

Penerjemahan Nilai dalam Green HRM: Etika Islam dan Kearifan Jawa pada UMKM

Anang Haris Firmansyah^{1*}, Siti Fatimah²

^{*1,2}Universitas Islam Negeri Sayyid Ali Rahmatullah, Tulungagung 66221

anangharisfirmansyah@uinsatu.ac.id^{1*}

sitifatimah310304@gmail.com²

Diterima : 18 April 2026; Direvisi : 14 Mei 2026; Diterbitkan : 11 Juni 2026;

Abstrak

Kajian manajemen sumber daya manusia (MSDM) hijau masih didominasi organisasi formal dan belum banyak menjelaskan bagaimana nilai religius dan kearifan lokal diintegrasikan ke dalam pengelolaan tenaga kerja pada usaha mikro, kecil, dan menengah. Penelitian ini bertujuan menganalisis integrasi etika Islam dan kearifan lokal Jawa dalam praktik MSDM hijau pada Mustika Raja Mas. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus melalui wawancara semi-terstruktur, observasi nonpartisipatif, dan dokumentasi terhadap 14 informan. Data dianalisis secara tematik dengan membandingkan pengalaman pekerja tetap dan pekerja borongan berbasis rumah. Hasil penelitian menunjukkan etika Islam berfungsi sebagai orientasi moral melalui nilai amanah, tanggung jawab, kebersihan, dan tidak boros, sedangkan kearifan lokal Jawa menjadi infrastruktur sosial melalui gotong royong, rukun, tepa selira, musyawarah, dan kepercayaan. Integrasi kedua nilai berlangsung melalui keteladanan, pengarahan lisan, pembelajaran langsung, pembiasaan, pengawasan, koreksi, partisipasi, dan kontrol sosial. Kebaruan penelitian terletak pada temuan bahwa nilai lokal tidak secara langsung membentuk praktik hijau, tetapi dioperasionalkan melalui mekanisme pengelolaan tenaga kerja yang berbeda menurut status pekerja dan intensitas pengawasan. Temuan ini menegaskan perlunya UMKM memperkuat pedoman kerja, pembinaan keselamatan, pengawasan, dan evaluasi lingkungan sederhana tanpa menghilangkan kekuatan nilai lokal.

Kata Kunci: etika Islam; kearifan lokal Jawa; MSDM hijau; integrasi nilai; UMKM

Value Translation in Green HRM: Islamic and Javanese Values in MSMEs

Abstract

Research on green human resource management remains largely focused on formal organizations and has paid limited attention to how religious values and local wisdom are integrated into workforce management practices in micro, small, and medium-sized enterprises. This study aims to examine the integration of Islamic ethics and Javanese local wisdom into green human resource management practices at Mustika Raja Mas. A qualitative case study design was employed, using semi-structured interviews, non-participant observation, and documentation involving 14 informants. The data were analyzed thematically by comparing the experiences of permanent employees and home-based piece-rate workers. The findings show that Islamic ethics function as a moral orientation through the values of trustworthiness, responsibility, cleanliness, and non-wastefulness, while Javanese local wisdom serves as social infrastructure through mutual cooperation, social harmony, tepa selira, deliberation, and trust. The integration of these values occurs through role modelling, oral guidance, direct learning, habituation, supervision, correction, participation, and social control. The novelty of this study lies in demonstrating that local values do not directly generate green practices but are operationalized through workforce management mechanisms that vary according to employment status and the intensity of supervision. Managerially, the findings highlight the need for micro, small, and medium-sized enterprises to strengthen work guidelines, occupational safety development, supervision, and simple environmental evaluation mechanisms without diminishing the role of local values.

Keywords: Islamic ethics; Javanese local wisdom; green HRM; value integration; MSMEs

PENDAHULUAN

Tuntutan terhadap keberlanjutan telah memperluas fungsi manajemen sumber daya manusia (MSDM) dari sekadar memenuhi kebutuhan tenaga kerja menjadi instrumen untuk membentuk kemampuan, sikap, partisipasi, dan tanggung jawab pekerja terhadap lingkungan. Perkembangan tersebut melahirkan konsep MSDM hijau atau *Green Human Resource Management (HRM)*, yaitu integrasi tujuan lingkungan ke dalam kebijakan dan praktik MSDM. *Green HRM* dalam perkembangannya mencakup rekrutmen, pelatihan, penilaian kinerja, penghargaan, dan partisipasi yang berorientasi lingkungan serta berkaitan dengan perilaku hijau pekerja, budaya organisasi, inovasi, dan keberlanjutan organisasi (Efranto et al., 2026; Tahir et al., 2024; Wang & Huang, 2026). Kajian mengenai perilaku hijau pekerja bahkan menunjukkan bahwa hubungan antara kebijakan organisasi dan tindakan individu semakin dipandang sebagai proses yang kompleks dan melibatkan berbagai mekanisme pada tingkat individu maupun organisasi (Tang et al., 2023).

Dimensi manusia dalam keberlanjutan menjadi semakin penting ketika ditempatkan pada konteks usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM). Sektor ekonomi kreatif di Indonesia pada tahun 2025 menyerap sekitar 27,40 juta tenaga kerja atau 18,70% dari keseluruhan tenaga kerja nasional, meningkat dari sekitar 26,48 juta pekerja pada tahun sebelumnya. Jawa Barat, Jawa Tengah, dan Jawa Timur secara bersama-sama menyerap lebih dari separuh tenaga kerja ekonomi kreatif nasional. Proporsi pekerja informal Indonesia pada periode yang sama masih berada di sekitar 59% dari total pekerja (BPS, 2025). Kondisi tersebut menunjukkan keberlanjutan usaha kreatif bergantung pada kemampuan menghasilkan produk dan mempertahankan pasar serta tenaga kerja yang sebagian besar berada dalam struktur usaha berskala kecil dan informal dikelola secara bertanggung jawab.

Penerapan *Green HRM* pada UMKM menghadapi kondisi yang berbeda dari organisasi besar. UMKM umumnya bekerja dengan sumber daya finansial, teknologi, fasilitas, kompetensi, dan kapasitas manajerial yang lebih terbatas. Penelitian Kusumawardani et al. (2024) pada industri batik di Indonesia menunjukkan bahwa kesiapan UMKM menerapkan standar industri hijau dipengaruhi oleh kemampuan internal, dukungan pemangku kepentingan, teknologi, serta kemampuan memenuhi indikator produksi bersih. Doghan (2024) menegaskan praktik *Green HRM* perlu membangun kapabilitas pekerja agar tujuan lingkungan dapat diterjemahkan menjadi kinerja hijau. Hal tersebut menunjukkan kesadaran pemilik terhadap keberlanjutan tidak dengan sendirinya menghasilkan praktik lingkungan apabila tidak didukung oleh mekanisme pengelolaan tenaga kerja yang memungkinkan pekerja memahami dan menjalankan tanggung jawab tersebut.

Literatur internasional juga menunjukkan bahwa hubungan antara *Green HRM* dan hasil lingkungan tidak selalu bersifat langsung. Aftab et al. (2023), melalui penelitian kuantitatif pada sektor manufaktur di negara berkembang, menemukan hubungan *Green HRM* dengan kinerja lingkungan melibatkan peran strategi lingkungan, inovasi hijau, dan perilaku pro-lingkungan. Fawehinmi et al. (2024), dengan menggunakan teori *Ability–Motivation–Opportunity* dan *Theory of Planned Behavior*, menemukan pengaruh *Green HRM* terhadap perilaku hijau pekerja berlangsung melalui persepsi kontrol perilaku dan sikap terhadap kebijakan lingkungan. Hubungan langsung antara *Green HRM* dan perilaku hijau dalam penelitian tersebut tidak selalu signifikan. Temuan-temuan ini memperkuat argumen bahwa keberadaan praktik MSDM hijau belum cukup untuk menjelaskan munculnya perilaku ramah lingkungan dan terdapat proses penerjemahan dan mekanisme antara yang perlu dipahami.

Sebagian besar penelitian tersebut dikembangkan melalui pendekatan kuantitatif dengan menempatkan *Green HRM*, perilaku hijau, sikap, strategi, dan kinerja lingkungan sebagai konstruk yang diukur secara terpisah. Tang et al. (2023) menunjukkan bahwa penelitian perilaku hijau pekerja masih terfragmentasi dalam penggunaan konsep, teori, dan tingkat analisis, sehingga diperlukan pemahaman yang lebih integratif mengenai bagaimana konteks organisasi membentuk perilaku tersebut. Hong et al. (2024) menunjukkan bahwa nilai hijau individu memengaruhi hubungan antara *Green HRM* dan niat berperilaku hijau, tetapi pendekatan tersebut tetap menempatkan nilai sebagai konstruk individual yang diuji dalam hubungan antarvariabel. Beberapa literatur tersebut telah cukup kuat menjelaskan apakah nilai dan praktik *Green HRM* berhubungan dengan perilaku hijau, tetapi belum sepenuhnya menjelaskan bagaimana nilai tersebut memperoleh bentuk operasional dalam pengelolaan tenaga kerja sehari-hari.

Persoalan penerjemahan menjadi semakin relevan karena *Green HRM* pada UMKM tidak selalu hadir dalam bentuk kebijakan formal. Pengelolaan tenaga kerja dapat berlangsung melalui hubungan personal, komunikasi lisan, keteladanan pemilik, pembelajaran melalui pekerjaan, koreksi, pembiasaan, dan kepercayaan. Praktik yang sejalan dengan *Green HRM* dapat muncul tanpa menggunakan istilah hijau secara eksplisit, misalnya melalui penggunaan bahan secara hati-hati, pengurangan kesalahan produksi, pemanfaatan kembali material, kebersihan tempat kerja, kerja sama, dan pelaporan masalah. Sifat informal juga dapat menghasilkan ketidakseragaman karena penerapan sangat bergantung pada kehadiran pemilik, pengalaman pekerja, intensitas pengawasan, dan kebiasaan yang berkembang di masing-masing tempat kerja.

