

PENDAHULUAN

Fenomena pemanasan global memicu meningkatnya kesadaran etika lingkungan dalam upaya penyelamatan bumi dan lingkungan dari ancaman kerusakan. Salah satu konsep yang berhubungan dengan upaya penyelamatan lingkungan adalah konsep ramah lingkungan atau sering dikenal dengan istilah "Go Green". Konsep "GoGreen" pada industri mulai dikenal pada tahun 1980-an, karena berbagai faktor eksternal dan internal, termasuk krisis lingkungan, tekanan pelanggan yang semakin meningkat, kebutuhan organisasional, dan fungsi-fungsi lingkungan hidup (Heiskanen 2002). Saat ini konsep ramah lingkungan banyak diterapkan sebagai strategi bisnis, baik dalam bidang produksi, pemasaran, bidang sumber daya manusia serta bidang yang lainnya. Kesadaran akan etika lingkungan menjadi pemicu munculnya konsep perusahaan yang ramah lingkungan (*green company*) dan telah menjadi tuntutan bisnis di era globalisasi. Hasil penelitian Alhadid & As'ad(2014) menegaskan adanya dampak kehadiran inovasi ramah lingkungan dalam kinerja organisasi, dan hal ini menegaskan bahwa praktik manajemen ramah lingkungan memiliki manfaat yang signifikan pada tingkat perekonomian nasional dan mencapai penghematan yang signifikan pada tingkat sektor industri. Antje & Pietro (2014) juga telah melakukan kajian tentang konsep ramah lingkungan dan keberlangsungan organisasi. Lebih Lanjut Antje menjelaskan bahwa pengelolaan lingkungan secara positif memengaruhi kinerja ekonomi.

Perusahaan yang ramah lingkungan adalah suatu konsep di mana pihak manajemen sebuah perusahaan secara sadar meletakkan pertimbangan akan perlindungan dan pengelolaan lingkungan, serta keselamatan dan kesehatan 'stakeholders' dalam setiap pengambilan keputusan bisnisnya. Hal ini merupakan wujud nyata tanggung jawab dan upaya memberikan kontribusi positif kepada perusahaan dan karyawan pada khususnya dan masyarakat serta pembangunan yang berkelanjutan pada umumnya. Perhatian dan semangat akan kesadaran ramah lingkungan diimplementasikan dalam berbagai bidang dalam organisasi, yaitu dalam bidang produksi, bidang pemasaran, bidang teknologi & lingkungan fisik dan juga dalam bidang sumber daya manusia.

Penerapan perilaku ramah lingkungan dalam manajemen sumberdaya manusia disebut juga dengan istilah *Green Human Resource Management*(Green HRM). Shaikh (2010) mengungkapkan bahwa Green HRM akan memiliki peran penting dalam industri untuk mempromosikan isu-isu terkait lingkungan dengan mengadopsi filosofi manajemen, praktik kebijakan Sumber Daya Manusia (SDM), program pelatihan dan pelaksanaan hukum yang berkaitan dengan perlindungan lingkungan. Selain itu *Green HRM* juga akan membantu pengusaha dan produsen dalam meningkatkan citra dan membangun *merk* dengan menerapkan standar ISO 14000, tentang audit lingkungan, sehingga mengubah budaya organisasi, serta membantu karyawan dan masyarakat akan kesadaran dampak lingkungan. Hal ini juga akan membuat karyawan dan anggota masyarakat sadar akan pemanfaatan sumber daya alam yang lebih ekonomis dan mendorong produk ramah lingkungan.

Lebih lanjut Mandip (2012) berpendapat bahwa *Green HRM* merujuk untuk menggunakan setiap potensi karyawan untuk mempromosikan praktik-praktik berkelanjutan dan meningkatkan kesadaran karyawan dan komitmen pada isu-isu lingkungan secara berkelanjutan. Hal ini diperlukan untuk melakukan inisiatif HR ramah lingkungan sehingga dapat diperoleh efisiensi yang lebih besar, biaya yang lebih rendah dan keterlibatan karyawan yang lebih baik dan dapat mempertahankan karyawan. Selain itu dapat pula membantu organisasi untuk berperilaku ramah lingkungan melalui kegiatan secara elektronik, misalnya *mobile-sharing*, *task-sharing*, telekonferensi dan wawancara secara virtual, pelatihan secara telekomuter *online*, ruang kantor yang hemat energi dan lain-lain.

Berdasarkan *Environmental Performance Index* (EPI), kualitas lingkungan Indonesia pada 2015 berada pada peringkat 107 dari 180 negara dengan skor 65,85. Sebagai perbandingan, dua negara tetangga terdekat Indonesia justru berada di posisi yang jauh lebih baik, yakni Singapura pada peringkat 14 dengan indeks 87,04 dan Malaysia dengan indeks 74,23 berada pada urutan 63 (antarriau.com 2016). Rendahnya kesadaran ramah lingkungan ditunjukkan juga dengan masih rendahnya implementasi *Green HRM* di Indonesia. Masih banyak organisasi di Indonesia yang belum menyadari pentingnya mengimplementasikan konsep ramah lingkungan dalam aktivitasnya. Rendahnya perilaku karyawan untuk ramah lingkungan di lingkungan kerja yang salah satu ditunjukkan dengan aktivitas yang boros energi. Dalam publikasinya, kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral Republik Indonesia menyatakan bahwa pemborosan energi 80 % disebabkan oleh faktor manusia (ESDM 2011). Dari publikasi tersebut nampak bahwa pemborosan energi masih terjadi dipusat-pusat perkantoran, dan hal tersebut nampak bahwa perilaku ramah lingkungan belum dapat diwujudkan oleh banyak pihak. Hal ini menjadi dasar perlunya pengelolaan sumber daya manusia yang berkonsep ramah lingkungan (*Green HRM*) perlu diimplementasikan.

Dari uraian di atas nampak bahwa kesadaran akan kelestarian lingkungan menjadi perhatian semua pihak. Kesadaran kelestarian lingkungan diikuti dengan implementasi perilaku ramah lingkungan disetiap aktivitas masyarakat global, termasuk juga implementasi perilaku ramah lingkungan dalam organisasi. Oleh karena itu, diperlukan sebuah penelitian untuk melakukan identifikasi proses implementasi perilaku ramah lingkungan di berbagai perusahaan komprehensif terutama dalam bidang sumber daya manusia. Penertian komprehensif ini adalah bahwa diperlukan penelitian yang mengkaji tentang perilaku ramah lingkungan di organisasi secara menyeluruh, yakni berbagai faktor yang berkaitan (stimulus) dengan implementasi perilaku ramah lingkungan baik secara eksternal perusahaan maupun internal perusahaan, mengkaji proses yang terjadi, serta melakukan identifikasi dampak dari implementasi perilaku ramah lingkungan dalam perusahaan. Kajian ini bertujuan untuk menghasilkan sebuah model implementasi perilaku ramah lingkungan dalam praktik manajemen sumber daya manusia di Perusahaan.

Kajian ini merupakan kajian studi literatur. Peneliti mencari berbagai data melalui berbagai literatur dan hasil penelitian tentang *Green Human Resource Management* yang telah dihasilkan dan dipublikasikan melalui jurnal ilmiah dan buku oleh para peneliti sebelumnya. Data hasil penelitian dikelompokkan berdasarkan kategori dan kriteria tertentu, dianalisis, selanjutnya digunakan sebagai dasar penyusunan model implementasi *Green HRM* dalam praktik manajemen sumber daya manusia.

TINJAUAN PUSTAKA

Perilaku Ramah Lingkungan (*Green Behavior*)

Kesadaran akan etika lingkungan merupakan hal pemicu dalam penerapan perilaku ramah lingkungan (*Green Behavior*). Menurut Keraf (2010) munculnya masalah lingkungan hidup adalah masalah moral, persoalan perilaku manusia terhadap lingkungan hidup bukan semata-mata persoalan teknis. Demikian pula, krisis ekologi global yang dialami dewasa ini terjadi adalah persoalan moral, krisis moral secara global. Oleh karena itu perlu etika dan moralitas untuk mengatasinya. Lebih lanjut Keraf menjelaskan bahwa fokus dari etika lingkungan hidup adalah bagaimana manusia harus bertindak atau bagaimana perilaku manusia yang seharusnya terhadap lingkungan hidup. Etika lingkungan hidup dipahami sebagai disiplin ilmu yang berbicara mengenai norma dan kaidah moral yang mengatur perilaku manusia dalam berhubungan dengan alam serta nilai dan prinsip moral yang menjiwai perilaku manusia dalam berhubungan dengan alam tersebut.

