



# Manajemen Sumber Daya Manusia Hijau sebagai alat strategis untuk Pertumbuhan Bisnis Berkelanjutan: Sebuah Tinjauan Literatur

Farid Azhari\*

Program Studi Ekonomi Pembangunan Universitas Mataram, Mataram, Indonesia

\*Correspondence: [azhari@gmail.com](mailto:azhari@gmail.com)

## Article History

Manuscript submitted:

10 October 2025

Manuscript revised:

11 November 2025

Accepted for publication:

25 November 2025

## Keywords

Green human resource;  
Management;  
Sustainable business growth;  
Organizational culture;  
Sustainable strategy;

## Abstract

*This study explores Green Human Resource Management (GHRM) as a strategic instrument to promote sustainable business growth through a systematic literature review. The increasing global emphasis on environmental responsibility and sustainable development has elevated GHRM from a technical human resource function to a strategic framework that aligns environmental sustainability with organizational goals. Adopting a systematic literature review approach, this study synthesizes findings from 20 peer-reviewed journal articles published between 2013 and 2024 to examine thematic trends, key dimensions, and the practical challenges of GHRM implementation. The review identifies five primary dimensions of GHRM—green recruitment and selection, green training and development, green performance management, green compensation and rewards, and green employee involvement. These dimensions collectively form an integrated system that enhances environmental awareness, encourages pro-environmental behavior, and strengthens the organization's long-term competitive advantage. The findings further reveal that GHRM contributes significantly to improving organizational, environmental, and economic performance through employee engagement, green leadership, and a supportive organizational culture and climate. However, implementation challenges persist, particularly in developing countries, where financial constraints, limited institutional support, and low environmental awareness hinder consistent adoption of green HR practices. This study concludes that GHRM serves as both a managerial and strategic mechanism for embedding sustainability principles within organizational systems. It provides theoretical insights into the integration of the resource-based view and sustainability paradigms while offering practical guidance for leaders and policymakers seeking to develop environmentally responsible and resilient business organizations.*

**How to Cite:** Azhari, F. (2025). Manajemen Sumber Daya Manusia Hijau Sebagai Alat Strategis untuk Pertumbuhan Bisnis Berkelanjutan: Sebuah Tinjauan Literatur. *Journal of Innovation and Management Studies*, 1(1), 19–29. <https://doi.org/10.71094/joims.v1i1.83>

## Pendahuluan

Isu keberlanjutan (*sustainability*) telah menjadi salah satu paradigma dominan dalam praktik bisnis modern, memaksa organisasi di seluruh dunia untuk meninjau kembali strategi manajerial dan operasional mereka agar lebih ramah lingkungan dan bertanggung jawab secara sosial. Di tengah meningkatnya tekanan dari pemangku kepentingan, perubahan regulasi lingkungan, serta kesadaran publik terhadap isu perubahan iklim, konsep *Green Human Resource Management* (GHRM) muncul sebagai pendekatan strategis yang menjembatani antara tujuan ekonomi dan keberlanjutan lingkungan (Renwick, Redman, & Maguire, 2013; Amrutha & Geetha, 2020). Pendekatan ini tidak hanya menyoroti dimensi teknis dari pengelolaan sumber daya manusia, tetapi juga menekankan pentingnya internalisasi nilai-nilai hijau dalam budaya organisasi, perilaku karyawan, dan sistem manajemen strategis (Jackson & Seo, 2010).

Dalam konteks globalisasi dan industrialisasi yang semakin intensif, organisasi menghadapi dilema antara mengejar keuntungan jangka pendek dan memastikan keberlanjutan jangka panjang. Model tradisional manajemen sumber daya manusia sering kali berorientasi pada produktivitas dan efisiensi semata, sementara dampak lingkungan dari aktivitas organisasi kurang diperhitungkan (Daily & Huang, 2001). Namun, dengan meningkatnya tekanan sosial dan ekonomi terhadap tanggung jawab lingkungan, perusahaan kini dituntut untuk menerapkan praktik bisnis hijau yang dapat memperkuat reputasi, meningkatkan daya saing, serta



menciptakan nilai ekonomi jangka panjang (Shah et al., 2021; Guerci, Longoni, & Luzzini, 2016). GHRM berperan sebagai katalis yang mendorong organisasi menuju transformasi strategis tersebut melalui pengelolaan karyawan yang berorientasi pada perilaku pro-lingkungan dan budaya organisasi hijau (Zibarras & Coan, 2015).

Gagasan mengenai GHRM berakar dari paradigma *Resource-Based View* (RBV) yang menekankan pentingnya sumber daya internal organisasi sebagai sumber keunggulan kompetitif berkelanjutan (Barney, 1991). Dalam kerangka ini, kemampuan organisasi untuk mengembangkan dan mengelola sumber daya manusia yang memiliki orientasi hijau dipandang sebagai aset strategis yang sulit ditiru pesaing. Karyawan yang memiliki kesadaran lingkungan tinggi, perilaku pro-lingkungan, serta komitmen terhadap keberlanjutan dapat menjadi faktor diferensiasi yang memperkuat daya saing jangka panjang perusahaan (Paillé et al., 2014). Oleh karena itu, GHRM tidak sekadar dianggap sebagai kebijakan administratif, tetapi sebagai sistem strategis yang terintegrasi dengan visi dan misi organisasi menuju keberlanjutan (Renwick, Maheshwari, & Verma, 2024).

Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa praktik GHRM, seperti rekrutmen hijau, pelatihan lingkungan, evaluasi kinerja berbasis keberlanjutan, dan kompensasi hijau, memiliki dampak signifikan terhadap kinerja organisasi dan perilaku karyawan (Ahmad, 2015; Rubel, Kee, & Rimi, 2021; Pham, Tučková, & Jabbour, 2020). Misalnya, penerapan pelatihan hijau mampu meningkatkan kesadaran lingkungan di kalangan karyawan, sementara sistem penghargaan yang berorientasi pada keberlanjutan dapat memperkuat motivasi intrinsik untuk berperilaku pro-lingkungan (Iftikar & Afsar, 2022). Dalam jangka panjang, praktik tersebut berkontribusi terhadap peningkatan efisiensi sumber daya, pengurangan emisi, serta pembentukan citra perusahaan yang bertanggung jawab secara sosial (Longoni, Luzzini, & Guerci, 2018; Roscoe et al., 2019).

Lebih lanjut, keterkaitan antara GHRM dan *Green Supply Chain Management* (GSCM) menunjukkan bahwa keberhasilan strategi keberlanjutan tidak dapat dicapai secara terfragmentasi, melainkan membutuhkan sinergi lintas fungsi dalam organisasi (Jabbour & de Sousa Jabbour, 2016). Pendekatan terintegrasi ini memungkinkan perusahaan untuk menanamkan nilai-nilai hijau tidak hanya di tingkat individu, tetapi juga dalam keseluruhan sistem operasi dan jaringan pasokannya. Dengan demikian, GHRM berperan penting dalam memastikan bahwa kebijakan keberlanjutan bukan sekadar simbolik, melainkan benar-benar terimplementasi secara menyeluruh dalam perilaku organisasi dan keputusan bisnis strategis (Guerci et al., 2016).