Kajian Vazquez et al. (2023) memberikan pijakan penting untuk memahami proses tersebut. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa *Green HRM* berperan dalam menerjemahkan tekanan penghijauan yang dihadapi organisasi menjadi praktik perlindungan lingkungan. Temuan tersebut menegaskan bahwa antara sumber dorongan dan tindakan organisasi terdapat mekanisme penerjemahan melalui MSDM. Kajian tersebut berangkat dari tekanan lingkungan organisasional dan belum secara khusus menjelaskan bagaimana sumber nilai religius dan budaya lokal diterjemahkan ke dalam praktik pengelolaan pekerja, khususnya dalam UMKM yang tidak memiliki sistem sumber daya manusia formal. Penelitian ini mengembangkan gagasan penerjemahan tersebut dengan menempatkan nilai yang hidup dalam lingkungan sosial sebagai titik awal proses.

Sumber nilai pertama yang relevan dalam konteks penelitian adalah etika Islam. Etika Islam dalam kegiatan ekonomi menempatkan pekerjaan bukan hanya sebagai aktivitas produktif, tetapi juga berkaitan dengan amanah, tanggung jawab, kejujuran, kesungguhan, kebersihan, dan penghindaran terhadap pemborosan. Perspektif keberlanjutan Islam menempatkan manusia sebagai pemegang amanah yang memiliki tanggung jawab untuk menggunakan sumber daya secara proporsional serta menghindari kerusakan terhadap lingkungan (Basri et al., 2024; Bsoul et al., 2022). Nilai tersebut memberikan alasan moral bagi seseorang untuk menjaga bahan, kualitas pekerjaan, kebersihan, dan sumber daya yang berada dalam tanggung jawabnya.

Nilai religius tidak identik dengan kompetensi lingkungan dan tidak otomatis menghasilkan perilaku hijau. Kasmiarno et al. (2025) menunjukkan bahwa pada pekerja Muslim di Indonesia, religiusitas dan *Green HRM* tidak selalu bekerja secara langsung terhadap perilaku hijau, tetapi berkaitan dengan mekanisme motivasional yang menghubungkan nilai dengan perilaku. Temuan tersebut penting karena menunjukkan nilai amanah atau tidak boros dapat memberikan landasan moral, tetapi pekerja tetap membutuhkan pengetahuan, pengarahan,

pembiasaan, fasilitas, pengawasan, dan kesempatan bertindak agar nilai tersebut memperoleh bentuk praktis. Etika Islam dalam penelitian ini tidak ditempatkan sebagai penyebab langsung perilaku hijau, melainkan sebagai orientasi moral yang memerlukan proses integrasi ke dalam praktik manajerial.

Aktivitas kerja pada masyarakat Jawa tidak dapat dilepaskan dari kearifan lokal yang membentuk pola hubungan sosial. Nilai gotong royong, rukun, *tepa selira*, *unggah-ungguh*, musyawarah, kebersamaan, dan kepercayaan memengaruhi cara individu berinteraksi, memberikan bantuan, menyampaikan koreksi, dan menyelesaikan masalah. Sobaya et al. (2023) menemukan bahwa kearifan lokal Jawa mengandung nilai kerja sama, tanggung jawab, harmoni, musyawarah, kepedulian lingkungan, kebijaksanaan, dan kontrol sosial. Noorzeha dan Lasiyo (2023) juga menjelaskan bahwa gotong royong dalam filosofi *memayu hayuning bawana* mencerminkan upaya menekan kepentingan individual demi keseimbangan kehidupan bersama. Dalam konteks aktivitas ekonomi, Fahmi et al. (2024) menunjukkan bahwa pertemuan nilai Jawa dan prinsip syariah dapat membentuk solidaritas, kehati-hatian, integritas, kesederhanaan, dan orientasi pada kemaslahatan bersama.

Kearifan lokal tidak seharusnya diposisikan hanya sebagai sumber konsekuensi positif. Gotong royong dapat memperkuat kerja sama, tetapi bantuan lintas tugas dapat mengaburkan batas kompetensi dan tanggung jawab keselamatan. Nilai rukun dan *tepa selira* dapat menjaga keharmonisan, tetapi juga berpotensi menciptakan rasa sungkan ketika pekerja harus menyampaikan kritik atau risiko. Kepercayaan dapat mempermudah distribusi pekerjaan kepada pekerja berbasis rumah, tetapi pada saat yang sama mengurangi kemampuan pemilik untuk mengawasi proses kerja, kondisi keselamatan, dan penanganan residu. Kearifan lokal dalam penelitian ini diposisikan sebagai infrastruktur sosial yang memungkinkan nilai disampaikan dan dipraktikkan, tetapi tetap mempunyai ambivalensi dan batas penerapan.

Perbandingan penelitian terdahulu memperlihatkan celah yang lebih spesifik. Aftab et al. (2023) menitikberatkan hubungan *Green HRM*, strategi lingkungan, inovasi, dan kinerja lingkungan melalui pendekatan kuantitatif pada sektor manufaktur. Fawehinmi et al. (2024) menjelaskan mekanisme perilaku melalui kontrol perilaku dan sikap dalam organisasi formal. Hong et al. (2024) menempatkan nilai hijau individual sebagai faktor yang memperkuat niat berperilaku. Kasmiarno et al. (2025) menjelaskan religiusitas dan perilaku hijau melalui mekanisme motivasional pada pekerja Muslim. Penelitian mengenai kearifan Jawa lebih banyak menjelaskan kandungan nilai dan relevansinya bagi pembangunan, harmoni sosial, maupun aktivitas ekonomi (Fahmi et al., 2024; Noorzeha & Lasiyo, 2023; Sobaya et al., 2023). Studi-studi tersebut memberikan dasar teoritis yang penting, tetapi belum mempertemukan etika Islam, kearifan lokal Jawa, dan praktik *Green HRM* dalam suatu penjelasan mengenai proses integrasi nilai pada pengelolaan tenaga kerja UMKM.

Kesenjangan lainnya terletak pada karakter hubungan kerja yang diteliti. Literatur *Green HRM* umumnya berangkat dari pekerja yang berada dalam batas organisasi dan dapat dijangkau melalui kebijakan, pelatihan, serta sistem pengawasan yang relatif seragam. UMKM dapat menggunakan kombinasi pekerja tetap dan pekerja borongan berbasis rumah yang mempunyai hubungan berbeda dengan pemilik. Pekerja tetap menerima pengarahan, keteladanan, pengawasan, dan koreksi secara lebih langsung, sedangkan pekerja berbasis rumah lebih banyak dikelola melalui pemberian bahan, contoh hasil, kepercayaan, dan pemeriksaan produk. Variasi tersebut memungkinkan nilai yang sama mengalami proses integrasi yang berbeda. Aspek ini belum banyak mendapatkan perhatian dalam penelitian *Green HRM* yang berorientasi pada struktur tenaga kerja formal.

Kondisi tersebut ditemukan pada Mustika Raja Mas, UMKM industri kreatif di Tulungagung yang menjalankan kegiatan produksi melalui beberapa lokasi dan melibatkan pekerja tetap serta pekerja borongan berbasis rumah. Pengelolaan SDM berpusat pada pemilik dan penanggung jawab operasional, sedangkan pembelajaran, pengarahan, pembagian pekerjaan, pengawasan, dan penyelesaian masalah lebih banyak dilakukan melalui komunikasi langsung dan praktik sehari-hari. Pekerja tetap memiliki kedekatan yang lebih tinggi dengan pengelola, sedangkan hubungan dengan pekerja borongan lebih banyak didasarkan pada kepercayaan, contoh produk, penyerahan bahan, dan pemeriksaan hasil. Karakteristik tersebut menyediakan konteks empiris untuk memahami bagaimana nilai religius dan budaya beroperasi ketika struktur *Green HRM* belum terformalisasi.

Berdasarkan sintesis penelitian terdahulu, penelitian ini mengisi empat kesenjangan. Pertama, secara teoritis, penelitian sebelumnya lebih banyak menempatkan nilai, religiusitas, atau sikap sebagai anteseden, mediator, atau moderator perilaku hijau, sementara proses sosial dan manajerial yang mengoperasionalkan nilai belum dijelaskan secara mendalam. Kedua, secara metodologis, kajian *Green HRM* dan perilaku hijau masih didominasi pengujian kuantitatif, sehingga interaksi sehari-hari yang menghasilkan, mempertahankan, atau bahkan membatasi praktik hijau kurang terungkap. Ketiga, secara kontekstual, kajian pada UMKM dengan sistem pengelolaan informal dan kombinasi pekerja tetap serta pekerja berbasis rumah masih terbatas. Keempat, dari sisi hasil, nilai religius dan budaya sering dibahas sebagai sumber daya positif, sedangkan kontradiksi antara nilai normatif, kebutuhan produksi, pengawasan, keselamatan, dan pengelolaan lingkungan belum mendapat perhatian yang seimbang.

Kebaruan penelitian ini terletak pada konsep integrasi nilai melalui mekanisme penerjemahan dalam *Green HRM*. Etika Islam ditempatkan sebagai orientasi moral yang memberikan dasar mengenai mengapa pekerjaan perlu dilaksanakan secara amanah, bertanggung jawab, bersih, dan tidak boros, sedangkan kearifan lokal Jawa ditempatkan sebagai infrastruktur sosial yang memengaruhi bagaimana nilai tersebut disampaikan, dipelajari, dinegosiasikan, dan dikendalikan dalam hubungan kerja. Kedua fondasi tersebut tidak diasumsikan secara langsung menghasilkan praktik hijau, tetapi dioperasionalkan melalui keteladanan, pengarahan lisan, pembelajaran langsung, pembiasaan, kepercayaan, pengawasan, koreksi, partisipasi, dan kontrol sosial. Pendekatan tersebut memperluas kajian *Green HRM* dari sekadar keberadaan praktik formal menuju pemahaman mengenai proses sosial yang membuat nilai memperoleh daya operasional pada organisasi berskala kecil.

