

# **IMPLEMENTASI PRAKTIK *GREEN* HUMAN RESOURCES MANAGEMENT (Studi Kasus pada Perusahaan Pertambangan)**

Nia Adonia Siburian, Agus Sugiarto\*

[agus.sugiarto@uksw.edu](mailto:agus.sugiarto@uksw.edu)\*

**Universitas Kristen Satya Wacana**

Jl. Diponegoro No. 52-60, 51711

Kota Salatiga, Provinsi Jawa Tengah

Indonesia

*Received Date* : 12.11.2021

*Revised Date* : 10.09.2022

*Accepted Date* : 27.09.2022

PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS KOMPUTER INDONESIA  
BANDUNG

### **ABSTRACT**

*The purpose of this study is to explore how the process of implementing the Green HRM concept, what are the challenges and obstacles as well as the impact of implementing the Green HRM concept. Informants in this study are site managers and production managers. The research method is a case study qualitative approach, data collection is carried out by in-depth interviews and observations of bauxite mining companies in West Kalimantan. The data analysis of this research used interactive data analysis. The results show that the company has not perfectly and explicitly implemented Green HRM. However, the company has made efforts to build green employee behavior in the aspects of recruitment and selection, employee training and development, compensation and benefits, organizational culture, and performance management. Some of the benefits obtained in implementing Green HRM are that employees live healthier, have a good reputation for the company, are skilled and committed employees, reduce negative impacts on the environment, reduce waste and recycle waste thereby reducing production costs.*

**Keywords** : **Human Resource, Green Human Resource, Sustainability, Management, Mining Company**

### **ABSTRAK**

Tujuan penelitian ini adalah mengeksplorasi bagaimana proses implementasi konsep *Green HRM*, apa saja tantangan dan hambatan serta dampak dari implementasi konsep *Green HRM*. Informan dalam penelitian ini adalah site manager dan manajer produksi. Metode penelitian dengan pendekatan kualitatif studi kasus, pengumpulan data dilakukan dengan wawancara mendalam dan observasi pada perusahaan pertambangan bauksit di Kalimantan Barat. Analisis data penelitian ini menggunakan analisis data interaktif. Hasil penelitian menunjukkan perusahaan belum secara sempurna dan eksplisit menerapkan *Green HRM*. Namun demikian perusahaan telah berupaya membangun perilaku hijau karyawan dalam aspek rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan karyawan, kompensasi dan manfaat, budaya organisasi, serta manajemen kinerja. Beberapa manfaat yang diperoleh dalam penerapan *Green HRM* adalah karyawan hidup lebih sehat, nama baik perusahaan, karyawan yang terampil dan memiliki komitmen, mengurangi dampak negatif pada lingkungan, mengurangi limbah dan mendaur ulang limbah sehingga mengurangi biaya produksi.

**Kata Kunci** : **Sumber Daya Manusia, SDM Hijau, Keberlanjutan, Manajemen, Perusahaan Pertambangan**

## PENDAHULUAN

Industri pertambangan menyumbang sekitar 8,03% dan juga tumbuh positif sebesar 0,74% pada tahun 2017 (Winarto, 2018). Aktivitas pertambangan memiliki pengaruh yang besar terhadap perekonomian pada umumnya. Penambangan yang bisa dimanfaatkan menjadi salah satu sarana untuk pemenuhan kebutuhan manusia, namun aktivitas penambangan seringkali mengakibatkan munculnya banyak permasalahan lingkungan. Fachlevi *et.al* (2016) mengatakan bahwa kegiatan pertambangan menyebabkan terjadinya kerusakan lingkungan karena melakukan kegiatan pembukaan lahan yang luas, menggali lubang yang dalam dan memindahkan tanah dalam jumlah besar serta mengakibatkan masyarakat di sekitar terkena gangguan kesehatan berupa gangguan pernafasan akibat debu.

Berkaitan dengan hal tersebut Manik (2018) mengatakan bahwa setiap elemen bangsa perlu menyadari pentingnya untuk menerapkan kegiatan industri dan/atau pembangunan yang berbasis lingkungan, karena persoalan lingkungan merupakan permasalahan. Masalah lingkungan menjadi penting karena pembuat keputusan akan menghadapi peningkatan sensitivitas publik dan peraturan terhadap lingkungan yang semakin ketat untuk menjaga kelestarian lingkungan alam (Leonidou, Katsikeas, & Morgan, 2013; Yu, Ramanathan, & Nath, 2017). Fenomena kerusakan lingkungan yang terjadi akibat sampah dan limbah proses produksi, memacu perusahaan untuk meningkatkan serta memiliki kesadaran etika terhadap lingkungan. Terkait dengan fenomena kerusakan lingkungan, banyak perusahaan beralih ke gaya hidup ramah lingkungan di tempat kerja (*go Green*).

Praktik *Green HRM* adalah suatu kebijakan dalam manajemen sumber daya manusia untuk mempromosikan pentingnya lingkungan dan penggunaan sumber daya yang berkelanjutan. Hal ini tentu saja membutuhkan peranan manajemen sumber daya manusia (MSDM) karena manusia merupakan pilar utama untuk menjaga, memelihara, dan melestarikan lingkungan. Fungsi dari MSDM yang mampu mengelola usaha dengan tujuan hijau dan mendorong agar budaya perusahaan menerapkan praktik hijau di lingkungan perusahaan (Mehta dan Chugan, 2015). Teori AMO (*Ability, Motivation, Opportunity*) dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (HRM) menyatakan bahwa proses *Green HRM* memiliki peran dalam praktik manajemen manusia, dimana kinerja individu ditentukan dari kemampuan, motivasi, dan peluang (Ragas *et.al* 2017). Perusahaan mengembangkan kemampuan hijau, memotivasi karyawan melalui penghargaan hijau, serta memberikan peluang hijau kepada karyawan untuk meningkatkan kinerja maka sejalan dengan itu akan menghasilkan produktivitas, kualitas, kinerja, pengurangan limbah, dan profit yang lebih tinggi (Renwick *et.al* 2013). Praktik *Green HRM* bertujuan untuk mempromosikan penggunaan sumber daya yang berkelanjutan, memperkuat

kelestarian lingkungan dan akan meningkatkan komitmen karyawan untuk menjaga lingkungan (Sharma & Gupta, 2015; Masri & Jaaron, 2017).

Penerapan *Green* HRM akan menciptakan karyawan agar mengembangkan dan memelihara lingkungan hijau sehingga mereka memberikan kontribusi yang maksimal secara individu. Delmas & Pekovic (2013) menyatakan bahwa ketika perusahaan menerapkan standar lingkungan, berupaya memiliki produktivitas tenaga kerja yang lebih tinggi. Menurut Dwyer *et.al* (2009), penyatuan antara tujuan perusahaan serta strategi lingkungan ke dalam pengembangan strategi perusahaan dapat mencapai suatu sistem lingkungan yang efektif. Penerapan *Green* HRM akan mengarahkan pada peningkatan berkelanjutan serta perusahaan akan memiliki kinerja dalam jangka panjang (Wong *et.al* 2013). Penerapan konsep *Green* HRM memerlukan komitmen yang kuat dari manajemen level atas (Fayyazi *et.al* 2015). Manajemen SDM berfungsi untuk bertindak mendorong keberlanjutan dengan mengimplementasikan kebijakan dengan praktik *Green* HRM di perusahaan (Cherian & Jacob 2012; Mandip 2012). Roscoe *et.al* (2019) menyatakan bahwa manajer SDM memainkan peran yang sangat penting untuk melatih karyawan mengenai prioritas lingkungan perusahaan. Maka dari itu, untuk pencapaian perusahaan yang ramah lingkungan dapat dilakukan karyawan secara berkala menggunakan berbagai strategi manajemen secara efektif dan efisien.

