

## **GREEN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AND SUSTAINABILITY**

**Novita Agatha Viqri Alves<sup>1</sup>, Chelsea Henriques Dos Santos<sup>2</sup>, Baquita Asoi Vilanova<sup>3</sup>,  
Adriana Pereira<sup>4</sup>, Sylvia Diana Purba<sup>5</sup>**

**Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi Bisnis,  
Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya**

**[novitaagatha09@gmail.com](mailto:novitaagatha09@gmail.com)<sup>1</sup>, [chelseahenriques030402@gmail.com](mailto:chelseahenriques030402@gmail.com)<sup>2</sup>, [Ochovilanova@gmail.com](mailto:Ochovilanova@gmail.com)<sup>3</sup>,  
[Adrianagoretypereira8@gmail.com](mailto:Adrianagoretypereira8@gmail.com)<sup>4</sup> [sylvia.purba@atmajaya.ac.id](mailto:sylvia.purba@atmajaya.ac.id)<sup>5</sup>**

### **ABSTRACT**

*This literature review examines the growing body of research on Green Human Resource Management (Green HRM) in response to increasing organizational demands for sustainability. Based on an analysis of ten international journals, this study synthesizes findings on the relationships between Green HRM practices, employee green behavior, green innovation, environmental performance, and organizational sustainability. The review reveals that Green HRM practices such as green recruitment, green training, green involvement, green rewards, and green performance management consistently have positive effects on pro-environmental behavior, green innovation, environmental performance, and sustainability outcomes. Several studies highlight the mediating roles of green entrepreneurship, green knowledge sharing, and green commitment, while environmental regulations strengthen the implementation of Green HRM across sectors.*

**Keywords:** *Green HRM, sustainability, environmental performance, green behavior, green innovation*

### **PENDAHULUAN**

Perhatian terhadap keberlanjutan kini menjadi sorotan utama di berbagai sektor bisnis. Perusahaan dituntut untuk tidak hanya mengejar keuntungan, tetapi juga memastikan bahwa setiap aktivitasnya selaras dengan prinsip lingkungan, sosial, dan ekonomi yang bertanggung jawab. Dalam konteks tersebut, *Green Human Resource Management* (GHRM) hadir sebagai pendekatan penting yang menghubungkan praktik manajemen sumber daya manusia dengan tujuan keberlanjutan organisasi. GHRM berfokus pada bagaimana seluruh proses HR mulai dari perekrutan, pelatihan, penilaian kinerja, hingga pemberian insentif dapat dirancang untuk mendukung perilaku yang ramah lingkungan. Praktik-praktik ini membantu membentuk budaya kerja yang peduli lingkungan dan menciptakan karyawan yang memiliki kesadaran ekologis dalam menjalankan tugas-tugas mereka.

Kehadiran GHRM menjadi semakin relevan seiring meningkatnya tuntutan pasar, regulasi lingkungan, serta standar global seperti ESG dan ISO 14001. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa penerapan GHRM dapat meningkatkan kinerja, lingkungan, mendukung keberlanjutan jangka panjang, dan bahkan memperbaiki kesejahteraan karyawan. Meski demikian, hasil penelitian seringkali berbeda-beda, tergantung pada bidang industri, kondisi organisasi, serta tingkat komitmen pimpinan terhadap isu lingkungan.

Seiring bertambahnya jumlah penelitian mengenai GHRM dalam beberapa tahun terakhir, semakin jelas bahwa diperlukan sebuah tinjauan sistematis untuk memahami pola umum, perbedaan temuan, serta peluang penelitian ke depan. Oleh karena itu, systematic review ini disusun untuk memberikan gambaran menyeluruh mengenai bagaimana GHRM berkontribusi pada keberlanjutan organisasi, faktor-faktor yang berpengaruh, dan arah perkembangan topik ini di masa mendatang. Dengan demikian, bagian pendahuluan ini menjadi titik awal untuk menegaskan pentingnya GHRM sebagai strategi yang dapat membantu organisasi mencapai tujuan keberlanjutan secara lebih efektif dan komprehensif.

| Stage          | Description                                                                                                                                                                         | Number (n) |
|----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| Identification | Records identified through database searching (scopus, web of science, google scholar) using keywords related to Green Human Resource Management and organizational sustainability. | 60         |
| Screening      | Records excluded due to irrelevance, language restrictions, and automated screening tools.                                                                                          | 12         |
| Eligibility    | Full-text articles assessed for eligibility based on empirical                                                                                                                      | 35         |

|          |                                                                            |  |
|----------|----------------------------------------------------------------------------|--|
|          | focus and relevance to GHRM and sustainability outcomes                    |  |
| Included | Studies included in the final systematic review and qualitative synthesis. |  |

**Gambar 1 Prisma Flow Diagram**

## TINJAUAN LITERATUR

*Green Human Resource Management* (GHRM) dipahami sebagai pendekatan strategis dalam manajemen sumber daya manusia yang mengintegrasikan kepedulian lingkungan ke dalam kebijakan dan praktik organisasi. Pendekatan ini menekankan bahwa keberhasilan strategi keberlanjutan organisasi sangat bergantung pada keterlibatan dan perilaku karyawan sebagai pelaku utama operasional organisasi (Iftikar *et al.*, 2022:45). Dengan demikian, GHRM tidak hanya berfungsi sebagai kebijakan administratif, tetapi juga sebagai mekanisme pembentukan nilai dan budaya organisasi yang berorientasi lingkungan.

