



UNIVERSITAS AIRLANGGA
Excellence with Morality



PIDATO PENGUKUHAN

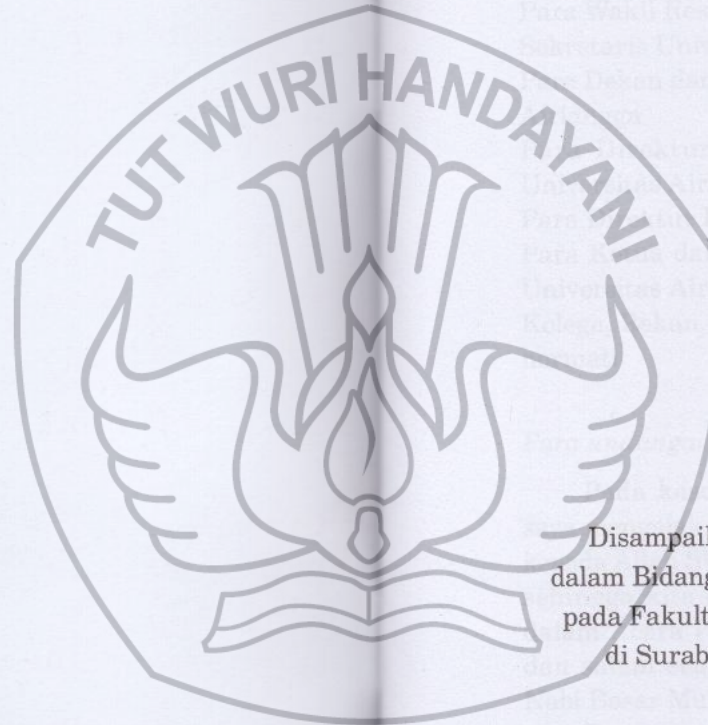
TRANSFORMASI HIJAU DALAM MANAJEMEN SDM:
FAKTOR PENDORONG DAN TANTANGAN
MENUJU KEBERLANJUTAN

Prof. Dr. Nuri Herachwati, Dra.Ec., M.Si., M.Sc.



Disampaikan pada
Pengukuhan Jabatan Guru Besar
dalam Bidang Ilmu Pengembangan Manusia dan Organisasi
pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga di Surabaya
pada Hari Rabu, Tanggal 28 Mei 2025

**TRANSFORMASI HIJAU DALAM MANAJEMEN SDM:
FAKTOR PENDORONG DAN TANTANGAN
MENUJU KEBERLANJUTAN**



Pidato

Disampaikan pada Pengukuhan Jabatan Guru Besar
dalam Bidang Ilmu Pengembangan Manusia dan Organisasi
pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga
di Surabaya pada Hari Rabu, Tanggal 28 Mei 2025

Oleh

NURI HERACHWATI

Bismillaahirrahmaanirrahiim

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Selamat pagi dan salam sejahtera bagi kita semua

Yang Terhormat,

Ketua dan Anggota MWA Universitas Airlangga

Rektor Universitas Airlangga

Ketua dan Anggota Senat Akademik Universitas Airlangga

Para Wakil Rektor Universitas Airlangga

Sekretaris Universitas Airlangga

Para Dekan dan Wakil Dekan Fakultas di lingkungan Universitas Airlangga

Para Direktur dan Wakil Direktur Sekolah di lingkungan Universitas Airlangga

Para Direktur Direktorat di lingkungan Universitas Airlangga

Para Ketua dan Sekretaris badan/lembaga/pusat di lingkungan Universitas Airlangga

Kolega, Rekan, Keluarga, Undangan dan para hadirin yang saya hormati

Para undangan dan hadirin yang saya muliakan,

Pada kesempatan yang berbahagia ini, perkenankanlah saya mengajak seluruh hadirin untuk memanjatkan puji syukur kepada Allah SWT atas limpahan rahmat, karunia, dan ridho-Nya, sehingga kita dapat menghadiri Sidang Universitas Airlangga dalam Acara Pengukuhan Guru Besar pada hari ini. Shalawat dan salam semoga senantiasa tercurah kepada junjungan kita Nabi Besar Muhammad SAW.

Rasa terima kasih juga saya sampaikan kepada seluruh hadirin yang telah berkenan meluangkan waktu untuk menghadiri dan mengikuti acara pengukuhan guru besar saya pada hari ini. Kehadiran para hadirin dalam acara pengukuhan guru besar saya pada hari ini merupakan suatu penghormatan dan penghargaan yang tiada tara bagi saya.

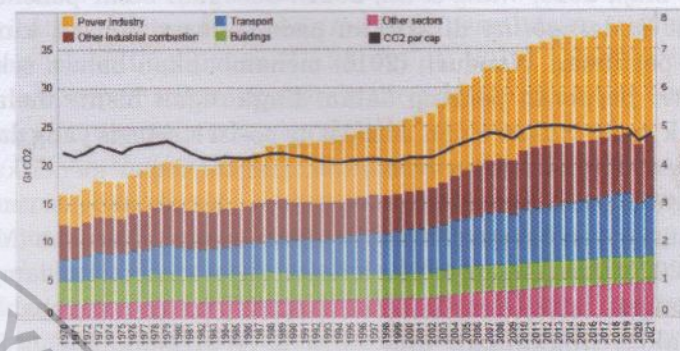
Dalam kesempatan ini, ijin saya untuk menyampaikan pidato pengukuhan saya sebagai guru besar dalam Bidang Ilmu Pengembangan Manusia dan Organisasi pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Airlangga dengan judul:

TRANSFORMASI HIJAU DALAM MANAJEMEN SDM: FAKTOR PENDORONG DAN TANTANGAN MENUJU KEBERLANJUTAN

Hadirin yang saya muliakan,

Tantangan global, seperti polusi lingkungan dan perubahan iklim, mendorong negara-negara untuk mengadopsi teknologi dan pendekatan ekonomi yang lebih ramah lingkungan (IISD, 2022). Tingkat kerusakan lingkungan yang semakin parah menghambat upaya pencapaian pembangunan berkelanjutan, sehingga menuntut adanya strategi dan kebijakan global yang komprehensif untuk menjamin kelangsungan (García-Feijoo *et al.*, 2020). Isu pelestarian lingkungan ini telah menarik perhatian luas dari peneliti dan organisasi internasional, di mana masih banyak hal yang harus dilakukan untuk mengatasi masalah lingkungan secara efektif (Tao *et al.*, 2022). Dari permasalahan tersebut, diketahui bahwa salah satu sumber polusi lingkungan terbesar adalah emisi CO₂ yang berasal dari kendaraan bermotor, operasi industri, peralatan pembakaran rumah tangga, dan kebakaran hutan. Hal ini telah dirangkum pada gambar 1 di mana diketahui secara rinci bahwa emisi CO₂ global berdasarkan sektor (sumbu kiri) dan per kapita (sumbu kanan) dari tahun 1970 hingga 2021 terus meningkat (Crippa & Guizzardi *et al.*, 2022). Isu ini menjadi permasalahan tidak hanya untuk negara maju, namun juga untuk negara berkembang seperti Indonesia. Saat ini kondisi kualitas lingkungan di Indonesia berada pada peringkat 133 dari 180 negara berdasarkan *Environmental Performance Index* (EPI) pada tahun 2018, dengan skor sebesar 46.92 (Yale University and Columbia University, 2018). Hal ini menunjukkan adanya masalah lingkungan seperti polusi udara, perubahan iklim, hilangnya keanekaragaman

hayati, deforestasi dan kerusakan lingkungan (Akter *et al.*, 2018; Zheng *et al.*, 2021)



Gambar 1. Emisi CO₂ global berdasarkan sektor (sumbu kiri) dan per kapita (sumbu kanan) dari tahun 1970 hingga 2021 (In Gt) (MGuizzardi *et al.*, 2022).

