



DINAMIKA GOVERNANCE JURNAL ILMU ADMINISTRASI NEGARA

DOI:

<http://ejournal.upnjatim.ac.id/index.php/jdg/index>

PELUANG GREEN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PADA SEKTOR PUBLIK DALAM Mendukung PAMBANGUNAN BERKELANJUTAN

Rima Ranintya Yusuf¹, Hani Nur Adnin², Arimurti Kriswibowo²

¹Politeknik STIA LAN Jakarta.

²UPN Veteran Jawa Timur

ARTICLE INFORMATION

ABSTRACT

Article history:

Received date: 21 oktober 2021

Revised date: 19 April 2022

Accepted date: 22 April 2022

This paper aims to look at the opportunities for implementing Green Human Resources Management (GHRM) in the public sector as an alternative to environmentally sound human resource management that supports sustainable development. With the phenomenon of environmental damage due to industrial activities, it shows that awareness of managing environmentally sound business processes is still low. Therefore, the public sector can be a pioneer in implementing environmentally sound business processes. The implementation of GHRM can be done by integrating an environmentally friendly approach to HRM functions. The research method used is secondary data analysis with a critical literature review approach. From this research, the implementation model of Green Human Resource Management was obtained through the implementation of the GHRM approach in human resource management functions, namely environmentally friendly recruitment and selection, environmentally friendly performance management, environmentally friendly employee training and development.

Keywords : green management, green human resources management, sustainable development

ABSTRAKSI

Tulisan ini bertujuan untuk melihat bagaimana peluang dari penerapan dari *Green Human Resources Management* (GHRM) di sektor publik sebagai alternatif pengelolaan sumber daya manusia berwawasan lingkungan yang mendukung pembangunan berkelanjutan. Dengan masih adanya fenomena kerusakan lingkungan akibat aktivitas industri menunjukkan bahwa kesadaran pengelolaan proses bisnis berwawasan lingkungan masih rendah. Oleh karena itu, sektor publik dapat menjadi pionir dalam melaksanakan proses bisnis yang berwawasan lingkungan. Penerapan GHRM dapat dilakukan dengan integrasi pendekatan berwawasan lingkungan pada fungsi-fungsi MSDM. Metode penelitian yang digunakan adalah dengan analisis data sekunder dengan pendekatan critical literature review. Dari penelitian ini diperoleh model implementasi Green Human Resource Management melalui implementasi pendekatan GHRM pada fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia, yaitu rekrutmen dan seleksi yang ramah lingkungan, manajemen kinerja ramah lingkungan, pelatihan dan pengembangan pegawai ramah lingkungan.

Kata kunci : manajemen ramah lingkungan, green human resources management, pembangunan berkelanjutan

PENDAHULUAN

Beberapa dekade terakhir, semakin banyaknya pencemaran lingkungan yang terjadi mendorong peningkatan perhatian masyarakat untuk kembali memperhatikan masalah lingkungan (Chen, 2008). Peningkatan kesadaran masyarakat tentang pentingnya menjadi ramah lingkungan mendorong organisasi untuk mengadopsi berbagai teknik manajemen lingkungan (D’Mello, Manjush, & Monteiro, 2016: 843). Meningkatnya kesadaran konsumen terhadap lingkungan ditunjukkan dari perilaku konsumen yang lebih memilih produk ramah lingkungan sebagai pilihan pembelian mereka. Semakin tingginya kesadaran masyarakat terhadap lingkungan telah memunculkan sebuah kesadaran akan pentingnya pengelolaan bisnis yang berwawasan lingkungan dan memunculkan mengadopsi berbagai aspek dalam manajemen lingkungan (D’Mello, Manjush & Monteiro, 2016). Dengan demikian, organisasi yang berfokus untuk memberikan budaya lingkungan dan menangani isu-isu lingkungan secara lebih baik memperoleh keunggulan kompetitif (Chen, 2011: 385). Selain itu banyak kekuatan eksternal yang turut memaksa organisasi untuk lebih memperhatikan lingkungan, seperti berbagai regulasi nasional maupun internasional yang mengatur bahwa perusahaan harus beroperasi dengan berwawasan lingkungan, berbagai aktivis LSM bidang lingkungan, serta tekanan untuk dapat berkompetisi (Rugman and Verbeke, 1998).

Di Indonesia, masih adanya fenomena kerusakan lingkungan yang muncul sebagai dampak dari aktivitas industri menunjukkan bahwa kesadaran atas keberlanjutan lingkungan hidup masih rendah. Meskipun pemerintah telah mengeluarkan banyak aturan yang mewajibkan perusahaan memperhatikan faktor lingkungan dalam menjalankan proses bisnisnya diantaranya adalah kewajiban untuk memiliki Sistem Manajemen Lingkungan, *Public Disclosure Program for Environmental Compliance* (PROPER), Analisis Dampak Lingkungan (AMDAL), maupun sertifikasi ISO 14001 tentang lingkungan, namun masih terdapat banyak organisasi yang abai atas pengaturan tersebut. Saat ini, kepatuhan terhadap segala regulasi yang mengatur mengenai lingkungan tak lagi cukup, namun organisasi termasuk juga sektor publik juga perlu lebih proaktif untuk mengadopsi

pendekatan ramah lingkungan dalam proses bisnisnya, bertanggungjawab terhadap dampak lingkungan yang muncul sebagai konsekuensi atas proses bisnis yang dilakukannya, serta mampu meminimalisir dampak negatif yang mungkin muncul.

