keberlanjutan dan digitalisasi dapat berjalan serempak.

Dampak pada Outcome SDM: Kinerja dan *Pro-Environmental Work Behavior*

Kinerja SDM dan Konsistensi Kerja

Kinerja SDM meningkat terutama pada aspek konsistensi dan kualitas kerja. *Digital workflow* memperjelas target dan mempercepat umpan balik. Dalam kerangka e-HRM, teknologi memudahkan evaluasi kinerja dan memungkinkan intervensi manajerial lebih cepat ketika terdapat masalah kinerja (Bondarouk, T., Ruël & Roeleveld, 2019). Dengan demikian, peningkatan kinerja tidak hanya karena motivasi, tetapi karena sistem kerja yang lebih akuntabel.

Pro-Environmental Work Behavior sebagai *Outcome* (PEWB) Budaya dan Sistem

PEWB muncul bukan hanya karena pengetahuan lingkungan, melainkan karena dukungan sistem dan norma sosial organisasi. Ketika perilaku hijau menjadi bagian dari budaya dan praktik kerja, pegawai lebih mudah mempraktikkannya secara konsisten. Hal ini selaras dengan temuan bahwa pemimpin dapat memengaruhi perilaku pro-lingkungan melalui *role modelling* dan penciptaan iklim organisasi (Robertson & Barling, 2013).

Model Proses *Green–Digital HRM*

Berdasarkan hasil studi ini mengusulkan model proses:

1. Pemimpin membentuk arah nilai (*ecological leadership*) dan arah sistem (*digital leadership*).
2. Arah nilai membangun *GHRM* (*job design, training, involvement, green culture*).
3. Arah sistem membangun *digital HRM* (*workflow, e-learning, performance dashboard*).
4. Integrasi keduanya membentuk *Green–Digital HRM* yang menghasilkan *outcome* SDM: kinerja SDM dan PEWB.

Model ini memperjelas mekanisme “kepemimpinan → sistem HRM → outcome SDM”, sebuah aspek yang sering tidak dieksplisitkan dalam studi kepemimpinan. Dalam kacamata *Sustainable HRM*, kerangka ini menunjukkan bagaimana HRM menjadi infrastruktur perubahan yang menjamin keberlanjutan perilaku dan kinerja (Ehnert, 2009) (Renwick et al., 2016).

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian di Sekolah Cendekia BAZNAS, dapat disimpulkan beberapa hal berikut:

1. Penelitian ini menunjukkan bahwa *ecological leadership* dan *digital leadership* di sekolah berasrama tidak bekerja secara terpisah, tetapi terintegrasi dalam praktik *Green–Digital HRM*. Nilai-nilai lingkungan yang dibawa pemimpin diterjemahkan ke dalam desain kerja, pengembangan kompetensi, keterlibatan, dan budaya hijau, sementara orientasi *digital* pemimpin mewujud dalam standardisasi kerja berbasis aplikasi, pembelajaran *digital*, pemantauan kinerja berbasis data, serta komunikasi dan koordinasi digital.
2. Praktik *Green–Digital HRM* tersebut terbukti berkontribusi pada peningkatan kinerja SDM dan pembentukan *pro-environmental work behavior* (PEWB) guru dan tenaga kependidikan. Kinerja menjadi lebih konsisten, terukur, dan akuntabel karena ditopang sistem kerja hijau-*digital* yang jelas, sementara PEWB muncul sebagai bagian dari budaya dan norma kerja sehari-hari, bukan sekadar program tambahan.

3. Secara teoritis, penelitian ini memperjelas mekanisme “kepemimpinan hijau–*digital* → praktik *Green–Digital HRM* → *outcome SDM* (kinerja dan *PEWB*)” dalam konteks layanan pendidikan berasrama. Temuan ini memberikan landasan bagi pengembangan desain HRM yang secara simultan mendukung agenda keberlanjutan lingkungan dan transformasi digital di institusi pendidikan.