Selain itu, terjadi juga perubahan iklim yang disebabkan karena adanya penurunan kualitas lingkungan ditambah dengan peningkatan kegiatan ekonomi (Jabbour *et al.*, 2016; Raut, 2020). Hal ini menyebabkan persaingan yang semakin kompetitif, sehingga perusahaan perlu memikirkan kinerja bisnis yang berkelanjutan atau *sustainable* dengan berfokus mengurangi dampak yang lebih buruk terhadap kerusakan lingkungan (Ragas *et al.*, 2017). Penerapan konsep *sustainable* ke dalam kegiatan bisnis bertujuan untuk menciptakan kepentingan konsumen dan karyawan dalam jangka panjang yang dapat menciptakan *green strategy* yang tidak hanya mengutamakan *profit*, namun bagaimana bisnis tersebut dapat berjalan di lingkungan sosial, budaya dan ekonominya secara beriringan (Singh *et al.*, 2009; Ghouri *et al.*, 2020). Upaya yang dapat dilakukan agar sektor industri dapat berkembang secara berkelanjutan adalah dengan melakukan transisi atau perubahan pengelolaan manajemen sumber daya manusia secara tradisional menjadi *green human resources management* (GHRM) atau dikenal dengan transformasi hijau dalam manajemen sumber daya manusia (Jackson *et al.*, 2011; Raut, 2020).

Topik terkait *sustainable* telah banyak diteliti di negara maju dan negara berkembang (Goyal *et al.*, 2013; Laskar & Gopal Maji, 2018; Wang *et al.*, 2021). Sebagian besar penelitian terkait *sustainability* dilakukan pada industri seperti kimia, hotel, perfilman. Nanduri, (2016) menambahkan bahwa sektor industri berperan penting dalam lingkungan bisnis melalui praktik *green industry*, dan memegang posisi strategis yang dapat mempertahankan *green revolution*. Hal ini dapat mendukung berbagai inisiatif menuju lingkungan hijau, bersih, obligasi ramah lingkungan, panel surya dan proyek terkait energi terbarukan (Miah *et al.*, 2021). Akan tetapi ketika industri gagal mendeteksi dampak lingkungan, maka secara tidak langsung akan menyebabkan kerusakan lingkungan (Shaumya & Arulrajah, 2017). Jadi diperlukan peran transformasi hijau dalam sumber daya manusia atau *green human resources management* (GHRM) dalam menjaga kinerja perusahaan (Mousa & Othman, 2020). GHRM sangat penting untuk keberhasilan penerapan *green strategy* dan praktik pengelolaan lingkungan (Harian and Huang, 2001; Renwick *et al.*, 2013; Utama *et al.*, 2022). Keberhasilan tersebut memberikan kontribusi positif bagi keberlanjutan lingkungan perusahaan, selain meningkatkan kesadaran karyawan, dan meningkatkan sikap mereka terhadap isu-isu keberlanjutan.

Namun, masih banyak perusahaan yang belum berhasil dalam mengadopsi GHRM (Suresh & Bhavna, 2015). Hal ini disebabkan karena adanya hambatan pada faktor sumber daya dari aspek manajemen, sumber daya manusia dan organisasi. Kurangnya tanggung jawab mengenai pentingnya pengelolaan lingkungan dapat diartikan karena rendahnya sumber daya dalam organisasi yang memiliki pemahaman terbatas mengenai manajemen berkelanjutan pada lingkungan (Hasan *et al.*, 2021). Orji (2019) mengemukakan rendahnya pengetahuan dan pemahaman sumber daya organisasi juga disebabkan karena faktor *lack of support from top management*, dimana *top management* tidak dapat memberikan kemajuan bagi karyawannya. Tidak adanya pelatihan yang diberikan oleh *top management* merupakan salah

satu bentuk kurangnya komitmen dari manajemen puncak dalam mengalokasikan sumber daya keuangan untuk mendukung program pelatihan dalam peningkatan kualitas karyawannya (Orji, 2019). Akibatnya karyawan kurang memiliki pemahaman terkait upaya pengelolaan lingkungan (Gardas *et al.*, 2019), sehingga industri perlu memperhatikan sumber dayanya dalam mengatasi hambatan dengan menerapkan konsep GHRM.

Green Human Resource Management (GHRM) bertujuan untuk mempromosikan *green culture* perusahaan agar dapat memberikan dorongan kepada pekerjanya dalam menerapkan konsep ramah lingkungan (Darvishmotevali & Altinay, 2022). *Green Human Resource Management* (GHRM) juga memperhatikan pengembangan kemampuan karyawannya melalui *green recruitment, selection, and training processes, rewarding their green performance, green management of organizational culture* (Ansari *et al.*, 2021; Moraes *et al.*, 2019; Renwick *et al.*, 2016). Pengimplementasian GHRM tersebut membantu perusahaan mencapai tujuan lingkungan mereka dengan menciptakan *green culture* dan *green employee* (Paillé *et al.*, 2014; Kim & Choi, 2018). Melalui penerapan konsep kerja yang memperhatikan *pro-environment* dapat menciptakan keunggulan kompetitif perusahaan terhadap kepedulian pada masalah lingkungan (Yu *et al.*, 2020). Jackson & Seo, (2010) berpendapat bahwa perusahaan yang proaktif terhadap lingkungan akan menghasilkan keunggulan kompetitif. Sebaliknya, ketika perusahaan yang tidak menerapkan konsep GHRM akan mengakibatkan pengelolaan lingkungan yang tidak efektif (Renwick *et al.*, 2013, 2016). Maka dari itu, penerapan *sustainability* ini tergantung pada bagaimana perusahaan mengelola sumber daya yang dimiliki. Dari uraian yang telah dipaparkan di atas, maka kajian ini difokuskan untuk membahas mengenai faktor-faktor pendorong dan tantangan dalam penerapan GHRM.

Pada saat perusahaan mampu menerapkan GHRM dengan baik, hal tersebut dapat menjadi sebuah keunggulan bagi perusahaan, di mana hal ini sejalan dengan perspektif *resource-based view* (RBV) (Opatha & Arulrajah, 2014; Yong *et al.*, 2020).

Dalam perspektif RBV, *human resources* dianggap sebagai sumber daya yang *valuable, rare, imperfectly imitable, non-substitutable* dan mampu menghasilkan keunggulan kompetitif yang unik bagi perusahaan (Singh et al., 2020). Hal ini menunjukkan hubungan antara *Human Resource Management* (HRM) dan permasalahan lingkungan di perusahaan dapat memiliki efek yang sinergis (Barney, 1991; Gerhart & Feng, 2021; Yong et al., 2019). Kemudian dalam pendekatan RBV terdapat tiga kategori utama, yaitu *physical resources*, *human resources*, dan *organisational resources* yang dapat meningkatkan pertumbuhan kinerja *environment* dan mendukung *sustainability* perusahaan (Wilk and Fensterseifer 2013; Haldorai et al., 2022). Dalam upaya transisi dari tradisional *Human Resource* (HR) ke praktik GHRM perusahaan tidak cukup hanya memiliki *resources* tanpa adanya pemicu lainnya, misal perlu adanya tuntutan dari *stakeholder* (Sarkis et al., 2011; Shahzad et al., 2020; Yu & Ramanathan, 2015). Tuntutan dari *stakeholder*, baik dari eksternal maupun internal memicu perusahaan untuk menuju keberlanjutan dan meminimalkan kemungkinan negatif yang akan terjadi (Sarkis et al., 2011). Hal ini dikarenakan ketika tidak adanya tuntutan, perusahaan akan bergerak secara konstan dalam menggunakan *resource* yang dimiliki. Dari konteks tersebut Khan et al., (2020) mengemukakan bahwa tuntutan *stakeholder* memainkan peran penting karena berfokus pada pengelolaan lingkungan bisnis dan kepentingan bersama yang berdampak pada perusahaan jangka panjang. Dalam penerapan *stakeholder theory* terdapat dua sumber utama dari tuntutan *stakeholder* eksternal pada penerapan praktik GHRM, yaitu *customer pressure* dan *regulatory pressure* (Guerci et al., 2016). Tekanan dari dua jenis *stakeholder* ini dapat membantu perusahaan dalam meningkatkan kinerja lingkungannya (Guerci et al., 2016; Kassinis & Vafeas, 2006; Yong et al., 2022).