Dalam konteks ekonomi global yang semakin kompetitif dan terdigitalisasi, praktik GHRM juga menjadi penentu penting dalam pencapaian *sustainable business growth*. Menurut Sharma, Gupta, dan Shukla (2022), tren riset terkini menunjukkan peningkatan signifikan dalam penerapan GHRM di berbagai sektor industri, baik manufaktur, jasa, maupun pariwisata. Hal ini mencerminkan pergeseran paradigma dari manajemen tradisional menuju pendekatan strategis yang menekankan keberlanjutan sosial dan lingkungan sebagai faktor utama pertumbuhan ekonomi. Temuan serupa dikonfirmasi oleh Miah (2024) melalui tinjauan literatur sistematis yang menunjukkan bahwa GHRM berperan dalam meningkatkan keterlibatan karyawan (*employee engagement*), memperkuat budaya organisasi hijau, dan pada akhirnya mendukung kinerja keberlanjutan perusahaan (Zhu & Zhang, 2023).

Namun demikian, meskipun literatur mengenai GHRM menunjukkan perkembangan pesat dalam satu dekade terakhir, masih terdapat kesenjangan konseptual dan empiris terkait mekanisme bagaimana praktik-praktik hijau tersebut berkontribusi terhadap pertumbuhan bisnis yang berkelanjutan. Sebagian besar penelitian terdahulu berfokus pada hubungan langsung antara GHRM dan kinerja lingkungan, sementara keterkaitannya dengan strategi pertumbuhan ekonomi dan keunggulan kompetitif jangka panjang relatif kurang dieksplorasi (Renwick et al., 2024; Amrutha & Geetha, 2020). Selain itu, terdapat perbedaan konteks yang signifikan antara negara maju dan berkembang dalam hal penerapan GHRM, baik dari sisi budaya organisasi, regulasi lingkungan, maupun kesiapan sumber daya manusia (Ahmad, 2015; Shah et al., 2021). Kondisi ini menimbulkan kebutuhan akan kajian literatur yang lebih komprehensif untuk meninjau kembali bagaimana GHRM dapat berfungsi sebagai alat strategis bagi organisasi dalam mencapai pertumbuhan bisnis yang berkelanjutan secara kontekstual dan dinamis.

Oleh karena itu, artikel ini bertujuan untuk melakukan *systematic literature review* mengenai GHRM sebagai alat strategis untuk pertumbuhan bisnis berkelanjutan. Kajian ini berupaya mengidentifikasi pola tematik, model konseptual, serta arah penelitian masa depan dalam bidang GHRM dan keberlanjutan. Secara teoretis, penelitian ini berkontribusi pada penguatan pemahaman tentang integrasi antara teori sumber daya berbasis organisasi (*resource-based theory*) dan paradigma keberlanjutan. Secara praktis, hasil tinjauan ini diharapkan dapat memberikan panduan bagi manajer dan pembuat kebijakan dalam merancang sistem manajemen sumber daya manusia yang tidak hanya berfokus pada kinerja ekonomi, tetapi juga memperhatikan keseimbangan sosial dan ekologis. Dengan demikian, GHRM tidak hanya menjadi tren manajerial sesaat, melainkan strategi inti dalam membangun organisasi yang adaptif, berkelanjutan, dan kompetitif di era ekonomi hijau global.

## Materials and Methods

Penelitian ini menggunakan pendekatan *Systematic Literature Review* (SLR) untuk menganalisis secara kritis perkembangan dan kontribusi konsep *Green Human Resource Management* (GHRM) terhadap pertumbuhan bisnis berkelanjutan. Pendekatan SLR dipilih karena mampu menyediakan kerangka analisis yang komprehensif, transparan, dan terstruktur dalam mengidentifikasi, mengevaluasi, serta mensintesis hasil penelitian sebelumnya secara sistematis (Amrutha & Geetha, 2020; Miah, 2024). Pendekatan ini juga memungkinkan peneliti untuk mengungkap pola-pola tematik dan kesenjangan penelitian (*research gap*) yang relevan dengan hubungan antara GHRM dan strategi keberlanjutan organisasi.

Proses SLR dalam studi ini terdiri atas tiga tahap utama: (1) **identifikasi dan seleksi literatur**, (2) **analisis dan sintesis tematik**, serta (3) **penarikan kesimpulan konseptual**. Pada tahap pertama, proses identifikasi dilakukan melalui penelusuran literatur ilmiah dari berbagai basis data bereputasi seperti Scopus, ScienceDirect, Emerald Insight, Taylor & Francis, dan Google Scholar. Kata kunci yang digunakan meliputi kombinasi istilah seperti "*Green Human Resource Management*," "*sustainable business growth*," "*environmental performance*," dan "*green organizational culture*." Untuk memastikan relevansi akademis, kriteria inklusi meliputi artikel yang: (a) diterbitkan pada jurnal *peer-reviewed* antara tahun 2000–2024, (b) berfokus pada hubungan antara GHRM dan keberlanjutan organisasi, serta (c) ditulis dalam bahasa Inggris. Artikel non-ilmiah, laporan proyek, atau publikasi yang tidak melalui proses penelaahan sejawat dikeluarkan dari daftar analisis.

Tahap kedua melibatkan proses analisis tematik terhadap literatur yang lolos seleksi. Analisis ini dilakukan melalui pembacaan mendalam dan pengkodean konseptual (*conceptual coding*) terhadap gagasan utama yang muncul dalam setiap publikasi (Renwick, Redman, & Maguire, 2013; Sharma, Gupta, & Shukla, 2022). Pendekatan ini mengacu pada kerangka integratif yang menggabungkan teori sumber daya berbasis organisasi (*Resource-Based View*) sebagaimana dikemukakan oleh Barney (1991) dengan teori perilaku organisasi hijau dan budaya organisasi berkelanjutan (Roscoe et al., 2019; Renwick, Maheshwari, & Verma, 2024). Melalui integrasi ini, penelitian bertujuan untuk memahami bagaimana praktik GHRM berperan sebagai alat strategis dalam menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dan mendorong pertumbuhan bisnis jangka panjang.

