

Praktik *Green Human Resource Management* Pada Pt Bank Bengkulu

Edyar Prasaputra Utama¹⁾, Meiliani²⁾, Sularsih Anggarawati³⁾

Mahasiswa PS Magister Manajemen, Universitas Bengkulu¹⁾

Dosen PS Magister Manajemen, Universitas Bengkulu^{2), 3)}

Corresponding Author : meiliani@unib.ac.id

Abstract :

The sustainability of the company has become one of the issues in the world of work, and every company is now focusing on environmental issues to the competitiveness and success of company. Human resources are at the forefront of realizing successful environmental management. The purpose of the study was to determine the practices of GHRM, and to identify and analyse the extent to which the practice of green human resource management at PT Bank Bengkulu. The research employed a descriptive quantitative approach. the population in this study were all employees of PT Bank Bengkulu, while the sample used was 95 employees of Bank Bengkulu. Data collection using surveys were distributed online via a google form link. Green Human Resource Management (GHRM) refers to the positive environmental outcomes as the consequences of the human beings' activities. It categorises into; (1) developing the ability of environmentally friendly employees, (2) motivating environmentally friendly employees, and (3) providing green opportunities. The collected data were analysed using descriptive analysis. The results found that, on overall, the practice of GHRM respected management at PT Bank Bengkulu was very low. Dimension green recruitment, it was found that Bengkulu Bank has not actively implemented a recruitment system by including elements of caring for the environment, the recruitment system carried out by Bank Bengkulu so far is only limited to meeting the human resource needs required by the Bank. For specific criteria, it is only based on the results of the test scores given to prospective employees. Second, the green training at Bank Bengkulu obtained a very low assessment, there was no form of training that included environmental elements, the form of training only focused on employee understanding of the jobdesk to be carried out. Third, on the green performance management at Bank Bengkulu also obtained a very low rating, employee performance appraisal does not include environmental elements, employees are only assessed through the performance produced, for example the target is achieved or the job desk understanding of each employee. This study also found that green involvement in Bengkulu Bank with very low scores, in which employees are not involved in caring for the environment, Bengkulu Bank does not provide company awareness to protect the environment that led to the flow of communication. Further, there was no special action from the leadership that regulated regulations to direct all employees to be concerned about environmental issues. Finally green rewards were also found to be very low, employees did not see or feel rewards for their behavior that cared about the environment, there were no forms of financial or non-financial rewards for behavior, then the company did not communicate that the company would give rewards to employees who have environmentally friendly behavior. This study also found that no form of incentive would be given to employees who behaved in an environmentally friendly manner.

Keyword: *Green Human Resource Management, Green Recruitment, Green Training, Green Performance Management, Green Involvement, Green Reward.*

Abstrak :

Keberlanjutan perusahaan menjadi salah satu isu di seluruh dunia kerja, dan setiap perusahaan sekarang fokus pada masalah lingkungan terhadap daya saing dan keberhasilan perusahaan. Sumber daya manusia (SDM) merupakan garda terdepan dalam mewujudkan pengelolaan lingkungan yang sukses. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui praktik *Green Human Resource Management* pada PT Bank Bengkulu dan mengidentifikasi sekaligus menganalisis sejauh mana praktik *green human resource management* di PT Bank Bengkulu. Penelitian ini dilakukan dengan pendekatan kuantitatif, populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Bank Bengkulu, sedangkan sampel yang digunakan adalah 95 karyawan Bank Bengkulu. Pengumpulan data menggunakan survei yang didistribusikan secara online melalui link *google form*. Data yang terkumpul dianalisis menggunakan analisis deskriptif. *Green Human Resource Management* merupakan kegiatan pengelolaan sumber daya manusia dalam suatu perusahaan yang memiliki hasil lingkungan yang

positif. Praktik *GHRM* dalam riset ini dikategorikan menjadi tiga aktivitas utama, yaitu: (1) Mengembangkan kemampuan karyawan ramah lingkungan, (2) Memotivasi karyawan ramah lingkungan, dan (3) Memberikan peluang hijau. Hasil penelitian ini menemukan bahwa, secara keseluruhan praktik green human resource management pada PT Bank Bengkulu sangat rendah. Pertama pada dimensi *green recruitment* ditemukan bahwa Bank Bengkulu belum secara aktif menerapkan sistem recruitment dengan memasukkan unsur peduli terhadap lingkungan, sistem recruitment yang dilakukan oleh Bank Bengkulu sejauh ini hanya sebatas, pada pemenuhan kebutuhan sumber daya manusia yang diperlukan oleh Bank. Untuk kriteria secara khusus hanya berpatokan pada hasil nilai tes yang diberikan kepada calon karyawan. Kedua pada dimensi *green training* pada Bank Bengkulu diperoleh penilaian sangat rendah, tidak ada bentuk training yang memasukkan unsur lingkungan, bentuk training hanya berfokus pada pemahaman karyawan terhadap jobdesk yang akan dilakukan. Ketiga, pada dimensi *green performance management* pada Bank Bengkulu juga diperoleh penilaian sangat rendah, penilaian kinerja karyawan tidak memasukkan unsur lingkungan, karyawan hanya dinilai melalui kinerja yang dihasilkan misalnya target tercapai ataupun pemahanan jobdesk dari masing-masing karyawan. Penelitian ini juga menemukan bahwa *green involvement* pada Bank Bengkulu dengan perolah nilai sangat rendah, karyawan tidak dilibatkan untuk berperilaku peduli terhadap lingkungan, Bank Bengkulu tidak memberikan kesadaran perusahaan untuk menjaga lingkungan, yang ini juga akan mengarah pada aliran komunikasi yang timbul, lebih lanjut tidak ada tindakan khusus dari pimpinan yang mengatur regulasi untuk mengarahkan semua karyawan untuk bersikap peduli terhadap isu lingkungan. Terakhir *green reward* juga ditemukan sangat rendah, karyawan tidak melihat atau merasakan reward atas perilakunya yang peduli terhadap lingkungan, bentuk reward finansial atau non finansial atas perilaku tersebut juga tidak ada, kemudian perusahaan tidak mengkomunikasikan bahwa perusahaan akan memberikan reward kepada karyawan yang memiliki perilaku ramah lingkungan, penelitian ini juga menemukan bahwa tidak ada bentuk insentif yang akan diberikan kepada karyawan yang berperilaku ramah lingkungan.

Kata Kunci: *Green Human Resource Management, Green Recruitment, Green Training, Green Performance Management, Green Involvement, Green Reward.*

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Keberlanjutan perusahaan menjadi salah satu isu di seluruh dunia kerja, dan setiap perusahaan sekarang fokus pada masalah lingkungan terhadap daya saing dan keberhasilan perusahaan (Paille, Chen, Boiral & Jin, 2014). Sumber daya manusia (SDM) atau dalam bahasa Inggrisnya *Human Resource Management (HRM)* merupakan garda terdepan dalam mewujudkan pengelolaan lingkungan yang sukses (Harian & Huang 2001; Jackson, Renwick, Jabbour & Muller-Camen, 2011). Dari sudut pandang berbasis sumber daya, SDM merupakan faktor penting dalam keunggulan kompetitif perusahaan, karena kelangkaan, nilai, tidak dapat diulang, dan eksklusif (Wright, Dunford & Snell, 2001). Dalam konteks menjaga lingkungan, SDM dapat memfasilitasi keberhasilan perumusan dan pelaksanaan pengelolaan lingkungan (Daily & Huang 2001) dengan menyelaraskan praktik seperti seleksi, evaluasi kinerja, dan pelatihan dengan tujuan lingkungan (Jabbour, De-Sousa Jabbour, Govindan, Teixeira, & de Souza Freitas, 2013). Dengan demikian, ada kebutuhan yang meningkat untuk mengintegrasikan konsep hijau (dalam Bahasa Inggris dalam *green*) atau peka terhadap isu lingkungan ke dalam SDM, yang disebut sebagai *Green Human Resource Management (GHRM)* (Mishra, Sarkar & Kiranmai, 2014).

Praktik *GHRM* digambarkan dalam beberapa fokus diantaranya mencerminkan SDM pengelolaan lingkungan, dan fokusnya adalah pada proses operasional perusahaan (Renwick, Redman & Maguire, 2013). *Green Human Resource Management* mencerminkan orientasi perusahaan terhadap perlindungan lingkungan dan mencakup serangkaian praktik SDM spesifik (Mishra, Sarkar & Kiranmai, 2014), yang berfokus pada kerapuhan ekosistem dan dampak ekologis dari kegiatan ekonomi perusahaan (Boiral 2002). Konsep lain dari SDM,

seperti SDM strategis yang bergantung pada tujuan strategis organisasi, telah mengabaikan lingkungan alam (Delery & Doty, 1996). Sumber daya manusia dengan komitmen tinggi mengacu pada serangkaian praktik yang mempengaruhi kinerja dengan menciptakan lingkungan komitmen organisasional yang merangsang perilaku dan kemampuan karyawan, untuk meningkatkan keunggulan kompetitif perusahaan (Collins & Smith, 2006).

Green Human Resource Management lebih bermanfaat secara langsung bagi pemangku kepentingan eksternal, sementara praktik SDM umum terutama berfokus pada peningkatan kinerja atau keuntungan organisasi. *Green Human Resource Management* dapat mendorong komitmen dan keterlibatan karyawan dalam praktik lingkungan, yang dapat meningkatkan rasa memiliki dan kebanggaan, memotivasi mereka untuk bekerja lebih keras (Tang, Chen, Jiang, Paillé, & Jia, 2018). Oleh karena itu, praktik ramah lingkungan ini dapat membantu perusahaan mengembangkan reputasi yang baik, mengurangi tekanan dari pemangku kepentingan, dan memberi manfaat bagi generasi mendatang dalam jangka panjang.

Keterlibatan karyawan dalam kinerja lingkungan, bagaimanapun tergantung pada *GHRM*, yang merupakan keselarasan antara manajemen lingkungan (*environmental management*) dan SDM. *Green Human Resource Management* terdiri atas praktik SDM tradisional dan praktik yang lebih tidak berwujud yang memfasilitasi partisipasi karyawan yang pro lingkungan (Jabbour & Jabbour, 2016). *Green Human Resource Management* telah terbukti secara empiris memediasi hubungan antara tekanan eksternal (dari pelanggan dan pemangku kepentingan peraturan) dan kinerja lingkungan (Guerci, Longoni & Luzzini, 2016).