Paradigma pembangunan berkelanjutan mendorong terbentuknya cara pandang baru terhadap manajemen perusahaan, bahwa manajemen yang berkualitas tidak sekedar dijalankan semata untuk memenuhi tujuan ekonomi perusahaan yaitu untuk mendapatkan laba semaksimal mungkin, akan tetapi juga harus memperhatikan kepentingan masyarakat serta berwawasan lingkungan (Bombiak, 2019). Dalam pendekatan proses bisnis berwawasan lingkungan, perspektif dari pembangunan berkelanjutan diadopsi dalam bentuk pembangunan yang memastikan ketersediaan sumber daya dan lingkungan yang sehat bagi generasi mendatang. Interseksi antara operasional organisasi dan lingkungan ini yang kemudian memunculkan pendekatan green management atau manajemen ramah lingkungan. Green Management atau manajemen yang ramah lingkungan merupakan sebuah metode dimana organisasi mengembangkan strategi ramah lingkungan dalam menjalankan proses bisnisnya. Salah satu bentuknya adalah Green Human Resources Management (GHRM).

GHRM merupakan interseksi antara manajemen sumber daya manusia dengan konsep pembangunan berkelanjutan, sehingga menghasilkan pengelolaan sumber daya manusia yang berwawasan lingkungan. Renwick et al (2008, dalam Arulrajah, 2005) mendefinisikan GHRM sebagai integrasi dari manajemen lingkungan perusahaan ke dalam manajemen sumberdaya manusia. Alasan utama dari pentingnya penerapan GHRM adalah untuk menciptakan “green workforce” yang dapat memahami, menghargai dan mempraktekkan pendekatan berwawasan lingkungan; dan mempertahankan konsep berwawasan lingkungan tersebut dalam proses manajemen sumber daya manusia yang meliputi recruitment, seleksi, pelatihan, kompensasi, pengembangan dan peningkatan modal manusia dalam organisasi (Mathapati, 2013).

GHRM terbukti mampu meningkatkan kinerja ekonomi organisasi melalui keunggulan

kompetitif yang diciptakan karena kemampuannya untuk menjaga keberlanjutan lingkungan (Carmona-Moreno et al. 2012; Martínez-del-Río 2012). Isu-isu lingkungan berpengaruh terhadap citra organisasi dan keputusan pembelian. Untuk meningkatkan hubungan baik dengan pelanggannya, organisasi harus meningkatkan kepedulian lingkungan (Chang & Chen, 2012: 76). Delmas and Pekovic (2013) menyatakan bahwa adopsi dari GHRM mampu meningkatkan produktivitas pegawai. Jones et.al (2014) menyatakan bahwa reputasi organisasi yang berwawasan lingkungan menarik lebih banyak calon pelamar yang unggul. Tujuan dari penulisan ini adalah untuk melihat bagaimana implementasi Green Human Resources Management (GHRM) di sektor publik. Penelitian ini diharapkan dapat menghasilkan model implementasi GHRM di sektor publik di Indonesia.

KAJIAN PUSTAKA

Green Human Resources Management

Dengan meningkatnya kesadaran masyarakat akan pembangunan yang berwawasan lingkungan mendorong kesadaran para pelaku bisnis akan pentingnya pengelolaan bisnis yang berwawasan lingkungan (D'Mello, Manjush & Monteiro, 2016). Ketika kepedulian terhadap lingkungan menjadi bagian dari identitas organisasi, maka mau tak mau organisasi tak dapat mengabaikan isu tersebut (Weick, 1988). Merespon hal tersebut organisasi dapat menjadikan isu lingkungan sebagai bagian dari identitas organisasi yang berfokus pada ekonomi internal ataupun bagian dari corporate social responsibility perusahaan (Sharma dkk, 1999). Green Management atau manajemen yang ramah lingkungan merupakan sebuah metode dimana organisasi mengembangkan strategi ramah lingkungan dalam menjalankan proses bisnisnya. Salah satu bentuk integrasi tersebut adalah dengan mengintegrasikan pendekatan berwawasan lingkungan dalam manajemen sumber daya manusia, atau yang disebut dengan Green Human Resources Management (GHRM).

