

**MODEL KONSEPTUAL *GREEN HUMAN RESOURCES*
MANAGEMENT; ANALISIS FAKTOR KESUKSESAN
IMPLEMENTASI DALAM ORGANISASI**

Ni Kadek Suryani¹, Ni Komang Prasiani², Putu Astri Lestari³

^{1,2,3}Institut Desain dan Bisnis Bali

nksuryani@idbbali.ac.id

ABSTRAK

Studi ini bertujuan untuk memaparkan kerangka konseptual yang menggambarkan faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan implementasi *Green Human Resources Management* pada sebuah organisasi. *Green Human Resources Management* merupakan pengelolaan sumber daya manusia (SDM) melalui aspek perilaku hijau karyawan untuk keberlanjutan lingkungan. Penerapan praktik *Green Human Resources Management* terhadap organisasi dianggap efektif dan memberikan umpan balik yang positif. Hal tersebut dilandasi oleh banyak faktor yang menunjang perilaku hijau karyawan sehingga berhasil diterapkan dalam organisasi. Faktor-faktor penunjang tersebut perlu diteliti lebih lanjut. Penelitian ini menggunakan metode pengumpulan data dengan multimethod research yang memfokuskan pembahasan faktor-faktor yang mempengaruhi inisiatif hijau pada praktik *Green Human Resources Management*. Sehingga nantinya hasil penelitian ini diharapkan dapat membantu para pemangku kepentingan dalam meningkatkan motivasi anggota organisasi untuk menerapkan konsep *Green Human Resources Management* demi pengembangan lingkungan yang berkelanjutan

Latar belakang

Saat ini permasalahan lingkungan telah menjadi perhatian penting yang harus segera diselesaikan mengingat sangat berdampak terhadap keberlanjutan kehidupan manusia dan planet. Guna menindaklanjutinya dibutuhkan peran masyarakat dalam menjaga lingkungan dan berperilaku hijau yang dapat dimulai di lingkungan rumah tangga dan tempat kerja. *Green Human Resources Management* adalah salah satu upaya yang dapat dilakukan di tempat kerja guna membantu mengurangi dampak kerusakan lingkungan secara nyata (Opatha and Arulrajah, 2014).

Sebagai divisi yang mengelola SDM, praktek manajemen sumber daya manusia akan mempengaruhi kepuasan karyawan, kepuasan konsumen dan kinerja organisasi (Suryani et.al, 2018)

sehingga penerapan program *Green Human Resources Management* perlu dikombinasi dari program manajemen lingkungan dan praktik manajemen sumber daya manusia itu sendiri. Dalam hal ini menyangkut kegiatan yang digunakan oleh organisasi untuk melindungi lingkungan, menekan biaya tanpa kehilangan karyawan yang berharga. Program *Green Human Resources Management* adalah tentang kebijakan manajemen sumber daya manusia untuk menggunakan sumber daya yang berkelanjutan dan melakukan kegiatan yang menjaga kelestarian lingkungan hidup (Ahuja, 2015).

Istilah *Green Human Resources Management* telah banyak digunakan baik di kalangan industry maupun peneliti. Dalam penerapan green bisnis telah masuk didalamnya menyangkut green manajemen, dan para peneliti

telah melakukan studi yang menyangkut Green marketing, Green accounting, Green management dan *Green Human Resources Management* (Renwick *et al.*, 2013).

Selain bidang Pemasaran dan Keuangan, bidang pengembangan sumber daya manusia dalam sebuah organisasi memiliki peran signifikan pada penerapan *Green Human Resources Management* yang lebih luas. Departemen SDM yang mengelola karyawan sangat berdampak pada perusahaan hijau (*green organization*) mengingat tenaga kerja sering merupakan kontributor tunggal terbesar untuk memproduksi limbah dan polusi. Meskipun inisiatif hijau seringkali didukung oleh divisi operasional, namun divisi SDM juga dapat berperan dalam meninjau cara kerja bisnis dan mengidentifikasi bagaimana karyawan dapat bertindak dan berorientasi selalu berperilaku hijau sehingga *Green Human Resources Management* sukses diterapkan.