Ada beragam pandangan tentang praktik *GHRM* (Tang et al., 2018). Namun, sebagian besar penelitian menganggap bahwa praktik *GHRM* mencakup rekrutmen ramah lingkungan (*green recruitment*), pelatihan ramah lingkungan (*green training*), manajemen kinerja ramah lingkungan (*green performance*), system penghargaan (*green reward*), hingga keterlibatan lingkungan hidup (*Green involvement*) (Jabbour, Santos, & Nagano, 2010; Renwick, Redman & Maguire, 2013; Zibarras & Coan, 2015; Nejati, Rabiei & Jabbour, 2017; Islam, Jantan, Yusoff, Chong & Hossain, 2020).

Green Human Resource Management memainkan peran penting untuk berbagai karyawan mulai dari perekrutan sampai orientasi mereka untuk keluar. Saat ini kepuasan karyawan yang tinggi dibangun dan dipelihara tidak hanya dengan kebijakan non fisik dan sosial, tetapi juga dengan praktik yang berbasis lingkungan. Praktik dan kebijakan menggunakan konsep ramah lingkungan diyakini dapat meningkatkan keterlibatan dan produktifitas karyawan (Dumont, Shen & Deng, 2017). Jabbour dan Jabbour (2016) mengungkapkan organisasi dapat menarik dan memilih kandidat yang akan berkomitmen untuk masalah lingkungan. Yusoff dan Nejati (2019) menjelaskan bahwa *Green Recruitment* telah dipandang sebagai komponen penting dalam praktik *GHRM*. Jabbour dan Jabbour (2016) juga mengungkapkan bahwasannya pelatihan dan pengembangan ramah lingkungan mengacu pada sistem kegiatan yang memotivasi karyawan untuk mempelajari keterampilan perlindungan lingkungan dan memperhatikan masalah lingkungan, yang merupakan kunci dalam mencapai tujuan lingkungan. Secara umum, praktik SDM adalah program, proses, dan teknik pengelolaan SDM yang benar-benar diimplementasikan dalam organisasi atau unit bisnis Gerhart, Wright, Mc Mahan & Snell, 2000; Huselid & Becker, 2000). Demikian pula, praktik *GHRM* merupakan program, proses, dan teknik *GHRM* yang benar-benar diterapkan

di organisasi untuk mengurangi dampak lingkungan yang negatif atau meningkatkan dampak positif bagi lingkungan organisasi.

Penelitian empiris tentang *GHRM* telah dilakukan di beberapa negara (misalnya, Paillé, Chen, Boiral, & Jin, 2014; Tang *et al.*, 2018; Islam *et al.*, 2020), dan masih jarang dilakukan di Indonesia, khususnya pada industri perbankan. Argumentasi yang cukup signifikan tentang *GHRM* adalah penelitian yang dilakukan oleh Paille *et al.* (2014) yang dianggap memiliki kelemahan oleh Tang *et al.* (2018). Mereka menyebutkan bahwa penelitian tersebut gagal untuk memenuhi kebutuhan pengambil keputusan dalam organisasi, karena temuan mereka belum secara jelas mendefinisikan serangkaian praktik *GHRM* yang berhasil dalam suatu organisasi. Kemudian, Tang *et al.* (2018) menambahkan bahwa perusahaan membutuhkan indikator yang akan membantu mereka untuk menentukan tingkat pencapaian mereka dalam praktik *GHRM*.

Meninjau praktik *GHRM* pada PT Bank Bengkulu yang menjadi objek penelitian ini, berdasarkan hasil observasi yang penulis lakukan, dimana penulis juga merupakan karyawan di PT Bank Bengkulu, ditemukan bahwa PT Bank Bengkulu masih belum menerapkan sistem peduli terhadap lingkungan secara terstruktur. Misalnya, PT Bank Bengkulu tidak mengeluarkan regulasi atau surat edaran yang berkaitan langsung terhadap kesadaran lingkungan bagi karyawan dan perusahaan. Hal ini tercermin pada aktivitas keseharian seperti penggunaan kertas secara berlebihan atau tempat sampah yang belum dibedakan antara organik dan non organik. Belum ada penggunaan *electronic mail (e-mail)* dalam aktivitas surat menyurat, semua masih menggunakan kertas. Selain itu, pengajuan cuti masih harus menggunakan kertas dengan tanda tangan basah, kemudian dibalas dengan kertas dan tanda tangan basah pula. Secara tidak langsung, hal ini belum beralih pada pemanfaatan teknologi informasi yang menggambarkan pro terhadap lingkungan. Proses rekrutmen karyawan pun masih mengumpulkan banyak kertas lamaran tanpa memanfaatkan email sebagai media yang lebih efektif. Praktik *GHRM* yang sampai saat ini baru terlihat adalah efisiensi listrik yang disampaikan melalui lisan oleh manajemen tanpa adanya surat edaran formal, dan hal tersebut masih jauh dari efektif. Kesadaran karyawan pun masih sangat buruk, seperti masih adanya karyawan yang merokok di kantor bahkan di dalam ruangan ber-AC, kadang itu dilakukan oleh jajaran pimpinan.

Berdasarkan fenomena *GHRM*, penelitian tentang *GHRM* ini menarik untuk dilakukan dengan mengujikan konsep praktik *GHRM* pada industri perbankan khususnya perbankan di Indonesia yang sebelumnya memang jarang dilakukan. Penulis mengkaji topik ini dari sudut pandang karyawan PT Bank Bengkulu.

1.2 Rumusan Masalah

Green Human Resource Management sudah selayaknya diimplementasikan pada setiap organisasi, termasuk dalam industri perbankan, untuk mengakomodasi perkembangan dunia bisnis. Untuk itu, permasalahan pada penelitian, yaitu:

Bagaimana praktik *Green Human Resource Management* pada karyawan PT Bank Bengkulu?

Untuk menjawab permasalahan diatas digunakan pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimanakah persepsi *green recruitmen* karyawan pada PT Bank Bengkulu?
2. Bagaimanakah persepsi *green training* karyawan pada PT Bank Bengkulu?

3. Bagaimanakah persepsi *green performance management* karyawan pada PT Bank Bengkulu?
4. Bagaimanakah persepsi *green involvement* karyawan pada PT Bank Bengkulu?
5. Bagaimanakah persepsi *green reward* karyawan pada PT Bank Bengkulu?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis persepsi *green recruitment* karyawan pada PT Bank Bengkulu.
2. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis persepsi *green training* pada karyawan PT Bank Bengkulu.
3. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis persepsi *green performance management* pada karyawan PT Bank Bengkulu.
4. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis persepsi *green involvement* pada karyawan PT Bank Bengkulu.
5. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis persepsi *green reward* pada karyawan PT Bank Bengkulu.

KAJIAN PUSTAKA

1.1.1 Teori *Green Human Resource Management*

Green Human Resource Management (GHRM) mengacu pada aspek SDM dari pengelolaan lingkungan (Renwick, Redman & Maguire, 2013). *Green Human Resource Management* merupakan kegiatan SDM yang memiliki hasil lingkungan yang positif (Kramar, 2014). Renwick *et al.* (2013) mengkategorikan praktik *GHRM* menjadi tiga aktivitas utama, yaitu: (1) Mengembangkan kemampuan karyawan ramah lingkungan, (2) memotivasi karyawan ramah lingkungan, dan (3) memberikan peluang hijau.

Mengembangkan kemampuan hijau karyawan melibatkan pengintegrasian pemikiran lingkungan yang positif ke dalam perusahaan menggunakan aktivitas SDM, seperti rekrutmen, seleksi, pelatihan, dan pengembangan kepemimpinan (Pellegrini, Rizzi & Frey, 2018). Setelah direkrut dan dilatih, karyawan tetap termotivasi melalui pengukuran kinerja dan sistem penghargaan yang difokuskan pada penyediaan peluang untuk peningkatan lingkungan (Attaianese, 2012; Renwick *et al.*, 2013). Beberapa penelitian sebelumnya menyebutkan bahwa Secara keseluruhan, praktik *GHRM* dapat meningkatkan perilaku hijau karyawan untuk secara sukarela meningkatkan kinerja perusahaan (Pham, Tuckova & Jabbour, 2019).

Implementasi *GHRM* merupakan usaha peningkatan keberlanjutan lingkungan. Beberapa bentuk *GHRM* perusahaan dilakukan melalui manajemen kinerja, pelatihan dan pengembangan, kompensasi dan benefit serta budaya organisasi (Jackson *et al.*, 2010). Implementasi *GHRM* pada perusahaan membutuhkan komitmen yang kuat baik manajemen tingkat atas yang membuta perencanaan sampai pada level karyawan sebagai pelaksana dari perencanaan tersebut (Fayyazi *et al.*, 2015). Dalam mengimplementasikan *GHRM*, setiap perusahaan dapat memasukkan konsep ramah lingkungan pada fungsi-fungsi operasional MSDM, seperti desain pekerjaan, analisis pekerjaan, perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen, seleksi, orientasi, evaluasi kinerja, kompensasi dan benefit, manajemen karir, manajemen disiplin (Opatha & Arulrajah, 2014). Cherian dan Jacob (2012) melakukan studi

mengenai implementasi *GHRM* pada fungsi rekrutmen, pelatihan dan pelatihan dan kelompok kerja karyawan dan pelatihan lingkungan, pemberdayaan karyawan dan penghargaan dan kompensasi dan penghargaan.

