

**TRANSFORMING HR TO DRIVE SUSTAINABLE BUSINESS: THE STRATEGIC
ROLE OF HR IN IMPLEMENTING ESG**

**TRANSFORMASI SDM DALAM MENDORONG KEBERLANJUTAN BISNIS:
PERAN STRATEGIS HR DALAM IMPLEMENTASI ESG**

Dhimas Tribuana^{1*}, Usman², Dayanti³

Pascasarjana, Universitas Komputer Indonesia, Bandung¹

Bisnis Digital, Politeknik Negeri Bombana, Bombana²

Fakultas Teknik, Universitas Patria Artha, Makassar³

dhimas.75423008@mahasiswa.unikom.ac.id¹, usmanfkumi@gmail.com²,

dayanti.fattah@gmail.com³

ABSTRACT

This study aims to explore the contribution of Green Human Resource Management (GHRM) in supporting the implementation of Environmental, Social, and Governance (ESG) principles and promoting organizational sustainability through a Systematic Literature Review (SLR) approach. A total of 30 peer-reviewed journal articles published between 2018 and 2025 were analyzed based on inclusion criteria focusing on GHRM, ESG, and quantitative research methods. The synthesis revealed that GHRM plays a strategic role in five key themes: (1) improving environmental performance, (2) fostering green innovation, (3) shaping pro-environmental behavior, (4) enhancing social aspects such as employee satisfaction, retention, and well-being, and (5) integrating GHRM into holistic ESG-driven strategies. These findings underscore the growing importance of GHRM as a strategic instrument for guiding organizational transformation toward long-term sustainability goals. The review also highlights practical implications for human resource management and policy-making, emphasizing the need for organizations to embed sustainability values into managerial systems and HR practices. Future research is recommended to adopt mixed-method approaches, explore underrepresented sectors and regions, and conduct longitudinal studies to further examine the long-term impact of GHRM on ESG performance.

Keywords: Green Human Resource Management, ESG, Organizational Sustainability, Green Innovation, Pro-environmental Behavior, Employee Retention

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi kontribusi Green Human Resource Management (GHRM) dalam mendukung implementasi Environmental, Social, and Governance (ESG) serta keberlanjutan organisasi melalui pendekatan Systematic Literature Review (SLR). Kajian ini menganalisis 30 artikel ilmiah yang diterbitkan antara tahun 2018 hingga 2025 dan memenuhi kriteria inklusi berupa fokus pada GHRM, ESG, serta penggunaan metode kuantitatif. Hasil sintesis menunjukkan bahwa GHRM memberikan kontribusi signifikan dalam lima tema utama, yaitu: (1) peningkatan kinerja lingkungan, (2) mendorong inovasi hijau, (3) pembentukan perilaku pro-lingkungan, (4) penguatan dimensi sosial organisasi seperti kepuasan dan retensi karyawan, serta (5) integrasi GHRM ke dalam strategi ESG yang holistik. Temuan ini menggarisbawahi pentingnya peran strategis GHRM dalam mendukung transformasi organisasi menuju keberlanjutan jangka panjang. Studi ini memberikan implikasi penting bagi manajemen sumber daya manusia dan pembuat kebijakan untuk mengintegrasikan nilai-nilai keberlanjutan ke dalam sistem manajerial. Penelitian selanjutnya disarankan untuk menggunakan pendekatan campuran, memperluas konteks sektor dan wilayah, serta mengembangkan studi longitudinal untuk mendalami pengaruh jangka panjang GHRM terhadap kinerja ESG.

Kata Kunci: Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Lingkungan, ESG, Keberlanjutan Organisasi, Inovasi Hijau, Perilaku Pro-lingkungan.

This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC BY 4.0).

Artikel ini adalah artikel akses terbuka yang didistribusikan di bawah ketentuan Lisensi Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0).



PENDAHULUAN

Dalam beberapa tahun terakhir, isu keberlanjutan telah menjadi perhatian utama dalam dunia bisnis global. Perusahaan-perusahaan di seluruh dunia semakin menyadari pentingnya mengintegrasikan prinsip-prinsip *Environmental, Social, and Governance* (ESG) ke dalam strategi operasional mereka. Hal ini tercermin dari meningkatnya jumlah perusahaan yang menerbitkan laporan ESG; misalnya, pada tahun 2024, sekitar 90% perusahaan yang tergabung dalam indeks S&P 500 telah merilis laporan ESG, dengan banyak yang menyoroti dampak perubahan iklim terhadap operasi dan strategi mereka (KEYESG Team, 2025). Selain itu, investasi institusional yang terkait dengan ESG diperkirakan akan mencapai nilai sebesar \$33,9 triliun pada tahun 2026, menunjukkan pertumbuhan yang signifikan dalam minat terhadap investasi berkelanjutan (Davison, 2024). Namun, meskipun terdapat pertumbuhan ini, tantangan tetap ada, termasuk kebutuhan akan data ESG yang lebih baik dan konsistensi dalam pelaporan, yang menjadi hambatan utama dalam adopsi ESG secara luas. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk tidak hanya mengadopsi prinsip ESG secara simbolis, tetapi juga untuk memastikan implementasi yang efektif dan transparan guna mencapai tujuan keberlanjutan yang nyata.

Di Indonesia, adopsi prinsip ESG menunjukkan perkembangan yang signifikan dalam beberapa tahun terakhir (*Bureau of Economic and Business Affairs*, 2024). Pada akhir tahun 2024, sekitar 94% perusahaan yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI) telah menerbitkan laporan keberlanjutan, mencerminkan pergeseran strategis dalam cara perusahaan diukur dan dinilai (FutureCFO Editors, 2025). Otoritas Jasa Keuangan (OJK) juga telah mengeluarkan regulasi yang mewajibkan perusahaan publik dan lembaga keuangan untuk menyusun dan menyampaikan laporan keberlanjutan secara tahunan (SlaughterAndMay, 2025). Namun, meskipun terdapat kemajuan dalam pelaporan ESG, tantangan masih ada. Studi menunjukkan bahwa rata-rata skor ESG perusahaan di pasar modal Indonesia meningkat dari 30% pada tahun 2021 menjadi 46% pada tahun 2023, namun masih tertinggal dibandingkan dengan standar internasional (*The Jakarta Globe*, 2024). Faktor-faktor seperti keterbatasan sumber daya, kurangnya kesadaran, dan reaksi pemegang saham menjadi hambatan dalam implementasi ESG yang efektif (Prasadhita & Nawawi, 2024). Oleh karena itu, meskipun terdapat kemajuan dalam pelaporan, masih diperlukan upaya lebih lanjut untuk meningkatkan kualitas dan efektivitas implementasi ESG di Indonesia.

Dalam kerangka ESG, dimensi sosial (*Social*) menempatkan manajemen sumber daya manusia (HRM) sebagai elemen strategis dalam mendorong keberlanjutan organisasi. Praktik HRM yang efektif, seperti pengembangan keterampilan karyawan, investasi dalam pelatihan berbasis teknologi, keberagaman tenaga kerja, kesetaraan upah, dan kesejahteraan karyawan, terbukti memiliki hubungan positif yang signifikan dengan kinerja ESG perusahaan. Studi oleh Cai et al. (2024) yang menganalisis 413 perusahaan S&P 500 menunjukkan bahwa strategi manajemen modal manusia yang efektif berkontribusi langsung terhadap peningkatan skor (Cai et al., 2024). Lebih lanjut, laporan Deloitte (2023) mengungkapkan bahwa 84% pemimpin bisnis mengakui pentingnya memahami dampak keberlanjutan terhadap organisasi dan menetapkan kepemilikan untuk mendorong kemajuan dan hasil. Namun, hanya 21% yang merasa organisasi mereka sangat siap untuk menangani isu-isu tersebut, menunjukkan adanya kesenjangan antara kesadaran dan kesiapan implementasi (Deloitte, 2023). Hal ini menekankan perlunya integrasi prinsip ESG ke dalam strategi dan budaya organisasi secara menyeluruh, termasuk dalam fungsi HRM. Dengan demikian, integrasi ESG dalam HRM bukan hanya menjadi kebutuhan normatif, tetapi juga strategi adaptif untuk memastikan daya saing dan keberlanjutan organisasi di tengah dinamika global yang semakin kompleks.