Untuk meningkatkan validitas dan reliabilitas proses analisis, setiap literatur diklasifikasikan ke dalam beberapa kategori utama, antara lain: (1) definisi dan dimensi GHRM (Ahmad, 2015; Jackson & Seo, 2010), (2) praktik GHRM dalam konteks operasional dan budaya organisasi (Guerci, Longoni, & Luzzini, 2016; Zibarras & Coan, 2015), (3) hubungan GHRM dengan kinerja lingkungan dan sosial (Paillé et al., 2014; Rubel, Kee, & Rimi, 2021), serta (4) dampak strategis GHRM terhadap pertumbuhan bisnis berkelanjutan (Jabbour & de Sousa Jabbour, 2016; Zhu & Zhang, 2023). Sintesis dilakukan dengan meninjau temuan empiris dan konseptual dari setiap kategori, mengidentifikasi kecenderungan metodologis, serta mengevaluasi kontribusi teoritis yang dihasilkan.

Tahap akhir adalah **penarikan kesimpulan konseptual**, di mana hasil sintesis tematik dirumuskan menjadi model konseptual yang menjelaskan hubungan antara praktik GHRM, budaya organisasi hijau, dan pertumbuhan bisnis berkelanjutan. Model ini dirancang untuk menggambarkan bagaimana praktik-praktik manajemen sumber daya manusia hijau, seperti rekrutmen berbasis nilai lingkungan, pelatihan hijau, dan sistem penghargaan berkelanjutan, berperan dalam membangun orientasi organisasi terhadap keberlanjutan (Daily & Huang, 2001; Longoni, Luzzini, & Guerci, 2018). Seluruh proses analisis dilakukan dengan menjaga konsistensi terhadap prinsip transparansi dan replikasi sebagaimana disarankan dalam penelitian sistematis terdahulu (Amrutha & Geetha, 2020; Miah, 2024).

Dengan demikian, metode penelitian ini tidak hanya memberikan peta konseptual mengenai perkembangan GHRM, tetapi juga menawarkan dasar empiris yang dapat digunakan untuk memperkuat strategi bisnis berkelanjutan di masa depan. Pendekatan yang terstruktur dan berbasis bukti ilmiah ini menjamin bahwa hasil kajian tidak sekadar bersifat deskriptif, melainkan juga berkontribusi terhadap pengembangan teori dan praktik manajemen sumber daya manusia hijau dalam konteks organisasi modern.

## Hasil dan Pembahasan

### 1. Tren Penelitian GHRM

Hasil telaah sistematis menunjukkan bahwa tren penelitian mengenai *Green Human Resource Management* (GHRM) mengalami perkembangan yang signifikan dalam dua dekade terakhir, baik dari segi jumlah publikasi, pendekatan metodologis, maupun fokus tematiknya. Secara historis, penelitian GHRM mulai mendapat perhatian serius sejak publikasi seminal oleh Daily dan Huang (2001) yang menekankan pentingnya faktor manusia dalam pencapaian tujuan keberlanjutan lingkungan. Studi tersebut menjadi tonggak awal munculnya gagasan bahwa strategi lingkungan tidak dapat terwujud tanpa keterlibatan aktif karyawan dan integrasi nilai-nilai hijau dalam sistem manajemen sumber daya manusia.

Dalam satu dekade terakhir, arah penelitian GHRM bergeser dari pendekatan normatif menuju kerangka konseptual dan empiris yang lebih strategis. Renwick, Redman, dan Maguire (2013) menegaskan bahwa GHRM telah berevolusi dari praktik administratif menuju fungsi strategis yang mendukung tujuan organisasi dalam menciptakan keunggulan kompetitif berkelanjutan. Pergeseran ini sejalan dengan kerangka *Resource-Based View* (Barney, 1991), di mana sumber daya manusia yang berorientasi lingkungan dipandang sebagai aset yang langka, sulit ditiru, dan memiliki kontribusi langsung terhadap pertumbuhan bisnis berkelanjutan.

Kajian terkini yang dilakukan oleh Amrutha dan Geetha (2020) serta Miah (2024) menunjukkan peningkatan signifikan dalam publikasi yang mengaitkan GHRM dengan dimensi sosial dan ekonomi dari keberlanjutan. Penelitian-penelitian tersebut menegaskan bahwa keberhasilan implementasi GHRM tidak hanya diukur melalui pengurangan dampak lingkungan, tetapi juga melalui peningkatan keterlibatan karyawan, motivasi hijau, dan budaya organisasi yang mendukung inovasi berkelanjutan. Hal ini mengindikasikan adanya pergeseran fokus dari pendekatan ekologis semata menuju pendekatan multidimensional yang mencakup aspek sosial, psikologis, dan strategis (Rubel, Kee, & Rimi, 2021; Iftikar & Afsar, 2022).

Selain itu, terdapat kecenderungan peningkatan minat penelitian yang mengkaji hubungan lintas fungsi antara GHRM dan praktik manajemen lainnya seperti *Green Supply Chain Management* (GSCM) serta manajemen kinerja lingkungan (Jabbour & de Sousa Jabbour, 2016; Longoni, Luzzini, & Guerci, 2018). Integrasi ini memperluas peran GHRM dari sekadar sistem pengelolaan karyawan menjadi mekanisme koordinatif yang mempengaruhi keseluruhan rantai nilai organisasi. Dalam konteks ini, budaya organisasi hijau menjadi variabel mediasi penting yang menghubungkan praktik GHRM dengan peningkatan kinerja lingkungan dan ekonomi (Roscoe et al., 2019; Shah et al., 2021).

Studi bibliometrik yang dilakukan oleh Sharma, Gupta, dan Shukla (2022) juga memperlihatkan bahwa topik-topik dominan dalam literatur GHRM meliputi pengaruhnya terhadap perilaku kewargaan organisasi untuk lingkungan (*organizational citizenship behavior for the environment*), motivasi hijau, dan keterlibatan karyawan. Tren ini mempertegas pentingnya peran faktor psikologis dalam menjembatani kebijakan manajerial dengan hasil lingkungan yang nyata (Pham, Tučková, & Jabbour, 2020). Selain itu, peningkatan jumlah publikasi di bidang pariwisata, perhotelan, dan industri jasa menunjukkan perluasan konteks penerapan GHRM ke sektor-sektor non-manufaktur (Zhu & Zhang, 2023).

Meskipun demikian, hasil kajian juga mengungkap adanya kesenjangan penelitian, terutama dalam konteks negara berkembang yang masih menghadapi tantangan struktural dalam mengintegrasikan kebijakan hijau ke dalam praktik SDM (Ahmad, 2015; Guerci, Longoni, & Luzzini, 2016). Keterbatasan sumber daya, dukungan regulasi, serta perbedaan budaya organisasi menjadi faktor yang membatasi adopsi GHRM secara menyeluruh. Oleh karena itu, penelitian masa depan disarankan untuk memperdalam analisis tentang faktor kontekstual yang mempengaruhi efektivitas GHRM, termasuk aspek kepemimpinan hijau, iklim psikologis, dan inovasi sosial.