Praktik HRM dalam menerapkan konsep ramah lingkungan dapat dilakukan melalui fungsi rekrutmen dan seleksi yaitu dengan memasukkan unsur lingkungan pada rekrutmen yang dilakukan perusahaan, mengkomunikasikan kebijakan/ komitmen perusahaan terhadap kelestarian lingkungan pada saat proses rekrutmen, menginformasikan bahwa perusahaan akan merekrut calon karyawan yang memiliki kompetensi pengelolaan lingkungan (Astuti dan Wahyuni, 2018). Arulrajah *et.al* (2016) menyatakan bahwa pesan yang disampaikan saat rekrutmen harus mencakup kinerja lingkungan. Kriteria Selection yaitu dengan mempertimbangkan setiap calon karyawan yang mempunyai minat dan kepedulian pada lingkungan serta memilih calon karyawan yang memiliki kepedulian terhadap pengelolaan lingkungan (Astuti dan Wahyuni, 2018). Pengembangan dan pelatihan karyawan harus mencakup masalah sosial dan lingkungan (Mehta dan Chugan, 2015). Merancang pengembangan dan pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan akan mendapatkan manfaat lingkungan yang optimal (Cherian dan Jacob, 2012). Literatur terdahulu menunjukkan bahwa pelatihan hijau memainkan peran kunci dalam meningkatkan kinerja lingkungan (Longoni *et.al* 2014; Vidal-Salazar *et.al* 2012). Memberikan pelatihan hijau bertujuan agar karyawan mempraktikkannya saat bekerja dan melibatkan karyawan dalam berbagai proses kegiatan pemecahan masalah lingkungan. Sistem penghargaan dapat dirancang dengan memberikan insentif, mendorong, dan memperkuat perilaku

dan praktik pro-lingkungan (Govindarajulu & Daily, 2004; Ramus, 2002; Susan E *et.al* 2011).

Pemberian kompensasi dengan memasukan konsep hijau dapat meningkatkan kemungkinan karyawan menerapkannya ketika bekerja sehingga dengan ini akan meningkatkan komitmen terhadap perusahaan. Bentuk dari kompensasi dan manfaat hijau yaitu dapat berupa uang misalnya dengan memberikan bonus, premi, atau insentif keuangan bagi staf untuk membeli produk ramah lingkungan, non moneter misalnya dengan memberikan sertifikat hadiah, pengakuan yaitu dengan memberikan pujian setiap hari (Govindarajulu & Daily, 2004; Renwick *et.al* 2013). Selanjutnya Kim et al, (2019) mengatakan pencapaian manajemen sumber daya manusia saat ini harus berfokus untuk melakukan penyelamatan lingkungan dan etika sosial dalam melestarikannya.

Tujuan perusahaan yang dulunya hanya mencari profit semaksimal mungkin dengan meminimalkan biaya, bahwa penghematan harus dimulai dari stakeholder di perusahaan itu sendiri (Manolas *et.al* 2017). Salah satu upaya perusahaan berkontribusi dalam pemeliharaan lingkungan adalah dengan penerapan konsep *Green HRM*. *Green HRM* merupakan tolak ukur keberhasilan implementasi strategi hijau dan praktik manajemen lingkungan (Daily dan Huang, 2001). Implementasi konsep *Green HRM* merupakan salah satu strategi perusahaan dalam menciptakan keunggulan dan akan berdampak positif bagi lingkungan, sumber daya, maupun stakeholder di perusahaan. Kegiatan yang terkait di dalam implementasi, pengembangan, dan pemeliharaan sistem yang berkelanjutan dalam *Green HRM* bertujuan untuk membuat karyawan di suatu perusahaan menjadi ramah lingkungan.

Haddock-Millar *et.al* (2016) menyatakan hal serupa bahwa *Green HRM* mengacu pada perencanaan strategis untuk mengelola sumber daya manusia yang sesuai dengan tujuan perusahaan dalam pengelolaan lingkungan. Implementasi praktik *Green HRM* secara keseluruhan dapat meningkatkan perilaku ramah lingkungan karyawan dan dapat meningkatkan kinerja perusahaan (Kim *et.al* (2014). PT Ratu Intan Mining adalah kontraktor dari PT Cita Mineral Investindo, Tbk dan merupakan salah satu perusahaan swasta yang bergerak di bidang pertambangan bauksit. PT Ratu Intan Mining menjadi satuan pengamatan penelitian ini karena kegiatan penambangan yang dilakukan oleh perusahaan tentu mengubah alam secara signifikan dan akan berpotensi merusak lingkungan seperti meningkatnya ancaman tanah longsor, erosi maupun sedimentasi akibat kegiatan penggalian tanah. Selain itu, waktu berdirinya perusahaan juga kurang lebih satu tahun namun pengimplementasian peran MSDM dalam pencegahan pencemaran belum maksimal.

Berdasarkan masalah yang terjadi maka masalah ini menarik untuk diteliti dan perlu mengetahui bagaimana penerapannya, apa saja hambatan dan

tantangannya serta apa dampaknya dalam menerapkan *Green HRM*. Kajian dan penelitian tentang *Green HRM* telah dilakukan oleh cukup banyak peneliti sebelumnya, baik penelitian secara literatur review maupun penelitian secara empiris. Penelitian secara literatur review dilakukan oleh Mwitia and Kelvin (2019) yang mengintegrasikan Manajemen Sumber Daya Manusia dengan isu-isu terkait lingkungan. Lima praktik HRM Hijau diulas dalam penelitian ini adalah rekrutmen dan seleksi ramah lingkungan, analisis dan desain pekerjaan ramah lingkungan, pelatihan dan pengembangan hijau, manajemen kinerja hijau, dan manajemen penghargaan hijau.

Dalam penelitian secara literaturnya, Ren, Tang, and E Jackson (2018) melakukan konseptualisasi dan pengukuran GHRM yang disempurnakan dan mengembangkan model terpadu dari anteseden, konsekuensi dan kontinjensi yang terkait dengan GHRM. Sementara itu (Pham *et.al* 2019) mengusulkan kerangka penelitian lengkap untuk studi masa depan, terutama saran pengembangan terkait perilaku hijau di luar organisasi, ekonomi sirkular, dan perspektif berbasis teknologi/Industri. Beberapa penelitian literature review juga memberikan rekomendasi tentang perlunya agenda penelitian empirik tentang *Green HRM* dan hasil kinerja *Green HRM* baik di tingkat organisasi maupun tingkat individu mendapat perhatian terbesar dari para peneliti (Amrutha & Geetha, 2020; Benevene & Buonomo, 2020; Yong *et.al* 2019) . Penelitian-penelitian yang dilakukan secara literatur tersebut pada dasarnya menjadi pendukung bagi penelitian *Green HRM* yang dilakukan secara empirik.

Penelitian secara empirik yang telah dilakukan oleh Siyambalapitiya *et.al* (2018) yang menyimpulkan bahwa praktik *Green HRM* dan berpengaruh terhadap kinerja lingkungan pada industri pariwisata. Unit analisis yang digunakan dari para profesional SDM dari hotel bintang lima dan empat di industri pariwisata Sri Lanka. Penelitian ini menyimpulkan bahwa Praktik *Green HRM* sangat mendukung kinerja lingkungan perusahaan dan berkontribusi terhadap perlindungan lingkungan dan membantu semua pemangku kepentingan perusahaan. AnuSingh dan Shikha (2015) juga melakukan penelitian mengenai pengaruh *Green HRM* terhadap kinerja lingkungan pada perusahaan manufaktur di India. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *Green HRM* berpengaruh terhadap kinerja lingkungan perusahaan manufaktur di India. Roscoe *et.al* (2019) melakukan penelitian tentang pengaruh praktik *Green HRM* terhadap kinerja lingkungan pada perusahaan manufacturing di China. Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa praktik *Green HRM* berpengaruh positif terhadap kinerja lingkungan.

Beberapa penelitian tentang *Green HRM* telah dilakukan oleh peneliti terdahulu secara eksperimental dengan mengkaitkan dengan berbagai variabel, misalnya Job Satisfaction, *Green work engagement*, meaningful work (Putri & Warsindah, 2021), Kinerja Karyawan, Perceived Organizational Support (Maharishi, 2021), Kinerja Lingkungan (Anggraeni, 2020; Hadjri *et.al*

