



PT. RADJA INTERCONTINENTAL  
PUBLISHING

# **PENERAPAN GHRM DI TINJAU DARI HASIL PERUSAHAAN DAN PENGELOLAAN LINGKUNGAN**



**Kumala Vera Dewi, S.E, M.Si | Eryani, S.Pd, M.Si  
Intan Merdekawati, S.E, M.Si | Evi Khairunnisa, S.E.I, M.Ec**



PT. RADJA INTERCONTINENTAL  
PUBLISHING

# PENERAPAN GHRM DI TINJAU DARI HASIL PERUSAHAAN DAN PENGELOLAAN LINGKUNGAN



**Kumala Vera Dewi, S.E, M.Si | Eryani, S.Pd, M.Si**  
**Intan Merdekawati, S.E, M.Si | Evi Khairunnisa, S.E.I, M.Ec**

## UU No 28 tahun 2014 tentang Hak Cipta

### **Fungsi dan sifat hak cipta Pasal 4**

Hak Cipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 huruf a merupakan hak eksklusif yang terdiri atas hak moral dan hak ekonomi.

### **Pembatasan Pelindungan Pasal 26**

Ketentuan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 23, Pasal 24, dan Pasal 25 tidak berlaku terhadap:

1. Penggunaan kutipan singkat Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait untuk pelaporan peristiwa aktual yang ditujukan hanya untuk keperluan penyediaan informasi aktual;
2. Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk kepentingan Karya Ilmiah ilmu pengetahuan;
3. Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk keperluan pengajaran, kecuali pertunjukan dan Fonogram yang telah dilakukan Pengumuman sebagai bahan ajar; dan
4. Penggunaan untuk kepentingan pendidikan dan pengembangan ilmu pengetahuan yang memungkinkan suatu Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait dapat digunakan tanpa izin Pelaku Pertunjukan, Produser Fonogram, atau Lembaga Penyiaran.

### **Sanksi Pelanggaran Pasal 113**

1. Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000 (seratus juta rupiah).
2. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000.00 (lima ratus

# **PENERAPAN GHRM DI TINJAU DARI KINERJA PERUSAHAAN DAN PENGELOLAAN LINGKUNGAN**

## **Penulis**

Kumala Vera Dewi, S.E, M.Si

Eryani, S.Pd, M.Si

Intan Merdekawati, S.E, M.Si

Evi Khairunnisa, S.E.I, M.Ec

## **Penerbit**

**PT. Radja Intercontinental Publishing**



# PENERAPAN GHRM DI TINJAU DARI KINERJA PERUSAHAAN DAN PENGELOLAAN LINGKUNGAN

**Diterbitkan oleh:**

PT. Radja Intercontinental Publishing

**PENERBIT PT. RADJA INTERCONTINENTAL  
PUBLISHING**  
(Grup Publikasi RADJA PUBLIKA)

## SERTIFIKAT IKAPI



**No.032/DIA/2023**

**Alamat Redaksi:**

Jl. Cempaka Putih, Sp. Tiga Blang Rayeuk, Dsn. Angsana,  
Kota Lhokseumawe  
Telp. 081269223511

**Email:**

pt.radja.intercontinental.publis@gmail.com

Isi diluar tanggung jawab percetakan  
Hak Cipta Dilindungi Undang-undang Dilarang  
memperbanyak karya tulis dalam bentuk dan dengan  
cara apapun, tanpa ijin tertulis dari penerbit

# PENERAPAN GHRM DI TINJAU DARI KINERJA PERUSAHAAN DAN PENGELOLAAN LINGKUNGAN

**E-ISBN** :  
978-623-89138-7-9

**Penulis** :  
Kumala Vera Dewi, S.E, M.Si  
Eryani, S.Pd, M.Si  
Intan Merdekawati, S.E, M.Si  
Evi Khairunnisa, S.E.I, M.Ec

**Editor** :  
Rahmat Idhami, S.Tr.t

**Penyunting** :  
Maulana Majied Sumatrani Saragih, S.E, M.M, CPRM

**Desain sampul dan tata letak:**  
Rahmat Idhami, S.Tr.t  
(Sumber Gambar: Freepik.com)

**Tanggal Terbit:**  
Juli 2024

**Jumlah Halaman :**  
81

**Penerbit:**



**PT. Radja Intercontinental  
Publishing**

## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT dengan berkat dan rahmatnya sehingga penulis dapat menyelesaikan Buku ini. Shalawat dan salam kita sanjungkan kepangkuan Nabi Besar Muhammad SAW, yang telah membawa kita dari alam jahiliyah yang penuh dengan kebodohan ke alam yang berilmu pengetahuan seperti yang kita rasakan pada saat ini.

Buku ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana bahwa Green human resource management merupakan studi dari cabang manajemen hijau yang dilakukan untuk melindungi lingkungan serta peran dari manusia dalam pengelolaan lingkungan, termasuk penilaian kinerja dan penghargaan, ditujukan untuk memotivasi seorang karyawan untuk menyelaraskan perilakunya dengan tujuan lingkungan organisasi

Dalam Penulisan buku ini, Penulis menyadari bahwa masih jauh dari kesempurnaan baik isi maupun penyajiannya. Untuk itu, penulis mengharapkan kritik dan saran yang sifatnya membangun bagi penulis. Akhirnya atas segala bantuan yang telah penulis terima, semoga mendapat balasan dari Allah SWT, dan penulis berharap Buku ini dapat bermanfaat bagi penulis khususnya bagi pembaca pada umumnya.

Lhokseumawe, Juli 2024

## DAFTAR ISI

Halaman Judul.....	i
Peraturan Hak Cipta .....	ii
Halaman Sampul.....	iii
Halaman Penerbit.....	iv
Balik Halaman Judul.....	v
Alamat Redaksi.....	vi
Kata Pengantar .....	vii
Daftar Isi .....	ix
Bab I     Green Human Resource Management dan Kinerja Lingkungan Perusahaan .....	1
Bab II    Pentingnya Green Human Resource Management pada Kinerja Perusahaan .....	21
Bab III   Praktik Green Human Resource Management pada Kinerja Perusahaan.....	44
Bab IV   Tujuan Pokok Green Human Resource Management pada Kinerja Perusahaan .....	60
Bab V    Peran Green Human Resource Management dalam Implementasi CSR Pengelolaan Lingkungan .....	69
Daftar Pustaka .....	77
Profil Penulis.....	79

**BAB I**  
**GREEN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT**  
**DAN KINERJA LINGKUNGAN PERUSAHAAN**



## A. Green Human Resource Management

Green human resource management atau manajemen sumber daya hijau adalah penyertaan kesadaran akan lingkungan dalam seluruh proses HRM antara lain rekrutmen, pelatihan, penghargaan, dan pengembangan tenaga kerja yang ramah lingkungan serta memahami dan menghargai adanya nilai, praktik dan inisiatif yang ramah akan lingkungan (Kim, Kim, Han, Jackson, & Ployhart, 2017). Green human resource management merupakan studi dari cabang manajemen hijau yang dilakukan untuk melindungi lingkungan serta peran dari manusia dalam pengelolaan lingkungan (Jackson & Soe, 2010). Selain itu GHRM berperan dalam praktik sumber daya manusia dalam perusahaan atau organisasi yang seperti rekrutmen dan seleksi, kompensasi, penilaian kinerja, dan manfaat pelatihan yang dirancang untuk menciptakan dalam diri karyawan untuk memahami dan mempromosikan perilaku yang ramah lingkungan dalam setiap organisasi (Mathapati, 2013).

Tang, Chen, Jiang, Paille, & Jia (2018) mengatakan bahwa green human resource management berbeda dengan HRM biasanya, pada HRM biasanya lebih menekankan pada peningkatan karyawan atau keuntungan organisasi namun pada GHRM dapat mendorong komitmen dan keterlibatan karyawan dalam praktik lingkungan sehingga mampu meningkatkan rasa bangga dan memiliki serta memotivasi untuk dapat bekerja dengan keras. Peningkatan kinerja lingkungan tergantung dari penggunaan penuh

pelatihan, kerja tim, penilaian tujuan lingkungan, penghargaan non finansial dan budaya organisasi.

Perilaku karyawan yang ramah lingkungan ini menjadi penting bagi semua organisasi termasuk dalam sistem pendidikan tinggi (Rayner & Morgan, 2017). Meningkatnya tekanan lingkungan dan meningkatnya biaya konsumsi sumber daya telah mendorong universitas untuk mempromosikan perilaku pro-lingkungan untuk penggunaan sumber daya yang berkelanjutan (Mtutu & Thondhlana, 2016). Pada pengguna ini praktik GHRM akan lebih dijabarkan lagi seperti pada pengguna yang dilakukan oleh (Anwar, et al., 2020) mengenai Green Human Resource Management for organisational citizenship behaviour towards the environment and environmental performance on a university campus yang didalamnya variabel GHRM dibagi menjadi tiga yaitu Praktik pengembangan kompetensi hijau, praktik peningkatan motivasi hijau dan praktik keterlibatan karyawan hijau. Maka kesimpulan dari pengertian dari GHRM yaitu Praktik sumber daya manusia seperti proses rekrutmen seleksi, pelatihan, manajemen kinerja, penghargaan dan penggajian yang dilakukan dengan cara yang ramah lingkungan agar meningkatkan rasa bangga dan kepemilikan terhadap diri karyawan dan memotivasi karyawan agar bekerja lebih keras lagi.

Praktik pengembangan kompetensi hijau yang mengacu pada agenda rekrutmen dan seleksi yang ramah lingkungan, serta program pelatihan dan pengembangan hijau untuk meningkatkan kesadaran dan keterampilan di lingkungan karyawan perusahaan atau organisasi (Teixeira,

Jabbour, & Jabbour, 2012). Dengan adanya praktik pengembangan di suatu perusahaan melalui budaya organisasi yang ada dapat membuat karyawan menjadi paham mengenai kinerja dari lingkungan itu sendiri namun pada pengguna ini indikator rekrutmen dan seleksi tidak digunakan dikarenakan yang akan diteliti adalah dosen yang sudah bekerja di kampus tersebut. Pengguna yang dilakukan oleh (Isaac, 2021) menjelaskan bahwa Green Recruitment and Selection memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Environmental Performance. Maka dapat disimpulkan bahwa praktik pengembangan kompetensi hijau adalah suatu agenda yang melibatkan pelatihan dan pengembangan yang bersumber pada lingkungan yang dilakukan untuk dapat meningkatkan kesadaran dan keterampilan yang dimiliki oleh individu pada organisasi. Pada pengguna yang dilakukan oleh (Roscoe, Subramanian, & Jabbour, 2019) mengatakan bahwa pelatihan hijau meningkatkan kemampuan pekerja untuk mengidentifikasi masalah mengenai lingkungan, memiliki pengetahuan yang luas mengenai masalah-masalah sulit yang dihadapi oleh lingkungan.

Praktik peningkatan motivasi hijau, termasuk penilaian kinerja dan penghargaan, ditujukan untuk memotivasi seorang karyawan untuk menyelaraskan perilakunya dengan tujuan lingkungan organisasi (Harvey, Williams, & Probert, 2013). Budaya organisasi yang ada dalam perusahaan atau organisasi dengan menekankan peningkatan motivasi yang ada pada diri karyawan dapat meningkatkan rasa peduli terhadap lingkungan sehingga hubungan dari GHRM dan budaya organisasi meningkat

dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa praktik peningkatan motivasi adalah penilaian kinerja yang dilakukan serta penghargaan yang diberikan kepada karyawan yang mampu atau memiliki solusi mengenai pengelolaan lingkungan sehingga meningkatkan motivasi dalam diri karyawan untuk terus berkembang dalam budaya hijau. Praktik keterlibatan karyawan hijau mengacu pada pemberian kesempatan untuk mendorong suara karyawan dalam pengelolaan lingkungan dan menyarankan solusi untuk masalah lingkungan dalam suatu organisasi (DuBois C. D., 2012). Keterlibatan karyawan dalam setiap agenda lingkungan mampu mendorong tingkat peduli terhadap lingkungan menjadi tinggi sehingga budaya yang ada diorganisasi menjadi baik. Berdasarkan pengertian diatas dapat dijelaskan bahwa praktik keterlibatan karyawan hijau yaitu keikutsertaan segala pihak dalam pengelolaan lingkungan dari organisasi agar selalu sejalan dengan praktik GHRM untuk penyelesaian masalah.

## **B. Konsep Green Human Resource Management**

Konsep GHRM dipahami sebagai aspek manajemen pekerja dari sudut pandang manajemen yang berorientasi lingkungan. melalui konsep GHRM manajemen dapat melakukan pengelolaan pekerja, menciptakan dan memelihara aspek lingkungan pekerja sehingga dapat memberikan dampak maksimal bagi organisasi. Hubungan antara Green Relations dan aspek Sumber Daya Manusia

menekankan pada pentingnya praktik ramah lingkungan yang dilakukan oleh pekerja sebagai salah satu aset dalam perusahaan Saifudin dkk, (2021).

Konsep Manajemen juga telah menyertakan GHRM sebagai dasar perencanaan, pelaksanaan, dan sistem yang saling terintegrasi khususnya bagi seluruh pekerja dalam mencapai hasil yang positif. Manajemen sumber daya manusia hijau (GHRM) mengacu pada kebijakan-kebijakan, sistem operasional dan praktik organisasi yang memiliki tujuan untuk membuat praktik operasional manajemen organisasi yang dilakukan oleh karyawan berorientasi kepada praktik dengan tujuan turut serta melindungi alam di tingkat individu, masyarakat, dan bisnis Shoaib dkk. (2021). Beberapa indikator dalam praktik GHRM menurut Jamal dkk. (2021) meliputi aktivitas-aktivitas seperti:

### **1. Green Involvement:**

Keterlibatan hijau (Green Involvement) mengacu pada keterlibatan karyawan organisasi dalam agenda yang berbasis manajemen hijau. Keterlibatan karyawan dalam aktivitas manajemen hijau ini merangsang dan menginspirasi para karyawan untuk mendukung pencegahan polusi dan limbah yang berlebihan Jamal dkk. (2021). Performance Appraisal atau penilaian kinerja merupakan proses mengukur kinerja yang dilakukan dengan membandingkan antara capaian dengan target yang telah ditetapkan atau standar dalam pelaksanaan pekerjaan. Green performance appraisal merupakan penilaian kinerja yang dilakukan berdasarkan indikator

kinerja berwawasan lingkungan yang ditetapkan, beserta indikator dari perilaku ramah lingkungan dan evaluasi kinerja pegawai berdasarkan target-target berwawasan lingkungan yang telah ditetapkan (Farzana, 2020).

Tujuan dari penilaian kinerja berwawasan lingkungan adalah untuk menganalisis dan mengevaluasi kinerja pegawai terkait dengan tugas dan tanggungjawab dalam jabatan mereka dengan membandingkan antara tujuan yang ditetapkan dengan hasil yang diperoleh (Ivancevich, 1995). Dalam penilaian kinerja, umpan balik yang diberikan atas penilaian kinerja bermanfaat untuk mencegah perilaku yang tidak diinginkan dan memberikan penguatan atas perilaku baik yang telah dilakukan (Jabbour dkk, 2010).

Dalam proses penilaian kinerja, manajemen harus jelas dalam mendefinisikan tujuan organisasi dengan memasukan klausul berwawasan pada lingkungan dalam implementasinya, memberikan indicator yang jelas dan dapat dipahami oleh seluruh pegawai, melakukan analisis dan evaluasi atas tujuan dan capaian (Tang et al, 2018). Dalam green performance appraisal, faktor kontribusi atas keberlanjutan lingkungan, kepedulian terhadap lingkungan, maupun perilaku ramah lingkungan menjadi indicator dalam penilaian kinerja. Selain itu, Tang dkk (2018) juga menyatakan bahwa dalam hasil evaluasi dikenal adanya “disbenefit” yang merupakan pengukuran negative yang menunjukkan bahwa tujuan yang berwawasan lingkungan tersebut belum tercapai. Disbenefit ini menjadi alat yang mumpuni untuk

mendorong pegawai dalam mencapai tujuan organisasi yang berwawasan pada lingkungan (Tang et al. 2018).