Secara keseluruhan, tren penelitian GHRM memperlihatkan transisi dari studi deskriptif menuju pendekatan strategis yang menekankan hubungan kausal antara praktik SDM hijau, budaya organisasi, dan pertumbuhan bisnis berkelanjutan. Evolusi ini memperkuat posisi GHRM sebagai instrumen strategis yang tidak hanya meningkatkan kinerja lingkungan, tetapi juga menciptakan nilai kompetitif jangka panjang bagi organisasi.

## 2. Dimensi Utama GHRM

Berdasarkan hasil sintesis literatur, *Green Human Resource Management* (GHRM) merupakan konsep multidimensional yang mencakup seperangkat praktik, kebijakan, dan sistem yang dirancang untuk mendorong perilaku karyawan agar selaras dengan tujuan keberlanjutan lingkungan organisasi (Renwick, Redman, & Maguire, 2013; Jabbour & de Sousa Jabbour, 2016). Dimensi utama GHRM meliputi proses *green recruitment and selection*, *green training and development*, *green performance management*, *green compensation and rewards*, serta *green employee involvement*. Setiap dimensi berperan saling melengkapi dalam menciptakan ekosistem manajemen sumber daya manusia yang pro-lingkungan dan mendukung pertumbuhan bisnis berkelanjutan.

### a. Green Recruitment and Selection

Dimensi rekrutmen dan seleksi hijau menekankan pada penciptaan sistem perekrutan yang mempertimbangkan nilai dan orientasi lingkungan calon karyawan. Daily dan Huang (2001) menegaskan bahwa proses seleksi harus mampu mengidentifikasi individu yang memiliki kesadaran lingkungan serta komitmen terhadap praktik keberlanjutan. Praktik ini tidak hanya berfungsi untuk mendapatkan tenaga kerja yang kompeten secara teknis, tetapi juga memastikan kesesuaian nilai (*person-organization fit*) antara individu dan budaya organisasi hijau (Ahmad, 2015). Dalam konteks strategis, *green recruitment* berperan dalam membangun *employer branding* berwawasan lingkungan yang memperkuat citra organisasi dan meningkatkan daya saing di pasar tenaga kerja (Roscoe et al., 2019).

### b. Green Training and Development

Pelatihan dan pengembangan hijau merupakan dimensi yang berfokus pada peningkatan pengetahuan, keterampilan, dan kesadaran lingkungan di seluruh tingkatan organisasi. Renwick et al. (2013) serta Jabbour dan de Sousa Jabbour (2016) menekankan bahwa pelatihan berorientasi lingkungan membantu karyawan memahami dampak aktivitas operasional terhadap ekosistem dan mendorong penerapan praktik ramah lingkungan dalam pekerjaan sehari-hari. Program *green training* dapat mencakup pelatihan efisiensi energi, pengelolaan limbah, serta inovasi produk dan proses yang berkelanjutan (Amrutha & Geetha, 2020). Dengan demikian, pelatihan berperan strategis dalam membangun budaya pembelajaran berkelanjutan dan memperkuat komitmen organisasi terhadap tanggung jawab ekologis.

### c. Green Performance Management

Dimensi manajemen kinerja hijau berorientasi pada pengintegrasian indikator lingkungan ke dalam sistem penilaian kinerja individu dan organisasi. Menurut Guerci, Longoni, dan Luzzini (2016), sistem ini menilai kontribusi karyawan terhadap inisiatif lingkungan, misalnya melalui efisiensi penggunaan sumber daya, inovasi hijau, atau keterlibatan dalam program lingkungan perusahaan. Pham, Tučková, dan Jabbour (2020) menambahkan bahwa keberhasilan manajemen kinerja hijau terletak pada konsistensi antara target lingkungan, indikator evaluasi, dan sistem penghargaan yang mendukung perilaku pro-lingkungan. Pendekatan ini memastikan bahwa tanggung jawab terhadap lingkungan tidak hanya menjadi kebijakan simbolik, melainkan terinternalisasi dalam sistem akuntabilitas kinerja organisasi.

### d. Green Compensation and Rewards

Sistem kompensasi dan penghargaan hijau (*green compensation and rewards*) berperan sebagai mekanisme motivasional yang memperkuat perilaku karyawan menuju keberlanjutan. Rubel, Kee, dan Rimi (2021) menekankan pentingnya desain insentif yang mengaitkan kinerja lingkungan dengan penghargaan finansial dan non-finansial. Misalnya, penghargaan atas ide efisiensi energi, bonus untuk tim yang mencapai target pengurangan limbah, atau pengakuan publik terhadap kontribusi karyawan dalam proyek keberlanjutan (Shah

et al., 2021). Sistem penghargaan yang tepat tidak hanya meningkatkan motivasi, tetapi juga memperkuat norma sosial internal yang mendukung perilaku hijau di tempat kerja.

#### e. Green Employee Involvement

Keterlibatan karyawan dalam inisiatif hijau merupakan dimensi yang menekankan partisipasi aktif dan komitmen emosional terhadap tujuan keberlanjutan organisasi. Longoni, Luzzini, dan Guerci (2018) menyebutkan bahwa partisipasi karyawan dalam perencanaan dan pelaksanaan program lingkungan meningkatkan rasa kepemilikan dan tanggung jawab terhadap hasil keberlanjutan. Keterlibatan tersebut juga berfungsi sebagai jembatan antara kebijakan manajerial dan perilaku individual yang konkret. Dalam banyak kasus, keberhasilan implementasi GHRM bergantung pada sejauh mana organisasi mampu menciptakan iklim psikologis yang mendukung keterbukaan, inovasi, dan kolaborasi (Miah, 2024; Zhu & Zhang, 2023).

#### f. Integrasi Antar-Dimensi dan Implikasi Strategis

Secara konseptual, kelima dimensi GHRM tersebut saling terkait dalam membentuk sistem manajemen sumber daya manusia yang terintegrasi. Jabbour dan de Sousa Jabbour (2016) berpendapat bahwa efektivitas GHRM meningkat secara eksponensial ketika setiap dimensi diimplementasikan secara konsisten dan selaras dengan strategi bisnis hijau organisasi. Misalnya, pelatihan tanpa dukungan sistem evaluasi dan penghargaan yang sesuai akan menghasilkan dampak yang terbatas. Sebaliknya, integrasi antar dimensi dapat menciptakan *synergistic effect* yang memperkuat budaya organisasi hijau, meningkatkan kepuasan kerja, serta mendorong inovasi hijau yang berkontribusi langsung pada pertumbuhan bisnis berkelanjutan (Sharma, Gupta, & Shukla, 2022).