Ramah lingkungan adalah suatu program yang tidak menyebabkan dampak negatif terhadap lingkungan sekitar atau dapat diartikan sesuatu yang tidak merusak alam sekitarnya. Ramah lingkungan juga bertujuan untuk melestarikan bumi agar bumi tetap lestari, lingkungan sekitar tetap bersih, rapih, indah, dan nyaman, dan yang terpenting adalah membuat tubuh manusia sehat. Perilaku ramah lingkungan memiliki enam prinsip, yakni *Recycle, Recovery, Reduce, Reuse, Refine, serta Retrieve Energy*. Refine artinya memakai bahan yang ramah lingkungan dan lewat sistem yang lebih aman dari teknologi sebelumnya. *Reduce* artinya mengurangi jumlah limbah dengan cara memaksimalkan pemakaian bahan. *Reuse* yaitu menggunakan kembali beberapa bahan yg tidak terpakai atau telah berbentuk limbah serta diolah dengan cara yang berbeda. *Recycle* nyaris sama juga dengan *reuse*, hanya saja *recycle* memakai kembali bahan-bahan atau limbah dengan sistem yang sama. *Recovery* artinya pemakaian material khusus dari limbah untuk diolah demi kepentingan yang lain. *Retrieve Energy* yaitu penghematan daya dalam satu sistem produksi (Rantao 2012).

Pengertian Implementasi *Green HRM* dan Perannya

Secara umum konsep implementasi adalah bermula pada aktivitas, aksi, tindakan, atau adanya mekanisme suatu sistem. Implementasi bukan sekedar aktivitas, tetapi suatu kegiatan yang terencana dan untuk mencapai tujuan kegiatan (Usman 2002). Dalam penelitian ini konsep implementasi dipahami sebagai suatu kegiatan yang terencana berupa aktivitas, aksi, tindakan, atau adanya mekanisme suatu sistem penerapan nilai-nilai ramah lingkungan dalam manajemen sumber daya manusia (MSDM) atau dapat disebut sebagai *Green Human Resource Management (Green HRM)*.

Green HRM merupakan semua kegiatan dalam pengembangan, pelaksanaan dan pemeliharaan sistem yang bertujuan untuk membuat karyawan sebuah organisasi memiliki perilaku ramah lingkungan (Opatha & Anton 2014). *Green HRM* merupakan salahsatu sisi manajemen sumber daya manusia yang peduli dengan mengubah karyawan menjadi karyawan yang ramah lingkungan sehingga mencapai tujuan lingkungan organisasi dan akhirnya membuat kontribusi yang signifikan terhadap lingkungan. *Green HRM* berarti menggunakan setiap karyawan sedemikian rupa untuk mempromosikan dan mempertahankan praktik-praktik bisnis yang berkelanjutan serta menciptakan kesadaran, yang pada gilirannya, membantu organisasi untuk beroperasi dengan cara yang ramah lingkungan. Tujuan dari *Green HRM* adalah untuk menciptakan, meningkatkan dan mempertahankan moral ramah lingkungan atau penghijauan bagi setiap karyawan organisasi sehingga memberikan kontribusi terhadap lingkungan (Rani & Mishra 2014).

Lebih lanjut Cherian & Jelly (2012) mengungkapkan bahwa dalam implementasi konsep *Green Human Resources Management (Green HRM)* diperlukan penerapan paradigma atau cara pandang akan kelestarian lingkungan dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) perusahaan sehingga akan meningkatkan moral karyawan terhadap pengelolaan lingkungan yang baik. Praktik *Green HRM* penting untuk mempromosikan semangat kerja karyawan dan ini dapat bermanfaat bagi organisasi dan karyawan. Beberapa manfaat yang dapat dicapai sebagai akibat dari memperkenalkan prinsip *Green HRM* : yaitu peningkatan tingkat retensi karyawan, peningkatan citra publik, peningkatan dalam menarik karyawan yang lebih baik, peningkatan produktivitas dan keberlanjutan, pengurangan dampak lingkungan dari perusahaan, dan peningkatan daya saing dan peningkatan kinerja secara keseluruhan.

Green HRM dalam Praktik Sumber Daya Manusia

Untuk dapat mengimplementasikan konsep *Green HRM* pada organisasi, setiap organisasi dapat memasukkan konsep ramah lingkungan ke dalam fungsi fungsi MSDM. Opatha&Anton (2014) mengemukakan bahwa secara tradisional ada 18 fungsi MSDM termasuk desain pekerjaan, analisis pekerjaan, perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen, seleksi, perekrutan, induksi, evaluasi kinerja, pelatihan dan pengembangan, manajemen karir, manajemen kompensasi, manajemen insentif, manajemen kesejahteraan, manajemen gerakan karyawan, manajemen disiplin, manajemen kesehatan dan keselamatan, manajemen hubungan tenaga kerja. Membuat praktik *Green HRM* dapat dilakukan dengan melibatkan masuknya kebijakan, prosedur, dan praktik yang menjamin karyawan berperilaku ramah lingkungan dan karyawan memiliki kinerja yang baik. Sementara itu Cherian& Jelly (2012), melakukan kajian implementasi *Green HRM* dalam fungsi *Rewards and Compensation, Recruitment, Training and Development, Employee Empowerment, Employee Training, Employee Teamwork and Managerial Environmental Training*.

Partisipasi karyawan dalam mewujudkan suatu manajemen sumber daya manusia (MSDM) yang ramah lingkungan (*green human resources management – Green HRM*) sudah lama dikumandangkan oleh para ahli. Hal ini juga sudah dirasakan sangat perlu oleh perusahaan-perusahaan besar dalam rangka mewujudkan perusahaan yang ramah lingkungan. Namun, selama ini perusahaan lebih mengedepankan upaya ini kepada para karyawannya sebatas di lingkungan kerja (*working environment*) saja. Inisiatif ramah lingkungan menjadi faktor penting dalam bisnis di seluruh dunia. Para peneliti berpendapat bahwa karyawan harus terinspirasi, diberdayakan dan memiliki kesadaran lingkungan dalam rangka untuk melaksanakan inisiatif manajemen ramah lingkungan. *Green HRM* memerlukan keterampilan teknis dan keterampilan manajemen dari karyawan, karena perusahaan akan mengembangkan inisiatif inovasi lingkungan dan program yang memiliki implikasi terhadap manajerial secara signifikan.

Implementasi perilaku ramah lingkungan dalam proses pengadaan karyawan (*Recruitment*) melalui analisis pekerjaan (*Job analysis*), yaitu dengan menyertakan dimensi lingkungan sebagai tugas dalam deskripsi pekerjaan. Menyertakan kompetensi ramah lingkungan sebagai komponen khusus dalam spesifikasi pekerjaan. Internalisasi dalam Rekrutmen (*Recruitment*), yaitu dengan menyertakan kriteria lingkungan dalam pesan perekrutan, dan mengkomunikasikan perhatian pimpinan atau pemberi kerja tentang penghijauan melalui proses *rekrutmen*. Implementasi dalam seleksi (*selection*), yaitu dengan memilih pelamar yang cukup sadar lingkungan/penghijauan untuk mengisi lowongan pekerjaan. Selain itu dengan memilih pelamar yang telah terlibat dalam penghijauan sebagai konsumen di bawah domain kehidupan pribadi mereka. Implementasi dalam induksi (*Induction*), dilakukan untuk membuat karyawan baru akrab dengan upaya ramah lingkungan/penghijauan organisasi. Selain itu mengembangkan program induksi menunjukkan perilaku ramah lingkungan dengan karyawan (Dechant & Altmah 1994, Bauer & Aiman-Smith 1996, Frank 2003).