Opatha et al (2015) mendefinisikan Green Human Resources Management (GHRM) sebagai “all the activities involved in development, implementation and on-going maintenance of a

system that aims at making employees of an organization green. It is the side of HRM that is concerned with transforming normal employees into green employees so as to achieve environmental goals of the organization and finally to make a significant contribution to environmental sustainability. It refers to the policies, practices and systems that make employees of the organization green for the benefit of the individual, society, natural environment, and the business” (Opatha, 2013; Opatha and Anton Arulrajah, 2014 dalam Opatha et al, 2015)

Renwick et al (2008) mendefinisikan GHRM sebagai suatu proses integrasi antara manajemen lingkungan ke dalam pengelolaan sumber daya manusia. GHRM merupakan upaya untuk mencapai tujuan organisasi dengan menciptakan keseimbangan antara pencapaian tujuan organisasi serta perlindungan terhadap lingkungan (Shahriari et al, 2019). Sedangkan Mwita (2019) mendefinisikan GHRM sebagai proses pemanfaatan sumber daya manusia di tempat kerja untuk mencapai tujuan organisasi melalui upaya yang disengaja, serta memastikan bahwa proses tersebut berkontribusi terhadap kelestarian lingkungan.

GHRM terdiri dari praktek dan kebijakan khusus mengenai pengelolaan sumber daya manusia yang memperhatikan aspek ekonomi, sosial dan keberlanjutan lingkungan (Susan E. Et al, 2011). GHRM merupakan suatu kebijakan perusahaan dalam pengelolaan sumber daya manusia secara berkelanjutan dengan melibatkan aspek lingkungan untuk menjaga kelestarian alam dalam pengelolaan perusahaan (Purnama dan Nawangsari, 2019). GHRM merupakan pendekatan untuk menciptakan sumber daya manusia ramah lingkungan, yang memahami, menghargai dan mempraktikkan inisiatif ramah lingkungan dan mempertahankan tujuan ramah lingkungan di seluruh proses manajemen sumber daya manusia (Zurnali dan Sujanto, 2020). Mwita (2019) menyatakan bahwa meskipun terdapat berbagai definisi atas istilah GHRM dari para ahli, berbagai pemahaman tersebut memiliki satu titik temu yang memandang GHRM ini merupakan integrasi dari manajemen sumber daya manusia dan pengelolaan lingkungan, serta memperkuat praktik yang berwawasan pada

lingkungan yang berkelanjutan di antara anggota organisasi.

Dewasa ini GHRM menjadi tren global tentang manajemen sumber daya manusia berwawasan lingkungan. Klausul “green” yang dimaknai sebagai ramah lingkungan menjadi keunggulan kompetitif baru yang ditawarkan oleh perusahaan. Melalui strategi ramah lingkungan ini, organisasi dapat membangun komitmen untuk menggunakan sumber daya secara lebih efisien, transformasi pada penggunaan sumber energi yang terbarukan, meminimalisasi dampak negatif pada lingkungan, serta mengurangi emisi gas rumah kaca. Dengan adanya sumber daya manusia yang paling sesuai dan ramah lingkungan, organisasi dapat memperoleh keunggulan kompetitif seperti produk ramah lingkungan dan peningkatan eko-efisiensi, sehingga mampu meningkatkan kinerja ekonomi melalui keunggulan kompetitif yang terkait dengan kelestarian lingkungan (Fernandez dan Martines, 2020).

Renwick (2018) menyatakan bahwa GHRM merupakan aktivitas manajemen sumberdaya manusia yang mampu meningkatkan dampak terhadap lingkungan yang positif. GHRM menjadi salah satu alternatif dalam membantu menangani persoalan lingkungan saat ini. Melalui pelaksanaan GHRM, pegawai akan memiliki perilaku ramah lingkungan di tempat kerjanya, dan secara kumulatif ramah lingkungan tersebut dapat berkontribusi untuk mengurangi dampak dari perubahan iklim global. Implementasi GHRM juga menghasilkan efisiensi yang lebih besar, biaya yang lebih rendah, serta keterlibatan dan retensi pegawai yang lebih baik (Purnama dan Nawangsari, 2019). Penyelarasan antara MSDM dan manajemen lingkungan GHRM memotivasi perusahaan untuk meningkatkan komitmen pegawai terhadap lingkungan guna mendorong kinerja lingkungan (Zurnali dan Sujanto, 2020). GHRM juga mampu meningkatkan keterlibatan dan produktivitas pegawai (Dumont et al., 2017).

METODE PENELITIAN

Dari beberapa paparan di atas menunjukkan bahwa GHRM merupakan pendekatan yang dapat ditawarkan untuk mengimplementasikan pembangunan berkelanjutan. Dengan mengidentifikasi praktek dari pendekatan

berwawasan lingkungan dalam fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia, penelitian ini diharapkan dapat memberikan model implementasi GHRM pada sektor publik. Untuk melakukan identifikasi atas model implementasi GHRM pada sektor publik, penelitian ini melakukan systematic literature review berdasarkan pada studi terdahulu.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Faktor sumber daya manusia memiliki peran penting dalam pencapaian tujuan organisasi. Untuk mengelola sumber daya manusia secara efektif dan efisien, diperlukan sumber daya manusia. Zainal et al (2014) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan (goal) bersama perusahaan, pegawai dan masyarakat menjadi maksimal.