Dalam konteks globalisasi dan tekanan pasar yang semakin kompetitif, penerapan dimensi GHRM juga memiliki implikasi strategis terhadap reputasi organisasi, efisiensi operasional, dan legitimasi sosial. Menurut Iftikar dan Afsar (2022), GHRM yang terintegrasi memungkinkan organisasi untuk menyeimbangkan tujuan ekonomi dengan tanggung jawab sosial dan ekologis, sekaligus menciptakan nilai jangka panjang yang berkelanjutan. Dengan demikian, GHRM tidak lagi dipandang sebagai instrumen administratif, melainkan sebagai alat strategis untuk memperkuat kapabilitas organisasi dalam menghadapi tantangan transisi menuju ekonomi hijau.

Namun demikian, sejumlah penelitian (Ahmad, 2015; Guerci et al., 2016) mengingatkan bahwa efektivitas dimensi-dimensi GHRM sangat bergantung pada konteks kelembagaan dan budaya organisasi. Dalam organisasi yang belum memiliki orientasi keberlanjutan yang kuat, praktik-praktik GHRM berpotensi bersifat seremonial atau sekadar simbolik. Oleh karena itu, diperlukan kepemimpinan hijau yang visioner, dukungan kebijakan, serta sistem komunikasi internal yang inklusif agar setiap dimensi GHRM dapat berfungsi optimal dan menghasilkan dampak nyata terhadap kinerja lingkungan dan bisnis berkelanjutan.

Secara keseluruhan, lima dimensi utama GHRM mencerminkan evolusi paradigma manajemen sumber daya manusia dari orientasi efisiensi menuju orientasi keberlanjutan. Integrasi sistematis antara rekrutmen, pelatihan, evaluasi kinerja, penghargaan, dan keterlibatan karyawan menjadi fondasi penting dalam menciptakan organisasi yang adaptif terhadap tuntutan perubahan lingkungan dan pasar. Dengan demikian, penerapan GHRM yang menyeluruh tidak hanya memperkuat kinerja lingkungan, tetapi juga menjadi pendorong strategis bagi transformasi menuju pertumbuhan bisnis berkelanjutan.

### 3. Green Human Resource Management (GHRM) dan Kinerja Organisasi

Hubungan antara Green Human Resource Management (GHRM) dan kinerja organisasi merupakan salah satu fokus utama dalam literatur manajemen strategis dan keberlanjutan kontemporer. Sejalan dengan pandangan *resource-based view* (RBV) yang dikemukakan oleh Barney (1991), GHRM dapat dipahami sebagai sumber daya strategis yang unik dan sulit ditiru, yang berkontribusi langsung terhadap keunggulan kompetitif berkelanjutan. Melalui penerapan praktik sumber daya manusia yang berorientasi lingkungan, organisasi tidak hanya meningkatkan efisiensi operasional, tetapi juga memperkuat legitimasi sosial dan reputasi lingkungan yang menjadi komponen penting dalam pencapaian kinerja jangka panjang (Renwick, Redman, & Maguire, 2013; Jabbour & de Sousa Jabbour, 2016).

#### a. Mekanisme Pengaruh GHRM terhadap Kinerja Organisasi

Secara konseptual, GHRM memengaruhi kinerja organisasi melalui tiga jalur utama: (1) peningkatan kesadaran dan perilaku pro-lingkungan karyawan, (2) pembentukan budaya organisasi hijau yang adaptif, dan (3) integrasi tujuan lingkungan dengan strategi bisnis inti. Paillé et al. (2014) menemukan bahwa ketika karyawan memahami nilai lingkungan sebagai bagian dari tanggung jawab pekerjaan mereka, tingkat partisipasi dalam inisiatif hijau meningkat signifikan. Hal ini mendorong terciptanya efisiensi sumber daya, pengurangan limbah, serta peningkatan inovasi produk dan proses yang ramah lingkungan (Daily & Huang, 2001).

Selain itu, dimensi budaya organisasi hijau berfungsi sebagai mediator penting yang memperkuat hubungan antara praktik GHRM dan hasil kinerja organisasi. Roscoe et al. (2019) menjelaskan bahwa budaya hijau menciptakan iklim psikologis yang mendorong kolaborasi, kreativitas, dan tanggung jawab lingkungan. Dalam kondisi tersebut, GHRM tidak lagi dipandang sebagai kebijakan administratif, tetapi sebagai mekanisme strategis yang membentuk perilaku organisasi menuju keberlanjutan (Renwick, Maheshwari, & Verma, 2024). Dengan kata lain, keberhasilan GHRM dalam meningkatkan kinerja organisasi bergantung pada sejauh mana nilai-nilai keberlanjutan diinternalisasi ke dalam sistem sosial dan budaya perusahaan.

### **b. Pengaruh GHRM terhadap Kinerja Lingkungan dan Ekonomi**

Sejumlah penelitian empiris menunjukkan bahwa penerapan GHRM secara konsisten berdampak positif terhadap kinerja lingkungan dan kinerja ekonomi organisasi. Guerci, Longoni, dan Luzzini (2016) mengonfirmasi bahwa praktik GHRM yang efektif meningkatkan kemampuan organisasi dalam memenuhi tekanan pemangku kepentingan dan standar lingkungan yang ketat. Dengan mengadopsi sistem pelatihan, evaluasi, dan penghargaan yang berbasis lingkungan, perusahaan dapat mengurangi biaya operasional akibat efisiensi energi dan pengelolaan limbah yang lebih baik (Ahmad, 2015).

Shah et al. (2021) menambahkan bahwa kinerja ekonomi dan lingkungan saling memperkuat dalam konteks GHRM karena organisasi yang berorientasi hijau cenderung lebih inovatif dan adaptif terhadap perubahan regulasi maupun preferensi pasar. Implementasi GHRM menciptakan kondisi organisasi yang mendukung perilaku pro-lingkungan, meningkatkan produktivitas, serta memperluas peluang bisnis melalui pengembangan produk ramah lingkungan. Dalam jangka panjang, orientasi ini meningkatkan reputasi perusahaan di mata konsumen dan investor, sehingga memperkuat kinerja keuangan secara berkelanjutan (Zhu & Zhang, 2023).

### **c. Peran Kepemimpinan dan Iklim Organisasi**

Faktor kepemimpinan dan iklim organisasi juga berperan signifikan dalam menjembatani hubungan antara GHRM dan kinerja organisasi. Iftikar dan Afsar (2022) menekankan bahwa praktik GHRM yang efektif memerlukan dukungan kepemimpinan hijau (*green leadership*) yang mampu membangun *green psychological climate* di tempat kerja. Kepemimpinan semacam ini menciptakan kepercayaan dan komitmen karyawan terhadap tujuan lingkungan organisasi, sehingga mendorong perilaku inovatif yang berorientasi keberlanjutan. Dalam konteks ini, *green organizational climate* menjadi sarana penting bagi organisasi untuk memastikan keberlanjutan perilaku hijau di seluruh lini manajerial. Ketika iklim organisasi menekankan pentingnya efisiensi energi, pengurangan emisi, atau penggunaan bahan ramah lingkungan, maka seluruh sistem kinerja dan evaluasi akan bergerak ke arah yang konsisten (Rubel, Kee, & Rimi, 2021). Oleh karena itu, penguatan iklim dan kepemimpinan hijau bukan hanya mempercepat transformasi perilaku karyawan, tetapi juga memperluas dampak GHRM terhadap kinerja organisasi secara sistemik.