Implementasi perilaku ramah lingkungan dalam pelatihan (*Training*), dilakukan untuk memberikan pengetahuan dan keterampilan yang tepat tentang penghijauan atau perilaku ramah untuk masing-masing karyawan melalui program pelatihan yang dirancang khusus untuk penghijauan (Perron *et al* 2006, Daily *et al* 2007, Unnikrishnan & Hadge 2007, Sarkis *et al.* 2010, Opatha & Anton 2014). Selain itu untuk melakukan analisis kebutuhan pelatihan untuk mengidentifikasi kebutuhan pelatihan ramah lingkungan bagi karyawan. Implementasi dalam Evaluasi Kinerja (*Performance evaluation*), untuk mengevaluasi prestasi kerja karyawan kerja sesuai dengan kriteria perilaku ramah lingkungan (Mandip 2012).

Untuk memasukkan komponen perilaku ramah lingkungan dalam wawancara umpan balik kinerja. Implementasi dalam Manajemen Imbalan (*Rewards management*), untuk memberikan

insentif keuangan kepada karyawan sebagai yang berperilaku ramah lingkungan dalam bekerja. Selain itu untuk memberikan imbalan *non*-keuangan seperti pujian dan pengakuan kepada karyawan untuk karyawan yang berperilaku ramah lingkungan. Implementasi dalam manajemen disiplin (*Discipline management*), untuk merumuskan dan mempublikasikan aturan perilaku yang berkaitan dengan perilaku ramah lingkungan/penghijauan. Selain itu untuk mengembangkan sistem disiplin progresif untuk menghukum karyawan yang melanggar aturan perilaku ramah lingkungan (Ramus 2001, Forman & Jorgensen 2001, Alhadid 2014).

Teori Terkait

Grand Theory yang mendasari penelitian ini adalah teori etika lingkungan ekosentrisme. Teori ekosentrisme dikemukakan oleh seorang filsuf Norwegia, pada tahun 1973. Teori Ekosentrisme menawarkan pemahaman yang semakin memadai tentang lingkungan. Kepedulian moral diperluas sehingga mencakup komunitas ekologis seluruhnya, baik yang hidup maupun tidak. Ekosentrisme semakin diperluas dalam *deep ecology* dan *ecosophy* yang sangat menggugah pemahaman manusia tentang kepentingan seluruh komunitas ekologis. *Deep ecology* menuntut suatu etika baru yang tidak berpusat pada manusia, melainkan berpusat pada keseluruhan kehidupan dengan upaya mengatasi persoalan lingkungan. *Deep Ecology* juga diterjemahkan sebagai gerakan yang nyata agar tercipta suatu kehidupan yang selaras antara makhluk hidup dan alam. Gerakan nyata ini berpengaruh terhadap cara pandang, tingkah laku, dan gaya hidup banyak orang. Paham ekosentrisme semakin diperluas dan diperdalam melalui teori *deep ecology* yang menyebut dasar dari filosofi Arne Naess tentang lingkungan hidup sebagai *ecosophy*, yakni kearifan mengatur hidup selaras dengan alam. Dengan demikian, manusia dengan kesadaran penuh diminta untuk membangun suatu kearifan budi dan kehendak untuk hidup dalam keterkaitan dan kesaling tergantungan satu sama lain dengan seluruh isi alam semesta sebagai suatu gaya hidup yang semakin selaras dengan alam (Keraf 2010).

Teori kedua yang digunakan sebagai dasar penelitian ini adalah teori *Triple Bottom Line* (TBL). Teori *Triple Bottom Line* dikemukakan oleh John Elkington pada tahun 1997 melalui bukunya "*Cannibals with Forks, the Triple Bottom Line of Twentieth Century Business*". Elkington mengembangkan konsep *triple bottom line* dengan istilah *economic prosperity*, *environmental quality* dan *social justice*. Elkington memberi pandangan bahwa jika sebuah perusahaan ingin mempertahankan kelangsungan hidupnya, maka perusahaan tersebut harus memperhatikan "3P". Selain mengejar keuntungan (*profit*), perusahaan juga harus memperhatikan dan terlibat pada pemenuhan kesejahteraan masyarakat (*people*) dan turut berkontribusi aktif dalam menjaga kelestarian lingkungan (*planet*).

Teori *triple bottom line* memberi pemahaman bahwa jika sebuah perusahaan ingin mempertahankan kelangsungan hidupnya, maka perusahaan tersebut harus memperhatikan "3P". Selain mengejar keuntungan (*profit*), perusahaan juga harus memperhatikan dan terlibat pada pemenuhan kesejahteraan masyarakat (*people*) dan turut berkontribusi aktif dalam menjaga kelestarian lingkungan (*planet*) (Wibisono 2007).

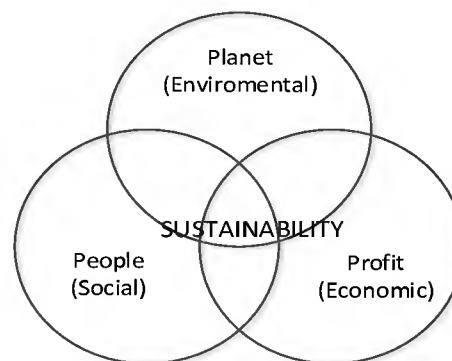
a. *Profit* (Keuntungan); Profit atau keuntungan menjadi tujuan utama dan terpenting dalam setiap kegiatan usaha. Tidak heran bila fokus utama dari seluruh kegiatan dalam perusahaan adalah mengejar profit dan mendongkrak harga saham setinggi-tingginya. Karena inilah bentuk tanggung jawab ekonomi yang paling esensial terhadap pemegang saham. Aktivitas yang dapat ditempuh untuk mendongkrak profit antara lain dengan meningkatkan produktivitas dan melakukan efisiensi biaya. Peningkatan produktivitas bisa diperoleh dengan memperbaiki manajemen kerja mulai penyederhanaan proses, mengurangi aktivitas yang tidak efisien, menghemat waktu proses dan

pelayanan. Sedangkan efisiensi biaya dapat tercapai jika perusahaan menggunakan material sehemat mungkin dan memangkas biaya serendah mungkin

b. *People* (Masyarakat Pemangku Kepentingan); *People* atau masyarakat merupakan stakeholders yang sangat penting bagi perusahaan, karena dukungan masyarakat sangat diperlukan bagi keberadaan, kelangsungan hidup, dan perkembangan perusahaan. Maka dari itu perusahaan perlu berkomitmen untuk berupaya memberikan manfaat sebesar-besarnya kepada masyarakat. Perlu juga disadari bahwa operasi perusahaan berpotensi memberi dampak kepada masyarakat. Karena itu perusahaan perlu untuk melakukan berbagai kegiatan yang dapat menyentuh kebutuhan masyarakat.

c. *Planet* (Lingkungan); *Planet* atau Lingkungan adalah sesuatu yang terkait dengan seluruh bidang dalam kehidupan manusia. Karena semua kegiatan yang dilakukan oleh manusia sebagai makhluk hidup selalu berkaitan dengan lingkungan misalnya air yang diminum, udara yang dihirup dan seluruh peralatan yang digunakan, semuanya berasal dari lingkungan. Namun sebagian besar dari manusia masih kurang peduli terhadap lingkungan sekitar. Hal ini disebabkan karena tidak ada keuntungan langsung yang bisa diambil didalamnya.

Teori *Triple Bottom Line* yang terdiri dari *Planet*, *Profit*, dan *People* digunakan oleh organisasi dalam strategi bisnis untuk mencapai keberlangsungan (*sustainability*) organisasi, dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1. Model Teori *Triple Bottom Line* ,Sumber: Zak (2015)

Teori ekosentrisme dan teori *triple bottom line* merupakan dua teori yang digunakan dasar dalam mengkaji tentang kepedulian manusia terhadap kelestarian lingkungan melalui semua dimensi aktivitas manusia, termasuk dalam bidang ekonomi dan bisnis.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil studi literatur dari berbagai penelitian yang telah dilakukan menunjukkan bahwa perkembangan penelitian tentang perilaku ramah lingkungan (*green behavior*) dalam perusahaan dalam beberapa tahun terakhir dapat diklasifikasikan dalam 3 kelompok, yaitu pertama, penelitian yang mengkaji tentang faktor yang memotivasi perilaku ramah lingkungan, kedua, penelitian yang mengkaji tentang pelaksanaan implementasi perilaku ramah lingkungan dalam manajemen sumber daya manusia, dan ketiga, penelitian yang mengkaji tentang berbagai dampak dari implementasi perilaku ramah lingkungan dalam manajemen sumber daya manusia.