Green Human Resource Management (GHRM) merupakan pendekatan strategis dalam pengelolaan sumber daya manusia yang mengintegrasikan prinsip-prinsip keberlanjutan lingkungan ke dalam praktik HRM, seperti rekrutmen, pelatihan, penilaian kinerja, dan sistem penghargaan. Tujuan utamanya adalah untuk mendorong perilaku pro-lingkungan di tempat kerja dan meningkatkan kinerja lingkungan organisasi. Penelitian oleh

Awwad et al. (2022) menunjukkan bahwa praktik GHRM secara signifikan meningkatkan kinerja berkelanjutan perusahaan melalui mediasi inovasi hijau. Studi ini menyoroti pentingnya GHRM dalam mendorong inovasi yang ramah lingkungan, yang pada gilirannya memperkuat kinerja berkelanjutan organisasi (Awwad Al-Shammari et al., 2022). Selain itu, penelitian oleh Tran et al. (2023) di sektor pertanian Vietnam menemukan bahwa GHRM dan kepemimpinan hijau berkontribusi positif terhadap keterlibatan kerja hijau karyawan melalui mediasi budaya organisasi hijau. Hal ini menekankan peran GHRM dalam membentuk budaya organisasi yang mendukung praktik berkelanjutan (Tran, 2023). Studi lain oleh Mahi Uddin (2022) di industri manufaktur Bangladesh mengidentifikasi bahwa praktik GHRM, seperti analisis pekerjaan hijau, pelatihan dan pengembangan hijau, serta sistem kompensasi hijau, memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja lingkungan organisasi. Temuan ini menegaskan bahwa implementasi GHRM dapat menjadi strategi efektif dalam meningkatkan kinerja lingkungan Perusahaan (Mahi Uddin, 2022). Secara keseluruhan, bukti empiris menunjukkan bahwa GHRM tidak hanya berkontribusi pada peningkatan kinerja lingkungan, tetapi juga memperkuat budaya organisasi yang berorientasi pada keberlanjutan, serta meningkatkan keterlibatan dan kepuasan kerja karyawan. Dengan demikian, integrasi GHRM dalam strategi organisasi menjadi langkah penting menuju pembangunan bisnis yang berkelanjutan.

Bisnis berkelanjutan telah menjadi paradigma strategis yang mengintegrasikan tujuan ekonomi dengan tanggung jawab sosial dan lingkungan. Pendekatan ini tidak hanya berfokus pada profitabilitas jangka pendek, tetapi juga pada penciptaan nilai jangka panjang bagi seluruh pemangku kepentingan. Konsep *Creating Shared Value* (CSV) yang diperkenalkan oleh Porter dan Kramer menekankan bahwa perusahaan dapat meningkatkan daya saing sekaligus memajukan kondisi sosial dan ekonomi komunitas di sekitarnya melalui kebijakan dan praktik bisnis yang menciptakan nilai bersama. Penelitian oleh Qing dan Jin (2023) menunjukkan bahwa transformasi digital berbasis ESG dan adopsi teknologi kecerdasan buatan (AI) secara signifikan meningkatkan keberlanjutan perusahaan. Studi ini menegaskan bahwa inovasi digital yang selaras dengan prinsip ESG dapat memperkuat kinerja berkelanjutan organisasi (Qing & Jin, 2023). Selain itu, studi oleh Cui (2025) menemukan bahwa inovasi digital secara signifikan meningkatkan kinerja ESG perusahaan, dengan adopsi teknologi *Generative AI* sebagai mekanisme mediasi yang krusial. Temuan ini menyoroti peran penting teknologi dalam mendorong transformasi berkelanjutan di sektor korporat (Cui, 2025). Di Indonesia, penelitian oleh Wiyono et al. (2025) mengungkapkan bahwa praktik ESG yang strategis dalam manajemen sumber daya manusia berdampak positif pada kinerja dan kesejahteraan karyawan di institusi pendidikan tinggi swasta. Studi ini menekankan pentingnya integrasi praktik berkelanjutan dalam strategi organisasi untuk meningkatkan hasil karyawan dan kinerja institusional secara keseluruhan (Wiyono et al., 2025). Secara keseluruhan, integrasi prinsip keberlanjutan dalam strategi bisnis tidak hanya memperkuat reputasi perusahaan, tetapi juga meningkatkan loyalitas pelanggan, efisiensi operasional, dan daya saing pasar. Dengan demikian, adopsi praktik bisnis berkelanjutan menjadi imperatif bagi organisasi yang ingin bertahan dan berkembang dalam lingkungan bisnis yang semakin kompleks dan dinamis.

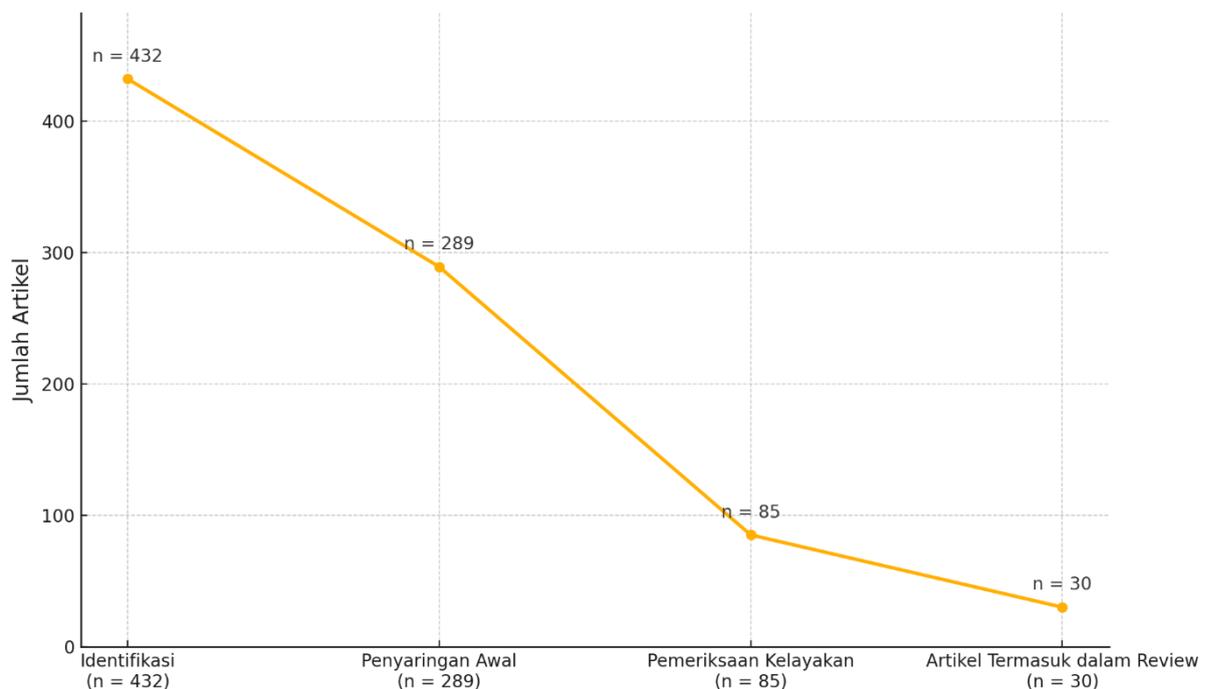
Melihat semakin kompleksnya tantangan global dan lokal dalam mewujudkan keberlanjutan, organisasi dituntut untuk tidak hanya beradaptasi, tetapi juga melakukan transformasi mendasar dalam strategi bisnisnya. Peran ESG sebagai kerangka keberlanjutan semakin nyata, dan salah satu fungsi yang paling strategis dalam mendukung keberhasilan implementasinya adalah manajemen sumber daya manusia. Melalui pendekatan *Green Human Resource Management* (GHRM), organisasi dapat membangun budaya kerja yang ramah lingkungan, memperkuat keterlibatan karyawan, serta mendorong inovasi yang berorientasi pada keberlanjutan. Namun demikian, meskipun literatur mengenai GHRM dan ESG telah berkembang, belum banyak kajian yang secara sistematis memetakan hubungan antara praktik-praktik GHRM dengan pencapaian tujuan ESG dan keberlanjutan organisasi.