Dimana diketahui *Green Human Resources Management* telah dijadikan strategi bisnis utama bagi organisasi-organisasi penting dan divisi sumber daya manusia mereka berperan aktif ikut serta dalam penghijauan operasional kantor. Sehingga berdasarkan hal tersebut maka penelitian ini dilakukan untuk mengetahui factor-faktor yang mempengaruhi kesuksesan implementasi *Green Human Resources Management* dalam organisasi berdasarkan literatur review dari artikel penelitian yang telah dilakukan sebelumnya.

Literatur Review

Pengertian *Green Human Resources Management*

Green Human Resources Management didefinisikan sebagai

penggunaan kebijakan hijau untuk mendorong penggunaan sumber daya yang berkelanjutan dalam organisasi dan mempromosikan lingkungan hijau sebagai factor untuk meningkatkan semangat kerja dan kepuasan karyawan (Mampra, 2013). Implementasi praktik *Green Human Resources Management* telah banyak digunakan oleh berbagai sektor seperti pada usaha kecil menengah (UMKM) sebagai salah satu bentuk usaha mereka pada peningkatan produktivitas dan komitmen perusahaan dalam menjaga keberlanjutan lingkungan hidup (Astuti and Wahyuni, 2018). Disamping itu juga telah banyak diterapkan pada industri manufaktur, kesehatan, pariwisata dan organisasi lainnya (Anwar *et al.*, 2020; Ari *et al.*, 2020).

Das dan Reddy (2016) menyebutkan istilah *Green Human Resources Management* telah sering digunakan untuk memperbaiki kebijakan dan praktik manajemen sumber daya manusia terhadap lingkungan hijau perusahaan yang lebih luas. Sumber daya manusia hijau mengacu pada penggunaan karyawan untuk mempromosikan perilaku hijau dan meningkatkan komitmen mereka tentang masalah hijau keberlanjutan. *Green Human Resources Management* di beberapa kegiatan dilaksanakan melalui program *e-recruiting*, *virtual interviews*, *online training*, *e-filling*, *car sharing*, *job sharing*, *teleconferencing*, *green rewards*, *recycling*, *telecommuting*, *energy efficient office space* dan *paperless office*. Sehingga disini divisi yang mengelola SDM juga bisa berperan dalam meninjau bagaimana karyawan mereka berperilaku untuk mengurangi penggunaan energi dan material.

Manfaat Penerapan *Green Human Resources Management*

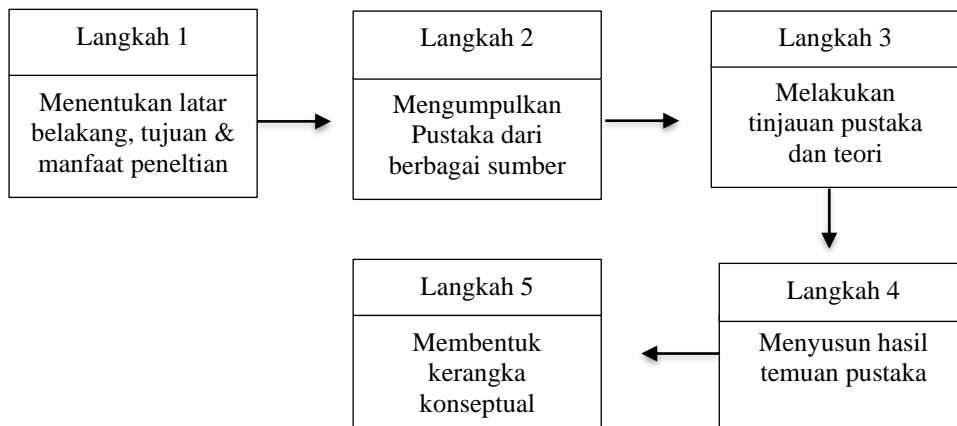
Dampak dari implementasi *Green Human Resources Management* telah dirasakan langsung oleh karyawan, Das dan Reddy (2016) menemukan bahwa penerapan *Green Human Resources Management* mempengaruhi tingkat motivasi karyawan, penurunan karyawan berhenti dan meningkatkan kesehatan karyawan. Disamping itu juga meningkatkan efisiensi waktu kerja dan penurunan biaya melalui program sharing office, online program, electronic filling, recycling, energy efficient office space etc. Disisi lain juga berdampak pada Increasing reputation, more attractive public image, more efficient business processes, better recruitment, improve product quality, increasing employee productivity, increasing competitive advantage, increasing confidence, increasing loyalty, commitment and motivation of employee are the results of adoption of green human resource management (Renwick *et al.*, 2013) . Correa *et al.*, (2013) stated that many firms may use green human recourse management, have benefited from their implementation, their employees have a better morale and green organizations have better financial performance.