Determinan Stimulus Implementasi Green HRM

Salah satu hal yang menjadi motivator dalam implementasi perilaku ramah lingkungan adalah kesadaran akan kelestarian lingkungan hidup melalui etika lingkungan (Bansal 2000). Penelitian Renwick (2008) membahas tentang komitmen stakeholder dan pengusaha dalam kelestarian lingkungan, yang memungkinkan menghubungkan keterlibatan dan partisipasi karyawan dalam program pengelolaan lingkungan untuk meningkatkan kinerja lingkungan organisasi. Sementara itu Jackson (2010) menyimpulkan bahwa pemimpin perusahaan menyadari bahwa tanggung jawab terhadap lingkungan adalah konsisten dengan keinginan mereka untuk mencapai keunggulan kompetitif. Dengan kata lain kesadaran dan komitmen pimpinan perusahaan menjadi salah satu faktor dalam implementasi perilaku ramah lingkungan di perusahaan.

Damayanti (2013) juga menghubungkan *isu* pemanasan global dengan kebijakan perusahaan. Dalam kajiannya, Damayanti membahas tentang bagaimana memahami global warming dalam perspektif *Environmental Management Accounting* (EMA) sehingga perusahaan dapat menerapkan kebijakan lingkungan pada kegiatan operasional dan keputusan-keputusan bisnisnya. Unsur lingkungan pada penilaian kinerja bisnis perusahaan melalui penilaian akuntansi lingkungan menjadi krusial. *Environmental Management Accounting* (EMA) berperan penting dalam pengendalian internal perusahaan melalui kebijakan kelestarian lingkungan pada kegiatan operasional dan keputusan-keputusan bisnis. Penelitian Yusoff *et. all.* (2015) juga menyimpulkan bahwa sebagian besar perusahaan yang diteliti memiliki prioritas yang sangat tinggi tentang *Green HRM*. Hal itu berarti perusahaan telah memiliki komitmen yang baik dalam kelestarian lingkungan. Sedangkan penelitian Erdogan (2015) menunjukkan hasil bahwa komitmen manajemen terhadap lingkungan berhubungan positif dengan komitmen organisasi, hubungan lebih kuat ketika karyawan dirasakan mendapatkan dukungan dari organisasi. Kunci dalam perilaku karyawan adalah bagaimana organisasi memperlakukan karyawan. Hasil penelitian Muster (2011) juga mendorong pihak perusahaan untuk lebih memberikan perhatian yang lebih besar kepada para karyawan untuk mewujudkan perilaku yang ramah lingkungan, baik di lingkungan kerja maupun di lingkungan kehidupan sehari-hari.

Dari pembahasan di atas beberapa determinan implementasi perilaku ramah lingkungan dapat diidentifikasi sebagai berikut:

Kesadaran Etika Lingkungan: Kesadaran akan etika lingkungan merupakan hal pemicu dalam penerapan *Green HRM* di perusahaan. Dalam kajian Bansal (2000), menyebutkan bahwa kesadaran tanggungjawab lingkungan merupakan salah satu motivator bagi perusahaan dalam berperilaku ramah lingkungan. Menurut Keraf (2010) munculnya masalah lingkungan hidup adalah masalah moral, persoalan perilaku manusia terhadap lingkungan hidup bukan semata-mata persoalan teknis. Demikian pula, krisis ekologi global yang dialami dewasa ini terjadi adalah persoalan moral, krisis moral secara global. Oleh karena itu perlu etika dan moralitas untuk mengatasinya. Lebih lanjut Keraf menjelaskan bahwa fokus dari etika lingkungan hidup adalah bagaimana manusia harus bertindak

atau bagaimana perilaku manusia yang seharusnya terhadap lingkungan hidup. Etika lingkungan hidup dipahami sebagai disiplin ilmu yang berbicara mengenai norma dan kaidah moral yang mengatur perilaku manusia dalam berhubungan dengan alam serta nilai dan prinsip moral yang menjiwai perilaku manusia dalam berhubungan dengan alam tersebut (Keraf 2010). Dari uraian di atas dapat dipahami bahwa etika lingkungan merupakan kaidah moral yang mengatur perilaku manusia dalam berhubungan dengan alam. Kaidah moral tersebut dapat diwujudkan dengan regulasi formal dalam bentuk aturan dan hukum maupun berupa gerakan-gerakan masyarakat, baik secara global, nasional maupun *local*/daerah.

Lebih lanjut Opatha & Anton (2014) menegaskan bahwa ada beberapa hal yang menjadi alasan pentingnya perilaku ramah lingkungan adalah: 1) Untuk menghindari atau meminimalkan pemanasan global. 2) Untuk menghindari atau meminimalkan bencana alam seperti hujan asam, hujan merah, tsunami, banjir, badai, kekeringan dan lain lain, karena penggunaan informal berbahaya dan serakah sumber daya alam untuk produksi dan konsumsi. 3) Untuk menghindari atau meminimalkan penyakit kesehatan karena polusi. 4) Untuk menghindari atau meminimalkan kerugian untuk hewan dan makhluk alam lainnya. 5) Untuk menjamin keseimbangan yang tepat dari hubungan antara tanaman, hewan, orang, dan lingkungan mereka. 6) Untuk menjamin kelangsungan hidup manusia dan organisasi bisnis untuk jangka waktu lama. Berdasarkan argumentasi tersebut dapat disimpulkan bahwa pemahaman dan kesadaran akan etika lingkungan merupakan determinan yang dapat diduga berkaitan dengan implementasi perilaku ramah lingkungan dalam manajemen sumber daya manusia dalam perusahaan.

Regulasi/ Aturan

Zaman (2012) meneliti tentang komitmen etika lingkungan (*environmental ethical commitment-EEC*) perusahaan manufaktur di Malaysia. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa regulasi merupakan determinan yang dapat menjelaskan komitmen perusahaan dalam etika lingkungan di Malaysia (Zaman 2012). Sementara itu Yusoff et al (2015) mengungkapkan bahwa kebijakan dan aturan merupakan konsep yang terkait dengan pelaksanaan implementasi perilaku ramah lingkungan dalam manajemen sumber daya manusia dalam organisasi.

Dalam konteks pelestarian lingkungan, terdapat beberapa regulasi yang berlaku secara global (internasional) maupun secara nasional yang harus ditaati oleh masyarakat. Dalam lingkup internasional beberapa kesepakatan masyarakat dunia dalam bentuk konferensi dunia telah dilakukan. Konferensi internasional lingkungan hidup atau *United Nations Conference on Human Environment (UNCHE)*, di Stockholm, Swedia adalah konferensi yang sangat bersejarah, karena merupakan konferensi pertama tentang lingkungan hidup yang diprakarsai oleh PBB yang diikuti oleh wakil dari 114 negara. Konferensi ini juga merupakan penentu langkah awal upaya penyelamatan lingkungan hidup secara global. Konferensi Tingkat Tinggi (KTT) Bumi (Earth Summit) di Rio de Janeiro, Brazil, pada 1992, merupakan upaya global untuk mengkompromikan kepentingan pembangunan dan lingkungan.

KTT Pembangunan Berkelanjutan (*World Summit on Sustainable Development*) pada 2002 di Johannesburg, Afrika Selatan, ditekankan pada plan of implementation yang mengintegrasikan elemen ekonomi, ekologi, dan sosial yang didasarkan pada tata penyelenggaraan pemerintahan yang baik (*good governance*). Serta KTT Pemanasan Global di Nusa Dua, Bali pada tanggal 13 – 15 Desember 2007 merupakan momentum dalam upaya untuk membangun kesadaran semua warga bumi untuk berbuat sekecil apapun demi menyelamatkan bumi, tempat yang menjadi sumber hidup dan hidup bersama. Dalam konferensi tentang lingkungan hidup ini semua negara ambil bagian dalam menentukan nasib bumi di waktu mendatang.