2020), serta Sustainability Business Companies (Wulandari & Nawangsari, 2021; Zaid *et.al* 2018). Meskipun banyak penelitian terdahulu fokus tentang *Green HRM*, namun penelitian tersebut lebih banyak dilakukan secara eksplanatori yaitu untuk menguji pengaruh *Green HRM* terhadap kinerja lingkungan. Perbedaan penelitian ini dari penelitian sebelumnya yaitu penelitian ini merupakan penelitian empiric untuk mengeksplorasi bagaimana penerapan *Green HRM* pada perusahaan pertambangan yang memiliki citra merusak lingkungan.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, rumusan masalah penelitian ini adalah (1) bagaimana proses implementasi konsep *Green HRM* di PT Ratu Intan Mining?, (2) apa saja tantangan dan hambatan dalam menerapkan konsep *Green HRM* di PT Ratu Intan Mining?, serta (3) apa saja dampak dari implementasi konsep *Green HRM* di PT Ratu Intan Mining?. Tujuan dari penelitian ini yaitu (1) mengeksplorasi bagaimana proses implementasi konsep *Green HRM* dalam perusahaan, (2) apa saja tantangan dan hambatan dalam menerapkan konsep *Green HRM*, serta (3) apa saja dampak dari implementasi konsep *Green HRM*. Secara teoretis, hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai referensi bagi penelitian yang akan datang di bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya berkaitan dengan *Green HRM*. Secara praktis, penelitian ini dapat digunakan sebagai sumber informasi atau bahan pertimbangan manajer SDM dalam mengambil keputusan dalam melakukan penerapan *Green HRM* di perusahaan.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan metode penelitian studi kasus dengan pengekatan eksploratif kualitatif. Penelitian eksploratif bertujuan untuk menggali informasi dan mencari hubungan baru pada suatu permasalahan yang kompleks dan luas. Informasi yang terdapat dalam jenis riset eksploratif ini sifatnya sangat longgar, fleksibel dan tidak terstruktur (Mudjiyanto, 2018). Pendekatan kualitatif diharapkan mampu menghasilkan uraian yang mendalam tentang apa yang diamati dari suatu perusahaan yang dikaji dari sudut pandang yang utuh dan komprehensif (Rahmat, 2009). Penelitian ini menggunakan studi kasus kepada satu objek penelitian yaitu perusahaan pertambangan bauksit yang berada di Kalimantan Barat.

Studi ini menggunakan data primer dengan melakukan wawancara dan observasi. Menurut Sondak, Taroreh, dan Uhing, (2019), informan penelitian terdiri dari tiga macam yaitu (1) Informan kunci, yaitu yang memiliki dan mengetahui informasi secara menyeluruh tentang permasalahan yang diteliti, (2) Informan utama, yaitu orang yang terlibat langsung dan mengetahui secara teknis dan detail tentang masalah penelitian yang akan diteliti, (3) Informan

tambahan, yaitu orang yang dapat memberikan informasi tambahan sebagai pelengkap analisis.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam. Dalam proses wawancara dengan melibatkan pimpinan yang berinteraksi langsung dan paham terhadap penerapan Green HRM. Informan dalam penelitian ini adalah Site Manager di PT. Ratu Intan Mining (A1), dan Manajer Produksi di PT. Ratu Intan Mining (A2). Teknik analisis data adalah proses dalam pengumpulan data secara sistematis agar mempermudah peneliti dalam memperoleh kesimpulan. Penelitian ini menggunakan analisis data interaktif. Menurut Miles & Huberman (1992) proses analisis data penelitian kualitatif terdiri dari tiga alur kegiatan yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi.

## **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Lingkungan hidup merupakan aspek penting dalam pembangunan berkelanjutan bagi perusahaan. Terlebih bagi perusahaan tambang, kerusakan lingkungan hidup sering terjadi yang disebabkan oleh kegiatan operasional pertambangan yang seringkali sulit untuk dipecahkan dan ditangani. Dalam hal ini perusahaan berperan langsung untuk melakukan sebuah usaha yang mengarahkan agar setiap kegiatan proses produksi berkonsep ramah lingkungan sehingga dapat mengurangi dampak negatif yang ditimbulkan. Pengelolaan lingkungan hidup harus berpedoman pada terjaminnya kelestarian lingkungan. Upaya dalam mengelola lingkungan menurut Pasal 1 butir 2 Undang-Undang No. 32 Tahun 2009 tentang Perlindungan dan Pengelolaan Lingkungan Hidup (Peraturan Pemerintah Republik Indonesia, 2009) yaitu bahwa upaya dalam melestarikan fungsi lingkungan hidup dan mencegah terjadinya pencemaran atau kerusakan lingkungan dapat dilakukan meliputi perencanaan, pemanfaatan, pengendalian, pemeliharaan, pengawasan dan penegakan hukum.

Berkaitan dengan pentingnya pengimplementasian Green HRM di dalam perusahaan, maka Informan A1 menyatakan bahwa *“Menerapkan konsep Green HRM itu sangat penting karena dengan hal ini otomatis akan menjaga kelestarian lingkungan hidup, kesehatan karyawan terjamin dan akan menjadikan sebuah budaya dalam kebiasaan bekerja di kantor maupun lapangan untuk hidup ramah lingkungan.”* (Hasil wawancara, 2021). Pernyataan tersebut dilengkapi oleh Informan A2 yang menyatakan bahwa *“Sangat penting, dengan ini dapat menumbuhkan kepedulian karyawan untuk menjaga lingkungan di sini karena eksploitasi biji bauksit berhubungan erat dengan lingkungan hidup dan akan memberikan dampak buruk terhadap perusahaan maupun masyarakat di sini jika tidak bisa dikelola dan dijaga dengan baik”* (wawancara, 9 April 2021). Hasil wawancara dengan Informan A1 dan Informan A2 di PT Ratu Intan Mining



menunjukkan bahwa pengimplementasian *Green HRM* sangat penting untuk diaplikasikan di dalam lingkungan kerja.

Pengimplementasian konsep *Green HRM* ini dapat membantu perusahaan untuk membentuk budaya di perusahaan agar karyawan dapat bekerja ramah lingkungan sehingga produktivitas meningkat, memberikan lingkungan kerja yang sehat, dan dapat mengurangi dampak kerusakan alam karena *eksploitasi* pertambangan yang dilakukan. Perumusan kriteria yang digunakan untuk menyusun strategi implementasi *Green HRM* didasarkan pada aspek rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan karyawan, kompensasi dan manfaat, budaya organisasi, serta manajemen kinerja (Susan E *et.al*, 2011; Opatha & Arulrajah, 2014). Untuk fungsi rekrutmen dan seleksi, dalam penerapannya ketika seleksi dan wawancara bagi kandidat karyawan, perusahaan yang diteliti telah memasukkan konsep ramah lingkungan. Hal ini dilakukan untuk memahami kepribadian calon karyawan, apakah memiliki komitmen untuk bekerja yang berorientasi pada konsep ramah lingkungan, sehingga memperoleh keunggulan kompetitif yang terkait dengan keberlanjutan seperti peningkatan eko-efisiensi.

Selain itu, menurut (Arulraja *et.al*, 2015; Kapil, 2015) berpendapat jika sebuah organisasi harus mencerminkan agenda kelestarian lingkungan melalui situs web maupun media sosial lainnya yang dimiliki oleh perusahaan agar calon karyawan dapat melihat dengan jelas program penghijauan perusahaan. Berikut merupakan pernyataan dari Informan A1 dan A2 yang menyatakan *“Saat ini kami sedang gencar-gencarnya untuk membentuk SDM di sini agar peduli terhadap lingkungan karena karyawan di sini rata-rata karyawan lokal yang tidak menempuh pendidikan tinggi sehingga dibutuhkan effort yang tinggi untuk membentuk mereka agar menjadi SDM yang berkualitas. Untuk soal, kami memberikan pertanyaan yang berkaitan dengan pemeliharaan lingkungan alam, hal ini kami lakukan untuk mengkonfirmasi kepada calon karyawan mengenai kebijakan/komitmen kami terhadap kelestarian lingkungan. Sehingga dari jawaban calon karyawan kami dapat mempertimbangkan kandidat yang mempunyai komitmen atau kepedulian pada lingkungan. Karena jika tidak seperti itu, maka pemikiran sejumlah karyawan hanya mencari uang saja tanpa memikirkan kelanjutan sumber daya bauksit di sini”* (Hasil wawancara, 2021).

Meskipun dalam proses rekrutmen dan seleksi dinilai mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan namun karyawan baru harus tetap diberikan pelatihan dan mendapatkan program pengembangan. Hal ini bertujuan agar karyawan baru memiliki visi dan misi yang sama dengan perusahaan. Paling tidak mampu meningkatkan kesadaran tentang dampak lingkungan dari kegiatan perusahaan. Karyawan lama juga harus mendapatkan pelatihan dan pengembangan karena perubahan lingkungan yang terjadi bergerak cepat dan perusahaan yang gagal melakukan perubahan akan jalan ditempat atau bahkan tidak akan bertahan.

