

Model *Green Human Resource Management* Pada PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara I Gusti Ngurah Rai Bali

I Gusti Agung Cintya Paramitha Candra ^{1*}, Drs. Ida Bagus Putu Suamba ², A.A Ayu Mirah Kencanawati ³

¹ Prodi Manajemen Bisnis Internasional, Jurusan Administrasi Niaga, Politeknik Negeri Bali

² Prodi Manajemen Bisnis Internasional, Jurusan Administrasi Niaga, Politeknik Negeri Bali

³ Prodi Manajemen Bisnis Internasional, Jurusan Administrasi Niaga, Politeknik Negeri Bali

*Corresponding Author: agungcintyaparamitha@gmail.com

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pemahaman PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara I Gusti Ngurah Rai Bali mengenai *Green Human Resource Management* dan bentuk model *Green Human Resource Management* pada PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara I Gusti Ngurah Rai Bali. Penelitian dilakukan selama 6 bulan mulai dari bulan Agustus 2021 sampai dengan bulan Februari 2022. Sampel penelitian berjumlah 190 responden dipilih menggunakan metode *convenience sampling*. Sampel yang digunakan untuk penelitian ini adalah seluruh karyawan yang bekerja di Gedung Wisti Sabha PT. Angkasa Pura 1 (Persero) Bandar Udara I Gusti Ngurah Rai Bali. Analisis data yang digunakan adalah yaitu analisis deskriptif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara I Gusti Ngurah Rai Bali sudah memahami *Green Human Resource Management* namun dalam praktiknya belum sepenuhnya diterapkan. Hasil penelitian ini juga menghasilkan model implementasi *Green Human Resource Management* dalam praktik Manajemen Sumber Daya Manusia secara komprehensif yang meliputi, background, stimulus, proses implementasi, dan hasil implementasi. Praktik *Green Human Resource Management* dianggap sebagai strategi yang berguna bagi perusahaan untuk dapat meningkatkan sumber daya manusia mereka yang nantinya dapat mengarah pada kinerja lingkungan yang lebih baik. Oleh karena itu, mempromosikan aktivitas ramah lingkungan melalui model *Green Human Resource Management* mulai dari perekrutan hingga pemberian penghargaan kepada karyawan dapat berkontribusi untuk kinerja lingkungan perusahaan yang lebih baik.

Kata Kunci: *Green Human Resource Management, Green Recruitment, Green Training, Green Performance Appraisal, Green Compensation and Reward.*

Abstract: This study aims to determine the understanding of PT. Angkasa Pura I (Persero) I Gusti Ngurah Rai Airport Bali regarding *Green Human Resource Management* and the form of the *Green Human Resource Management* model at PT. Angkasa Pura I (Persero) I Gusti Ngurah Rai Airport, Bali. The study was conducted for 6 months starting from August 2021 to February 2022. The research sample amounted to 190 respondents who were selected using the convenience sampling method. The sample used for this study were all employees who work in the Wisti Sabha Building PT. Angkasa Pura 1 (Persero) I Gusti Ngurah Rai Airport, Bali. Analysis of the data used is descriptive analysis. The results showed that PT. Angkasa Pura I (Persero) I Gusti Ngurah Rai Airport Bali already understands *Green Human Resource Management* but in practice it has not been fully implemented. The results of this study also produce a model of implementing *Green Human Resource Management* in the practice of comprehensive Human Resource Management which includes, background, stimulus, implementation process, and implementation results. *Green Human Resource Management* practices are considered as a useful strategy for companies to be able to improve their human resources which in turn can lead to better environmental performance. Therefore, promoting environmentally friendly activities through the *Green Human Resource Management* model from recruitment to awarding employees can contribute to a better environmental performance of the company.

Keywords: *Green Human Resource Management, Green Recruitment, Green Training, Green Performance Appraisal, Green Compensation and Reward.*

Informasi Artikel: Pengajuan Repository pada September 2022/ Submission to Repository on September 2022

Pendahuluan/Introduction

Sumber daya manusia merupakan salah satu elemen terpenting dalam sebuah organisasi atau perusahaan agar suatu pekerjaan dapat berjalan dengan baik. Sebuah perusahaan dapat menerapkan berbagai kebijakan mengenai praktek manajemen SDM mereka dalam merealisasikan tujuan perusahaan agar dapat memberikan nilai jangka panjang dan meningkatkan performa bisnis. Menurut Isrososiwawan et al., (2020) organisasi yang menerapkan konsep bisnis hijau seperti *Green Human Resource Management* dapat mencapai penghematan finansial yang lebih besar sehingga menghasilkan keuntungan. Dengan menyelaraskan praktik *Green Recruitment, Green Training,*