Dalam lingkup nasional, Indonesia telah memiliki regulasi tentang lingkungan hidup, yaitu Undang-Undang No 32 Tahun 2009 tentang Perlindungan dan Pengelolaan Lingkungan Hidup. Selain undang-undang tersebut terdapat beberapa peraturan di bawah undang-undang yang berkaitan dengan lingkungan hidup. Berdasarkan argumentasi tersebut, dapat disimpulkan bahwa regulasi atau kebijakan merupakan determinan yang berkaitan dengan pelaksanaan implementasi perilaku ramah lingkungan dalam manajemen sumber daya manusia dalam perusahaan.

Komitmen Organisasi/Pimpinan

Erdogan *et, al* (2015) telah melakukan penelitian terhadap karyawan dan supervisor di Turki. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh terhadap perilaku ramah lingkungan para karyawan dan supervisor. Komitmen manajemen/organisasi merupakan salah satu determinan dalam implementasi perilaku ramah lingkungan juga dijelaskan oleh Alhadid (2014) yang mengemukakan bahwa inovasi ramah lingkungan dalam produk dan proses membutuhkan prinsip praktik dan perilaku dalam perusahaan industri, karena manajemen adalah pendorong utama dalam penerapan ini melalui kebijakan praktik dan perilaku yang ramah lingkungan. Renwick *et, al* (2013) mengemukakan bahwa prediktor seperti masalah kepemimpinan, profil komitmen, iklim organisasi, dan/ atau disposisi individu bisa dinilai untuk melihat dari mana mereka bertindak sebagai driver mengenai adopsi perilaku *Green HR* di tempat kerja. Dari pendapat beberapa peneliti tersebut dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi atau pimpinan lembaga patut diduga sebagai determinan yang berkaitan dengan implementasi perilaku ramah lingkungan dalam manajemen sumber daya manusia dalam perusahaan.

Proses Implementasi *Green HRM* dalam Praktik MSDM

Dari determinan stimulus, beberapa bentuk komitmen organisasional dalam penerapan *Green HRM* pada perusahaan diwujudkan dalam beberapa bentuk respon organisasi dalam implementasi perilaku ramah lingkungan dapat diwujudkan dalam berbagai bentuk, yaitu penentuan visi dan misi organisasi, Kebijakan organisasi terkait dengan perilaku ramah lingkungan dalam organisasi, Komitmen dalam penyediaan teknologi ramah lingkungan, penyediaan fasilitas/sarana prasarana bagi semua *stakeholders* untuk berperilaku ramah lingkungan, serta berbagai program kerja organisasi yang berkaitan dengan perilaku ramah lingkungan (Unnikrishnan & Hadge 2007, Lane 2009, Renwick *et, al*. 2013; Alhadid 2014; Erdogan *et al* 2015). Beberapa peneliti telah membahas tentang bagaimana mengimplementasikan perilaku ramah lingkungan dalam kebijakan dan program perusahaan misalnya Intervensi HR berbasis *Evaluation management system* (EMS), *green intellectual capital* (GIC) and *corporate environmental citizenship* (CEC), serta dalam praktik sumber daya manusia yaitu manajemen kinerja; pelatihan, pengembangan, dan pembelajaran; kompensasi dan manfaat; dan budaya organisasi (Sudin 2011; Jackson 2011; Milliman 2013; Pooja 2014).

Penelitian yang lain juga dilakukan yaitu tentang bagaimana pengusaha dan praktisi menghubungkan keterlibatan karyawan dan partisipasi dalam program pengelolaan lingkungan untuk peningkatan kinerja lingkungan organisasi (Mandip 2012; Paille 2013). Penelitian senada telah membahas tentang beberapa bentuk perilaku ramah lingkungan, serta konsep *Green Work Life* yang menekankan pada integrasi kehidupan pribadi dan kehidupan kerja karyawan dengan mengacu pada sikap lingkungan, praktik dan perilaku (Harvey 2013; Datta 2015). Perilaku ramah lingkungan juga dihubungkan dengan praktik manajemen sumber daya manusia, dan diuraikan sebagai berikut: Penelitian tentang perilaku ramah lingkungan dalam pengelolaan sumber daya manusia khususnya dalam kaitannya dalam rekrutmen telah dilakukan oleh Dechant & Altman (1994) dengan tujuan penelitian untuk mengetahui bagaimana persepsi karyawan terhadap perilaku perusahaan ramah

lingkungan. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara rekrutmen karyawan dengan profil perusahaan. Selain itu, kajian tentang Perilaku ramah lingkungan yang dikaitkan dengan manajemen sumber daya manusia khususnya dalam hal rekrutmen telah dilakukan oleh Bauer & Aiman-Smith (1996) yang menunjukkan bahwa calon karyawan lebih bersedia untuk bekerja di sebuah perusahaan yang mempromosikan karakteristik pro lingkungan. Frank (2003) yang menunjukkan bahwa karyawan bersedia bekerja untuk perusahaan yang ramah lingkungan untuk menurunkan biaya. Brekke & Nybord (2008) yang menunjukkan hasil bahwa karyawan akan lebih memilih perusahaan ramah lingkungan dari pada perusahaan yang tidak ramah lingkungan jika ditawarkan gaji yang sama.

Sementara itu kajian tentang perilaku ramah lingkungan yang dikaitkan dengan kompensasi dalam manajemen sumber daya manusia dilakukan oleh Alhadid (2014) dengan kesimpulan bahwa diidentifikasi perlunya penawaran insentif yang lebih baik dalam implementasi kebijakan manajemen lingkungan. Forman & Jorgensen (2001) yang menyimpulkan bahwa penawaran kompensasi untuk mengambil tugas dalam kaitannya dengan tanggung jawab lingkungan membantu meningkatkan komitmen karyawan pada program manajemen lingkungan. Ramus (2001) yang menyimpulkan bahwa penyajian insentif *non* finansial seperti pengakuan dukungan dari atasan membantu meningkatkan motivasi karyawan untuk mengambil bagian dalam program manajemen lingkungan.

Kajian perilaku ramah lingkungan yang dikaitkan dengan program pelatihan karyawan dalam manajemen sumber daya manusia telah dilakukan oleh Perron *et, al.* (2006) yang menyimpulkan bahwa pelatihan lingkungan perlu disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan tertentu. Daily *et, al.* (2007) dengan kesimpulan bahwa pelatihan akan membantu karyawan mengidentifikasi tantangan dan peluang kerangka manajemen kelestarian lingkungan. Unnikrishnan & Hedge (2007) Dukungan manajemen puncak dan kehadiran teknologi penting untuk mempromosikan pelatihan lingkungan. Sarkis *et, al.* (2010) yang menyimpulkan bahwa karyawan yang diberikan pelatihan yang lebih baik, memiliki persepsi yang lebih baik tentang manajemen lingkungan.

Hasil Implementasi *Green HRM*

Penerapan perilaku ramah lingkungan dalam organisasi tentunya memiliki tujuan dan manfaat. Berbagai manfaat atau dampak positif dari penerapan perilaku ramah lingkungan di perusahaan telah diungkapkan oleh banyak pihak. Penelitian Edwards (2006) menghasilkan kesimpulan bahwa bangunan kantor ramah lingkungan harus dipertimbangkan agar energi, kesehatan dan manfaat produktivitas untuk diintegrasikan secara efektif. Kesimpulan yang kedua adalah sistem pencahayaan secara alami dan kantor yang berventilasi diperlukan untuk mencapai efisiensi energi dan bermanfaat secara signifikan bagi pekerja. Lebih lanjut disimpulkan bahwa kantor ramah lingkungan tidak hanya menghemat energi, tetapi juga membantu mengurangi biaya staf perusahaan, dan menambah daya saing.