Selain substansi dari penilaian kinerja yang memperhatikan aspek lingkungan, implementasi dari green performance appraisal dapat berwujud pada penetapan indicator ramah lingkungan dan mengukur kinerja melalui metode yang ramah lingkungan, seperti pelaksanaan evaluasi kinerja secara online, penggunaan teknologi informasi maupun aplikasi penilaian kinerja, mentransformasikan berkas penilaian kinerja dalam bentuk dokumen digital (softfile).

## **2. Green Recruitment and Selection:**

Praktik Rekrutmen Hijau dan seleksi yang berbasis ramah lingkungan menurut Rawashdeh (2018) adalah salah satu dari bentuk praktik HRM yang memberikan kesempatan bagi perusahaan sebagai langkah awal dalam memperkenalkan manajemen sumber daya manusia yang ramah lingkungan kepada calon pelamar kerja. Pada konteks sumber daya manusia mempekerjakan dan mempertahankan karyawan yang memiliki bakat dan talenta yang baik merupakan tugas paling menantang yang dihadapi pemimpinan dalam melakukan manajemen pekerja mereka di lingkungan bisnis global.

Rekrutmen merupakan tahapan dalam manajemen sumber daya manusia untuk mencari, menemukan dan menarik para pelamar untuk melamar pada jabatan-jabatan tertentu. Randall S. Schuler dan

Susan E. Jackson (1997) mendefinisikan sebagai upaya pencarian sejumlah calon pegawai yang memenuhi syarat dalam jumlah tertentu sehingga dari mereka perusahaan dapat menyeleksi orang-orang yang paling tepat untuk mengisi lowongan pekerjaan yang ada. Kesesuaian antara kualifikasi jabatan yang dituju dengan kompetensi dari kandidat yang melamar akan berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

Integrasi konsep hijau dalam rekrutmen atau dikenal sebagai green recruitment merupakan proses integrasi dari nilai-nilai berwawasan lingkungan dalam proses rekrutmen pegawai. Green recruitment seringkali diartikan sebagai proses rekrutmen yang dilakukan tanpa menggunakan kertas sehingga meminimalisir dampak terhadap lingkungan (Amutha, 2017). Akan tetapi lebih dari itu, green recruitment tidak sekedar meminimalisir penggunaan bahan maupun metode yang ramah lingkungan dalam pelaksanaan rekrutmen, akan tetapi juga sebuah proses untuk mendapatkan sumberdaya manusia yang berwawasan lingkungan serta memiliki perilaku ramah lingkungan. Dengan demikian organisasi mampu menyaringn kandidat terbaik yang selain memiliki pengetahuan, keterampilan dan kompetensi lain yang dibutuhkan organisasi, juga memiliki pengetahuan, keterampilan dan perilaku ramah lingkungan.

Dalam upaya mendapatkan sumber daya manusia potensial, citra perusahaan memiliki peran yang penting untuk meningkatkan ketertarikan dari

calon pelamar. Salah satu citra positif yang dapat ditawarkan perusahaan adalah keunggulan kompetitif organisasi sebagai organisasi ramah lingkungan. Ketika berwawasan lingkungan menjadi identitas organisasi, maka organisasi mendapatkan keunggulan kompetitif dibandingkan dengan organisasi lain karena berwawasan pada lingkungan demi pembangunan berkelanjutan, maka organisasi dapat melakukan “green employer branding” dalam proses menjaring pelamar (App et al, 2012). Melalui branding organisasi yang berwawasan lingkungan (App et al, 2012), diharapkan nilai dari organisasi di mata pelamar akan naik sehingga organisasi mendapatkan para calon pelamar yang berkualitas dan juga sesuai dengan nilai organisasi, yaitu menjunjung tinggi nilai-nilai keberlanjutan lingkungan. Organisasi juga dapat memberikan informasi atas agenda- agenda organisasi yang ramah lingkungan pada laman organisasi untuk menunjukkan kepada kandidat pelamar nilai-nilai organisasi yang dimiliki (Ehnert, 2009). Beberapa pengguna terdahulu menunjukkan bahwa pegawai yang bekerja pada organisasi yang memiliki reputasi ramah lingkungan, memiliki kebanggaan yang lebih tinggi pada organisasi (Willness and Jones, 2013).

Deshwal (2015) mengidentifikasi beberapa praktek dalam green recruitment, diantaranya pengiriman lamaran secara online, penggunaan website perusahaan dalam rekrutmen, menggunakan portal online dalam proses pelamaran seperti dalam pengiriman surat lamaran dan lainnya, serta

memberikan informasi mengenai deskripsi pekerjaan secara online. Praktek tersebut memberikan gambaran bahwa green recruitment merupakan proses rekrutmen yang diselenggarakan dengan memperhatikan aspek lingkungan, seperti dengan minimalisir penggunaan kertas dalam proses pelaksanaannya, serta berbagai transformasi pelaksanaan rekrutmen tradisional pada rekrutmen yang diselenggarakan berbasis pada teknologi informasi. Melalui digitalisasi proses rekrutment dengan berbasis pada teknologi informasi ini diharapkan akan meminimalisir dampak negative terhadap lingkungan sekaligus meningkatkan efisiensi.

Seleksi merupakan salah satu titik krusial dalam pendekatan GHRM. Seleksi merupakan proses untuk menyaring kandidat terbaik yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Randall S. Schuler dan Susan E. Jackson (1997) menyebutkan bahwa seleksi adalah proses mendapatkan dan mempergunakan informasi mengenai pelamar kerja untuk menentukan siapa yang seharusnya diterima menduduki posisi jangka pendek dan jangka panjang. Melalui proses seleksi, organisasi akan melakukan evaluasi untuk memastikan bahwa pelamar memiliki kualifikasi dan kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Dalam pendekatan green selection, melalui proses seleksi organisasi juga memastikan apakah pelamar memiliki kepedulian terhadap lingkungan dan memiliki nilai-nilai yang menjunjung tinggi keberlanjutan lingkungan.

Green selection merupakan proses untuk menyaring kandidat terbaik yang sesuai dengan kebutuhan organisasi dan berwawasan lingkungan. Dalam green selection, idealnya informasi mengenai deskripsi pekerjaan dan spesifikasi kandidat yang mencerminkan aspek lingkungan menjadi salah satu kriteria untuk melakukan rekrutmen pegawai yang memiliki pengetahuan dan nilai-nilai yang berwawasan lingkungan (Renwick et al, 2013). Kepedulian serta ketertarikan terhadap isu lingkungan sebagai salah satu kriteria yang ditambahkan dalam proses seleksi pelamar dalam green selection (Arulrajah, Opatha dan Nawaratne, 2015). Pegawai yang memiliki kesadaran atas lingkungan yang lebih baik akan lebih bersedia untuk mengaplikasikan pengetahuan atas lingkungan dalam agenda operasional, sehingga dapat berdampak meningkatkan kinerja yang berwawasan lingkungan dalam organisasi (del Brio dkk, 2007).

### **3. Green Training:**

Secara definisi merupakan sesi pelatihan hijau yang bertujuan untuk memberikan pendidikan hijau tentang kepedulian lingkungan untuk membawa perubahan sikap dan perilaku staf manajerial dan non manajerial. Terkait manajemen dan konteks pelatihan hijau menurut Amjad dkk. (2021), organisasi harus memperbarui pengetahuan karyawan mereka terkait kebijakan manajemen dan prosedur hijau (green policy), manfaat terhadap kinerja lingkungan dan kinerja

lingkungannya melalui peningkatan inisiatif organisasi Yusoff dkk. (2020).

Pelatihan dan pengembangan pegawai merupakan salah satu cara yang digunakan oleh organisasi untuk mempertahankan, menjaga, memelihara pegawai dalam organisasi dan sekaligus meningkatkan keahlian para pegawai untuk kemudian dapat meningkatkan produktivitas (Sulistyani, 2003). Pelatihan dan pengembangan memfasilitasi pegawai agar dapat mencapai kinerja yang efektif, meningkatkan produktivitas kerja, serta memberikan kepuasan kepada pegawai untuk meningkatkan kompetensinya.

Green training and development merupakan metode penyelenggaraan pelatihan dan pengembangan dengan mengurangi pemborosan, ketepatan dalam alokasi sumber daya, serta mengurangi dampak terhadap degradasi lingkungan (Ullah dan Jahan, 2017). Implementasi dari green training and development terlihat dari substansi dari pelatihan maupun praktek dalam penyelenggaraan pelatihan. Transformasi pelatihan dan pengembangan tradisional pada penyelenggaraan pelatihan dan pengembangan yang diselenggarakan berbasis teknologi informasi (online) merupakan bentuk dari green training and development. Pelaksanaan pelatihan berbasis pada penggunaan teknologi informasi ini diharapkan dapat meminimalisir dampak negatif terhadap lingkungan dan mencegah penggunaan sumberdaya secara berlebihan.

Pengembangan portal khusus dalam pengembangan kompetensi, assesment kompetensi secara online, penyusunan analisis kebutuhan pengembangan kompetensi (AKPK) secara online, dialog antara atasan dan bawahan untuk menentukan rencana pengembangan kompetensi secara online, pelaksanaan pelatihan secara online, pelaporan hasil pelatihan secara online, hingga monitoring dan evaluasi secara online merupakan bentuk dari praktek green training and development. Tentu saja pelaksanaan dari green training and development yang diselenggarakan secara online membutuhkan infrastruktur pendukung yang mumpuni, seperti akses terhadap internet yang lancar dan stabli, portal yang mudah diakses dan mudah digunakan, ketersediaan modul online, kesiapan pengajar, serta media dan metode pengajaran yang interaktif dan menarik.

Transformasi pelatihan dan pengembangan dari metode tradisional (offline) menuju pada pelatihan berbasis online ini selain ramah lingkungan, juga memperluas akses terhadap pelatihan sehingga dapat diakses kapan saja, dari mana saja, serta dinilai lebih efisien, mengurangi pemborosan penggunaan sumber daya dalam penyelenggaraan pelatihan. Meskipun beberapa praktek pengembangan kompetensi masih beberapa terbatas kurang efektif jika diberikan secara online. Dalam model pelatihan dan pengembangan ini, Deshwal (2015) menambahkan bahwa sebaiknya transformasi pelatihan menuju pada pelatihan online berbasis web dan media interaktif ini tidak hanya

berlaku dalam penyelenggaraan pelatihan yang terkait dengan topik lingkungan, namun dapat diperluas dalam penyelenggaraan pelatihan pada bidang lainnya.

#### **4. Green Pay and Rewards (GPR):**

Didefinisikan sebagai pendekatan strategis dari manajemen dalam mengelola pemberian penghargaan kepada manajemen (reward management) dalam bentuk menyarankan pembayaran dan penghargaan hijau adalah "sistem penghargaan finansial dan non-finansial" yang ditujukan untuk mencapai tujuan menarik, mempertahankan, dan akhirnya memotivasi karyawan yang paling cocok untuk berkontribusi terhadap tujuan hijau perusahaan Jamal dkk. (2021).

Besaran kompensasi yang ditawarkan menjadi salah satu daya tarik organisasi bagi pelamar. Kompensasi memiliki fungsi untuk menarik talenta terbaik bergabung, sekaligus menjalankan fungsi dalam upaya mempertahankan pegawai untuk betah dan loyally tetap bekerja di organisasi tersebut. Kompensasi dan penghargaan merupakan bentuk umpan balik yang diberikan organisasi kepada pekerjanya sebagai balas jasa ataupun penghargaan atas kontribusi serta capaian kinerja pegawai kepada organisasi. Besaran kompensasi menunjukkan seberapa besar tingkat penghargaan organisasi atas kinerja pegawai. Artinya bahwa kompensasi memiliki beberapa fungsi sekaligus dalam manajemen sumber daya manusia, sebagai penarik talenta terbaik untuk bergabung pada organisasi,

menjaga agar pegawai tetap betah dan loyal (pemeliharaan), sekaligus sebagai pengakuan atas kinerja pegawai.

Green compensation and reward adalah upaya pemberian penghargaan dan kompensasi dengan mempertimbangkan dampak terhadap lingkungan. Salah satu bentuk dari penerapan green compensation and reward adalah menjadikan aspek lingkungan sebagai salah satu indikator dalam pemberian reward and punishment. Sistem penghargaan dalam rebagian besar literature dilihat dapat memiliki fungsi sebagai katalis dalam memotivasi pegawai dan meningkatkan komitmen mereka untuk bekerja dengan memperhatikan aspek lingkungan (Patton and Dalet, 1998). Dimana tujuan dari system penghargaan adalah untuk menarik, mempertahankan dan memotivasi pegawai untuk mencapai tujuan organisasi yang berwawasan lingkungan (Renwick et al, 2013).

Contoh dari penerapan green compensation and reward (Bangwal dan Tiwari,2015) diantaranya dengan:

1. Memberikan reward atas pencapaian ataupun penguasaan keterampilan tertentu yang ramah lingkungan.
2. Memberikan reward moneter dalam bentuk bonus, uang tunai dan premi.
3. Memberikan reward dalam bentuk non-moneter seperti sabbatical, cuti, dan hadiah.

4. Rekognisi atau pengakuan dalam bentuk penghargaan, publisitas, memberikan kesempatan lebih untuk berprestasi di luar, serta dengan memberikan pujian.
5. Penguatan negatif seperti kritik, peringatan dan skorsing atas penyimpangan.
6. Penguatan positif seperti umpan balik dan pujian.
7. Serta menghubungkan partisipasi dalam inisiasi inisiasi ramah lingkungan kepada peningkatan karir atau promosi.

### **C. Kesadaran Perusahaan Sektor Publik terhadap Green Human Resource Management**

Lingkungan perusahaan sektor publik yang menggunakan pendekatan GRHM untuk mendukung pembangunan berkelanjutan harus memungkinkan pegawai untuk menghasilkan ide-ide ramah lingkungan yang mendorong pegawai mematuhi tolok ukur ekologi dan mendorong pegawai untuk sigap mendeteksi hambatan ekologi yang ditetapkan organisasi sektor publik. Hal ini akan berpengaruh secara signifikan dalam mengoptimalkan kinerja organisasi publik dalam memberikan pelayanan yang ramah lingkungan. Salah satu indikator utama dari kesiapan organisasi publik dalam mengadopsi GHRM adalah dengan kemampuan untuk memotivasi dan mendorong pegawai dalam mengembangkan tujuan berkelanjutan yang mengatur alam, manusi, sumber daya keuangan dengan menambah nilai hijau kedalam setiap layanan yang diberikan. Pengetahuan pegawai mengenai GHRM dan proses kerja yang ramah lingkungan sangat

berkaitan dengan kemampuan organisasi publik untuk mengatasi tantangan GHRM misalnya dalam mengurami emisi karbon selama pelayanan berlangsung, melakukan daur ulang limbah layanan yang dihasilkan, dan pembelian barang pelayanan yang ramah lingkungan.

Hal ini akan meningkatkan level komitmen dan kepedulian pegawai terhadap organisasi. Jika pegawai siap untuk melakukan praktik layanan ramah lingkungan dalam pekerjaan mereka, secara signifikan mereka berkontribusi terhadap kesehatan dan keselamatan kinerja mereka. Selain itu, organisasi sektor public juga harus melibatkan pegawai dalam perumusan kebijakan ramah lingkungan yang bertujuan agar pembangunan berkelanjutan yang menjadi tujuan utama dapat tercapai sebagaimana seharusnya. Proses melibatkan pegawai dalam mengambil keputusan terkait layanan ramah lingkungan ini memungkinkan mereka menciptakan dan memperluas pengetahuan mereka tentang GRHM. Sehingga pegawai akan memiliki lebih banyak solusi mengenai daur ulang, pengelolaan limbah, konservasi energi, pengurangan emisi karbon dan siap bekerja secara maksimal berdampingan dengan prinsip organisasi publik yang ramah lingkungan untuk mendukung pembangunan berkelanjutan.