1.1.2 **Praktik *Green Human Resource Management***

Para peneliti, seperti Behrend (2009), dan Philip dan Arrowsmith (2020) menyarankan beberapa praktik *GHRM*, yang disebutkan di bawah ini:

1. Mendorong karyawan, melalui pelatihan dan kompensasi, adalah menemukan cara untuk mengurangi penggunaan lingkungan bahan kimia yang merusak dalam produk mereka.
2. Membantu karyawan dalam mengidentifikasi cara mendaur ulang produk yang dapat digunakan untuk taman bermain bagi anak-anak yang tidak memiliki akses ke tempat bermain yang sehat.
3. Merancang sistem SDM perusahaan adalah untuk mencerminkan ekuitas, pengembangan, dan kesejahteraan, sehingga berkontribusi pada kesehatan dan keberlanjutan jangka panjang baik internal (karyawan) dan komunitas eksternal.
4. Menekankan jaminan kerja jangka panjang adalah untuk menghindari gangguan bagi karyawan, keluarga, dan komunitas mereka.
5. Penggunaan portal pekerjaan perusahaan untuk perekrutan dan kebiasaan melalui telepon, internet, dan wawancara video, yang dapat mengurangi persyaratan perjalanan kandidat dan mempengaruhi pengurangan dokumen.
6. Penghargaan hijau kepada karyawan dapat diberikan oleh perusahaan dalam penataan tempat kerja yang ramah lingkungan dan manfaat gaya hidup melalui pemberian *equalizer* kredit karbon, sepeda gratis, dan kendaraan bebas polusi untuk transportasi ke tempat kerja guna melibatkan karyawan dalam agenda hijau.
7. Karyawan berbakat, terampil, dan berpengalaman sekarang sadar lingkungan, dan mereka selalu mencari aktualisasi diri untuk berkomitmen pada pekerjaan mereka. *GHRM* dapat menciptakan komitmen ini dengan mengikuti nilai dan praktik hijau.
8. Tindakan ramah lingkungan dapat terjadi dengan penggunaan kertas dan materi cetak yang minimal dalam perekrutan, pelatihan dan pengembangan, dan penilaian kinerja.
9. Sebuah perusahaan dapat menciptakan lingkungan bisnis yang hijau dengan mengurangi penggunaan bahan cetakan, meningkatkan 'daur ulang, menggunakan bahan makanan dan tas makan siang yang ramah lingkungan, dan melarang penggunaan air kemasan, plastik di tempat kerja
10. Bola lampu bercahaya dan perangkat hijau hemat energi lainnya dapat digunakan di tempat kerja.
11. Perusahaan dapat menginspirasi karyawan mereka untuk mengubah cara perjalanan dan transportasi mereka dengan mengurangi perjalanan mobil dinas, menggunakan transportasi umum untuk perjalanan bisnis, carpooling, memberikan pinjaman tanpa bunga untuk membeli mobil hibrida, dan bersepeda atau berjalan kaki ke tempat kerja.
12. Selenggarakan pertemuan bisnis dan konferensi melalui internet, telepon, dan konferensi video sedapat mungkin untuk mengurangi perjalanan bisnis.
13. Memberikan kesempatan kerja yang fleksibel kepada karyawan di *telework* atau bekerja dari rumah dengan menggunakan email dan portal perusahaan melalui intranet/internet.

14. Program kesehatan bagi karyawan, anggota keluarga, dan masyarakat umum dapat diatur dengan fokus pada kebugaran jasmani, nutrisi yang tepat, dan gaya hidup sehat. Sebagai tujuan hijau yang penting, pengelolaan lingkungan dapat dimasukkan dalam pernyataan misi perusahaan sebagai bagian dari tanggung jawab sosial mereka. Organisasi dapat mengatur kebersihan dan inisiatif pengelolaan sampah di tempat kerja dan masyarakat sekitar untuk menimbulkan kesadaran tentang isu-isu hijau.
15. Dorong karyawan untuk mematikan lampu, komputer, dan printer setelah jam kerja dan pada akhir pekan untuk pengurangan energi lebih lanjut. Menginspirasi karyawan untuk menempatkan komputer dan printer dalam pengaturan hemat energi ketika mereka akan pergi untuk sementara waktu.
16. Matikan lampu kantor saat menghadiri rapat dan di malam hari dan selama akhir pekan. Matikan lampu di toilet, ruang konferensi, perpustakaan, dan lain sebagainya saat ruangan tidak digunakan.
17. Bekerja dengan TI untuk beralih ke *laptop* melalui komputer desktop karena *Laptop* menghabiskan daya hingga 90% lebih sedikit.
18. Atur sistem pendingin udara dengan kebijaksanaan.
19. Belilah wadah krimer, gula, garam, merica, dan mentega yang besar atau dapat diisi ulang alih-alih wadah satu per satu.
20. Atur permainan bertema hijau untuk mempromosikan perilaku ramah lingkungan dan kebersamaan staf.
21. Memberikan promosi ramah lingkungan, yang mencakup diskon pinjaman untuk mobil hemat bahan bakar dan perbaikan rumah hemat energi, diskon di pedagang ramah lingkungan setempat.

Menurut Fathussalam, Ayuwati dan Asfari (2021), faktor-faktor yang mempengaruhi praktik *GHRM*, yakni:

1. Budaya organisasi dan kepuasan kerja
2. Regulasi dan komitmen organisasi
3. Kesadaran etika lingkungan dan perilaku pimpinan
4. Pelatihan lingkungan

Kebijakan dan praktik *GHRM* telah menjadi faktor penting dalam industri global. Menurut literatur, praktisi SDM mengindikasikan bahwa dengan mendorong karyawan untuk menjadi lebih ramah lingkungan di tempat kerja adalah salah satu cara terbaik untuk organisasi mereka dalam hal efisiensi, yang akan bermuara pada penghematan biaya-biaya (Masri & Jaaron, 2017). *Green Human Resource Management* dapat digunakan sebagai sebuah pendekatan untuk menciptakan perilaku dan tanggungjawab dari karyawan di dalam pelestarian alam dan lingkungan (Cherian & Jacob, 2012).

2.2 Komponen Green Human Resource Management

1.2.1 Green Recruitment

Green Recruitment (GR) adalah praktik *GHRM* yang sedang berkembang yang semakin menarik perhatian para peneliti di lapangan (Jepsen & Grob, 2015). *Green Recruitment* disebut sebagai proses perekrutan dan pemilihan kandidat yang sensitif terhadap masalah lingkungan dan bersedia berkomitmen terhadap kinerja lingkungan (Tang *et al.*, 2018).

Green Recruitment ini erat kaitannya dengan motivasi karyawan. Motivasi karyawan merupakan salah satu insentif utama karena dapat memicu kinerja karyawan dan sering dikaitkan dengan kerja sama sukarela, yang membawa manfaat tidak berwujud, seperti citra hijau produk dan penciptaan dan penyebaran pengetahuan (DelBrío , Fernandez & Junquera, 2007). Penelitian yang dilakukan oleh Del Brio *et al.* (2007) menemukan bahwa bahwa semakin besar tingkat partisipasi dan komitmen karyawan terhadap perlindungan alam, semakin besar kemungkinan pencapaian keunggulan kompetitif berbasis tindakan lingkungan. Motivasi untuk perlindungan lingkungan dapat datang dari dalam individu, menggambarkan sikap dan keyakinan pro-lingkungan seseorang (Lülfes & Hahn, 2013).

Jabbour dan Jabbour (2016) mengungkapkan organisasi dapat menarik dan memilih kandidat yang akan berkomitmen untuk masalah lingkungan. Yusoff dan Nejadi (2019) menjelaskan bahwa perekrutan dan seleksi hijau telah dipandang sebagai komponen penting dalam praktik *GHRM*. Berdasarkan teori yang telah diungkapkan oleh para ahli sebelumnya dapat dirangkum tiga bentuk kesadaran hijau kandidat dalam rekrutment dan selection yakni kesadaran hijau branding pemberi kerja hijau dan kriteria hijau untuk menarik kandidat:

1. Kesadaran Hijau Kandidat

Aspek dasar dari rekrutmen dan seleksi hijau ini melibatkan faktor-faktor kepribadian yang mengarah pada pencapaian tujuan organisasi, misalnya kesadaran hijau, kesesuaian kandidat dan kesadaran itu sendiri. Artinya karyawan yang memiliki nilai lingkungan telah ditemukan untuk secara aktif meningkatkan pengetahuannya dalam proses operasional. Perusahaan harus menarik dan memilih kandidat dengan kesadaran hijau menggunakan serangkaian tes, hal ini untuk memastikan bahwa karyawan positif dan sepekat dengan masalah lingkungan (Ehnert *et al.*, 2016).

2. Branding Pemberi Kerja Hijau

Branding pemberi kerja hijau ini mengacu pada bagaimana citra dan reputasi perusahaan terkait manajemen lingkungan yang dapat dibentuk dari praktik *GHRM*. Kemudian pencari kerja dapat menyesuaikan nilai-nilai yang baik antara dirinya dan nilai-nilai perusahaan, dan mereka merasa memiliki kebanggaan bekerja untuk sebuah organisasi dengan reputasi lingkungan yang baik. Pencari kerja cenderung mengambil informasi tentang kinerja dan deskripsi lingkungan organisasi sebagai kriteria untuk menilai bagaimana organisasi memperlakukan karyawan mereka. Pencari kerja juga dapat tertarik pada organisasi dengan sinyal hijau positif. Dari sudut pandang ini, oleh karena itu, pemberian merek hijau oleh pengusaha adalah metode yang efektif untuk menarik dan memilih karyawan potensial yang positif tentang masalah dan gambar lingkungan (Nejadi *et al.*, 2017).

3. Kriteria Hijau

Kriteria hijau ini mengarah pada karyawan dievaluasi dan dipilih berdasarkan asas kriteria hijau, kemudian perusahaan yang merekrut dapat menekankan aspek lingkungan dalam deskripsi pekerjaan dan spesifikasi karyawan. Pertanyaan yang terkait dengan pengetahuan lingkungan, nilai-nilai, dan kepercayaan dapat ditanyakan dan karyawan yang berkinerja lebih baik dalam aspek-aspek ini dapat dipilih (Nawang Sari & Sutawidjaya, 2019).

1.2.2 *Green Training*

Green training dapat didefinisikan sebagai “proses pelatihan di tempat kerja dan pendidikan lanjutan yang dirancang untuk mencapai target dan tujuan pengelolaan lingkungan perusahaan” (Daily & Huang, 2001). Di antara praktik GHRM, *green training* merupakan salah satu yang paling banyak diterapkan di organisasi (Jabbour, 2013) dan juga diakui sebagai praktik penting untuk keberhasilan implementasi lingkungan (Jabbour *et al.*, 2010).

Green training juga didefinisikan sebagai kegiatan SDM untuk meningkatkan keterampilan dan memotivasi karyawan untuk memahami isu-isu lingkungan, perusahaan mengadakan pelatihan ini bertujuan untuk melindungi lingkungan dan menyadarkan akan pentingnya karyawan menjaga lingkungan (Zoogah, 2016). Menurut Jabbour (2017), pengembangan dan pelatihan hijau ini juga bisa meningkatkan kesadaran, sikap, pengetahuan dan keterampilan karyawan dalam kegiatan mendukung program-program ramah lingkungan di tempat kerja. Pelatihan dan pengembangan hijau mengacu pada sistem kegiatan yang memotivasi karyawan untuk mempelajari keterampilan perlindungan lingkungan dan memperhatikan masalah lingkungan, yang merupakan kunci dalam mencapai tujuan lingkungan (Jabbour, 2011).

Pelatihan dapat meningkatkan kesadaran, pengetahuan, dan keterampilan karyawan dalam kegiatan lingkungan (Sammalisto & Brorson, 2008). Pelatihan hijau harus diberikan bersama dengan program pendidikan untuk semua anggota organisasi, tidak hanya yang terkait dengan departemen lingkungan. Pelatihan hijau dapat meningkatkan kesadaran karyawan akan kegiatan pro-lingkungan di tempat kerja. Program pelatihan hijau dapat membantu karyawan lebih memahami tentang pentingnya perlindungan lingkungan, yang membuat mereka lebih sensitif terhadap proses pengendalian dan/atau pencegahan lingkungan, seperti mengumpulkan data tentang limbah dan mengidentifikasi sumber polusi (Kjaerheim, 2005).