Namun demikian, meskipun manfaat besar telah dihasilkan dari penelitian terkait *Green Human Resources Management* tetapi implementasi di lapangan masih banyak mengalami kendala. Anwar *et al.*, (2020) menyebutkan penerapan *Green Human Resources Management* masih rendah diimplementasikan khususnya pada bidang usaha pendidikan, meskipun diketahui tempat pendidikan merupakan tempat utama dalam mendidik mahasiswa dan karyawan untuk menerapkan perilaku hijau di

lingkungan mereka. Sehingga disini dipandang perlu diteliti kembali faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi implementasi *Green Human Resources Management* pada sebuah organisasi. Penelitian ini dilakukan untuk menjawab pertanyaan tersebut dengan menekankan bahwa manfaat penelitian ini nantinya dapat membantu meningkatkan kesadaran karyawan melaksanakan *Green Human Resources Management* pada organisasi masing-masing.

Metode Penelitian

Penelitian ini merujuk pada metode yang dipakai oleh Fathussalam *et. al.*, (2021) yaitu menggunakan pendekatan *multimethod research* yang memerlukan dua atau lebih sumber data untuk menyelidiki pernyataan terkait (Hunter and Brewer, 2016) dan diuraikan melalui analisis deskriptif. Studi diawali dari mencari sumber pustaka yang didapat dari perangkat seperti *google scholar* dengan kata kunci *Green Human Resources Management* dan juga ditelusuri dari perangkat pencarian lainnya di google, Elsevier, Scopus, DOAJ dan Emerald Insight. Selanjutnya disusun conceptual framework dan theory. Tahapan proses studi dapat diuraikan pada gambar 1.



Gambar 1 : Tahapan Proses Penelitian

Hasil dan Pembahasan

Faktor yang Mempengaruhi Implementasi praktik *Green Human Resources Management*

Perilaku, Pola Pikir dan Budaya Organisasi

Setiap organisasi selalu memiliki budaya kerja yang dijadikan sebagai pengendali dan arah dalam membentuk sikap dan perilaku manusia yang ada dalam organisasi. Penerapan sebuah budaya dalam organisasi diharapkan dapat memberikan pengaruh yang positif terhadap pribadi anggota organisasi maupun terhadap organisasi dalam mencapai visi dan misi serta tujuan organisasi. Pengertian budaya organisasi disebutkan sebagai suatu kerangka kerja pedoman tingkah laku sehari-hari dan membuat keputusan dan mengarahkan tindakan karyawan untuk mencapai tujuan organisasi (Rivai dan Mulyadi, 2012, p.374).

Penerapan konsep budaya hijau organisasi yang berisikan kebijakan dan aturan hijau dan ramah lingkungan akan membawa dampak besar dalam

organisasi. Dimana dengan adanya budaya hijau maka karyawan akan berusaha untuk berperilaku dan bertindak sesuai dengan dasar-dasar kehijauan. Pandey *et al.*, (2016) dalam penelitiannya menemukan faktor penting yang mempengaruhi keberhasilan implementasi praktik *Green Human Resources Management* yang berkelanjutan adalah perilaku, pola pikir karyawan dan budaya organisasi.