Berdasarkan literatur pentingnya organisasi dan kesadaran pegawai tentang GHRM dan kesiapan pegawai untuk melaksanakan GHRM menghasilkan beberapa asumsi logis sebagai berikut, paktik GHRM secara signifikan sangat berhubungan dengan organisasi sektor publik yang menerapkan layanan ramah lingkungan untuk

mendukung pembangunan berkelanjutan. Dalam proses Green Recruitment dan Selection, Green Training and Development, Green Performance Appraisal, Green Compensation and Benefits, secara signifikan juga sangat berkontribusi dalam penerapan layanan ramah lingkungan. Selanjutnya bangunan asumsi teoritis kedua yang kedua muncul ketika organisasi dan pegawai memiliki kesadaran tentang GHRM yang menjembatani hubungan antara GRHM dengan tujuan organisasi publik. Lalu asumsi logis yang ketiga mengenai kesiapan karyawan untuk meimplementasikan GHRM dalam layanan organisasi publik. Selain itu pemerintah dan kebijakan publik yang ada juga memiliki peran penting dalam pengimplementasian layanan ramah lingkungan dengan mengadopsi GHRM pada layanan publik karena dengan adanya persyaratan pemangku kepentingan dalam membuat peraturan dengan memfokuskan dan menekankan pada praktik ramah lingkungan GHRM akan mengoptimalkan kemampuan organisasi public untuk meningkatkan keahlian generasi mendatang, memperoleh legitimasi sosial, menangani peraturan pemangku kepentingan dengan adaptasi praktik ramah lingkungan.

Sehingga akan menciptakan suasana organisasi publik yang memiliki kemampuan untuk mengadopsi praktik GHRM yang mengerahkan keahlian pegawai sadar lingkungan, dengan menjaga visi dan kebijakan pemerintah tentang lingkungan hijau yang membawa organisasi sektor publik dapat mendukung pembangunan berkelanjutan yang menjadi tujuan utama. Oleh karena itu, asumsi teoritis yang keempat bahwa visi pemerintah dan kebijakan publik

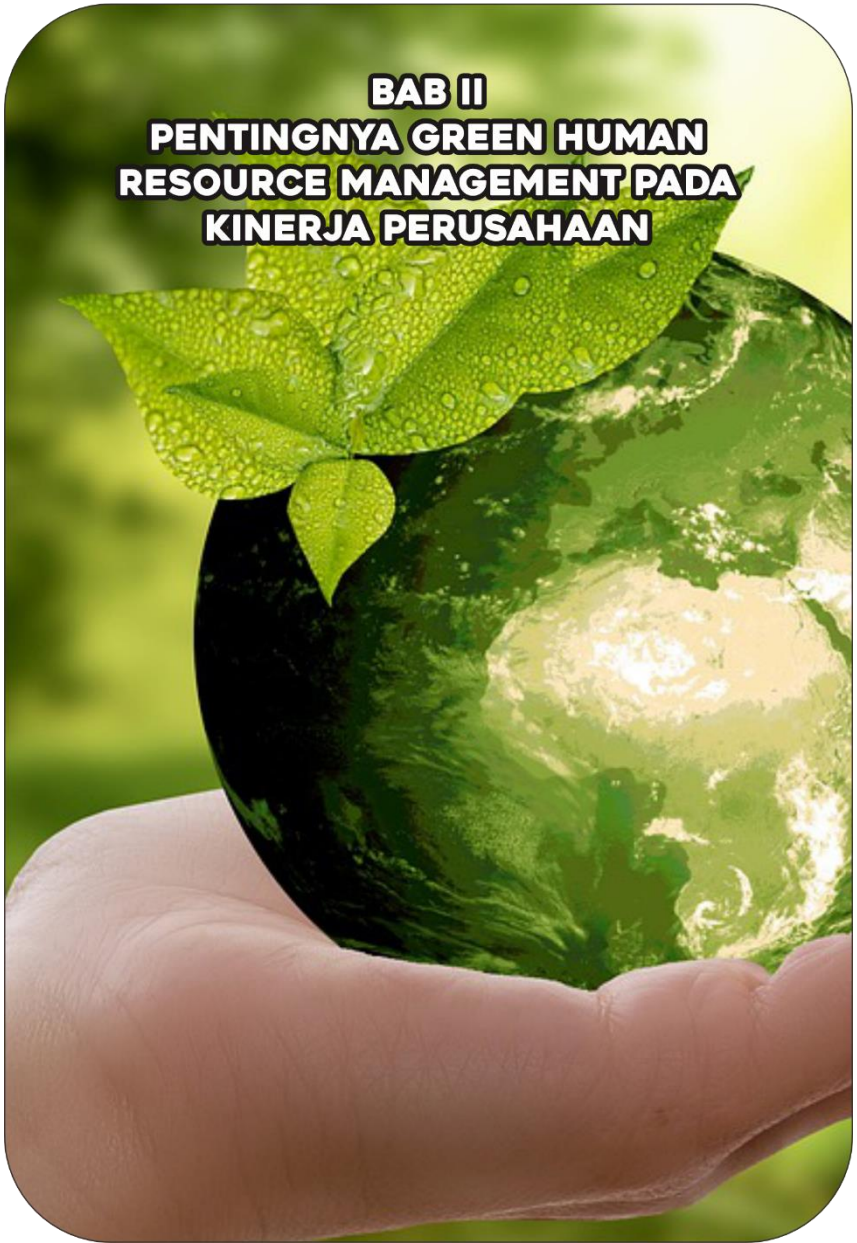
yang berlaku tentang lingkungan hijau berhubungan erat antara praktik GHRM dengan penerapan layanan ramah lingkungan.



Gambar 1. Conceptual Framework GHRM, diolah oleh penulis (2024)

Seperti yang tertera pada bagan di atas, visi pemerintah dan kebijakan publik yang berlaku mengenai lingkungan hidup merupakan moderator penting demi keberlangsungan bangsa dan negara dalam menerapkan pembangunan berkelanjutan. Pembuat kebijakan/pemerintah dapat merumuskan strategi inklusif untuk memajukan semua pemangku kepentingan, termasuk bisnis, pemimpin, akademisi, dan pakar industri, forum bersama untuk sering membahas dampak lingkungan yang dapat terjadi jika kebutuhan lingkungan tidak ditangani melalui praktik GHRM.

**BAB II**  
**PENTINGNYA GREEN HUMAN**  
**RESOURCE MANAGEMENT PADA**  
**KINERJA PERUSAHAAN**



## **A. Fungsi Green Human Resource Management Mendukung Kinerja Lingkungan**

MSDM adalah fungsi didalam suatu organisasi, disamping fungsi-fungsi lain seperti manajemen keuangan, manajemen pemasaran, dan manajemen operasi. MSDM memiliki peran penting bagi keberhasilan suatu organisasi. Dalam MSDM diatur perencanaan rekrutmen dan seleksi agar mendapatkan orang-orang yang memiliki nilai bagi perusahaan. MSDM juga menyusun analisis dan deskripsi pekerjaan, menyelenggarakan pelatihan dan pengembangan, dan membuat manajemen kinerja. Kesemuanya inilah adalah sebahagian dari fungsi-fungsi MSDM. Namun demikian, MSDM tidak hanya mengelola yang sifatnya internal tetapi juga eksternal. Mengikuti perkembangan isu-isu terkini dan menyelaraskan dengan kebijakan SDM yang dapat diimplementasikan agar tidak berbenturan dengan keinginan pihak eksternal seperti perhatian terhadap lingkungan. Oleh karena itulah menurut Raj dan Ashutosh (2019) bahwa MSDM-RL muncul dikarenakan adanya kebutuhan mengintegrasikan manajemen lingkungan dan MSDM. Ini berarti dengan segala aktivitas MSDM saat ini jangan sampai merusak lingkungan tetapi harus dapat memberikan dampak positif bagi lingkungan sebagaimana yang disampaikan oleh Renwick (2018). Melalui MSDM-RL, perusahaan yang ada di Indonesia harus menunjukkan keseriusannya untuk menjaga lingkungan beserta ekologi.

Penerapan MSDM-RL pada perusahaan di Indonesia diharapkan dapat menciptakan tempat kerja dan staf

perusahaan yang memberlakukan perilaku ramah lingkungan di tempat kerja secara sukarela dalam rangka membantu perusahaan mengurangi penyebab kerusakan lingkungan dan memikirkan satu metode yang tepat agar dapat mengurangi pencemaran lingkungan yang dapat merugikan lingkungan secara khusus dan alam secara umum. MSDM harus mengatur orang dan keorganisasian perusahaan agar tidak hanya memikirkan keuntungan saja tapi harus bisa mewarisi alam yang sehat bagi generasi Indonesia di masa depan. Melalui partisipasi dan keterlibatan karyawan termasuk perubahan dalam pengelolaan SDM ke MSDM-RL di Indonesia maka sebagaimana yang dikemukakan oleh Pardhi dan Chaudhari (2020) akan berdampak positif pada karakter sikap dan perilaku yang bertanggung jawab terhadap lingkungan dalam kehidupan karyawan. Ini diyakini merupakan kebenaran universal yang mesti diterapkan di Indonesia.

Penerapan MSDM-RL di Indonesia secara penuh mungkin sulit, namun mengacu pada pendapat Fernández dan Martinez (2020), penerapannya dapat dimulai dari pelaksanaan fungsi-fungsi MSDM yang ada pada perusahaan. Tujuannya adalah membentuk karyawan ramah lingkungan pada perusahaan-perusahaan di Indonesia yang memahami, menghargai, dan mempraktikkan inisiatif ramah lingkungan dan mempertahankan tujuan ramah lingkungan di seluruh proses MSDM dalam penyusunan analisis dan desain pekerjaan, rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, dan proses manajemen kinerja. Artinya,

perlu untuk menciptakan SDM pada perusahaan di Indonesia yang paling sesuai untuk memperoleh keunggulan kompetitif yang terkait dengan keberlanjutan seperti produk ramah lingkungan atau peningkatan efisiensi. Oleh karena itu, MSDM-RL pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja ekonomi dengan menghasilkan keunggulan kompetitif terkait dengan keberlanjutan lingkungan.

## **B. Pendekatan Praktik Green Human Resource Management Terbaik**

Ini adalah pendekatan yang paling sederhana dari ketiganya dan didasarkan pada pandangan bahwa hubungan tertentu antara praktik GHRM dan kinerja organisasi terkait dengan cara yang efektif secara universal, dalam arti bahwa ada satu, cara terbaik untuk mengimplementasikan praktik SDM (Daya, 1996). Ini disebut “perspektif universal” dan dianggap dapat diterapkan secara global, tanpa memperhatikan perbedaan budaya. Berbeda dengan pendekatan lain, pendekatan praktik terbaik tidak secara eksplisit membahas bagaimana strategi manajemen dan praktik GHRM cocok satu sama lain. Beberapa model pendekatan praktik terbaik yang representatif mencakup model komitmen (tinggi), model keterlibatan tinggi, dan model praktik kerja (sistem) berkinerja tinggi.

Pendekatan ini dikembangkan dengan premis bahwa komitmen yang lebih besar dari karyawan meningkatkan kinerja. Ada banyak praktik umum yang dapat diterapkan

yang terlibat dalam pendekatan ini, karena mendorong partisipasi karyawan. Pendekatan ini juga menyarankan bahwa karyawan akan mengidentifikasi tujuan organisasi sebagai tujuan pribadinya dan bahwa dia akan secara sukarela berkomitmen pada perilaku yang kondusif untuk efisiensi yang lebih besar. Berdasarkan metode manajemen ilmiah, pendekatan praktik terbaik sering kali dikontraskan dengan model kontrol, yang bercirikan birokrasi dan struktur hierarkis. Sekarang, mari kita lihat lebih spesifik pada praktik yang terlibat dalam pendekatan praktik terbaik.

Wood dkk (2012), menjelaskan manajemen keterlibatan tinggi berdasarkan tujuh prinsip berikut: (1) Iklim organisasi yang mendorong partisipasi karyawan; (2) Kepemimpinan atau manajemen puncak dengan jelas menunjukkan visi manajemen masa depan; (3) Organisasi datar dengan departemen staf yang lebih kecil; (4) Menyiapkan gugus tugas dan tim proyek yang dapat memutuskan berbagai masalah, misalnya, strategi manajemen, pengembangan produk baru dan praktik MSDM; (5) Pemberdayaan karyawan tingkat bawah dan pengungkapan aktif internal, informasi organisasi; (6) Gaji berbasis keterampilan dan sistem penghargaan, seperti pembagian keuntungan; dan (7) Dukungan agresif untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan karyawan.

Kompier (2016), menjelaskan tiga praktik berikut sebagai komponen sistem kerja berkinerja tinggi: (1) Struktur organisasi yang mendorong kebijaksanaan karyawan. Unsur inti ini melibatkan partisipasi aktif karyawan dalam

pengambilan keputusan, seperti mengubah rutinitas kerja sehari-hari dan komunikasi yang sering dengan karyawan lain dalam melaksanakan pekerjaan.(2) Mengamankan karyawan yang sangat terampil dengan mempekerjakan karyawan yang cakap atau dengan menegakkan pendidikan / pelatihan formal. (3) Penerapan sistem penghargaan eksternal untuk meningkatkan efisiensi kerja karyawan, seperti sistem gaji individu atau kelompok berbasis kinerja, sistem bagi hasil, dan opsi saham karyawan.

Telah terbukti bahwa pendekatan praktik terbaik, dengan menerapkan partisipasi karyawan dalam manajemen dan komitmen yang lebih besar, meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Namun, pengguna berbeda dalam pengamatan mereka ketika praktik semacam itu dilihat lebih dekat, satu per satu. Dengan demikian, mereka tidak dapat menyetujui daftar praktik seragam yang ingin dicapai oleh pendekatan praktik terbaik.

### **C. Pendekatan Kontingensi Green Human Resource Management**

Dalam pendekatan GHRM, pendekatan kontingensi diimplementasikan paling sering setelah pendekatan praktik terbaik, di mana variabel tingkat organisasi lainnya, terutama strategi manajemen peringkat tinggi dalam GHRM dan kesesuaiannya (kesesuaian vertikal dan eksternal), ditekankan. Artinya semakin tinggi kesesuaian antara strategi manajemen dan GHRM maka semakin tinggi pula kinerja organisasi yang diharapkan. Misalnya, strategi pengurangan biaya diharapkan sesuai dengan praktik

GHRM, seperti tingkat perekrutan yang lebih tinggi untuk pekerja jangka pendek dan sementara dan pembayaran gaji yang lebih rendah. Dalam pendekatan ini, para pendukung yakin ada beberapa praktik yang sesuai dengan strategi untuk meningkatkan kinerja organisasi, dan di sinilah berbeda dengan pendekatan praktik terbaik (Fazlollahi & Tanniru, 1991).

Saat memeriksa pendekatan kontingensi, studi yang berbeda menggunakan tingkat strategi yang berbeda, yang menimbulkan masalah. Seseorang dapat mengevaluasi strategi apa pun di tingkat organisasi, bisnis, dan fungsional, tetapi dengan pertimbangan tingkat yang berbeda, hasilnya lebih cenderung berbeda. Masalah lainnya adalah kelangkaan studi empiris yang dapat digunakan, dibandingkan dengan pendekatan best practice. Ini berarti bahwa pendekatan ini mungkin tidak memberikan kontribusi khusus apa pun terhadap cara kerja manajemen sehari-hari yang sebenarnya (Garavan, 2017).

#### **D. Pendekatan Konfigurasi Green Human Resource Management**

Pendekatan konfigurasional adalah yang paling rumit dari ketiga pendekatan tersebut, karena pendekatan ini mengejar praktik yang diidentifikasi efektif dalam pendekatan praktik terbaik sambil mengoordinasikannya dengan strategi manajemen yang dipertimbangkan dalam pendekatan kontingensi. Sejauh ini, telah ada fokus pada koordinasi dan konsistensi antara praktek GHRM yang berbeda dengan mempertimbangkan praktek sebagai sistem

atau bundel (Perry-Smith & Blum, 2000), sehingga menganalisis hubungan mereka dengan kinerja organisasi. Premis yang mendasari pendekatan konfigurasional adalah: Efek dari praktik GHRM individu pada kinerja organisasi bervariasi karena interaksi yang kompleks antara praktik tersebut misalnya, karena ada atau tidak adanya praktik lain. Dengan terlebih dahulu mengamati interaksi antara praktik yang berbeda, serangkaian praktik yang konsisten diidentifikasi, yang akan menghasilkan efek sinergis. Penerapan rangkaian praktik yang konsisten ini dianggap memengaruhi kinerja lebih dari semua praktik individu yang digabungkan. Dengan kata lain, pengenalan serangkaian praktik yang sangat terkoordinasi dan konsisten diharapkan menghasilkan kinerja organisasi yang tinggi. Pendekatan konfigurasional, oleh karena itu, dianggap sebagai tipe ideal di antara konsep-konsep yang berbeda, daripada dapat diamati secara empiris (Tjahjono, 2015).