Green Compensation and Reward dan *Green Performance Appraisal*, *Green Human Resource Management* berperan penting dalam menyediakan proses perumusan yang sukses dan implementasi kelestarian lingkungan sebuah perusahaan (Bombiak & Marciniuk-Kluska, 2018). Dengan adanya hal tersebut, maka penerapan *Green Human Resource Management* dapat memberikan keuntungan bagi perusahaan yaitu: (1) memperbaiki nama perusahaan di kalangan masyarakat, (2) meningkatkan produktivitas dan keberlanjutan perusahaan, (3) memperbaiki dan meningkatkan daya saing dan kinerja perusahaan.

Dalam laporan *sustainability report* nya tahun 2019, PT. Angkasa Pura 1 menyebutkan bahwa salah satu misi perusahaan ini adalah memberikan kontribusi positif terhadap masyarakat dan turut berperan dalam menerapkan prinsip *eco airport* melalui program pelestarian (konservasi) dan edukasi lingkungan hidup. PT. Angkasa Pura 1 (Persero) menerapkan ISO 14001 yang merupakan standar internasional tentang manajemen lingkungan dan menerapkan prinsip 3R (*Reduce, Reuse, Recycle*) (Angkasa Pura *Sustainability Report* 2019). Becermin pada pentingnya menerapkan konsep sustainability (berkelanjutan), PT. Angkasa Pura 1 (Persero) berkomitmen dalam kepedulian terhadap kelestarian lingkungan. Meninjau praktik *Green Human Resource Management* pada observasi yang dilakukan penulis, menunjukkan bahwa PT. Angkasa Pura 1 (persero) telah menerapkan beberapa peraturan untuk karyawannya yaitu penggunaan kertas bekas untuk keperluan print out pada unit internal. Selain itu beberapa karyawan juga tampak patuh dengan campaign hemat dalam penggunaan air, membawa botol minum sendiri untuk meminimalisir sampah plastik, membawa bekal dari rumah, dan membuang sampah sesuai dengan pada tempat yang sudah disediakan sesuai dengan jenisnya serta meminimalisir penggunaan kertas dengan memaksimalkan mode elektronik.

Berdasarkan tinjauan observasi yang dilakukan oleh penulis mengenai praktik *Green Human Resource Management* pada PT. Angkasa Pura 1 (Persero) Bandar Udara I Gusti Ngurah Rai Bali ditemukan bahwa PT. Angkasa Pura 1 (Persero) belum sepenuhnya menerapkan model *Green Human Resource Management* pada praktek manajemen sumber daya manusia mereka. Regulasi yang diterapkan bagi karyawan tersebut merupakan salah bentuk perilaku green atau ramah lingkungan yang mampu mendukung praktik *Green Human Resource Management*. *Green Human Resource Management* semakin didukung dalam dekade terakhir sebagai respon proaktif yang dapat dipegang oleh organisasi dalam meningkatkan kinerja lingkungan mereka (Dumont et al., 2017; Guerci et al, 2016; Renwick, et al, 2013; Jackson & Seo, 2010). Model *Green Human Resource Management* dapat diimplementasikan dalam mendukung gagasan konsep *go green* agar kinerja perusahaan berkelanjutan dapat tercapai dan juga meningkatkan perilaku pro lingkungan dari semua karyawan. Model *Green Human Resource Management* dapat membantu sebuah organisasi dalam mencapai efisiensi yang lebih besar serta pengeluaran biaya yang lebih rendah dalam suatu proses mengurangi pemborosan ekologis dan memperbaiki produk dan prosedur Sumber Daya Manusia. Diharapkan Model *Green Human Resource Management* dapat memberikan dampak positif bagi perusahaan terutama pada pengembangan SDM. Dengan adanya Model *Green Human Resource Management*, karyawan dapat menjadi pro lingkungan dan dapat mempromosikan dan meningkatkan komitmen untuk terlibat dalam program lingkungan yang telah disusun oleh perusahaan.