Jabbour dan Jabbour (2016) mengungkapkan bahwa pelatihan dan pengembangan ramah lingkungan mengacu pada sistem kegiatan yang memotivasi karyawan untuk mempelajari keterampilan perlindungan lingkungan dan memperhatikan masalah lingkungan, yang merupakan kunci dalam mencapai tujuan lingkungan. Pelatihan dapat meningkatkan kesadaran, pengetahuan, dan keterampilan karyawan dalam kegiatan lingkungan. Pelatihan hijau harus diberikan bersama dengan program pendidikan untuk semua anggota organisasi, tidak hanya mereka yang terkait dengan departemen lingkungan. Pelatihan hijau dapat meningkatkan kesadaran karyawan tentang kegiatan *pro environmental* di tempat kerja. Program pelatihan hijau dapat membantu karyawan memahami lebih lanjut tentang pentingnya perlindungan lingkungan, yang membuat mereka lebih peka terhadap proses pengendalian dan / atau pencegahan lingkungan, seperti mengumpulkan data tentang limbah dan mengidentifikasi sumber polusi (Nawang Sari & Sutawidjaya, 2018).

Menurut teori *Ability-Motivation-Opportunity*, karyawan bekerja lebih baik ketika mereka diberikan kemampuan, motivasi, dan peluang organisasi yang sesuai. Dalam konteks ini, *green training* adalah praktik peningkatan kemampuan (Renwick *et al.*, 2013), yang meningkatkan kesadaran, pengetahuan, dan keterampilan terkait karyawan hijau (Pinzone *et al.*, 2016), yang mendukung beberapa solusi untuk mengurangi dampak lingkungan (Siyambalapati *et al.*, 2018).

Pelatihan tentang masalah hijau sekarang tersebar luas di beberapa negara. Di Inggris, survei CIPD/KPMG melaporkan bahwa 42% organisasi Inggris mendidik dan melatih karyawan dalam praktik bisnis yang ramah lingkungan (Phillips, 2007) dan melatih karyawan untuk memahami ancaman yang mungkin ditimbulkan perubahan iklim terhadap perusahaan (Felgate, 2006 dalam Islam *et al.*, 2020). Pendekatan EM tingkat lanjut dipandang sebagai 'orang yang intensif' dan bergantung pada pengembangan keterampilan melalui pelatihan karyawan (Brio *et al.* 2007: 494).

Fernandez *et al.* (2003) menemukan bahwa pendekatan pro lingkungan membutuhkan peningkatan kesadaran, pengetahuan, dan keterampilan karyawan baik dalam proses maupun materi, dan hal ini membutuhkan pelatihan terintegrasi dalam EM untuk menciptakan keterlibatan emosional dalam masalah lingkungan. Data survei dan wawancara dari 156 karyawan tingkat pabrik di antara 31 pabrik perakitan mobil ramping di Amerika Utara dan Jepang mengungkapkan bahwa praktik SDM 'mendorong tingkat pelatihan lingkungan yang lebih tinggi', dan pengembangan keterampilan yang diperlukan untuk pengurangan limbah (Rothenberg *et al.*, 2001: 241).

1.2.3 *Green Performance Management*

Green performance management (GPM) mengacu pada sistem evaluasi kegiatan kinerja karyawan dalam proses pengelolaan lingkungan (Jabbour, Santos & Nagano 2008). Dalam studi ini, aktivitas GPM menggunakan pandangan umum dan sistematis dan meringkasnya ke dalam empat aspek: menetapkan target hijau untuk semua anggota, membuat indikator kinerja hijau, mengevaluasi hasil hijau karyawan, dan menggunakan dis-manfaat (Milliman & Clair, 1996; Renwick, Redman & Maguire, 2013).

Ahmand (2015 dalam Islam *et al.*, 2020) mengklaim bahwa bagi manajer dan karyawan, terpenting aspek dari GPM adalah penilaian kinerja, yang akan mempengaruhi proses dan efektivitas penghargaan dan kompensasi berikutnya. Oleh karena itu, indikator kinerja hijau yang jelas sangat diperlukan dalam sistem manajemen kinerja. Mengevaluasi hasil hijau manajer menekankan peran mereka dalam pengelolaan lingkungan, yang dapat membuat mereka lebih bertanggung jawab atas kinerja karyawan. Hal ini diperlukan untuk mengidentifikasi hasil hijau dan mendorong manajer untuk bertanggung jawab atas kinerja karyawan. *Dis-benefit* adalah ukuran negatif untuk menangani hasil kinerja hijau dari anggota yang tidak memenuhi indikator lingkungan, atau tidak sesuai dengan tujuan hijau (Renwick, Redman & Maguire, 2013).

Kinerja hijau memberikan informasi penting tentang dampak lingkungan, kepatuhan terhadap peraturan dan sistem organisasi (Chinander, 2001; Veleva & Ellenbecker, 2000), yang mewakili efektivitas dan efisiensi tindakan lingkungan perusahaan (Neely *et al.*, 1995). Kinerja hijau mengacu pada pengukuran interaksi antara bisnis dan lingkungan (Olsthoorn *et al.*, 2001). Fergusson dan Langford (2006) mengemukakan bahwa perusahaan lebih mungkin untuk mengadopsi strategi budaya hijau jika manajer mereka menempatkan nilai tinggi dan menunjukkan kepedulian terhadap perlindungan lingkungan (Klassen & Vachon, 2003; Yung *et al.*, 2011).

Kinerja hijau didefinisikan sebagai konsekuensi positif dari inisiatif hijau pada lingkungan alam di dalam dan di luar perusahaan (Zsidosin & Siferd, 2001). Bagian dari

delapan KPI Newsweek dan variabel manajemen hijau yang dijelaskan dalam Molina-Azorín *et al.* (2009) digunakan untuk mengukur kinerja hijau yang mencakup produktivitas energi, produktivitas karbon, produktivitas air, produktivitas limbah, dan pendapatan hijau.

Indikator *green performance* dikemukakan oleh Zhu *et al.* (2008) ketika melakukan studi empiris terhadap perusahaan Tiongkok dan mengusulkan metode untuk mengevaluasi kinerja hijau dalam organisasi dengan menggunakan: emisi/limbah polusi; kecukupan peraturan perundang-undangan lingkungan hidup; reputasi lingkungan, kinerja lingkungan secara keseluruhan.

1.2.4 *Green Involvement*

Green involvement (GI) digambarkan dalam bentuk karyawan dapat diberikan kesempatan untuk berpartisipasi dalam pengelolaan lingkungan, yang mendorong mereka untuk mendukung pencegahan dan mengidentifikasi peluang pencemaran lingkungan (Renwick, Redman & Maguire, 2013). Banyak penelitian telah menunjukkan bahwa GI sangat penting dalam meningkatkan kinerja sistem EM, seperti mengurangi limbah dan polusi di tempat kerja, dan memanfaatkan sepenuhnya sumber daya (Florida & Davison, 2001). Renwick, Redman dan Maguire (2013) menyoroti sejumlah proses GI karyawan dari perspektif yang terintegrasi. Sejalan dengan Renwick, Redman dan Maguire (2013), penelitian ini mengidentifikasi lima aspek untuk mengukur GI: visi hijau yang jelas, iklim pembelajaran hijau, berbagai saluran komunikasi, menawarkan praktik hijau, dan mendorong keterlibatan hijau.

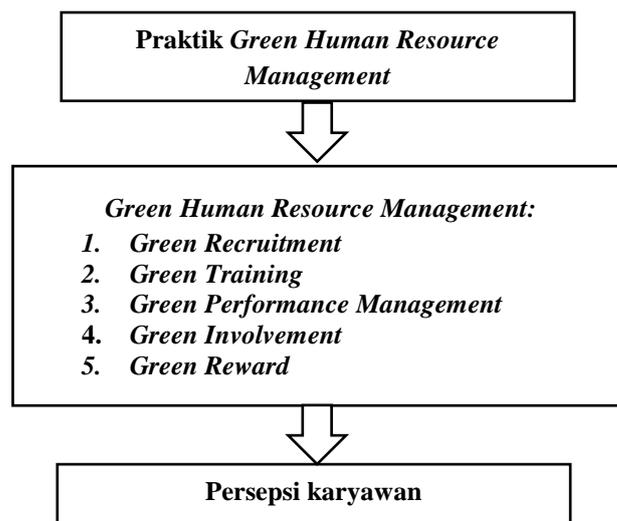
Visi hijau yang jelas mengacu pada sistem nilai dan simbol yang mendukung pengelolaan lingkungan dan memandu karyawan untuk terlibat dalam masalah lingkungan (Harris & Crane, 2002; Renwick, Redman & Maguire, 2013). Iklim pembelajaran yang hijau dan berbagai saluran komunikasi memungkinkan karyawan mendapatkan informasi yang baik tentang masalah lingkungan di tempat kerja mereka. Iklim saling belajar mendorong karyawan untuk peduli tentang perilaku dan kesadaran hijau satu sama lain. Hal ini dapat menciptakan suasana pengawasan di antara karyawan dan meningkatkan kesadaran mereka terhadap masalah lingkungan. Beberapa saluran komunikasi formal atau informal antar karyawan dapat menyebarkan budaya hijau, dan juga menyediakan konteks yang nyaman di mana mereka dapat meningkatkan perilaku dan kesadaran hijau. Karyawan dapat termotivasi untuk berpartisipasi dalam pengelolaan lingkungan dengan menawarkan kegiatan ramah lingkungan, seperti menulis buletin, mengembangkan pemecahan masalah kelompok, atau membentuk tim ramah lingkungan. Mendorong GI melibatkan pemberian kesempatan kepada karyawan untuk terlibat dalam peningkatan kualitas dan pemecahan masalah tentang masalah lingkungan dalam proses produksi, yang merupakan cara efektif untuk memotivasi mereka untuk terlibat dalam pengelolaan lingkungan.

Singkatnya, perusahaan harus mengidentifikasi cara membuat sumber daya manusia yang terbaik untuk mencapai tujuan lingkungan. Meskipun lima praktik GHRM telah diusulkan di banyak literatur, pengukurannya masih memerlukan validasi empiris. Oleh karena itu, pengembangan dan validasi skala GHRM merupakan prasyarat untuk penelitian lebih lanjut di bidang ini.