Secara teoritis, pendekatan konfigurasional adalah kompromi antara elemen pendekatan praktik terbaik dan pendekatan kontingensi, yang bertujuan untuk mencapai kecocokan internal dan kecocokan eksternal yang dimungkinkan oleh kedua pendekatan ini. Dalam pengertian ini, ini bisa melengkapi kekurangan dari kedua pendekatan ini. Akhirnya, analisis yang menggunakan pendekatan konfigurasional harus dilakukan di GHRM. Sebenarnya, bagaimanapun, kecocokan belum diverifikasi oleh sejumlah kecil analisis empiris. Karena tidak ada metodologi pengukuran yang masuk akal yang telah ditetapkan, pendekatan konfigurasional masih dalam tahap

perkembangan, membutuhkan penyelidikan lebih lanjut (Riniwati, 2016). Secara konseptual, GHRM merupakan usaha untuk memproduksi barang/jasa yang dapat dilakukan oleh manusia dalam proses produksi. Arti GHRM adalah mencari Manusia yang mampu bekerja untuk memberikan jasa/usaha atau pekerjaan/nilai ekonomis. Konsepnya terdiri dari: Kualitas SDM (Non fisik) dan Kuantitas SDM (fisik) biasanya diukur dengan usia. Aspek Kuantitas menyangkut jumlah (Tenaga Kerja), yang kontribusinya kurang penting dalam pembangunan, bahkan dapat menjadi beban pembangunan sdm bila kualitasnya rendah, SDM/HR dapat di lihat. Aspek Kualitas menyangkut mutu SDM, baik kemampuan fisik dan non fisik (kecerdasan dan mental spiritual) Oleh karena itu, untuk kepentingan akselerasi pembangunan maka peningkatan kualitas GHRM merupakan prasyarat utama.

#### **E. Faktor Intervensi Green Human Resource Management**

Sangat diinginkan bahwa GHRM cocok dengan strategi manajemen secara langsung meningkatkan kinerja organisasi karena organisasi kemudian hanya perlu merencanakan dan mengimplementasikan kebijakan dan praktik. Pendekatan praktik terbaik mengidentifikasi bahwa praktik yang mendorong partisipasi dan komitmen karyawan sangat efektif. Studi sebelumnya, bagaimanapun, telah menunjukkan bahwa praktik GHRM dianggap tidak selalu efektif (Ericksen & Dyer, 2005). Ini mendorong kami untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang meningkatkan kinerja organisasi, selain praktik GHRM. Dengan kata lain,

kita perlu menyelidiki faktor-faktor intervensi untuk mengklarifikasi hubungan yang hilang antara praktik dan kinerja organisasi. Dalam hubungan antara GHRM dan kinerja organisasi, Garavan dkk (2002) mengusulkan enam teori berikut untuk menyajikan model penjelas: perspektif perilaku, model cybernetic, teori transaksi/biaya agensi, tinjauan berdasarkan sumber daya perusahaan, kekuasaan/model ketergantungan sumber daya, dan teori kelembagaan. Dari enam ini, perspektif perilaku mengacu langsung pada faktor-faktor intervensi untuk menggambarkan hubungan antara praktik GHRM dan kinerja organisasi. Perspektif perilaku berfokus pada perilaku karyawan sebagai salah satu faktor intervening. Dengan kata lain, perspektif perilaku mengasumsikan bahwa strategi menginduksi praktik GHRM, yang akhirnya mengarah pada banyak hasil yang menguntungkan dengan merangsang dan mengendalikan perilaku karyawan. Perilaku, dalam hal ini, termasuk, selain perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan, perilaku sukarela yang tidak berhubungan dengan pekerjaan, partisipasi, dan tetap berada dalam organisasi dan sistem GHRM.

Dari faktor-faktor yang disebutkan di atas, retensi telah dipelajari secara ekstensif melalui analisis empiris. Istilah "retensi" umumnya berarti mempertahankan, melanjutkan, atau menahan, tetapi dalam bidang administrasi bisnis, itu berarti mengamankan atau mempertahankan karyawan dalam suatu organisasi (yaitu, retensi karyawan), yang dapat diukur dengan tingkat turnover, durasi rata-rata dari pekerjaan terus menerus dan niat berpindah. Pekerjaan jangka panjang adalah hasil dari retensi. Beberapa

pengguna telah menemukan bahwa pengenalan praktik GHRM dan kesesuaiannya dengan strategi manajemen berkontribusi lebih kuat pada retensi daripada kinerja keuangan (Lee dkk, 2010). Selain itu, retensi yang baik, dengan kata lain, tingkat turnover karyawan yang rendah, memperkuat hubungan antara praktik kerja dengan keterlibatan tinggi serta praktik kerja berkinerja tinggi dan kinerja organisasi. Organisasi yang menerapkan praktik termasuk dalam praktik kerja keterlibatan tinggi atau mengadopsi sistem tipe komitmen, pengunduran diri karyawan sangat menurunkan kinerja organisasi. Dengan organisasi yang ingin melaksanakan pelatihan dan pengembangan, penjualan cenderung meningkat seiring dengan lamanya pekerjaan yang berkelanjutan (Oladapo, 2014).

Selain itu, model studi yang menyelidiki faktor yang sangat bervariasi selain retensi menyebabkan peningkatan kinerja organisasi. Dalam pengguna lain, model dianalisis berdasarkan teori keadilan di mana persepsi GHRM tipe partisipan berpengaruh terhadap kinerja keuangan melalui persepsi keadilan dan sikap kerja (terdiri dari kepuasan kerja, motivasi, dan komitmen organisasi). Seperti yang terlihat sejauh ini, sejumlah besar faktor intervensi telah ditetapkan dalam praktik MSDM-hubungan kinerja organisasi, meskipun tidak banyak dari faktor-faktor tersebut yang telah dianalisis secara empiris (Guerrero & Barraud-Didier, 2004). Juga, jenis faktor dan interaksinya bervariasi dengan teori dan model yang mendasarinya, dan kebanyakan dari mereka, kecuali teori keadilan dan model konteks sosial, belum dianalisis. Di masa depan, mungkin

berguna untuk menggunakan banyak teori yang telah ditetapkan tentang motivasi dan kepemimpinan, misalnya, teori harapan dan model pertukaran pemimpin-anggota. Diharapkan banyak analisis empiris yang akan dilakukan untuk mengklarifikasi missing link dalam hubungan antara praktek GHRM dan kinerja organisasi.

#### **F. Hubungan Sebab-Akibat Green Human Resource Management**

GHRM dikembangkan dengan premis bahwa pengenalan praktik GHRM yang sesuai strategi berkontribusi pada kinerja organisasi. Berdasarkan asumsi ini, banyak pengguna telah dilakukan untuk menyelidiki pengaruh praktik terhadap kinerja organisasi. Namun demikian, untuk membuat saran praktis untuk GHRM organisasi, perlu untuk menunjukkan dengan tepat praktik apa yang perlu diperkenalkan dan bagaimana praktik saat ini harus dimodifikasi untuk meningkatkan kinerja organisasi. Dalam hal ini, menanyakan bagaimana praktik yang baru diperkenalkan dan dimodifikasi akan mempengaruhi kinerja organisasi sebenarnya adalah pertanyaan tentang hubungan sebab-akibat. Sebuah studi longitudinal akan menjadi penting dalam memverifikasi efek pengenalan praktek MSDM terhadap peningkatan kinerja organisasi. Studi empiris yang melihat hubungan sebab-akibat antara kedua elemen ini, bagaimanapun, jumlahnya hanya sedikit karena banyak studi menganalisis hubungan timbal balik menggunakan desain cross-sectional dalam satu contoh tertentu. Dalam studi ini, pengguna menganalisis praktik saat ini (saat ini) terhadap kinerja masa

lalu, yaitu kinerja organisasi yang diukur sebelum penerapan praktik saat ini. Perhatikan di sini bahwa praktik saat ini tidak dipelajari untuk kemungkinan hubungan sebab-akibat dengan kinerja di masa mendatang.

Di sini, ada kemungkinan kinerja organisasi mempengaruhi praktik; misalnya, ketika kinerja organisasi turun, praktik-praktik baru diterapkan untuk memperbaiki situasi. Sebuah studi sebelumnya mengklaim bahwa praktik GHRM adalah indikator awal kinerja keuangan masa depan (Becker & Huselid, 1996). Namun, studi lain mengklaim bahwa kita tidak akan dapat melihat bagaimana praktik mempengaruhi kinerja masa depan jika efek dari kinerja saat ini dan masa lalu dikendalikan. Ini berarti bahwa efek dari kinerja sekarang dan masa lalu pada praktik saat ini tidak dapat diabaikan, dengan demikian, tidak ada pengguna yang berhasil membuktikan hubungan sebab-akibat antara praktik dan kinerja (Aït Razouk, 2011).

Terungkap bahwa korelasi antara praktik dan kinerja saat ini dan masa depan sangat mirip dengan korelasi antara praktik dan kinerja masa depan. Dari sini, kami memahami bahwa perbedaan pada saat pengguna tidak menyebabkan perbedaan yang besar pada hubungan kedua elemen tersebut. Ada atau tidaknya hubungan sebab-akibat, mungkin lebih baik mengamati kekuatan hubungan secara keseluruhan, daripada menafsirkan hubungan semacam itu jenis demi jenis, secara individual. Untuk meringkas paragraf sebelumnya, secara teoritis diinginkan untuk menganalisis hubungan sebab-akibat antara praktik dan retensi. Namun, saat ini, banyaknya pengguna yang

dilakukan dan meningkatnya kesadaran akan perlindungan privasi membuat survei kuesioner menjadi sulit. Jika hanya satu survei yang perlu dilakukan, tampaknya masuk akal untuk memilih metode survei yang memberikan beban lebih sedikit pada pengguna.

## **G. Green Performance Management and Appraisal**

Green performance management and appraisal terdiri dari sistem evaluasi agenda kinerja karyawan dalam proses pengelolaan lingkungan. Pengguna telah berfokus pada aspek spesifik dari manajemen kinerja hijau, seperti memberikan umpan balik dan menyeimbangkan metrik. Juga telah diperdebatkan bahwa metode pengukuran manajemen kinerja hijau ini tidak efektif, karena organisasi yang berbeda memiliki atribut struktural yang berbeda, dan sumber daya yang menggunakan standar seragam di seluruh organisasi akan berubah-ubah (Shen et al., 2018). Organisasi perlu mengidentifikasi metode sistematis untuk menerapkan green performance management. Oleh karena itu, mengadopsi standar manajemen kinerja hijau yang umum merupakan prioritas untuk beberapa jenis organisasi. Manajemen kinerja hijau menciptakan indikator kinerja hijau untuk menetapkan serangkaian kriteria hijau untuk semua anggota dalam penilaian kinerja, yang mencakup topik-topik seperti insiden lingkungan, tanggung jawab lingkungan, pengurangan emisi karbon, dan mengomunikasikan keprihatinan dan kebijakan lingkungan (Delmonico et al., 2018). Saswattecha et al. (2015) menyatakan bahwa bagi manajer dan karyawan, aspek terpenting dari manajemen green performance adalah

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

## **H. Green Reward and Compensation**

Sejalan dengan pendekatan strategis untuk manajemen green reward dan kompensasi adalah sistem imbalan finansial dan nonfinansial, yang bertujuan menarik, mempertahankan, dan memotivasi karyawan untuk berkontribusi pada tujuan lingkungan. Telah dikemukakan bahwa karyawan mungkin merasa lebih termotivasi oleh imbalan non-keuangan melalui green pay dan reward, seperti pengakuan dan pujian. Insentif dan penghargaan mungkin merupakan langkah yang lebih kuat untuk menyelaraskan kinerja karyawan dengan tujuan perusahaan daripada praktik lain dalam sistem HRM.

Namun, secara umum, sebagian besar peneliti mengakui bahwa menggabungkan imbalan moneter dan nonmoneter lebih efektif dalam memotivasi karyawan. Penghargaan non finansial harus ditawarkan bersamaan dengan insentif keuangan, dalam bentuk manfaat green trip, green tax, dan green recognition (Nawang Sari dan Sutawidjaya, 2019)

## **I. Sustainable Business (Bisnis Berkelanjutan)**

Bombiak et al. (2018) menjelaskan bahwa perusahaan mengawali semua agendanya dengan perencanaan yang komprehensif dengan visi keberlanjutan yang tegas melibatkan semua pemangku kepentingan di dalam maupun di luar perusahaan. Dengan pendekatan ini, perusahaan memastikan bahwa semua pertimbangan ekonomi, sosial dan lingkungan diperhatikan dengan seksama sebagai basis pengembangan bisnis. Bisnis berkelanjutan memperluas produk dan jasa melalui ketertarikan yang luas dan mendalam dalam koridor ekonomi, sosial dan lingkungan. Pandangan yang menyatakan bahwa penggunaan dimensi pembangunan berkelanjutan mempersempit bisnis harus dihilangkan melalui visi dan wawasan bisnis jangka panjang yang lebih luas dan menjanjikan Weybrecht (2010) mengajukan Sepuluh Tren dalam bisnis berkelanjutan. Tren ini dapat menjadi pertimbangan dalam pengembangan bisnis berkelanjutan yang uraian secara ringkas adalah: (1) Pemahaman yang lebih mendalam tentang arti bisnis berkelanjutan: praktek sederhana sudah mulai dijalankan yakni menempatkan wadah (bin) daur ulang dan mencetak pada dua dua sisi kertas dalam semua

perkantoran. Hal ini mencerminkan dunia bisnis, terlepas dari ukuran perusahaan, telah menjadikan pertimbangan lingkungan sebagai bagian penting dari perusahaan. (2) Pekerja adalah senjata rahasia: strategi berkelanjutan tidak terhitung caranya, misal yang sangat sederhana adalah perusahaan dapat memanfaatkan seseorang menuliskan, mencetak, dan menempelkan visi lingkungan perusahaan di kaca jendela. Pekerja adalah kekuatan perusahaan, beri mereka strategi dan tujuan agar mereka bersemangat serta cara melaksanakannya. Pekerja tahu apa yang harus mereka lakukan, tahu produknya melebihi siapapun juga sehingga peluang yang terbesar untuk menerapkan bisnis berkelanjutan terletak pada pundak mereka. (3) Berbicara dengan bukan kepada pelanggan: bisnis dewasa ini telah mengkomunikasikan komitmen, prinsip dan praktek berkelanjutan kepada semua pemangku kepentingan melalui web, laporan tahunan, dan paparan. Perusahaan secara terus menerus membangun komunikasi dua arah agar dapat menyampaikan semua strategi berkelanjutan serta pada saat yang sama menangkap dan melibatkan ekspektasi publik dan pemangku kepentingan. (4) Dampak perusahaan menjangkau jauh di luar kantor: setiap produk dan jasa mempunyai cerita. Sebelumnya, orang hanya tertarik pada harga, tapi kini setiap perusahaan harus mengetahui secara rinci tentang sejarah hidup produk yang dijual, tidak cukup sekedar tahu tetapi harus memahami. Artinya, perusahaan harus mengetahui secara rinci tentang bagaimana produk dirancang, bahan yang digunakan dan asal usulnya, produksinya, penjualannya, penggunaannya oleh