Metode penelitian yang digunakan sebagai pendekatan untuk mengidentifikasi dan menganalisis pendorong dan tantangan dalam penerapan *Green Human Resources Management* (GHRM) adalah *Fuzzy Delphi Method* (FDM). Metode ini diterapkan untuk mendapatkan konsensus dari para ahli terkait faktor-faktor

yang dianggap sebagai pendorong dan penghambat utama dalam implementasi GHRM di industri. FDM memungkinkan pengolahan data kualitatif dari para ahli dengan mempertimbangkan ketidakpastian dan subjektivitas yang sering muncul dalam proses evaluasi. Melalui FDM, pendapat para ahli dikumpulkan dalam bentuk penilaian linguistik yang kemudian dikonversi ke dalam angka *fuzzy* untuk mengukur tingkat kepentingan dan keakuratan setiap hambatan yang diidentifikasi. Proses ini dilakukan secara iteratif hingga tercapai konsensus, yang bertujuan untuk menghasilkan daftar hambatan yang valid dan prioritas yang dapat digunakan dalam penyusunan strategi implementasi GHRM yang lebih efektif. Dengan menggunakan pendekatan ini, penelitian diharapkan mampu memberikan hasil yang lebih objektif dan komprehensif dalam memahami tantangan yang dihadapi oleh industri dalam menerapkan prinsip-prinsip GHRM.

Studi ini berkontribusi secara teoritis dengan memperkaya literatur terkait faktor-faktor pendorong dan tantangan dalam implementasi *Green Human Resources Management* (GHRM), khususnya dalam konteks Indonesia atau industri tertentu. Studi ini juga memperkuat pemahaman penerapan GHRM dari perspektif *Resource-Based View* (RBV) dengan mengidentifikasi keterbatasan sumber daya yang dapat memengaruhi keberhasilannya serta menyediakan kerangka evaluasi kesiapan organisasi dalam mengadopsi praktik GHRM. Selain itu, studi ini membantu mengidentifikasi kesenjangan antara teori dan praktik yang dapat menjadi dasar pengembangan model baru atau perbaikan konsep yang sudah ada. Secara praktis, studi ini memberikan rekomendasi strategis bagi perusahaan dalam merancang kebijakan berkelanjutan dengan memahami pendorong dan tantangan yang ada. Studi ini juga berkontribusi dalam pengembangan kebijakan HR yang ramah lingkungan, peningkatan kesadaran dan keterlibatan karyawan, serta memberikan masukan bagi pemerintah dalam merumuskan regulasi dan standar industri yang mendukung implementasi GHRM di Indonesia.

Hadirin yang saya muliakan,

Terdapat beberapa teori yang mendasari adanya transformasi hijau, yaitu Teori *Green Human Resource Management*, *Resource Based View* (RBV) dan *Stakeholder Theory*.

Kajian Teoritis Transformasi Hijau dalam Manajemen SDM

Green Human Resource Management (GHRM) adalah pendekatan yang muncul dari hasil perpaduan hubungan antara *Human Resources Management* (HRM) dan *Environmental Management* (EM) yang secara sistematis diusulkan oleh Jabbour *et al.*, (2016) dan Renwick *et al.*, (2013). Pengelolaan fungsi sumber daya manusia untuk meningkatkan kinerja organisasi dengan memperhatikan konteks lingkungan yang hingga saat ini terus dikembangkan dalam literatur *Human Resource* (Pham, 2018). Kata 'green' mengacu pada konteks lingkungan sedangkan HRM mengacu pada penerapan praktik pengelolaan sumber daya manusia. Saat ini, meningkatnya kesadaran terhadap pengelolaan lingkungan dan bisnis yang berkelanjutan, menuntut setiap organisasi untuk mengembangkan praktik-praktik HRM yang ditujukan untuk meningkatkan kualitas lingkungan dan ekologi (Singh *et al.*, 2019).

Green Human Resources Management (GHRM) didefinisikan sebagai aspek Manajemen Sumber Daya Manusia yang dipadukan dengan pengelolaan lingkungan dan praktik HRM (Renwick *et al.*, 2013; Garrison, 2022). Tujuan utama dari *Green Human Resource Management* untuk mengurangi efek merusak lingkungan dari kegiatan yang dilakukan oleh organisasi (Kodua *et al.*, 2022). Hal ini didukung oleh Malik *et al.*, (2021) yang menyatakan bahwa tujuan GHRM, yaitu mempromosikan penggunaan sumber daya yang berkelanjutan, dengan mengutamakan pelestarian lingkungan secara umum yang akan meningkatkan kesadaran dan komitmen karyawan pada isu-isu manajemen lingkungan. Menurut Ren *et al.*, (2018) GHRM merupakan fenomena yang relevan untuk memahami hubungan antara aktivitas organisasi yang berdampak pada

lingkungan alam dan desain, evolusi, implementasi, dan pengaruh sistem HRM. Hal ini memiliki arti bahwa *Green Human Resources Management* merupakan hal penting dilakukan untuk memahami aktivitas organisasi yang berdampak pada lingkungan.

Penelitian yang dilakukan oleh Yusliza *et al.*, (2019) menjelaskan bahwa GHRM terdiri dari prinsip dan praktik sumber daya manusia yang sesuai dengan tiga dasar keberlanjutan atau *triple bottom line*, yaitu keseimbangan antara lingkungan, masyarakat, dan ekonomi, yang mengakibatkan penurunan dampak negatif perusahaan terhadap lingkungan. GHRM mengacu pada aspek HRM dari pengelolaan lingkungan dan mencakup praktik sumber daya manusia yang selaras dengan tujuan lingkungan (Renwick *et al.*, 2016; Saeed *et al.*, 2019; Shafaei *et al.*, 2020). Pada umumnya, proses *green business* ditargetkan pada penggunaan energi secara cerdas dengan biaya rendah (Bombiak, 2020; Jafri, 2012; Vahdati & Vahdati, 2018). Dalam membangun *green business*, manajer HR perlu mengoptimalkan alokasi sumber daya. Sebagian besar perusahaan bisnis telah mengimplementasikan kesadaran lingkungan pada karyawan dan operasi bisnis. Dengan demikian, organisasi telah menemukan bahwa untuk mencapai keberlanjutan jangka panjang, perusahaan harus mempertimbangkan dampak sosial dan lingkungan dari kegiatan mereka (Vahdati & Vahdati, 2018; Shah, 2019).

Perusahaan yang mempraktikkan GHRM dapat membantu meningkatkan kinerja perusahaan, terutama kinerja lingkungan dan mencapai budaya perusahaan hijau. Praktik GHRM menjadi salah satu program signifikan bisnis hijau, karena program ini mengacu pada upaya organisasi dalam mengubah karyawan normal menjadi karyawan hijau. Setiap karyawan yang terlibat dalam perilaku *pro-environment* dengan semua kegiatan yang terlibat dalam pengembangan, implementasi dan pemeliharaan sistem yang sedang berjalan, yang nantinya akan menciptakan dampak signifikan terhadap kelestarian lingkungan (Opatha & Arulrajah, 2014; Zientara & Zamojska, 2018). Perilaku *pro-environment* karyawan melibatkan sejauh mana karyawan mengambil inisiatif ramah lingkungan dalam organisasi, yang akan dipengaruhi

oleh tingkat kemampuan, motivasi dan peluang yang diberikan organisasi kepada mereka (Ansari *et al.*, 2021; Rubel *et al.*, 2021).

Sementara itu, merancang dan menerapkan GHRM masih menjadi tantangan perusahaan di berbagai negara, khususnya pada negara berkembang. Dalam praktiknya perusahaan sering kali mengalami tantangan yang cukup signifikan yang menjadi alasan perusahaan tidak menggunakan GHRM dalam penerapannya. Fenomena seperti ini dirasakan pada perusahaan di Ghana yang mengalami tantangan dalam menerapkan GHRM yang dijelaskan dalam penelitian Kodua *et al.*, (2022). Tantangan yang dirasakan dipengaruhi oleh beberapa faktor ekonomi, politik, regulasi, budaya dan pendidikan.