Penelitian ini berkontribusi pada MSDM dengan menawarkan perspektif *value-based Green HRM* yang lebih kontekstual bagi UMKM. Kontribusi tersebut bukan berupa penambahan variabel baru, melainkan penjelasan mengenai mekanisme yang menjembatani nilai, hubungan sosial, dan praktik pengelolaan tenaga kerja. Pemahaman ini dapat membantu pengelola UMKM mengenali praktik informal yang sudah memiliki potensi hijau sekaligus mengidentifikasi aspek yang membutuhkan formalisasi sederhana, seperti pedoman penggunaan bahan, pembinaan keselamatan, pencatatan residu, pengawasan pekerja berbasis rumah, serta sistem pelaporan yang tetap selaras dengan hubungan sosial lokal. Penelitian ini bertujuan menganalisis bagaimana etika Islam dan kearifan lokal Jawa diintegrasikan ke dalam praktik *Green HRM*, menjelaskan perbedaan proses integrasinya antara pekerja tetap dan pekerja borongan berbasis rumah, serta mengidentifikasi kontradiksi dan batas penerapannya pada UMKM industri kreatif.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus tunggal yang bersifat eksploratif dan interpretatif. Pendekatan ini dipilih karena penelitian tidak diarahkan untuk menguji hubungan sebab-akibat antarvariabel, melainkan untuk memahami secara mendalam bagaimana etika Islam dan kearifan lokal Jawa diintegrasikan ke dalam praktik *Green Human Resource Management* pada konteks UMKM yang pengelolaan tenaga kerjanya berlangsung secara informal. Studi kasus memungkinkan proses penerjemahan nilai dipahami dengan mempertimbangkan hubungan antara pemilik, pekerja, mekanisme kerja, lokasi produksi, serta kondisi sosial yang melingkupinya.

Objek penelitian adalah integrasi etika Islam dan kearifan lokal Jawa dalam praktik *Green HRM* pada Mustika Raja Mas, UMKM industri kreatif yang memproduksi berbagai perlengkapan rumah tangga. Kegiatan usaha berlangsung pada beberapa lokasi di Kabupaten Tulungagung dan Kabupaten Trenggalek serta melibatkan pekerja tetap dan pekerja borongan berbasis rumah. Kasus dipilih secara purposif karena karakter pengelolaannya berpusat pada pemilik, kegiatan produksi tersebar pada beberapa lokasi, dan hubungan kerja tidak seluruhnya berlangsung dalam satu tempat kerja formal. Karakter tersebut memungkinkan penelitian membandingkan proses integrasi nilai pada pekerja yang memperoleh pengawasan langsung dengan pekerja yang lebih banyak dikelola melalui kepercayaan dan pemeriksaan hasil. Pengamatan dilakukan pada enam lokasi usaha dan tujuh tempat kerja pekerja borongan.

Informan dipilih menggunakan *purposive sampling* berdasarkan keterlibatan langsung, pengalaman, pengetahuan, dan kemampuannya menjelaskan pengelolaan tenaga kerja, proses produksi, nilai kerja, serta hubungan usaha dengan lingkungan sosial. Penelitian melibatkan 14 informan yang terdiri atas dua pemilik atau pengelola, empat pekerja tetap, empat pekerja borongan berbasis rumah, dan empat anggota masyarakat sekitar. Jumlah tersebut tidak dimaksudkan untuk menghasilkan representasi statistik, tetapi untuk memperoleh kedalaman data dari aktor yang memiliki posisi dan pengalaman berbeda. Kecukupan informan dipertimbangkan berdasarkan keterwakilan kelompok yang relevan dengan fokus penelitian, kualitas informasi yang diperoleh, serta mulai berulangnya informasi pada tema-tema utama. Pertimbangan semacam ini sejalan dengan Hennink dan Kaiser (2022) yang menegaskan bahwa kecukupan sampel dalam penelitian kualitatif berkaitan dengan fokus penelitian, heterogenitas partisipan, kualitas data, dan pengulangan informasi.

Tabel 1. Komposisi informan penelitian

Kelompok informan	Jumlah	Kode	Informasi utama
Pemilik/pengelola	2	P1-P2	Nilai yang dikembangkan, keputusan pengelolaan, hubungan kerja, dan arah usaha
Pekerja tetap	4	PT1-PT4	Pembelajaran, pengarahan, pengawasan proses, praktik kerja, dan hubungan antarpelaku
Pekerja borongan	4	PB1-PB4	Kerja berbasis rumah, kepercayaan, pemberian bahan, standar hasil, dan fleksibilitas
Masyarakat sekitar	4	M1-M4	Hubungan sosial, manfaat ekonomi, serta gangguan yang dirasakan dari kegiatan usaha
Total	14	—	—

Sumber: Data penelitian diolah peneliti, 2026.

Peneliti berperan sebagai instrumen utama dengan didukung pedoman wawancara semi-terstruktur, lembar observasi, dan dokumentasi. Pedoman wawancara diarahkan untuk menggali pemaknaan kerja sebagai ibadah dan amanah, tanggung jawab, kebersihan, penggunaan bahan, gotong royong, kerukunan, *tepa selira*, musyawarah, dan kepercayaan.

Pertanyaan juga menelusuri bagaimana nilai tersebut disampaikan dan dijalankan melalui keteladanan, pengarahan, pembelajaran, pembiasaan, pengawasan, koreksi, partisipasi, dan kontrol sosial. Observasi digunakan untuk mengamati pembagian kerja, komunikasi, penggunaan bahan, pemeriksaan kualitas, pemanfaatan kembali material, kondisi kebersihan, penanganan residu, serta hubungan antara pekerja dan pengelola.

Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara semi-terstruktur, observasi nonpartisipatif, dan dokumentasi. Wawancara dilakukan secara fleksibel agar peneliti dapat memperdalam pengalaman dan penjelasan informan sesuai dengan posisinya dalam kegiatan usaha. Sebagian wawancara direkam setelah memperoleh persetujuan, sedangkan wawancara lainnya dicatat secara tertulis. Observasi dilakukan tanpa terlibat langsung dalam proses produksi agar perilaku, interaksi, proses pengarahan, koreksi kesalahan, dan kondisi kerja dapat diamati sebagaimana berlangsung secara alami. Dokumentasi digunakan untuk melengkapi dan memeriksa informasi dari wawancara dan observasi melalui foto kegiatan, kondisi lokasi kerja, catatan lapangan, serta dokumen internal yang relevan.

Analisis data dilakukan secara tematik dan berlangsung secara iteratif sejak proses pengumpulan data. Prosedur analisis dimulai dengan membaca kembali catatan wawancara, hasil observasi, dan dokumentasi secara berulang untuk membangun pemahaman terhadap keseluruhan data. Selanjutnya, bagian-bagian data yang relevan diberi kode awal berdasarkan makna yang muncul, seperti amanah, tidak boros, gotong royong, kepercayaan, keteladanan, pengarahan, pengawasan, koreksi, penggunaan bahan, kebersihan, dan pengelolaan residu. Kode-kode yang memiliki kedekatan makna kemudian dikelompokkan menjadi kategori yang lebih luas, yaitu etika Islam, kearifan lokal Jawa, mekanisme integrasi nilai, praktik *Green HRM*, diferensiasi pekerja, serta kontradiksi dan batas penerapan. Proses pengodean dan pembentukan tema dilakukan secara berulang agar tema yang dihasilkan tetap memiliki keterkaitan yang jelas dengan data empiris (Byrne, 2022).

Pada tahap berikutnya, tema awal ditinjau kembali dengan membandingkan data antarinforman dan antarsumber. Pengalaman pekerja tetap dibandingkan dengan pekerja borongan berbasis rumah untuk melihat perbedaan akses terhadap keteladanan, pengarahan, pengawasan, pembelajaran, dan koreksi. Data dari pekerja juga dibandingkan dengan penjelasan pemilik dan masyarakat sekitar, sedangkan kondisi di lokasi usaha dibandingkan dengan tempat kerja berbasis rumah. Analisis berusaha mencari pola yang konsisten dan memperhatikan bukti yang berbeda atau berlawanan, seperti pemanfaatan kembali material yang berjalan bersama pembakaran residu, gotong royong yang dapat mengaburkan batas kompetensi, kerukunan yang menimbulkan rasa sungkan, serta kepercayaan yang sekaligus membatasi pengawasan proses. Temuan yang berulang dan memiliki dukungan dari berbagai sumber kemudian dirumuskan menjadi tema akhir dan digunakan untuk menyusun model integrasi nilai dalam praktik *Green HRM*. Untuk memperjelas prosedur tersebut, tahapan analisis dapat diringkas sebagai berikut.

Tabel 2. Tahapan analisis data

Tahap analisis	Proses yang dilakukan	Hasil analisis
Familiarisasi data	Membaca ulang wawancara, catatan observasi, dan dokumentasi	Pemahaman awal terhadap pola dan konteks data
Pengodean awal	Memberi kode pada bagian data yang relevan	Kode nilai, mekanisme kerja, praktik hijau, dan persoalan
Pengelompokan kategori	Menggabungkan kode yang memiliki kedekatan makna	Kategori etika Islam, kearifan Jawa, mekanisme integrasi, praktik <i>Green HRM</i> , dan batas penerapan
Pembentukan tema	Menelaah hubungan antarkategori	Tema utama penelitian

Tahap analisis	Proses yang dilakukan	Hasil analisis
Perbandingan data	Membandingkan pekerja tetap, pekerja borongan, pengelola, masyarakat, dan lokasi kerja	Variasi serta diferensiasi proses integrasi nilai
Pemeriksaan temuan kontradiktif	Menelusuri data yang tidak sepenuhnya mendukung pola dominan	Kontradiksi dan batas penerapan nilai
Finalisasi interpretasi	Meninjau kembali keterkaitan data, kode, kategori, dan tema	Model integrasi nilai dalam praktik <i>Green HRM</i>

Sumber: Prosedur analisis data penelitian, 2026.

Keabsahan data dijaga melalui triangulasi sumber, triangulasi teknik, pengamatan berulang, klarifikasi lanjutan, dan *member check*. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan informasi dari pemilik, pekerja tetap, pekerja borongan, dan masyarakat sekitar. Triangulasi teknik dilakukan dengan membandingkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi. Ketika ditemukan informasi yang belum jelas atau berbeda antar sumber, peneliti melakukan klarifikasi melalui wawancara lanjutan atau pengamatan pada kunjungan berikutnya. Dokumentasi proses penelitian dan penelusuran terhadap bukti yang tidak sesuai dengan pola dominan digunakan untuk mengurangi kecenderungan interpretasi sepihak. Strategi tersebut mendukung kredibilitas dan konfirmasi penelitian kualitatif (Ahmed, 2024).