Implikasi

Berdasarkan temuan penelitian, terdapat beberapa implikasi penting bagi pengembangan manajemen sumber daya manusia di organisasi berbasis layanan, khususnya institusi pendidikan berasrama:

1. Organisasi berbasis layanan perlu memasukkan agenda hijau ke dalam arsitektur *HRM* secara lebih sistematis. Hasil studi menunjukkan bahwa perilaku pro-lingkungan dan kinerja SDM tidak cukup didorong melalui program lingkungan yang bersifat *insidental*, tetapi perlu ditopang oleh desain sistem kerja yang hijau. Hal ini mencakup integrasi nilai dan praktik hijau ke dalam *job design*, program pelatihan dan pengembangan, sistem manajemen kinerja, serta mekanisme reward yang eksplisit mengapresiasi kontribusi lingkungan.
2. Hasil penelitian menegaskan bahwa *digital HRM* perlu difungsikan sebagai *strategic enabler*, bukan sekadar alat administratif. Sistem dan aplikasi *digital* yang digunakan di sekolah berasrama terbukti dapat mendorong *learning agility* tenaga pendidik dan kependidikan melalui kemudahan akses materi, dokumentasi pembelajaran, serta umpan balik kinerja berbasis data. Di saat yang sama, *digital HRM* mendukung *evidence-based performance management*, karena data aktivitas dan kinerja yang terekam secara *digital* dapat dimanfaatkan untuk pengambilan keputusan yang lebih objektif.

DAFTAR PUSTAKA

- Avolio, B. J., Sosik, J. J., Kahai, S. S., & Baker, B. (2014). E-leadership: Re-examining transformations in leadership source and transmission. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 105–131. <https://doi.org/10.1016/J.LEAQUA.2013.11.003>
- Boiral, O., & Paillé, P. (2011). Organizational Citizenship Behaviour for the Environment: Measurement and Validation. *Journal of Business Ethics* 2011 109:4, 109(4), 431–445. <https://doi.org/10.1007/S10551-011-1138-9>
- Bondarouk, T., Ruël, H., & Roeleveld, B. (2019). *Exploring Electronic HRM: Management Fashion or Fad?*
- Boudreau, J. W., & Ramstad, P. M. (2005). Talentship and the new paradigm for human resource management: from professional practices to strategic talent decision science', Human Resource Planning. Retrieved from <https://www.workinfo.org/index.php/articles/item/186-talentship-and-the-new-paradigm-for-human-resource-management-from-professional-practices-to-strategic-talent-decision-science>

- Ehnert, I. (2009). *Sustainable Human Resource Management*. Heidelberg: Physica-Verlag HD. <https://doi.org/10.1007/978-3-7908-2188-8>
- He, S., Zhao, W., Li, J., Liu, J., & Wei, Y. (2023). How environmental leadership shapes green innovation performance: A resource-based view. *Helijon*, 9(7), e17993. <https://doi.org/10.1016/J.HELION.2023.E17993>
- Miles, M., Huberman, A., & Saldaña, J. (2014). Sampling: Bounding the collection of data. *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*, 26–30.
- Renwick, D. W. S., Jabbour, C. J. C., Muller-Camen, M., Redman, T., & Wilkinson, A. (2016). Contemporary developments in Green (environmental) HRM scholarship. *International Journal of Human Resource Management*, 27(2), 114–128. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1105844>;WGROU:STRING:PUBLICATIO N
- Renwick, D. W. S., Redman, T., & Maguire, S. (2013). Green Human Resource Management: A Review and Research Agenda*. *International Journal of Management Reviews*, 15(1), 1–14. <https://doi.org/10.1111/J.1468-2370.2011.00328.X>;WGROU:STRING:PUBLICATION
- Robertson, J. L., & Barling, J. (2013). Greening organizations through leaders' influence on employees' pro-environmental behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 34(2), 176–194. <https://doi.org/10.1002/JOB.1820>;WGROU:STRING:PUBLICATION
- Strohmeier, S. (2020). Digital human resource management: A conceptual clarification. *German Journal of Human Resource Management*, 34(3), 345–365. <https://doi.org/10.1177/2397002220921131>;PAGE:STRING:ARTICLE/CHAPTER