Ketiadaan sintesis ilmiah yang menyeluruh menyulitkan praktisi dan akademisi dalam memahami kontribusi nyata GHRM dalam kerangka keberlanjutan. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan dengan pendekatan *Systematic Literature Review* (SLR) untuk menghimpun, menganalisis, dan menyajikan temuan-temuan kunci dari berbagai studi sebelumnya. Dengan demikian, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi pijakan teoritis dan praktis dalam pengembangan strategi SDM yang selaras dengan nilai-nilai ESG dan prinsip bisnis berkelanjutan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan *Systematic Literature Review* (SLR) untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, dan mensintesis studi-studi yang relevan mengenai praktik Green Human Resource Management (GHRM) dan implementasi *Environmental, Social, and Governance* (ESG) dalam konteks keberlanjutan organisasi. Proses SLR ini mengikuti pedoman PRISMA 2020 (*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses*), yang dirancang untuk meningkatkan transparansi dan kelengkapan pelaporan dalam tinjauan sistematis (Moher et al., 2009).

Proses pengumpulan data dilakukan melalui penelusuran artikel ilmiah yang relevan dari berbagai basis data sumber terbuka dan bereputasi seperti Scopus, DOAJ, MDPI, SpringerLink, ScienceDirect, Emerald, dan Google Scholar. Kriteria inklusi yang digunakan dalam seleksi literatur meliputi: (1) artikel berjenis jurnal ilmiah atau prosiding bereputasi; (2) terbit dalam rentang waktu delapan tahun terakhir (2018–2025); (3) menggunakan metode kuantitatif; dan (4) fokus pada topik GHRM, ESG, atau keberlanjutan organisasi. Sementara itu, artikel yang tidak relevan dengan tema utama, tidak tersedia secara penuh, atau tidak memenuhi standar akademik dikeluarkan dari analisis.



Gambar 1. Alur Seleksi Literatur Dalam Systematic Literature Review

Proses seleksi literatur mengikuti alur PRISMA yang meliputi empat tahapan utama: identifikasi, penyaringan awal, pemeriksaan kelayakan, dan inklusi akhir. Pada tahap identifikasi, sebanyak 432 artikel berhasil dikumpulkan dari berbagai basis data terbuka dan bereputasi. Setelah dilakukan penyaringan awal berdasarkan duplikasi, relevansi judul, dan

abstrak, tersisa 289 artikel yang kemudian diperiksa lebih lanjut. Dari jumlah tersebut, hanya 85 artikel yang dinilai layak berdasarkan ketersediaan full-text dan kesesuaian konten dengan topik penelitian. Setelah dilakukan evaluasi mendalam terhadap metodologi dan fokus penelitian, akhirnya sebanyak 30 artikel dipilih dan dianalisis dalam studi ini. Proses ini divisualisasikan dalam Gambar 1 untuk menggambarkan transparansi dan akurasi tahapan seleksi literatur.

Dalam penelitian ini, instrumen analisis yang digunakan adalah formulir ekstraksi data dan analisis tematik berbasis coding manual. Formulir ekstraksi data disusun untuk mengorganisir informasi penting dari setiap artikel, mencakup: (1) nama penulis dan tahun terbit, (2) judul artikel, (3) sumber jurnal, (4) tautan DOI, (5) jenis publikasi, (6) metode penelitian, (7) fokus ESG/GHRM, serta (8) temuan utama. Data dari artikel yang terpilih dikompilasi ke dalam tabel sistematis agar dapat dianalisis secara komparatif.

Selanjutnya, dilakukan analisis tematik untuk mengidentifikasi pola-pola temuan dari masing-masing artikel. Proses ini melibatkan proses *open coding*, *categorization*, dan *synthesis* terhadap konsep-konsep utama yang muncul, seperti: dimensi GHRM yang dominan (pelatihan hijau, rekrutmen hijau, evaluasi hijau), pengaruh terhadap kinerja lingkungan atau sosial, serta hubungan dengan nilai-nilai ESG secara keseluruhan. Proses ini dilakukan secara manual menggunakan matrix analysis dalam Microsoft Excel dan Google Sheets, sehingga memungkinkan penelusuran secara sistematis terhadap kesamaan dan perbedaan antar studi. Pendekatan ini sesuai dengan standar pelaksanaan SLR yang menekankan transparansi, replikasi, dan keterlacakan proses analisis literatur (Page et al., 2021; Snyder, 2019).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Bagian ini menyajikan hasil sintesis dari 30 artikel ilmiah yang telah dikaji secara sistematis melalui pendekatan *Systematic Literature Review* (SLR). Seluruh artikel yang dianalisis berasal dari jurnal bereputasi dan diterbitkan dalam rentang waktu 2018 hingga 2025, mencerminkan perkembangan literatur terkini dalam bidang manajemen sumber daya manusia yang berfokus pada keberlanjutan.

Fokus utama kajian ini adalah untuk memahami kontribusi *Green Human Resource Management* (GHRM) dalam mendukung dimensi *Environmental, Social, and Governance* (ESG) serta dampaknya terhadap keberlanjutan organisasi. Studi-studi yang dianalisis berasal dari berbagai sektor dan negara, serta menggunakan pendekatan metodologis yang beragam, terutama pendekatan kuantitatif berbasis survei dan *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM).

Untuk memudahkan pemetaan dan analisis, seluruh artikel dirangkum ke dalam Tabel 1, yang berisi nama penulis, fokus ESG yang dikaji, dan temuan utama dari masing-masing studi. Tabel ini menjadi dasar dalam mengidentifikasi pola tematik dan tren kontribusi ilmiah yang akan dibahas lebih lanjut pada bagian ini.

Tabel 1. Daftar Studi yang Dikaji dalam Tinjauan Literatur Sistematis

Penulis (Tahun)	Fokus ESG	Temuan Utama
Awwad Al-Shammari et al. (2022)	GHRM, Inovasi Hijau, Kinerja Berkelanjutan	GHRM berpengaruh positif terhadap kinerja berkelanjutan melalui mediasi inovasi hijau.
Malik et al. (2020)	GHRM, Modal Intelektual Hijau, Kinerja Berkelanjutan	Rekrutmen dan penghargaan hijau berpengaruh signifikan terhadap kinerja berkelanjutan.
Elshaer et al. (2021)	GHRM, Perilaku Pro-lingkungan, Kinerja Lingkungan	GHRM meningkatkan kinerja lingkungan melalui perilaku pro-lingkungan karyawan.
Ghoury et al. (2020)	GHRM, Kinerja Bisnis	GHRM meningkatkan kinerja bisnis di industri manufaktur Malaysia.