Perilaku dan pola pikir karyawan dapat di arahkan oleh penerapan budaya dalam organisasi. Penerapan budaya organisasi pada praktek *Green Human Resources Management*, disini organisasi akan terlibat dalam operasional hijau seperti menyiapkan tempat kerja hijau di mana karyawan dapat memahami konsep kehijauan secara mendalam dan menghargai budaya hijau dalam organisasi mereka, sehingga pola tersebut memberikan arti tersendiri dan menjadi dasar aturan berperilaku dan mengubah pola berfikir mereka dalam organisasi.

Budaya kerja pada lingkungan hijau dapat dicapai di seluruh proses manajemen sumber daya manusia untuk dapat mengimplementasikan kebijakan sumber daya manusia hijau. Hal ini

sangat penting untuk memperhatikan peran kritis proses sumber daya manusia hijau (Renwick, 2013). Oleh karenanya, *Green Human Resources Management* yang diterapkan pada budaya organisasi sangat penting untuk mencapai tujuan pengelolaan lingkungan berkelanjutan, karena karyawan yang telah bekerja dalam budaya hijau jauh lebih mudah diatur untuk praktik *Green Human Resources Management*.

Perkembangan Teknologi dan Dukungan Top Manajemen

Penggunaan teknologi saat ini sudah semakin luas yang diimbangi dengan pesatnya perkembangan internet dan digitalisasi di berbagai aspek. Kesenjangan digital pun tidak dapat dipungkiri dengan masih banyaknya mereka yang tidak mampu mengakses computer karena berbagai alasan termasuk geografis, usia, keuangan dan lainnya. Kesenjangan ini akan mempengaruhi pandangan mereka terhadap kesulitan penerimaan teknologi ramah lingkungan dan hambatan lainnya dalam penerapan *Green Human Resources Management*, misalnya, hambatan dalam merancang dan mengevaluasi *Green Human Resources Management*, operasional hijau organisasi, rantai pasokan, proses distribusi, perilaku pelanggan, siklus hidup produk, yang semuanya berorientasi ramah lingkungan (Vahdati dan Vahdati, 2018).

Selain itu, Rompa (2011), menganggap kurangnya penerapan teknologi ditemukan sebagai penghalang untuk implementasi *Green Human Resources Management*, di mana ditemukan juga kurangnya dukungan yang disebabkan oleh kompleksitas penerimaan teknologi, kemampuan organisasi dalam penyediaan teknologi dan kurangnya

dukungan pemangku kepentingan untuk implementasi *Green Human Resources Management*.

Istilah kesenjangan teknologi yang dimaksud juga termasuk pada bagaimana kekurangan akses teknologi informasi dapat menyebabkan perilaku dan tindakan karyawan yang tidak sesuai dengan perilaku hijau. Pengelolaan lingkungan atau penerapan *Green Human Resources Management* akan tidak terimplementasi, Namun sebaliknya, mereka yang memiliki lebih banyak akses ke perkembangan teknologi akan mampu menunjukkan lebih banyak perilaku hijau dan menerapkan *Green Human Resources Management* dalam organisasi (Vahdati dan Vahdati, 2018). Disini tentunya dibutuhkan dukungan dari pemangku kepentingan organisasi dalam kebebasan akses teknologi bagi karyawan mereka, sehingga praktek *Green Human Resources Management* dapat diimplementasikan.

Pelatihan dan Edukasi Hijau

Sakwa (2013) dalam penelitiannya menemukan bahwa keberhasilan organisasi dalam melatih dan mendidik karyawan untuk lebih berperilaku ramah lingkungan dan bertindak lebih hijau merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kesuksesan implementasi *Green Human Resources Management*. Untuk mencapai sasaran tersebut, pada program pelatihan dan edukasi hijau harus mencakup isu-isu sosial dan lingkungan hijau di semua tingkatan, dari tingkat terendah hingga tingkat atas.