---

Berikut merupakan pernyataan dari Informan A1 “*Untuk pelatihan dan pengembangan, kami memberikan pelatihan rutin terkait dengan kompetensi ramah lingkungan dengan memberikan seminar kepada karyawan di perusahaan PT Ratu Intan Mining. Untuk pratik di lapangan, kami melakukan pengelolaan lingkungan di area pasca tambang. Yang dikenal dengan disini istilah backfill dan regrading. Backfill seperti mengembalikan tanah kembali yang sudah digali excavator lalu regrading yaitu meratakan dan merapikan tanah tersebut menggunakan alat berat. Ini merupakan pelatihan dan pengembangan dari kegiatan peduli terhadap lingkungan karena tanah yang telah dipakai atau diambil biji bauksitnya, tidak dibiarkan begitu saja namun dapat dimanfaatkan kembali oleh penduduk sekitar seperti untuk menanam sawit*” (Hasil wawancara, 2021).

Dapat disimpulkan bahwa dalam pelatihan dan pengembangan, perusahaan memberikan pelatihan rutin terkait dengan kompetensi ramah lingkungan dengan memberikan seminar kepada karyawan serta memberikan kesempatan kepada karyawan untuk menggali potensi yang dimiliki dengan mengikuti program pertukaran karyawan ke perusahaan pertambangan lainnya yang lebih maju dalam menerapkan *Green HRM* serta untuk karyawan di lapangan dengan terjun langsung untuk dalam proses pemanfaatan kembali tanah yang telah digunakan. Hal ini menjadi kunci untuk membentuk kepribadian karyawan dan menumbuhkan komitmen karyawan untuk hidup *green* sehingga mendapatkan manfaat lingkungan yang optimal, serta bertujuan agar karyawan dapat mempraktikkannya saat bekerja.

Mwita dan Kelvin M (2019), menyatakan dimana bahwa pelatihan dan pengembangan yang memuat unsur ramah lingkungan akan mendidik karyawan mengenai nilai pengelolaan lingkungan, melatih dalam metode kerja untuk menghemat energi, mengurangi limbah, menyebarkan kesadaran lingkungan dalam lingkungan kerja serta memberikan kesempatan karyawan dalam pemecahan masalah lingkungan. Berikut pernyataan dari Informan A2 yang menyatakan bahwa “*Sebelum orang-orang yang mendaftar pekerjaan disini diterima, kami memang membentuk karakter calon karyawan baru agar peduli lingkungan. Biasanya kami memberikan induksi yang berhubungan dengan lingkungan*” (Hasil wawancara, 2021).

Selain itu, untuk memotivasi karyawan agar bekerja secara maksimal dan optimal perusahaan dapat mengimplementasikan *Green HRM* kedalam fungsi *reward* atau *punishment*. Perusahaan yang memberikan *reward* atau *punishment* akan memperkuat dan mendorong karyawan untuk pro-lingkungan (Govindarajulu & Daily, 2004; Ramus, 2002; Susan E *et.al*, 2011). Komitmen manajemen dalam hal pemberian *reward* atau *punishment* ini akan meningkatkan komitmen dari karyawan itu sendiri dan akan lebih bertanggung jawab terhadap lingkungan serta akan lebih terlibat dalam inisiatif lingkungan (Daily & Huang, 2001; Renwick *et.al*, 2013). Namun di perusahaan yang diteliti,

belum ada sebuah aturan mengenai *reward* atau *punishment* yang diterapkan agar mendorong karyawan untuk berperilaku peduli terhadap lingkungan.

Berkaitan dengan fungsi *reward* atau *punishment* Informan A1 menyatakan bahwa *“Sebenarnya dalam hal pemberian reward atau punishment, kami sebagai pihak manajemen perusahaan belum memberikan sebuah kompensasi atau reward kepada karyawan yang peduli terhadap lingkungan”* (Hasil wawancara, 2021). Pernyataan tersebut dikonfirmasi oleh informan A2, yang menyatakan *“Untuk hal ini belum ada, karena biaya pengeluaran perusahaan sekarang besar akibat terjadinya banyak kecelakaan kerja. Dulu saja ada tambahan bonus gaji untuk driver namun karena sering terjadi kecelakaan sehingga tidak ada lagi bonus tambahan yang diberikan kepada karyawan”* (Hasil wawancara, 2021). Pengimplentasian Green HRM dalam budaya organisasi penting karena akan memberikan manfaat yang besar bagi perusahaan tersebut.

Jika karyawan mampu melampaui tujuan dalam mencari keuntungan dengan meminimalkan dampak negatif dari kegiatan operasional yang berlangsung, maka perusahaan dapat dikatakan bahwa perusahaan tersebut telah memiliki perilaku ramah lingkungan. Mengenai budaya organisasi, informan A1 mengungkapkan bahwa *“Kami pihak manajemen PT Ratu Intan Mining belum sepenuhnya baik dalam menerapkan budaya ramah lingkungan. Akan tetapi, kami berusaha untuk mengajak karyawan yang bekerja di PT Ratu Intan Mining untuk peduli terhadap lingkungan, dengan menghemat penggunaan listrik, air, membuang sampah pada tempatnya serta membawa botol minum sendiri. Tapi untuk mengurangi penggunaan kertas masih sangat sulit kami lakukan karena keterbatasan dari karyawan yang kurang memahami dalam penggunaan teknologi”* (Hasil wawancara, 2021).

Pendapat Informan A1 dilengkapi dengan pendapat Informan A2 yaitu *“Untuk di kantor kami mengajak karyawan untuk membuang sampah pada tempatnya, mematikan air dan listrik ketika tidak digunakan, menjaga lingkungan dan membawa botol minum sendiri untuk mengurangi penggunaan plastik. Selain itu, untuk di lapangan yaitu dengan melakukan reklamasi (pemulihan lahan) dan rehabilitasi (penanaman kembali) di areal bekas penggalian sehingga kami merasakan manfaat yang dapat diterima dan perusahaan kami menjadi lebih sehat”* (Hasil wawancara, 2021).

Berdasarkan wawancara terhadap informan dapat disimpulkan bahwa perusahaan dalam mengimplementasikan budaya organisasi hijau dibagi menjadi dua area. Yang pertama di area kantor yaitu dengan mengajak seluruh karyawan dengan membuang sampah, melakukan penghematan listrik maupun air, meminta karyawan untuk membawa botol minum sendiri, serta menjaga lingkungan. Yang kedua, di lapangan yaitu dengan mengelola lahan pasca tambang yaitu dengan reklamasi dan rehabilitasi.

Penerapan *Green HRM* melibatkan evaluasi karyawan dan tim berdasarkan kriteria dan tujuan yang telah disepakati. Penilaian berkala dapat dilakukan oleh perusahaan untuk melihat perkembangan karyawan dan tim dalam mencapainya. Penilaian kinerja mencakup insiden lingkungan, penggunaan tanggung jawab lingkungan, serta komunikasi masalah dan kebijakan lingkungan. Sebagai contoh yaitu analisis dan desain pekerjaan dapat diterapkan dengan memberikan uraian pekerjaan yang ramah lingkungan dan mengkomunikasikan kepada semua staf karyawan sehingga mempermudah dalam proses penilaian. Selain itu, dalam mengevaluasi kinerja dapat dilihat dari tugas dan tanggung jawab yang telah diselesaikan oleh setiap karyawan apakah telah sesuai dengan kriteria ramah lingkungan atau belum.

Oleh karena itu, manajemen kinerja menjadi proses yang perlu dicapai oleh perusahaan dan penilaian secara berkala perlu dilakukan untuk melihat bagaimana cara mencapai tujuan ramah lingkungan secara efektif dan efisien. Menanggapi pernyataan Informan A1 menyatakan bahwa *“Untuk penilaian kinerja baru berjalan beberapa bulan belakangan ini. Divisi environment yang melakukan penilaian kinerja dan divisi ini baru dibentuk pada bulan Januari 2021 dan kami pihak manajemen masih belajar agar kebijakan yang dibuat lebih efektif dan efisien. Dan biasanya kami melakukan pengecekan dan jika tidak dipergunakan dengan baik maka divisi kami akan mengevaluasi dan memberikan teguran kepada foreman divisi tersebut baik lisan maupun tertulis dengan memberikan SP (Surat Peringatan)”* (Hasil wawancara, 2021).