Praktik GHRM meliputi rekrutmen dan seleksi berbasis nilai lingkungan, pelatihan dan pengembangan kompetensi hijau, penilaian kinerja yang memasukkan indikator lingkungan, serta sistem kompensasi dan penghargaan yang mendorong perilaku ramah lingkungan. Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa praktik-praktik tersebut berpengaruh signifikan terhadap pembentukan *employee green behavior*, yaitu perilaku karyawan yang secara sadar mendukung perlindungan lingkungan dalam aktivitas kerja sehari-hari (Ahmed *et al.*, 2021:112).

Selain itu, *employee green behavior* dipandang sebagai mediator penting antara kebijakan organisasi dan kinerja keberlanjutan. Karyawan yang memiliki kesadaran dan komitmen lingkungan yang tinggi cenderung berperan aktif dalam pengurangan limbah, efisiensi penggunaan sumber daya, serta kepatuhan terhadap regulasi lingkungan (Islam *et al.*, 2020:78). Hal ini menunjukkan bahwa keberlanjutan organisasi tidak dapat dicapai hanya melalui kebijakan struktural, tetapi memerlukan perubahan perilaku pada tingkat individu.

Konsep sustainability dalam organisasi merujuk pada kemampuan perusahaan untuk menjaga keseimbangan antara aspek ekonomi, sosial, dan lingkungan secara berkelanjutan. Dalam konteks isu kontemporer seperti perubahan iklim, tekanan regulasi, dan tuntutan pemangku kepentingan, keberlanjutan menjadi elemen strategis bagi kelangsungan organisasi. Beberapa studi menegaskan bahwa organisasi yang mengintegrasikan GHRM ke dalam sistem manajemennya cenderung memiliki kinerja lingkungan yang lebih baik serta daya saing jangka panjang yang lebih kuat (Khan *et al.*, 2021:301).

## METODE PENELITIAN

Bagian metodologi ini membahas metode yang digunakan untuk melakukan tinjauan sistematis Green Human Resource Management and sustainability (GHRM). Pendekatan ini dirancang untuk menjamin pencarian, pemilihan, dan analisis artikel yang menyeluruh, terbuka, dan bertanggung jawab secara ilmiah. Sesuai dengan standar yang disarankan oleh Moher *et al.* (2009) melalui pedoman PRISMA dan panduan tinjauan pustaka oleh Snyder (2019), pendekatan tinjauan sistematis dipilih karena memberikan ringkasan perkembangan penelitian yang terorganisir.

### Search Strategy

Pendekatan pencarian untuk penelitian ini dilakukan secara sistematis di tiga basis data utama: Scopus, ScienceDirect, dan Google Scholar, yang dipilih berdasarkan reputasi dan cakupan literturnya yang luas. Teknik pencarian mencakup kombinasi kata kunci yang terkait dengan "Green Human Resource Management", "GHRM", "sustainability", "sustainability environment", dan beberapa istilah pendukung terkait lainnya. Kombinasi ini digabungkan menggunakan operator Boolean untuk memastikan hasil pencarian mencakup beragam frasa yang digunakan dalam studi sebelumnya. Untuk memastikan artikel yang dikumpulkan mewakili kemajuan terbaru dalam konsep GHRM, pencarian dibatasi pada publikasi yang diterbitkan antara tahun 2010 dan 2025. Semua kata kunci dicari dalam judul, abstrak, dan kata kunci makalah, sehingga total 40 artikel sebelum diseleksi lebih lanjut.

### Study Selection

Untuk menjamin bahwa hanya publikasi relevan yang memenuhi standar ilmiah yang disertakan dalam analisis, prosedur seleksi studi dilakukan dalam beberapa tahap. Menghilangkan artikel duplikat dari basis data yang berbeda adalah langkah pertama.

Setelah itu, judul dan abstrak dianalisis untuk menilai apakah makalah tersebut relevan secara langsung dengan topik GHRM dan keberlanjutan. Artikel yang lolos penyaringan awal kemudian dianalisis secara mendalam melalui pembacaan teks lengkap untuk menjamin kepatuhan terhadap kriteria inklusi, seperti fokus studi, ketersediaan data empiris, dan hubungan antara praktik GHRM dan dampaknya terhadap keberlanjutan. Pada titik ini, beberapa artikel dieliminasi karena tidak memenuhi kriteria tertentu, seperti menjadi studi empiris, tidak ditulis dalam bahasa Inggris, atau tidak memajukan pengetahuan kita tentang keberlanjutan. Teknik seleksi multi-tahap ini mengikuti prinsip-prinsip PRISMA, yang menekankan perlunya prosedur seleksi yang terbuka dan sistematis untuk menghilangkan bias.