Member check dilakukan dengan meminta informan yang relevan mengoreksi atau memperjelas informasi dan interpretasi tertentu, terutama mengenai struktur pengelolaan, pembagian tugas, nilai kerja, mekanisme pengarahan, serta bentuk pengawasan. Proses ini tidak digunakan untuk meminta informan menyetujui seluruh interpretasi peneliti, tetapi untuk memastikan bahwa informasi faktual dan pemaknaan utama tidak bertentangan dengan pengalaman yang mereka sampaikan. Pendekatan dialogis dalam *member checking* dapat memperkuat kredibilitas ketika partisipan memperoleh ruang untuk mengklarifikasi, mengoreksi, atau memperluas pemahaman peneliti (McKim, 2023).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Mustika Raja Mas merupakan UMKM industri kreatif yang menjalankan proses produksi peralatan rumah tangga melalui beberapa lokasi usaha serta jaringan pekerja borongan berbasis rumah. Pengelolaan tenaga kerja masih berpusat pada pemilik dengan dukungan penanggung jawab operasional dan pekerja senior. Hubungan kerja tidak dibangun melalui sistem MSDM yang formal, tetapi melalui komunikasi langsung, pembagian kerja berdasarkan pengalaman dan kemampuan, pengawasan sehari-hari, pembelajaran melalui praktik, serta kepercayaan. Pekerja tetap berinteraksi lebih intensif dengan pemilik dan penanggung jawab operasional, sedangkan pekerja borongan lebih banyak berhubungan dengan pihak usaha ketika menerima bahan, memperoleh penjelasan standar, dan menyerahkan hasil pekerjaan. Struktur tersebut menjadikan proses integrasi nilai berlangsung melalui mekanisme yang berbeda menurut karakter hubungan kerja. Data penelitian menunjukkan terdapat 27 pekerja tetap dan jaringan sekitar 200 pekerja borongan, meskipun jumlah pekerja borongan yang aktif berubah sesuai ketersediaan bahan, volume pesanan, dan kesediaan pekerja menerima pekerjaan.

Pengelolaan tenaga kerja yang berlangsung di Mustika Raja Mas belum menggunakan istilah *Green HRM* secara formal. Tidak ditemukan kebijakan lingkungan khusus, uraian tugas hijau, modul pelatihan lingkungan, indikator kinerja hijau, maupun sistem penghargaan yang secara khusus dikaitkan dengan perilaku lingkungan. Unsur yang sejalan dengan MSDM hijau berkembang melalui pengarahan penggunaan bahan, pemeliharaan kebersihan, pemeriksaan

kualitas, perbaikan produk, pemanfaatan kembali material, pembelajaran langsung, serta kebiasaan saling mengingatkan. Standar kerja lebih banyak disampaikan secara lisan oleh pemilik, penanggung jawab operasional, dan pekerja yang lebih berpengalaman. Karakter tersebut tampak dalam penjelasan PT1 sebagai penanggung jawab operasional. Ia menyatakan pekerja diarahkan untuk menyelesaikan target produksi dan menjaga penggunaan bahan dan lingkungan kerja:

“Saya selalu mengingatkan pekerja supaya bahan jangan sampai terbuang sia-sia... Kalau ada bahan yang masih bisa dipakai ya dimanfaatkan lagi.” (PT1)

Pernyataan tersebut menunjukkan penghematan bahan sudah menjadi bagian dari pengarahannya sehari-hari. PT1 juga menghubungkannya dengan pengurangan sisa produksi dan kebersihan tempat kerja. Dalam praktiknya, bahan yang masih dapat digunakan dipilah dan dikembalikan ke proses produksi atau dimanfaatkan untuk keperluan lain. Meskipun belum terdapat pencatatan kuantitatif mengenai jumlah material yang berhasil digunakan kembali sehingga penelitian tidak dapat menyimpulkan besarnya pengurangan limbah yang dihasilkan.

Hasil analisis tematik menunjukkan proses integrasi nilai dapat dirangkum ke dalam enam tema utama, yaitu etika Islam sebagai orientasi moral, kearifan lokal Jawa sebagai infrastruktur sosial, mekanisme penerjemahan nilai, diferensiasi antara pekerja tetap dan pekerja borongan, praktik MSDM hijau yang terbentuk, serta kontradiksi dan batas penerapannya.

Tabel 2. Ringkasan tema integrasi nilai dalam praktik MSDM hijau

Tema utama	Temuan empiris	Mekanisme yang tampak	Batas empiris	Tema utama
Etika Islam sebagai orientasi moral	Kerja dimaknai melalui amanah, tanggung jawab, kejujuran, kebersihan, kesungguhan, dan tidak boros	Keteladanan, nasihat, pengarahannya, pemberian tanggung jawab, dan koreksi	Motif moral berjalan bersama kebutuhan ekonomi, target, kualitas, dan keberlanjutan pekerjaan	Etika Islam sebagai orientasi moral
Kearifan lokal Jawa sebagai infrastruktur sosial	Gotong royong, rukun, <i>tepa selira</i> , <i>unggah-ungguh</i> , musyawarah, dan kepercayaan membentuk hubungan kerja	Saling membantu, komunikasi interpersonal, teguran persuasif, musyawarah, dan kontrol sosial	Kerukunan dapat menimbulkan rasa sungkan; gotong royong dapat mengaburkan batas kompetensi	Kearifan lokal Jawa sebagai infrastruktur sosial
Penerjemahan nilai	Nilai tidak langsung berubah menjadi praktik kerja	Keteladanan, pengarahannya lisan, pembelajaran langsung, pembiasaan, pengawasan, koreksi, partisipasi, kepercayaan, dan kontrol sosial	Belum terdokumentasi dan sangat bergantung pada figur serta intensitas interaksi	Penerjemahan nilai
Diferensiasi pekerja	Pekerja tetap memperoleh pembinaan dan pengawasan proses lebih intensif; pekerja borongan lebih berbasis kepercayaan dan pemeriksaan hasil	Pengawasan langsung versus penjelasan standar, kepercayaan, dan pemeriksaan produk	Kondisi kerja, keselamatan, kebersihan, dan residu di rumah pekerja borongan lebih sulit dipantau	Diferensiasi pekerja
Praktik MSDM hijau informal	Penghematan bahan, pemanfaatan kembali material, kebersihan, perbaikan produk, kerja sama, dan pelaporan masalah	Arahan, pembelajaran, pemeriksaan kualitas, pembiasaan, dan partisipasi	Belum memiliki indikator lingkungan, pelatihan khusus, atau evaluasi terstruktur	Praktik MSDM hijau informal

Tema utama	Temuan empiris	Mekanisme yang tampak	Batas empiris	Tema utama
Kontradiksi dan batas	Nilai ideal tidak selalu sejalan dengan seluruh praktik aktual	Koreksi dan respons terhadap masalah yang muncul	Pembakaran residu, K3 terbatas, pengelolaan limbah belum terukur, dan pengawasan tidak seragam	Kontradiksi dan batas

Sumber: Hasil pengolahan data penelitian, 2026.

Temuan pertama menunjukkan etika Islam berfungsi sebagai orientasi moral dalam memaknai pekerjaan. Nilai yang paling banyak muncul adalah amanah, tanggung jawab, kejujuran, kesungguhan, kebersihan, dan tidak boros. Nilai tersebut tidak selalu disampaikan melalui istilah keagamaan secara eksplisit, tetapi muncul dalam cara pekerja menjelaskan kewajiban menjaga bahan, menyelesaikan pekerjaan, mempertahankan kualitas, mengakui kesalahan, dan menjaga kepercayaan. Pemaknaan religius tidak ditemukan dengan tingkat yang sama pada semua pekerja. Sebagian pekerja secara langsung menghubungkan pekerjaan dengan ibadah dan keberkahan, sedangkan lainnya lebih menekankan kebutuhan pendapatan, target, kualitas hasil, dan keberlanjutan pekerjaan. Karena itu, tindakan hemat atau teliti tidak ditafsirkan secara otomatis sebagai bukti internalisasi nilai religius. Sebagai contoh PT1 yang memaknai tanggung jawab pekerjaan secara langsung sebagai amanah:

“Kalau saya pribadi menganggap pekerjaan itu amanah. Jadi kalau sudah diberi tanggung jawab ya harus dijalankan dengan baik.... bekerja itu juga bagian dari ibadah. Jadi bukan cuma cari uang, juga soal tanggung jawab dan menjaga kepercayaan orang lain.” (PT1)

Pernyataan tersebut memperlihatkan adanya hubungan antara nilai religius dan cara pekerja memahami tanggung jawab. Pada bagian yang sama PT1 menekankan kerja yang rapi dan hemat menghasilkan kualitas yang lebih baik. Dengan demikian, alasan moral, kepentingan kualitas, dan kebutuhan operasional berjalan secara bersamaan. Nilai amanah menjadi semakin jelas pada pekerja borongan karena hubungan kerja berlangsung dengan pengawasan proses yang terbatas. PB1 menjelaskan bahan produksi dapat dibawa ke rumah dan dikerjakan tanpa pengawasan terus-menerus. Hubungan tersebut menuntut pekerja menjaga bahan, jumlah hasil, kualitas, dan waktu penyelesaian. Ia menyatakan:

“Saya dipercaya membawa bahan ke rumah untuk dikerjakan sendiri tanpa diawasi terus-menerus.... Saya juga berusaha menjaga kualitas kerja dan menjaga amanah yang diberikan.” (PB1)

Kepercayaan menurut PB1 tidak berhenti sebagai hubungan sosial, tetapi mempunyai konsekuensi terhadap cara pekerjaan dilaksanakan. Pekerja merasa berkewajiban mengembalikan hasil sesuai bahan yang diterima dan mempertahankan kualitas agar hubungan kerja dapat berlanjut. Temuan tersebut memperlihatkan keterbatasan pengawasan karena pihak usaha terutama mengetahui kualitas produk ketika hasil telah dikembalikan.