konsumen dan perlakuan setelah digunakan, dan kemudian bagaimana menjadi produk lainnya yang seterusnya menjadi sejarah dari produk baru. (5) Mengetahui dengan persis para pemasok: sebagai bagian dari upaya pengembangan bisnis yang lebih berkelanjutan, perusahaan perlu mengetahui dan berkunjung ke semua pemasoknya. Hal ini untuk memastikan bahwa semua pemasok sejalan dengan, atau mengetahui atau bahkan menghindari upaya pengembangan bisnis berkelanjutan dari perusahaan. Demikian seterusnya sampai pada pemasok dari pemasok perusahaan. Akhirnya, perusahaan mengetahui bagaimana membantu para pemasok untuk membantu perusahaan mengembangkan bisnis lebih berkelanjutan. (6) Jurang pemisah semakin besar, dapat berarti baik atau buruk: perbedaan antara pemimpin (leaders) dalam berkelanjutan dan pencundang semakin jelas. Mereka yang lebih dahulu berpikir dan memulai dengan menggunakan upaya, dana dan energi telah memperoleh kemanfaatan dan keunggulan dari bisnis berkelanjutan. Sebaliknya, mereka yang datang belakangan harus mengejar dengan membangun pemikiran inovatif. Jika tidak maka jurang semakin lebar dan akan semakin tertinggal dan tenggelam. (7) Semakin terbuka untuk mengembangkan keberlanjutan: semakin banyak perusahaan yang bekerjasama dengan pesaing, industri lain, LSM, dan pemerintah. Di sisi lain tuntutan transparansi semakin besar sehingga wajah bisnis berkelanjutan semakin terbuka. Bisnis harus dilakukan dengan keterbukaan. (8) Kasus bisnis jauh lebih luas dari yang diketahui: keberlanjutan bukanlah sesuatu yang dapat diubah-ubah atau dijalankan dan diberhentikan sebagaimana

kuantifikasi keuntungan. Banyak perusahaan mencari dan menjalankan strategi yang berbeda mulai dari pekerja dan pelanggan kemudian kepada pemasok. Proses ini harus terjadi secara berkesinambungan yang kemudian akan berkembang dan meluas dengan sendirinya. (9) Rekrut pekerja baru untuk membawa perusahaan lebih berkelanjutan: perusahaan mencari pekerja baru yang tidak hanya mempunyai pengetahuan bisnis yang kuat, tetapi perhatian dan pengetahuan tentang keberlanjutan. Disinilah, pendidikan menengah dan tinggi, termasuk bidang studi manajemen harus mengajarkan atau membekali siswa dan mahasiswa dengan visi dan cara pandang berkelanjutan. (10) Bersenanglah dengan keberlanjutan: melalui banyak cara, keberlanjutan adalah tentang inovasi. Sejalan dengan pengalaman perusahaan mengembangkan keberlanjutan, maka perusahaan senantiasa bergembira dengan keberlanjutan yang diperoleh yang mendorong menjadi lebih inovatif, kreatif, dan tidak takut melakukan percobaan (eksperimental). Bisnis berkelanjutan berawal dari pengertian pembangunan berkelanjutan yang bersumber dari pemahaman dan keyakinan masyarakat bahwa alam ini sangat terbatas. Jika batas alam dilampaui maka manusia berada dalam bahaya tragedi kemanusiaan yang sangat mengerikan. Perusahaan yang menjalankan bisnis adalah salah satu penentu keberhasilan manusia untuk menyelamatkan lingkungan dalam memperpanjang kemampuan alam untuk menopang bisnis melalui pasokan sumberdaya dan menetralkan sisa agenda ekonomi.

## **J. The Organizational Rationale for Sustainability(ORS)**

Keberlanjutan suatu perusahaan atau lebih dikenal dengan sebutan sustainability, merupakan salah satu issue yang saat ini sedang gencar dikembangkan di Indonesia. Berdasarkan pada definisi kamus, sustainability hanya menyiratkan bahwa suatu agenda atau tindakan yang dilakukan suatu bisnis atau usaha agar mampu dipertahankan, misalnya usaha tersebut dapat dilanjutkan tanpa batasan waktu atau selamanya. Sustainability merupakan suatu pendekatan terstruktur terhadap 3 bidang kinerja perusahaan yaitu di bidang ekonomi, sosial, dan lingkungan. Ketiga bidang tersebut saling berkaitan satu sama lain untuk mencapai pembangunan keberlanjutan suatu perusahaan. Bombiak dan Marciniuk (2018) menjelaskan bahwa perusahaan mengawali semua agendanya dengan perencanaan yang komprehensif dengan visi keberlanjutan yang wajib melibatkan semua pemangku kepentingan di dalam maupun di luar perusahaan. Dalam upaya keberlanjutan usaha, perusahaan dituntut untuk mempertimbangkan semua aspek, baik pertimbangan ekonomi, sosial, maupun lingkungan. Di mana ketiga aspek pertimbangan tersebut harus diperhatikan secara seksama sebagai dasar pengembangan usaha. Usaha yang berkelanjutan berawal dari definisi pembangunan berkelanjutan yang berasal dari pemahaman dan keyakinan masyarakat bahwa alam ini sangatlah terbatas. Jika manusia telah melampaui batas alam tersebut berarti manusia sedang berada dalam kondisi yang mengerikan. Perusahaan yang menjalankan suatu usaha ialah salah satu penentu kemampuan alam untuk menopang usaha melalui pasokan

sumber daya dan menetralkan agenda ekonomi. Dalam persaingan industri yang semakin kompetitif, organisasi semakin ditantang untuk memasukkan praktik keberlanjutan ke dalam strategi mereka 31 dengan memerlukan komitmen dan kontribusi dari seluruh organisasi (Boudreau & Ramstad, 2005). Penerapan praktik keberlanjutan suatu organisasi dalam jangka panjang dianggap sangat penting karena berbagai alasan. Salah satu alasannya, perusahaan yang menerapkan keberlanjutan akan sangat efektif akan biaya yang dikeluarkan. Dengan meningkatkan efisiensi penggunaan alat dan bahan baku dalam proses produksi dan sistem manajemennya, perusahaan dapat mengurangi penggunaan energi, pengurangan waktu produksi, pengurangan limbah yang dihasilkan, pengurangan penggunaan bahan-bahan untuk proses produksi, serta dapat memberikan penghematan biaya yang dikeluarkan secara signifikan yang akan menguntungkan perusahaan maupun pelanggan dalam jangka panjang. Keberlanjutan semakin menjadi hal yang penting untuk topik pengguna dan praktik bisnis selama beberapa dekade terakhir sebagai akibat dari semakin menipisnya sumber daya alam yang cepat dan keprihatinan atas kesenjangan kekayaan dan tanggung jawab sosial perusahaan saat ini tanpa kompromi (Hart & Milstein, 2003). Sebuah perspektif telah muncul yang mendefinisikan keberlanjutan untuk mencakup tiga komponen, yaitu lingkungan alam, sosial, dan kinerja ekonomi. Perspektif ini umumnya disebut sebagai triple bottom line (TBL). Di tingkat perusahaan, ketiga dimensi ini diterima secara umum. Kinerja ekonomi dipengaruhi oleh keadaan ekonomi

para pemangku kepentingannya, serta sistem ekonomi di tingkat lokal, nasional, dan / atau internasional Kinerja keuangan dan keuntungan tidak lagi menjamin kelangsungan hidup jangka panjang perusahaan. Perusahaan perlu memasukkan kinerja non-keuangan, seperti agenda sosial dan perlindungan lingkungan ke dalam pengambilan keputusan dan perencanaan strategis. Kinerja lingkungan dan laporan lingkungan manajemen sebuah organisasi dari aspek lingkungannya (ISO, 1999). Ranganathan (1998) mengidentifikasi empat elemen kunci untuk kinerja lingkungan, yaitu (1) penggunaan material, (2) konsumsi energi, (3) output non-produk, dan (4) pelepasan polutan. Dalam hal ini, pemahaman tentang bagaimana karyawan membentuk persepsi mereka tentang mengapa organisasi mereka menghargai keberlanjutan adalah penting, hal itu disebut dengan *organizational rationale for sustainability* (ORS). Tosti-Kharas, et al., (2017) mendefinisikan ORS yang dirasakan sebagai 32 sejauh mana karyawan memandang bahwa organisasi mereka mendukung keberlanjutan. Selain itu, karyawan mungkin menganggap orientasi organisasi mereka terhadap keberlanjutan dibenarkan karena adanya dua alasan yaitu alasan moral (*eco-centric rationale*) atau alasan bisnis (*organization centric rationale*). Pada pengguna ini, menjelaskan bahwa persepsi karyawan yang menganggap orientasi organisasi tempat mereka bekerja terhadap upaya keberlanjutan dibenarkan dengan alasan bisnis. Kedua alasan ini berarti bahwa baik karyawan memandang bahwa atasan mereka mendasarkan prioritas keberlanjutan mereka pada rencana asli untuk melindungi sumber daya alam atau

mereka menganggap mereka sebagai upaya untuk meningkatkan reputasi organisasi dengan mengelola tayangan dan menghemat biaya. Literatur menunjukkan bahwa persepsi karyawan tentang nilai dan impor bahwa organisasi adalah kemampuan keberlanjutan yang lebih tinggi daripada perilaku organisasi dalam menentukan identifikasi organisasi dan perilaku kewarganegaraan organisasi terhadap lingkungan (Glavas & Godwin, 2013). Akibatnya, organisasi tidak dapat menerapkan kebijakan dan praktik keberlanjutan baru dengan sukses tanpa mengandalkan perilaku individu (Lulfs & Hahn, 2013) dan persepsi subyektif mereka tentang alasan untuk bertindak berkelanjutan. Karyawan lebih rentan terhadap perilaku ramah lingkungan di tempat kerja jika mereka menganggap bahwa organisasi mereka secara bersamaan memiliki kebijakan lingkungan dan mengambil tindakan nyata yang menunjukkan kesediaan mereka untuk memiliki cara yang ramah lingkungan (Paille & Raineri, 2015). Sering kali, organisasi mencoba untuk mendukung dan memotivasi karyawan melalui inisiatif seperti pelatihan, pengembangan, dan kompensasi yang berorientasi pada target organisasi hijau. Praktik-praktik ini tidak diragukan lagi, tetapi mengetahui bahwa persepsi mendorong perilaku, seseorang juga harus mempertimbangkan peran ORS yang dirasakan dalam meningkatkan perilaku prolingkungan karyawan bahkan jika mereka secara pribadi tidak memiliki nilai keberlanjutan yang kuat.

### **BAB III**

## **PRAKTIK GREEN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PADA KINERJA PERUSAHAAN**



Proses meningkatkan kesadaran lingkungan pada karyawan dari atas ke bawah bukanlah tugas yang mudah (Bangwal and Tiwari 2015), hal ini memerlukan komitmen manajemen puncak (Agi and Nishant 2017). Praktik GHRM dalam beberapa literatur didasarkan pada teori Ability Motivation Opportunity (AMO).

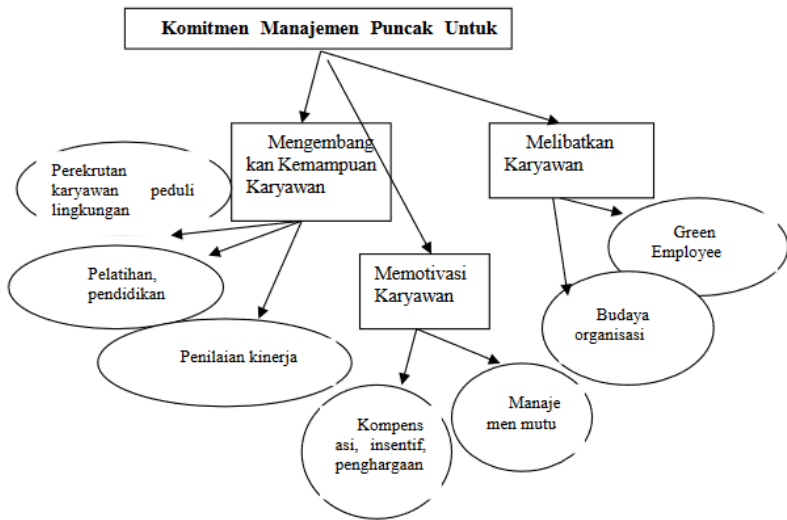
### **A. Mengembangkan Kemampuan Karyawan Dalam Menjaga Lingkungan**

Hal ini telah dipraktikkan melalui; 1) perekrutan dan seleksi karyawan yang peduli lingkungan (green employee), yaitu mempekerjakan individu yang mempunyai kesadaran, talenta dan perilaku lingkungan yang baik (Ahmad 2015) (Nejati, Rabiei, and Chiappetta Jabbour 2017) (Masri and Jaaron 2017), Praktik dari perekrutan model ini antara lain, mengevaluasi nilai pelamar dengan memanfaatkan pertanyaan situasional terkait dengan perlindungan lingkungan dalam proses wawancara. (Kim et al. 2019). 2) pelatihan, pendidikan dan pengembangan karyawan. ini merupakan kunci intervensi dalam sistem GHRM, setidaknya untuk meningkatkan kesadaran dan literasi terhadap dampak lingkungan dari agenda organisasi, melengkapi karyawan akan ketrampilan hijau, seperti cara pendataan dan penanganan limbah, mengurangi pemborosan (Agi and Nishant 2017), (Nejati et al. 2017), (Renwick, Redman, and Maguire 2013), (Masri and Jaaron 2017), karyawan harus dilatih dalam pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk mengklasifikasikan dan mengidentifikasi limbah, mengurangi emisi, dan menghemat air, energi, dan sumber

daya lainnya (Pham, Tučková, and Chiappetta Jabbour 2019). Selanjutnya, 3) menerapkan penilaian kinerja karyawan yang memadai. Penilaian mengenai perubahan perilaku karyawan terkait upaya menjaga lingkungan, setelah menghadiri sesi Green Training sangat penting (Teixeira et al. 2016). Ini merupakan bagian tindak lanjut yang sangat penting untuk menilai efektivitas Green Training, agar melakukan perbaikan berkelanjutan dalam metode training.

## **B. Memotivasi Untuk Karyawan Untuk Kinerja Perusahaan**

Memotivasi karyawan untuk kinerja lingkungan telah dilakukan melalui; 1) memberikan kompensasi, insentif, dan penghargaan. Pencapaian inisiatif lingkungan secara khusus perlu diintegrasikan ke dalam sistem kompensasi dengan menawarkan kepada karyawan paket manfaat yang menghargai karyawan untuk kinerja ramah lingkungan (Uddin and Islam 2016), sistem penghargaan yang mengakui inisiatif dan praktik hijau dapat dirancang dan diterapkan di organisasi untuk mendorong lebih banyak partisipasi karyawan dalam inisiatif lingkungan (Nejati et al. 2017). Imbalan atau penghargaan dapat diberikan berbasis moneter atau non maneter. 2) manajemen mutu dan penilaian kinerja lingkungan. Manajemen puncak atau divisi sumberdaya manusia perlu merancang system penilaian kinerja, penerapan penjaminan mutu untuk mengevaluasi kinerja organisasi dan karyawan dalam inisitif lingkungan.