Penulis (Tahun)	Fokus ESG	Temuan Utama
Saeed et al. (2019)	GHRM, Perilaku Pro-lingkungan	GHRM mendorong perilaku pro-lingkungan melalui pelatihan dan penghargaan hijau.
Ren et al. (2018)	GHRM, Kepemimpinan Etis, Kinerja Lingkungan	GHRM dan kepemimpinan etis CEO bersama-sama meningkatkan kinerja lingkungan organisasi.
Singh et al. (2020)	GHRM, Inovasi Hijau, Kinerja Lingkungan	GHRM dan kepemimpinan transformasional hijau berkontribusi pada inovasi hijau dan kinerja lingkungan.
Adhika (2024)	GHRM, Ketahanan Organisasi	GHRM memperkuat ketahanan organisasi terhadap tekanan lingkungan dan sosial.
Setyaningrum et al. (2024)	GHRM, Retensi Milenial, Ekspektasi Kerja	GHRM berpengaruh positif terhadap retensi milenial melalui ekspektasi kerja dan efikasi diri.
Faeni et al. (2025)	GHRM, Reputasi, Kesejahteraan Karyawan	GHRM berdampak pada reputasi perusahaan dan kesejahteraan melalui praktik keberlanjutan.
Jia & Shang (2024)	GHRM, Keuangan Hijau, SDGs	Keuangan hijau mendukung pengembangan GHRM untuk pencapaian SDGs.
Hu et al. (2024)	Strategi Lingkungan, GHRM, Manajer Hijau	GHRM memediasi pengaruh strategi terhadap kinerja.
Shakil et al. (2024)	GHRM, CSR, OCB, Kinerja Lingkungan	CSR memediasi dan OCB memoderasi hubungan GHRM terhadap kinerja lingkungan.
Riaz et al. (2024)	GHRM, Inovasi, Pengetahuan, Kinerja Berkelanjutan	Manajemen pengetahuan dan inovasi hijau memediasi efek GHRM terhadap kinerja.
Appiah Kissi et al. (2024)	GHRM, Norma Pribadi, Keberlanjutan Lingkungan	Norma pribadi memediasi hubungan GHRM dan lingkungan.
Makumbe (2024)	GHRM, Inovasi Hijau, Pengetahuan Hijau, Kinerja Hijau	GHRM berpengaruh terhadap inovasi hijau dan kinerja hijau.
Iffat Rasool et al. (2023)	GHRM, CSR, Kinerja Lingkungan	CSR memediasi hubungan GHRM dan kinerja lingkungan.
Sharif & Malik (2025)	GHRM Inovatif, Kreativitas Hijau	GHRM inovatif mendorong iklim psikologis hijau dan kreativitas terkait karbon.
Abdelwahed & Ramish (2025)	GHRM, Inovasi & Budaya Hijau, Perilaku Karyawan	GHRM memengaruhi kinerja berkelanjutan melalui inovasi, budaya, dan perilaku hijau.
Wang et al. (2023)	GHRM, Budaya Hijau, Kinerja Operasional	Budaya hijau memediasi hubungan GHRM dan kinerja operasional.
Khan et al. (2025)	GHRM, Perilaku Inovatif Hijau, Dukungan Organisasi	GHRM meningkatkan perilaku inovatif hijau melalui dukungan organisasi hijau.
Kara & Edinsel (2023)	GHRM, Inovasi Produk Hijau, Rantai Pasok Hijau	Inovasi hijau memediasi hubungan antara GHRM dan rantai pasok hijau.
Wiyono et al. (2025)	ESG, Kinerja dan Kesejahteraan Karyawan	ESG berdampak positif pada kinerja dan kesejahteraan karyawan dengan tata kelola sebagai mediator.
Susanto (2023)	GHRM, Keterlibatan Hijau, Kepuasan Kerja	GHRM berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja melalui keterlibatan hijau dan pekerjaan bermakna.
Alharbi (2020)	GHRM, Keberlanjutan Organisasi	Praktik GHRM berpengaruh positif dan signifikan terhadap keberlanjutan organisasi.
Al-Romeedy & Abdelfattah (2023)	GHRM, Reputasi Hijau, Keunggulan Kompetitif	Reputasi hijau memediasi hubungan antara GHRM dan keberlanjutan keunggulan kompetitif.
Tran (2023)	GHRM, Kepemimpinan Hijau, Keterlibatan Hijau	GHRM dan kepemimpinan hijau meningkatkan keterlibatan kerja hijau melalui budaya organisasi hijau.
Tang et al. (2018)	GHRM, Pengembangan Skala	Mengembangkan dan memvalidasi skala pengukuran praktik GHRM di organisasi.
Pham et al. (2020)	GHRM, Kinerja Lingkungan Hotel	GHRM mempengaruhi kinerja lingkungan secara langsung dan tidak langsung melalui

Penulis (Tahun)	Fokus ESG	Temuan Utama
		perilaku karyawan.
Roscoe et al. (2019)	GHRM, Budaya Hijau, Kinerja Lingkungan	GHRM mendorong budaya organisasi hijau yang meningkatkan kinerja lingkungan perusahaan.

Sebanyak 30 artikel ilmiah telah dianalisis secara sistematis untuk mengidentifikasi kontribusi praktik *Green Human Resource Management* (GHRM) dan implementasi *Environmental, Social, and Governance* (ESG) terhadap berbagai indikator keberlanjutan organisasi. Kajian ini mencakup variasi konteks dan sektor industri, mulai dari manufaktur, teknologi, pariwisata, hingga pendidikan tinggi.

Sebagian besar studi menekankan bahwa praktik GHRM memiliki pengaruh positif terhadap kinerja berkelanjutan organisasi, baik secara langsung maupun melalui mekanisme mediasi seperti inovasi hijau (Awwad Al-Shammari et al., 2022; Riaz et al., 2024), pengetahuan hijau (Makumbe, 2024), dan budaya organisasi hijau (Wang et al., 2023). Dalam beberapa studi lain, GHRM juga ditemukan mampu mendorong perilaku pro-lingkungan (Saeed et al., 2019; Elshaer et al., 2021), memperkuat kepuasan kerja (Susanto, 2023), serta meningkatkan kinerja lingkungan dan keunggulan kompetitif (Roscoe et al., 2019; Al-Romeedy & Abdelfattah, 2023).

Selain itu, terdapat temuan yang menunjukkan bahwa GHRM memberikan kontribusi terhadap retensi milenial (Setyaningrum et al., 2024), memperkuat ketahanan organisasi (Adhika, 2024), serta menjadi bagian penting dalam mendukung pencapaian *Sustainable Development Goals* (SDGs) melalui integrasi dengan keuangan hijau (Jia & Shang, 2024) dan tata kelola organisasi yang berorientasi ESG (Wiyono et al., 2025).

Dari sisi metodologis, mayoritas penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) sebagai alat analisis yang dominan. Keberagaman konteks dan fokus ESG yang dikaji dalam studi-studi ini memberikan gambaran menyeluruh mengenai peran strategis GHRM dalam mendukung transformasi bisnis berkelanjutan.

GHRM dan Kinerja Lingkungan

Salah satu tema paling dominan dalam literatur yang dikaji adalah hubungan antara praktik *Green Human Resource Management* (GHRM) dan peningkatan kinerja lingkungan organisasi. Sebanyak lebih dari sepertiga artikel dalam SLR ini menunjukkan bahwa GHRM memiliki kontribusi signifikan terhadap upaya organisasi dalam menurunkan dampak negatif terhadap lingkungan dan meningkatkan efisiensi sumber daya.

Sebagai contoh, studi oleh Elshaer et al. (2021) menunjukkan bahwa GHRM berperan penting dalam mendorong perilaku pro-lingkungan karyawan, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja lingkungan perusahaan kecil di sektor pariwisata. Diperkuat oleh Roscoe et al. (2019), yang menekankan bahwa GHRM memfasilitasi terciptanya budaya organisasi hijau yang berkontribusi pada keberhasilan lingkungan jangka panjang.

Penelitian lain oleh Ghouri et al. (2020) dalam konteks industri manufaktur di Malaysia membuktikan bahwa praktik GHRM, seperti pelatihan lingkungan dan sistem insentif berbasis keberlanjutan, berhubungan langsung dengan peningkatan efisiensi energi dan pengelolaan limbah. Sementara itu, Shakil et al. (2024) menunjukkan bahwa pengaruh GHRM terhadap kinerja lingkungan dapat diperkuat oleh mediasi corporate social responsibility (CSR) dan moderasi dari *organizational citizenship behavior* (OCB).