Nilai tidak boros menjadi bentuk etika yang paling dekat dengan penggunaan sumber daya. Baik pekerja tetap maupun pekerja borongan menjelaskan bahan yang masih mempunyai nilai guna tidak seharusnya langsung dibuang. PB1 menyatakan bahan yang diberikan pihak usaha harus dijaga dan bagian yang masih dapat digunakan tetap dimanfaatkan. Dalam observasi, pola ini tampak pada pemilahan kain perca, sisa bahan sapu, dan material pendukung lainnya. Data lingkungan belum mencatat jumlah material yang digunakan kembali, produk yang berhasil diperbaiki, volume residu, maupun perubahan penggunaan material. Penelitian hanya menemukan adanya praktik penggunaan sumber daya secara hati-hati dan pemanfaatan sebagian bahan, bukan penurunan limbah yang terukur.

Temuan kedua berkaitan dengan kearifan lokal Jawa. Nilai gotong royong, rukun, *tepa selira*, *unggah-ungguh*, musyawarah, dan kepercayaan tidak dirumuskan sebagai aturan organisasi, tetapi hadir dalam cara pekerja berinteraksi, memberikan bantuan, menyampaikan teguran, dan menyelesaikan persoalan. Pekerja tetap mempunyai fungsi utama masing-masing, tetapi pembagian tersebut tidak bersifat sepenuhnya kaku. Ketika suatu bagian mengalami peningkatan beban, pekerja lain dapat diarahkan membantu. Pola serupa ditemukan pada jaringan borongan melalui bantuan antarrekan dan komunikasi ketika muncul kesulitan. PT1 menjelaskan pola tersebut sebagai berikut:

"Kalau ada pekerja yang sudah selesai tugasnya biasanya saya arahkan membantu bagian lain yang masih banyak pekerjaan.... Kalau suasana kerja rukun dan saling peduli, pekerjaan juga lebih ringan dan cepat selesai." (PT1)

Kutipan tersebut menunjukkan gotong royong tidak berdiri sebagai simbol budaya, tetapi hadir dalam pembagian kerja yang fleksibel dan bantuan lintas pekerjaan. *Tepa selira* dimaknai sebagai kemampuan memahami keadaan rekan kerja sehingga hubungan tidak semata-mata dibangun atas pembagian tugas formal.

Gotong royong pada pekerja borongan berlangsung dalam bentuk yang berbeda karena mereka tidak selalu bekerja pada lokasi yang sama. PB1 menjelaskan pekerja yang telah menyelesaikan pekerjaannya dapat membantu pekerja lain, sedangkan persoalan upah atau pembagian hasil diselesaikan melalui komunikasi antarpihak. Hal tersebut menunjukkan jaringan pekerja berbasis rumah tetap mempunyai hubungan sosial, meskipun ruang kerjanya terpisah.

Rukun, *tepa selira*, dan *unggah-ungguh* terutama tampak pada cara koreksi dilakukan. Kesalahan ringan lebih sering ditangani melalui pengarahan dan teguran interpersonal dibandingkan tindakan yang bersifat keras. Pola tersebut menjaga hubungan kerja dan memudahkan masalah dibicarakan dan memperlihatkan adanya kemungkinan rasa sungkan ketika persoalan membutuhkan kritik yang lebih tegas. Data lapangan menunjukkan kerukunan tidak berarti ketiadaan persoalan. Kesalahan produk, perbedaan pendapat, keterlambatan, kondisi kebersihan, maupun keluhan masyarakat tetap muncul dan umumnya diselesaikan melalui pembicaraan.

Temuan ketiga menunjukkan etika Islam dan kearifan lokal Jawa tidak langsung berubah menjadi praktik MSDM hijau. Keduanya melewati mekanisme penerjemahan berupa keteladanan, pengarahan lisan, pembelajaran langsung, pembiasaan, pemberian kepercayaan, pengawasan, koreksi, partisipasi, dan kontrol sosial. Pada pekerja baru atau pekerja yang memperoleh tugas berbeda, pembelajaran terutama dilakukan dengan melihat contoh, mencoba pekerjaan, memperoleh koreksi, dan mengulangi pekerjaan hingga memenuhi standar. Tidak ditemukan modul pembelajaran khusus lingkungan atau pemetaan kompetensi hijau. Pengetahuan mengenai bahan, kualitas, kebersihan, dan sebagian penanganan sisa berkembang terutama melalui pengalaman.

Keteladanan menjadi penting karena pekerjaan dilaksanakan melalui interaksi langsung. PT1 menjelaskan pengalaman kerjanya diperoleh dengan melihat pemilik bekerja dan menghadapi persoalan, kemudian pengalaman tersebut digunakan ketika mengarahkan pekerja baru. Arahan juga menggunakan bahasa sehari-hari, seperti menjaga bahan, tidak boros, bekerja rapi, membersihkan tempat, dan tidak mengganggu masyarakat, bukan istilah formal seperti perilaku hijau atau kinerja lingkungan. Pola tersebut membuat pesan mudah dipahami dan menyebabkan isi pengarahan sangat bergantung pada pemberi arahan dan kondisi yang sedang dihadapi.

Pembiasaan terbentuk melalui pengulangan antara arahan, pelaksanaan, pemeriksaan, dan koreksi. Ketika hasil tidak memenuhi standar, produk dikembalikan atau diperbaiki. Ketika bahan digunakan kurang hati-hati atau area kerja kurang rapi, pekerja menerima pengingat. Kebiasaan saling mengingatkan juga ditemukan pada pekerja tetap. PT1 menegaskan cara mengingatkan dilakukan dengan pendekatan yang tidak kasar agar suasana kerja tetap nyaman. Kontrol perilaku dilakukan oleh pemilik atau penanggung jawab operasional dan berkembang melalui hubungan antarrekan.

Temuan keempat menunjukkan perbedaan yang cukup jelas antara pekerja tetap dan pekerja borongan. Pekerja tetap berada lebih dekat dengan mekanisme keteladanan, pengarahan, pengawasan proses, pembiasaan, dan koreksi langsung. Pihak usaha dapat mengamati cara menggunakan bahan, kondisi area kerja, kualitas proses, serta kebersihan. Sebaliknya, hubungan pekerja borongan lebih banyak berlangsung melalui penyerahan bahan, pemberian contoh atau standar, kepercayaan, komunikasi ketika diperlukan, dan pemeriksaan hasil akhir. Standar kualitas produk lebih mudah dikontrol daripada kondisi proses kerja di rumah. Observasi terhadap tujuh rumah pekerja borongan juga menunjukkan kondisi penataan bahan dan kebersihan yang tidak seragam.

Fleksibilitas menjadi manfaat sekaligus batas dari sistem borongan. PB1 menjelaskan kerja berbasis rumah memungkinkannya tetap mengurus keluarga sekaligus memperoleh tambahan pendapatan. Fleksibilitas tersebut membuat pemilik tidak dapat melakukan pengawasan dengan intensitas yang sama seperti pada pekerja tetap. Belum terdapat panduan khusus mengenai penyimpanan bahan di rumah, pemisahan ruang domestik dan produksi, keselamatan anggota keluarga, penggunaan alat, maupun penanganan sisa produksi. Keberhasilan produk memenuhi standar tidak dapat digunakan untuk menyimpulkan seluruh proses kerja berbasis rumah telah memenuhi prinsip keselamatan dan pengelolaan lingkungan yang sama.

Temuan kelima memperlihatkan praktik yang dapat dikategorikan sebagai MSDM hijau informal terutama muncul pada penggunaan bahan secara hati-hati, pemanfaatan material yang masih dapat digunakan, perbaikan hasil yang belum sesuai, kebersihan, kerja sama, dan kesempatan menyampaikan persoalan. Praktik tersebut lebih kuat pada aspek yang mempunyai hubungan langsung dengan kualitas dan kelancaran produksi. Pada aspek keselamatan, penggunaan alat pelindung diri, pencatatan lingkungan, pengujian limbah cair, dan pengelolaan residu akhir, mekanismenya masih lebih lemah.

Partisipasi pekerja juga bersifat interpersonal dan operasional. Pekerja dapat menyampaikan kendala langsung kepada pemilik atau PT1 tanpa prosedur panjang, membantu pekerjaan lain, mengusulkan cara kerja, serta terlibat dalam kebersihan dan pemilahan bahan. Belum ditemukan forum pekerja, tim lingkungan, sistem saran terdokumentasi, atau keterlibatan terstruktur dalam penetapan target lingkungan. Keputusan utama tetap berada pada pemilik. Ruang partisipasi telah tersedia, tetapi lebih kuat pada penyelesaian persoalan sehari-hari daripada perencanaan sistem.

Temuan keenam menunjukkan adanya jarak antara nilai ideal dan praktik aktual. Kontradiksi paling jelas muncul pada nilai tidak boros dan pengelolaan residu. Bahan yang masih memiliki nilai ekonomi relatif lebih konsisten dipilah dan dimanfaatkan. Residu yang tidak lagi mempunyai nilai guna masih dapat dibuang atau dibakar ketika menumpuk. Sebagian sisa tertentu dibawa pulang dan digunakan sebagai penyala api di *pawon*. Karena penggunaan tersebut tetap melibatkan pembakaran, praktik itu tidak dikategorikan sebagai pemanfaatan

ulang yang sepenuhnya ramah lingkungan. Kondisi tersebut dikonfirmasi oleh masyarakat sekitar. M1, yang tinggal di dekat salah satu lokasi usaha, menyampaikan:

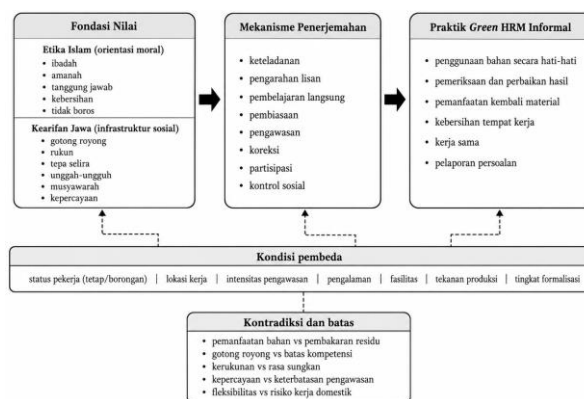
“Kalau ada pembakaran sisa limbah, asapnya kadang terasa atau terlihat.... kalau bisa limbah dan pembakaran itu lebih diperhatikan supaya lingkungan lebih nyaman.” (M1)

Kutipan tersebut penting karena menunjukkan penilaian terhadap praktik lingkungan tidak hanya berasal dari pekerja dan pemilik. Masyarakat mengakui manfaat ekonomi serta hubungan sosial yang baik, namun pada saat yang sama masih merasakan dampak tertentu dari aktivitas produksi. Informan masyarakat lainnya menyampaikan asap pembakaran terkadang terbawa angin, sementara bahan dan produk yang menumpuk dapat membuat lingkungan terlihat padat.