Menurut *Business Resource Efficiency Guide*, manfaat ramah lingkungan ramah lingkungan adalah; 1. Mengurangi biaya, 2. Peningkatan efisiensi sumber daya, 3. Mengurangi jejak karbon, 4. Peningkatan kinerja lingkungan, 5. Peningkatan citra perusahaan, dan 6. Karyawan lebih memiliki kesadaran ramah lingkungan (Wrap 2009). Lebih lanjut Shaikh (2010) menegaskan bahwa sumber daya manusia ramah lingkungan memainkan peran penting dalam organisasi untuk mendukung masalah lingkungan dalam sudut pandang manajemen, kebijakan SDM dan praktik, pelatihan karyawan dan pelaksanaan aturan terkait dengan perlindungan lingkungan. Itu juga akan membuat karyawan dan *stakeholders* menyadari bahwa pemanfaatan sumber daya alam yang lebih ekonomis dan mendukung produk ramah lingkungan. Mandip (2012) menyatakan bahwa sumber daya manusia ramah lingkungan mengacupada menggunakan setiap karyawan untuk mempromosikan praktik-praktik berkelanjutan dan meningkatkan komitmen karyawan untuk terlibat dalam program lingkungan. Kegiatan SDM ramah lingkungan mengakibatkan efisiensi yang lebih

besar, biaya yang lebih rendah dan keterlibatan karyawan yang lebih baik, serta dapat mempertahankan karyawan.

Kesimpulan dari studi Cherian & Jelly (2012), dinyatakan bahwa harus diakui bahwa pentingnya praktik *Green HRM* sangat penting untuk mempromosikan semangat kerja karyawan dan ini dapat membantu dalam mencapai banyak keuntungan bagi perusahaan dan karyawan. Terkait dengan manfaat dari implementasi konsep ramah lingkungan, lebih lanjut Cherian & Jelly mengemukakan bahwa ada beberapa manfaat yang dapat diperoleh bila suatu organisasi memperkenalkan atau menerapkan prinsip *Green HRM* yaitu: Peningkatan tingkat retensi karyawan, Peningkatan citra publik, Peningkatan dalam menarik karyawan yang lebih baik, Peningkatan produktivitas dan keberlanjutan, Pengurangan dampak lingkungan dari perusahaan, dan Peningkatan daya saing dan peningkatan kinerja secara keseluruhan.

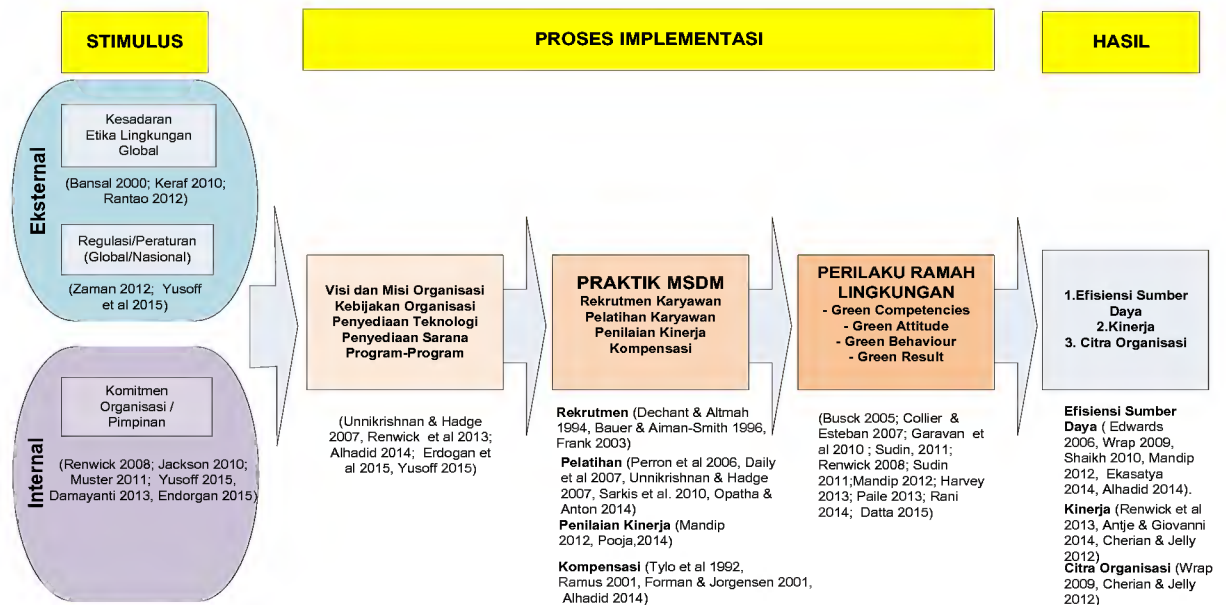
Penelitian Renwick *et al* (2013) menunjukkan bahwa adanya hubungan yang kuat antara *Green HRM* dalam kinerja organisasi, hal tersebut ditunjukkan bahwa praktik *Green HRM* diidentifikasi memiliki peran untuk meningkatkan tidak hanya kinerja lingkungan, tetapi juga kinerja keuangan organisasi. Praktik *Green HRM* mungkin untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan di tempat kerja, peningkatan lingkungan kerja dan memuaskan kebutuhan tenaga kerja yang semakin sadar lingkungan. Singkatnya, Renwick percaya bahwa *Green HRM* memiliki potensi untuk memberikan kontribusi positif untuk kesejahteraan karyawan dan peningkatan kinerja organisasi.

Dalam penelitiannya, Antje *et al.* (2014) menemukan bahwa pengelolaan lingkungan secara positif mempengaruhi kinerja ekonomi; di samping itu perusahaan dapat meningkatkan kinerja jika mereka menginvestasikan kembali nilai ekonomi melalui pengelolaan lingkungan dalam pelaksanaan ramah lingkungan. Penelitian Alhadid (2014) menegaskan bahwa kehadiran inovasi ramah lingkungan berdampak dalam kinerja organisasi, hal ini menegaskan bahwa praktik manajemen ramah lingkungan memiliki manfaat yang signifikan pada tingkat industri dan ekonomi nasional dengan mencapai penghematan yang signifikan.

Dari argumentasi dari beberapa peneliti di atas dapat disimpulkan bahwa beberapa dampak dari pelaksanaan perilaku ramah lingkungan dalam manajemen sumber daya manusia adalah efisiensi sumber daya & dampak ekonomi (Edwards 2006, Wrap 2009, Shaikh 2010, Mandip 2012, Alhadid 2014). Dampak yang lain adalah terhadap semangat kerja dan kinerja karyawan dan organisasi (Renwick *et al* 2013, Antje & Giovanni 2014, Cherian & Jelly 2012). Selain berdampak pada efisiensi sumber daya dan dampak terhadap kinerja, implementasi perilaku ramah lingkungan juga memiliki dampak terhadap peningkatan citra organisasi (Wrap 2009, Cherian & Jelly 2012).

Model Implementasi *Green HRM* dalam Praktik MSDM

Dari uraian di atas maka dapat diformulasikan kerangka pemikiran dalam bentuk model implementasi perilaku ramah lingkungan dalam manajemen sumber daya manusia (MSDM) sebagai berikut:



Gambar 2. Model Implementasi Green HRM

Kerangka Model di atas memiliki tiga kategori utama yaitu stimulus, proses implementasi serta hasil dari implementasi perilaku ramah lingkungan. Stimulus merupakan hal yang mendorong subyek/organism baik secara organisasional maupun individual untuk melakukan sesuatu. Beberapa determinan yang diduga sebagai pendorong atau motivator organisasi atau individu karyawan untuk berperilaku ramah lingkungan diklasifikasikan berasal dari eksternal organisasi dan internal organisasi. Stimulus dari eksternal adalah kesadaran akan etika lingkungan (Bansal 2000; Keraf 2010; Rantao 2012), dan berbagai regulasi atau peraturan baik secara nasional maupun internasional (Zaman 2012; Yusoff et al 2015). Sedangkan stimulus dari internal organisasi terdiri dari komitmen organisasi dan pimpinan (Renwick 2008; Jackson 2010; Muster 2011; Yusoff 2015; Damayanti 2013). Stimulus merupakan sesuatu yang menjadi pendorong untuk subyek/organism berperilaku. Subyek/organism terdiri atas organisasi dan individu. Stimulus dapat berasal dari luar organisasi (Eksternal) dan dari dalam organisasi (Internal). Stimulus eksternal terdiri dari kesadaran akan etika lingkungan. Kesadaran etika lingkungan ini berlaku secara global dan universal. Stimulus yang kedua adalah peraturan atau regulasi dan kesepakatan tentang pelestarian lingkungan hidup yang berlaku secara nasional maupun secara internasional. Kedua stimulus eksternal ini (Kesadaran etika lingkungan dan peraturan) diduga dapat menjadi factor yang mendorong organisasi maupun individu untuk melakukan penerapan perilaku ramah lingkungan di perusahaan khususnya dalam bidang MSDM. Sedangkan stimulus internal merupakan komitmen organisasi dan pimpinan. Jika organisasi dan pimpinan memiliki komitmen yang baik dalam kelestarian lingkungan maka hal ini akan menjadi factor penentu dilakukannya implementasi perilaku ramah lingkungan di perusahaan khususnya dalam bidang MSDM.