Berdasarkan latar belakang yang telah dijabarkan diatas maka dapat dirumuskan permasalahan dalam penelitian ini sebagai berikut, yaitu: Sejauh mana PT. Angkasa Pura I (Persero) mampu menjelaskan prinsip-prinsip dasar *Green Human Resource Management* dan Bagaimanakah bentuk model *Green Human Resource* pada PT. Angkasa Pura I (Persero). Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui sejauh mana pemahaman PT. Angkasa Pura 1 (Persero) mengenai *Green Human Resource Management* dan Untuk mengetahui bagaimana bentuk model *Green Human Resources Management* pada PT. Angkasa Pura 1 (Persero).

Metode/Method

Penelitian ini dilakukan pada PT Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara I Gusti Ngurah Rai Bali yang terletak di Kabupaten Badung dengan waktu penelitian selama enam bulan dengan menggunakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah:

1. Observasi
Observasi dilakukan secara langsung pada PT. Angkasa Pura 1 (Persero) Bandar Udara I Gusti Ngurah Rai Bali yang berlokasi di Gedung Wisthi Sabha Jl. Raya Tuban, Kecamatan Kuta, Kabupaten Badung.
2. Wawancara
Wawancara merupakan teknik yang digunakan untuk mengumpulkan berbagai data yang ingin diketahui dari responden. Wawancara dilakukan secara langsung atau melalui tatap muka dengan teknik wawancara secara tidak terstruktur.
3. Kuisioner
Skala pengukuran yang digunakan pada penelitian ini yaitu Skala Guttman. Alternatif jawaban dalam skala Guttman dalam penelitian ini adalah jawaban "Sudah Dilakukan" atau "Tidak dilakukan" dimana per-

yataan negatif dengan skor tertinggi (jawaban Tidak Dilakukan) adalah 1 dan terendah (jawaban Sudah Dilakukan) adalah 0.

Hasil dan Pembahasan/ Result and Discussion

Istilah *Green Human Resource Management* adalah sebuah konsep baru bagi sebagian besar profesional pada bidang MSDM. Sebelum menerapkan praktik SDM yang berbasis lingkungan, ada baiknya perusahaan memahami terlebih dahulu apa maksud dari konsep tersebut. Peneliti melakukan wawancara dengan salah satu pegawai *Human Capital* pada PT. Angkasa Pura 1 (Persero) mengenai *Green Human Resource Management*. Berdasarkan hasil wawancara tersebut Ibu Wardah menyampaikan bahwa beliau belum pernah mendengar istilah *Green Human Resource Management* sebelumnya.

Dalam penerapan suatu sistem baru pada sebuah perusahaan, tentu saja terdapat beberapa kelebihan dan juga kekurangan yang bisa di dapatkan. Kelebihan *Green Human Resource Management* menurut Ibu Wardah adalah membuka peluang pertumbuhan besar mengenai perusahaan yang lebih hijau dimana menciptakan lingkungan kerja baru yang lebih ramah lingkungan dan tidak memberikan emisi karbon yang besar. Kelemahan dalam penerapan *Green Human Resource Management* menurut pendapat Ibu Wardah yaitu, tidak semua karyawan bisa mengimplementasikan nilai-nilai *Green* yang masuk dalam kriteria *Green Human Resource Management* secara cepat, maka dari itu perlu adanya pelatihan atau monitoring penerapan *Green Human Resource Management* kepada seluruh karyawan baik itu karyawan lama atau karyawan baru. Hal ini merupakan tujuan agar para karyawan lebih cepat beradaptasi di setiap divisi.

Melalui Penerapan *Green Human Resource Management*, PT. Angkasa Pura 1 (Persero) dapat terus melangkah dalam mengembangkan keberlanjutan (*sustainability*) demi memberikan pelayanan yang terbaik untuk kesehatan dan juga keselamatan penumpang. Menurut keterangan Ibu Wardah manfaat yang akan diperoleh nantinya jika PT. Angkasa Pura 1 (Persero) menerapkan *Green Human Resource Management* adalah "Manfaat yang akan didapatkan tentu banyak ya, salah satunya adalah membantu dalam mencapai kepuasan dan komitmen kerja karyawan yang lebih tinggi, yang dimana hal tersebut nantinya akan meningkatkan produktivitas karyawan. Secara tidak langsung *Green Human Resource Management* juga membantu dalam pemotongan biaya-biaya dari perusahaan, penggunaan kertas yang lebih dikurangi dan mengarah kepada digital yang akan berdampak besar bagi kelestarian lingkungan."