Tabel 1. *Exclusion Criteria*

| No | Kriteria                                 | Deskripsi                                                                                                             |
|----|------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | <i>Not on Topic</i>                      | Artikel tidak membahas <i>Green Human Resource Management</i> atau tidak mengaitkannya dengan <i>sustainability</i> . |
| 2  | <i>Other Language</i>                    | Artikel ditulis dalam bahasa selain bahasa Inggris.                                                                   |
| 3  | <i>Not Empirical Studies</i>             | Artikel bukan penelitian empiris, misalnya conceptual paper tanpa data.                                               |
| 4  | <i>Not Provide Sustainability Impact</i> | Artikel membahas GHRM tetapi tidak memberikan hasil, analisis, atau implikasi terkait keberlanjutan.                  |

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Table 2. List Jurnal

| NO | Nama Jurnal                                                        | Jumlah Article |
|----|--------------------------------------------------------------------|----------------|
| 1  | <i>Sustainability</i>                                              | 16             |
| 2  | <i>Cogent Business &amp; Management</i>                            | 1              |
| 3  | <i>Business Strategy and the Environment</i>                       | 2              |
| 4  | <i>Frontiers in Environmental Science</i>                          | 2              |
| 5  | <i>PeerJ</i>                                                       | 1              |
| 6  | <i>Business Strategy and the Environment</i>                       | 1              |
| 7  | <i>International Journal of Professional Business Review</i>       | 1              |
| 8  | <i>Administrative Sciences</i>                                     | 1              |
| 9  | <i>Frontiers in Psychology</i>                                     | 4              |
| 10 | <i>International Journal of Human Capital and Urban Management</i> | 1              |
| 11 | <i>International Journal of Management Reviews</i>                 | 1              |
| 12 | <i>Asia Pacific Journal of Human Resources</i>                     | 1              |
| 13 | <i>Journal of Cleaner Production</i>                               | 1              |
| 14 | <i>Environmental Science and Pollution Research</i>                | 1              |
| 15 | <i>International Business Research</i>                             | 1              |
| 16 | <i>Asian Journal of Environmental Education (AJEE)</i>             | 1              |
| 17 | <i>Research Horizon</i>                                            | 1              |
| 18 | <i>Tourism Management</i>                                          | 1              |
| 19 | <i>Personnel Review</i>                                            | 1              |
| 20 | <i>Journal Of Cleaner Production</i>                               | 1              |

Bagaimana Green Human Resource Management mempengaruhi keberlanjutan (*sustainability*) organisasi di berbagai konteks dan sektor?

Berdasarkan 40 artikel yang memenuhi kriteria dalam systematic review ini, hasil penelitian menunjukkan bahwa *Green Human Resource Management* berperan penting dalam meningkatkan berbagai aspek keberlanjutan. Ringkasan temuan tersebut disajikan dalam Tabel 3.

Table 3 Result Mapping

| Answer                                                                                                                 | Number of studies | Reference                                                                                                                                                                                                            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| GHRM meningkatkan perilaku pro-lingkungan karyawan ( <i>Pro-Environmental Behavior / OCBE / Low-Carbon Behaviour</i> ) | 10 Studi          | Iftikar et al. (2022); Anwar et al. (2020); Ansari et al. (2021); Farrukh et al. (2022); Bhat et al. (2021); Jia et al. (2018); Sampene et al. (2024); Khan et al. (2025); Purba et al. (2023); Tandon et al. (2023) |
| GHRM meningkatkan kinerja lingkungan ( <i>Environmental Performance</i> )                                              | 9 Studi           | Al-Ghazali & Al-Dmour (2022); Aftab et al. (2023); Zahrani et al. (2024); Jehan et al. (2020); Aftab et al. (2022); Jamil et al. (2023); Purba et al. (2024); Mei Jin et al. (2024); Anwar et al. (2020)             |
| GHRM meningkatkan sustainability performance (kinerja keberlanjutan organisasi)                                        | 7 Studi           | Al-Shammari et al. (2022); Mei Jin et al. (2024); Khalil et al. (2023); Bhat et al. (2021); Tandon et al. (2023); Handayani (2024); Usmani (2025)                                                                    |
| GHRM mendorong inovasi hijau ( <i>Green Innovation / Green Creativity</i> )                                            | 8 Studi           | Mei Jin et al. (2024); Tu et al. (2024); Aftab et al. (2023); Aftab et al. (2022); Jia et al. (2018); Zihan et al. (2024); Khan et al. (2025); Khalil et al. (2023)                                                  |
| Faktor psikologis sebagai mediasi (komitmen hijau, <i>green knowledge sharing, passion, green involvement</i> )        | 9 Studi           | Ansari et al. (2021); Mei Jin et al. (2024); Jia et al. (2018); Sampene et al. (2024); Zahrani et al. (2024); Bhat et al. (2021); Jehan et al. (2020); Purba et al. (2023); Khan et al. (2025)                       |
| Peran kepemimpinan hijau ( <i>Green / Transformational /</i>                                                           | 6 Studi           | Farrukh et al. (2022); Zihan et al. (2024); Sampene et al. (2024);                                                                                                                                                   |

|                                                                              |         |                                                                                           |
|------------------------------------------------------------------------------|---------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Sustainable Leadership</i> )                                              |         | Jia et al. (2018); Tran (2023); Khan et al. (2025)                                        |
| Faktor eksternal mendorong GHRM (regulasi lingkungan, CSR, ISO 14001)        | 4 Studi | Tu et al. (2024); Khalil et al. (2023); Coelho et al. (2024); Handayani (2024)            |
| Pengembangan konsep & skala GHRM ( <i>AMO Framework, scale development</i> ) | 4 Studi | Renwick et al. (2013); Jackson et al. (2011); Tang et al. (2018); Arulrajah et al. (2015) |

Berdasarkan pemetaan literatur, kajian GHRM dapat dikelompokkan ke dalam lima thematic clusters yang menunjukkan pola konsisten antara praktik GHRM dan berbagai outcome keberlanjutan. Temuan menunjukkan bahwa GHRM berperan penting dalam mendorong pro-environmental behavior karyawan, menjadi katalis bagi munculnya green innovation, serta memberikan kontribusi nyata terhadap peningkatan sustainability performance organisasi. Selain itu, beberapa praktik inti seperti green recruitment, green training, dan green performance management tampak menjadi elemen yang paling dominan dalam mempengaruhi perilaku dan kinerja hijau. Efektivitas GHRM juga dipertegas oleh berbagai faktor determinan, termasuk regulasi lingkungan, kepemimpinan berkelanjutan, dan budaya organisasi hijau yang berfungsi sebagai penguat implementasi.