Beberapa bentuk respon organisasi dalam implementasi perilaku ramah lingkungan dapat diwujudkan dalam berbagai bentuk yaitu penentuan visi dan misi organisasi, Kebijakan organisasi terkait dengan perilaku ramah lingkungan dalam organisasi, komitmen dalam penyediaan teknologi ramah lingkungan, penyediaan fasilitas/sarana prasarana bagi semua *stakeholders* untuk berperilaku

ramah lingkungan, serta berbagai program kerja organisasi yang berkaitan dengan perilaku ramah lingkungan (Unnikrishnan & Hadge 2007, Renwick *et,al* 2013; Alhadid 2014; Erdogan *et,al* 2015).

Proses implementasi perilaku ramah lingkungan dalam pengelolaan sumber daya manusia diimplementasikan dalam proses penerimaan karyawan/rekrutment (Dechant & Altmah 1994, Bauer & Aiman-Smith 1996, Frank 2003), kegiatan pelatihan karyawan/training (Perron et al 2006, Daily et al 2007, Unnikrishnan & Hadge 2007, Sarkis *et,al.* 2010, Opatha & Anton 2014), proses penilaian kinerja karyawan/performance assessment (Mandip 2012), dan dalam sistem kompensasi bagi karyawan (Tylo et al 1992, Ramus 2001, Forman & Jorgensen 2001, Alhadid 2014). Setelah komitmen organisasional dalam perilaku ramah lingkungan diterapkan dalam praktik manajemen sumber daya manusia (MSDM), maka diharapkan terjadi perubahan perilaku individual karyawan untuk berperilaku ramah lingkungan di lingkungan kerja.

Tahapan terakhir dari model implementasi *Green* HRM adalah hasil atau output. Hasil atau dampak dari komitmen organisasional dalam praktik MSDM dan komitmen individual untuk berperilaku ramah lingkungan adalah terjadinya efisiensi berbagai sumber daya, yaitu efisiensi *energy*, material dan lainnya (Edwards 2006, Wrap 2009, Shaikh 2010, Mandip 2012, Ekasatya 2014, Alhadid 2014). Selain dampak efisiensi sumber daya, perilaku ramah lingkungan juga akan membawa dampak pada kinerja karyawan yang lebih baik (Cherian & Jelly 2012, Renwick et al 2013, Antje & Giovanni 2014). Dampak yang ketiga adalah citra perusahaan atau organisasi ramah lingkungan akan diperoleh jika organisasi dan individual memiliki komitmen yang kuat untuk berperilaku ramah lingkungan (Wrap 2009, Cherian & Jelly 2012). Dari ketiga dampak yang dihasilkan yaitu efisiensi sumberdaya, kinerja, dan citra organisasi tentunya akan mendukung pencapaian keunggulan kompetitif setiap organisasi.

PENUTUP

Simpulan

Konsep *Green* HRM muncul seiring dengan meningkatkan kesadaran akan penyelamatan lingkungan dari kerusakan. *Green* HRM memiliki berbagai dampak positif bagi organisasi. Oleh karena ini konsep ini perlu diimplementasikan dalam praktik manajemen sumber daya manusia di perusahaan. Hasil studi *literature* ini dihasilkan sebuah model implementasi *Green* HRM dalam praktik Manajemen sumber daya manusia secara komprehensif, yakni meliputi stimulus, proses implementasi, dan hasil implementasi. Stimulus atau motivator dari implementasi *Green* HRM baik secara eksternal maupun internal organisasi (kesadaran dan etika lingkungan, peraturan atau regulasi, serta komitmen organisasi).

Proses Implementasi yang meliputi beberapa dimensi yaitu penentuan visi dan misi organisasi, Kebijakan organisasi terkait dengan perilaku ramah lingkungan dalam organisasi, komitmen dalam penyediaan teknologi ramah lingkungan, penyediaan fasilitas/sarana prasarana bagi semua *stakeholders* untuk berperilaku ramah lingkungan, serta berbagai program kerja organisasi yang berkaitan dengan perilaku ramah lingkungan. Proses implementasi perilaku ramah lingkungan dalam pengelolaan sumber daya manusia diimplementasikan dalam proses penerimaan karyawan/*rekrutment* kegiatan pelatihan karyawan/*training*, proses penilaian kinerja karyawan/*performance assessment*, dan dalam sistem kompensasi bagi karyawan. Setelah komitmen organisasional dalam perilaku ramah lingkungan diterapkan dalam praktik manajemen sumber daya manusia (MSDM), maka diharapkan terjadi perubahan perilaku individual karyawan untuk berperilaku ramah lingkungan di lingkungan kerja.

Tahap terakhir adalah hasil atau dampak dari implementasi *Green HRM* yaitu efisiensi energi, material dan lainnya, dampak positif dalam kinerja karyawan, serta citra perusahaan yang positif sebagai perusahaan ramah lingkungan.

Masukan untuk Penelitian Mendatang

Penelitian ini hanya menghasilkan model implementasi *Green HRM* dalam praktik manajemen sumber daya manusia berdasarkan studi literatur dari berbagai literatur dan hasil penelitian dari para peneliti sebelumnya. Dengan demikian penelitian ini belum bisa memberikan gambaran secara empiris tentang bagaimana implementasi *Green HRM* dalam praktik Manajemen sumber daya manusia pada perusahaan. Direkomendasikan kepada peneliti berikutnya agar dilakukan kajian yang lebih mendalam agar bisa menemukan berbagai determinan lain yang terkait dengan implementasi *Green HRM* dalam praktik manajemen sumber daya manusia di perusahaan. Selain itu penelitian empirik perlu dilakukan agar menghasilkan gambaran secara nyata tentang sejauhmana implementasi *Green HRM* dalam praktik manajemen sumber daya manusia di perusahaan, khususnya di Indonesia.