Penerapan *Green Human Resource Management* dapat mendukung kelestarian lingkungan pada PT. Angkasa Pura 1 (Persero). Menurut pendapat Ibu Wardah sebagai salah satu orang yang berperan penting dalam Manajemen Sumber Daya Manusia pada PT. Angkasa Pura 1 (Persero) Bandar Udara I Gusti Ngurah Rai Bali, beliau mengatakan bahwa "Menurut saya PT. Angkasa Pura 1 (Persero) harus menerapkan *Green Human Resource Management*, karena perusahaan ini adalah salah satu perusahaan yang cukup besar dan juga banyak memiliki anak perusahaan lainnya, ada baiknya suatu perusahaan besar dapat memberikan contoh atau sebagai *pioneer* hal yang baik terhadap perusahaan lainnya. Jika *Green Human Resource Management* sudah diterapkan pada PT. Angkasa Pura I (Persero) maka akan lebih mudah diikuti oleh perusahaan lainnya." Berdasarkan hasil kuisioner yang telah diberikan ke 190 responden karyawan PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara I Gusti Ngurah Rai Bali yang bekerja di Gedung Wisti Sabha ditemukan bahwa PT. Angkasa Pura I (Persero) memang belum menerapkan praktek *Green Human Resource Management* yaitu, *Green Recruitment*, *Green Training*, *Green Performance Appraisal*, *Green Compensation and Reward*.

Pada penelitian ini konsep model dipahami sebagai sebuah kegiatan yang terencana berupa aktivitas, aksi, tindakan mekanisme suatu sistem penerapan nilai ramah lingkungan pada Manajemen Sumber Daya Manusia atau yang disebut sebagai *Green Human Resource Management* (GHRM). Menurut Agus S, Lieli S (2017) *Green Human Resource Management* merupakan salah satu sisi manajemen Sumber Daya Manusia yang bertujuan untuk mengubah karyawan menjadi karyawan yang ramah dan peduli terhadap lingkungan. *Green Human Resource Management* berarti menggunakan setiap karyawan untuk mempromosikan dan mempertahankan praktik bisnis yang berkelanjutan serta menciptakan kesadaran yang pada gilirannya membantu organisasi dalam beroperasi dengan cara yang ramah lingkungan.

Perilaku ramah lingkungan dalam sebuah perusahaan dapat dikelompokkan dalam 4 bagian yaitu, Latar belakang, faktor yang memotivasi perilaku ramah lingkungan, pelaksanaan implementasi perilaku ramah lingkungan dalam manajemen sumber daya manusia dan berbagai dampak dari implementasi perilaku ramah lingkungan dalam manajemen sumber daya manusia pada sebuah organisasi.

1. Latar Belakang (*Background*)

Dalam konteks dunia bisnis, beberapa perusahaan di Indonesia telah menaruh perhatian pada konsep bisnis hijau. PT. Angkasa Pura I (Persero) merupakan salah satu perusahaan BUMN yang menyadari bahwa kelestarian lingkungan merupakan isu global yang menuntut kepedulian bersama. PT. Angkasa Pura I (Persero) memiliki misi yaitu memberikan kontribusi positif terhadap masyarakat dan turut berperan dalam menerapkan prinsip *eco airport* melalui program pelestarian/konservasi dan edukasi lingkungan hidup

dan menerapkan ISO 14001 yang merupakan standar internasional tentang manajemen lingkungan dan menerapkan prinsip 3R (*Reduce, Reuse, dan Recycle*) (Angkasa Pura *Sustainability Report* 2019). PT. Angkasa Pura 1 (Persero) khususnya pada Bandar Udara I Gusti Ngurah Rai Bali memang sudah berkontribusi dalam upaya pelestarian lingkungan namun belum sepenuhnya menerapkan model *Green Human Resource Management* pada praktek manajemen sumber daya manusia mereka.

2. Determinan Stimulus

a) Kesadaran akan etika lingkungan adalah pemicu dalam penerapan *Green Human Resource Management* pada perusahaan. Tidak dapat dibantah bahwa berbagai kasus lingkungan hidup yang terjadi saat ini, baik dalam lingkup global maupun nasional, sebagian besar bersumber dari perilaku manusia. Keraf (2010) menjelaskan bahwa etika lingkungan dipahami sebagai ilmu yang berbicara mengenai norma dan kaidah moral yang mengatur perilaku manusia dalam berhubungan dengan alam dimana nilai dan prinsip moral yang menjiwai perilaku manusia dalam berhubungan dengan alam.

b) *Organization Environmental Culture*

Organization Environmental Culture memainkan peran penting dalam mempromosikan HRM hijau di organisasi, yang mengarah ke kinerja lingkungan yang lebih baik (Shafei, Nejadi dan Yusoff, 2019).

c) Komitmen organisasi/pimpinan

Menurut Renwick et al., (2013) prediktor masalah kepemimpinan, profil komitmen, iklim organisasi beserta disposisi individu bisa dinilai untuk melihat dari mana mereka bertindak sebagai pencetus mengenai perilaku green human resource management di perusahaan.