Fenomena keterbatasan pengimplementasian GHRM ditemukan pula pada penelitian yang dilakukan Bombiak, (2020). Di Polandia, penelitian tersebut menjelaskan bahwa keuangan yang terbatas juga merupakan tantangan utama dalam penerapan GHRM. Rendahnya insentif untuk kegiatan ramah lingkungan dinilai tidak memicu perusahaan untuk bergerak melakukan perubahan yang lebih ramah lingkungan, dan ini merupakan kendala utama bagi perusahaan-perusahaan di Polandia. Ketidaktersediaan insentif ini diikuti oleh rendahnya pengetahuan dan juga kompetensi manajemen mengenai GHRM itu sendiri.

Resource Based View (RBV) adalah salah satu teori yang juga mendukung keberlanjutan. Teori ini pertama kali dipublikasikan oleh Wernerfelt, (1984) yang menyatakan bahwa setiap perusahaan merupakan sekumpulan sumber daya yang beragam. Kemudian dilanjutkan oleh Barney (1991) yang menjelaskan bahwa dalam meningkatkan efisiensi dan efektivitas perusahaan membutuhkan sumber daya di dalamnya. Barney (1991) menyatakan bahwa teori RBV menjadi paradigma dominan dalam manajemen strategi yang memfokuskan pada keunggulan bersaing dan kinerja perusahaan dari sekelompok sumber daya yang merupakan kompetensi inti perusahaan. Selain itu, teori ini menjelaskan bahwa perusahaan mengandalkan sumber daya untuk mendapatkan keunggulan kompetitif yang dapat mendorong pembangunan berkelanjutan (Madhani, 2010). Hal ini merupakan sebuah gagasan tentang

peran sumber daya dan kemampuan perusahaan sebagai basis utama untuk strategi dan sumber profitabilitasnya (Singh *et al.*, 2020). Dalam asumsi ini sumber daya perusahaan sangat penting dan menjadi dasar kemampuan kinerja daya saing perusahaan dalam mencapai keunggulan kompetitif. Perusahaan yang dapat memanfaatkan sumber daya yang dimiliki dengan baik, maka dapat menjadi sebuah profitabilitas untuk perusahaan (Pee & Min, 2017; Opatha & Athula, 2019)

Jadi, secara garis besar, teori *resource based view* mensyaratkan jenis sumber daya tertentu dalam mencapai keunggulan kompetitif strategis dan meningkatkan kinerja perusahaan yaitu *Valuable*, *Rare*, *Imperfectly imitable*, dan *Non-substitutable* (VRIN) (Barney, 1991; Hoskisson, 1999; Haldorai *et al.*, 2022). Madhani (2010) memberikan deskripsi mengenai VRIN untuk memberikan keunggulan kompetitif dan efisiensi berkelanjutan dimana *valuable* mengartikan bahwa *resources* yang dimiliki organisasi tidak bermanfaat apabila tidak menambah *value* dari organisasi. Lebih lanjut, *resources* dapat dikatakan sebagai *rare* apabila sulit ditemukan di antara pesaing organisasi. *Resources* yang dapat dengan mudah diperoleh oleh banyak organisasi tidak dapat menawarkan keunggulan kompetitif. *Imperfectly imitable* mengacu pada pembuatan *resources* salinan atau meniru *resources*, tidak akan layak. Hambatan untuk *imperfectly imitable* bermacam-macam, yaitu kesulitan dalam memperoleh *resources*, hubungan yang ambigu antara kemampuan dan keunggulan kompetitif atau kompleksitas sumber daya memungkinkan suatu organisasi untuk memiliki keunggulan kompetitif atas yang lain. Selanjutnya, *non-substitutability of resources* menunjukkan bahwa pesaing tidak dapat mencapai efisiensi yang sama dengan mengganti sumber daya dengan sumber daya alternatif lainnya. Ketika sumber daya tidak dapat digantikan oleh sumber daya alternatif lain, maka sumber daya tersebut tidak dapat disubstitusikan. Perspektif ini didasarkan pada gagasan bahwa *resources* organisasi yang heterogen dari waktu ke waktu menyebabkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Barney, 1991; Haldorai *et al.*, 2022a).

Resources dapat diklasifikasikan dalam tiga kategori utama, yaitu *Physical resources*, *Human resources*; *Organizational resources* (Barney, 1991; Iswan & Kihara, 2022). *Physical Resources* (PR) dianggap sebagai aset berwujud yang digunakan organisasi untuk menciptakan penawaran nilai dan proposisi nilai kepada pelanggannya. PR biasanya terdiri dari pabrik dan peralatan, bahan baku, instrumen keuangan, lokasi geografis, dan teknologi informasi (David-West *et al.*, 2018). *Human Resources* (HR) penting dalam sebuah industri karena dalam domain tersebut banyak kreativitas dan pengetahuan yang diperlukan organisasi. Termasuk didalamnya seluruh karyawan, pelatihan, pengalaman, *intelligence*, *knowledge*, *skills*, dan *abilities*. (Barney, 1991; Pereira & Bamel, 2021). Sedangkan *Organizational Resources* (OR) dibentuk oleh rutinitas yang mengkoordinasikan sumber daya manusia dan fisik dengan cara yang produktif termasuk struktur organisasi, proses perencanaan, dan *management information system*.

Stakeholder theory sering kali digunakan dalam transformasi praktik GHRM. Tuntutan dari *stakeholder*, baik eksternal maupun internal, menjadi faktor penting yang mendorong perusahaan untuk berfokus pada keberlanjutan dan meminimalkan dampak negatif. Hal ini didukung oleh Clarkson (2016) yang mendefinisikan *stakeholder* sebagai individu atau kelompok yang memiliki kepentingan khusus dalam organisasi. Guerci *et al.* (2016) mengemukakan bahwa *stakeholder theory* telah diakui secara luas sebagai teori kunci untuk memahami mengapa organisasi mengadopsi dan menerapkan secara spesifik praktik HRM. Teori ini berisi asumsi bahwa manajer harus mengakui keberadaan banyak *stakeholder* dan mampu memahami kepentingan khusus dari masing-masing *stakeholder*. Lebih lanjut, sebagian besar studi tentang *stakeholder theory* pada *corporate environmentalism* menganggap bahwa *association pressure*, *regulatory pressure*, dan *customer pressure* merupakan kelompok *stakeholder* dari eksternal dan karyawan merupakan kelompok *stakeholder* dari internal (Fraj-Andrés *et al.*, 2009; Saleem *et al.*, 2020).

Organisasi juga memiliki tuntutan dalam industrinya melalui *association pressure* (Shubham *et al.*, 2018). Dalam hal

ini, *association pressure* sebagai *secondary stakeholders* yang memiliki kekuatan koersif dan normatif terhadap aspek diluar organisasi (Berg *et al.*, 2018). Lebih lanjut, *association pressure* ini semakin memiliki perhatian khusus mengenai isu-isu lingkungan sehingga *association pressure* menjadi sumber *pressure* yang penting dalam organisasi (Darnall *et al.*, 2008). Selain itu, *association pressure* juga memberikan kontribusi yang signifikan terhadap peningkatan *environmental performance* (Ahmed *et al.*, 2020). Meskipun demikian, *association pressure* memiliki peran yang sama dengan *regulatory pressure* dimana menekankan pada *normative pressures* yaitu terkait aturan dan norma yang diberlakukan (Berg *et al.*, 2018; Krell *et al.*, 2016).