GHRM merupakan internalisasi konsep hijau dalam pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia atau pengelolaan sumberdaya manusia berbasis lingkungan, mulai dari pengadaan hingga terminasi.

1. Green Recruitment and Selection

Rekrutmen merupakan tahapan dalam manajemen sumber daya manusia untuk mencari, menemukan dan menarik para pelamar untuk melamar pada jabatan-jabatan tertentu. Randall S. Schuler dan Susan E. Jackson (1997) mendefinisikan sebagai upaya pencarian sejumlah calon pegawai yang memenuhi syarat dalam jumlah tertentu sehingga dari mereka perusahaan dapat menyeleksi orang-orang yang paling tepat untuk mengisi lowongan pekerjaan yang ada. Kesesuaian antara kualifikasi jabatan yang dituju dengan kompetensi dari kandidat yang melamar akan berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

Integrasi konsep hijau dalam rekrutmen atau dikenal sebagai green recruitment merupakan proses integrasi dari nilai-nilai berwawasan lingkungan dalam proses rekrutmen pegawai. Green recruitment seringkali diartikan sebagai proses rekrutmen yang dilakukan tanpa menggunakan kertas sehingga meminimalisir dampak terhadap lingkungan (Amutha, 2017). Akan tetapi lebih dari itu, green recruitment tidak

sekedar meminimalisir penggunaan bahan maupun metode yang ramah lingkungan dalam pelaksanaan rekrutmen, akan tetapi juga sebuah proses untuk mendapatkan sumberdaya manusia yang berwawasan lingkungan serta memiliki perilaku ramah lingkungan. Dengan demikian organisasi mampu menyaring kandidat terbaik yang selain memiliki pengetahuan, keterampilan dan kompetensi lain yang dibutuhkan organisasi, juga memiliki pengetahuan, keterampilan dan perilaku ramah lingkungan.

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

Deshwal (2015) mengidentifikasi beberapa praktek dalam green recruitment, diantaranya pengiriman lamaran secara online, penggunaan website perusahaan dalam rekrutmen, menggunakan portal online dalam proses pelamaran seperti dalam pengiriman surat lamaran dan lainnya, serta memberikan informasi mengenai deskripsi pekerjaan secara online. Praktek tersebut memberikan gambaran bahwa green recruitment

merupakan proses rekrutmen yang diselenggarakan dengan memperhatikan aspek lingkungan, seperti dengan meminimalisir penggunaan kertas dalam proses pelaksanaannya, serta berbagai transformasi pelaksanaan rekrutmen tradisional pada rekrutmen yang diselenggarakan berdasarkan pada teknologi informasi. Melalui digitalisasi proses rekrutment dengan berdasarkan pada teknologi informasi ini diharapkan akan meminimalisir dampak negative terhadap lingkungan sekaligus meningkatkan efisiensi.

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

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

berwawasan lingkungan dalam organisasi (del Brio dkk, 2007).

Implementasi green selection sebagai proses seleksi yang ramah lingkungan, selain diwujudkan dalam bentuk kriteria tambahan dalam kualifikasi kandidat juga dapat terlihat dari proses pelaksanaan seleksi yang ramah lingkungan. Pelaksanaan seleksi yang ramah lingkungan dengan mentransformasikan proses seleksi yang dilaksanakan secara tradisional kepada seleksi yang dilaksanakan dengan teknologi informasi, seperti menggantikan dokumen fisik dengan dokumen online (softfile), pelaksanaan ujian secara online, pengumuman hasil seleksi melalui media online (email, website, pesan whatsapp, SMS dan melalui media sosial lainnya) merupakan beberapa bentuk dari seleksi yang ramah lingkungan.

2. Green Training and Development

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

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

Pengembangan portal khusus dalam pengembangan kompetensi, assesment kompetensi secara online, penyusunan analisis kebutuhan pengembangan kompetensi (AKPK) secara online, dialog antara atasan dan bawahan untuk menentukan rencana pengembangan kompetensi secara online, pelaksanaan pelatihan secara online, pelaporan hasil pelatihan secara online, hingga monitoring dan evaluasi secara online merupakan bentuk dari praktek green training and development.

Tentu saja pelaksanaan dari green training and development yang diselenggarakan secara online membutuhkan infrastruktur pendukung yang mumpuni, seperti akses terhadap internet yang lancar dan stabil, portal yang mudah diakses dan mudah digunakan, ketersediaan modul online, kesiapan pengajar, serta media dan metode pengajaran yang interaktif dan menarik.

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

Program pendidikan dan pelatihan yang berwawasan lingkungan akan meningkatkan kesadaran pegawai tentang dampak terhadap lingkungan atas aktivitas organisasi yang mereka lakukan (Bansal dan Roth, 2000). Selain meningkatkan kesadaran atas lingkungan, program pendidikan dan pelatihan yang berwawasan lingkungan ini juga meningkatkan pengetahuan dan keterampilan pegawai, khususnya pengetahuan dan keterampilan yang berwawasan lingkungan.