3. Proses implementasi *Green Human Resource Management*

Dalam memastikan bahwa perusahaan mendapatkan karyawan hijau yang tepat dan kinerja pekerjaan karyawan hijau yang tepat, sangat diperlukan fungsi manajemen sumber daya manusia diadaptasi atau dimodifikasi menjadi ramah lingkungan (Opatha & Arulrajah., 2014).

a) *Green Recruitment*

Calon kandidat pekerjaan ramah lingkungan, yang terdiri dari sebagian besar dari tenaga kerja yang berbakat dan berpengetahuan, menggunakan kriteria hijau ketika melamar pekerjaan, dan, oleh karena itu, perusahaan yang memiliki praktik ramah lingkungan dapat menarik calon karyawan dengan bakat yang baik (Deshwal, 2015). Seorang karyawan harus dievaluasi terlebih dahulu dengan cara mengajukan pertanyaan terkait pengelolaan lingkungan dan mengkomunikasikan kebijakan atau komitmen perusahaan terhadap kelestarian lingkungan saat proses rekrutmen. Opatha & Arulrajah (2015) dalam penelitiannya menyebutkan bahwa untuk menarik orang-orang yang peduli lingkungan untuk lowongan pekerjaan, iklan pekerjaan dari beberapa perusahaan memasukkan nilai-nilai lingkungan tertentu. Karyawan dengan kompetensi pengelolaan lingkungan yang baik akan direkrut oleh perusahaan karena secara aktif dapat meningkatkan pengetahuannya dalam suatu proses operasional yang dapat meningkatkan kinerja lingkungan perusahaan. Preferensi dalam pemilihan harus diberikan kepada kandidat yang *'green aware'*, yang menjadi bagian dari kebijakan akuisisi SDM (Prasad, 2013). Resume calon karyawan dapat dikirimkan secara *online*, web perusahaan digunakan oleh kandidat untuk mencari lowongan pekerjaan, hal ini dapat membantu secara substansial dalam mengurangi limbah yang dihasilkan dari pencetakan dan pengiriman resume.

b) *Green Training*

Pelatihan ramah lingkungan menurut Jabbour & Jabbour (2016) mengacu pada sistem kegiatan yang memotivasi karyawan untuk mempelajari keterampilan perlindungan terhadap lingkungan dan lebih memperhatikan masalah lingkungan, dimana ini merupakan kunci dalam mencapai tujuan lingkungan perusahaan. Memberikan pendidikan tentang pengelolaan lingkungan yang akan menghasilkan perubahan sikap dan perilaku di antara manajer dan karyawan (North, 1997 dalam Opatha & Arulrajah, 2015). Renwick (2013) pada penelitiannya menyarankan agar karyawan diberikan pelatihan hijau tertentu seperti pelatihan untuk karyawan untuk menghasilkan ruang kerja yang hijau, penerapan rotasi pekerjaan untuk melatih manajer hijau di masa depan, penyediaan pelatihan khusus tentang keselamatan manajemen lingkungan, efisiensi energi, pengelolaan limbah, dan daur ulang, pengembangan keterampilan pribadi ramah lingkungan, dan pelatihan ulang staf yang kehilangan pekerjaan di industri pencemar yang relevan.