Program orientasi hijau harus dimasukkan sebagai bagian yang tidak terpisahkan dalam semua kegiatan pelatihan karyawan. Karyawan harus di edukasi tentang prosedur dan kebijakan hijau yang diberlakukan dalam

organisasi. Hal ini penting untuk merubah pola pikir hijau mereka menjadi praktek hijau yang nyata. Untuk pelaksanaan pelatihan yang efektif, sangat penting untuk memiliki materi yang terkait hijau guna peningkatan praktik kesadaran lingkungan hijau bagi karyawan secara berkesinambungan. Oleh karena itu sangat cocok untuk merencanakan program pelatihan ideal untuk tenaga kerja yang ada guna memastikan implementasi praktik *Green Human Resources Management* yang efektif.

Komunikasi dalam Organisasi

Penerapan praktek *Green Human Resources Management* ditemukan sangat dipengaruhi oleh proses komunikasi yang terjadi di internal organisasi (Sakwa, 2013). Komunikasi membantu menyadarkan para pemangku kepentingan untuk meneruskan tujuan program *Green Human Resources Management* untuk karyawan mereka.

Komunikasi adalah jalinan yang menghubungkan organisasi, pemangku kepentingan dan karyawan. Sehingga penting bagi organisasi untuk menciptakan kesadaran di antara karyawan mereka tentang tujuan dan sasaran penerapan praktik-praktik *Green Human Resources Management* dalam organisasi. Dengan komunikasi yang terus menerus akan tercipta perubahan perilaku dan pola pikir karyawan terhadap program *Green*

Human Resources Management dan lingkungan hidup.

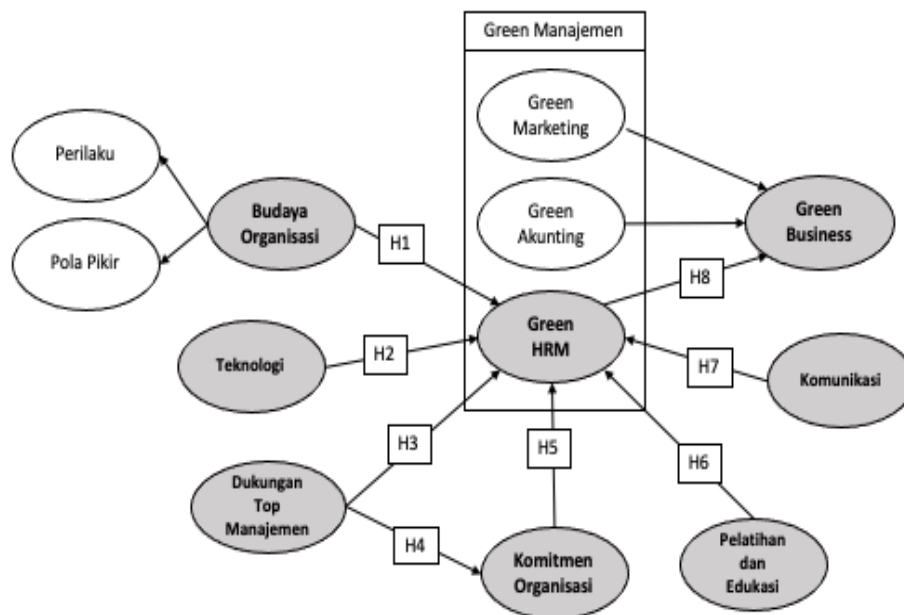
Komitmen Organisasi

Pada penelitian yang dilakukan oleh Renwick *et. al.* (2013) menemukan kesuksesan penerapan *Green Human Resources Management* sangat ditentukan oleh komitmen organisasi. Komitmen organisasi ini termasuk dukungan dari seluruh level pimpinan yang ada dalam organisasi dari pimpinan puncak hingga pimpinan divisi. Dukungan ini dapat berasal dari divisi keuangan yang menyediakan dukungan keuangan pada program *Green Human Resources Management*. Dukungan divisi SDM juga diperlukan dalam pengawasan pelaksanaan praktek *Green Human Resources Management* pada karyawan. Dukungan lain juga harus berasal dari pemilik atau pimpinan puncak dalam penerapan praktek *Green Human Resources Management*. Kerjasama pimpinan puncak dan pimpinan divisi SDM harus bekerja sama dalam mengenalkan dan menerapkan praktek *Green Human Resources Management* oleh karyawan dalam organisasi

Berdasarkan pemaparan beberapa Pustaka diatas maka dapat ditarik hipotesis seperti terurai pada tabel 1 dan dapat digambarkan kerangka konseptual seperti pada gambar 2.