### **GHRM meningkatkan perilaku pro-lingkungan karyawan (*Pro-Environmental Behavior / OCBE / Low-Carbon Behaviour*)**

Hasil dalam tema ini secara konsisten menunjukkan betapa pentingnya manajemen sumber daya manusia hijau (Green Human Resource Management/GHRM) dalam mempengaruhi perilaku pro-lingkungan pekerja di tempat kerja. Telah dibuktikan bahwa sejumlah aktivitas GHRM, termasuk perekrutan hijau, pelatihan lingkungan, sistem kompensasi berbasis ekologi, dan partisipasi staf dalam inisiatif hijau, meningkatkan kesadaran ekologis dan tanggung jawab lingkungan pribadi. Selain bersifat formal, seperti yang tercantum dalam deskripsi pekerjaan, perilaku pro-lingkungan ini juga berbentuk tindakan sukarela atau perilaku kewarganegaraan organisasi terhadap lingkungan (Organizational Citizenship Behavior/OCBE), seperti upaya individu untuk mendukung kebijakan hijau organisasi, mengurangi limbah, dan menghemat energi. Selain itu,

sejumlah studi telah menunjukkan bahwa GHRM mendorong perilaku rendah karbon dengan memotivasi pekerja untuk memodifikasi praktik kerja sehari-hari mereka yang mempengaruhi pengurangan emisi. Hasil ini menunjukkan bahwa bagaimana prosedur SDM dikembangkan dan dilaksanakan untuk mempengaruhi sikap dan perilaku karyawan memiliki dampak signifikan terhadap efektivitas kebijakan lingkungan organisasi. Akibatnya, GHRM menyediakan hubungan penting antara kebijakan lingkungan perusahaan dan perilaku individu di tempat kerja.

### **GHRM meningkatkan kinerja lingkungan (*Environmental Performance*)**

Tema kedua menekankan hubungan yang jelas antara peningkatan kinerja lingkungan organisasi dan implementasi GHRM. Menurut penelitian yang diteliti, perusahaan yang secara teratur memasukkan pertimbangan lingkungan ke dalam prosedur SDM mereka biasanya memiliki kinerja lingkungan yang lebih unggul, termasuk limbah yang lebih rendah, penggunaan energi yang lebih efektif, emisi yang lebih rendah, dan kepatuhan yang lebih besar terhadap peraturan lingkungan. Pelatihan hijau dan tinjauan kinerja berbasis lingkungan adalah contoh praktik yang membantu menjamin bahwa tujuan lingkungan tidak hanya bersifat simbolis tetapi benar-benar dilaksanakan dalam operasi sehari-hari.

Selain itu, hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi dan perilaku staf memiliki dampak signifikan terhadap kinerja lingkungan, bukan hanya peraturan formal atau teknologi. Dalam situasi ini, GHRM berfungsi sebagai alat internal untuk mencocokkan tujuan lingkungan organisasi dengan keterampilan dan motivasi sumber daya manusianya. Oleh karena itu, peningkatan kinerja lingkungan dapat diinterpretasikan sebagai hasil dari kebijakan organisasi dan manajemen SDM yang sadar lingkungan yang bekerja bersama.

### **GHRM meningkatkan *sustainability performance* (kinerja keberlanjutan organisasi)**

Tema ini memperluas percakapan untuk mencakup kinerja keberlanjutan secara keseluruhan di samping kinerja lingkungan. Menurut penelitian, GHRM meningkatkan kinerja berkelanjutan dalam hal aspek sosial, ekonomi, dan lingkungan. Selain mencapai tujuan lingkungan, perusahaan yang secara metodis menerapkan GHRM mengalami keuntungan jangka panjang berupa peningkatan daya saing, efektivitas biaya, reputasi, dan dedikasi serta kepuasan karyawan. Hasil ini menunjukkan bahwa GHRM merupakan

komponen penting dari rencana keberlanjutan perusahaan. Organisasi dapat mencapai keseimbangan antara pencapaian kinerja perusahaan dan tanggung jawab sosial-lingkungan dengan memasukkan nilai-nilai keberlanjutan ke dalam sistem perekrutan, pelatihan, evaluasi kinerja, dan remunerasi. Akibatnya, GHRM dipandang sebagai taktik penting untuk mencapai keberlanjutan jangka panjang, bukan hanya praktik SDM operasional.