c) *Green Performance Appraisal*

Penerapan dalam evaluasi kinerja untuk mengevaluasi prestasi kerja karyawan sesuai dengan standar perilaku ramah lingkungan dalam sebuah perusahaan adalah salah satu fungsi utama dalam *Green Human Resource Management*. Tanpa praktik ini, perusahaan tidak dapat memastikan kinerja lingkungan yang realistis dalam jangka panjang. *Green Performance Appraisal* terdiri dari isu-isu yang berkaitan dengan masalah lingkungan dan kebijakan perusahaan (Shoeb, 2015). Untuk memper-

tahankan kinerja lingkungan yang baik, perusahaan harus menetapkan Sistem Informasi Manajemen Lingkungan (EMIS) dan audit lingkungan (Opatha, Arulrajah & Nawaratne, 2015). Organisasi harus memasukkan isu-isu lingkungan dan insiden lingkungan, mengambil tanggung jawab lingkungan dan keberhasilan dalam mengkomunikasikan masalah lingkungan dan kebijakan dalam sistem evaluasi kinerja perusahaan. Penilaian kinerja hijau memainkan peran yang sangat penting dalam mencapai kinerja lingkungan karena praktik ini dapat memberikan strategi yang menilai kinerja karyawan berdasarkan standar dan terdiri dari elemen yang tidak terhubung untuk kemajuan penghijauan dalam pembicaraan umpan balik kinerja karyawan di perusahaan. Manajemen kinerja dalam manajemen lingkungan dapat memberikan tantangan bagi perusahaan dalam mengukur standar kinerja lingkungan di berbagai unit perusahaan, dan mendapatkan data yang berguna untuk manajer tentang kinerja lingkungan (Isrososiawan, Rahayu, Wibowo., 2020).

d) *Green Compensation and Reward*

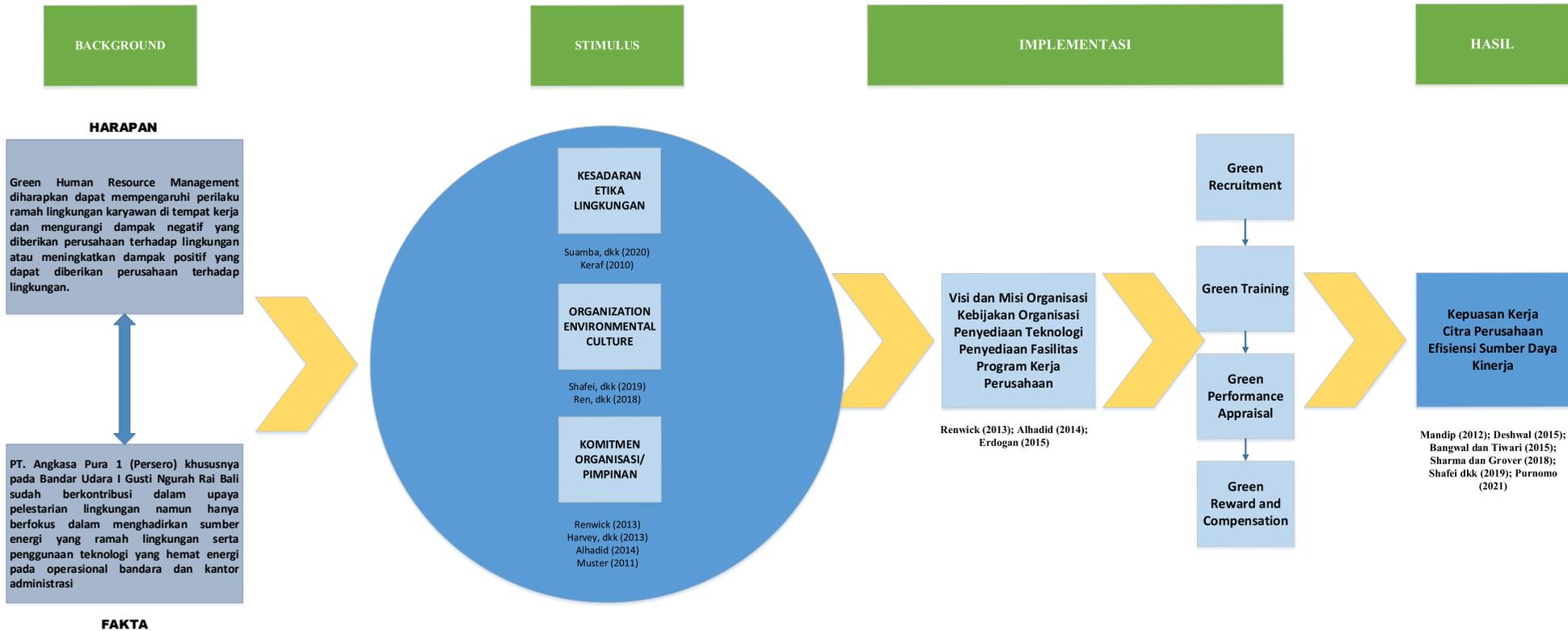
Renwick (2013) menyatakan bahwa beberapa perusahaan telah berhasil menghargai kinerja, praktik, dan gagasan lingkungan yang luar biasa dengan memasukkan kriteria lingkungan ke dalam tinjauan honor karyawan. Untuk memotivasi karyawan dalam inisiatif manajemen lingkungan perusahaan, green compensation and reward memiliki kontribusi yang signifikan. Pada beberapa perusahaan, karyawan secara finansial diberikan insentif, bonus, atau uang tunai karena dihargai atas kinerja lingkungan mereka yang baik. Shoeb (2015) menegaskan bahwa insentif dan penghargaan dapat mempengaruhi perhatian karyawan secara maksimal di tempat kerja dan memotivasi mereka untuk bekerja secara maksimal dalam usaha mereka untuk mencapai tujuan organisasi. Penghargaan dapat berbasis moneter, penghargaan berbasis non-moneter dan pengakuan dapat digunakan untuk menghargai prestasi karyawan. Kebijakan sistem penghargaan harus fokus pada menarik, mempertahankan dan memotivasi karyawan yang mengarah untuk mencapai tujuan organisasi (Sharma, Grover., 2018).