Tabel 1. Hipotesis

Hipotesis	Rujukan
H1 Budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap <i>Green Human Resources Management</i>	Pandey <i>et al.</i> , (2016)
H2 Perkembangan Teknologi berpengaruh positif signifikan terhadap <i>Green Human Resources Management</i>	Rompa (2011)
H3 Dukungan top manajemen berpengaruh positif signifikan terhadap <i>Green Human Resources Management</i>	Rompa (2011); Renwick <i>et al.</i> , (2013)
H4 Dukungan top manajemen berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi	Renwick <i>et al.</i> , (2013)
H5 Komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap <i>Green Human Resources Management</i>	Renwick <i>et al.</i> , (2013)
H6 Pelatihan dan edukasi hijau berpengaruh positif signifikan terhadap <i>Green Human Resources Management</i>	Sakwa (2013)
H7 Komunikasi berpengaruh positif signifikan terhadap <i>Green Human Resources Management</i>	(Sakwa, 2013).
H8 <i>Green Human Resources Management</i> berpengaruh positif signifikan terhadap <i>Green Business</i>	(Renwick <i>et al.</i> , 2013).



Gambar 2. Kerangka Konseptual

Kesimpulan dan Saran

Berdasarkan uraian diatas yang bersumber dari beberapa pustaka terkait kesuksesan implementasi *Green Human Resources Management* dapat disimpulkan bahwa terdapat beberapa factor yang mempengaruhi dalam penerapannya dalam organisasi yaitu budaya organisasi, komitmen organisasi, pelatihan dan edukasi serta komunikasi.

Berdasarkan variable-variable yang dibahas tersebut, prilaku dan pola pikir karyawan juga mempengaruhi pelaksanaan *Green Human Resources Management* dalam organisasi. Disamping itu dukungan para pemangku kepentingan termasuk dukungan seluruh pemimpin divisi dan top manajer juga mempengaruhi kesuksesan membuat lingkungan hijau organisasi. Dukungan teknologi termasuk pemanfaatan *green technology* juga akan membantu mempercepat tercapainya organisasi yang hijau guna menjaga lingkungan hijau yang berkesinambungan.

Study ini terbatas hanya mengkaji beberapa variable yang mempengaruhi penerapan *Green Human Resources Management* dalam organisasi sehingga disarankan dalam penelitian berikutnya khususnya pada penelitian model konseptual dapat mengambil beberapa variable yang lebih luas lagi. Dengan penelitan variable yang lebih banyak akan lebih banyak pula factor yang dapat dikaji sebagai penyebab keberhasilan penerapan *Green Human Resources Management* di lapangan.

Daftar Pustaka

- Ahuja, D., 2015. Green HRM: Management of people through commitment towards environmental sustainability. *Int. J. Res. Manage.*, 5(7), pp: 50-54. [link online document here](#)
- Anwar, N., Nik Mahmood, N. H. dan Yusliza, M. Y. and Ramayah, T. and Noor Faezah, J. and Khalid, W. 2020. Green Human Resource Management for organisational citizenship behaviour towards the environment and environmental performance on a university campus', *Journal of Cleaner Production*. Elsevier Ltd, 256, p. 120401. <https://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.120401>
- Ari, Engin, Osman M. Karatepe, Hamed Rezapouraghdam, dan Turgay Avci. 2020. A Conceptual Model for Green Human Resource Management: Indicators, Differential Pathways, and Multiple Pro-Environmental Outcomes. *Sustainability* 12, no. 17: 7089. <https://doi.org/10.3390/su12177089>
- Astuti, M. dan Wahyuni, H. C. 2018. Strategi Implementasi Green Human Resource Management Pada Usaha Mikro, Kecil Dan Menengah (Umkm), *Matrik : Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis dan Kewirausahaan*, p. 121 <https://doi.org/10.24843/MATRİK:JMBK.2018.v12.i02.p04>