Secara keseluruhan, ini memperkuat argumen bahwa GHRM tidak hanya berdampak pada perilaku individu, tetapi juga menjadi instrumen strategis organisasi untuk meningkatkan kepatuhan lingkungan, efisiensi operasional, dan reputasi ekologis perusahaan.

GHRM dan Inovasi Hijau

Tema kedua yang banyak diangkat dalam studi yang dianalisis adalah peran *Green Human Resource Management* (GHRM) dalam mendorong inovasi hijau di organisasi. Inovasi hijau mengacu pada pengembangan produk, proses, atau praktik kerja baru yang ramah lingkungan dan berorientasi keberlanjutan. Dalam konteks ini, GHRM tidak hanya dipandang sebagai mekanisme administratif, tetapi juga sebagai enabler strategis untuk penciptaan nilai berbasis inovasi.

Studi oleh Awwad Al-Shammari et al. (2022) menemukan bahwa GHRM secara signifikan memengaruhi kinerja berkelanjutan perusahaan melalui mediasi inovasi hijau. Hal ini menunjukkan bahwa praktik-praktik seperti rekrutmen berbasis nilai lingkungan, pelatihan berbasis ekologi, dan sistem penghargaan untuk ide ramah lingkungan dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi inovasi.

Penelitian oleh Singh et al. (2020) juga memperkuat temuan tersebut. Dalam studi tersebut, GHRM dikombinasikan dengan gaya kepemimpinan transformasional hijau untuk mendorong pengembangan inovasi hijau yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja lingkungan perusahaan. Sementara itu, Makumbe (2024) menambahkan bahwa GHRM memfasilitasi *green knowledge sharing* yang berperan penting dalam proses inovatif yang berkelanjutan.

Lebih lanjut, Riaz et al. (2024) menekankan adanya peran mediasi ganda dari *green knowledge management* dan inovasi hijau dalam hubungan antara GHRM dan kinerja berkelanjutan. Studi ini menunjukkan bahwa pengelolaan pengetahuan berorientasi lingkungan menjadi penghubung penting antara HRM dan transformasi inovatif. Dengan demikian, GHRM tidak hanya berfungsi sebagai penggerak kepatuhan lingkungan, tetapi juga sebagai fondasi strategis untuk pengembangan ide-ide hijau yang inovatif dan berkelanjutan. Peran ini sangat penting terutama dalam era industri digital yang menuntut adaptasi cepat terhadap tantangan ekologi global.

GHRM dan Perilaku Pro-lingkungan

Salah satu tujuan utama dari penerapan *Green Human Resource Management* (GHRM) adalah membentuk perilaku pro-lingkungan di tempat kerja, baik secara individu maupun kolektif. Perilaku ini mencakup inisiatif karyawan untuk menghemat energi, mengelola limbah dengan baik, serta aktif berpartisipasi dalam kegiatan lingkungan organisasi.

Studi oleh Saeed et al. (2019) menunjukkan bahwa pelatihan dan penghargaan hijau yang diintegrasikan dalam GHRM mampu secara langsung mendorong perilaku ramah lingkungan di kalangan karyawan. Pelatihan tersebut tidak hanya memberikan pengetahuan teknis, tetapi juga menanamkan kesadaran akan tanggung jawab lingkungan sebagai bagian dari budaya kerja. Demikian pula, Elshaer et al. (2021) menemukan bahwa praktik GHRM secara signifikan meningkatkan kinerja lingkungan perusahaan kecil melalui perilaku pro-lingkungan karyawan sebagai mediator. Temuan ini menekankan pentingnya perubahan perilaku individu sebagai kunci keberhasilan strategi lingkungan organisasi.

Studi lainnya oleh Appiah Kissi et al. (2024) menyoroti peran norma pribadi sebagai faktor mediasi antara GHRM dan keberlanjutan lingkungan. Artinya, keberhasilan GHRM dalam membentuk perilaku lingkungan juga dipengaruhi oleh persepsi moral dan nilai-nilai pribadi karyawan, yang dibentuk melalui sistem HR yang mendukung. Sementara itu, Iffat Rasool et al. (2023) mengonfirmasi bahwa *corporate social responsibility* (CSR) dapat memperkuat pengaruh GHRM terhadap perilaku ramah lingkungan. CSR dalam hal ini tidak hanya sebagai strategi eksternal, tetapi juga sebagai sarana internal yang membentuk sikap dan komitmen hijau karyawan. Keseluruhan temuan ini menunjukkan bahwa GHRM memainkan peran fundamental dalam mendorong transformasi perilaku, bukan hanya dari sisi kebijakan organisasi, tetapi juga dalam membentuk nilai dan kebiasaan kerja yang mendukung keberlanjutan lingkungan.

GHRM dan Dimensi Sosial: Retensi, Kepuasan, dan Kesejahteraan Karyawan

Selain berkontribusi pada aspek lingkungan, implementasi *Green Human Resource Management* (GHRM) juga terbukti memberikan dampak signifikan pada dimensi sosial, khususnya dalam hal retensi karyawan, kepuasan kerja, dan kesejahteraan tenaga kerja. Dimensi sosial ini merupakan salah satu komponen utama dalam kerangka *Environmental, Social, and Governance* (ESG) yang menekankan pentingnya perhatian organisasi terhadap aspek humanistik dan relasional di tempat kerja.

Dalam konteks generasi muda, studi oleh Setyaningrum et al. (2024) menunjukkan bahwa GHRM memiliki pengaruh positif terhadap retensi karyawan milenial, melalui mediasi ekspektasi kerja dan efikasi diri. Artinya, ketika nilai-nilai hijau diinternalisasi dalam proses manajemen SDM, hal ini dapat meningkatkan loyalitas dan keterikatan karyawan muda terhadap perusahaan.

Selanjutnya, Susanto (2023) menyoroti bahwa praktik GHRM berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja melalui keterlibatan kerja hijau (*green work engagement*) dan persepsi terhadap makna pekerjaan yang lebih besar. Dalam konteks ini, karyawan merasa bahwa pekerjaan mereka memiliki kontribusi nyata terhadap isu lingkungan, yang pada gilirannya meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja.

Relevansi antara GHRM dan dimensi psikologis karyawan juga tercermin dalam temuan Tribuana (2024) yang mengidentifikasi bahwa motivasi kerja menjadi variabel antara yang signifikan dalam menjembatani pengaruh faktor personal terhadap kinerja pegawai. Hal ini sejalan dengan penelitian Tribuana et al. (2024) yang menegaskan bahwa transformasi digital di sektor perbankan tidak hanya menuntut adaptasi teknologi, tetapi juga perlu didampingi oleh perhatian terhadap kesejahteraan psikologis karyawan sebagai bagian dari agenda keberlanjutan organisasi. Kedua studi tersebut memperkuat bahwa kesejahteraan dan motivasi kerja merupakan aspek penting dari GHRM yang selaras dengan dimensi sosial ESG.

Dari sisi kesejahteraan, Faeni et al. (2025) menemukan bahwa GHRM berdampak pada kesejahteraan karyawan dan reputasi perusahaan, melalui integrasi praktik-praktik keberlanjutan dalam manajemen organisasi. Hal ini sejalan dengan temuan Wiyono et al. (2025) yang menunjukkan bahwa praktik ESG-driven HRM secara strategis meningkatkan kinerja dan kesejahteraan, dengan aspek tata kelola sebagai mediator.

Temuan-temuan tersebut menunjukkan bahwa GHRM bukan hanya alat untuk mencapai efisiensi operasional atau kinerja lingkungan, tetapi juga memainkan peran penting dalam membangun hubungan kerja yang sehat, produktif, dan berkelanjutan. Hal ini menjadikan GHRM sebagai instrumen strategis dalam memperkuat dimensi sosial dari ESG.