3. Green Performance Appraisal

Performance Appraisal atau penilaian kinerja merupakan proses mengukur kinerja yang dilakukan dengan membandingkan antara capaian dengan target yang telah ditetapkan atau standar dalam pelaksanaan pekerjaan. Green performance appraisal merupakan penilaian kinerja yang dilakukan berdasarkan indikator kinerja berwawasan lingkungan yang ditetapkan, beserta indikator dari perilaku ramah lingkungan dan evaluasi kinerja pegawai berdasarkan target-target berwawasan lingkungan yang telah ditetapkan (Farzana, 2020).

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

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

Selain substansi dari penilaian kinerja yang memperhatikan aspek lingkungan, implementasi dari green performance appraisal dapat berwujud pada penetapan indikator ramah lingkungan dan mengukur kinerja melalui metode yang ramah

lingkungan, seperti pelaksanaan evaluasi kinerja secara online, penggunaan teknologi informasi maupun aplikasi penilaian kinerja, mentransformasikan berkas penilaian kinerja dalam bentuk dokumen digital (softfile).

4. Green Compensation and Reward

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

Green compensation and reward adalah upaya pemberian penghargaan dan kompensasi dengan mempertimbangkan dampak terhadap lingkungan. Salah satu bentuk dari penerapan green compensation and reward adalah menjadikan aspek lingkungan sebagai salah satu indikator dalam pemberian reward and punishment.

Sistem penghargaan dalam sebagian besar literature dilihat dapat memiliki fungsi sebagai katalis dalam memotivasi pegawai dan meningkatkan komitmen mereka untuk bekerja dengan memperhatikan aspek lingkungan (Patton and Dalet, 1998). Dimana tujuan dari system penghargaan adalah untuk menarik, mempertahankan dan memotivasi pegawai untuk mencapai tujuan organisasi yang berwawasan lingkungan (Renwick et al, 2013).

Beberapa penelitian menunjukkan bahwa kombinasi antara rewards moneter dan non moneter mampu meningkatkan kepuasan kerja dan motivasi kerja (Renwick, 2013; Lawler, 1973).

Penghargaan yang diberikan sebagai rekognisi atas inisiatif pegawai terhadap keberlanjutan lingkungan berupa sertifikat penghargaan, pengakuan dalam media atau penghargaan bulanan yang diterima oleh pegawai atas prestasinya menjadi bentuk penghargaan non moneter yang dapat diberikan kepada pegawai atas kinerjanya yang menggunakan indikator kinerja lingkungan sebagai penilaiannya (Ramus, 2011). Bentuk lain dari penghargaan non moneter seperti seperti fasilitas liburan, cuti dan sertifikat penghargaan yang diberikan (Govindarajulu dan Daily, 2004). Organisasi juga dapat menawarkan green benefit sebagai preferensi untuk memberikan kartu prabayar untuk membeli produk-produk ramah lingkungan (Tang et al, 2018).

Organisasi harus mampu untuk memberikan rewards kepada pegawai yang memiliki kontribusi dalam meningkatkan keberlanjutan lingkungan dalam pelaksanaan proses bisnis dan kegiatan operasional organisasi.

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

1. Memberikan reward atas pencapaian ataupun penguasaan keterampilan tertentu yang ramah lingkungan.
2. Memberikan reward moneter dalam bentuk bonus, uang tunai dan premi.
3. Memberikan reward dalam bentuk non-moneter seperti sabbatical, cuti, dan hadiah.
4. Rekognisi atau pengakuan dalam bentuk penghargaan, publisitas, memberikan kesempatan lebih untuk berprestasi di luar, serta dengan memberikan pujian.
5. Penguatan negatif seperti kritik, peringatan dan skorsing atas penyimpangan.
6. Penguatan positif seperti umpan balik dan pujian.
7. Serta menghubungkan partisipasi dalam inisiasi inisiasi ramah lingkungan kepada peningkatan karir atau promosi.

5. Kesadaran Organisasi Sektor Publik, Pegawai, Kesiapan Menggunakan GHRM, dan Keberlanjutan Organisasi

Lingkungan organisasi sektor publik yang menggunakan pendekatan GRHM untuk mendukung pembangunan berkelanjutan harus