Regulatory pressures mengacu pada mekanisme resmi atau bentuk peraturan koersif yang ditegakkan oleh badan pengatur yang membutuhkan kepatuhan dari individu atau organisasi (Hwang *et al.*, 2016). *Environmental regulation* yang ketat merupakan sebuah kekuatan utama yang mendorong organisasi untuk dapat berpartisipasi dalam perilaku pro lingkungan (Schmitz *et al.*, 2019). Dalam hal ini, *punishment* atas pencemaran lingkungan organisasi oleh secara langsung mempengaruhi *environmental governance level* (Zhang *et al.*, 2019). Di satu sisi, pemerintah dapat memberlakukan undang-undang dan peraturan wajib untuk menanamkan orientasi lingkungan di organisasi (Li *et al.*, 2018). Di sisi lain, pemerintah juga mendukung penerapan *green innovation* dalam organisasi melalui serangkaian insentif, seperti menyiapkan dana dukungan khusus untuk *green innovation* dan memberikan subsidi untuk *Green Research and Development* dalam organisasi (Zhang *et al.*, 2019).

Berdasarkan perspektif *environment management practices*, *customer pressures* mengacu pada permintaan konsumen untuk meningkatkan kinerja organisasi di bidang lingkungan dan sosial (Hwang *et al.*, 2016). Pada umumnya, organisasi mendapat lebih banyak tekanan lingkungan dari *customer* daripada dari *suppliers*, yang selanjutnya hal ini akan mempengaruhi *green innovation behavior* (Peng *et al.*, 2021). *Customer* yang mementingkan masalah lingkungan dapat mengambil *environmental protection*

sebagai indikator penting dalam memilih produk (He et al., 2019). Untuk memenuhi *customers environmental requirements*, organisasi cenderung berusaha mencari sertifikasi dan lisensi kualifikasi terkait lingkungan, memperkenalkan *green supply chain management*, dan mengembangkan produk dengan polusi rendah serta konsumsi energi rendah (Cheng & Shiu, 2012; Dong et al., 2021). Selain itu, pelanggan dapat memberikan lebih banyak dukungan dan umpan balik informasi untuk *green innovation* dalam organisasi (Pujari, 2006; Q. Zhang & Ma, 2021). Dalam hal ini, organisasi dapat melakukan *green technology innovation* sesuai dengan permintaan pasar (Xie et al., 2019)

Hadirin yang saya muliakan,

Faktor Pendorong dalam Penerapan GHRM

Berdasarkan tinjauan literatur yang relevan, terdapat tujuh *aspect drivers* atau pendorong dalam GHRM yaitu: *organizational resources* (A1), *physical resources* (A2), *regulatory compliance* (A3), *association compliance* (A4), *customer pressure* (A5), *top management commitment* (A6), dan *human resources* (A7). Dalam tujuh aspek ini diidentifikasi terdapat 33 kriteria GHRM. Pemilihan aspek dan kriteria ini dipilih berdasarkan teori *Resources Based View* dan *Stakeholder Theory* serta didukung oleh penelitian terdahulu.

Organizational resources (A1) memiliki peran sebagai aspek yang mempengaruhi iklim keterlibatan organisasi dalam menerapkan praktik GHRM (Simon et al., 2018). Salah satu sumber daya penting yang dimiliki oleh organisasi dapat berupa *knowledge management system* (C5), yang mampu untuk menciptakan nilai dan mencapai tujuan strategis organisasi (Yee et al., 2019). *Knowledge management system* dapat mengakumulasi pengetahuan pada *environmental management* yang memungkinkan praktik mengidentifikasi, menciptakan, mengkomunikasikan, mensosialisasikan, mengukur, dan meningkatkan pengetahuan internal untuk mendukung tujuan strategis dalam penerapan GHRM (Haldorai et al., 2022a; Hislop et al., 2018). Selain itu, budaya organisasi merupakan sumber daya yang dimiliki organisasi dalam

penerapan GHRM. Salah satu budaya organisasi yang berdampak pada penerapan GHRM adalah *learning culture stimulating innovation* (C3).

Budaya organisasi yang berorientasi pada pembelajaran dan inovasi dibutuhkan karena dapat mendorong pembelajaran antar individu, kerja tim, kolaborasi, kreativitas, dan *knowledge distribution* dapat tersampaikan dengan baik (Coronas & Oliva, 2008). Untuk merangsang inovasi organisasi pada penerapan GHRM, *learning culture stimulating innovation* dapat diterapkan sehingga pada akhirnya organisasi akan mendapat *value* yang diinginkan (Maletić et al., 2015). *Green business process* (C4) merupakan salah satu ciri organisasi yang melakukan transisi dari pengelolaan tradisional menjadi pengelolaan yang berorientasi pada lingkungan. Ketika organisasi memahami *value* yang akan dicapai, mereka akan membawa *environmental improvements* yang akan mendukung implementasi *green business process*. Termasuk di dalamnya terdapat pengelolaan GHRM yang akan menghasilkan *environmental resources* (Wu et al., 2019). GHRM merupakan seperangkat aktivitas HR yang berorientasi pada lingkungan dan juga dampak sosial. Penerapan GHRM membutuhkan *relationship with strategic partner* (C6) (Masri & Jaaron, 2017). Hubungan organisasi dengan para partner strategisnya dapat menjadi sumber daya organisasi dalam menerapkan GHRM. Transisi dari pengelolaan HR yang tradisional menjadi GHRM membutuhkan sumber daya finansial yang mencukupi (*sufficient budget*) (C1). Sumber daya finansial yang mencukupi ini dapat membantu organisasi untuk berinvestasi pada kebutuhan R&D terutama dalam menciptakan produk dan juga jasa yang lebih ramah lingkungan sesuai dengan permintaan konsumen (*investment in R&D*) (C2) (Haldorai et al., 2022a).

Physical resources (A2) merupakan material yang digunakan organisasi untuk mencapai tujuan dalam suatu organisasi yang dapat digunakan sebagai pembelajaran (Amadi & Ezeugo, 2019). GHRM membutuhkan akses pendukung salah satunya adalah teknologi yang dapat diakses dengan mudah karena merupakan transisi dari pengelolaan tradisional (*access to advanced technology*

for GHRM) (C8). Salah satu teknologi yang dapat digunakan dalam penerapan GHRM, antara lain *Human Resources Information System* (HRIS) (C9) dan *digital technology* (Kumar *et al.*, 2019; Luthra *et al.*, 2017). Organisasi memiliki struktur *human resources* yang sangat kompleks, dimana HRIS diperlukan untuk dapat merancang dan mengelola jaringan sistem informasi HRM yang nantinya akan dikelola oleh sistem (Trujillo-Gallego *et al.*, 2022). Sedangkan penerapan *digital technology* (C10) pada GHRM dapat membantu organisasi untuk lebih mudah merespons perubahan lingkungan melalui *capturing, transforming, sharing, dan data analysis* (Trujillo-Gallego *et al.*, 2022). Dalam menciptakan teknologi yang tepat untuk diterapkan, organisasi memerlukan lingkungan yang mendukung yaitu melalui *green workspace* (C7). *Green workspace* dirancang melalui *sustainability* dengan *efficiency of resources* yang akan meningkatkan produktivitas organisasi (Saeidi *et al.*, 2022).

Regulatory compliance (A3) merupakan tuntutan dari pihak berwenang seperti pemerintah untuk menciptakan aturan yang ditujukan untuk organisasi dalam menerapkan *sustainability organizational environment* (Huang & Li, 2018). Salah satu tuntutan yang diciptakan adalah kewajiban organisasi untuk memenuhi standar yang telah ditetapkan (*obligation to meet the legislated standard*) (C12). Standar yang diberikan pihak berwenang berhubungan dengan praktik bisnis yang ramah lingkungan untuk mendukung GHRM (Gualandris & Kalchschmidt, 2014). Bentuk standar yang diberikan kepada organisasi dapat berupa aturan dan undang-undang yang efektif untuk mendukung *sustainability* (C11) (Luthra *et al.*, 2017). Dalam hal ini, pemerintah merupakan salah satu *stakeholder* yang memiliki wewenang untuk menetapkan undang-undang yang sesuai. Selain aturan tersebut, *stakeholder* juga memiliki tuntutan khusus yang harus dipenuhi oleh organisasi untuk mengadopsi praktik bisnis yang ramah lingkungan (*stakeholders substantial impact*) (C14). Dalam penerapannya, bagi organisasi yang memiliki perilaku tidak bertanggung jawab terhadap lingkungan akan mendapat denda dan hukuman (*fines and penalty for environmentally irresponsible behavior*) (C13). Pada

organisasi yang mendapat denda dan hukuman, organisasi akan mendapat *negative reports* (C15) karena melakukan pelanggaran. Konsekuensi yang akan didapat adalah penurunan reputasi dan penilaian buruk pada annual report (Gualandris & Kalchschmidt, 2014).