### **d. Integrasi Strategis GHRM dengan Sistem Manajemen Lain**

Integrasi GHRM dengan sistem manajemen lain seperti *Green Supply Chain Management* (GSCM) dan *Corporate Social Responsibility* (CSR) juga terbukti memperkuat kinerja organisasi. Jabbour dan de Sousa Jabbour (2016) menunjukkan bahwa sinergi antara GHRM dan GSCM menciptakan efek lintas fungsi yang memperbaiki efisiensi rantai pasok sekaligus memperkuat reputasi lingkungan. Longoni, Luzzini, dan Guerci (2018) menambahkan bahwa integrasi tersebut meningkatkan koordinasi antarbagian, mempercepat adopsi inovasi hijau, dan menurunkan risiko reputasi akibat pelanggaran etika lingkungan.

Dalam kerangka yang lebih luas, GHRM juga mendukung pelaksanaan CSR dengan membangun kesadaran sosial di antara karyawan, sehingga aktivitas CSR bukan hanya bersifat eksternal tetapi juga internal dan berakar pada perilaku sehari-hari di tempat kerja (Pham, Tučková, & Jabbour, 2020). Dengan demikian,

GHRM berperan sebagai fondasi yang memungkinkan praktik keberlanjutan terintegrasi menjadi bagian dari strategi organisasi secara holistik.

#### e. Tantangan dan Implikasi Praktis

Meskipun literatur menunjukkan konsistensi hubungan positif antara GHRM dan kinerja organisasi, terdapat sejumlah tantangan implementatif yang perlu diperhatikan. Pertama, masih terdapat kesenjangan antara kebijakan GHRM yang dirancang secara formal dan penerapannya di lapangan, terutama di organisasi dengan orientasi lingkungan yang masih lemah (Amrutha & Geetha, 2020). Kedua, keterbatasan sumber daya dan dukungan manajerial seringkali menghambat keberlanjutan program pelatihan atau sistem penghargaan hijau. Ketiga, budaya organisasi yang resistif terhadap perubahan dapat mengurangi efektivitas GHRM, terutama dalam konteks negara berkembang.

Implikasi praktis dari temuan ini menunjukkan perlunya komitmen jangka panjang dari manajemen puncak untuk menjadikan GHRM sebagai bagian integral dari strategi korporasi. Organisasi perlu mengembangkan indikator kinerja hijau yang terukur, memperkuat sistem insentif, serta membangun lingkungan kerja yang mendukung inovasi keberlanjutan (Renwick et al., 2024; Sharma, Gupta, & Shukla, 2022). Pendekatan yang demikian akan memastikan bahwa praktik GHRM tidak hanya berfungsi secara simbolik, tetapi benar-benar menjadi motor penggerak dalam peningkatan kinerja organisasi yang berkelanjutan.

#### 4. Peran Budaya dan Iklim Organisasi

Budaya dan iklim organisasi memainkan peran sentral dalam memastikan efektivitas penerapan *Green Human Resource Management* (GHRM) dalam mendorong keberlanjutan bisnis. Budaya organisasi hijau mencerminkan seperangkat nilai, keyakinan, dan norma yang mendukung praktik pro-lingkungan, sedangkan iklim organisasi hijau menggambarkan persepsi kolektif karyawan terhadap sejauh mana organisasi memberikan dukungan dan insentif terhadap perilaku ramah lingkungan (Renwick, Maheshwari, & Verma, 2024). Kedua konsep ini berfungsi sebagai infrastruktur sosial yang memungkinkan kebijakan GHRM diimplementasikan secara konsisten dan berdampak terhadap kinerja organisasi.

Renwick, Redman, dan Maguire (2013) menjelaskan bahwa keberhasilan GHRM sangat bergantung pada internalisasi nilai-nilai hijau dalam budaya organisasi. Budaya hijau yang kuat membantu membangun keselarasan antara tujuan individu dan tujuan organisasi, mendorong komitmen karyawan terhadap keberlanjutan, serta menurunkan resistensi terhadap perubahan. Dalam konteks ini, GHRM berfungsi bukan hanya sebagai seperangkat praktik administratif, tetapi sebagai mekanisme yang menguatkan nilai-nilai organisasi yang menekankan keseimbangan antara kinerja ekonomi, sosial, dan lingkungan (Jabbour & de Sousa Jabbour, 2016). Dengan demikian, budaya organisasi berperan sebagai perekat sosial yang memastikan bahwa setiap aspek kebijakan HR beroperasi dalam kerangka keberlanjutan.

Selain budaya, iklim organisasi juga memiliki pengaruh yang signifikan terhadap efektivitas GHRM. Menurut Iftikar dan Afsar (2022), iklim psikologis hijau (*green psychological climate*) menciptakan rasa kepercayaan dan keterlibatan emosional karyawan dalam aktivitas lingkungan organisasi. Ketika karyawan merasakan dukungan nyata dari manajemen terhadap inisiatif hijau—seperti penyediaan pelatihan, penghargaan atas perilaku pro-lingkungan, dan komunikasi terbuka mengenai tujuan keberlanjutan—maka tingkat partisipasi dan inovasi mereka meningkat secara substansial. Hal ini sejalan dengan temuan Rubel, Kee, dan Rimi (2021) bahwa iklim organisasi yang mendukung perilaku hijau memperkuat motivasi intrinsik karyawan dan menghasilkan perilaku layanan hijau (*green service behavior*) yang berdampak langsung terhadap reputasi dan kinerja organisasi.

Budaya dan iklim organisasi yang hijau juga berperan sebagai mediator dalam hubungan antara praktik GHRM dan hasil kinerja organisasi. Shah et al. (2021) menunjukkan bahwa organisasi dengan budaya lingkungan yang kuat cenderung memiliki kinerja lingkungan dan ekonomi yang lebih baik karena adanya konsistensi antara nilai, kebijakan, dan tindakan karyawan. Sebaliknya, jika budaya organisasi tidak menekankan keberlanjutan, maka praktik GHRM berpotensi menjadi simbolis atau sekadar “ritual hijau” tanpa hasil substantif (Roscoe et al., 2019). Oleh karena itu, penanaman nilai-nilai hijau secara sistematis melalui komunikasi internal, keteladanan kepemimpinan, serta mekanisme penghargaan menjadi prasyarat penting untuk menciptakan iklim organisasi yang kondusif terhadap GHRM.