### **GHRM mendorong inovasi hijau (*Green Innovation / Green Creativity*)**

Selain itu, hasil pemetaan menunjukkan bahwa GHRM merupakan kekuatan utama di balik inovasi hijau di tingkat individu dan organisasi. Praktik SDM hijau mendorong lingkungan kerja yang mendorong inovasi dan pengujian dalam penciptaan barang, prosedur, dan teknologi ramah lingkungan. Pelatihan hijau meningkatkan pengetahuan dan kemampuan pekerja, dan program insentif merangsang pengembangan konsep kreatif terkait keberlanjutan. Inovasi hijau adalah mekanisme kunci yang menghubungkan GHRM dengan kinerja lingkungan dan keberlanjutan yang lebih baik, menurut beberapa penelitian. Dengan kata lain, GHRM tidak hanya secara langsung mempengaruhi perilaku karyawan tetapi juga mendorong iklim yang memungkinkan inovasi muncul sebagai jawaban atas masalah lingkungan. Ini menyiratkan bahwa perubahan organisasi menuju model bisnis yang lebih berkelanjutan dapat dipercepat oleh GHRM.

### **Faktor psikologis sebagai mediasi (komitmen hijau, *green knowledge sharing, passion, green involvement*)**

Tema ini menyoroti pentingnya unsur psikologis dalam menjelaskan bagaimana GHRM mempengaruhi berbagai hasil keberlanjutan. Banyak penelitian telah menemukan bahwa dampak GHRM seringkali tidak langsung dan dimediasi oleh faktor psikologis seperti partisipasi karyawan dalam kegiatan lingkungan, dedikasi hijau, antusiasme hijau, dan berbagi informasi hijau. Perilaku dan kinerja hijau didorong oleh praktik GHRM, yang pertama-tama menumbuhkan keyakinan, sikap, dan keterikatan emosional karyawan terhadap isu-isu lingkungan. Hasil ini menyiratkan bahwa internalisasi nilai-nilai lingkungan oleh karyawan sangat penting untuk keberhasilan GHRM. Praktik GHRM seringkali hanya formalitas tanpa dampak praktis jika tidak ada komitmen dan partisipasi psikologis. Akibatnya, faktor psikologis sangat penting dan harus diperhitungkan saat merancang dan menerapkan GHRM.

### **Peran kepemimpinan hijau (*Green / Transformational / Sustainable Leadership*)**

Topik ini menyoroti betapa pentingnya kepemimpinan dalam menentukan efektivitas GHRM (Green, Green, and Risk Management). Penelitian menunjukkan bahwa hubungan antara GHRM dan berbagai hasil keberlanjutan dapat diperkuat oleh kepemimpinan hijau, transformasional, dan berkelanjutan. Suasana organisasi yang kondusif untuk implementasi GHRM diciptakan oleh para pemimpin yang memberikan contoh perilaku ramah lingkungan, mendorong aktivitas hijau, dan secara efektif menyampaikan visi keberlanjutan.

Di sisi lain, praktik GHRM biasanya kurang berhasil dan lebih menantang bagi staf untuk diadopsi tanpa dukungan kepemimpinan. Ini menyiratkan bahwa kepemimpinan dan GHRM bekerja sama dengan baik untuk meningkatkan kinerja organisasi dan perubahan perilaku. Oleh karena itu, kepemimpinan hijau dapat dianggap sebagai faktor penguat yang menentukan seberapa baik GHRM diimplementasikan.

### **Faktor eksternal mendorong GHRM (regulasi lingkungan, CSR, ISO 14001)**

Tema ini menggambarkan bagaimana tuntutan dan tekanan eksternal mempengaruhi implementasi GHRM di samping pertimbangan organisasi internal. Organisasi didorong untuk menerapkan praktik SDM hijau oleh standar internasional seperti ISO 14001, kebijakan pemerintah, tuntutan pemangku kepentingan, dan pembatasan lingkungan. Dalam hal ini, GHRM berfungsi sebagai reaksi terencana perusahaan terhadap tuntutan eksternal untuk meningkatkan legitimasi dan kepatuhan. Banyak penelitian menyoroti bahwa, terutama di negara berkembang, keadaan eksternal seringkali menjadi katalis awal untuk adopsi GHRM. Namun, komitmen internal organisasi tetap diperlukan untuk keberlanjutan jangka panjang prosedur GHRM. Hasil ini menekankan betapa pentingnya menggabungkan taktik internal dengan tekanan eksternal untuk mendorong keberhasilan GHRM.

### **Pengembangan konsep & skala GHRM (*AMO Framework, scale development*)**

Kontribusi konseptual dan metodologis terhadap bidang GHRM merupakan tema terakhir. Definisi, kerangka teoritis, dan alat ukur untuk GHRM seperti penerapan kerangka kerja AMO dan pembuatan skala pengukuran yang valid dan terpercaya

semuanya sangat dipengaruhi oleh penelitian di bidang ini. Kontribusi ini memungkinkan perbandingan hasil studi secara lebih konsisten dan membuka jalan bagi penelitian empiris tambahan.

Ambiguitas penelitian berkurang dengan penetapan ide dan skala GHRM, yang juga membantu dalam mendefinisikan parameter dan cakupan praktik SDM hijau. Penelitian GHRM dapat berkembang lebih metodis dan memberikan kontribusi signifikan terhadap literatur manajemen dan keberlanjutan dengan kerangka kerja dan alat ukur yang kuat.

## Discussion

Hasil *systematic review* ini menunjukkan bahwa *Green Human Resource Management* (GHRM) merupakan pendekatan strategis yang semakin diakui dalam mendorong keberlanjutan organisasi. Sintesis terhadap literatur yang direview mengindikasikan bahwa praktik-praktik GHRM secara konsisten berkontribusi terhadap pembentukan perilaku pro-lingkungan karyawan, peningkatan inovasi hijau, serta perbaikan kinerja lingkungan dan kinerja organisasi secara keseluruhan. Temuan ini menegaskan bahwa pengelolaan sumber daya manusia yang selaras dengan prinsip keberlanjutan memainkan peran kunci dalam mendukung agenda keberlanjutan organisasi.