Kontradiksi lain terdapat pada keselamatan kerja. Arahan untuk bekerja hati-hati telah ditemukan, tetapi belum terdapat pelatihan keselamatan yang terstruktur, identifikasi risiko terdokumentasi, atau penggunaan alat pelindung diri yang konsisten. Gotong royong dan pembagian tugas fleksibel membantu menyelesaikan pekerjaan, tetapi berpotensi menempatkan pekerja pada tugas di luar kompetensi utamanya. Kepercayaan mempermudah sistem borongan, tetapi sekaligus mengurangi kemampuan pihak usaha untuk mengawasi proses, kebersihan, keselamatan, serta pengelolaan residu di rumah. Temuan ini menunjukkan nilai sosial yang mendukung fleksibilitas dan hubungan kerja tidak selalu identik dengan pemenuhan standar keselamatan dan lingkungan.

Pengelolaan limbah cair menunjukkan pola serupa. Pihak usaha telah melakukan upaya pengolahan sebelum limbah dibuang dan pemilik menunjukkan perhatian terhadap kemungkinan dampak lingkungan. Penelitian tidak menemukan hasil pengujian laboratorium yang dapat digunakan untuk memastikan keamanan hasil pengolahan tersebut. Temuan hanya menunjukkan adanya upaya pengelolaan, bukan membuktikan limbah cair telah memenuhi standar keamanan lingkungan.

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan pola bahwa etika Islam memberikan orientasi moral, sedangkan kearifan lokal Jawa membentuk infrastruktur sosial bagi hubungan kerja. Kedua fondasi tersebut memperoleh bentuk operasional melalui mekanisme penerjemahan sehari-hari sebelum tampak dalam praktik MSDM hijau informal. Prosesnya tidak seragam karena dipengaruhi status pekerja, lokasi kerja, intensitas pengawasan, pengalaman, fasilitas, tekanan produksi, serta tingkat formalisasi pengelolaan. Penerjemahan pekerja tetap nilai lebih banyak berlangsung melalui interaksi dan pengawasan proses; pada pekerja borongan, mekanismenya lebih bertumpu pada kepercayaan, standar hasil, dan pemeriksaan produk. Data penelitian mendukung model integrasi nilai yang bersifat informal, relasional, terdiferensiasi, dan tidak sepenuhnya bebas dari kontradiksi.



Gambar 1. Model penerjemahan nilai dalam praktik *Green HRM*

Sumber: Hasil pengolahan data penelitian, 2026.

Pembahasan

Temuan penelitian menunjukkan integrasi etika Islam dan kearifan lokal Jawa ke dalam praktik MSDM hijau pada Mustika Raja Mas tidak berlangsung sebagai hubungan langsung antara nilai dan perilaku. Nilai terlebih dahulu memperoleh bentuk operasional melalui keteladanan, pengarahan lisan, pembelajaran langsung, pembiasaan, kepercayaan, pengawasan, koreksi, partisipasi, dan kontrol sosial. Pola ini menunjukkan UMKM yang belum memiliki sistem MSDM dan lingkungan yang terformalisasi, proses sosial sehari-hari menjadi jembatan antara nilai yang diyakini dan tindakan yang dilakukan. Etika Islam memberikan orientasi moral mengenai amanah, tanggung jawab, kebersihan, kejujuran, kesungguhan, dan tidak boros, sedangkan kearifan lokal Jawa menyediakan infrastruktur sosial melalui gotong royong, rukun, *tepa selira*, *unggah-ungguh*, musyawarah, dan kepercayaan. Kekuatan integrasinya berbeda menurut status pekerja, lokasi kerja, intensitas pengawasan, dan bentuk hubungan dengan pengelola.

Temuan tersebut mempunyai kedekatan yang kuat dengan penelitian Wolor et al. (2025) pada UMKM kuliner di Indonesia. Penelitian tersebut menemukan perilaku kerja hijau pada UMKM dibentuk oleh kebijakan formal, tanggung jawab moral, nilai personal, budaya lokal, keteladanan pemilik, pembelajaran kolaboratif, dan interaksi sosial sehari-hari. Mereka menemukan keterbatasan berupa minimnya pelatihan dan sumber daya pada lingkungan usaha berskala kecil. Penelitian ini memperluas temuan tersebut dengan menunjukkan sumber nilai tidak bekerja sebagai satu kesatuan yang homogen. Etika Islam lebih tampak sebagai orientasi moral yang memberikan alasan mengapa pekerjaan perlu dilakukan secara amanah dan tidak boros, sedangkan kearifan lokal Jawa berfungsi sebagai infrastruktur sosial yang menentukan bagaimana nilai tersebut dikomunikasikan, dipelajari, dinegosiasikan, dan dipertahankan dalam hubungan kerja. Perbedaan ini menjadi penting karena nilai religius dan budaya dapat memiliki fungsi organisasional yang berlainan meskipun keduanya saling berinteraksi.

Kedudukan pemilik dan pekerja senior sebagai penerjemah nilai menjadi temuan penting. Keteladanan memungkinkan pekerja mempelajari penggunaan bahan, kualitas, kebersihan, dan cara menyelesaikan persoalan tanpa harus terlebih dahulu memahami terminologi formal MSDM hijau. Pada organisasi seperti Mustika Raja Mas, tindakan pemilik dapat mempunyai pengaruh yang relatif kuat karena hubungan antara pengelola dan pekerja berlangsung dekat. Pola tersebut sejalan dengan Altassan (2025), yang melalui studi kualitatif menunjukkan kepemimpinan berkelanjutan dan *Green HRM* dapat saling menguatkan melalui komunikasi visi, keteladanan, dan integrasi praktik keberlanjutan ke dalam aktivitas organisasi. Penelitian ini menemukan sisi lain dari keteladanan tersebut. Ketergantungan yang tinggi pada figur pemilik dan penanggung jawab operasional membuat konsistensi praktik sangat dipengaruhi oleh kehadiran individu tertentu. Ketika kegiatan tersebar pada beberapa lokasi dan rumah pekerja borongan, kemampuan figur tersebut untuk terus memberi contoh dan melakukan koreksi menjadi terbatas. Struktur pengelolaan Mustika Raja Mas sendiri masih berpusat pada pemilik dan PT1 sehingga perluasan jaringan produksi dapat meningkatkan beban koordinasi dan ketergantungan pada individu tertentu.

Temuan tersebut memperlihatkan keteladanan merupakan kekuatan bagi UMKM, tetapi tidak cukup apabila tidak berkembang menjadi pembelajaran organisasi yang dapat diteruskan ketika pemilik tidak berada di lokasi. Formalisasi tidak harus dipahami sebagai penggantian hubungan kekeluargaan dengan birokrasi yang kaku. Formalisasi justru dapat berfungsi sebagai proses institusionalisasi nilai, yaitu mengubah prinsip yang selama ini

disampaikan secara personal menjadi panduan sederhana yang tetap mempertahankan bahasa dan nilai yang dikenal pekerja. Misalnya, nilai tidak boros dapat diterjemahkan menjadi panduan penggunaan serta pemilahan bahan, amanah menjadi tanggung jawab terhadap bahan dan hasil kerja, sedangkan gotong royong dapat dikembangkan dengan batas tugas dan keselamatan yang lebih jelas.

Mekanisme pembelajaran yang ditemukan memperlihatkan keberadaan nilai belum menjamin pekerja mempunyai pengetahuan lingkungan yang memadai. Penggunaan bahan secara hati-hati dan pemanfaatan kembali material relatif berkembang karena berkaitan langsung dengan proses produksi dan biaya. Pengetahuan mengenai keselamatan, penggunaan alat pelindung diri, residu akhir, pencatatan lingkungan, dan pengelolaan limbah masih lebih terbatas. Kondisi ini relevan dengan temuan Nguyen et al. (2025), yang menunjukkan pengaruh *Green HRM* terhadap perilaku hijau sukarela berlangsung melalui pengetahuan lingkungan. Penelitian mereka menemukan pemberdayaan tidak selalu memperkuat perilaku hijau apabila dukungan dan penerapannya tidak konsisten, karena pemberian tanggung jawab dapat justru menimbulkan tekanan terhadap pekerja.

Temuan Nguyen et al. (2025) membantu menjelaskan salah satu kontradiksi pada Mustika Raja Mas. Pekerja memang memperoleh fleksibilitas untuk membantu bagian lain, menyampaikan masalah, dan mengambil keputusan kecil dalam pekerjaan, tetapi kesempatan tersebut belum selalu didukung pengetahuan teknis yang sepadan. Gotong royong memudahkan pekerja membantu pekerjaan yang sedang menumpuk, namun membawa pekerja pada aktivitas yang berada di luar kompetensi utamanya. Partisipasi tanpa penguatan kemampuan tidak selalu menghasilkan praktik hijau yang lebih baik. Gotong royong perlu dipertahankan sebagai modal sosial, tetapi dibarengi batas kompetensi, pengarahan keselamatan, dan kejelasan tanggung jawab. Temuan empiris menunjukkan gotong royong memperkuat kerja sama, tetapi tidak dapat menggantikan kebutuhan terhadap pembagian tugas dan pengelolaan tenaga kerja yang jelas.

Hasil penelitian juga memperlihatkan tidak semua praktik kerja yang dianggap baik dapat langsung dikategorikan sebagai praktik hijau. Ketelitian dalam menghasilkan produk, kerja sama untuk mengejar target, atau disiplin dalam menyelesaikan pesanan dapat memberikan keuntungan operasional, tetapi baru memiliki dimensi lingkungan apabila berkaitan dengan penggunaan sumber daya, pengurangan kesalahan yang menghasilkan limbah, kebersihan, keselamatan, atau penanganan material. Perspektif ini memperoleh dukungan dari Yadate (2025), yang menemukan pengaruh *Green HRM* tidak seragam pada seluruh kategori perilaku hijau pekerja. Beberapa jenis perilaku memperoleh pengaruh yang signifikan, sementara jenis lainnya tidak menunjukkan pola yang sama. Penelitian ini menghindari generalisasi seluruh bentuk tanggung jawab, kerja sama, atau kualitas merupakan perilaku hijau. Perbedaan tersebut penting agar konsep MSDM hijau tidak menjadi terlalu luas dan kehilangan batas analitisnya.