memungkinkan pegawai untuk menghasilkan ide-ide ramah lingkungan yang mendorong pegawai mematuhi tolok ukur ekologi dan mendorong pegawai untuk sigap mendeteksi hambatan ekologi yang ditetapkan organisasi sektor publik. Hal ini akan berpengaruh secara signifikan dalam mengoptimalkan kinerja organisasi publik dalam memberikan pelayanan yang ramah lingkungan. Salah satu indikator utama dari kesiapan organisasi publik dalam mengadopsi GHRM adalah dengan kemampuan untuk memotivasi dan mendorong pegawai dalam mengembangkan tujuan berkelanjutan yang mengatur alam, manusia, sumber daya keuangan dengan menambah nilai hijau kedalam setiap layanan yang diberikan. Pengetahuan pegawai mengenai GHRM dan proses kerja yang ramah lingkungan sangat berkaitan dengan kemampuan organisasi publik untuk mengatasi tantangan GHRM misalnya dalam mengurami emisi karbon selama pelayanan berlangsung, melakukan daur ulang limbah layanan yang dihasilkan, dan pembelian barang pelayanan yang ramah lingkungan. Hal ini akan meningkatkan level komitmen dan kepedulian pegawai terhadap organisasi. Jika pegawai siap untuk melakukan praktik layanan ramah lingkungan dalam pekerjaan mereka, secara signifikan mereka berkontribusi terhadap kesehatan dan keselamatan kinerja mereka. Selain itu, organisasi sektor publik juga harus melibatkan pegawai dalam perumusan kebijakan ramah lingkungan yang bertujuan agar pembangunan berkelanjutan yang menjadi tujuan utama dapat tercapai sebagaimana seharusnya. Proses melibatkan pegawai dalam mengambil keputusan terkait layanan ramah lingkungan ini memungkinkan mereka menciptakan dan memperluas pengetahuan mereka tentang GRHM. Sehingga pegawai akan memiliki lebih banyak solusi mengenai daur ulang, pengelolaan limbah, konservasi energi, pengurangan emisi karbon dan siap bekerja secara maksimal berdampingan dengan prinsip organisasi publik yang ramah lingkungan untuk mendukung pembangunan berkelanjutan.

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

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

Berdasarkan dengan kajian literatur tersebut, dapat dibangun sebuah kerangka konseptual yang menunjukkan adanya hubungan 4 independen, 2 mediasi, dan satu moderator dengan satu variable terikat yang dijelaskan dalam bagan berikut:



Gambar 1. Conceptual Framework GHRM, diolah oleh penulis (2022)

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

KESIMPULAN

Hasil penelitian ini telah memberikan gambaran mengenai apaitu GHRM, keuntungan dalam implementasinya, sekaligus bagaimana operasionalisasi dalam fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia. Adopsi atas GHRM ini diharapkan mampu meningkatkan produktivitas serta menunjukkan komitmen organisasi dalam menjaga keberlanjutan lingkungan hidup.

Organisasi sektor publik harus mampu membangun kesadaran budaya pelayanan yang berkelanjutan dengan tidak hanya menunjuk pegawai yang berperilaku pro-lingkungan dalam setiap organisasi tetapi juga menunjukkan target yang jelas untuk menilai dampak ekologis yang dihasilkan. Organisasi publik juga harus memastikan integrasi elemen pelayanan ramah lingkungan ke dalam semua fungsi SDM termasuk rekrutmen, seleksi, pelatihan dan pengembangan,

kompensasi dan tunjangan, kinerja manajemen, hubungan karyawan dan kehidupan kerja yang berkesinambungan. Organisasi publik juga harus mempromosikan praktik pro lingkungan dengan memberi insentif pegawai dan memastikan praktik GHRM tersebut diimplementasikan dan memiliki dampak positif untuk menopang upaya menerapkan praktik-praktik GHRM. Sangat penting bagi organisasi publik untuk menetapkan tujuan pelayanan ramah lingkungan dan tanggung jawab hijau untuk setiap unit dan penawaran umpan balik secara berkala untuk memastikan bahwa pegawai sadar akan tugas mereka berkaitan dengan aspek lingkungan. Komitmen pemerintah juga sangat penting dalam keseluruhan proses perumusan kebijakan untuk menjamin setiap organisasi publik dalam melakukan pemberdayaan ekologi yang akuntabel,

Selain itu, organisasi publik yang menerapkan praktik GHRM memberikan kontribusi nyata untuk masa depan bangsa dan keberlanjutan nasional. Oleh karena itu, diharapkan bagi semua organisasi publik untuk memotivasi pegawai untuk tindakan pro-lingkungan di organisasi, dan menyarankan ruang lingkup studi masa depan, dengan mempertimbangkan SDM lainnya yang sejalan dengan agenda bangsa pada pembangunan keberlanjutan. Studi ini memenuhi kebutuhan untuk memperingatkan para organisasi publik dan pembuat kebijakan tentang masalah lingkungan sambil menyarankan untuk memprakarsai dan mengamankan praktik GHRM untuk pembangunan keberlanjutan.