Pendapat Informan A1 dilengkapi dengan pendapat informan A2 yaitu *“Divisi environment yang bertugas untuk melakukan penilaian kinerja. Penilaian kinerja dilakukan berdasarkan Area workshop, kantor, kantin, maupun WP (waterpump). Seperti di kantin, kami melakukan sidak selama dua minggu sekali. Di kantin, pernah terjadi penumpukan sampah bekas masakan karena kurangnya karyawan general affair dan divisi environment langsung memberikan teguran kepada kepala kantin. Jika di kantor, kami melakukan penilaian dengan melihat pribadi individu ketika bekerja apakah membuang sampah pada tempatnya, melakukan penghematan listrik ketika tidak digunakan, air maupun kertas. Tapi dalam penilaian kinerja kami belum bisa melakukan secara maksimal karena kurangnya SDM di divisi environment yang tidak sebanding dengan banyaknya karyawan di perusahaan kami berjumlah 532 orang sehingga kami sedikit kewalahan dan penerapan penilaian kinerja baru kami terapkan di sini”* (Hasil wawancara, 2021).

Dari hasil wawancara dapat disimpulkan jika di PT Ratu Intan Mining telah memiliki aturan dalam penilaian kinerja yaitu dengan memberikan sarana dan prasarana kebutuhan karyawan untuk penunjang kerja yang ramah lingkungan, dan jika terdapat pelanggaran maka tim penilaian kinerja yaitu divisi *environment* akan memberikan teguran kepada *foreman* terlebih dahulu dan

*foreman* akan memberikan teguran ke staf bawahannya serta melakukan evaluasi.

Akan tetapi, penerapan sistem penilaian kinerja yang baru belum dilakukan secara maksimal karena keterbatasan divisi *environment* di perusahaan. Kesimpulan tahapan penerapan *green human resources management* di PT Ratu Intan Mining yang dilakukan melalui tahap rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan karyawan, kompensasi dan manfaat, budaya organisasi, serta manajemen kinerja dapat membentuk pribadi dan membentuk komitmen karyawan untuk bekerja ramah lingkungan. Selain itu, pengimplementasian *green HRM* menjadikan perusahaan memiliki komitmen yang tinggi dalam menjalankan kegiatan pertambangan yang bertanggung jawab dan berkelanjutan. Bentuk penerapan Green HRM di PT Ratu Intan Mining dapat dilihat pada tabel 1.

**Tabel 1. Bentuk Penerapan Green HRM di PT Ratu Intan Mining**

No	Fungsi MSDM	Bentuk penerapan Green dalam Fungsi MSDM di perusahaan
1	Rekrutmen dan Seleksi	Memasukan unsur-unsur ramah lingkungan dalam proses rekrutmen dan seleksi; menyeleksi kandidat karyawan dengan sedemikian rupa agar sesuai dengan komitmen perusahaan yang ramah lingkungan. Contoh pertanyaan yang bersifat ramah lingkungan tidak diberikan narasumber karena merupakan rahasia perusahaan
2	Pelatihan dan Pengembangan Karyawan	Menyelenggarakan kegiatan pelatihan rutin terkait dengan kompetensi ramah lingkungan dengan seminar; melakukan pertukaran karyawan ke perusahaan tambang lainnya agar karyawan tersebut memiliki pengetahuan dan persepsi sama mengenai perilaku hijau; melakukan pengembangan karyawan dengan mengajak untuk mengelola lingkungan pada area pasca tambang yaitu program <i>backfill dan regrading</i>
3	Budaya Organisasi	Membentuk kepribadian karyawan untuk berperilaku ramah lingkungan yaitu dengan mengajak karyawan menghemat listrik maupun air, meminta karyawan untuk membawa botol minum sendiri dan menjaga lingkungan. Di lapangan dengan menyelenggarakan kegiatan berupa <i>reklamasi (pemulihan lahan) dan rehabilitasi (penanaman kembali)</i>
4	Manajemen Kinerja	Memberikan fasilitas yang mendukung penerapan Green HRM di dalam ruang lingkup perusahaan; memiliki standar untuk mengevaluasi perilaku ramah lingkungan; memberikan sanksi bagi karyawan yang melanggar peraturan maupun kebijakan yang diterapkan seperti memberikan teguran lisan maupun memberikan SP (Surat Peringatan).

Sumber: Data diolah, 2021

Tabel 1 menjelaskan bahwa hasil penelitian menunjukkan terdapat beberapa bentuk penerapan green HRM dalam beberapa fungsi manajemen sumber daya manusia. Fungsi pertama, Rekrutmen dan Seleksi menunjukkan bahwa penerapan konsep green HRM diwujudkan dengan memasukan unsur-unsur ramah lingkungan dalam proses rekrutmen dan seleksi; menyeleksi kandidat karyawan dengan sedemikian rupa agar sesuai dengan komitmen perusahaan yang ramah lingkungan. Fungsi kedua, Pelatihan dan

Pengembangan Karyawan diwujudkan dalam menyelenggarakan kegiatan pelatihan rutin terkait dengan kompetensi ramah lingkungan dengan seminar; melakukan pertukaran karyawan ke perusahaan tambang lainnya agar karyawan tersebut memiliki pengetahuan dan persepsi sama mengenai perilaku hijau; melakukan pengembangan karyawan dengan mengajak untuk mengelola lingkungan pada area pasca tambang yaitu program *backfill* dan *regrading*.

Fungsi ketiga membangun budaya organisasi, diwujudkan dengan Membentuk kepribadian karyawan untuk berperilaku ramah lingkungan yaitu dengan mengajak karyawan menghemat listrik maupun air, meminta karyawan untuk membawa botol minum sendiri dan menjaga lingkungan. Fungsi keempat, Manajemen Kinerja diwujudkan dengan memberikan fasilitas yang mendukung penerapan Green HRM di dalam ruang lingkup perusahaan; memiliki standar untuk mengevaluasi perilaku ramah lingkungan; memberikan sanksi bagi karyawan yang melanggar peraturan maupun kebijakan yang diterapkan seperti memberikan teguran lisan maupun memberikan SP (Surat Peringatan). Sedangkan dalam dalam fungsi.

### **Hambatan dan Tantangan dalam Penerapan *Green* HRM di PT. Ratu Intan Mining**

Masalah lingkungan hidup telah di atur di dalam Undang-Undang Nomor 32 tahun 2009 tentang UUPPLH (Peraturan Pemerintah Republik Indonesia, 2009), yang menyatakan bahwa lingkungan hidup menjadi faktor penentu dalam proses pengambilan keputusan pemanfaatan dan pengelolaan sumber daya alam (SDA). Oleh karena itu, perlindungan dan pengelolaan lingkungan harus bersifat spesifik dan terpadu karena dapat dilihat jika kerusakan SDA semakin terus meningkat dari waktu ke waktu dan kondisi lingkungan mulai tercemar. Terutama bagi masyarakat yang tinggal di daerah sekitaran pertambangan, udara segara tentu sangat sulit untuk didapatkan karena gas racun seakan sudah bercampur dengan udara segar. Selain itu, kondisi tanah yang berlubang akibat bekas penggalian tambang, tanpa ada upaya untuk menutupnya kembali akan mampu menimbulkan korban jiwa. Oleh karena itu, perusahaan pertambangan harus mampu melakukan pengelolaan lingkungan di area bekas tambang agar mampu mencegah secara cepat dampak negatif yang ditimbulkan. Dalam hal pengelolaan lingkungan, PT Ratu Intan Mining menemui hambatan dan tantangan dalam mengimplementasikan *Green* HRM.

Sesuai dengan hasil penelitian, Informan A1 mengungkapkan bahwa *“Kurangnya kesadaran karyawan di perusahaan serta masih banyak yang melanggar peraturan yang telah dibuat oleh perusahaan. Selain itu, kemampuan kami yang masih terbatas dalam memperoleh orang yang berkarakter ramah lingkungan, akibat calon jumlah karyawan yang melebihi kapasitas dan situasi maupun kondisi di lapangan yang selalu berubah-ubah. Hal ini menjadi kendala*

---

*dalam penerapan green HRM di sini*” (Hasil wawancara, 2021). Pernyataan tersebut diperluas oleh Informan A2, yang menyatakan bahwa *“Kondisi lingkungan yang selalu berubah-ubah, fasilitas yang kurang memadai serta kurangnya kepedulian karyawan untuk menjaga lingkungan”* (Hasil wawancara, 2021). Berdasarkan hasil wawancara mengenai hambatan dan tantangan dalam pengimplementasian *Green HRM* dapat disimpulkan jika hambatan utama yang dialami yaitu masih kurangnya inisiatif dan tidak mematuhi berbagai peraturan, terbatasnya pengetahuan mengenai konsep *Green HRM*, kondisi lapangan yang berubah, fasilitas yang kurang memadai serta kurangnya kesadaran karyawan terhadap lingkungan sekitar.