DAFTAR PUSTAKA

- Alhadid, Anas Y. & As'ad, H. Abu-Rumman. 2014. "The Impact of Green Innovation on Organizational Performance, Environmental Management Behavior as a Moderate Variable: An Analytical Study on Nuqul Group in Jordan." *International Journal of Business and Management*; Vol. 9, No. 7; 2014 ISSN 1833-3850 E-ISSN 1833-8119 Published by Canadian Center of Science and Education, 2014: 51-58.
- Antarriau.com. *Antar Riau*. June 03, 2016. <http://www.antarriau.com/berita/73767/bps-sebut-kualitas-lingkungan-indonesia-nomor-107-di-dunia> (accessed 11 08, 2016).
- Antje, Gotscho, and Pietro De Giovanni. 2014. "Environmental management an economically sustainable business?" (Journal of Environmental Management.) Vol. 144, Nov2014 p73-82. 10p. (2014).
- Bansal, Pratina, Kendall Roth. 2000. "Why Companies Go Green: A Model Of Ecological Responsiveness." *Academy of Management Journal*. Aug2000, Vol. 43 Issue 4, 2000: 717-736.
- Bauer, Talya N. and Lynda Aiman-Smith. 1996. "Green Career Choices: The Influence of Ecological Stance on Recruiting." *Journal of Business and Psychology*, Vol. 10, No. 4, 1996: 445-458.
- Brekke, K. A., & Nyborg, K. 2008." Attracting responsible employees: green production as labor market screening." *Resource and Energy Economics*, 30(4) <http://dx.doi.org/10.1016/j.reseneeco.2008.05.001>, 2008: 509-526.
- Cherian, Jacob & Jacob, Jelly. 2012. "A Study of Green HR Practices and Its Effective Implementation in the Organization: A Review." *International Journal of Bussiness and Management* , 2012: Vol. 7 No. 21.
- Daily, B. F., Bishop, J., & Steiner, R. 2007. "The mediating role of EMS teamwork as it pertains to HR factors and perceived environmental performance." *Journal of Applied Business Research*, 23(1), 2007: 95-109.
- Damayanti, dan Destia Pentiana. 2013. ""Global Warming" dalam Perspektif Environmental Management Accounting (EMA)." *Jurnal Ilmiah ESAI Volume 7, No.1, Januari 2013*.
- Datta, Miss Aparajita. 2015. "Green Work- Life Balance: A New Concept in Green HRM." *International Journal of Multidisciplinary Approach and Studies Volume 02, No.2, March – April, 2015*, 2015: 83-89.
- Dechant, K. and Altman, B. 2012. "Environmental leadership: From compliance to competitive advantage." *Academy of Management Executive*. 8(3), 2012: 7-27.
- Edwards, Brian. 2006. ""Benefits of Green Offices in the UK: Analysis from Examples Built ." ." (*Wiley InterScience* , (www.interscience.wiley.com) DOI: 10.1002/sd.263) *Sust. Dev.* 14, 2006: 190–204.
- Ekasatya, Hennidar Novia. 2014. "Penerapan Kesadaran Lingkungan dengan penghematan anggaran Listrik, Kertas, Air di Kantor Badan Lingkungan Hidup Kabupaten Probolinggo." *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Universitas Surabaya, Vol 3 Nomer 2*, 2014: 1-15.
- Erdogan, Berrin., Talya N Bauer, Sully Taylor. 2015. "Management commitment to the ecological environment and employees: Implications for employee attitudes and citizenship behaviors." *human relations*, DOI: 10.1177/0018726714565723, Downloaded from hum.sagepub.com by Claire Castle on April 29, 2015, 2015: 1-23.

- ESDM. 2011. *Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral Republik Indonesia, Pemborosan Energi 80 Persen Faktor Manusia*. 2011. <http://www2.esdm.go.id/berita/listrik/39-listrik/4448-pemborosan-energi-80-> (accessed November 10, 2014).
- Forman, M., & Jorgensen, M. S. 2001. "The social shaping of the participation of employees in environmental work within enterprises – experiences from a Danish context ." *Technology Analysis and Strategic Management*, 13(1) <http://dx.doi.org/10.1080/09537320120040455>, 2001: 71-90.
- Frank, R. H. 2003. *What Price the Moral High Ground? Ethical Dilemmas in Competitive Environment*. Princeton University Press, 2003.
- Harvey, Geraint, Karen Williams and Jane Probert. 2013. "Greening the airline pilot: HRM and the green performance of airlines." *The International Journal of Human Resource Management Vol. 24 No 1 January 2013*, 2013: 152-166.
- Heiskanen, Eva. 2002. "The Environmental Agenda in Organization and Management Research. Towards Interdisciplinarity?" *The Journal of Transdisciplinary Environmental Studies vol. 1, no. 2, 2002*, 2002: 1-15.
- Jackson, Susan E & Janghoon Seo. 2010. "The greening of strategic HRM scholarship." *Organization Management Journal (2010) 7, 278–290, & 2010 Eastern Academy of Management All rights reserved 1541-6518*, 2010: 278-290.
- Keraf, A Sonny. 2010. *Etika Lingkungan Hidup*. Jakarta: PT Kompas Media Nusantara.
- Lane, Michael S, Angela Howard, and Srecko Howard. 2009. "The Energy Inefficiency of Office Computing and Potential Emerging Technology Solutions." *Issues in Informing Science and Information Technology Volume 6*, 2009: 798-808.
- Mandip, Gill. 2012. "Green HRM: People Management Commitment." *Research Journal of Recent Sciences, Vol. 1 (ISC-2011), 244-252 (2012), ISSN 2277-2502*, 2012: 244-252.
- Muster, Viola, & Ulf Schrader. 2011. "Green Work-Life Balance: A New Perspective for Green HRM." *German Journal of Research in Human Resource Management, 25(2) Zeitschrift für Personalforschung, 25(2), 140-156 DOI 10.1688/1862-0000_ZfP_2011_02_Muster*, 2011: 140-156.
- Opatha, H. H. D. N. P. & A. Anton Arulrajah. 2014. "Green Human Resource Management: Simplified General Reflections." *International Business Research; Vol. 7, No. 8; 2014, ISSN 1913-9004 E-ISSN 1913-9012, Published by Canadian Center of Science and Education*, 2014: 102-112.
- Perron, R. P., & Côte, J. F. 2006. "Duffy Improving environmental awareness training in business." *Journal of Cleaner Production, 14(6-7), http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2005.07.006*, 2006: 551-562.
- Ramus, C. A. . 2001. "Organizing support for employees: Encouraging creative ideas for environmental sustainability." *California Management Review, 43(3) http://dx.doi.org/10.2307/41166090*, 2001: 85–103.
- Rani, Sushma & K. Mishra. 2014. "Green HRM: Practices and Strategic Implementation in the Organizations." *International Journal on Recent and Innovation Trends in Computing and Communication Volume: 2 Issue: 11 ISSN: 2321-8169*, 2014: 3633 – 3639.
- Rantao, Ary. 2012. <http://green.kompasiana.com/penghijauan/2012/01/02/sistem-dan-prinsip-menejemen-lingkungan-424223.html>. 2012. (accessed November 20, 2014).
- Renwick, Douglas W.S., Tom Redman & Stuart Maguire. 2013. "Green Human Resource Management: A Review and Research Agenda." *International Journal of Management Reviews, Vol. 15, 1–14 (2013) DOI: 10.1111/j.1468-2370.2011.00328.x*, 2013: 1-4.

- Sarkis, J., Gonzalez-Torre, P., & Adenso-Diaz, B. 2009. "Stakeholder pressure and the adoption of environmental practices, the mediating effect of training." *Journal of Operations Management*, 28(2), <http://dx.doi.org/10.1016/j.jom.2009.10.001>, 2010: 163-176.
- Shaikh, MW. 2010. "Green HRM, A Requirement Of 21st Century." *National Monthly Refereed Journal Of Reasearch In Commerce & Management*, 2010: Volume No.1, Issue No.10 Issn 2277-1166. P. 122-127.
- Taylor, Stuart R., 1992. "Green management." *The next competitive weapon*, 24(7), [http://dx.doi.org/10.1016/0016-3287\(92\)90075-Q](http://dx.doi.org/10.1016/0016-3287(92)90075-Q), 1992: 669-680.
- Unnikrishnan, D., & Hedge, S. 2007. "Environmental training and cleaner production in Indian industry—micro-level study." *Resources Conservation and Recycling*, 50(4), <http://dx.doi.org/10.1016/j.resconrec.2006.07.003>, 2007: 427-441.
- Usman, Nurdin. 2002. *Konteks Implementasi Berbasis Kurikulum*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2002.
- Wibisono, Yusuf. 2007. *Membedah Konsep & Aplikasi CSR*. Gresik: Fascho Publishing, 2007.
- Wrap. 2009. *Green Office: A Guide to Running a More Cost-effective and Environmentally Sustainable Office*. Business Resource Efficiency Guide, www.wrap.org.uk, 2009.
- Yusoff, Yusliza Mohd, Nur Zahiyah Othman, Yudi Fernando, Azlan Amran, 2015. "Conceptualization of Green Human Resource Management: An Exploratory Study from Malaysian-based Multinational Companies." *International Journal of Business Management and Economic Research(IJBMER)*, Vol 6(3), 2015, 158-166, 2015: 158-166.
- Żak, Agnieszka. 2015. "Triple bottom line concept in theory and practice." *Research Papers Of Wroclaw University Of Economics No. 387 Issn 1899-3192 E-Issn 2392-0041 DOI: 10.15611/pn.2015.387.21*, 2015: 251-264.
- Zaman, Maliza Delima Kamarul. 2012. "The Environmental Ethical Commitment (EEC) of the Business Corporations in Malaysia." *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 36 , 2012: 565 – 572.