Secara khusus, praktik-praktik inti GHRM seperti *green recruitment*, *green training and development*, serta *green performance management* muncul sebagai determinan utama dalam membentuk kompetensi, motivasi, dan konsistensi perilaku hijau karyawan. Proses rekrutmen yang mempertimbangkan nilai dan kesadaran lingkungan memungkinkan organisasi memperoleh tenaga kerja yang memiliki orientasi keberlanjutan sejak awal. Selanjutnya, pelatihan hijau memperkuat pengetahuan dan keterampilan karyawan dalam menerapkan praktik ramah lingkungan, sementara sistem manajemen kinerja berbasis lingkungan memastikan bahwa perilaku hijau dipantau, dievaluasi, dan diberi penghargaan secara berkelanjutan. Sinergi antar praktik tersebut menunjukkan bahwa efektivitas GHRM tidak bergantung pada satu kebijakan tunggal, melainkan pada integrasi praktik SDM hijau secara menyeluruh.

Selain membentuk perilaku individu, temuan literatur juga menegaskan peran GHRM sebagai katalisator inovasi hijau di tingkat organisasi. Praktik GHRM mendorong terciptanya iklim kerja yang mendukung kreativitas dan pembelajaran berkelanjutan, sehingga organisasi lebih mampu mengembangkan produk, proses, dan teknologi yang ramah lingkungan. Inovasi hijau dalam konteks ini berfungsi sebagai mekanisme penting yang menjembatani praktik GHRM dengan peningkatan kinerja keberlanjutan, sekaligus

memperkuat daya saing organisasi di tengah meningkatnya tekanan regulasi dan tuntutan pasar terhadap praktik bisnis berkelanjutan.

Lebih lanjut, hasil review menunjukkan bahwa dampak GHRM terhadap kinerja keberlanjutan organisasi tidak terjadi secara terisolasi, melainkan dipengaruhi oleh berbagai faktor internal dan eksternal. Faktor eksternal seperti regulasi lingkungan terbukti mendorong organisasi untuk mengadopsi dan memperkuat praktik GHRM, sementara faktor internal seperti kepemimpinan berkelanjutan dan budaya organisasi hijau berperan dalam memastikan konsistensi dan efektivitas implementasinya. Kepemimpinan yang memiliki visi keberlanjutan mampu mengarahkan strategi dan memberikan teladan, sedangkan budaya organisasi hijau membantu menginternalisasi nilai-nilai lingkungan ke dalam perilaku sehari-hari karyawan.

Secara keseluruhan, temuan ini menunjukkan bahwa GHRM berfungsi sebagai fondasi strategis yang menghubungkan kebijakan SDM, perilaku karyawan, dan kinerja keberlanjutan organisasi. Namun, variasi konteks organisasi, pendekatan metodologis, serta fokus penelitian dalam literatur yang direview mengindikasikan bahwa pemahaman mengenai peran GHRM masih bersifat parsial dan kontekstual. Oleh karena itu, meskipun bukti empiris yang ada telah memberikan dukungan kuat terhadap pentingnya GHRM, diperlukan pengembangan penelitian lebih lanjut untuk memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai implementasi dan dampak jangka panjang GHRM dalam berbagai konteks organisasi.

**Table 4. Research Gap and Future Research**

| Focus Area                 | Identified Gap                                                                                                                                                                          | Future Research Suggestion                                                                                                                                                     | Why Important?                                                                                                                                                          |
|----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Metodologi Penelitian GHRM | Sebagian besar penelitian GHRM menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain cross-sectional, sehingga belum mampu menangkap dinamika jangka panjang implementasi GHRM dan perubahan | Penelitian selanjutnya disarankan menggunakan desain longitudinal, mixed methods, atau studi kualitatif mendalam untuk memahami proses internalisasi GHRM dari waktu ke waktu. | Pendekatan ini penting untuk memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai bagaimana praktik GHRM membentuk budaya organisasi dan keberlanjutan jangka panjang. |

|                                |                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                |
|--------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                | perilaku karyawan secara berkelanjutan.                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                |
| Mekanisme Mediasi dan Moderasi | Fokus penelitian masih dominan pada hubungan langsung antara GHRM dan outcome keberlanjutan, sementara mekanisme psikologis dan sosial yang menjembatani hubungan tersebut belum banyak dikaji secara terintegrasi. | Penelitian mendatang perlu menguji model konseptual yang mengintegrasikan berbagai mediator dan moderator, seperti green mindset, green identity, organizational climate, dan leadership styles. | Pemahaman mekanisme internal akan memperkaya teori GHRM dan menjelaskan bagaimana serta mengapa praktik GHRM menghasilkan kinerja keberlanjutan yang berbeda antar organisasi. |
| Konteks Geografis dan Budaya   | Mayoritas studi GHRM dilakukan di negara-negara Asia dan sektor tertentu, sehingga bukti empiris lintas budaya dan lintas wilayah masih terbatas.                                                                   | Penelitian selanjutnya disarankan mengeksplorasi implementasi GHRM di negara berkembang dan maju lainnya serta melakukan studi komparatif lintas budaya.                                         | Hal ini penting untuk meningkatkan generalisasi temuan dan memahami pengaruh konteks budaya dan institusional terhadap efektivitas GHRM.                                       |
| Variasi Sektor Industri        | Penelitian GHRM masih terfokus pada sektor manufaktur, perhotelan, dan pendidikan tinggi, sementara sektor lain seperti UMKM, sektor publik, dan industri kreatif relatif kurang dieksplorasi.                      | Studi mendatang dapat memperluas objek penelitian ke sektor yang lebih beragam untuk menguji adaptabilitas praktik GHRM dalam konteks organisasi yang berbeda.                                   | Ekspansi sektor penelitian memungkinkan pengembangan praktik GHRM yang lebih kontekstual dan aplikatif.                                                                        |