GHRM dan Strategi Organisasi Berkelanjutan / ESG

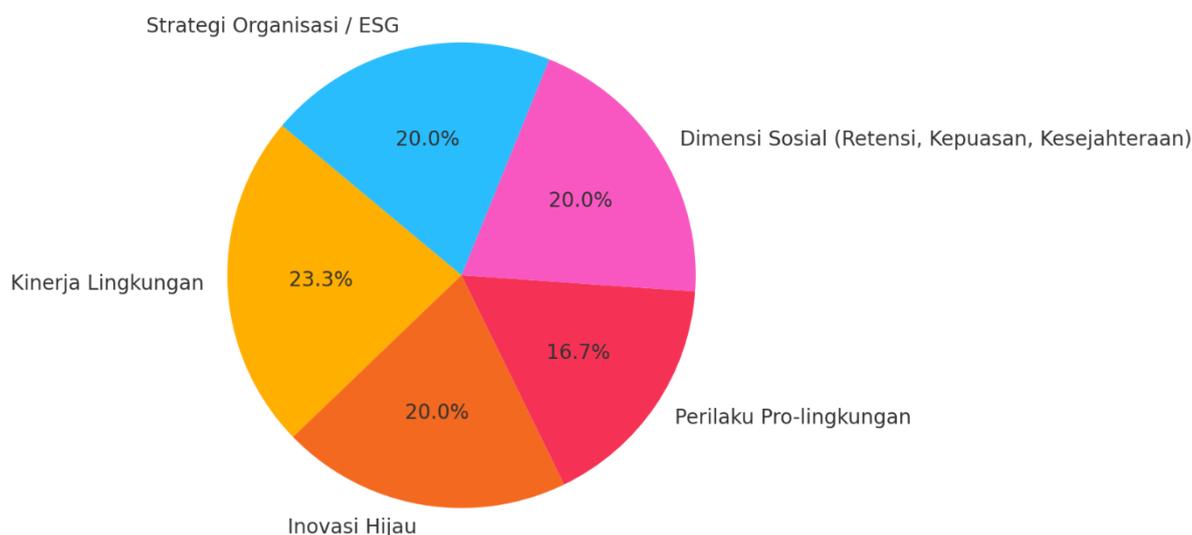
Selain berperan dalam aspek lingkungan dan sosial secara terpisah, *Green Human Resource Management* (GHRM) juga muncul sebagai bagian integral dari strategi organisasi yang berorientasi pada keberlanjutan secara menyeluruh, khususnya dalam kerangka *Environmental, Social, and Governance* (ESG). Studi-studi yang termasuk dalam tema ini menunjukkan bahwa GHRM tidak berdiri sendiri, melainkan saling terkait dengan strategi bisnis, tata kelola organisasi, dan transformasi jangka panjang yang berkelanjutan. Sebagai contoh, Hu et al. (2024) mengungkapkan bahwa GHRM dapat memediasi pengaruh strategi lingkungan perusahaan terhadap kinerja keberlanjutan, khususnya saat digabungkan dengan kesadaran lingkungan dari para manajer puncak (*green consciousness*). Hal ini menegaskan bahwa strategi keberlanjutan tidak hanya top-down, tetapi memerlukan peran aktif dari fungsi HR dalam mendesain proses kerja hijau.

Studi oleh Jia & Shang (2024) menekankan bahwa integrasi antara keuangan hijau dan GHRM menjadi kombinasi penting untuk mencapai tujuan *carbon neutrality* dan SDGs. Dalam studi tersebut, GHRM diposisikan sebagai pilar sumber daya yang mendukung inisiatif strategis jangka panjang, bukan sekadar sebagai fungsi administratif.

Lebih lanjut, Wiyono et al. (2025) menunjukkan bahwa penerapan praktik ESG-driven HRM secara strategis mampu meningkatkan kinerja dan kesejahteraan karyawan, dengan aspek *governance* (tata kelola organisasi) sebagai mediator. Temuan ini menunjukkan pentingnya penguatan sistem dan struktur organisasi dalam memastikan praktik HR berkontribusi pada pencapaian ESG secara menyeluruh.

Penelitian oleh Alharbi (2020) juga menegaskan bahwa praktik GHRM memiliki pengaruh yang kuat dan signifikan terhadap keberlanjutan organisasi, terutama dalam konteks industri perhotelan di kawasan Timur Tengah. Dalam studi tersebut, GHRM dikaitkan langsung dengan strategi adaptasi dan respons terhadap tuntutan lingkungan eksternal.

Dengan demikian, GHRM dapat dipahami bukan hanya sebagai kumpulan praktik mikro yang berfokus pada karyawan, tetapi sebagai bagian dari strategi organisasi yang luas dan menyatu dengan misi keberlanjutan jangka panjang. Peran GHRM menjadi sangat strategis dalam memastikan bahwa transformasi ESG tidak hanya terjadi di tingkat kebijakan, tetapi benar-benar terinternalisasi dalam budaya dan sistem kerja organisasi.



Gambar 2. Distribusi Artikel Berdasarkan Tema Analisis SLR

Visualisasi distribusi artikel berdasarkan tema menunjukkan bahwa sebagian besar studi dalam tinjauan ini membahas keterkaitan antara *Green Human Resource Management* (GHRM) dan kinerja lingkungan. Tema ini mencakup sekitar 23% dari total artikel, menegaskan bahwa aspek ekologis merupakan fokus utama dari penerapan GHRM dalam konteks keberlanjutan. Selain itu, inovasi hijau juga menjadi tema penting yang diangkat dalam sekitar 20% artikel. Studi-studi dalam kategori ini menyoroti peran GHRM dalam mendorong pengembangan proses dan produk ramah lingkungan sebagai bagian dari strategi organisasi.

Tema perilaku pro-lingkungan muncul dalam 17% artikel, dengan fokus pada bagaimana GHRM membentuk perilaku individu yang mendukung keberlanjutan, seperti penghematan energi, pengelolaan limbah, dan partisipasi aktif dalam program lingkungan. Sementara itu, tema yang membahas dimensi sosial, seperti kepuasan kerja, retensi milenial, dan kesejahteraan karyawan, juga memiliki porsi signifikan, yakni sekitar 20% dari artikel yang ditinjau. Temuan dalam kelompok ini menunjukkan bahwa GHRM tidak hanya berdampak pada lingkungan, tetapi juga berperan penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan berkelanjutan secara sosial.

Terakhir, sekitar 20% artikel membahas GHRM dalam kaitannya dengan strategi organisasi dan implementasi ESG secara menyeluruh. Tema ini menunjukkan bahwa GHRM tidak hanya berfungsi pada level operasional, tetapi juga menjadi bagian dari

transformasi strategis organisasi yang berorientasi pada tata kelola berkelanjutan. Visualisasi ini secara keseluruhan mencerminkan keragaman fokus penelitian dalam literatur terkini dan memperkuat posisi GHRM sebagai pilar penting dalam penguatan praktik ESG di berbagai sektor.

Berdasarkan analisis tematik terhadap 30 artikel ilmiah yang dikaji, dapat disimpulkan bahwa praktik *Green Human Resource Management* (GHRM) memainkan peran multidimensional dalam mendukung keberlanjutan organisasi. GHRM terbukti berkontribusi pada peningkatan kinerja lingkungan, penciptaan inovasi hijau, serta mendorong perilaku ramah lingkungan karyawan. Tidak hanya itu, GHRM juga memberikan dampak signifikan terhadap dimensi sosial, seperti kepuasan kerja, retensi talenta muda, dan kesejahteraan tenaga kerja.