Gambar 3.1  
Praktik GHRM Berdasarkan Teori AMO

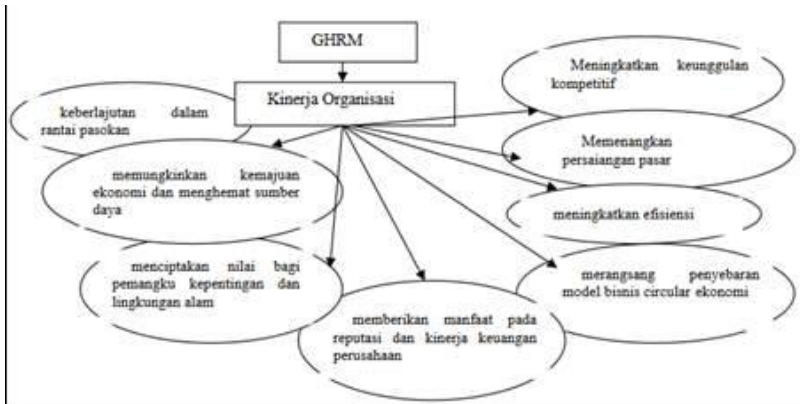
Melibatkan Karyawan dalam aktivitas manajemen lingkungan Pegawai yang secara emosional terlibat dalam semua aktivitas organisasi akan terikat pada organisasi mereka dan memiliki antusiasme yang besar untuk kesuksesan, dalam melaksanakan pekerjaan mereka. Melibatkan karyawan dalam seluruh aktivitas manajemen lingkungan dapat dilakukan melalui; 1) green employee relations. Bagaimanapun, modal relasional hijau mempengaruhi manajemen sumber daya manusia hijau. (Yong et al. 2019), relasi yang baik meningkatkan keterlibatan karyawan dalam manajemen lingkungan, dan dilaporkan telah meningkatkan hasil utama sistem (Renwick et al. 2013), (Siyambalapatiya et al. 2018), Juga

menyebabkan penggunaan sumber daya yang efisien (Ahmad 2015), (O'Donohue and Torugsa 2016), (Masri and Jaaron 2017). 2) budaya yang mendukung keterlibatan karyawan. Pengembangan budaya di tempat kerja yang mendukung upaya peningkatan kualitas lingkungan dapat meningkatkan proses keterlibatan karyawan (Renwick et al. 2013), meningkatkan kinerja berkelanjutan di tingkat perusahaan (Chiappetta Jabbour et al. 2019). Hal ini dapat terjadi, karena prinsip-prinsip teori identitas sosial untuk menjelaskan sifat hubungan psikologis antara perusahaan dan karyawannya dalam konteks manajemen lingkungan (Kim et al. 2019), memberikan keteladanan dengan menggambarkan nilai-nilai lingkungan organisasi mereka dalam penempatan pekerjaan.

### **C. Efek Green Human Resource Management dengan Kinerja Perusahaan**

Implikasi dari penerapan GHRM memunculkan kesadaran lingkungan dari karyawan pada semua level akan menghasilkan hasil positif terhadap lingkungan, meningkatkan keunggulan kompetitif perusahaan (Chen 2008), memenangkan persaingan pasar (Sari and Hasnelly 2012), meningkatkan efisiensi pengusaha (Rinawati et al. 2016) dan secara positif merangsang penyebaran model bisnis circular ekonomi (CE) di tingkat perusahaan (Chiappetta Jabbour et al. 2019). Perilaku pro-lingkungan memberikan manfaat pada reputasi dan kinerja keuangan perusahaan (Pham et al. 2019). Keberhasilan dalam HRM ramah lingkungan dapat mencapai kesuksesan bisnis (Yong et al. 2019), menciptakan nilai bagi berbagai pemangku

kepentingan dan lingkungan alam, keberlanjutan dalam rantai pasokan memungkinkan kemajuan ekonomi dan menghemat sumber daya.



Gambar 3.2  
Praktik GHRM

#### D. Memahami Fungsi-Fungsi Green Human Resource Management

Selain memahami fungsi-fungsi Human Resource Management (HRM), penting juga untuk mengetahui manfaat dari penerapan HRM di perusahaan. Berikut adalah beberapa manfaat utama Human Resource Management:

1. Meningkatkan Efisiensi dan Produktivitas Karyawan  
Dengan memperhatikan fungsi-fungsi HRM, perusahaan dapat memastikan bahwa karyawan memiliki keterampilan yang sesuai dan mendapatkan pelatihan yang diperlukan. Hal ini akan meningkatkan efisiensi kerja dan produktivitas karyawan secara keseluruhan.

2. Menjaga Karyawan yang Berkualitas  
Rekrutmen dan seleksi yang efektif akan membantu perusahaan mendapatkan karyawan yang berkualitas. Dengan HRM yang baik, perusahaan dapat mempertahankan karyawan yang kompeten dan berpotensi, mengurangi tingkat pergantian karyawan, serta meningkatkan loyalitas dan motivasi mereka.
3. Meningkatkan Kepuasan Karyawan  
HRM yang baik dapat membantu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan mendukung pertumbuhan karyawan. Dengan menyediakan manfaat yang memadai, memberikan kesempatan pengembangan, serta memastikan penanganan konflik yang adil, HRM dapat meningkatkan kepuasan karyawan.
4. Memastikan Kepatuhan dengan Peraturan Perusahaan dan Hukum Ketenagakerjaan  
Fungsi HRM, seperti manajemen disiplin dan pengelolaan hubungan kerja, membantu perusahaan memastikan kepatuhan dengan peraturan perusahaan dan hukum ketenagakerjaan yang berlaku. Hal ini penting untuk mencegah potensi masalah hukum dan mengurangi risiko bagi perusahaan.
5. Mendukung Perencanaan dan Pertumbuhan Organisasi  
Dengan fungsi perencanaan sumber daya manusia yang baik, HRM dapat membantu perusahaan dalam merencanakan kebutuhan tenaga kerja pada masa depan. Selain itu, melalui pengembangan karyawan dan manajemen kinerja yang efektif, HRM juga

mendukung pertumbuhan organisasi dalam jangka panjang. Dari rekrutmen dan seleksi hingga tanggung jawab administratif, fungsi Human Resource Management memiliki peran yang sangat penting dalam membantu perusahaan mencapai keberhasilan jangka panjang. Tidak hanya itu saja, HRM juga dapat membantu menciptakan lingkungan kerja yang produktif, mengelola karyawan yang berkualitas, dan mendukung pertumbuhan perusahaan.

#### **E. Alasan Penerapan Green Human Resource Management dalam Kinerja Perusahaan**

Hosain & Rahman (2016) menyatakan bahwa dengan penerapan GHRM, perusahaan akan dapat memenuhi tujuan utamanya, seperti dalam pengendalian biaya, menjamin agenda tanggung jawab sosial perusahaan, mendapat karyawan yang berkualitas, meningkatkan keunggulan kompetitif melalui agenda ramah lingkungan dalam perusahaan serta meningkatkan kesadaran akan nilai-nilai pelestarian alam dan etika. Hosain & Rahman (2016) juga menjelaskan alasan umum perusahaan harus mengadopsi praktik GHRM:

1. Agenda melestarikan lingkungan hidup. Praktik GHRM yang dapat membantu menjaga kelestarian lingkungan seperti; penyebaran informasi dan pelaksanaan rekrutmen dengan penggunaan kertas yang minim, menciptakan ruang kerja yang rendah emisi karbon, melakukan pelatihan secara online agar mengurangi penggunaan dokumen dalam bentuk fisik.

2. Memastikan lingkungan kerja yang sehat dan meningkatkan moral karyawan. Menciptakan lingkungan yang sehat dan layak akan meningkatkan kecepatan dan semangat para karyawan, hal ini dapat dilakukan dengan menyediakan ruang hijau disertai dengan tanaman dan pohon alami, memberlakukan larangan merokok di bangunan kantor, menyediakan buah dan sayuran yang sehat dalam rapat.
3. Memperoleh keunggulan kompetitif dengan memastikan agenda tanggung jawab sosial perusahaan. Sebuah perusahaan akan memperoleh keunggulan kompetitif dibandingkan kompetitornya dengan memastikan praktik manajemen hijau dan penerapan tanggung jawab sosial perusahaan dilakukan dengan baik. Hal ini penting dilakukan karena tanggung jawab terhadap lingkungan sosial perusahaan telah menjadi bagian yang penting dan tidak dapat diabaikan oleh setiap perusahaan.
4. Menghemat biaya. Seperti yang sudah disebutkan pada poin sebelumnya, bahwa mengurangi penggunaan kertas dan dokumen fisik dengan beralih pada basis digital dapat mengurangi biaya dan pemborosan. Hal ini juga dapat meningkatkan produktivitas kinerja dan menurunkan tingkat turnover pada karyawan dengan menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan layak.
5. Meningkatkan citra perusahaan. Melakukan praktik hijau dapat meningkatkan citra perusahaan yang lebih baik dibanding perusahaan yang tidak menerapkannya.

6. Mengurangi intervensi pemerintah maupun lembaga hukum lainnya. Campur tangan dari pemerintah pusat maupun daerah serta Lembaga hukum lainnya kemungkinan akan berkurang jika perusahaan menjalankan praktik GHRM yang baik dan tepat.
7. Mengembangkan pengetahuan tentang ramah lingkungan dan lingkungan hidup bagi para karyawan. Dengan pengadopsian GHRM dapat menjadikan karyawan sadar dan berperilaku ramah lingkungan sehingga menjadi warga perusahaan yang baik dari perspektif lingkungan.
8. Merangsang inovasi dan perkembangan. Praktik GHRM akan mendorong ide dan praktik inovasi baru yang akan memudahkan pertumbuhan kualitas serta perbaikan proses dan metode kerja.
9. Memfasilitasi pembelajaran dan penyempurnaan perilaku. Praktik GHRM membantu meningkatkan kesadaran dan kepedulian pada lingkungan bagi karyawan serta membentuk dan menyempurnakan sikap ramah lingkungan dalam pekerjaan maupun kehidupan pribadi mereka.
10. Penggunaan sumber daya yang efektif dan mengurangi pemborosan. Pemberlakuan praktik GHRM dapat membantu perusahaan dalam penggunaan sumber daya alam yang efektif melalui pengoptimalan pemanfaatan produk daur ulang dan mengurangi pembuangan limbah dengan maksimal.

## **K. Kebutuhan akan GHRM**

Dua dekade terakhir abad ini telah menyaksikan konsensus bulat mengenai perlunya upaya pengelolaan lingkungan hidup yang realistis di seluruh dunia. Upaya ini dilakukan karena dampak buruk dari berbagai polutan, salah satunya adalah limbah industri yang menjadi penyebab utama kerusakan dan pengurasan sumber daya alam dengan sangat cepat. “Magna Carta” tentang Lingkungan Hidup Manusia yang dideklarasikan dalam Konferensi Perserikatan Bangsa-Bangsa (Internasional) pertama tentang Lingkungan Hidup Manusia yang diadakan pada bulan Juni 1972 di Stockholm menyatakan bahwa mempertahankan dan memperbaiki lingkungan hidup manusia untuk generasi sekarang dan masa depan telah menjadi tujuan yang sangat penting bagi umat manusia. Literatur Green HRM sebagian besar berasal dari barat dan, mengingat pentingnya pembangunan ekonomi Asia bagi pengelolaan lingkungan hidup, hal ini merupakan kesenjangan yang penting untuk dikurangi oleh pengguna-pengguna di masa depan. Para sarjana manajemen di seluruh dunia kini menganalisis berbagai praktik manajerial yang dapat memfasilitasi pencapaian tujuan GHRM dan juga memiliki dampak signifikan terhadap daya saing lingkungan organisasi.

## **L. Fungsi GHRM mengarah ke masa depan**

GHRM merupakan sebuah manifesto yang membantu menciptakan tenaga kerja ramah lingkungan yang dapat memahami dan mengapresiasi budaya ramah

lingkungan dalam suatu organisasi. Inisiatif ramah lingkungan tersebut dapat mempertahankan tujuan ramah lingkungannya sepanjang proses perekrutan, perekrutan dan pelatihan sumber daya manusia, pemberian kompensasi, pengembangan, dan peningkatan sumber daya manusia perusahaan. Departemen Sumber Daya Manusia suatu perusahaan mampu berperan penting dalam terciptanya budaya keberlanjutan dalam perusahaan. Proses SDM memainkan peran penting dalam menerjemahkan kebijakan SDM Ramah Lingkungan ke dalam praktik; oleh karena itu, sumber daya manusia dan pengelolaannya berperan penting dalam pemenuhan tujuan EM. Perlu diakui bahwa titik temu antara keberlanjutan, lingkungan alam, dan manajemen SDM adalah bidang baru yang berkembang pesat dan oleh karena itu, tidak ditandai dengan tulisan yang dikembangkan secara utuh, kami menunjukkan bahwa banyak sistem SDM yang perlu diselaraskan satu sama lain dalam upaya untuk mencapai tujuan tersebut. untuk meningkatkan kemungkinan bahwa organisasi akan mencapai strateginya.

### **M. Manajemen kinerja ramah lingkungan**

Manajemen kinerja (PM) adalah proses di mana karyawan didorong untuk meningkatkan keterampilan profesional mereka yang membantu mencapai tujuan dan sasaran organisasi dengan cara yang lebih baik. Pengakuan atas strategi perusahaan berujung pada PM. Karena negara berkembang mempengaruhi strategi bisnis global, PM juga kemungkinan dipengaruhi oleh gelombang hijau (green wave) dengan cara yang positif. Manajemen kinerja ramah

lingkungan terdiri dari isu-isu yang berkaitan dengan masalah lingkungan dan kebijakan perusahaan. Hal ini juga berkonsentrasi pada penggunaan tanggung jawab lingkungan. Saat ini beberapa perusahaan menangani masalah PM dengan menerapkan standar kinerja lingkungan di seluruh perusahaan, dan sistem informasi/audit ramah lingkungan untuk mendapatkan data yang berguna mengenai kinerja lingkungan. Aspek terpenting dari PM adalah penilaian kinerja. Selain memenuhi kriteria reliabilitas, validitas, dan keadilan, penilaian kinerja yang efektif memberikan umpan balik yang berguna bagi karyawan dan mendukung perbaikan berkelanjutan pada hasil lingkungan perusahaan. Isu-isu yang terlibat dalam PA lingkungan menyangkut perlunya manajer bertanggung jawab atas kinerja EM selain tujuan kinerja yang lebih luas. Kami menyarankan agar pengguna di masa depan mengenai penilaian kinerja ramah lingkungan harus fokus pada isu-isu seperti insiden lingkungan hidup, tanggung jawab lingkungan hidup, komunikasi kebijakan lingkungan hidup, serta sistem informasi dan audit ramah lingkungan. Uraian tugas harus selaras dengan tugas dan tujuan ramah lingkungan yang ingin dicapai. Staf SDM harus memodifikasi sistem penilaian kinerja untuk memasukkan dimensi penilaian orang berdasarkan kompetensi perilaku dan teknis berikut: kerja tim, kolaborasi, keragaman, inovasi, dan pengelolaan lingkungan. Kompetensi seperti itu akan memperkuat nilai-nilai inti perusahaan. Manajer harus mendiskusikan kinerja karyawan dan memberikan umpan balik yang diperlukan tidak hanya selama waktu penilaian yang dijadwalkan,

namun juga sepanjang tahun. Praktek ini akan membantu karyawan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan mereka.

## **N. Pelatihan dan pengembangan ramah lingkungan**

Pelatihan dan pengembangan adalah praktik yang berfokus pada pengembangan keterampilan, pengetahuan, dan sikap karyawan, mencegah kemerosotan pengetahuan, keterampilan, dan sikap terkait EM. Pelatihan dan pengembangan ramah lingkungan mendidik karyawan tentang nilai EM, melatih mereka dalam metode kerja yang menghemat energi, mengurangi limbah, menyebarkan kesadaran lingkungan dalam organisasi, dan memberikan kesempatan untuk melibatkan karyawan dalam pemecahan masalah lingkungan. Agenda T&D ramah lingkungan menyadarkan karyawan akan berbagai aspek dan nilai pengelolaan lingkungan. Hal ini membantu mereka untuk menerapkan berbagai metode konservasi termasuk pengelolaan limbah dalam suatu organisasi. Lebih lanjut, hal ini mempertajam keterampilan karyawan dalam menghadapi berbagai permasalahan lingkungan. Dalam sebuah survei terhadap para manajer, mengenai praktik manajemen terbaik, disimpulkan bahwa pelatihan dan pendidikan lingkungan, serta membangun budaya lingkungan yang baik bagi karyawan di mana mereka merasa bahwa mereka adalah bagian dari hasil lingkungan, merupakan proses MSDM terpenting yang memfasilitasi pencapaian tujuan. tujuan lingkungan. Dalam studinya tentang peran SDM dalam mencapai budaya keberlanjutan, ia menyarankan agar Departemen SDM dapat menawarkan

lokakarya pengembangan kepemimpinan untuk membantu para manajer mengembangkan soft “roda depan”, keterampilan manusia, atau kompetensi perilaku, dalam kerja tim, keberagaman, mengelola perubahan, dan kolaborasi. Pengguna di masa depan yang memfasilitasi pelatihan ramah lingkungan di satu sisi dan membantu organisasi di sisi lain untuk mengembangkan manajer ramah lingkungan yang tanpa ragu-ragu dapat melakukan serta mempromosikan keberlanjutan di seluruh proses akan sangat berguna. Sebagai penutup dari diskusi di atas, kami memperkirakan bahwa kebutuhan saat ini adalah: organisasi harus melatih karyawannya mengenai praktik bisnis terbaik yang sejalan dengan inisiatif ramah lingkungan. Selain itu, karyawan yang melakukan pelatihan dan pendidikan berkelanjutan juga harus mahir mengedukasi pelanggan mengenai keuntungan menjadi lebih ramah lingkungan dan membeli produk ramah lingkungan.