Association compliance (A4) memiliki peran penting dalam penerapan GHRM pada organisasi. Melalui *professional association*, organisasi dapat mempelajari cara dan alasan yang tepat untuk melakukan *green's approach* untuk mendukung penerapan GHRM (Colwell & Joshi, 2013; Yusliza *et al.*, 2019). Asosiasi melakukan dorongan terhadap organisasi untuk menerapkan tanggung jawab lingkungan agar menciptakan *sustainability* dalam industri (*encouragement from associations*) (C16) (Ball & Craig, 2010; Kouhizadeh *et al.*, 2021). Bentuk dorongan yang diberikan dapat berupa syarat yang harus dipenuhi organisasi untuk dapat menjadi bagian dari industri tersebut (*Required to be environmentally and socially responsible*) (C17). Bagi organisasi, menjadi bagian dari *association industry* merupakan sebuah kelebihan karena dapat membantu untuk mendukung aktivitas yang dilakukan organisasi terutama dalam penerapan GHRM. *Industry Association* memiliki *expectation* (C18) yang mengharapkan semua organisasi dalam industri untuk bertanggung jawab secara lingkungan dan sosial (Helmig *et al.*, 2016).

Customer pressures (A5) mengacu pada permintaan konsumen untuk meningkatkan kinerja organisasi terutama pada bidang lingkungan dan sosial (B. N. Hwang *et al.*, 2016). *Customer pressures* memiliki peran penting dalam penerapan GHRM di organisasi. *Customer* memiliki persyaratan tertentu agar hubungan antara organisasi dan *customer* tetap terjaga dengan baik. Persyaratan yang diberikan pelanggan dapat berubah tergantung dengan sikap konsumen dan *ecological awareness* konsumen (*change in consumer attitude and ecological awareness*) (C20) (Yong *et al.*, 2020). Ketika organisasi mampu memenuhi persyaratan yang diberikan *customer*, organisasi tentunya juga memenuhi *customers satisfaction* (C21). Organisasi dapat meningkatkan *customers satisfaction* melalui praktik ramah lingkungan, salah satunya GHRM (Malik *et al.*,

2020). Dalam mendukung pencapaian *customers satisfaction* perusahaan perlu mempromosikan kesadaran publik tentang *sustainable HR (promote public awareness on sustainable HR)* (C19). Promosi yang dilakukan dengan memberikan informasi yang cukup untuk menciptakan kesadaran tentang GHRM (Cherry & Pidgeon, 2018; Rasool *et al.*, 2019). Hal tersebut akan memberikan reputasi yang baik bagi organisasi karena telah mampu memenuhi kebutuhan konsumen (*seeking positive reputation for customers*) (C22). Reputasi terhadap *environmental sustainability* yang baik akan menarik bagi konsumen dan akan mendatangkan konsumen baru (Panda *et al.*, 2020).

Top management commitment (A6) terhadap lingkungan akan cenderung mengadopsi sistem yang mampu memberikan informasi terkait lingkungan. Dengan adanya *top management commitment*, perusahaan akan dapat secara efektif mengimplementasikan *green initiatives* dan mencapai *positive environmental performance* (Spencer *et al.*, 2013). *Top management commitment* mendukung GHRM memiliki *leaders change orientation* (C24) yang mengubah pengelolaan tradisional menjadi pengelolaan yang berorientasi pada lingkungan (Colwell & Joshi, 2013). Lebih lanjut, top manajemen juga bertindak untuk memfasilitasi penerapan GHRM dengan membangun *green organization culture* melalui pemikiran dan komitmen organisasi. Hal tersebut menunjukkan bahwa top manajemen memiliki *broad systems thinking* (C26) yang mendukung keberhasilan GHRM (Kiesnere & Baumgartner, 2019). Pemikiran dari para top manajemen tersebut berasal dari adanya *social and environmental consciousness* (C25) di mana top manajemen peduli akan isu-isu lingkungan sehingga meningkatkan kemampuannya untuk dapat mewujudkan *sustainability* (Haldorai *et al.*, 2022a). Oleh karena itu, top manajemen dapat mengaitkan kegiatan-kegiatan organisasi dengan lingkungan sehingga penerapan GHRM dapat berjalan dengan baik. Selanjutnya, top manajemen akan melakukan rencana proaktif yang mengintegrasikan *sustainable HR (integrating sustainable HR in proactive plans)* (C23) (Allais *et al.*, 2017; George *et al.*, 2016). Rencana strategis pada organisasi dapat dicapai dengan menentukan *goals* yang ingin dicapai organisasi.

Goals tersebut dapat dicapai melalui visi dan misi yang menjelaskan mengenai perilaku dalam menangani masalah sosial termasuk berbagai masalah lingkungan (*long-term environmental vision & mission*) (C27) (Darvishmotevali & Altinay, 2022b; Haddock-Millar *et al.*, 2016).

Human resources (A7) menjadi aspek yang berpusat pada manusia yang berorientasi pada pengembangan, *workforce abilities*, motivasi, dan peluang tenaga kerja untuk berkontribusi pada GHRM (Barrena-Martinez *et al.*, 2018; Renwick *et al.*, 2013). Dibutuhkan tenaga kerja dengan pengetahuan dan keterampilan sehingga dapat mengubah HR tradisional menjadi GHRM (C28) (*employees expertise*) (Schouteten *et al.*, 2021). Untuk menciptakan *human resource* yang berorientasi terhadap GHRM, organisasi perlu melakukan *green designing job positions* (C32). *Job designing* akan menciptakan posisi yang khusus untuk mengelola *green practices* dalam organisasi (Masri & Jaaron, 2017; Opatha & Arulrajah, 2014). Menciptakan kesadaran di antara karyawan (*awareness of environmental issues*) (C30) dengan terus mengkomunikasikan tujuan dan sasaran organisasi kepada karyawan terkait dengan masalah lingkungan merupakan salah satu strategi dalam mewujudkan *human resources* yang berorientasi GHRM (Gupta, 2018b; Tang *et al.*, 2018). Komunikasi yang dilakukan dapat berupa *cooperative team work* (C29). *Teamwork* yang diimplementasikan harus mendukung *environmental protection* dalam organisasi (Haldorai *et al.*, 2022a). *Improving employees' health and safety* (C31) diperlukan untuk menciptakan lingkungan yang aman bagi pekerja dengan mengikuti aturan tertentu (Gupta, 2018b; Haldorai *et al.*, 2022a). Tingkat dukungan keselamatan yang diberikan organisasi mendukung kualitas sumber daya manusia (Mei *et al.*, 2020). *Proposed Attributes* tersebut dirangkum pada Tabel 1.