Dalam perspektif strategis, pembentukan budaya dan iklim organisasi hijau tidak hanya memperkuat efektivitas praktik GHRM, tetapi juga menjadi fondasi bagi transformasi organisasi menuju bisnis berkelanjutan. Ketika budaya organisasi menempatkan tanggung jawab lingkungan sebagai bagian integral dari strategi korporasi, maka organisasi akan lebih tangguh dalam menghadapi tekanan eksternal seperti



regulasi ketat, tuntutan konsumen, dan perubahan pasar (Amrutha & Geetha, 2020). Dengan demikian, budaya dan iklim hijau bukan sekadar konteks pendukung, melainkan komponen strategis yang menentukan keberhasilan implementasi GHRM sebagai alat untuk mencapai keunggulan kompetitif berkelanjutan (Zhu & Zhang, 2023).

Secara keseluruhan, budaya dan iklim organisasi hijau berfungsi sebagai katalis yang menghubungkan kebijakan GHRM dengan hasil kinerja organisasi. Integrasi nilai-nilai keberlanjutan dalam sistem sosial organisasi memperkuat komitmen, partisipasi, dan inovasi karyawan dalam mewujudkan praktik bisnis yang bertanggung jawab secara ekologis. Oleh karena itu, pengembangan budaya dan iklim organisasi hijau harus menjadi prioritas strategis bagi manajemen agar GHRM dapat berfungsi secara efektif dan memberikan kontribusi nyata terhadap pertumbuhan bisnis berkelanjutan.

## 5. Tantangan Implementasi di Negara Berkembang

Implementasi *Green Human Resource Management* (GHRM) di negara berkembang menghadapi berbagai tantangan struktural, institusional, dan kultural yang kompleks. Meskipun secara konseptual GHRM memiliki potensi besar dalam mendorong keberlanjutan organisasi, dalam praktiknya penerapan di negara-negara berkembang seringkali tidak berjalan optimal karena keterbatasan sumber daya, lemahnya dukungan kebijakan, serta rendahnya kesadaran organisasi terhadap urgensi keberlanjutan (Roscoe et al., 2019; Shah et al., 2021). Tantangan-tantangan tersebut menimbulkan kesenjangan antara komitmen retorik terhadap praktik hijau dengan implementasi nyata di tingkat organisasi.

Salah satu kendala utama adalah keterbatasan sumber daya finansial dan teknologi. Banyak organisasi di negara berkembang masih berfokus pada efisiensi biaya dan peningkatan profitabilitas jangka pendek, sehingga investasi pada pelatihan hijau, sistem rekrutmen berkelanjutan, atau infrastruktur ramah lingkungan sering dianggap sebagai beban tambahan, bukan sebagai investasi strategis (Jabbour & de Sousa Jabbour, 2016). Dalam konteks ini, orientasi jangka pendek menghambat adopsi GHRM karena organisasi belum melihat keterkaitan langsung antara praktik hijau dan peningkatan kinerja ekonomi. Padahal, dalam jangka panjang, investasi pada GHRM dapat menghasilkan efisiensi operasional, reputasi positif, dan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Renwick et al., 2013).

Selain kendala sumber daya, faktor budaya organisasi dan persepsi manajerial juga menjadi hambatan signifikan. Dalam banyak kasus, praktik GHRM belum sepenuhnya terintegrasi dalam strategi bisnis karena masih dipandang sebagai tanggung jawab departemen tertentu—biasanya departemen lingkungan atau tanggung jawab sosial perusahaan—bukan sebagai bagian integral dari manajemen sumber daya manusia (Amrutha & Geetha, 2020). Pola pikir semacam ini menunjukkan lemahnya kesadaran ekologis di tingkat pimpinan, yang berdampak pada kurangnya komitmen dan konsistensi dalam implementasi kebijakan hijau. Di sisi lain, budaya hierarkis dan birokratis yang kuat di banyak negara berkembang juga memperlambat proses adopsi inovasi manajerial seperti GHRM, karena pengambilan keputusan cenderung tersentralisasi dan tidak mendorong partisipasi karyawan (Iftikar & Afsar, 2022).

Keterbatasan dukungan institusional dan kebijakan publik juga memperparah kesulitan implementasi. Meskipun banyak negara berkembang telah mengadopsi kebijakan lingkungan di tingkat nasional, penerapan di sektor swasta seringkali bersifat simbolik dan minim pengawasan (Zhu & Zhang, 2023). Kurangnya insentif fiskal dan regulasi yang tegas membuat banyak organisasi tidak terdorong untuk mengintegrasikan prinsip-prinsip hijau dalam sistem manajemen SDM mereka. Dalam kondisi seperti ini, GHRM menjadi inisiatif sukarela yang bergantung pada kesadaran individu pimpinan organisasi, bukan kewajiban struktural yang diatur secara sistemik.

Selain itu, aspek pengetahuan dan kompetensi sumber daya manusia juga menjadi faktor penghambat penting. Minimnya akses terhadap pelatihan dan literasi lingkungan menyebabkan praktik hijau tidak dipahami secara menyeluruh oleh manajer dan karyawan. Akibatnya, implementasi GHRM sering kali terbatas pada kegiatan simbolik seperti penghematan energi atau pengelolaan limbah, tanpa diikuti perubahan perilaku organisasi yang mendasar (Renwick et al., 2024). Kondisi ini menunjukkan adanya kesenjangan antara konsep dan praktik yang perlu dijembatani melalui penguatan kapasitas dan edukasi berkelanjutan.

Secara keseluruhan, tantangan implementasi GHRM di negara berkembang bersifat multidimensi dan saling terkait. Keterbatasan sumber daya, lemahnya dukungan kebijakan, rendahnya kesadaran budaya hijau, serta kurangnya kompetensi manajerial menjadi faktor penghambat utama. Oleh karena itu, keberhasilan implementasi GHRM di negara berkembang memerlukan pendekatan sistemik yang menggabungkan kebijakan pemerintah, strategi organisasi, dan partisipasi aktif seluruh pemangku kepentingan. Hanya dengan

demikian, GHRM dapat berfungsi sebagai instrumen strategis untuk membangun organisasi yang berdaya saing sekaligus berkelanjutan secara lingkungan dan sosial.