Hal yang sama berlaku pada nilai religius. Penggunaan bahan secara hemat tidak dapat secara otomatis diposisikan sebagai bukti pekerja telah menginternalisasi etika lingkungan Islam, sebab tindakan tersebut juga dapat didorong oleh harga bahan, standar kualitas, pengawasan, atau kebutuhan mempertahankan pekerjaan. Analisis data penelitian membedakan nilai yang dinyatakan, mekanisme penyampaian, kepatuhan, pembiasaan, dan internalisasi, sehingga nilai religius tidak digunakan sebagai penjelasan tunggal terhadap setiap tindakan positif pekerja. Posisi ini memperkuat kontribusi penelitian karena etika Islam diperlakukan sebagai sumber orientasi moral yang perlu diterjemahkan melalui proses

manajerial, bukan sebagai faktor normatif yang diasumsikan otomatis menghasilkan perilaku tertentu.

Kearifan lokal Jawa memperlihatkan karakter yang serupa. Gotong royong, rukun, *tepa selira*, dan kepercayaan menjadi sumber daya sosial yang memudahkan koordinasi tanpa prosedur panjang, tetapi juga mengandung ambivalensi. Kerukunan dapat mencegah konflik berkembang, tetapi rasa sungkan dapat menghambat kritik. Kepercayaan memungkinkan pekerja borongan mengerjakan pekerjaan di rumah tanpa pengawasan terus-menerus dan mempersempit kemampuan pengelola memeriksa kondisi kerja. Fleksibilitas memberi kesempatan ekonomi tetapi memindahkan sebagian kegiatan produksi dan risikonya ke ruang domestik. Kontribusi kearifan lokal terhadap MSDM hijau bergantung pada bagaimana nilai tersebut dikelola, bukan sekadar pada keberadaannya.

Dimensi budaya ini dapat dibandingkan dengan Iqbal et al. (2025), yang menunjukkan budaya organisasi hijau memperkuat efektivitas praktik *Green HRM* dalam mendorong pembangunan organisasi berkelanjutan, termasuk melalui keterkaitannya dengan praktik ekonomi sirkular. Penelitian Mustika Raja Mas memperluas sudut pandang tersebut pada organisasi yang tidak memiliki budaya hijau formal. Budaya yang relevan justru berasal dari nilai sosial yang telah hidup sebelum istilah *Green HRM* digunakan, seperti tidak boros, gotong royong, kerukunan, dan kepercayaan. Penelitian ini sekaligus menunjukkan budaya lokal tidak dapat dipersamakan begitu saja dengan budaya hijau. Bukti paling jelas adalah pemanfaatan kembali bahan yang berjalan bersamaan dengan pembakaran sebagian residu. Bahan yang mempunyai nilai ekonomi cenderung lebih mudah diselamatkan, sedangkan residu tanpa nilai guna masih menjadi persoalan.

Kontradiksi tersebut menunjukkan bahwa integrasi nilai di Mustika Raja Mas masih lebih kuat pada titik pertemuan antara kepentingan ekonomi, kualitas, dan lingkungan daripada pada tindakan lingkungan yang membutuhkan biaya, pengetahuan, atau sistem tambahan. Sikap tidak boros relatif mudah diterapkan ketika bahan masih mempunyai nilai ekonomis. Pengelolaan residu akhir, pengujian limbah cair, pencatatan lingkungan, dan perlindungan keselamatan belum berkembang pada tingkat yang sama. Nilai lokal menjadi modal awal untuk MSDM hijau dan menggantikan kompetensi teknis, infrastruktur, standar, dan evaluasi. Temuan ini menjadi batas penting bagi pendekatan manajemen berbasis nilai. Nilai membantu membangun legitimasi dan kemauan bertindak, sementara sistem manajemen diperlukan untuk menjaga konsistensi dan akuntabilitas tindakan.

Perbedaan antara pekerja tetap dan pekerja borongan semakin memperjelas sifat kontekstual dari integrasi nilai. Keteladanan, komunikasi, pengawasan proses, koreksi, serta pembiasaan berlangsung pekerja tetap lebih intensif karena pekerja berada lebih dekat dengan pemilik dan penanggung jawab operasional. Pada pekerja borongan, hubungan lebih banyak dibangun melalui kepercayaan, contoh produk, penjelasan standar, komunikasi ketika diperlukan, dan pemeriksaan hasil akhir. Observasi pada rumah pekerja menunjukkan kualitas hasil relatif lebih mudah dikontrol dibandingkan kebersihan, keselamatan, penyimpanan bahan, dan penanganan residu selama proses kerja.

Perbedaan tersebut memperlihatkan integrasi nilai dalam MSDM hijau tidak seharusnya menggunakan satu mekanisme yang seragam untuk seluruh tenaga kerja. Pekerja tetap dapat diperkuat melalui pengarahan rutin, pemeriksaan area kerja, pembelajaran langsung, dan pencatatan masalah. Pekerja borongan membutuhkan bentuk yang berbeda, seperti contoh standar yang dilengkapi panduan singkat mengenai penyimpanan bahan, keselamatan, kebersihan, dan penanganan residu, serta kunjungan atau komunikasi berkala.

Kepercayaan tetap perlu dipertahankan karena merupakan fondasi jaringan kerja, tetapi kepercayaan sebaiknya dipadukan dengan verifikasi yang proporsional, bukan digunakan sebagai pengganti seluruh fungsi pengawasan.

Penelitian ini secara teoretis menawarkan pengembangan terhadap kajian *value-based Green HRM* melalui tiga proposisi analitis. Pertama, nilai tidak bekerja sebagai anteseden yang langsung menghasilkan praktik hijau, tetapi membutuhkan mekanisme penerjemahan agar memperoleh makna operasional. Kedua, sumber nilai mempunyai fungsi berbeda. Etika Islam berfungsi sebagai orientasi moral, sedangkan kearifan lokal Jawa menjadi infrastruktur sosial. Ketiga, kekuatan penerjemahan tidak seragam, melainkan dipengaruhi status pekerja, kedekatan dengan pengelola, lokasi kerja, pengalaman, fasilitas, tekanan produksi, dan tingkat formalisasi. Kontribusi penelitian bukan menyatakan nilai religius atau budaya menyebabkan kinerja lingkungan, melainkan menjelaskan proses mikro-manajerial yang menghubungkan nilai dengan praktik MSDM hijau.

Hasil penelitian dari sisi manajerial menunjukkan pengembangan MSDM hijau pada UMKM tidak harus diawali dengan sistem yang kompleks. Tahap awal dapat dilakukan dengan mengidentifikasi praktik yang sudah dikenal pekerja, seperti tidak boros, menjaga kebersihan, saling mengingatkan, dan bertanggung jawab yang kemudian mengubahnya menjadi pedoman kerja sederhana. Pedoman tersebut perlu dilengkapi pembinaan keselamatan, penggunaan alat pelindung sesuai risiko, kejelasan pembagian tugas, pencatatan bahan sisa dan residu, mekanisme pelaporan masalah, serta evaluasi berkala. Partisipasi perlu dikembangkan melalui ruang komunikasi yang memungkinkan pekerja menyampaikan masalah tanpa rasa sungkan sehingga nilai rukun tidak berubah menjadi hambatan bagi kritik dan pembelajaran.

Implikasi lain berkaitan dengan pengelolaan residu dan limbah. Penelitian menemukan pencatatan produksi lebih berkembang dibandingkan pencatatan lingkungan, sementara jumlah material yang digunakan kembali, residu yang dibuang atau dibakar, dan volume limbah cair belum tercatat secara khusus. Pengelola perlu mulai membangun pencatatan sederhana yang tidak membebani operasional, misalnya jenis dan perkiraan jumlah sisa produksi, cara penanganannya, frekuensi pembakaran, produk yang berhasil diperbaiki, serta insiden keselamatan. Pengujian teknis limbah cair perlu melibatkan pihak yang kompeten karena penilaian berdasarkan kondisi fisik atau pengalaman internal belum cukup untuk memastikan keamanan lingkungan.

Temuan penelitian memiliki batas yang perlu diperhatikan dalam pengembangan kajian berikutnya. Kasus hanya berfokus pada satu UMKM, 14 informan tidak mewakili seluruh 27 pekerja tetap dan sekitar 200 pekerja borongan, sedangkan observasi tempat kerja berbasis rumah dilakukan pada tujuh lokasi. Model yang dihasilkan bersifat kontekstual dan tidak dimaksudkan sebagai generalisasi statistik. Penelitian selanjutnya dapat melakukan studi multikasus pada UMKM dengan jenis industri dan budaya lokal berbeda untuk menilai apakah pemisahan antara orientasi moral dan infrastruktur sosial juga ditemukan dalam konteks lain. Pendekatan longitudinal diperlukan untuk mengamati apakah pembiasaan informal dapat berkembang menjadi praktik yang lebih terinstitusionalisasi.

Penelitian lanjutan dapat menguji model integrasi nilai secara kuantitatif atau *mixed methods*, terutama untuk menilai hubungan antara integrasi nilai, pengetahuan lingkungan, pengawasan, partisipasi, dan perilaku kerja hijau. Pengukuran teknis terhadap penggunaan material, volume residu, kualitas limbah, keselamatan, serta frekuensi pekerjaan ulang dapat digunakan agar indikasi manfaat yang ditemukan melalui penelitian kualitatif dapat

dibandingkan dengan perubahan kinerja yang terukur. Pekerja borongan berbasis rumah layak menjadi fokus tersendiri karena fleksibilitas, hubungan kepercayaan, gender, ruang domestik, dan keterbatasan pengawasan dapat membentuk dinamika MSDM hijau yang berbeda dari pekerja yang bekerja di lokasi usaha.