## **O. Kompensasi hijau**

Penghargaan dan kompensasi merupakan proses utama manajemen sumber daya manusia yang melaluinya karyawan diberi penghargaan atas kinerja mereka. Praktik SDM ini adalah metode paling ampuh yang menghubungkan kepentingan individu dengan kepentingan organisasi. Kami juga menegaskan bahwa insentif dan penghargaan dapat mempengaruhi perhatian karyawan secara maksimal dalam bekerja dan memotivasi mereka untuk mengerahkan upaya maksimal untuk mencapai tujuan organisasi. Meskipun kompensasi dan

penghargaan meningkatkan inisiatif ramah lingkungan dalam organisasi, hal ini tidak akan pernah bisa sepenuhnya bebas dari beberapa malpraktik. Mengembangkan insentif moneter yang efektif dapat menjadi tantangan karena sulitnya mengevaluasi perilaku dan kinerja lingkungan secara akurat dan adil. Dengan memasukkan elemen manajemen ramah lingkungan dalam program kompensasi, manajer dapat mempromosikan perilaku ramah lingkungan di kalangan karyawan. Selanjutnya, manajer dapat meminta karyawan untuk membawa ide-ide ramah lingkungan spesifik yang berkaitan dengan pekerjaan masing-masing yang dapat melalui keputusan bersama yang dimasukkan ke dalam tujuan yang ingin dicapai di tahun mendatang. Pencapaian tujuan-tujuan ini akan menjadi dasar penerimaan insentif.

Program kompensasi karyawan dapat dimodifikasi untuk memberikan bonus yang sebagian didasarkan pada penilaian penilaian karyawan terhadap kompetensi perilaku dan teknis. Selain itu, karyawan dapat diberikan bonus atas kerja luar biasa mereka pada proyekproyek khusus. Penghargaan ramah lingkungan dapat mencakup manfaat tempat kerja dan gaya hidup, mulai dari penggantian kerugian kredit karbon hingga sepeda gratis, untuk melibatkan masyarakat dalam agenda ramah lingkungan sambil terus mengakui kontribusi mereka.

**BAB IV**  
**TUJUAN POKOK GREEN HUMAN**  
**RESOURCE MANAGEMENT PADA**  
**KINERJA PERUSAHAAN**



## **A. Tujuan pokok dari Green Human Resource Management (GHRM)**

Tujuan pokok dari Green Human Resource Management (GHRM) adalah untuk mengembangkan, menerapkan, dan menjaga sistem yang berkelanjutan dengan cara yang efisien dan efektif. Praktik GHRM ditujukan untuk meningkatkan kesejahteraan ekonomi, teknologi, serta menjaga keberlanjutan lingkungan dalam konteks perusahaan. Selain itu, terdapat beberapa manfaat yang dapat dirasakan oleh perusahaan dari penerapan Green Human Resource Management (GHRM), termasuk:

- a. Meningkatkan tingkat retensi tenaga kerja dalam organisasi.
- b. Meningkatkan citra perusahaan di mata masyarakat.
- c. Membangun tim kerja yang memiliki kesadaran lingkungan.
- d. Meningkatkan produktivitas perusahaan secara berkelanjutan.
- e. Mengurangi dampak negatif yang dihasilkan oleh perusahaan pada lingkungan.
- f. Meningkatkan daya saing perusahaan serta kinerja keseluruhan.

Kepentingan GHRM dalam perusahaan mencerminkan kiasan alam di mana ketika manusia hidup sejalan dengan alam, mereka dapat merasakan kebahagiaan dan ketentraman. Namun, apabila SDM mengeksploitasi SDA secara berlebihan, bumi ini menghadapi risiko serius seperti pemanasan global dan tantangan lingkungan

lainnya. Perusahaan hijau adalah organisasi yang mendorong produk dan layanan yang menggunakan sumber daya alam dengan efisiensi. Isu-isu environmental sustainability dan praktik organisasi yang ramah lingkungan (green organizations) semakin menjadi perhatian utama dalam perencanaan manajemen. Hal ini membuka jalan bagi perkembangan manajemen sumber daya manusia hijau atau yang bisa disebut juga sebagai "Environment Friendly Human Resource Management" yang saat ini merupakan bidang pengguna yang berkembang. GHRM menitikberatkan pada individu yang memiliki kesadaran positif terhadap lingkungan, memiliki pemahaman ekologi, dan merasa bertanggung jawab atas dampak lingkungan dari tindakan mereka sendiri.

Menurut Zurnali, alasan paling pokok dalam menerapkan sistem MSDM-RL adalah untuk memungkinkan perusahaan untuk membentuk sumber daya manusia (SDM) yang paling cocok dalam mencapai keunggulan kompetitif yang berkaitan dengan kesinambungan, termasuk pengembangan produk yang bersahabat dengan lingkungan. Karena itu, penggunaan MSDM-RL dapat meningkatkan kinerja ekonomi dengan menciptakan keunggulan kompetitif yang berorientasi pada kelestarian lingkungan. Implementasi MSDM-RL di perusahaan-perusahaan di Indonesia diharapkan dapat mendorong tempat kerja dan karyawan untuk secara sukarela mengadopsi praktik-praktik yang ramah lingkungan, dengan tujuan mengurangi dampak negatif yang dapat merusak lingkungan. Melalui MSDM-RL, perusahaan dapat menunjukkan komitmen mereka dalam

melindungi lingkungan dan ekosistemnya. Dengan demikian, MSDM-RL dapat mendorong peningkatan kinerja ekonomi melalui pencapaian keunggulan kompetitif yang terkait dengan keberlanjutan lingkungan (environmental sustainability).

## **B. Pengaplikasian Green Human Resource Management (GHRM)**

Berdasarkan hasil data yang telah diolah, langkah-langkah yang dapat diambil untuk membentuk Sumber Daya Manusia yang peduli lingkungan (GHRM) termasuk Green Recruitment (Perekrutan Peduli Lingkungan), Green Training (Pelatihan Peduli Lingkungan), Green Performance Appraisal (Penilaian Kinerja Peduli Lingkungan), dan Green Compensation and Reward (Kompensasi dan Penghargaan Peduli Lingkungan). Penerapan GHRM dalam perusahaan dapat difokuskan pada peningkatan produktivitas dan tanggung jawab perusahaan terhadap keberlanjutan lingkungan. Ini melibatkan manajemen kinerja yang mencakup perekrutan tenaga kerja yang memiliki kesadaran lingkungan, pelatihan, perbaikan dalam sistem kerja, pemberian penghargaan, serta kompensasi yang mendukung prinsip-prinsip lingkungan oleh perusahaan. Implementasi GHRM membawa beragam keuntungan, termasuk:

1. Analisis dan Desain Pekerjaan yang Berwawasan Lingkungan, mengacu pada proses terstruktur untuk menentukan tugas, keterampilan, dan pemahaman yang dibutuhkan dalam organisasi atau perusahaan

dengan pendekatan yang berfokus pada lingkungan. Ini menghasilkan panduan resmi untuk memastikan pekerjaan dilakukan dengan memperhatikan aspek lingkungan.

2. Rekrutmen dan Seleksi Berbasis Lingkungan, yang mencakup pencarian dan perekrutan individu sesuai dengan persyaratan pekerjaan dengan penekanan pada rekrutmen yang berdampak minimal terhadap lingkungan, termasuk potensi rekrutmen daring (online). Seleksi melibatkan pemilihan calon pekerja yang sesuai diperlukan dalam organisasi dengan mengurangi penggunaan kertas untuk mengurangi dampak lingkungan.
3. Pelatihan dan Pengembangan Berwawasan Lingkungan yang bertujuan memberikan pemahaman tentang isu-isu lingkungan yang relevan dengan pekerjaan serta pengembangan keterampilan yang mendukung strategi perusahaan dalam menjaga keberlanjutan lingkungan.
4. Manajemen Kinerja Berwawasan Lingkungan yang merupakan kunci kesuksesan bisnis dengan sistem yang dinamis dan berkelanjutan, memfokuskan pada peningkatan kinerja perusahaan melalui perorangan dan kelompok.
5. Upgrading Sistem Kerja yang diperlukan agar dapat mencapai kinerja perusahaan yang peduli lingkungan.
6. Penghargaan dan Kompensasi Berwawasan Lingkungan yang dibutuhkan dalam mendorong individu dan membantu menemukan tindakan

pengorganisasian perusahaan yang mendukung lingkungan.

## **P. Penyelarasan Green Human Resource Management (GHRM) Membantu Perusahaan untuk Merangsang Kinerja Lingkungan**

Perubahan lingkungan secara global merubah strategi bisnis yang dilakukan organisasi termasuk industry perhotelan. Untuk mencapai perkembangan tersebut industry perhotelan harus berusaha untuk membuat dan menggunakan system manajemen lingkungan formal. Manajemen Sumber Daya Manusia menjadi unsur yang menjalankan gerakan hijau (Prathima & Misra, 2012). Manajemen Sumber Daya Manusia dikenal sebagai modal paling signifikan di perusahaan yang dapat mengintegrasikan semua agenda Bersama untuk mencapai kinerja positif (Rawashdeh & karim Al-Adwan, 2012).

Penyelarasan Manajemen Sumber Daya Manusia dengan manajemen lingkungan disebut Green Human Resource Management yang bertujuan membantu perusahaan untuk merangsang kinerja lingkungan melalui peningkatan komitmen karyawan terhadap lingkungan (Schuler & Jackson, 2014). Saat ini, perusahaan bisnis telah menekankan pada pentingnya manajemen lingkungan dan manajemen hijau serta menyelaraskannya dengan tujuan dan strategi perusahaan. Untuk mencapai sasaran lingkungan perusahaan yang ramah lingkungan, GHRM adalah alat strategis yang sangat penting. Ini dapat dicapai dengan menarik dan mempertahankan individu hijau

berbakat yang memiliki keterampilan khusus dan pengetahuan Green Human Resource Management (Sudin, 2011). Sumber Daya Manusia yang profesional bertanggung jawab untuk mendapatkan dukungan dari karyawan dalam melestarikan lingkungan.

Manajemen kinerja dalam manajemen lingkungan memberikan tantangan bagaimana mengukur standar kinerja lingkungan di berbagai unit perusahaan, dan mendapatkan data yang berguna bagi manajer tentang kinerja lingkungan. Penilaian kinerja hijau memainkan peran penting dalam mencapai kinerja lingkungan karena praktik ini memberikan strategi yang menilai kinerja karyawan berdasarkan standar terkait hijau dan terdiri dari elemen yang tidak terhubung untuk kemajuan penghijauan dalam pembicaraan umpan balik kinerja. Seperti yang disebutkan oleh (Sheopuri & Sheopuri, 2015) kriteria lingkungan termasuk dalam penilaian kinerja karyawan, sehingga budaya kinerja lingkungan dapat didorong dalam organisasi. Oleh karena itu, kinerja karyawan perorangan akan diambil bersama dengan kinerja lingkungan yang mempengaruhi jumlah total penghargaan dorongan dan kompensasi fleksibel yang dapat diizinkan untuk karyawan. Selain itu, penilaian kinerja hijau mencakup tema seperti penggunaan tanggung jawab lingkungan, insiden lingkungan dan pengetahuan tentang kebijakan dan isu-isu lingkungan, karena isu-isu ini yang terlibat dalam penilaian kinerja lingkungan menyangkut persyaratan bagi manajer untuk bertanggung jawab atas kinerja lingkungan. Sistem penghargaan hijau memainkan peran penting dalam memotivasi orang dan membantu mengidentifikasi kinerja

signifikan mereka terhadap pengelolaan lingkungan. Tujuan mengadopsi kriteria penghargaan adalah untuk mencapai, mempertahankan dan memotivasi orang untuk berkinerja baik dan menyadari pentingnya perlindungan lingkungan. Sistem penghargaan hijau berarti menelaraskan sistem dengan kebijakan dan praktik hijau yang digunakan oleh perusahaan. Ini harus dirancang untuk menghasilkan inisiatif hijau di tempat kerja, gaya hidup dan mengurangi jejak karbon.

Praktik Green Human Resource Management (rekrutmen dan seleksi hijau; pelatihan dan pengembangan hijau penilaian kinerja hijau, penghargaan dan kompensasi hijau) akan mengarah pada peningkatan kinerja lingkungan di industri perhotelan. Industri perhotelan perlu fokus pada rekrutmen dan seleksi hijau dengan penyediaan program tersebut sesuai dengan kebutuhan dalam membangun calon karyawan yang mencerminkan agenda pelestarian lingkungan. Program pelatihan dan pengembangan merupakan praktik Green Human Resource Management untuk menanamkan perhatian serta pengetahuan terhadap masalah lingkungan. Agenda tersebut memajukan pengetahuan lingkungan, keterampilan, dan kesadaran individu, yang pada gilirannya, mengembangkan tujuan hijau organisasi. Selain itu, praktik yang menghasilkan motivasi hijau karyawan harus disyaratkan di semua departemen terkait untuk meningkatkan keterikatan dan tanggung jawab lingkungan karyawan, misalnya, membangun lokakarya atau forum tentang perlindungan lingkungan atau menciptakan peluang bagi karyawan untuk berpartisipasi dalam saran hijau dan kelompok

penyelesaian masalah dan berkomunikasi secara aktif dengan para pemimpin industry perhotelan tentang agenda lingkungan.

Penilaian kinerja hijau memainkan peran penting dalam mencapai kinerja lingkungan karena praktik ini memberikan strategi yang menilai kinerja karyawan berdasarkan standar terkait hijau dan terdiri dari elemen yang tidak terhubung untuk kemajuan penghijauan dalam pembicaraan umpan balik kinerja. Penilaian kinerja hijau adalah proses di mana karyawan distimulasi untuk meningkatkan keterampilan profesional dalam masalah lingkungan yang membantu untuk mencapai tujuan dan sasaran kinerja lingkungan dengan cara yang lebih baik. Sistem penghargaan hijau memainkan peran penting dalam memotivasi orang dan membantu mengidentifikasi kinerja signifikan mereka terhadap pengelolaan lingkungan.

**BAB V**  
**PERAN GREEN HUMAN RESOURCE**  
**MANAGEMENT DALAM IMPLEMENTASI**  
**CSR PENGELOLAAN LINGKUNGAN**



## **A. Green Human Resource Management dalam Implementasi CSR Pengelolaan Lingkungan**

GHRM memiliki peran dalam menciptakan strategi bisnis yang berkelanjutan. Sumber daya manusia yang ramah terhadap lingkungan mempengaruhi keberhasilan dalam memperoleh keuntungan finansial dan pasar (Shaban, 2019). Keberlanjutan dari GHRM ini berperan penting dalam memberikan semangat bagi karyawan dalam meningkatkan kreativitasnya serta berkontribusi pada strategi penyelesaian masalah lingkungan (Jia et al., 2018). GHRM berperan sebagai pengingat bagi karyawan tentang kompleksnya pengelolaan lingkungan seperti agenda apa yang dibutuhkan, bagaimana kemampuan mereka dan bagaimana mereka dapat membantu lingkungan (Ali et al., 2020). Pendapat tersebut juga diperkuat oleh hasil pengguna yang telah dilakukan oleh Jabbar dan Abid (2014), yang mengungkap bahwa praktik GHRM mempengaruhi motivasi karyawan untuk terlibat dalam kinerja lingkungan organisasi dan memiliki inisiatif atau ide-ide terkait dengan lingkungan.