1.2.5 *Green Reward (GR)*

Sejalan dengan pendekatan strategis untuk manajemen penghargaan, GR adalah sistem penghargaan finansial dan nonfinansial, yang bertujuan untuk menarik, mempertahankan, dan memotivasi karyawan untuk berkontribusi pada tujuan lingkungan (Jabbour *et al.* 2013; Mandip, 2012). Telah dikemukakan bahwa karyawan mungkin merasa lebih termotivasi oleh penghargaan non-finansial melalui GPR, seperti pengakuan dan pujian (Jabbour, Santos & Nagano 2008; Jackson *et al.*, 2011). Jackson dan Seo (2010) menyarankan bahwa insentif dan penghargaan mungkin merupakan ukuran yang lebih kuat untuk menyelaraskan kinerja karyawan dengan tujuan perusahaan daripada praktik lain dalam sistem SDM. Namun, umumnya sebagian besar peneliti mengakui bahwa menggabungkan penghargaan moneter dan non-moneter lebih efektif dalam memotivasi karyawan (Jabbour, Santos & Nagano, 2008; Renwick, Redman & Maguire, 2013). Dalam studi ini, kami menyarankan bahwa penghargaan *non-financial* harus ditawarkan bersama dengan insentif finansial, dalam bentuk manfaat perjalanan hijau, pajak hijau, dan pengakuan hijau.

Pertama, manfaat perjalanan hijau termasuk penghargaan untuk transportasi dan perjalanan karyawan. Mereka dapat dibimbing untuk mengurangi jejak karbon mereka dan memiliki kesadaran yang lebih besar akan perlindungan lingkungan. Kedua, insentif pajak hijau mencakup pengecualian untuk mempromosikan penggunaan sepeda dan armada mobil yang tidak berpolusi. Insentif keuangan seperti ini telah diperkenalkan oleh perusahaan-perusahaan Inggris, dan memiliki pengaruh besar pada kesediaan karyawan untuk melindungi lingkungan. Ketiga, pengakuan hijau memerlukan sistem penghargaan non-finansial bagi karyawan, seperti pengakuan publik di seluruh perusahaan, liburan berbayar, dan sertifikat hadiah. Ramus (2001) mengklaim bahwa penghargaan penghargaan hijau ini mengarah pada perasaan bangga di antara rekan kerja dan lebih efektif mendorong inisiatif lingkungan. Kerangka analisis merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting (Sekaran & Bougie, 2010). Kerangka analisis pada penelitian ini digambarkan seperti pada Gambar 2.1.



Gambar 2. 1 Kerangka Analisis *Green Human Resource Management*

Gambar 2.1 di atas menggambarkan bahwa penelitian ini akan menganalisis praktik *Green Human Resource Management* yang berkaitan langsung dengan praktik *green recruitment*, *green training*, *green performance management*, *green involvement* dan *green*

reward pada Bank Bengkulu, analisis ini diukur berdasarkan pada persepsi karyawan terhadap penerapan *Green Human Resource Management*, sekaligus menggambarkan sejauh mana praktik *GHRM* pada Bank Bengkulu.

METODE PENELITIAN

3.1 *Desain Penelitian*

Desain penelitian ini didasarkan pada pendekatan kualitatif dengan metode eksploratif. Menurut Leedy dan Ormrod (2001), semua penelitian kualitatif memiliki dua kesamaan. Pertama, fokus riset pada fenomena yang terjadi di alam mereka, dan kedua, mereka mempelajari fenomena ini dengan segala kompleksitasnya. Oleh karena itu, penelitian semacam ini mengakui bahwa masalah yang dipelajari memiliki banyak dimensi dan lapisan, dan berusaha untuk menggambarkan masalah ini dalam bentuk yang beragam (Saunders, Lewis & Thornhill 2007).

Data yang dikumpulkan dengan pendekatan ini dilakukan melalui metode survei. Metode penelitian survei merupakan metode yang digunakan sebagai kategori umum penelitian yang menggunakan kuesioner dan wawancara (Gay & Diehl, 2010). Metode penelitian survei adalah satu bentuk teknik penelitian kuantitatif dimana informasi dikumpulkan dari sejumlah sampel berupa orang, melalui sejumlah pertanyaan-pertanyaan. Demikian juga, Creswell (2014) menekankan bahwa metode penelitian survei merupakan satu metode yang teknik pengambilan datanya dilakukan melalui pertanyaan tertulis atau lisan. Jadi, penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei dimana pengumpulan data menggunakan kuesioner, data dikumpulkan sekaligus pada periode tertentu (satu titik waktu) dan unit analisis penelitian adalah seluruh karyawan Kantor Pusat PT Bank Bengkulu.

3.2 *Definisi Operasional*

Operasionalisasi variable merupakan satu langkah di luar konseptualisasi (Rubin & Babbie, 2010). Definisi operasional penelitian ini sebagai berikut.

a. *Green Human Resource Management (GHRM)*

Green Human Resource Management (GHRM) digambarkan dalam bentuk pengembangan karyawan pada PT Bank Bengkulu yang ramah dalam lingkungan kerja perbankan, kemudian upaya PT Bank Bengkulu dalam memotivasi karyawannya untuk berperilaku ramah lingkungan serta memberikan kesempatan untuk memahami pengelolaan SDM berbasis ramah lingkungan di selingkung PT Bank Bengkulu.

b. *Green Recruitment*

Green recruitment didefinisikan sebagai proses rekrutmen dan seleksi karyawan PT Bank Bengkulu yang memasukkan unsur lingkungan, kriteria kandidat harus yang peduli terhadap lingkungan, siap merawat lingkungan dan peka terhadap isu-isu lingkungan, kemudian menekankan pengetahuan tentang lingkungan pada karyawan pada proses rekrutmen.

c. *Green Training*

Green training pada penelitian ini didefinisikan sebagai praktik PT Bank Bengkulu yang mengembangkan keterampilan dan pengetahuan karyawannya tentang lingkungan, misalnya pemanfaatan kertas bekas, hemat listrik dan air, serta pelatihan teknologi

sebagai peralihan system tradisional semua bentuk pelatihan yang mengarah pada kesadaran karyawan terhadap lingkungan, diantaranya proses pendidikan, pelatihan yang menekankan penghijauan pada karyawan.

d. *Green Performance Management*

Green performance management ini mengacu pada sistem evaluasi kegiatan kinerja karyawan dalam proses pengelolaan lingkungan yakni dengan menetapkan system informasi pengelolaan lingkungan, mengintegrasikan tujuan dan target pengelolaan lingkungan, mengusai standart kinerja lingkungan, dan bentuk evaluasi atar kinerja lingkungan.

e. *Green Involvement*

Green involvement didefinisikan sebagai kesempatan bagi karyawan untuk terlibat dalam pengelolaan lingkungan yangs sekaligus dapat yang mendorong mereka untuk mendukung pencegahan dan mengidentifikasi peluang pencemaran lingkungan.

f. *Green reward*

Green reward merupakan system penghargaan kepada karyawan dalam bentuk financial atau nonfinancial bagi karyawan yang memiliki kinerja lingkungan serta insentif bagi karyawan yang memiliki perilaku ramah lingkungan.

Tabel 3. 1 Operasional Variabel *Green Human Resource Management*

Variabel	Dimensi	Indikator	Sumber
<i>Green Human Resource Management</i>	<i>Green recruitment</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Peduli lingkungan 2. Keterlibatan emosial terhadap lingkungan 3. Kebijakan pada kelestarian lingkungan 4. Pengetahuan terhadap unsur lingkungan 	Tang <i>et al.</i> (2018)
	<i>Green training</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Keterampilan pada pengelolaan lingkungan 2. Pelatihan pengolahan lingkungan 3. Pelatihan kesadaran lingkungan 4. Program tentang lingkungan 5. Ruang kerja hijau 6. Perilaku pro lingkungan 7. Rumusan program pro lingkungan 	
	<i>Green performance management</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengintegrasikan unsur kinerja lingkungan pada penilaian kinerja 2. Umpan balik pada karyawan pada kinerja 3. Pengukuran tentang kinerja lingkungan 	
	<i>Green involvement</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Visi pengembangan dalam pengelolaan lingkungan 2. Iklim sadar lingkungan 3. Saluran komunikasi pada kesadaran lingkungan 4. Kebijakan peningkatan kualitas dan pemecahan masalah tentang isu-isu 	

		hijau	
	<i>Green reward</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menghargai kinerja lingkungan karyawan 2. Penghargaan finansial dan non-finansial 3. Mengkomunikasikan atau mensosialisasikan keunggulan lingkungan 4. Insentif pada kriteria ramah lingkungan 	

3.3 Metode Pengambilan Sampel

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang menjadi kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2015). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan di PT Bank Bengkulu. Unit observasi adalah individu karyawan PT Bank Bengkulu di Kota Bengkulu yang bekerja di Kantor Pusat 1 Cabang Utama, 6 Cabang Pembantu, dan 3 Kantor Kas. Jumlah keseluruhan karyawan adalah 291 orang dari Direksi, Divisi Pemasaran dan Pengembangan Produk, Divisi Teknologi dan Sistem Informasi, Bagian Pemasaran, Bendahara, Kredit, Perencanaan, Keuangan, serta Bagian Layanan Nasabah Prioritas. Sampel pada penelitian ini disebut partisipan yang dipilih dengan menggunakan teknik *purposive sampling*. Teknik ini memilih sample yang *representative* dari populasi sejalan dengan kriteria yang ditetapkan (Bougie & Sekaran, 2020; Creswell & Plano-Clark, 2011).

Kriteria tersebut sebagai berikut:

1. Telah bekerja minimal selama 3 tahun; hal ini diharapkan karyawan telah sepenuhnya memahami sistem kerja Bank Bengkulu dan memiliki pengetahuan di segala bidang.
2. Berstatus sebagai karyawan tetap. Karyawan dengan status karyawan tetap ini merupakan karyawan yang sudah mengikuti dan memahami regulasi dari Bank Bengkulu.
3. Karyawan dengan latarbelakang pendidikan lulusan minimum S1.

Berdasarkan kriteria tersebut maka mereka yang menjadi responden seperti yang disajikan pada Tabel 3. 2.

Tabel 3. 2 Responden Penelitian

No.	Kantor	Jumlah (orang)
1	Kantor Pusat	152
2	Cabang Utama	63
3	Cabang Pembantu	67
4	Kantor Kas	9
	Total	291

3.4 Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan metode survei dan wawancara.