Dari hasil wawancara mengenai hambatan dan tantangan dalam penerapan *Green HRM*, maka perusahaan memiliki cara untuk mengatasi hal ini. Untuk mengurangi hambatan dan tantangan maka Informan A1 menyatakan bahwa *“Kami memberikan metode kerja, tugas dan tanggung jawab yang memperhatikan lingkungan”* (Hasil wawancara, 2021). Menurut Informan A2 dalam mengurangi hambatan dan tantangan yaitu melalui cara *“Memberikan sosialisasi secara berkala dengan memberikan pengetahuan baiknya menjaga lingkungan. Selain itu, dengan memberikan peringatan baik lisan maupun tertulis bagi karyawan yang melanggar peraturan”* (Hasil wawancara, 2021). Untuk mengurangi hambatan dan tantangan dalam mengimplementasikan *Green HRM* perusahaan memberikan *job description* memuat tugas yang berkaitan dengan pengelolaan lingkungan. Hal ini sejalan dengan pendapat Mwita (2019), yang menyatakan jika tugas karyawan paling tidak harus memuat salah satu unsur yang berkaitan dengan perlindungan lingkungan dan secara khusus memuat tanggung jawab lingkungan kapanpun dan dimanapun berlaku. Hal ini akan memudahkan bagi perusahaan dalam melaksanakan praktik dan karyawan akan bertanggung jawab penuh atas praktik ramah lingkungan.

Selain itu, PT Ratu Intan Mining memberikan sosialisasi secara berkala dengan memberikan pemahaman dan pengetahuan untuk membuka pemikiran karyawan serta memberikan teguran baik lisan maupun tertulis kepada karyawan yang melanggar peraturan yang diberikan oleh perusahaan. Selain itu, membentuk perilaku hijau karyawan perlu untuk diterapkan perusahaan agar individu memiliki komitmen. Maka menurut Informan A1 perusahaan mempunyai cara yaitu *“Supaya karyawan lebih patuh dan menjadikan budaya peduli lingkungan yaitu dengan melakukan secara continue disampaikan di safety talk maupun P5M tentang kesadaran memelihara lingkungan”* (Hasil wawancara, 2021). Untuk mengkonfirmasi pernyataan Informan A1, maka Informan A2 mengungkapkan bahwa *“Setiap melakukan safety talk dan P5M kami selalu memasukkan unsur memelihara lingkungan serta berusaha untuk membentuk karyawan agar memiliki inisiatif menyampaikan pendapat mereka secara bebas. Kami juga sadar akan keterbatasan dalam pengukuran kinerja*

*berbasis green.*" (Hasil wawancara, 2021). Untuk memberdayakan perilaku hijau di perusahaan, maka PT Ratu Intan Mining memiliki cara yaitu dengan melibatkan secara aktif karyawan saat *safety talk* maupun P5M, hal ini dilakukan sebelum melakukan kegiatan operasional pertambangan serta memberikan kebebasan kepada karyawan untuk berpendapat. Hambatan dan Tantangan Penerapan Green HRM PT. Ratu Intan Mining dapat dilihat pada tabel 2.

**Tabel 2. Hambatan dan Tantangan Penerapan Green HRM PT. Ratu Intan Mining**

Fungsi GREEN HRM	Hambatan dan Tantangan
Rekrutmen dan Seleksi	Terbatasnya kemampuan <i>top level management</i>
Pelatihan dan Pengembangan Karyawan	Situasi maupun kondisi di lapangan yang selalu berubah-ubah
Budaya Organisasi	Kurangnya kepedulian dan inisiatif karyawan untuk menjaga lingkungan
Manajemen Kinerja	Keterbatasan kemampuan <i>top level management</i> dalam melakukan pengukuran kinerja berbasis green.

Sumber: Data diolah, 2021

Tabel 2 menjelaskan bahwa hambatan dan tantangan dalam penerapan green HRM di beberap fungsi manajemen sumber daya manusia. Fungsi pertama, Rekrutmen dan Seleksi terjadi hambatan berupa terbatasnya kemampuan manajemen level atas (*top level management*) dalam integrasi green HRM dalam fungsi rekrutmen. Dalam fungsi kedua, Pelatihan dan Pengembangan Karyawan ditemui hambatan situasi maupun kondisi di lapangan yang selalu berubah-ubah, terutama dalam pelaksanaan pelatihan. Fungsi ketiga, Budaya Organisasi terjadi hambatan dalam bentuk kurangnya kepedulian dan inisiatif karyawan untuk menjaga lingkungan. Serta fungsi keempat, Manajemen Kinerja terdapat hambatan dalam Keterbatasan kemampuan *top level management* untuk menentukan berbagai indikator dan parameter pengukuran kinerja yang dikaitkan dengan perilaku ramah lingkungan.

### **Dampak Penerapan Green HRM bagi PT Ratu Intan Mining**

Implementasi *Green HRM* merupakan salah satu bentuk usaha dalam peningkatan produktivitas dan komitmen perusahaan dalam menjaga keberlanjutan lingkungan hidup. Penerapan *Green HRM* membutuhkan komitmen yang kuat dari manajemen level atas maupun level bawah. Implementasi *Green HRM* membutuhkan strategi agar proses tersebut memberikan hasil yang optimal. Perubahan perilaku hijau di dalam perusahaan tidak mungkin terjadi tanpa adanya partisipasi maupun keterlibatan karyawan dalam perubahan ramah lingkungan. Hal ini sejalan dengan pendapat Pardhi



dan Chaudhari (2020) yang menyatakan bahwa dampak positif akan terjadi pada karakter sikap dan perilaku karyawan untuk peduli terhadap lingkungan.

Dengan adanya hal tersebut, maka akan memberikan keuntungan bagi perusahaan. Menurut Informan A1, dampak yang dirasakan yaitu *“Memberikan manfaat dan berdampak positif yaitu karyawan lebih teratur dan sehat, memberikan keuntungan kepada perusahaan karena memiliki karyawan yang sesuai dengan harapan, memperbaiki citra perusahaan di pandangan masyarakat, dapat mengurangi dampak lingkungan yang terjadi akibat proses produksi, serta mengurangi limbah dan mengurangi biaya yang dikeluarkan”* (Hasil wawancara, 2021). Menurut Informan A2, dampak yang diperoleh karena menerapkan *Green HRM* yaitu *“Keuntungan yang diperoleh yaitu manfaat yang dirasakan secara langsung oleh masyarakat seperti kesejahteraan ekonomi dan keberlanjutan perusahaan serta sumber daya alam terjamin, meningkatkan produktivitas, membangun lingkungan kerja yang hijau, mempromosikan budaya hijau dan gaya hidup hijau”* (Hasil wawancara, 2021).

Berdasarkan hasil wawancara, perusahaan mendapatkan keuntungan menerapkan *Green HRM* yaitu karyawan lebih teratur dan hidup lebih sehat, memperbaiki nama perusahaan, mendapatkan karyawan yang terampil dan memiliki komitmen, mengurangi dampak negatif yang terjadi, mengurangi limbah dan bahkan mendaur ulang sehingga mengurangi *cost*, meningkatkan kesejahteraan ekonomi masyarakat, terjaminnya keberlanjutan perusahaan dan sumber daya alam, meningkatnya kinerja dan produktivitas perusahaan, membangun *green work environment*, membentuk *green culture* dan *green lifestyle*. Renwick *et.al*, (2013) berpendapat bahwa *Green HRM* memiliki bukti hubungan dari penggunaan efisien sumber daya, pengurangan limbah maupun polusi dan juga memberikan dampak positif pada hasil kerja karyawan yaitu peningkatan kepuasan kerja sebagaimana dilihat pada tabel 3.