- Correa, A. A. J., Tapia, M. I., dan Torres, H. E. N. 2013. Proactive Environmental Strategies and Employee Inclusion: The Positive Effects of Information Sharing and Promoting Collaboration and the Influence of Uncertainty, *Organization & Environment*, 26, (2), pp; 139-161. <https://doi.org/10.1177/1086026613489034>
- Fathussalam Moch Yusuf, I.G. Ag Kom Adnam M, Irena Dyah Ayuwati, Desy Fitry A.L. Yuniar Revi A.L, Geraldo Brata Hiroshi P, Ulyy Asfari. 2021. Faktor yang Mempengaruhi Implementasi Green Human Resources Management pada Ormawa: Model Konseptual, *Journal of Advances in Information and Industrial Technology*, Vol. 3 No. 1 Mei 2021, pp: 11-18, DOI: <https://doi.org/10.52435/jaiit.v3i1.86>
- Hunter, A. dan Brewer, J. D. 2016. Oxford Handbooks Online Conundrums of Multimethod Research Historical Development — The Initial. [link online book here](#)
- Mampra, M. 2013. Green HRM: Does it help to build a competitive service sector? A study. In *Proceedings of tenth AIMS International Conference on Management January 6–9*, pp; 1273–1281 [online link document here](#)
- Ni Kadek Suryani, Gede Agus Dian Maha Yoga, Ida Ayu Putu Widani Sugianingrat. 2018. Impact of Human Resources Management Practice on Employee Satisfaction and Customer Satisfaction (case study SMEs in Bali, Indonesia), *International Journal of Sustainability Education and Global Creative Economic*, Vol 1, No, 1, pp; 56-64 <http://www.journals.segce.com/index.php/IJSEGCE/article/view/16/18>
- Ni Kadek Suryani dan John Foeh. 2019. Manajemen Sumber Daya Manusia, Tinjauan Praktis Aplikatif, Nilacakra Publisher Bali https://www.academia.edu/43140739/Manajemen_Sumber_Daya_Manusia_Tinjauan_Praktis_Aplikatif
- Opatha, H. H. D. N. P. dan Arulrajah, A. A. 2014. Green Human Resource Management: Simplified General Reflections, *International Business Research*, 7(8), pp. 101–112. doi: [10.5539/ibr.v7n8p101](https://doi.org/10.5539/ibr.v7n8p101)
- Pandey Suruchim Viswanathan Vivek dan Kamboj Preeti. 2016. Sustainable Green HRM – Importance and Factors affecting Successful Implementation in Organizations, *International Journal of Research in Management and Business Vol 2 Issue 3*, pp; 11- 29 [link online here](#)
- Renwick, S. W. D., Redman, T., dan Maguire, S. 2013. Green human resource management: A review and research agenda, *International Journal of Management Reviews*, 15, pp; 1-14 <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00328.x>

- Rivai, Veithzal dan Deddy Mulyadi. 2012. Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi (Edisi Ketiga). Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.
- Rompa, I., 2011, Explorative research on Sustainable Human Resource Management, Master's Thesis., University of Amsterdam. [online link document here](#)
- S. Vahdati dan S. Vahdati. 2018. Identifying the obstacles to Green Human Resources Management Practice in Iran, Int. J. Hum. Capital Urban Manage., 3(1): 9-18, Winter 2018, DOI: [10.22034/IJHCUM.2018.03.01.002](https://doi.org/10.22034/IJHCUM.2018.03.01.002)
- Sakwa, Sally Margaret. 2018. Factors Affecting Implementation of Green Human Resources Practices in the Civil Service in Kenya, *Research Project, Master of Science in Human Resource Management, School of Business, University of Nairobi* [online link here](#)
- V. Tulasi Das dan B. Sreedhar Reddy. 2016. Employee Perception toward Green HRM: an Investigative Study, *Journal of Economic and Business Review Vol - 4, Issue- 9, September* [online link here](#)