- a. Survei Kuesioner

Menurut Sugiyono (2015), metode survei merupakan penelitian yang dilakukan pada populasi besar/kecil, tetapi data yang dipelajari adalah data sampel yang diambil dari populasi. Data dalam penelitian ini dikumpulkan dengan teknik kuesioner berbasis *web*. Kuesioner adalah daftar pertanyaan-pertanyaan yang harus dijawab oleh responden (Sekaran & Bougie, 2010). Kuesioner disebarakan melalui dua media online, yaitu *email* dan *whatsapp* kepada seluruh responden yang terpilih. Responden mengembalikan kuesioner dalam periode yang telah ditentukan. Setelah dipindai kriteria responden dan diperiksa *missing data*, kemudian data dapat digunakan untuk analisis selanjutnya.

b. Wawancara

Penulis melakukan wawancara terstruktur mendalam kepada Kepala Cabang Kantor Utama, Kepala Bagian, Kepala Seksi dan karyawan. Hal ini selaras dengan tujuan penelitian untuk melihat sejauh mana praktik GHRM telah diterapkan.

3.5 Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian memiliki peran yang sangat penting dalam suatu penelitian, khususnya sebagai alat yang dapat digunakan untuk memperoleh data dalam penelitian (Sugiyono, 2017). Kuesioner survei yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan kuesioner yang sebelumnya telah diujikan oleh Irmawati dan Nugrahaningsih (2020). Hal ini dikarenakan instrumentnya telah mampu memenuhi hasil survei yang menggambarkan *GHRM* pada perusahaan. Adapun instrumen yang diambil hanya pada dimensi *green recruitment* (5 item), *green training* (8 item), *green performance management* (7 item) dan *green reward* (4 item), sedangkan untuk menguji *green involvement* penelitian ini menggunakan instrumen dari Tang *et al.* (2018) dengan jumlah item yang digunakan sebanyak empat item (4 item) dengan total keseluruhan item adalah 28 item.

Penilaian persepsi responden terhadap item pernyataan menggunakan skala Likert jenjang 6 seperti ditunjuk pada Tabel 3.3.

Tabel 3. 3 Skala Instrumen Penelitian

Skala	Skor
Sangat Setuju Sekali (SSS)	6
Sangat Setuju (SS)	5
Setuju (S)	4
Tidak Setuju (TS)	3
Sanat Tidak Setuju (STS)	2
Sangat Tidak Setuju Sekali (STSS)	1

3.6 Prosedur Analisis

Penelitian ini menggunakan analisis deskriptif yang merupakan analisis yang dilakukan untuk mengetahui nilai variabel mandiri, baik satu variabel atau lebih (independen) tanpa membuat perbandingan, atau menghubungkan dengan variabel yang lain (Sugiyono, 2017). Dalam mendeskripsikan persepsi responden, digunakan perhitungan statistik distribusi rata-rata. Penilaian persepsi responden terhadap item pernyataan menggunakan skala Likert

jenjang 6 seperti ditunjukkan pada Tabel 3.3. Hasil dari data analisis deskriptif kemudian akan didukung dengan hasil wawancara yang telah diperoleh sebelumnya.

Ada empat tahap dalam menganalisis hasil wawancara (Miles & Huberman, 2014). Tahap pertama mengumpulkan data melalui wawancara dimana selama wawancara berlangsung, percakapan direkam. Tahap kedua mereduksi data dengan menggolongkan hal-hal inti penelitian untuk mempermudah pencarian informasi. Tahap ketiga merupakan penyajian data dalam bentuk tabel, matriks atau gambar untuk mempermudah penarikan kesimpulan. Terakhir, pengambilan keputusan melalui pencarian makna dari data yang diperoleh, kemudian menghubungkan dengan yang paling sering muncul untuk menjawab permasalahan penelitian.

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1.5.5 Pembahasan

Praktik *GHRM* merupakan salah satu praktik dalam pengelolaan sumber daya manusia sejak beberapa dekade terakhir. Praktik ini menekankan setiap perusahaan untuk memperhatikan unsur lingkungan dalam setiap operasional perusahaannya. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis praktik *GHRM* di PT Bank Bengkulu. Hasil penelitian menemukan bahwa praktik *GHRM* di Bank Bengkulu belum efektif dilaksanakan karena masih rendahnya *awareness* terhadap *GHRM* itu sendiri. Hal tersebut bisa dilihat dari akumulasi persepsi responden dari 5 dimensi *GHRM* dalam tabel 4.9 di bawah ini.

Tabel 4. 1 Persepsi Responden Terhadap *Green Human Resource Management*

No	Dimensi GHRM	Rata-Rata Nilai	Keterangan
1	<i>Green Recruitment</i>	2,28	Sangat Tidak Setuju
2	<i>Green Training</i>	2,20	Sangat Tidak Setuju
3	<i>Green Performance Management</i>	2,22	Sangat Tidak Setuju
4	<i>Green Involvement</i>	2,27	Sangat Tidak Setuju
5	<i>Green Reward</i>	2,25	Sangat Tidak Setuju
Total rata-rata <i>Green Human Resource Management (GHRM)</i>		2,24	Sangat Tidak Setuju

Keterangan:

1,00 – 1,83: Sangat Tidak Setuju Sekali

1,84 – 2,67: Sangat Tidak Setuju

2,68 – 3,51: Tidak Setuju

3,52 – 4,35: Setuju

4,36 – 5,19: Sangat Setuju

5,20 – 6,00: Sangat Setuju Sekali

Sejak Bank Bengkulu berdiri sampai pada saat penulisan tesis ini, penulis belum menemukan document formal dan praktek yang menjadi kebiasaan terkait *green recruitment* ini. Bank Bengkulu masih mengumpulkan dokumen rekrutmen karyawan dengan dokumen kertas yang jumlahnya tidak sedikit, belum memanfaatkan file digital yang bisa dikirimkan melalui *e-mail*. Penekanan kapasitas calon karyawan yang memiliki kesadaran lingkungan pun belum dijadikan syarat dalam rekrutmen.

Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Islam, (2014) yang menemukan bahwa keseluruhan Bank di Bangladesh telah menerapkan sistem *green recruitment* dalam perusahaannya. Kemudian hasil penelitian lain yakni Mwita dan Kinemo, (2018) menemukan bahwa organisasi yang mempraktikkan rekrutmen dan seleksi ramah lingkungan cenderung menarik pelamar kerja yang lebih banyak dan lebih baik daripada yang tidak menerapkan. Selanjutnya, praktik *green recruitment* juga berpengaruh secara positif terhadap kinerja karyawan, sehingga dapat digeneralisasikan bahwa industri pengolahan dapat meningkatkan kinerjanya dengan menerapkan praktik rekrutmen dan seleksi hijau secara efektif. Selanjutnya, Mahkarim (2021) meneliti pada karyawan di salah satu Badan Usaha Milik Negara yakni PT Angkasa Pura menemukan bahwa *green recruitment* berpengaruh secara positif terhadap *turnover intention*, bahwa perusahaan dengan komitmen dalam mendukung pro terhadap lingkungan akan mempengaruhi karyawan untuk tetap bertahan pada perusahaan. Artinya Bank Bengkulu seharusnya sudah mulai melihat dampak dari praktik *green recruitment* terhadap kinerja perusahaan dan *turnover intention* dan mulai mengadopsi praktik ini kedalam satu system terpadu dalam perusahaan.

Aspek dasar dari rekrutmen diantaranya melibatkan faktor-faktor kepribadian yang mengarah pada pencapaian tujuan organisasi, misalnya kesadaran hijau, kesesuaian kandidat dan kesadaran itu sendiri. Artinya karyawan yang memiliki nilai lingkungan telah ditemukan untuk secara aktif meningkatkan pengetahuan lingkungannya dalam proses operasional (Enhert *et al.* 2016). Bhutto dan Auranzeb (2016), dan Haridas dan Sivasubramanaian (2016) meneliti dampak praktik HRM Hijau pada kinerja perusahaan yang hasilnya menemukan bahwa rekrutmen hijau berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan.

Penelitian ini menemukan bahwa praktik *green training* pada Bank Bengkulu dinilai rendah. Hasil penelitian ini ditunjukkan melalui rata-rata persepsi terhadap variabel *green training* menunjukkan nilai rata-rata 2,20 atau masuk dalam kategori sangat rendah. Bank Bengkulu belum mengembangkan program pelatihan dalam pengelolaan lingkungan untuk meningkatkan kesadaran lingkungan, keterampilan dan keahlian karyawan. Training-training yang dilakukan belum secara khusus untuk menciptakan kesadaran dan kompetensi peduli lingkungan bagi mereka.

Green training diartikan oleh Zoogah, (2016) sebagai kegiatan sumber daya manusia untuk meningkatkan keterampilan dan memotivasi karyawan untuk memahami isu-isu lingkungan, perusahaan mengadakan pelatihan ini bertujuan untuk melindungi lingkungan dan menyadarkan akan pentingnya karyawan untuk menjaga lingkungan. *Green training* ditandai sebagai salah satu faktor yang mendukung karyawan untuk tetap tinggal dalam perusahaan. Makarim (2021) menemukan bahwa training yang dikemas dengan konsep peduli terhadap lingkungan mampu mengurangi niat karyawan untuk berpindah, kesadaran lingkungan karyawan PT Angkasa Pura I Cabang Bandar Udara Adi Soemarmo menunjukkan tingkat yang baik. Hal ini disebabkan oleh jenis pelatihan yang telah diterapkan mengarah pada hasil

yang sangat signifikan terhadap penurunan niat keluar karyawan. Kemudian, Jackson dan Seo (2010) menyebutkan bahwa pelatihan hijau dianggap sebagai elemen yang harus diperhatikan oleh perusahaan dan secara luas dilihat sebagai praktik kunci manajemen sumber daya manusia hijau. Dengan demikian Bank Bengkulu dapat melihat praktik ini sebagai satu bentuk praktik yang dapat diterapkan dalam pengelolaan perusahaan khususnya pengelolaan sumber daya manusia.

Praktik *Green performance management* pada Bank Bengkulu ditemukan sangat rendah, *Green performance management* menunjukkan sistem untuk membimbing karyawan dalam menyalurkan perilaku mereka dengan tujuan lingkungan organisasi (Harvey, Williams, & Probert, 2013). Dalam keseharian masih ditemukan karyawan merokok di kantor bahkan dalam ruangan ber-AC walaupun sudah aturan untuk tidak merokok dalam ruangan ber-AC, bahkan dilakukan oleh karyawan yang masuk dalam jajaran pimpinan. Regulasi yang lemah dan cenderung tebang pilih membuat praktik *green performance management* sangat rendah. Tidak adanya arahan penggunaan kertas secara efektif dan birokrasi yang konservatif juga membuat banyak kertas yang terbuang secara tidak tepat.