Penerapan *Green Human Resource Management* dapat membantu dalam membangun citra perusahaan untuk menarik sumber daya manusia yang baik, dan meningkatkan citra perusahaan di masyarakat (Deshwal, 2015). Sharma dan Grover (2018) menyatakan bahwa menjadi perusahaan hijau juga membantu perusahaan dalam meningkatkan hubungan masyarakat mereka, dan meningkatkan persepsi positif publik yang dapat memberikan dampak yang kuat terhadap laba perusahaan.

Dalam penerapan *Green Human Resource Management* Mandip (2012) juga menyatakan bahwa *Green Human Resource Management* mengacu pada penggunaan setiap karyawan untuk mempromosikan praktik berkelanjutan dan menambah daya tanggap karyawan dan komitmen pada masalah keberlanjutan dan melibatkan aktivitas SDM yang ramah lingkungan yang menghasilkan efisiensi yang lebih besar, biaya yang lebih rendah dan keterlibatan karyawan yang lebih baik dan retensi yang pada gilirannya, membantu organisasi untuk berbagi pekerjaan, berbagi mobil, telekonferensi, dan wawancara virtual, daur ulang, telecommuting, pelatihan online, kurangi karbon karyawan jejak kaki oleh orang-orang seperti pengarsipan elektronik, ruang kantor hemat energi, dan lain-lain.

Purnomo (2021) dalam penelitiannya menyebutkan beberapa keuntungan yang akan diterima perusahaan ketika menerapkan *Green Human Resource Management*, diantaranya keseimbangan antara kinerja keuangan dan perlindungan terhadap lingkungan, menarik lebih banyak calon karyawan karena perusahaan memiliki citra yang baik atau positif di masyarakat, komitmen dan loyalitas karyawan kepada perusahaan, mengurangi konsumsi energi, mengurangi limbah hingga mendaur ulang yang semuanya dapat mengurangi biaya.

Dari uraian di atas maka dapat diformulasikan kerangka pemikiran dalam bentuk model *Green Human Resource Management* sebagai berikut:



Gambar 1 Model Implementasi Green Human Resource Management Pada PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara I Gusti Ngurah Rai Bali

Kerangka model diatas memiliki empat kategori utama yaitu *background*, stimulus, proses implementasi dan hasil dari implementasi *Green Human Resource Management*. Background adalah latar belakang mengapa *Green Human Resource Management* perlu diterapkan, Stimulus adalah hal yang mendorong subjek baik secara organisasional maupun individual untuk menerapkan/melakukan sesuatu. Beberapa determinan yang diduga mendorong sebuah perusahaan atau individual karyawan untuk berperilaku ramah lingkungan yaitu, kesadaran etika lingkungan, *organization environmental culture* dan komitmen organisasi/pimpinan.

Simpulan/ Conclusion

Berdasarkan hasil dan pembahasan pada uraian diatas, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Pada dasarnya PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara I Gusti Ngurah Rai Bali sudah memahami *Green Human Resource Management* namun dalam praktiknya belum sepenuhnya diterapkan, hal ini terbukti dalam hasil kuisioner yang disebar ke beberapa karyawan PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara I Gusti Ngurah Rai Bali bahwa tidak dilakukan implementasi praktik *Green Human Resource Management* (*green recruitment, green training, green performance appraisal, dan green compensation and reward*) pada manajemen sumber daya manusia perusahaan.
2. Penelitian ini menghasilkan model implementasi *Green Human Resource Management* dalam praktik Manajemen Sumber Daya Manusia secara komprehensif yang meliputi, *background*, stimulus, proses implementasi, dan hasil implementasi.