**Tabel 3. Manfaat Penerapan Green HRM di PT Ratu Intan Mining**

Manfaat GREEN HRM	Hasil
Bagi Individu	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Terjadi pertumbuhan, kesejahteraan dan kesehatan karyawan</li> <li>- Terbentuknya <i>green culture</i> dan <i>green lifestyle</i></li> </ul>
Bagi Organisasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Citra perusahaan lebih baik di masyarakat</li> <li>- Menarik lebih banyak karyawan terampil dan komitmen yang sejalan dengan visi misi perusahaan</li> <li>- Mengurangi kerusakan lingkungan akibat proses produksi</li> <li>- Mengurangi limbah hasil produksi dan mengurangi <i>cost</i> perusahaan</li> <li>- Keberlanjutan suatu perusahaan dan penggunaan SDA dapat dirasakan dalam jangka panjang</li> <li>- Mengalami peningkatan kinerja dan produktivitas</li> <li>- Membangun <i>green work environment</i></li> </ul>
Bagi Masyarakat	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Meningkatkan ekonomi masyarakat</li> </ul>

*Sumber : Data diolah, 2021*

Tabel 3 menjelaskan bahwa manfaat yang diperoleh dalam penerapan konsep Green HRM terdapat dalam tiga ranah, yaitu manfaat bagi individu karyawan, bagi perusahaan atau organisasi, dan bagi masyarakat sekitar. Manfaat bagi individu karyawan berupa terjadi pertumbuhan, kesejahteraan dan kesehatan karyawan, serta terbentuknya *green culture* dan *green lifestyle*. Manfaat bagi perusahaan atau organisasi yaitu citra perusahaan lebih baik di masyarakat, menarik lebih banyak karyawan terampil dan komitmen yang sejalan dengan visi misi perusahaan, mengurangi kerusakan lingkungan akibat proses produksi, mengurangi limbah hasil produksi dan mengurangi cost perusahaan, keberlanjutan suatu perusahaan dan penggunaan SDA dapat dirasakan dalam jangka panjang, mengalami peningkatan kinerja dan produktivitas dan membangun *green work environment*. Sedangkan manfaat bagi masyarakat adalah meningkatkan ekonomi masyarakat.

## KESIMPULAN

Penerapan *Green HRM* membutuhkan komitmen baik dari karyawan level atas maupun level bawah. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perusahaan belum secara sempurna dalam menerapkan *Green HRM*. Namun demikian perusahaan telah berupaya untuk menciptakan perilaku hijau bagi seluruh karyawan. Menciptakan perilaku hijau karyawan dilakukan dengan menerapkan *Green HRM* dalam aspek rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan karyawan, budaya organisasi, serta manajemen kinerja dalam ruang lingkup pekerjaan di perusahaan. Hambatan dan tantangan dalam penerapan *Green HRM* yang dihadapi oleh PT Ratu Intan Mining yaitu inisiatif karyawan kurang, terbatasnya kemampuan *top level management*, situasi maupun kondisi di lapangan yang selalu berubah-ubah, fasilitas kurang memadai, dan kurangnya kepedulian karyawan untuk menjaga lingkungan.

Untuk meminimalisir hambatan dan tantangan yang terjadi maka perusahaan memberikan *job description* yang memuat tugas berkaitan dengan pengelolaan lingkungan, memberikan sosialisasi mengenai pengelolaan lingkungan secara berkala serta memberikan teguran lisan baik tertulis bagi karyawan yang melanggar peraturan mengenai *Green HRM*. Selain itu, perusahaan mendapatkan manfaat dari penerapan *Green HRM* bagi individu, bagi perusahaan dan bagi masyarakat. Beberapa manfaat tersebut adalah karyawan lebih teratur dan hidup lebih sehat, memperbaiki nama perusahaan di khalayak umum, mendapatkan karyawan yang terampil dan memiliki komitmen, mengurangi dampak negatif yang terjadi, mengurangi limbah dan bahkan mendaur ulang sehingga mengurangi *cost*, meningkatkan kesejahteraan ekonomi masyarakat, terjaminnya keberlanjutan perusahaan dan sumber daya alam, meningkatnya kinerja dan produktivitas perusahaan, membangun *green work environment*, membentuk *green culture* dan *green lifestyle*.

## REKOMENDASI

Bagi perusahaan diharapkan untuk memaksimalkan penerapan Green HRM di perusahaan, khususnya dalam tahapan implementasi *reward* dan *punishment* agar perusahaan dapat memacu karyawan untuk beprestasi serta bekerja lebih ramah lingkungan. Sebagai contoh dengan memberikan penghargaan berbentuk pujian dan plakat, menghubungkan partisipasi dalam inisiatif hijau dengan promosi atau peningkatan karir, atau dengan memberikan insentif untuk mendorong praktik ramah lingkungan dengan mendaur ulang maupun melakukan pengelolaan limbah. Penelitian ini telah dilaksanakan sesuai dengan prosedur penelitian, namun masih memiliki keterbatasan.

Keterbatasan penelitian ini yaitu, sulitnya mendapatkan informasi yang mendalam karena ketidaksediaan karyawan untuk diwawancarai, narasumber tidak memberikan penjelasan secara detail karena merupakan rahasia perusahaan, keterbatasan komunikasi dalam bidang teknologi, dan susahnyanya mengatur jadwal wawancara online dengan narasumber dikarenakan kesibukan pekerjaan. Bagi penelitian selanjutnya, riset ini merekomendasikan untuk meneliti topik yang sama di perusahaan yang telah ramah lingkungan agar menghasilkan analisis yang lebih luas dan beragam. Penelitian ini mengusulkan untuk menggunakan teknik wawancara dan observasi langsung agar informasi yang didapatkan lebih jelas. Selain itu, riset ini diharapkan dapat bermanfaat bagi perusahaan untuk menjadi pedoman dalam memaksimalkan penerapan *Green HRM* serta membantu perusahaan dalam meminimalisir kendala-kendala yang ada di perusahaan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Amrutha, V. N., & Geetha, S. N. 2020. A systematic review on green human resource management: Implications for social sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 247, 119131  
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.119131>
- Anggraeni, N. L. 2020. *Pengaruh Praktik Green Human Resource Management Terhadap Corporate Environmental Performance Dan Organizational Rationale For Sustainability (Studi Kasus: Karyawan Di Pabrik Gula Lestari Patianrowo)*. Institut Teknologi Sepuluh Nopember.
- AnuSingh, L., & Shikha, G. 2015. Impact of Green Human Resource Factors on Environmental Performance in Manufacturing Companies : *Society For Science and Nature*, 6(1), 23–30.
- Arulraja, AA, Opata, Nawaratne, H., & NNJ. 2015. Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia Hijau. *Jurnal Sumber Daya Manusia Sri Lankaces*

- Pengelolaan*, 15, 1–16.
- Arulrajah, A. A., Opatha, H. H. D. N. P., & Nawaratne, N. N. J. 2016. Green human resource management practices: a review. *Sri Lankan Journal of Human Resource Management*, 5(1), 1. <https://doi.org/10.4038/sljhrm.v5i1.5624>
- Astuti, M., & Wahyuni, H. C. 2018. Strategi Implementasi Green Human Resource Management Pada Usaha Mikro, Kecil Dan Menengah (Umkh). *Matrik : Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis Dan Kewirausahaan*, 121. <https://doi.org/10.24843/matrik:jmbk.2018.v12.i02.p04>
- Benevene, P., & Buonomo, I. 2020. Green human resource management: An evidence-based systematic literature review. *Sustainability*, 12(15), 5974.
- Cherian, J., & Jacob, J. 2012. A Study of Green HR Practices and Its Effective Implementation in the Organization: A Review. *International Journal of Business and Management*, 7(21), 25–33. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v7n21p25>
- Daily, B. F., & Huang, S. 2001. Achieving Sustainability Through Attention to Human Resourcefactors in Environmental Management. *International Journal of Operations & Production Management*, 21, 1539–1552. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/01443570110410892>
- Delmas, M. A., & Pekovic, S. 2013. Environmental Standards and Labor Productivity: Understanding the Mechanisms that Sustain Sustainability. *Journal of Organizational Behavior*, 34(2), 230–252. <https://doi.org/10.1002/job.1827>
- Dwyer, R., Lamond, D., Pane Haden, S. S., Oyler, J. D., & Humphreys, J. H. 2009. Historical, practical, and theoretical perspectives on green management: An exploratory analysis. *Management Decision*, 47(7), 1041–1055. <https://doi.org/10.1108/00251740910978287>
- Fachlevi, T. A., Putri, E. I. K., & Simanjuntak, S. M. H. 2016. Dampak dan Evaluasi Kebijakan Pertambangan Batubara di Kecamatan Mereubo. *Risalah Kebijakan Pertanian Dan Lingkungan: Rumusan Kajian Strategis Bidang Pertanian Dan Lingkungan*, 2(2), 170. <https://doi.org/10.20957/jkebijakan.v2i2.10989>
- Fayyazi, M., Shahbazmoradi, S., Afshar, Z., & Shahbazmoradi, M. R. 2015. Investigating the barriers of the green human resource management implementation in oil industry. *Management Science Letters*, 5(1), 101–108. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2014.12.002>
- Govindarajulu, N., & Daily, B. F. 2004. Motivating Employees for Environmental Improvement. *Industrial Management and Data Systems*, 104(3), 364–372. <https://doi.org/10.1108/02635570410530775>
- Haddock-Millar, J., Sanyal, C., & Müller-Camen, M. 2016. Green Human Resource Management: a Comparative Qualitative Case Study of a United States Multinational Corporation. *International Journal of Human Resource Management*, 27(2), 192–211.