REFERENCES (at least 15 refereences)

- App S, Merk J, Büttgen M (2012) Employer branding: sustainable HRM as a competitive advantage in the market for high-quality employees. *Manag Rev* 23:262–278
- Arulrajah, Anton A; Opatha HHDN;Nawaratna NNJ.Green Human Resources Management Practice: A Review. *Srilankan Human Resources Management* Vol 5 no 1 2015
- Berry, M.A. and Rondinelli, D.A. (1998), “Proactive corporate environmental management: a new industrial”, *Academy of Management Executive*, Vol. 12 No. 2, pp. 38-50
- Bombiak, Edyta, 2019, Green Human Resource Management - The Latest Trend Or Strategic Necessity?, *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, Volume 6 Number 4 (June)
- Bombiak, E., Marciniuk- Kluska, A. 2018. Green Human Resource Management as a Tool for the Sustainable Development of Enterprises: Polish Young Company Experience, *Journal of Sustainability* 10(6): 1739. <https://doi.org/10.3390/su10061739>
- Chen, Y. S. (2011). Green organizational identity: Sources and consequence. *Management Decision*, 49(3), 384–404. <https://doi.org/10.1108/00251741111120761>
- Chen, Y-S. (2008), “The driver of green innovation and green image – green core competence”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 81 No. 3, pp. 531-43
- Delmas MA, Pekovic S (2013) Environmental standards and labor productivity: understanding the mechanisms that sustain sustainability. *J Organ Behav* 34 (2):230–252
- Deshwal, Parul (2015). “Green HRM: An Organizational Strategy of Greening People.” *International Journal of Applied Research* 2015; 1(13): 176-181
- Dutta, S. (2012). “Greening People: A Strategic Dimension.” *ZENITH: International Journal of Business Economics & Management Research*, 2: 143–148
- D’Mello, L., Manjush, H. H., & Monteiro, M. (2016). a Study on the Green Human Resource Management At Gateway Hotel , Mangalore. *International Journal of Scientific Research and Modern Education (IJSRME)*, I(I), 843–852.
- Fitz-enz, J, 2000. The ROI of Human Capital: Measuring the Economic Value Added of Employee Performance. AMA-COM, American Management Association, New York
- Farzana, Kanis. 2020. Green HRM: Sustainable Practices to Promote Employment. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-*

- JBM) . pp 01-06 e-ISSN: 2278-487X, p-ISSN: 2319-7668. Volume 22, Issue 9. Ser. I (September 2020), PP 01-06 www.iosrjournals.org
- Firmansyah, Amrie. Tth. Pengaruh Green Intellectual Capital dan Manajemen Lingkungan Organisasi terhadap Green Organizational Identity dan Dampaknya terhadap Green Competitive Advantage. Dalam Jurnal Substansi, Volume 1 Nomor 1, 2017 hal. 183-219
- Govindarajulu N, Daily BF (2004) Motivating employees for environmental improvement. *Ind Manag Data Syst* 104(4):364–372
- Griffin, R.W. (2004). “Management, 7th edition”. Massachusetts: Houghton Mifflin Company.
- Guerci, M., Longoni, A., & Luzzini, A. (2016). Translating Stakeholder Pressures into Environmental Performance – The Mediating Role of Green HRM Practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(2), 262-289
- Hasibuan, M.S.P. 2009. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Pustaka Pelajar. Yogyakarta.
- Ivancevich JM (1995) *Human resource management*. Irwin, Chicago
- Jabbour CJC, Santos FCA (2008) The central role of human resource management in the search for sustainable organizations. *Int J Hum Resour Manag* 19(12):2133–2154
- Jabbour CJ, Santos FCA, Nagano MS (2010) Contributions of HRM throughout the stages of environmental management: methodological triangulation applied to companies in Brazil. *Int J Hum Resour Manag* 21:1049–1089
- Jackson, Susan E.; Renwick, Douglas W. S.; Jabbour, Charbel J. C.; Müller- Camen, M., & Article. (2011). State-of-the-art and future directions for green human resource management: Introduction to the special issue. 25(1), 6437. <https://doi.org/10.1688/1862-0000>
- Jabbour, C.J.C. (2011). How green are HRM practices, organizational culture, learning and teamwork? A Brazilian study. *Industrial and Commercial Training*, 43, 98-105.
- Josephine, K., Ciptadi, B.A., & Aloysius, J. Intellectual Capital Terhadap Business Sustainability (research paper). Dalam *Jurnal Manajemen Strategi dan Aplikasi Bisnis*, Vol 3, No.2, Juli Desember 2020, pp. 117 - 128 eISSN 2655-237X
- Jan Jonker, et.al. 2014. *Metodologi Penelitian Panduan Untuk Master dan Ph.D. di bidang Manajemen Jakarta : Salemba Empat*.
- Labella-Fernández and Martínez-del-Río. 2019. *Green Human Resource Management*. DOI: 10.1007/978-3-319-71062-4_113-1
- Lawler EE III (1973) *Motivation in work organizations*. Brooks/Cole Publishing, Monterey
- Lather, A., & Goyal, S. (2015). Impact of Green Human Resource Factors on Environmental Performance in Manufacturing Companies: An Empirical Evidence. *International Journal of Engineering and Management Sciences*, 6(1), 23-30
- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi*. Edisi 10. Terjemahan. Yogyakarta: ANDI
- Mathapati CM (2013) Green HRM: a strategic facet. *Tactful Manag Res J* 2(2):1–6
- Masri, H.A., & Jaaron, A.A.M. (2016). Assessing Green Human Resource Management Practices in Palestinian Manufacturing Context: An Empirical Study. *Journal of Cleaner Production*, 143, 474-489.
- Mathew B. Miles dan A. Michael Huberman. 1994. *Qualitative Data Analysis*. London : Sage Publications.
- Mishra, R. K., Sarkar, S., & Kiranmai, J. (2014). Green HRM: innovative approach in Indian public enterprises. *World Review of Science, Technology and Sustainable Development*, 11(1), 26. <https://doi.org/10.1504/wrstd.2014.062374>