Penelitian yang dilakukan oleh Prashd (2013) merekomendasikan bahwa *green performance management* dapat diterapkan oleh perusahaan sebagai salah satu indikator untuk penilaian kinerja karyawan, kemudian *green performance management* dijadikan sebagai salah satu tolak ukur pemberian penghargaan, bagi karyawan yang secara sukarela menerapkan praktik peduli terhadap lingkungan akan diberikan penghargaan khusus, langkah ini menjadi salah satu upaya peningkatan budaya dalam organisasi untuk menerapkan secara penuh peningkatan kesadaran karyawan terhadap lingkungan. Selanjutnya, Islam *et al.* (2020) menemukan bahwa penerapan praktik *green performance management* berpengaruh secara positif terhadap minat karyawan untuk berpindah.

Perusahaan dengan orientasi lingkungan lebih cenderung mempekerjakan pelamar yang memiliki pengetahuan dan motivasi lingkungan (Guerci, Longoni & Luzzini, 2016). Sejalan dengan Zibbaras dan Coan (2015), Ahmand (2015) menekankan bahwa aspek penting dari *green performance management* adalah penilaian kinerja, yang berfokus pada tanggung jawab dan hasil semua anggota dalam pengelolaan lingkungan. Penting bagi organisasi untuk melakukan aktivitas *green performance management*, seperti menyeimbangkan metrik untuk mengukur hasil lingkungan dan menentukan bagaimana mendistribusikan tanggung jawab ke seluruh organisasi (Jackson *et al.* 2011). Kegiatan tersebut dapat memandu karyawan untuk menyalurkan perilaku mereka dengan tujuan lingkungan dan juga memberikan informasi yang jelas kepada karyawan mengenai apa yang harus mereka lakukan atau tidak lakukan (Harvey, Williams & Prober, 2013).

Penelitian ini juga menganalisis praktik *GHRM*, pada *green involvement*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa praktik *green involvement* pada Bank Bengkulu sangat rendah dan cenderung tidak ada. *Green involvement* digambarkan dalam bentuk karyawan dapat diberikan kesempatan untuk berpartisipasi dalam pengelolaan lingkungan, yang mendorong mereka untuk mendukung pencegahan dan mengidentifikasi peluang pencemaran lingkungan (Renwick, Redman & Maguire, 2013). Penelitian ini juga menemukan bahwa Bank Bengkulu belum secara aktif mengadopsi konsep hijau dalam pengelolaan sumber daya manusia karena disebabkan oleh tantangan yang cukup banyak, misalnya visi dan misi yang belum mengarah pada isu lingkungan. Belum ada regulasi dari manajemen sebagai wujud peduli terhadap

lingkungan di dalam kantor seperti peraturan tertulis agar komputer dan lampu dimatikan tepat waktu saat jam operasional, yang ada hanya berupa arahan secara lisan dari manajemen. Bank Bengkulu juga belum terlibat secara aktif dalam kampanye lingkungan hijau di luar kantor atau lingkungan sekitar. Isu lingkungan

bukan isu menarik dalam visi pengembangan yang dimiliki Bank Bengkulu. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Tang *et al.* (2018) yang menemukan bahwa keterlibatan karyawan dalam aktivitas hijau sangat penting untuk penerapan strategi lingkungan yang efektif dan salah satu tantangan signifikan yang dihadapi oleh organisasi saat ini. Penelitian lain menemukan bahwa *Green involvement* (seperti partisipasi karyawan dan visi lingkungan) merupakan dimensi penting GHRM, yang menyoroti peran kunci karyawan (Tang *et al.*, 2018).

Terakhir, penelitian ini menganalisis *green reward* pada Bank Bengkulu, hasilnya ditemukan bahwa praktik *green reward* pada Bank Bengkulu sangat rendah atau bahkan tidak ada. Hasil penelitian ditegaskan bahwa bentuk *reward* yang ada di Bank Bengkulu belum memasukkan unsur lingkungan didalamnya. Alasan belum adanya penerapan *green reward* ini diantaranya karena visi dan misi serta tujuan dari Bank Bengkulu belum memasukkan unsur lingkungan didalamnya. Sebuah studi serupa oleh Forman dan Jorgensen (2001) tentang pentingnya partisipasi karyawan dalam program lingkungan, mengamati bahwa komitmen karyawan terhadap program pengelolaan lingkungan meningkat ketika mereka ditawarkan kompensasi atas setiap pekerjaan dengan tanggung jawab lingkungan. Temuan itu bertentangan dengan penelitian lain yang menunjukkan bahwa organisasi diminta untuk mengidentifikasi berbagai strategi penghargaan yang dapat berupa manfaat moneter dan non-moneter yang diberikan kepada karyawan sebagai imbalan atas kontribusi lingkungan mereka. Daily dan Huang (2001) menunjukkan bahwa penghargaan merupakan penguatan motivasi dan komitmen karyawan untuk bertanggung jawab terhadap lingkungan. Dia menegaskan bahwa sistem penghargaan dapat digunakan secara sistematis untuk memotivasi karyawan untuk melakukan perilaku keinginan sehingga baik perusahaan maupun pekerjanya dapat memperoleh manfaat dari program tersebut.

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan pada bab sebelumnya maka penelitian ini dapat disimpulkan bahwa praktik green human resource management pada PT Bank Bengkulu diperoleh penilaian sangat rendah. Pertama pada dimensi *green recruitment* ditemukan bahwa Bank Bengkulu belum secara aktif menerapkan sistem recruitment dengan memasukkan unsur peduli terhadap lingkungan, sistem recruitment yang dilakukan oleh Bank Bengkulu sejauh ini hanya sebatas, pada pemenuhan kebutuhan sumber daya manusia yang diperlukan oleh Bank. Untuk kriteria secara khusus hanya berpatokan pada hasil nilai tes yang diberikan kepada calon karyawan.

Kedua pada dimensi *green training* pada Bank Bengkulu diperoleh penilaian sangat rendah, tidak ada bentuk training yang memasukkan unsur lingkungan, bentuk training hanya berfokus pada pemahaman karyawan terhadap jobdesk yang akan dilakukan. Ketiga, pada dimensi *green performance management* pada Bank Bengkulu juga diperoleh penilaian

sangat rendah, penilaian kinerja karyawan tidak memasukkan unsur lingkungan, karyawan hanya dinilai melalui kinerja yang dihasilkan misalnya target tercapai ataupun pemahaman jobdesk dari masing-masing karyawan.

Keempat, dimensi *green involvement* pada Bank Bengkulu dengan perolah nilai sangat rendah, karyawan tidak dilibatkan untuk berperilaku peduli terhadap lingkungan, Bank Bengkulu tidak memberikan kesadaran perusahaan untuk menjaga

lingkungan, yang ini juga akan mengarah pada aliran komunikasi yang timbul, lebih lanjut tidak ada tindakan khusus dari pimpinan yang mengatur regulasi untuk mengarahkan semua karyawan untuk bersikap peduli terhadap isu lingkungan.

Terakhir *green reward* juga ditemukan sangat rendah, karyawan tidak melihat atau merasakan reward atas perilakunya yang peduli terhadap lingkungan, bentuk reward finansial atau non finansial atas perilaku tersebut juga tidak ada, kemudian perusahaan tidak mengkomunikasikan bahwa perusahaan akan memberikan reward kepada karyawan yang memiliki perilaku ramah lingkungan, penelitian ini juga menemukan bahwa tidak ada bentuk insentif yang akan diberikan kepada karyawan yang berperilaku ramah lingkungan.

5.2 Saran

Saran yang dapat diberikan kepada Bank Bengkulu adalah sebagai berikut:

1. Bank Bengkulu harus mulai menerapkan sistem pengelolaan sumber daya manusia dengan memasukkan unsur-unsur lingkungan. Misalnya digitalisasi secara menyeluruh dalam pengelolaan dokumen SDM di Bank Bengkulu.
2. Disarankan kepada Bank Bengkulu untuk mengadopsi sistem pengelolaan sumber daya manusianya bisa dimulai dari proses penerimaan karyawan berbasis data digital secara online yang jauh lebih efektif, bukan dokumen manual yang menggunakan banyak kertas.

Individu karyawan bank Bengkulu hendaknya sudah mulai melakukan praktik *GHRM* tanpa harus menunggu perintah dari atasan atau peraturan resmi dari bank Bengkulu, misalnya dengan mematikan lampu yang tidak digunakan, tidak lagi ada karyawan yang merokok di dalam area kantor apalagi di ruangan ber-AC, penggunaan *e-mail* untuk kepentingan surat menyurat.

DAFTAR PUSTAKA

- Abbasi, S. M., & Hollman, K. W. (2000). Turnover: The real bottom line. *Public personnel management*, 29(3), 333-342.
- Attaianese, E., & Duca, G. (2012). Human factors and ergonomic principles in building design for life and work activities: an applied methodology. *Theoretical Issues in Ergonomics Science*, 13(2), 187-202.
- BaniMelhem, H., Elanain, H. M. A., & Hussain, M. (2018). Impact of human resource management practices on employees' turnover intention in United Arab Emirates (UAE) health care services. *International Journal of Information Systems in the Service Sector (IJISSS)*, 10(4), 21-41.
- Bansal, P., & Roth, K. (2000). Why companies go green: A model of ecological responsiveness. *Academy of management journal*, 43(4), 717-736.
- Behrend, T. S., Baker, B. A., & Thompson, L. F. (2009). Effects of pro-environmental recruiting messages: The role of organizational reputation. *Journal of Business and Psychology*, 24(3), 341-350.