Lebih jauh, GHRM menunjukkan potensi strategis dalam mengintegrasikan prinsip-prinsip ESG secara menyeluruh ke dalam kebijakan dan budaya organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa GHRM bukan lagi hanya fungsi administratif, melainkan komponen penting dalam transformasi organisasi menuju keberlanjutan jangka panjang.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil sintesis terhadap 30 artikel ilmiah yang diterbitkan antara tahun 2018 hingga 2025, dapat disimpulkan bahwa *Green Human Resource Management* (GHRM) memegang peranan sentral dalam mendukung keberlanjutan organisasi melalui integrasi nilai-nilai lingkungan, sosial, dan tata kelola (ESG). Praktik GHRM terbukti tidak hanya berkontribusi terhadap peningkatan kinerja lingkungan, tetapi juga mendorong inovasi hijau, membentuk perilaku pro-lingkungan, memperkuat dimensi sosial seperti kepuasan dan kesejahteraan kerja, serta menyatu dengan strategi organisasi yang lebih luas dalam menerapkan prinsip ESG.

Temuan ini memperkuat pemahaman bahwa GHRM bukan hanya sekadar alat administratif untuk pengelolaan sumber daya manusia, tetapi telah berevolusi menjadi pendorong transformasi organisasi menuju tujuan keberlanjutan jangka panjang. Peran GHRM semakin relevan di tengah meningkatnya tekanan global terhadap tanggung jawab sosial dan lingkungan perusahaan, serta kebutuhan akan tata kelola organisasi yang adaptif dan transparan.

Bagi para praktisi dan pengambil kebijakan di organisasi, hasil kajian ini memberikan beberapa implikasi penting. Pertama, organisasi perlu mengintegrasikan prinsip-prinsip GHRM secara strategis ke dalam kebijakan sumber daya manusia, mulai dari proses rekrutmen, pelatihan, hingga sistem insentif. Kedua, penting bagi manajemen untuk mendorong budaya organisasi yang mendukung partisipasi aktif karyawan dalam program lingkungan dan sosial sebagai bagian dari strategi ESG yang holistik. Ketiga, organisasi perlu memastikan bahwa fungsi HRM dilibatkan secara aktif dalam perencanaan dan pelaksanaan inisiatif keberlanjutan, bukan sekadar sebagai pelaksana administratif, tetapi sebagai mitra strategis dalam pengambilan keputusan.

Pemerintah dan regulator juga diharapkan dapat menyusun kebijakan yang mendukung pengembangan GHRM, termasuk dalam bentuk insentif bagi perusahaan yang menerapkan HR ramah lingkungan, pengakuan terhadap praktik terbaik, dan integrasi prinsip hijau dalam standar sertifikasi tenaga kerja.

Meskipun kajian ini telah memberikan pemetaan komprehensif atas kontribusi GHRM dalam kerangka ESG, masih terdapat sejumlah peluang penelitian yang dapat dieksplorasi. Penelitian selanjutnya dapat mengembangkan pendekatan kuantitatif dan kualitatif secara bersamaan (*mixed-method*) untuk menggali mekanisme dan konteks yang lebih mendalam. Selain itu, masih terbuka ruang untuk meneliti implementasi GHRM dalam sektor-sektor yang kurang tereksplorasi seperti UMKM, sektor publik, dan organisasi nirlaba.

Perlu juga dikembangkan studi longitudinal untuk melihat pengaruh jangka panjang

dari penerapan GHRM terhadap kinerja ESG. Terakhir, mengingat bahwa mayoritas studi berasal dari negara berkembang di Asia, perluasan konteks geografis ke wilayah Afrika, Amerika Latin, dan Eropa Timur akan memperkaya pemahaman global tentang praktik GHRM dan kontribusinya terhadap keberlanjutan.

UCAPAN TERIMA KASIH

Kami mengucapkan terima kasih kepada pihak-pihak yang mendukung pelaksanaan penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdelwahed, N. A. A., & Ramish, M. S. (2025). Green human resource management strategy, green culture, and operational performance. *Corporate and Business Strategy Review*, 6(1, special issue), 339–348. <https://doi.org/10.22495/cbsrv6i1siart10>
- Adhika, I. N. R. (2024). Sustainable HR Practices: Examining the Connection Between Organizational Resilience and Green HRM in the Hospitality Sector. *Society*, 12(2), 1022–1034. <https://doi.org/10.33019/society.v12i2.782>
- Alharbi, M. F. (2020). Empirical Evidence on Impact of Green Human Resource Management Practices and Organization's Sustainability. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 9(2), 1–9. https://www.ajhtl.com/uploads/7/1/6/3/7163688/article_45_vol_9_2_2020_saudi_arabia.pdf
- Al-Romeedy, B., & Abdelfattah, A. (2023). The Mediating Role of Green Reputation in the Relationship between Green Human Resource Management and the Sustainability of Competitive Advantage in Egyptian Tourism Companies. *Journal of Association of Arab Universities for Tourism and Hospitality*, 24(2), 40–63. <https://doi.org/10.21608/jaauth.2023.193302.1421>
- Appiah Kissi, E., Segbenya, M., & Oti Amoah, J. (2024). Environmental sustainability among workers in Ghana: The role of green human resource management. *Heliyon*, 10(13), e33380. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e33380>
- Awwad Al-Shammari, A. S., Alshammrei, S., Nawaz, N., & Tayyab, M. (2022). Green Human Resource Management and Sustainable Performance With the Mediating Role of Green Innovation: A Perspective of New Technological Era. *Frontiers in Environmental Science*, Volume 10-2022. <https://www.frontiersin.org/journals/environmental-science/articles/10.3389/fenvs.2022.901235>
- Bureau of Economic and Business Affairs. (2024). 2024 Investment Climate Statements: Indonesia. <https://www.state.gov/reports/2024-investment-climate-statements/indonesia/>
- Cai, X., Xiang, H., Neskrodieva, I., & Durmanov, A. (2024). Interrelation between human capital management and ESG engagement: evidence from S&P 500 firms. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11(1), 1654. <https://doi.org/10.1057/s41599-024-04189-6>
- Cui, J. (2025). Empirical Analysis of Digital Innovations Impact on Corporate ESG Performance: The Mediating Role of GAI Technology. <https://arxiv.org/abs/2504.01041>
- Davison, T. (2024, July 11). ESG Statistics Report for 2024: The Impact on Business and

- Investment. CleanHub. <https://blog.cleanhub.com/esg-statistics-report>
- Deloitte. (2023). New fundamentals for a boundaryless world 2023 GLOBAL HUMAN CAPITAL TRENDS REPORT. https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/articles/glob175985_global-human-capital-trends-2023/GLOB175985_HUMAN-CAPITAL-TRENDS-2023.pdf
- Elshaer, I. A., Sobaih, A. E. E., Aliedan, M., & Azazz, A. M. S. (2021). The Effect of Green Human Resource Management on Environmental Performance in Small Tourism Enterprises: Mediating Role of Pro-Environmental Behaviors. *Sustainability*, 13(4), 1–17. <https://doi.org/DOI:> ,
- Faeni, D. P., Oktaviani, R. F., Riyadh, H. A., Faeni, R. P., & Beshr, B. A. H. (2025). Green Human Resource Management and Sustainable Practices on Corporate Reputation and Employee Well-being: A model for Indonesia's F&B industry. *Environmental Challenges*, 18, 101082. <https://doi.org/10.1016/j.envc.2025.101082>
- FutureCFO Editors. (2025, March 27). Five defining ESG trends reshaping business and investments in Indonesia. FutureCFO. <https://futurecfo.net/five-defining-esg-trends-reshaping-business-and-investments-in-indonesia/>
- Ghouri, A. M., Mani, V., Khan, M. R., Khan, N. R., & Srivastava, A. P. (2020). Enhancing business performance through green human resource management practices: an empirical evidence from Malaysian manufacturing industry. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 69(8), 1585–1607. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-11-2019-0520>
- Hu, Q., Yuan, C., & Li, X. (2024). The impact of environmental strategy on environmental performance: mediating role of green human resource management and moderating role of green consciousness of top managers. *The International Journal of Human Resource Management*, 35(17), 2891–2915. <https://doi.org/10.1080/09585192.2024.2382480>
- Iffat Rasool, Nasir Mehmood, Maqsood Haider, Gulfam Khan Khalid, & Fazal Hanan. (2023). AN EMPIRICAL INVESTIGATION OF IMPACT OF GREEN HRM ON EMPLOYEE BEHAVIOR. *Elementary Education Online*, 20(2), 916–924. <https://ilkogretim-online.org/index.php/pub/article/view/1490>
- Jia, S., & Shang, H. (2024). Utilizing green financing in developing green HRM resources for carbon neutrality: presenting multidimensional perspectives of China. *Environmental Science and Pollution Research*, 31(6), 8798–8811. <https://doi.org/10.1007/s11356-023-31560-y>
- Kara, K., & Edinsel, S. (2023). The mediating role of green product innovation (GPI) between green human resources management (GHRM) and green supply chain management (GSCM): evidence from automotive industry companies in Turkey. *Supply Chain Forum: An International Journal*, 24(4), 488–509. <https://doi.org/10.1080/16258312.2022.2045873>
- KEYESG Team. (2025, April 28). 50 sustainability statistics you need to know in 2025. KEYESG. <https://www.keyesg.com/article/50-esg-statistics-you-need-to-know-in-2024>
- 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. <https://doi.org/10.1186/s40359-025-02417-5>
- Mahi Uddin. (2022). Leveraging Green Human Resource Management Practices towards