- Muster V, Schrader U. Green Work-Life Balance: A New Perspective for Green HRM. *German Journal of Human Resource Management*. 2011;25(2):140-156.
- Patton KR, Daley DM (1998) Gainsharing in Zebulon: what do workers want? *Public Pers Manag* 27 (1):117–131
- Ramus CA (2001) Organizational support for employees: encouraging creative ideas for environmental sustainability. *Calif Manag Rev* 43:85–105
- Ramus CA, Steger U (2000) The roles of supervisory support behaviors and environmental policy in employee “Ecoinitiatives” at leading-edge European companies. *Acad Manag J* 43(4):605–626
- Randall S. Schuler. (1987). *Personnel and Human Resources Management*. New York University: Kelogg Borkvard.
- Robbins, Stephen P. dan Judge, Timothy A. (2009). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Randall S. Schuler dan Susan E. Jackson. (1997). *Manajemen Sumber Daya Manusia Menghadapi Abadi Ke-21 Jilid 1*. Edisi Keenam. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Robbins, Stepen, P Judge, Thimoty. (2007). “Perilaku Organisasi”. Edisi 12 Jakarta: Salemba 4.
- Robbins, Stephen P. 2008. *Perilaku Organisasi (Organizational Behavior)*, Edisi Keduabelas, Penerjemah Diana Angelica, Penerbit Salemba Empat, Jakarta
- Renwick, D., Redman, T., & Maguire, S. (2013). Green Human Resource Management: A Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 15, 1-14
- Rachmawati, K. 2010. Pengaruh Komitmen Pimpinan dan Penerapan Pilar Dasar Total Quality Management terhadap Kinerja Manajerial pada Perusahaan Mebel di Kabupaten Ngawi. *Jurnal Media Soerjo*, Vol. 7 No. 2 2010:55-68
- Rusdi, Anisah, Apriliyani. 2017. Pengaruh Pengembangan Talenta, Motivasi Kerja, dan Disiplin Kerja terhadap Komitmen Organisasional pada Perusahaan Outsourcing di Makassar. Tesis tidak diterbitkan. Makassar: Program Studi Magister Manajemen dan Keuangan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin
- Renwick DWS, Redman T, Maguire S (2013) Green human resource management: a review and research agenda. *Int J Manag Rev* 15:1–14
- Rugman, A.M. and Verbeke, A. (1998), “Corporate strategies and environmental regulations: an organizing framework”, *Strategic Management Journal*, Vol. 19 No. 4, pp. 363-75.
- Schermerhon. 2005. *Management*, 8th edition. John Wiley & Sons, Inc, USA
- Sopiah, Dr, MM., M.Pd. 2008. *Perilaku Organisasional*. CV. ANDI OFFSET Yogyakarta
- Siagian, Sondang P. (1999). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara
- Sulistiyawati, Ardiani Ika. (2016). Peran Pemeditasi Motivasi pada Pengaruh Komitmen Organisasional dan Komitmen Profesional terhadap Kepuasan Kerja Auditor. Dalam *Jurnal Riset Akuntansi dan Perpajakan JRAP*. Vol, 3 No. 2 Desember 2016. Hal 149-160
- Sukardi. 2014. *Metodologi Penelitian Pendidikan Kompetensi dan Praktiknya*. Jakarta : Bumi Aksara
- Tang G, Chen Y, Jiang Y, Paille P, Jia J (2018) Green human resource management practices: scale development and validity. *Asia Pac J Hum Resour* 56(1):31–55
- Ullah, Md. Mamin and Jahan, Dr. Sabnam(2017). “The Green Roles of HR Professionals: Green Human Resource Management Perspective. The Cost and Management.” ISSN 1817-5090, Volume-45, Number-2, March-April 2017.
- V. Amutha (2017). “A Theoretical Study on Green HRM Practices. *Global Journal for Research Analysis*.” Volume-6, Issue-11, November 2017, ISSN No: 2277-8160: 377-378

Zainal, V.R., Ramly, M., Mutis, T., dan Arafah, Wi. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

Yuliani, Rifa, N., & Sukirno. (2018). Pengaruh Komisaris Independen, Komite Audit dan Rasio Leverage Terhadap Kinerja Keuangan Perusahaan. *PROFIT: Kajian Ilmu Akuntansi* 6 , 1-14.