- Bhutto, S. A., & Auranzeb, Z. (2016). Effects of green human resources management on firm performance: An empirical study on Pakistani Firms. *Eur Pean Journal of Business Management*, 8, 119-125.
- Brio, J.A.D., Fernandez, E. & Junquera, B. (2007). Management and employee involvement in achieving an environmental action-based competitive advantage: an empirical study. *The International Journal of Human Resource Management*, 18, 491-522
- Chinander, K. R. (2001). Aligning accountability and awareness for environmental performance in operations. *Production and Operations Management*, 10(3), 276-291
- Creswell, J.W. 2014. *Research design pendekatan kualitatif, kuantitatif, dan mixed*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- DelBrío, J. Á., Fernandez, E., & Junquera, B. (2007). Management and employee involvement in achieving an environmental action-based competitive advantage: an empirical study. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(4), 491-522.
- Deshwal, P. (2015). Green HRM: An organizational strategy of greening people. *International Journal of applied research*, 1(13), 176-181.
- Ehnert, I., Parsa, S., Roper, I., Wagner, M., & Muller-Camen, M. (2016). Reporting on sustainability and HRM: A comparative study of sustainability reporting practices by the world's largest companies. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(1), 88-108.
- Florida, R., & Davison, D. (2001). Gaining from green management: environmental management systems inside and outside the factory. *California Management Review*, 43(3), 64-84.
- Gadi, P. D., & Kee, D. H. M. (2018). Human resource management practices and turnover intention: The mediating role of perceived organizational support in tertiary institutions in Nigeria. *International Journal of Engineering & Technology*, 7(3.25), 715-722.
- Gay, L.R. & Diehl, P.L. 2010. *Research methods for business and management*. New York: MacMillan Publishing Company.
- Han, J. W., Kok, S. K., & McClelland, R. (2020). Impact of green training on employee turnover and customer satisfaction. In *17th International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management & Organisational Learning ICICKM 2020* (hal. 423).
- Haridas, P., & Sivasubramanian. (2016). Impact of Green HRM Practices on Firm Performance: With Special Reference to Manufacturing Industry. *International Journal of Engineering Technology Science and Research*, 3(12), 49-54.
- Harris, L.C., & Crane, A. (2002). The greening of organizational culture: Management views on the depth, degree and diffusion of change., *Journal of Organizational Change Management*, 15(3), . 214-234.
- Hom, P. W., & Griffeth, R. W. (1991). Structural equations modeling test of a turnover theory: Cross-sectional and longitudinal analyses. *Journal of Applied Psychology*, 76(3), 350.
- Islam, M. A., Jantan, A. H., Yusoff, Y. M., Chong, C. W., & Hossain, M. S. (2020). Green Human Resource Management (GHRM) practices and millennial employees' turnover intentions in tourism industry in Malaysia: Moderating role of work environment. *Global Business Review*, 22(1), 1-21.
- Islam, M. T. (2014). Green recruitment and selection process model: Evidence from the banking sector of Bangladesh. *Bank Parikrama*, 39(1).
- Jabbour, C.J.C. & Jabbour, A. (2016), Green human resource management and green supply chain management: Linking two emerging agendas. *Journal of Cleaner Production*, 112(3), 1824-1833.

- Jabbour, C.J.C., de Sousa Jabbour, A.B.L., Govindan, K., Teixeira, A.A., & de Souza Freitas, W.R. (2013). Environmental management and operational performance in automotive companies in Brazil: the role of human resource management and lean manufacturing. *Journal of Cleaner Production*, 47, 129-140.
- Jabbour, C. J. C., Santos, F. C. A., & Nagano, M. S. (2010). Contributions of HRM throughout the stages of environmental management: methodological triangulation applied to companies in Brazil. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(7), 1049-1089.
- Jabbour, C.J.C., & Santos, F. C. A. (2008). Relationships between human resource dimensions and environmental management in companies: Proposal of a model. *Journal of Cleaner Production*, 16(1), 51-58.
- Jackson, S. E., Renwick, D. W., Jabbour, C. J., & Muller-Camen, M. (2011). State-of-the-art and future directions for green human resource management: Introduction to the special issue. *German Journal of Human Resource Management*, 25(2), 99-116.
- Jepsen, D. M., & Grob, S. (2015). Sustainability in recruitment and selection: Building a framework of practices. *Journal of Education for Sustainable Development*, 9(2), 160-178.
- Kjaerheim, G. (2005). Cleaner production and sustainability. *Journal of cleaner production*, 13(4), 329-339.
- Klassen, R. D., & Vachon, S. (2003). Collaboration and evaluation in the supply chain: The impact on plant-level environmental investment. *Production and Operations Management*, 12(3), 336-352.
- Kothiswari, L. (2018). The Role of Green human resource management towards employee engagement in organization. *International Journal of Advance Engineering and Research Development*, 5(02), 2348-6406.
- Kramar, R. (2014). Beyond strategic human resource management: Is sustainable human resource management the next approach?. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(8), 1069-1089.
- Kramar, R. (2014). Beyond strategic human resource management: is sustainable human resource management the next approach?. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(8), 1069-1089.
- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2017). Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory. *Journal of Management*, 43(6), 1854-1884.
- Lee, G. J. (2018). Talent measurement: A holistic model and routes forward. *SA Journal of Human Resource Management*, 16(1), 1-11.
- Liao, P. (2011). Linking work-family conflict to job attitudes: The mediating role of social exchange relationships. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(14), 2965–2980.
- Lülf, R., & Hahn, R. (2013). Corporate greening beyond formal programs, initiatives, and systems: A conceptual model for voluntary pro-environmental behavior of employees. *European Management Review*, 10(2), 83-98.
- Makarim, A. F. (2021). Pengaruh Praktik Green Human Resource Management (Ghrm) Terhadap Turnover Intentions Dimediasi Lingkungan Kerja (Studi Pada Karyawan Generasi Milenial Di PT Angkasa Pura I (Persero) Cabang Bandar Udara Internasional Adisoemarmo Surakarta).

- Mandip, G. (2012) Green HRM: People management commitment to environmental sustainability. *Research Journal of Recent Sciences* 1, 244–252.
- Meister, J. C., & Willyerd, K. (2010). Mentoring millennials. *Harvard Business Review*, 88(5), 68-72.
- Mobley, W. H., Horner, S. O., & Hollingsworth, A. T. (1978). An evaluation of precursors of hospital employee turnover. *Journal of Applied psychology*, 63(4), 408
- Molina-Azorín, J.F., Claver-Cortés, E., López-Gamero, M.D. and Tarí, J.J. (2009), Green management and financial performance: A literature review. *Management Decision*, 47(7), 1080-1100.
- Mwita, K. M., & Kinemo, S. M. (2018). The role of Green recruitment and selection on performance of processing industries in Tanzania: A case of Tanzania tobacco processors limited (TTPL). *International Journal of Human Resource Studies*, 8(4), 35-46.
- Mwita, K. M., & Kinemo, S. M. (2018). The role of Green recruitment and selection on performance of processing industries in Tanzania: A case of Tanzania tobacco processors limited (TTPL). *International Journal of Human Resource Studies*, 8(4), 35-46.
- Nawangari, 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*, 200, 291-297.
- Nejati, M., Rabiei, S., & Jabbour, C. J. C. (2017). Envisioning the invisible: Understanding the synergy between green human resource management and green supply chain management in manufacturing firms in Iran in light of the moderating effect of employees' resistance to change. *Journal of Cleaner Production*, 168, 163-172.
- Olsthoorn, X., Tyteca, D., Wehrmeyer, W., & Wagner, M. (2001). Environmental indicators for business: A review of the literature and standardisation methods. *Journal of Cleaner Production*, 9(5), 453-463.
- Opatha,. (2013). Green Human Resource Management: A Simplified Introduction. *Proceedings of the HR Dialogue*, 01(01).
- Paillé, P., Chen, Y., Boiral, O., & Jin, J. (2014). The impact of human resource management on environmental performance: An employee-level study. *Journal of Business Ethics*, 121(3), 451-466.
- Pellegrini, C., Rizzi, F., & Frey, M. (2018). The role of sustainable human resource practices in influencing employee behavior for corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 27(8), 1221-1232.
- Pham, N. T., Tučková, Z., & Jabbour, C. J. C. (2019). Greening the hospitality industry: How do green human resource management practices influence organizational citizenship behavior in hotels? A mixed-methods study. *Tourism Management*, 72, 386-399.
- Pinzone, M., Guerci, M., Lettieri, E., & Redman, T. (2016). Progressing in the change journey towards sustainability in healthcare: the role of 'Green'HRM. *Journal of Cleaner Production*, 122, 201-211.
- Polii, L. R. G. (2015). Analisis keterikatan karyawan terhadap pekerjaan dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja dan turnover intentions karyawan di Rumah Sakit Siloam Manado. *Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 3(4), 2812.
- Prasad, R. S. (2013). Green HRM-partner in sustainable competitive growth. *Journal of Management Sciences and Technology*, 1(1), 15-18.
- Renwick, D. W. S., Redman, T., & Maguire, S. (2013). Green human resource management: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 15(1), 1–14.

- Rothenberg, S., Pil, F. K., & Maxwell, J. (2001). Lean, green, and the quest for superior environmental performance. *Production and Operations Management*, 10(3), 228-243.
- Rubin, A. & Babbie, E. 2010. *Research methods for social work*, Seventh Edition. USA: Cengage Learning.
- Sammalisto, K., & Brorson, T. (2008). Training and communication in the implementation of environmental management systems (ISO 14001): a case study at the University of Gävle, Sweden. *Journal of Cleaner Production*, 16(3), 299-309.
- Sekaran, U. (2006). Metodologi penelitian untuk bisnis, Edisi 4, Buku 1. Jakarta: Salemba Empat.
- Sekaran, U. & Bougie, R. 2010. *Research method for business: A skill building approach*. New York: John Wiley & Sons.
- Siyambalapatiya, J., Zhang, X., & Liu, X. (2018). Green human resource management: A proposed model in the context of Sri Lanka's tourism industry. *Journal of Cleaner Production*, 201, 542-555.
- Sugiyono. 2015. *Metode penelitian kombinasi (mixed methods)*. Bandung: Alfabeta.
- Suyono, J., Eliyana, A., & Ratmawati, D. (2020). The nightmare of turnover intention for companies in Indonesia. *Opción: Revista de Ciencias Humanasy Sociales*, 91 871-888.
- Tang, G., Chen, Y., Jiang, Y., Paille, P., & Jia, J. (2018). Green human resource management practices: scale development and validity. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 56(1), 31-55.
- Thompson, P. (2011). The trouble with HRM. *Human Resource Management Journal*, 21(4), 355-367.
- Yusoff, Y. M., & Nejati, M. (2019). A conceptual model of green hrm adoption towards sustainability in hospitality industry. In *Corporate Social Responsibility: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications* (hal.. 400-421). IGI Global.
- Zaid, A. A., Jaaron, A. A., & Bon, A. T. (2018). The impact of green human resource management and green supply chain management practices on sustainable performance: An empirical study. *Journal of Cleaner Production*, 204, 965-979.
- Zhang, Y., Luo, Y., Zhang, X., & Zhao, J. (2019). How green human resource management can promote green employee behavior in China: A technology acceptance model perspective. *Sustainability*, 11(19), 1–19.
- Zoogah, D. B. (2016). The Dynamics of Green HRM Behaviors: A Cognitive Social Information Processing Approach. *German Journal of Human Resource Management*, 25(2), 117-139.
- Zsidisin, G. A., & Siferd, S. P. (2001). Environmental purchasing: a framework for theory development. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 7(1), 61-73.