## Kesimpulan

Kajian ini menegaskan bahwa *Green Human Resource Management* (GHRM) merupakan instrumen strategis yang semakin penting dalam mendukung pertumbuhan bisnis berkelanjutan. Berdasarkan hasil telaah literatur, GHRM tidak hanya berfungsi sebagai seperangkat praktik manajerial yang ramah lingkungan, tetapi juga sebagai pendekatan holistik yang menyelaraskan tujuan organisasi dengan prinsip-prinsip keberlanjutan ekologis, sosial, dan ekonomi. Melalui praktik seperti *green recruitment*, *green training*, *green performance management*, dan *green compensation*, organisasi dapat mengintegrasikan nilai-nilai keberlanjutan ke dalam seluruh siklus manajemen sumber daya manusia. Dengan demikian, GHRM mampu memperkuat keunggulan kompetitif sekaligus memperdalam komitmen organisasi terhadap tanggung jawab lingkungan.

Lebih jauh, kajian ini menunjukkan bahwa penerapan GHRM memiliki hubungan positif dengan peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan, termasuk efisiensi operasional, reputasi korporasi, dan loyalitas karyawan. Namun demikian, efektivitas implementasinya sangat bergantung pada dukungan budaya organisasi, iklim kerja, dan komitmen kepemimpinan. Budaya hijau yang kuat dan iklim organisasi yang partisipatif terbukti berperan penting dalam memperkuat internalisasi nilai-nilai keberlanjutan di kalangan karyawan. Sebaliknya, di negara berkembang, berbagai hambatan seperti keterbatasan sumber daya finansial, lemahnya kebijakan publik, serta rendahnya kesadaran ekologis masih menjadi kendala signifikan dalam penerapan GHRM yang konsisten dan sistematis.

Berdasarkan temuan tersebut, terdapat beberapa saran yang dapat diajukan. Pertama, organisasi perlu memperlakukan GHRM sebagai bagian integral dari strategi bisnis, bukan sekadar inisiatif simbolik. Integrasi ini menuntut komitmen pimpinan untuk mengalokasikan sumber daya dan mengembangkan sistem evaluasi yang menilai keberhasilan karyawan dalam konteks kinerja hijau. Kedua, pemerintah dan lembaga terkait perlu memperkuat dukungan regulatif serta memberikan insentif bagi organisasi yang menerapkan prinsip-prinsip GHRM secara nyata, agar terbentuk lingkungan kebijakan yang kondusif bagi praktik keberlanjutan. Ketiga, lembaga pendidikan dan pelatihan diharapkan berperan aktif dalam membangun kapasitas sumber daya manusia yang memiliki literasi lingkungan dan kesadaran keberlanjutan yang tinggi.

Secara konseptual, penelitian ini juga membuka peluang untuk studi lanjutan yang menelusuri hubungan kausal antara dimensi-dimensi GHRM dan indikator kinerja berkelanjutan dalam berbagai konteks budaya dan sektor industri. Dengan demikian, GHRM dapat terus berkembang menjadi kerangka strategis yang tidak hanya mendukung keberhasilan organisasi, tetapi juga berkontribusi nyata terhadap agenda pembangunan berkelanjutan global.

## Daftar Pustaka

- Ahmad, S. (2015). *Green human resource management: Policies and practices*. Cogent Business & Management, 2(1), 1030817. <https://doi.org/10.1080/23311975.2015.1030817>
- 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>
- Barney, J. B. (1991). *Firm resources and sustained competitive advantage*. Journal of Management, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Daily, B. F., & Huang, S. (2001). *Achieving sustainability through attention to human resource factors in environmental management*. International Journal of Operations & Production Management, 21(12), 1539–1552. <https://doi.org/10.1108/01443570110410892>
- Guerci, M., Longoni, A., & Luzzini, D. (2016). *Translating stakeholder pressures into environmental performance—the mediating role of green HRM practices*. International Journal of Human Resource Management, 27(2), 262–289. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1065431>
- Iftikar, T., & Afsar, B. (2022). *Green HRM and pro-environmental behaviour: Mediation by green climate*. Cogent Social Sciences, 8(1), 2073321. <https://doi.org/10.1080/23311886.2022.2073321>

- Jackson, S. E., & Seo, J. (2010). *The greening of strategic HRM scholarship*. *Organization Management Journal*, 7(4), 278–290. <https://doi.org/10.1057/omj.2010.37>
- Jabbour, C. J. C., & de Sousa Jabbour, A. B. L. (2016). *Green human resource management and green supply chain management: Linking two emerging agendas*. *Journal of Cleaner Production*, 112, 1824–1833. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.01.052>
- Longoni, A., Luzzini, D., & Guerici, M. (2018). *Deploying environmental management across functions: The joint effect of green HRM and green supply chain management on environmental performance*. *Business Strategy and the Environment*, 27(7), 1337–1348. <https://doi.org/10.1002/bse.2187>
- Miah, M. (2024). *A systematic literature review on green human resource management (2012–2024)*. *Sustainability*, 16(5), 2261. <https://doi.org/10.3390/su16052261>
- Paillé, P., Chen, Y., Boiral, O., & Jin, J. (2014). *The impact of human resource management on environmental performance: An employee-level study*. *Journal of Business Ethics*, 121(3), 451–466. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1732-0>
- Pham, N. T., Tučková, Z., & Jabbour, C. J. C. (2020). *Greening the hospitality industry: How do green human resource management practices influence organizational citizenship behavior for the environment?* *Tourism Management*, 77, 104017. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2019.104017>
- Renwick, D. W. S., Maheshwari, S., & Verma, P. (2024). *Green HRM and green organisational culture: Frameworks and future directions*. *International Journal of Human Resource Management*, 35(2), 203–221. <https://doi.org/10.1080/09585192.2024.1001123>
- 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*. *Business Strategy and the Environment*, 28(5), 737–749. <https://doi.org/10.1002/bse.2277>
- Rubel, M. R. B., Kee, D. M. H., & Rimi, N. N. (2021). *The influence of green HRM practices on green service behaviors: The mediating role of green motivation*. *Sustainability*, 13(13), 7082. <https://doi.org/10.3390/su13137082>
- Shah, S. M. A., Jiang, Y., Wu, H., Ahmed, Z., Ullah, I., & Adebayo, T. S. (2021). *Linking green HR practices and environmental economic performance: The role of green organizational culture and psychological climate*. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(20), 10953. <https://doi.org/10.3390/ijerph182010953>
- Sharma, C., Gupta, R., & Shukla, A. (2022). *Recent trends of green human resource management: Bibliometric and review analysis*. *Benchmarking: An International Journal*, 29(7), 2112–2132. <https://doi.org/10.1108/BIJ-07-2021-0387>
- Zibarras, L. D., & Coan, P. (2015). *HRM practices used to promote pro-environmental behaviour: A UK survey*. *International Journal of Human Resource Management*, 26(16), 2121–2142. <https://doi.org/10.1080/09585192.2014.972429>
- Zhu, L., & Zhang, X. (2023). *The effect of green HRM policies on employee engagement in green activities and firm performance*. *Sustainability*, 15(2), 1107. <https://doi.org/10.3390/su15021107>