Ucapan Terima Kasih/ Acknowledgment

Terima kasih saya ucapkan kepada seluruh pimpinan dan karyawan PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara I Gusti Ngurah Rai Bali khususnya kepada Airport Administration Department yang telah memberikan dukungan, bimbingan dan telah memberikan izin kepada penulis untuk melakukan penelitian sehingga proses penyusunan skripsi ini berjalan dengan lancar.

Terima kasih saya ucapkan kepada Bapak Ida Bagus Putu Suamba, MA., Ph.D. dan Ibu A.A Ayu Mirah Kencanawati, SE., M.M. selaku dosen pembimbing yang telah memberikan bimbingan serta motivasi sehingga proses penyusunan skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.

Terima kasih kepada Bapak Cokorda Gede Putra Yudistira, SE., M.M. dan Ibu Dra. Ni Ketut Narti, M.M. selaku dosen penguji yang telah memberikan masukan dan saran dalam menyempurnakan skripsi yang telah diujikan.

Referensi/ Reference

- Ahmad, S. (2015). Green Human Resource Management: Policies and Practices. *Cogent Business & Management*, 2;1, 1030817, 1-13.
- Arulrajah, A. A., Opatha, P. H., & Nawaratne, D. N. (2015). Green Human Resource Management Practices: A Review. *Sri Lankan Journal of Human Resource Management*, 1-16.
- Bombiak, E., & Marciniuk-Kluska, A. (2018). Green Human Resource Management as a Tool for the Sustainable Development of Enterprises: Polish Young Company Experience. *Sustainability* 2018, 10, 1739, 2-22.
- Deshwal, D. P. (2015). Green HRM: An Organizational Strategy of Greening People. *International Journal of Applied Research*, 176-181.
- Guerci, M., Longoni, A., & Luzzini, D. (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.
- Isrososiawan, S., Rahayu, A., & Wibowo, L. A. (2020). Green Human Resource Management Mendukung Kinerja Lingkungan Industri Perhotelan. *Co-Management* Vol.3, No 2 Desember 2020, 458-470.
- Jabbour, C. J., & Jabbour, A. B. (2016). Green Human Resource Management and Green Supply Chain Management: linking two emerging agendas. *Journal of Cleaner Production*, 1824-1833.

- Jabbour, C. J., Santos, F. C., & Nagano, M. S. (2010). Contributions of HRM throughout the stages of environmental management: methodological triangulation applied to companies in Brazil. *The International Journal of Human Resource Management*, 1049-1089.
- Murari, K., & Bhandari, M. (2011). Green HR: Going green with pride. *Journal of Social Welfare and Management*, 107-110.
- Obaid, T. F., & Alias, D. R. (2015). The Impact of Green Recruitment, Green Training, and Green Learning On The Firm Performance: A Conceptual Paper. *International Journal of Applied Research*, 951-953.
- Opatha, H., & Arulrajah, A. A. (2014). Green Human Resource Management : Simplified General Reflections. *International Business Research*; Vol 7, No. 8; 2014, 101-112.
- Pellegrini, C., Rizzi, F., & Frey, M. (2018). The Role of Sustainable Human Resource Practices In Influencing Employee Behavior For Corporate Sustainability. *Wiley Business Strategy and Environment*, 1-12.
- Prasad, P. R. (2013). Green HRM - Partner in Sustainable Competitive Growth. *Journal of Management Sciences And Technology* , 15-18.
- PT. Angkasa Pura 1 (Persero). (2019). Angkasa Pura Sustainability Report. Retrieved from ap1.co.id.
- Purnomo, A. K. (2021). Analisis Penerapan Green Human Resource Management Pada Perusahaan Tekstil. *Journal Management, Business, and Accounting*, 177-185.
- Ramachandran, V. (2011). Strategic Corporate Social Responsibility: a 'Dynamic Capabilities' Perspective . *Corp. Soc. Responsib. Environ. Manag* 18(5).
- Renwick, D., Redman, T., & Maguire, S. (2013). Green Human Resource Management: a review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, Vol 15 No 1, 1-14.