|                                         |                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                |                                                                                                                             |
|-----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Integrasi Faktor Internal dan Eksternal | Faktor eksternal (regulasi lingkungan) dan internal (kepemimpinan, budaya hijau) sering dikaji secara terpisah, sehingga hubungan sinergis antar faktor tersebut belum sepenuhnya dipahami. | Penelitian ke depan perlu mengembangkan kerangka integratif yang mengombinasikan faktor eksternal dan internal dalam satu model analisis.                      | Pendekatan ini penting untuk menjelaskan variasi keberhasilan implementasi GHRM secara lebih holistik.                      |
| Outcome Keberlanjutan Jangka Panjang    | Sebagian besar penelitian mengukur outcome keberlanjutan dalam jangka pendek, sementara dampak jangka panjang GHRM terhadap keunggulan kompetitif berkelanjutan masih jarang dikaji.        | Penelitian selanjutnya disarankan mengkaji hubungan GHRM dengan sustainability performance jangka panjang, termasuk resilience organisasi dan nilai strategis. | Fokus jangka panjang penting untuk menegaskan posisi GHRM sebagai strategi inti dalam pembangunan organisasi berkelanjutan. |

## SIMPULAN

Hasil systematic review terhadap penelitian-penelitian terkait *Green Human Resource Management* (GHRM) menunjukkan bahwa GHRM memiliki peran strategis dalam mendukung keberlanjutan organisasi melalui penguatan perilaku pro-lingkungan, peningkatan inovasi hijau, serta perbaikan kinerja lingkungan dan kinerja organisasi secara keseluruhan. Praktik inti seperti *green recruitment*, *green training and development*, dan *green performance management* terbukti menjadi elemen yang paling berpengaruh dalam membentuk kompetensi, motivasi, dan konsistensi perilaku hijau karyawan. Selain itu, temuan literatur menegaskan bahwa efektivitas GHRM tidak hanya bergantung pada desain kebijakan SDM, tetapi juga dipengaruhi oleh faktor eksternal dan internal seperti regulasi lingkungan, kepemimpinan berkelanjutan, budaya

organisasi hijau, dan etika lingkungan yang memperkuat implementasi serta internalisasi nilai-nilai keberlanjutan dalam organisasi. Secara keseluruhan, studi ini menegaskan bahwa GHRM merupakan fondasi penting bagi organisasi yang ingin mencapai keunggulan kompetitif berkelanjutan, karena mampu mengintegrasikan aspek lingkungan ke dalam manajemen sumber daya manusia secara sistematis dan menyeluruh. Dengan demikian, penguatan praktik GHRM menjadi langkah strategis yang harus diprioritaskan untuk mewujudkan organisasi yang adaptif, inovatif, dan berkomitmen terhadap keberlanjutan jangka panjang.

## DAFTAR RUJUKAN

- Aftab, J., Sarwar, H., Sultan, Q., & Qadeer, F. (2023). Green human resource management and environmental performance: The role of green innovation and environmental strategy in a developing country. *Journal of Environmental Management*, 325, 116134.
- Aftab, J., Abid, N., Cucari, N., & Savastano, M. (2023). Green human resource management and environmental performance: The role of green innovation and environmental strategy in a developing country. *Business Strategy and the Environment*, 32(4), 1782–1798.
- Ahmed, S., Khan, M., & Qureshi, M. (2021). Green human resource management and employee green behavior. *Journal of Sustainable Management*, 5(2), 105–120.
- Al-Ghazali, H., & Al-Dmour, A. A. (2022). Green HRM practices and their impact on environmental and organizational performance. *Journal of Cleaner Production*, 333, 130–145.
- Al-Shammari, A.S.A., Rasli, A., Alnajem, M., dan Nor, A.M. (2022). Green human resource management and sustainable performance: the role of green innovation. *Sustainability*. 14(9): 5279.
- Ansari, N.Y., Farrukh, M., dan Raza, A. (2021). Green human resource management and employees' pro-environmental behaviours: examining the underlying mechanism. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. 28(1): 229–238.
- Anwar, N., Mahmood, N.H.N., Yusliza, M.Y., Ramayah, T., dan Fawehinmi, O. (2020). Green human resource management, organizational citizenship behavior for the environment, and environmental performance on a university campus. *Journal of Cleaner Production*. 256: 120401.