SIMPULAN

Penelitian ini menegaskan penerapan MSDM hijau pada UMKM tidak harus selalu berawal dari kebijakan formal, tetapi dapat tumbuh dari nilai yang hidup dalam hubungan kerja dan kemudian memperoleh makna manajerial melalui praktik sehari-hari. Temuan utama penelitian menunjukkan etika Islam dan kearifan lokal Jawa memiliki fungsi yang berbeda tetapi saling melengkapi dalam membentuk pengelolaan tenaga kerja yang lebih bertanggung jawab. Kontribusi teoretis penelitian terletak pada pengembangan perspektif *value-based Green HRM*, yaitu pandangan nilai religius dan budaya tidak bekerja sebagai faktor langsung pembentuk perilaku hijau, melainkan sebagai fondasi yang perlu dioperasionalkan melalui mekanisme sosial dan manajerial. Perspektif ini memperluas kajian MSDM hijau pada konteks UMKM yang memiliki struktur kerja informal, hubungan personal yang kuat, serta variasi bentuk hubungan kerja. Implikasi manajerial dari temuan tersebut adalah perlunya UMKM mengembangkan pengelolaan lingkungan secara bertahap dengan memanfaatkan nilai lokal yang telah diterima pekerja, tetapi tetap memperkuatnya melalui sistem yang lebih konsisten. Pengelola tidak perlu menghilangkan fleksibilitas, kedekatan sosial, atau hubungan berbasis kepercayaan, melainkan mengarahkannya melalui pedoman kerja sederhana, pembagian tanggung jawab yang lebih jelas, pembinaan keselamatan, pencatatan penggunaan bahan dan residu, serta mekanisme pelaporan dan pengawasan yang sesuai dengan karakter pekerja. Perhatian khusus diperlukan pada pekerja berbasis rumah karena fleksibilitas dan kepercayaan yang menjadi kekuatan sistem kerja sekaligus membatasi kemampuan usaha dalam memantau keselamatan, kebersihan, dan pengelolaan residu selama proses produksi. Penelitian ini memiliki keterbatasan karena berfokus pada satu UMKM, melibatkan jumlah informan yang terbatas dibandingkan keseluruhan jaringan pekerja, serta belum menggunakan pengukuran teknis untuk menilai efisiensi material, keselamatan kerja, maupun kinerja lingkungan secara kuantitatif. Temuan penelitian lebih tepat dipahami sebagai model kontekstual daripada pola yang dapat digeneralisasikan kepada seluruh UMKM. Penelitian selanjutnya disarankan menguji model integrasi nilai pada beberapa UMKM dengan karakter industri dan budaya yang berbeda, menggunakan pengamatan longitudinal untuk melihat proses institusionalisasi nilai, serta menggabungkan pendekatan kualitatif dengan pengukuran lingkungan dan keselamatan yang terukur agar pengaruh integrasi nilai terhadap keberlanjutan usaha dapat dijelaskan secara lebih kuat.

DAFTAR PUSTAKA

- Aftab, J., Abid, N., Cucari, N., & Savastano, M. (2023). Green human resource management and environmental performance: The role of green innovation and environmental strategy in a developing country. *Business Strategy and the Environment*, 32(4), 1782–1798. <https://doi.org/10.1002/bse.3219>
- Ahmed, S. K. (2024). The pillars of trustworthiness in qualitative research. *Journal of Medicine, Surgery, and Public Health*, 2, 100051. <https://doi.org/10.1016/j.glmedi.2024.100051>
- Altassan, M. A. (2025). Sustainable leadership and Green HRM: Fostering environmentally responsible organizational cultures. *Sustainability*, 17(20), 9331. <https://doi.org/10.3390/su17209331>

- Badan Pusat Statistik. (2025). BPS: Ekonomi kreatif serap tenaga kerja 27,4 juta tahun 2025. <https://www.bps.go.id/id/news/2025/11/17/805/bps--ekonomi-kreatif-serap-tenaga-kerja-27-4-juta-tahun-2025.html>
- Basri, S., Adnan, Y., Widiastuty, L., Asrul Syamsul, M., & Indar, I. (2024). Islamic environmental ethics: A cultural framework for sustainable resource management and global ecological stewardship. *Diversity: Disease Preventive of Research Integrity*, 5(2), 86–93. <https://doi.org/10.24252/diversity.v5i2.52342>
- Bsoul, L., Omer, A., Kucukalic, L., & Archbold, R. H. (2022). Islam's perspective on environmental sustainability: A conceptual analysis. *Social Sciences*, 11(6), 228. <https://doi.org/10.3390/socsci11060228>
- Byrne, D. (2022). A worked example of Braun and Clarke's approach to reflexive thematic analysis. *Quality & Quantity*, 56, 1391–1412. <https://doi.org/10.1007/s11135-021-01182-y>
- Doghan, M. A. (2024). Green HRM practices, green capability and green performance: The avenues towards greener economy. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2418418. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2418418>
- Efranto, R. Y., Sipayung, S. N., & Amrulloh, A. B. Y. (2026). Green human resource management: A decade of evolution in practices, employee green behavior, and organizational sustainability. *Cogent Business & Management*, 13(1), 2598686. <https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2598686>
- Fahmi, M. F., Mutafarida, B., & Syakur, A. (2024). Sinkretisme nilai ekonomi tradisional Jawa dan prinsip syariah dalam mendorong ekonomi kreatif berbasis kearifan lokal. *Creative Economics, Tourism and Halal Ecosystem*, 2(1), 1–14. <https://doi.org/10.56404/cethe.v2i01.195>
- Fawehinmi, O., Yusliza, M. Y., Tanveer, M. I., & Abdullahi, M. S. (2024). Influence of green human resource management on employee green behavior: The sequential mediating effect of perceived behavioral control and attitude toward corporate environmental policy. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 31(3), 2514–2536. <https://doi.org/10.1002/csr.2707>
- Hennink, M., & Kaiser, B. N. (2022). Sample sizes for saturation in qualitative research: A systematic review of empirical tests. *Social Science & Medicine*, 292, 114523. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2021.114523>
- Hong, N. T. H., Truong, T. H., Nguyen, Q. A., Dang, N. A., Tran, M. N., & Nguyen, D. L. N. (2024). Green human resources management and employees' green behavioral intention: The role of individual green values and corporate social responsibility. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2386464. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2386464>
- Iqbal, J., Aukhoon, M. A., Aman-Ullah, A., Jahangir, J., & Parray, Z. A. (2025). Green human resource management practices and organizational sustainable development: A moderated mediation model of circular economy and green organizational culture. *Business Strategy and Development*, 8(2), e70132. <https://doi.org/10.1002/bsd2.70132>
- Kasmiarno, K. S., Ekananda, M., & Karmanto, G. D. (2025). Factors influencing employee green behavior and employee green attitude among Muslims in Indonesia. *Journal of Environmental Science and Sustainable Development*, 8(2), 402–420. <https://doi.org/10.7454/jessd.v8i2.1326>
- Kusumawardani, S. D. A., Kurnani, T. B. A., Astari, A. J., & Sunardi. (2024). Readiness in implementing green industry standard for SMEs: Case of Indonesia's batik industry. *Heliyon*, 10(16), e36045. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e36045>
- McKim, C. (2023). Meaningful member-checking: A structured approach to member-checking. *American Journal of Qualitative Research*, 7(2), 41–52. <https://doi.org/10.66815/ajqr/12973>
- Nguyen, C. M., Nguyen, T. Q., Nguyen, H. N. T., & Khuu, D. P. T. (2025). Promoting voluntary workplace green behavior through green human resource management practices: The role

- of environmental knowledge and green employee empowerment. *Management Research Review*, 48(9), 1374–1390. <https://doi.org/10.1108/MRR-02-2025-0152>
- Noorzeha, F., & Lasiyo. (2023). *Memayu hayuning bawana: Memahami esensi gotong royong dalam nilai kearifan lokal masyarakat Jawa*. *Sanjiwani: Jurnal Filsafat*, 14(2), 109–122. <https://doi.org/10.25078/sjf.v14i2.2986>
- Sanchez, G. E., Martinez, F. J., Marco, L. B., & Zakimova, A. (2025). Achieving environmentally responsible production through green managerial awareness, human resource management and employee behavior. *Journal of Environmental Management*, 373, 123739. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2024.123739>
- Sobaya, S., Puspardini, M. D., & Achiria, S. (2023). Javanese local wisdom values for development from an Islamic perspective. *Journal of Islamic Economics Lariba*, 9(1), 57–78. <https://doi.org/10.20885/jielariba.vol9.iss1.art4>
- Suleman, A.-R., Nejati, M., Shafaei, A., & Redmond, J. (2025). Green human resource management practices in the hospitality and tourism industry: An integrative multilevel systematic review. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 62, 46–56. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2024.12.009>
- Tahir, A. H., Umer, M., Nauman, S., Abbass, K., & Song, H. (2024). Sustainable development goals and green human resource management: A comprehensive review of environmental performance. *Journal of Environmental Management*, 370, 122495. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2024.122495>
- Tang, G., Ren, S., Wang, M., Li, Y., & Zhang, S. (2023). Employee green behaviour: A review and recommendations for future research. *International Journal of Management Reviews*, 25(2), 297–317. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12328>
- Vazquez, B. D., Jabbour, C. J. C., Plaza, U. J. A., Perez, V. M., Sousa, J. A. B. L., & Renwick, D. W. S. (2023). The role of green human resource management in the translation of greening pressures into environmental protection practices. *Business Strategy and the Environment*, 32(6), 3628–3648. <https://doi.org/10.1002/bse.3319>
- Wang, I.-Y., & Huang, Y.-S. (2026). Exploring the evolution of green human resource management: A main path analysis. *Asia Pacific Management Review*, 31(2), 100411. <https://doi.org/10.1016/j.apmrv.2025.100411>
- Wolor, C. W., Hadi, S., Herwanto, H. W., Musyaffi, A. M., Hoo, W. C., & Rababah, M. A. (2025). Understanding green work behavior among employees in environmentally conscious culinary micro and small enterprises in Indonesia. *Discover Sustainability*, 6, 1458. <https://doi.org/10.1007/s43621-025-02362-8>
- Yadate, D. A. (2025). The effect of green human resource management on employee green behavior. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 32(1), 404–418. <https://doi.org/10.1002/csr.2956>