Berdasarkan hasil penelitian dengan menggunakan metode Delphi pada perusahaan manufaktur di Indonesia ditemukan bahwa terdapat 5 aspek dan 17 kriteria yang menjadi atribut yang valid sebagai faktor pendorong GHRM, di mana aspek tersebut, yaitu *organizational resources* (A1), *regulatory compliance* (A3), *association compliance* (A4), *top management commitment* (A6), dan

Tabel 1. Proposed Attributes Pendorong GHRM

Aspect	Criteria
A1 Organizational resources	C1 Sufficient budget
	C2 Investment in R&D
	C3 Learning culture stimulating innovation
	C4 Green business process
	C5 knowledge management system
	C6 Relationship with strategic partner
A2 Physical resources	C7 Green workspace
	C8 Access to advanced technology for GHRM
	C9 Human Resources Information System (HRIS)
	C10 Availability of digital technology
A3 Regulatory compliance	C11 Enforce government regulations and effective legislation
	C12 Obligation to meet the legislated standard
	C13 Fines and penalty for environmentally irresponsible behavior
	C14 Stakeholders substantial impact
	C15 Negative reports for committing infraction
A4 Association compliance	C16 Encouragement from associations
	C17 Required to be environmentally and socially responsible
	C18 Industry association expectation
A5 Customer pressures	C19 Promote public awareness on sustainable HR
	C20 Change in consumer attitude and ecological awareness
	C21 Meet customers satisfaction
	C22 Seeking positive reputation for customers
A6 Top management commitment	C23 Integrating sustainable HR in proactive plans
	C24 Leaders change orientation
	C25 Social and environmental consciousness
	C26 Broad systems thinking
	C27 Long-term environmental vision & mission
A7 Human resources	C28 Employee Expertise
	C29 Cooperative team work
	C30 Awareness of environmental issues
	C31 Improving employees' health and safety
	C32 Green designing job positions

human resources (A7). Sedangkan untuk kriteria adalah *sufficient budget* (C1), *investment in R&D* (C2), *learning culture stimulating innovation* (C3), *green business process* (C4), *Knowledge management system* (C5), *enforce government regulations and effective legislation* (C11), *fines and penalty for environmentally irresponsible behavior* (C13), *stakeholder's substantial impact* (C14), *negative reports for committing infraction* (C15), *encouragement from associations* (C16), *required to be environmentally and socially responsible* (C17), *leaders change orientation* (C24), *social and environmental consciousness* (C25), *long-term environmental vision & mission* (C27), *employees expertise* (C28), *awareness of environmental issues* (C30), dan *green designing job positions* (C32). Selain itu ditemukan juga, terdapat tiga aspek yang menjadi kausal yang dapat mempengaruhi aspek lainnya, yaitu *Association Compliance* (A4), *Top Management Commitment* (A6) dan *Human Resources* (A7). Aspek-aspek ini memiliki peran penting dalam membantu perusahaan dalam mengadopsi GHRM dalam perspektif RBV dan *Stakeholder Theory*. Berdasarkan hasil penelitian ditemukan bahwa terdapat beberapa kriteria yang menjadi faktor penting pada organisasi untuk bertransformasi menuju GHRM dalam situasi yang tidak pasti dan kompleks, beberapa kriteria tersebut antara lain *sufficient budget* (C1) *negative reports for committing infraction* (C15), *leaders change orientation* (C24), *long-term environmental vision & mission* (C27) dan *awareness of environmental issues* (C30). Selanjutnya, aspek dan kriteria yang menjadi kausal pada penelitian ini, dibahas sebagai berikut:

1. *Association Compliance* (A4)

Asosiasi industri menggunakan legitimasinya untuk membangun tempat kerja yang sehat. Temuan penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya, yang berhipotesis bahwa asosiasi industri saling mendukung satu sama lain dan memberikan pengaruh langsung pada organisasi, mendorong organisasi untuk mengadopsi pendekatan ramah lingkungan dalam melakukan bisnis berbasis GHRM (Helmig *et al.*, 2016). Sesuai dengan penelitian terdahulu dimana partisipasi organisasi dalam asosiasi industri

yang mempromosikan kelestarian lingkungan berpengaruh positif pada penerapan GHRM (Campbell, 2007; Shubham *et al.*, 2018).

Asosiasi industri mengevaluasi hasil sosial dan lingkungan organisasi. Hal tersebut menghasilkan *pressure* bagi organisasi dan memaksa organisasi untuk mematuhi standar yang telah ditetapkan. Terdapat konsekuensi yang dapat memperburuk reputasi organisasi jika tidak sesuai dengan standar yang berlaku, sehingga organisasi akan lebih bijaksana dalam melaksanakan kegiatannya karena apabila melakukan kesalahan, reputasi organisasi akan rusak dan organisasi akan mengalami kerugian seperti yang dijelaskan pada penelitian sebelumnya (Zhang *et al.*, 2019). Temuan penelitian ini memberikan kepercayaan pada gagasan bahwa organisasi harus bekerja dengan memenuhi persyaratan yang ditetapkan oleh asosiasi industri. Dalam hal ini organisasi akan mencari legitimasi dengan menyesuaikan diri dengan aturan yang diberikan asosiasi dan mengadopsi praktik *sustainability* untuk mendapatkan legitimasi dan citra yang baik.

2. Top Management Commitment (A6)

Top management commitment menjadi aspek kunci mengenai bagaimana penerapan GHRM di organisasi. Hal tersebut menandakan bahwa *top* manajemen dapat memberikan *pressure* pada *sustainability* di seluruh tingkatan organisasi. Lebih lanjut, keterlibatan *top* manajemen juga menjadi faktor penting dalam keberhasilan penerapan strategi manajemen khususnya dalam upaya perlindungan lingkungan yang telah diteliti dalam penelitian sebelumnya sebagai hal yang sangat penting (Obeidat *et al.*, 2020). Hal ini sejalan penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa ketika *top management commitment* organisasi tinggi, kemungkinan besar penerapan praktik GHRM akan diperhatikan (Colwell & Joshi, 2013). Hasil studi ini juga konsisten dengan penelitian terdahulu yang menyarankan bahwa dedikasi *top* manajemen terhadap lingkungan kemungkinan akan meningkatkan peluang GHRM diimplementasikan sebagai strategi SDM di sebuah perusahaan (Haldorai *et al.*, 2022a).

Pelaksanaan *top management commitment* dalam organisasi sangat penting untuk penerapan praktik dan kebijakan GHRM yang mendukung misi serta tujuan organisasi berorientasi pada lingkungan. Akibatnya, *top* manajemen menjadi komponen penting dari pertumbuhan dan evolusi GHRM. Hal ini sesuai dengan penelitian sebelumnya di mana *top management commitment* penting untuk mewujudkan *green initiatives* organisasi, hal ini dikarenakan peran dan tanggung jawab *top* manajemen dalam mengalokasikan sumber daya (Bansal & Roth, 2000; Yusliza *et al.*, 2020).

3. Human Resources (A7)

Human resources muncul sebagai faktor pendorong utama bagi bisnis untuk menerapkan praktik GHRM. Temuan ini mendukung penelitian sebelumnya yang berfokus pada *green human capital*, yang didefinisikan sebagai pengetahuan, keterampilan, dan kapasitas karyawan yang memungkinkan perusahaan mencapai hasil lingkungan hijau yang diinginkan (Haldorai *et al.*, 2022a). Sejalan dengan hal tersebut, Mansoor *et al.* (2021) mencatat bahwa pekerjaan sebelumnya mungkin telah memberikan karyawan keahlian dalam pelestarian lingkungan yang dapat membantu mengembangkan pemahaman lingkungan dalam organisasi. Kesadaran dan kepedulian karyawan terhadap masalah lingkungan mendorong departemen sumber daya manusia untuk mengembangkannya.

Human capital dalam penerapan GHRM berfungsi sebagai pendorong perubahan *green behavior* yang mendukung GHRM organisasi. Hal ini akan membantu organisasi memperluas pengetahuannya dan membangun pemahaman para manajer untuk secara efektif melaksanakan praktik HRM yang berkelanjutan. Sesuai dengan penelitian terdahulu yang menjelaskan bahwa *green human capital* akan mendorong *green intellectual capital*, yang melibatkan *green manufacturing* untuk mencapai *green goals* (Jabbour *et al.*, 2016; Lee & Tai, 2008). Selain itu, *human capital* dapat menjadi daya saing dengan mempertimbangkan segmen

yang relevan melalui GHRM sehingga organisasi dapat mencapai keunggulan kompetitif.

Selanjutnya, dijelaskan mengenai kriteria yang menjadi faktor penting pada organisasi dalam bertransformasi menuju GHRM yaitu *sufficient budget* (C1) *negative reports for committing infraction* (C15), *leaders change orientation* (C24), *long-term environmental vision & mission* (C27) dan *awareness of environmental issues* (C30).