- Arulrajah, A.A., Opatha, H.H.D.N.P., dan Nawaratne, N.N.J. (2015). Green human resource management practices: a review. *Sri Lankan Journal of Human Resource Management*. 5(1): 1–16.
- Al-Zahrani, A., Alshurideh, M., Kurdi, B., & Salloum, S. (2024). The influence of green human resource management on university sustainability: The role of mediating environmental performance and green commitment. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 25(1), 67–85.
- Coelho, J. P., Couto, A. I., & Ferreira-Oliveira, A. T. (2024). Green human resource management: Practices, benefits, and constraints—Evidence from the Portuguese context. *Sustainability*, 16(13), 5478.
- Faeni, D. P., & Faeni, R. P. (2025). Green HRM for sustainable aviation: An integration evaluation using PLS-SEM and fsQCA. *Environmental Challenges*, Article 101232.
- Farrukh, M., Ansari, N.Y., Raza, A., dan Meng, F. (2022). Fostering employees' pro-environmental behavior through green transformational leadership and green human resource management. *Management of Environmental Quality: An International Journal*. 33(1): 1–17.
- Handayani, A.S. (2024). Unveiling the green revolution: exploring green HRM implementation in Indonesian enterprises. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*. 26(2): 145–162.
- Iftikar, T., Rahman, A., Ahmad, R., & Yusuf, M. (2022). Green HRM practices and organizational sustainability. *International Journal of Human Resource Studies*, 12(1), 40–55.
- Iftikar, T., Ahmed, U., Islam, T., & Khan, M. A. (2022). Green human resource management and pro-environmental behaviour nexus with the lens of AMO theory. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 53, 1–12.
- Islam, M., Jantan, A., & Yusoff, Y. (2020). Employee green behavior and sustainability performance. *Asian Journal of Business Ethics*, 9(1), 70–85.
- Jackson, S.E., Renwick, D.W.S., Jabbour, C.J.C., dan Müller-Camen, M. (2011). State-of-the-art and future directions for green human resource management. *Zeitschrift für Personalforschung*. 25(2): 99–116.
- Jamil, F., Aslam, S., & Hussain, S. (2023). The role of green recruitment on organizational sustainability performance: A study within the context of green human resource management. *Sustainable Production and Consumption*, 35, 421–435.

- Jamil, S., Zaman, S. I., Kayikci, Y., & Khan, S. A. (2023). The role of green recruitment on organizational sustainability performance: A study within the context of green human resource management. *Sustainability*, 15(21), 15567.
- Jehan, Y., Hussain, D., Batool, M., & Imran, M. (2020). Effect of green human resource management practices on environmental sustainability. *International Journal of Human Capital in Urban Management*, 5(2), 153–164.
- Jia, J., Liu, H., Chin, T., & Hu, D. (2018). The continuous mediating effects of GHRM on employees' green passion via transformational leadership and green creativity. *Sustainability*, 10(9), 3237.
- Jin, M., Wang, L., & Takahashi, H. (2024). Green HRM, green innovation, and sustainability performance in Asian organizations. *Business Strategy and the Environment*, 33(1), 45–62.
- Khan, Z. A., & Pillai, Y. G. (2022). Green HRM and organizational green performance: Evidence from open access studies. *Sustainability*, 14(18), 11245.
- Khan, N., Farooq, S., Ali, H., & Malik, R. (2021). Green human resource management and sustainable competitive advantage. *Sustainability Management Review*, 13(4), 295–310.
- Khan, K., Gogia, E. H., Shao, Z., Rehman, M. Z., & Ullah, A. (2025). The impact of green HRM practices on green innovative work behaviour: Empirical evidence from the hospitality sector of China and Pakistan. *BMC Psychology*, 13(1), 96.
- López-Cabrales, L., & Valle-Cabrera, J. L. (2022). Sustainable HRM and the promotion of green behaviour. *Human Resource Management Review*, 32(2), 100114.
- Malik, S. Y., Cao, Y., Mughal, Y. H., Kundi, G. M., Mughal, M. H., & Ramayah, T. (2020). Pathways towards sustainability in organizations: Empirical evidence on the role of green human resource management practices and green intellectual capital. *Sustainability*, 12(8), 3228.
- Malik, S. Y., Hayat Mughal, Y., Azam, T., Cao, Y., Wan, Z., Zhu, H., & Thurasamy, R. (2021). Corporate social responsibility, green human resources management, and sustainable performance: Is organizational citizenship behavior towards environment the missing link? *Sustainability*, 13(3), 1044.
- Renwick, D.W.S., Redman, T., dan Maguire, S. (2013). Green human resource management: a review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*. 15(1): 1–14.

- Sampene, A. K., Li, C., & Agyeiwaa, O. E. (2024). Green human resource to stimulate low carbon behaviour through the mediation role of innovation practices and organizational commitment. *International Journal of Innovation Studies*, 8(4), 364–380.
- Tang, G., Chen, Y., Jiang, Y., Paillé, P., & Jia, J. (2018). Green human resource management practices: Scale development and validity. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 56(1), 31–55.
- Tu, Y., Li, X., & Zhang, J. (2024). Environmental regulations, green human resource management, and green innovation of enterprises. *Business Strategy and the Environment*, 33(2), 789–804.
- Usmani, F.U. (2025). Green human resource management and employee performance in an emerging economy: mediating role of job satisfaction and industry type as moderator. *Journal of Business and Industrial Marketing*. (akan terbit).
- Wang, Z., Zhang, J., dan Li, X. (2024). Green human resource management as a catalyst for sustainable performance: unveiling the role of green innovations. *Journal of Cleaner Production*. 420: 138385.