GHRM memiliki keterkaitan dengan CSR karena memiliki tujuan adanya transformasi pada karyawan agar menjadi ramah lingkungan. Transformasi tersebut dapat dilihat dari upaya dan tindakan karyawan yang dapat dituangkan dalam program CSR perusahaan. CSR juga memiliki peran penting dalam melakukan mitigasi terhadap dampak lingkungan yang merugikan dengan agenda-agenda yang mampu mendorong terlahirnya ide-ide atau inisiatif ramah lingkungan. Saat ini perusahaan mulai

berpikir selain mendapatkan keuntungan juga berupaya untuk memberikan kontribusi bagi lingkungan sosial dan ekologi. Green Human Resource Management (GHRM) salah satu konsep yang kemudian diterapkan untuk melakukan transformasi didalam system manajemen perusahaan. Transformasi yang diharapkan adalah sumber daya manusia atau karyawan yang memiliki perilaku positif terhadap lingkungan dan upaya pelestarian lingkungan.

Praktik GHRM dalam sebuah perusahaan dilakukan dengan implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia Ramah Lingkungan (MSDM-RL). MSDM-RL ini dimulai dari pola rekrutmen (Green Recruitment) dimana perusahaan dapat memilih kandidat yang berkomitmen terhadap masalah lingkungan. Kedua, pelatihan dan pengembangan ramah lingkungan (Green Training and Development) yaitu memberikan agenda-agenda yang dapat memotivasi dan meningkatkan keterampilan karyawan dalam upaya perlindungan lingkungan dan sensitive terhadap masalah lingkungan. Ketiga, Green Performance Management and Appraisal merupakan agenda evaluasi terhadap kinerja karyawan dalam proses perlindungan maupun pencegahan pada isu-isu lingkungan. Keempat, Green Reward and Compensation yaitu pemberian kompensasi baik secara finansial maupun nonfinansial agar karyawan konsisten dalam memberikan kontribusi terhadap pengelolaan lingkungan (Purnama & Nawangsari, 2019). Praktik GHRM tersebut memberikan peran penting bagi pengembangan komitmen perusahaan untuk mempromosikan green culture (Shoab et al., 2021).

Implementasi MSDM-RL yang merupakan integrasi antara manajemen lingkungan dan MSDM membawa pengaruh penting bagi perusahaan. Selain mendapatkan manfaat positif dari MSDM-RL, perusahaan juga turut serta menjaga lingkungan, meningkatkan produktivitas dan implikasi positif seperti peningkatan kesejahteraan karyawan, kreativitas dan perubahan perilaku, keseimbangan antara perlindungan lingkungan dan kinerja keuangan, citra positif. Loyalitas dan keunggulan kompetitif, mengurangi konsumsi sumber daya alam, mengurangi polusi, mengurangi gradasi lingkungan, membangun lingkungan kerja yang hijau (green work environment), mengurangi CO<sub>2</sub> dan mempromosikan green culture dan green lifestyle di masyarakat (Zurnali & Sujanto, 2020).

## **B. Pelaksanaan CSR Pengelolaan Lingkungan**

Dalam pelaksanaan program CSR yang berkelanjutan, agenda pelaksanaan dan pengelolaan CSR telah berpedoman pada standar mutu ISO 26000 yang memiliki tujuh aspek yaitu:

1. Tata kelola organisasi (Organizational Governance). Berfokus pada tata kelola pelaksanaan, mencakup penetapan, pengambilan, dan penerapan keputusan strategis guna menjamin efektivitas penerapan prinsip-prinsip tanggung jawab sosial;
2. Hak-Hak Asasi Manusia (Human Rights). Pelaksanaan agenda CSR berfokus pada pemenuhan hak dasar manusia khususnya untuk seluruh

- karyawan sebagai stakeholder yang mencakup hak sipil, ekonomi, sosial, budaya dan politik;
3. Praktik Ketenagakerjaan (Labour Practice). Pelaksanaan agenda CSR berfokus pada pemenuhan tanggung jawab pada aspek kebijakan dan praktik pekerjaan serta focus pada aspek ketenagakerjaan secara umum; d) Lingkungan (Environment). Pelaksanaan agenda CSR berfokus pada terlaksananya tanggung jawab atas proses bisnis dan operasional yang menghasilkan dampak lingkungan terhadap masyarakat khususnya disekitar area perusahaan;
  4. Operasi yang Adil (Fair Operating Practice). Pelaksanaan agenda CSR berfokus pada pelaksanaan komitmen dan interaksi antara perusahaan dan stakeholder yang diterapkan secara etis dan adil;
  5. Isu Konsumen. Pelaksanaan agenda CSR berfokus pada pemenuhan hak-hak konsumen terkait dengan produk maupun layanan mencakup perlakuan yang adil serta informasi yang jelas;
  6. Pelibatan dan Pengembangan Masyarakat.

### **C. Aspek Pelaksanaan CSR Pengelolaan Lingkungan**

Pelaksanaan agenda CSR berfokus pada relasi dan interaksi antara perusahaan dengan masyarakat di sekitar area operasional perusahaan sebagaimana keterangan dari informan berikut:

“dengan adanya GHRM ada perubahan mindset dalam menangani program CSR. Perubahan tersebut

mindset tersebut mengubah perilaku normal menjadi perilaku hijau (green behavior) atau karyawan pro lingkungan pada semua agenda dalam agenda pengembangan, implementasi dan sistem yang berjalan sesuai ISO lingkungan di perusahaan (informan MGI).”



Gambar 5.1 Aspek pengelolaan CSR sesuai standar ISO 26000

Selain tujuh aspek tanggung jawab yang diterapkan, perusahaan juga menerapkan prinsip-prinsip dasar yang dipergunakan sebagai acuan dalam pengambilan keputusan dan kebijakan pengelolaan sesuai standar mutu ISO 26000 yang meliputi: a) Kepatutan kepada hukum; b) Menghormati instrument/badan-badan internasional; c) Menghormati stakeholder dan kepentinganya; d)

Akuntabilitas; e) Transparansi; f) Perilaku bisnis yang beretika; g) Melakukan tindakan pencegahan; h) Menghormati dasar-dasar hak asasi manusia.

Dalam konteks GHRM, praktik manajemen sumber daya manusia yang berkelanjutan mempertimbangkan prinsip-prinsip Triple Bottom Line, perusahaan juga dapat mempertimbangkan dampak agenda bisnis pada lingkungan dan masyarakat sekitar, dan dapat menerapkan praktik-praktik yang bertujuan untuk menjaga keberlanjutan lingkungan serta meningkatkan kualitas hidup masyarakat sekitar. Salah satu teori yang menerapkan bahwa suatu perusahaan dalam operasional untuk mencapai profit harus memperhatikan kesejahteraan SDM, dan lingkungan yang beriringan adalah Teori Triple Bottom Line (TBL). Teori Triple Bottom Line yang disampaikan Elkington (1997) menyatakan bahwa bisnis korporasi bisa tumbuh secara berkelanjutan hanya ada satu pilihan, yaitu menyelaraskan kinerja laba (profit), kinerja sosial (people), dan kinerja lingkungan (planet) secara berkesinambungan (Elkington, 1997). Perusahaan yang ingin tetap berjalan harus disertakan tanggung jawab kepada manusia dan lingkungan dengan ini perolehan keuntungan lebih terjamin.

Green Human Resources Management (GHRM) merupakan konsep yang relatif baru di Indonesia, namun meningkatnya kepedulian terhadap lingkungan dan keberlanjutan. Pemerintah Indonesia telah menyadari pentingnya kelestarian lingkungan dan telah memperkenalkan berbagai kebijakan dan program untuk

mendorong keberlanjutan di berbagai sektor, termasuk industri kesehatan. Meskipun belum sepenuhnya mengatur tentang GHRM, pemerintah Indonesia menerbitkan peraturan mendukung implementasi praktik pengelolaan sumber daya manusia yang ramah lingkungan yakni Undang-Undang No. 32 Tahun 2009 tentang Perlindungan dan Pengelolaan Lingkungan Hidup dan dalam kualitas lingkungan hidup terdapat pada Peraturan Menteri Lingkungan Hidup dan Kehutanan Nomor 27 Tahun 2023 tentang Indeks Kualitas Lingkungan Hidup. Sehingga, GHRM ini memiliki keterkaitan dengan kinerja lingkungan di Indonesia. Pengertian kinerja berkaitan dengan tanggung jawab individu, kelompok, atau organisasi dalam menjalankan apa yang menjadi wewenang dan tanggung jawab yang telah diberikan (Djunawan and Haksama, 2015). Dalam GHRM, perusahaan maupun organisasi memiliki tanggung jawab dan wewenang untuk menjaga keberlangsungan lingkungan. Kinerja lingkungan yang digerakkan dalam perusahaan menunjukkan sejauh mana komitmen perusahaan kepada konsumen serta karyawannya untuk melindungi kelestarian lingkungan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, S. (2015). Green Human Resource Management: Policies and practices. *Cogent Business & Management*, 2(1), 1030817.
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P. and Kalleberg, A. (2000) *Manufacturing Advantage: Why High-Performance Work Systems Pay Off*. Ithaca, NY: Cornell University Press.
- Cherian, J., & Jacob, J. (2012). A Study Of Green HR Practices And Its Effective Implementation In The Organization: A review.
- Greenman, Christopher, et al. "Patterns of somatic mutation in human cancer genomes." *Nature* 446.7132 (2007): 153-158.
- Jabbour, C. J. C. & A. B. L. de Sousa Jabbour. (2016). Green human resource management and green supply chain management: Linking two emerging agendas. *Journal of Cleaner Production*, 112, 1824-1833.
- Jackson, S.E., Renwick, D.W.S., Jabbour, C.J.C. and Müller-Camen, M. (2011) 'State-of-the-art and future directions for Green Human Resource Management', *Zeitschrift für Personalforschung (German Journal of HR Research)*, vol. 25, no. 2, pp. 99-116. ISSN 0179-6437/1862-0000.
- Jackson, S.E., Renwick, D.W.S., Jabbour, C.J.C. and Müller-Camen, M. (2011) 'State-of-the-art and future directions for Green Human Resource Management', *Zeitschrift für*

- Personalforschung (German Journal of HR Research), vol. 25, no. 2, pp. 99-116. ISSN 0179-6437/1862-0000.
- Kim, A., Kim, Y., Han, K., Jackson, S.E. and Ployhart, R. (2017) 'Multilevel influences on voluntary workplace green behavior: Individual differences, leader behavior, and coworker advocacy', *Journal of Management*, vol. 43, issue 5 (May), pp. 1335- 1358.
- Kramar, R. (2014) 'Beyond strategic human resource management: Is sustainable human resource management the next approach?' *International Journal of Human Resource Management*, vol. 25, no. 8, pp. 1069-1089.
- Masri, H. A., & Jaaron, A. A. M. (2017). Assessing Green Human Resources Management Practices In Palestinian Manufacturing Context: An Empirical Study. *Journal of Cleaner Production*, 143, 474-489.
- Mittal, V. K., & Sangwan, K. S. (2014). Prioritizing Drivers For Green Manufacturing: Environmental, Social And Economic Perspectives. *Procedia CIRP*, 15, 135-140.
- Nawang Sari, L. C., & A. H. Sutawidjaya. (2018). The Impact of Human Resources Practices Affecting Organization Citizenship Behaviour with Mediating Job Satisfaction in University. In 3rd Annual International Seminar on Transformative Education and Educational Leadership (AISTEEL 2018). Atlantis Press.

## PROFIL PENULIS I



**Kumala Vera Dewi, S.E., M.Si.**, lahir di Tebing Tinggi pada tanggal 28 Februari 1987, dan sekarang menetap di Kota Tebing Tinggi. Menyelesaikan pendidikan Diploma III Administrasi Bisnis di Politeknik Negeri Medan pada tahun 2007, kemudian menyelesaikan pendidikan S1 Manajemen di Fakultas Ekonomi Universitas Sumatera Utara pada Tahun 2010, dan menyelesaikan pendidikan S2 Ilmu Manajemen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Sumatera Utara (USU) pada Tahun 2019. Saat ini penulis aktif sebagai dosen di Program Studi Manajemen pada Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Bina Karya Kota Tebing Tinggi. Penulis bisa dihubungi melalui email [kumalaveradewi@gmail.com](mailto:kumalaveradewi@gmail.com)

## PROFIL PENULIS II



**Eryani, S.Pd., M.Si.**, lahir di Biereun pada tanggal 20 Oktober 1986, dan sekarang menetap di Kota Langsa. Menyelesaikan pendidikan S1 Pendidikan Ilmu Pengetahuan Sosial/Pendidikan Sejarah di Universitas Samudera pada Tahun 2013, dan menyelesaikan pendidikan S2 Ilmu Manajemen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Sumatera Utara (USU) pada Tahun 2019.

Saat ini penulis aktif sebagai dosen di Program Studi Ekonomi dan Bisnis Islam di STAI Aceh Tamiang. Penulis bisa dihubungi melalui email [eriria20@gmail.com](mailto:eriria20@gmail.com)

### PROFIL PENULIS III



**Intan Merdekawati, S.E., M.Si.**, lahir di Langsa pada tanggal 17 Agustus 1990, dan sekarang menetap di kota Langsa. Menyelesaikan pendidikan S1 Manajemen di Universitas Medan Area (UMA) pada Tahun 2012, dan menyelesaikan pendidikan S2 Ilmu Manajemen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Sumatera Utara (USU) pada Tahun 2016. Saat ini penulis aktif sebagai dosen di Program Studi Ekonomi dan Bisnis Islam di STAI Aceh Tamiang. Penulis bisa dihubungi melalui email [intamerdeka@gmail.com](mailto:intamerdeka@gmail.com)

## PROFIL PENULIS IV



**Evi Khairunnisa, S.E.I., M.Ec.**, lahir di Langsa pada tanggal 07 Oktober 1989, dan sekarang menetap di Kota Langsa. Menyelesaikan pendidikan D3 Perbankan syariah di UIN Ar-Raniry pada Tahun 2010, kemudian menyelesaikan pendidikan S1 Ekonomi Perbankan Syariah di UIN Sumatera Utara pada Tahun 2012, selanjutnya menyelesaikan pendidikan S2 Ekonomi Islam di Universiti Pendidikan Sultan Idris (UPSI) Malaysia pada Tahun 2019. Saat ini penulis aktif sebagai dosen di Program Studi Ekonomi dan Bisnis Islam di STAI Aceh Tamiang. Penulis bisa dihubungi melalui email [vinisa4@gmail.com](mailto:vinisa4@gmail.com)

# PENERAPAN GHRM DI TINJAU DARI HASIL PERUSAHAAN DAN PENGELOLAAN LINGKUNGAN

Green Human Resource Management atau manajemen sumber daya hijau adalah penyertaan kesadaran akan lingkungan dalam seluruh proses HRM antara lain rekrutmen, pelatihan, penghargaan, dan pengembangan tenaga kerja yang ramah lingkungan serta memahami dan menghargai adanya nilai, praktik dan inisiatif yang ramah akan lingkungan. Green Human Resource Management berbeda dengan HRM biasanya, pada HRM biasanya lebih menekankan pada peningkatan karyawan atau keuntungan organisasi namun pada GHRM dapat mendorong komitmen dan keterlibatan karyawan dalam praktik lingkungan sehingga mampu meningkatkan rasa bangga dan memiliki serta memotivasi untuk dapat bekerja dengan keras. Peningkatan hasil lingkungan tergantung dari penggunaan penuh pelatihan, kerja tim, penilaian tujuan lingkungan, penghargaan non finansial dan budaya organisasi.



YAYASAN  
PENELITI PRIMA  
INDONESIA



DIREKTORAT JENDERAL KEKAYAAN INTELEKTUAL  
KEMENTERIAN HUKUM & HAK ASASI MANUSIA RI



Penerbit  
PT. Radja Intercontinental Publishing  
Jl. Cempaka Putih, Sp. Tiga Blang Rayeuk,  
Dsn. Angsana, Kota Lhokseumawe

[www.radjapublika.org](http://www.radjapublika.org)

ISBN 978-623-89138-7-9 (PDF)



9 786238 913879