- Environmental Performance: An Empirical Evidence from the Manufacturing Context in Emerging Economy. *International Journal of Business and Society*, 23(1), 585–603. <https://doi.org/10.33736/ijbs.4631.2022>
- Makumbe, W. (2024). Green Human Resources Management and Green Performance: A Mediation–Moderation Mechanism for Green Innovation and Green Knowledge Sharing. *Sustainability*, 16(24), 10849. <https://doi.org/10.3390/su162410849>
- 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. <https://doi.org/10.3390/su12083228>
- Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., & Altman, D. G. (2009). Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: the PRISMA statement. *PLoS Medicine*, 6(7), e1000097. <https://doi.org/10.1371/journal.pmed.1000097>
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., ... Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *PLOS Medicine*, 18(3), e1003583. <https://doi.org/10.1371/journal.pmed.1003583>
- Pham, N. T., Vo Thanh, T., Tučková, Z., & Thuy, V. T. N. (2020). The role of green human resource management in driving hotel's environmental performance: Interaction and mediation analysis. *International Journal of Hospitality Management*, 88, 102392. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102392>
- Prasadhita, C., & Nawawi, M. (2024). The Financial Performance of ESG (Environmental, Social and Governance) Star Listed Companies in Indonesia. *Journal of Applied Business, Taxation and Economics Research*, 3(5), 573–580. <https://doi.org/10.54408/jabter.v3i5.335>
- Qing, C., & Jin, S. (2023). Does ESG and Digital Transformation affects Corporate Sustainability? The Moderating role of Green Innovation. <https://arxiv.org/abs/2311.18351>
- Ren, S., Tang, G., & E. Jackson, S. (2018). Green human resource management research in emergence: A review and future directions. *Asia Pacific Journal of Management*, 35(3), 769–803. <https://doi.org/10.1007/s10490-017-9532-1>
- Riaz, A., Al-Okaily, M., Sohail, A., Ashfaq, K., & Rehman, S. U. (2024). Green human resource management and sustainable performance: serial mediating role of green knowledge management and green innovation. *Global Knowledge, Memory and Communication*. <https://doi.org/10.1108/GKMC-03-2024-0127>
- Roscoe, S., Subramanian, N., Jabbour, C. J. C., & Chong, T. (2019). Green human resource management and the enablers of green organisational culture: Enhancing a firm's environmental performance for sustainable development. *Business Strategy and the Environment*, 28(5), 737–749. <https://doi.org/10.1002/bse.2277>
- Saeed, B. Bin, Afsar, B., Hafeez, S., Khan, I., Tahir, M., & Afridi, M. A. (2019). Promoting employee's proenvironmental behavior through green human resource management practices. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(2), 424–438. <https://doi.org/10.1002/csr.1694>
- Setyaningrum, R. P., Ratnasari, S. L., Soelistya, D., Purwati, T., Desembrianita, E., & Fahlevi, M.

- (2024). Green human resource management and millennial retention in Indonesian tech startups: mediating roles of job expectations and self-efficacy. *Cogent Business & Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2348718>
- Shakil, M. H., Mukarram, M., Hussain, G., Idrees, R. N., & Sajjad, A. (2024). The influence of green human resource management on environmental performance: An empirical study investigated in the pollutant industries of Pakistan. *Business Strategy & Development*, 7(1). <https://doi.org/10.1002/bsd2.313>
- Sharif, S., & Malik, S. A. (2025). Does green HRM and intellectual capital strengthen psychological green climate, green behaviors and creativity? A step towards green textile manufacturing. *Journal of Intellectual Capital*, 26(3), 644–669. <https://doi.org/10.1108/JIC-10-2024-0302>
- Singh, S. K., Giudice, M. Del, Chierici, R., & Graziano, D. (2020). Green innovation and environmental performance: The role of green transformational leadership and green human resource management. *Technological Forecasting and Social Change*, 150, 119762. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.119762>
- SlaughterAndMay. (2025). ESG in APAC - Indonesia by SSEK Law Firm. <https://insights.slaughterandmay.com/esg-in-apac-2024-indonesia/index.html>
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333–339. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>
- Susanto, A. (2023). The Role of Green Human Resources Management (GHRM) on Job Satisfaction and Green Work Engagement (GWE): an Empirical Study on Manufacturing Industries. *JOURNAL OF ECONOMICS, FINANCE AND MANAGEMENT STUDIES*, 06(03). <https://doi.org/10.47191/jefms/v6-i3-11>
- 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. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12147>
- The Jakarta Globe. (2024, December 9). Indonesian Mining Sector Sees Improving ESG Scores. The Jakarta Globe. <https://jakartaglobe.id/special-updates/indonesian-mining-sector-sees-improving-esg-scores>
- Tran, N. K. H. (2023). An empirical investigation on the impact of green human resources management and green leadership on green work engagement. *Heliyon*, 9(11), e21018. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e21018>
- Tribuana, D. (2024). THE INFLUENCE OF IQ AND EQ ON EMPLOYEE PERFORMANCE WITH WORK MOTIVATION AS AN INTERVENING VARIABLE IN BANK MNC MAKASAR, BALIKPAPAN AND SAMARINDA BRANCHES. *Journal of Economic, Bussines and Accounting (COSTING)*, 7(4), 9761–9771. <https://doi.org/https://doi.org/10.31539/costing.v7i4.9806>
- Tribuana, D., Narimawati, U., & Syafei, M. Y. (2024). DIGITAL TRANSFORMATION AND PSYCHOLOGICAL WELFARE AT MNC BANK MAKASSAR BRANCH. *Indonesian Interdisciplinary Journal of Sharia Economics (IJSE)*, 7(2), 2713–2730. <https://doi.org/https://doi.org/10.31538/ijse.v7i2.4874>
- Wang, Z., Cai, S. A., Ren, S., & Singh, S. K. (2023). Green operational performance in a high-tech industry: Role of green HRM and green knowledge. *Journal of Business Research*, 160, 113761. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113761>
- Wiyono, D., Dewi, D. A., Ambiapuri, E., Parwitasari, N. A., & Hambali, D. S. (2025). Strategic

ESG-Driven Human Resource Practices: Transforming Employee Management for Sustainable Organizational Growth. *Jurnal Organisasi Dan Manajemen*, 21(1), 65–82.
<https://doi.org/10.33830/jom.v21i1.9786.2025>