- <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1052087>
- Hadjri, M. I., Perizade, B., Zunaidah, Z., & WK, W. F. 2020. Green Human Resource Management dan Kinerja Lingkungan: Studi Kasus pada Rumah Sakit di Kota Palembang. *Inovbiz: Jurnal Inovasi Bisnis*, 8(2), 182–192.
- Kapil. 2015. HRM Hijau- Melibatkan Manusia Sumber Daya dalam Mengurangi Jejak Karbon dan Meningkatkan Kelestarian Lingkungan: Pendekatan Berbasis Studi Kasus. *Jurnal Internasional Penelitian IlmuTeknologi Rekayasa*, 2, 5–14.
- Kim, Andrea, Kim, Youngsang, Han, Kyongji, Jackson, Susan E. & Ployhart, R. E. 2014. *Multilevel Influences on Voluntary Workplace Green Behavior: Individual Differences, Leader Behavior, and Coworker Advocacy*. 43(5), 1335–1358. <https://doi.org/10.7282/T3XW4MT5>.Terms
- Kim, Y. J., Kim, W. G., Choi, H. M., & Phetvaroon, K. 2019. The Effect of Green Human Resource Management on Hotel Employees' eco-friendly Behavior and Environmental Performance. *International Journal of Hospitality Management*, 76, 83–93. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.04.007>
- Leonidou, C. N., Katsikeas, C. S., & Morgan, N. A. 2013. “Greening” the marketing mix: Do firms do it and does it pay off? *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41(2), 151–170. <https://doi.org/10.1007/s11747-012-0317-2>
- Longoni, A., Golini, R., & Cagliano, R. 2014. The role of new forms of work organization in developing sustainability strategies in operations. *International Journal of Production Economics*, 147, 147–160. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2013.09.009>
- Maharishi, A. A. 2021. *Pengaruh Green Human Resource Management terhadap Kinerja Karyawan di Moderasi oleh Perceived Organizational Support (POS) Studi pada Rumah Sakit Umum Daerah Prof. Dr. Margono Soekarjo Purwokerto*. Universitas Jenderal Soedirman.
- Mandip, G. 2012. Green HRM: People Management Commitment to Environmental Sustainability. *SSRN Electronic Journal*, 1, 244–252. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3323800>
- Manolas, E., Tsantopoulos, G., & Dimoudi, K. 2017. Management of Environmental Quality: An International Journal Article Information: Energy saving and the use of “green” bank products: the views of citizens. *Management of Environmental Quality: An International Journal*, 28(5), 745–768. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/MEQ-05-2016-0042>
- Masri, H. A., & Jaaron, A. A. M. 2017. Assessing Green Human Resources Management Practices in Palestinian Manufacturing Context: An Empirical Study. *Journal of Cleaner Production*, 143, 474–489. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.12.087>
- Mehta, K., & Chugan, P. K. 2015. Green HRM in pursuit of environmentally sustainable business. *Universal Journal of Industrial and Business Management*, 3(3), 74–81. <https://doi.org/10.13189/ujibm.2015.030302>

- Miles, M., & Huberman, A. 1992. Analisis Data Kualitatif. In *Jakarta: UI Press*.
- Mudjiyanto, B. (2018). Tipe Penelitian Eksploratif Komunikasi. *Jurnal Studi Komunikasi Dan Media*, 22(1), 65.  
<https://doi.org/10.31445/jskm.2018.220105>
- Mwita, & Kelvin, M. 2019. Conceptual Review of Green Human Resource Management Conceptual Review of Green Human Resource Management Practices. *East African Journal of Social and Applied Sciences (EAJ-SAS)*, 1(December), 13–20.
- Pasal 1 butir 2 Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2009 tentang Perlindungan dan Pengelolaan Lingkungan. 2009.
- Pardhi, & Chaudhari. 2020. Importance of Green Human Resource Management. *The International Journal of Analytical and Experimental Modal Analysis*, ISSN NO: 0886-9367.
- Pham, T. N., Tučková, Z., & Phan, Q. 2019. Greening Human Resource Management And Employee Commitment Towards The Environment: An Interaction Model. *Journal of Business Economics and Management*, 20(3), 446–465. <https://doi.org/10.3846/jbem.2019.9659>
- Putri, T., & Warsindah, L. 2021. Pengaruh Green Human Resources Management Terhadap Job Satisfaction Melalui Green Work Engagement, Dan Meaningful Work Pada Industri Manufaktur di Jakarta. *METRIK SERIAL HUMANIORA DAN SAINS (E) ISSN: 2774-2377*, 2(2), 77–83.
- Ragas, S. F. P., Tantay, F. M. A., Chua, L. J. C., & Sunio, C. M. C. 2017. Green Lifestyle Moderates GHRM's Impact to Job Performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.1108/IJPPM-04-2016-0076>
- Rahmat, P. S. 2009. Penelitian Kualitatif. In *Journal Equilibrium: Vol. 5 No. 9* (pp. 1–8).
- Ramus, C. A. 2002. Encouraging innovative environmental actions: What companies and managers must do. *Journal of World Business*, 37(2), 151–164. [https://doi.org/10.1016/S1090-9516\(02\)00074-3](https://doi.org/10.1016/S1090-9516(02)00074-3)
- Ren, S., Tang, G., & E Jackson, S. 2018. Green human resource management research in emergence: A review and future directions. *Asia Pacific Journal of Management*, 35(3), 769–803.
- 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. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00328.x>
- Roscoe, S., Subramanian, N., Jabbour, C. J. C., & Chong, T. 2019. Green human resource management and the enablers of green organisational culture: Enhancing a firm's environmental performance for sustainable development. *Business Strategy and the Environment*, 28(5), 737–749. <https://doi.org/10.1002/bse.2277>

- Sharma, R., & Gupta, N. 2015. *Green HRM: An Innovative Approach to Environmental Sustainability*. 825–830.
- Siyambalapitiya, 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. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.07.305>
- Sondak, S. H., Taroreh, R. N., & Uhing, Y. 2019. Faktor-faktor loyalitas pegawai di dinas pendidikan daerah provinsi Sulawesi Utara. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 7(1), 671–680. <https://doi.org/10.35794/emba.v7i1.22478>
- Susan E, J., Douglas W.S, R., Charbel J.C, J., & Michael, M.-C. 2011. State-of-the-art and future directions for green human resource management. *German Journal of Research in Human Resource Management*, 25(2), 99–116. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1688/1862-0000>
- Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2009 tentang UUPPLH. 2009.
- Vidal-Salazar, M. D., Cordon-Pozo, E., & Ferron-Vilchez, V. 2012. Human resource management and developing proactive environmental strategies: the influence of environmental training and organizational learning. *Human Resource Management*, 45(1), 127–145. <https://doi.org/10.1002/hrm>
- Winarto, Y. 2018. *Lima Sektor Penyumbang Terbesar PDB Tumbuh Positif, tapi Pertanian Melambat*.
- Wong, K., Tan, P. S., Ng, Y., & Fong, C. 2013. The Role of HRM in Enhancing Organizational Performance. *Human Resource Management Research*, 3(1), 11–15. <https://doi.org/10.5923/j.hrmr.20130301.03>
- Wulandari, E. T., & Nawangsari, L. C. 2021. The Effect of Green Human Resources Management on Sustainability Business Companies (Case Study on Employee Claim Department PT. Prudential Life Assurance). *European Journal of Business and Management Research*, 6(1), 238–242.
- Yong, J. Y., Yusliza, M.-Y., & Fawehinmi, O. O. 2019. Green human resource management: A systematic literature review from 2007 to 2019. *Benchmarking: An International Journal*. <https://doi.org/10.1108/BIJ-12-2018-0438>
- Yu, W., Ramanathan, R., & Nath, P. 2017. Environmental pressures and performance: an analysis of the roles of environmental innovation strategy and marketing capability. *Technological Forecasting and Social Change*, 117, 160–169. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2016.12.005>
- Zaid, A. A., Jaaron, A. A. M., & 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.