Sufficient Budget (C1)

Untuk mendorong penerapan praktik GHRM yang memiliki dampak lebih besar pada kinerja lingkungan, dibutuhkan anggaran yang mendukung pemecahan masalah terkait lingkungan. Memiliki dana yang cukup menjadi sumber daya yang penting agar perusahaan manufaktur berhasil menerapkan GHRM. Pergeseran dari praktik HRM tradisional ke GHRM membutuhkan investasi keuangan, termasuk pembelian teknologi mutakhir dan peningkatan keterampilan karyawan melalui pelatihan. Luthra (2017) mengungkapkan bahwa alokasi sumber keuangan dan anggaran dalam organisasi dapat memicu manajer untuk mengadopsi inisiatif yang ramah lingkungan dan berkelanjutan. Artinya, dalam mengadopsi *sustainability* manajemen harus dapat memanfaatkan anggaran dengan seefisien mungkin.

Negative Reports for Committing Infraction (C15)

Perusahaan manufaktur perlu mematuhi peraturan yang diberikan pemangku kepentingan agar tidak mendapat laporan buruk yang dapat merusak citra perusahaan. Pemerintah Indonesia telah menunjukkan perhatian yang cukup besar terhadap isu-isu lingkungan. Hal ini ditunjukkan oleh adanya aturan yang ditetapkan pemerintah mengenai perlindungan dan pengelolaan lingkungan oleh perusahaan. Dalam hal ini, industri manufaktur harus mematuhi aturan tersebut melalui kegiatan operasional yang berorientasi lingkungan. Jika perusahaan di industri manufaktur melakukan pelanggaran terkait lingkungan, konsekuensinya adalah

tercatatnya laporan negatif di laporan tahunan perusahaan atau di pasar saham yang juga akan berdampak pada citra perusahaan. Sejalan dengan penelitian Guerci *et al.*, (2016) mengungkapkan bahwa aturan dari pemangku kepentingan akan berdampak pada keputusan perusahaan dan pengembangan sumber daya dan kinerja organisasi. Konsekuensi tersebut akan dapat mendorong industri manufaktur untuk mengubah perilaku organisasi menjadi lebih bertanggung jawab secara ekologis. Artinya, pemangku kepentingan perusahaan dalam industri manufaktur perlu merumuskan kebijakan dengan mempertimbangkan kebijakan terkait dengan praktik kegiatan pelestarian lingkungan.

Leaders Change Orientation (C24)

Faktor pendorong praktik GHRM berdampak besar terhadap kinerja perusahaan, pembuat kebijakan perlu memiliki orientasi pada lingkungan. Hal tersebut akan memungkinkan manajemen tingkat atas sebagai pembuat kebijakan dapat mengimplementasikan praktik GHRM melalui tekanan-tekanan yang ada. Selain itu, perusahaan membutuhkan dukungan dari manajemen tingkat atas dalam menerapkan keputusan yang tepat untuk dapat bertransformasi ke GHRM. Dalam hal ini kepemimpinan memainkan peran penting untuk mempengaruhi praktik HRM (Haldorai *et al.*, 2022a; Singh *et al.*, 2020b) Tindakan manajemen tingkat atas berfokus pada peningkatan aspek teknis dan perubahan organisasi yang berorientasi lingkungan. Orientasi dan tindakan dari manajemen tingkat atas tersebut harus memiliki perspektif jangka panjang sehingga mendorong individu untuk dapat berkontribusi secara berkelanjutan dalam organisasi.

Long-term Environmental Vision & Mission (C27)

Dalam hal ini, visi dan misi sangat penting dalam mengadopsi dan menerapkan GHRM secara efektif dimana diperlukan komitmen dan rencana yang jelas dari manajemen atas untuk menciptakan organisasi yang berkelanjutan. Untuk mendukung tujuan organisasi yang berkelanjutan, diperlukan visi dan misi yang berjangka

panjang. Visi dan misi tersebut diharapkan dapat mendorong organisasi mencapai efisiensi dan efektivitas yang optimal dengan memanfaatkan sumber daya yang dimiliki. Organisasi dituntut untuk merumuskan dan melaksanakan praktik ramah lingkungan ketika dihadapkan dengan masalah pencemaran lingkungan yang krusial. Sejalan dengan itu, Zhang *et al.* (2019) menemukan bahwa organisasi harus mempertimbangkan untuk mengambil perspektif yang luas dan berfokus pada kinerja jangka panjang untuk dapat mencapai keberlanjutan.

Awareness of Environmental Issues (C30).

Perusahaan juga perlu merekrut sumber daya manusia terbaiknya yang akan diberikan pemahaman terkait GHRM, sehingga mampu mendorong *green behaviour* karyawan. Merupakan sebuah tanggung jawab organisasi untuk meningkatkan pemahaman karyawan tentang pengaruh positif kegiatan ramah lingkungan terhadap *green performance* dan kinerja organisasi yang berkelanjutan. Sesuai dengan penelitian Gupta (2018) dan Masri & Jaaron (2017), di mana pemberdayaan dan keterlibatan karyawan muncul sebagai praktik GHRM dinilai penting dalam memecahkan masalah lingkungan yang menghasilkan rasa tanggung jawab terhadap *green goals* organisasi. Hal ini juga akan mendukung karyawan untuk dapat memiliki pengetahuan dan keterampilan yang sesuai bagi industri manufaktur untuk mengimplementasikan GHRM dengan memberikan pelatihan karyawan mengenai isu-isu lingkungan.

Hadirin yang saya muliakan,

Faktor Tantangan dalam Penerapan GHRM

Berdasarkan tinjauan literatur yang relevan, terdapat tujuh *aspect barriers* dalam GHRM yaitu, *Management Barrier* (A1), *Human resources* (A2), *Organizational Barrier* (A3), *Financial Barrier* (A4), *Technical & Infrastructural* (A5), *Regulatory and Industry Barriers* (A6), dan *Customer Barrier* (A7). Dalam tujuh

aspek ini penulis mengidentifikasi 37 *criteria*s GHRM yang akan dijelaskan masing-masing berikut ini.

Management Barrier (A1) memiliki peran sebagai aspek yang mengacu pada hambatan yang ada pada lingkungan manajerial dalam mengembangkan perusahaan untuk memahami potensi dari pelestarian lingkungan dan peluang ekonomi (Kodua *et al.*, 2022). Salah satu faktor yang menjadi hambatan perusahaan, yaitu *lack of support from top management* (C1), karena tidak adanya dukungan dan semangat dari organisasi dalam melakukan GHRM (Kodua *et al.*, 2022). Tidak adanya *support* perusahaan disebabkan karena tidak adanya informasi yang memadai dalam mencapai tujuan keberlanjutan pada implementasi GHRM (Orji, 2019; Hasan *et al.*, 2021). Selain itu hambatan yang berdampak pada penerapan GHRM adalah *absence of a comprehensive plan to implement GHRM* (C2). Perusahaan tidak memiliki komitmen dan rencana komprehensif dalam mengimplementasikan GHRM (Hasan *et al.*, 2021; (Kodua *et al.*, 2022). Ketika perusahaan tidak memiliki rencana yang komprehensif, maka tidak ada komitmen untuk implementasinya. Selain itu, kurangnya rencana komprehensif untuk menerapkan GHRM menciptakan ambiguitas (Fayyazi *et al.*, 2015). Hal ini sejalan dengan hambatan selanjutnya, yaitu *lack of corporation and commitment from HR* (C3) di mana manajer sumber daya manusia kurang memiliki komitmen pada prinsip GHRM pada penggunaan sumber daya yang berkelanjutan (Jackson & Seo, 2010; Yong *et al.*, 2019). Hambatan lainnya disebabkan karena rencana proaktif yang tidak memadai (*inadequate proactive plans*) (C4) yang merupakan rencana proaktif untuk memastikan pembangunan berkelanjutan tidak memadai dan tidak dipatuhi (Adnan *et al.*, 2017; Orji, 2019). *Lack of reward systems* (C5) perusahaan tidak memiliki sistem penghargaan kepada pekerjanya terutama terkait dengan perilaku yang ramah lingkungan (Madrid-Guijarro *et al.*, 2009; Zhu *et al.*, 2012). *Green reward* dapat berupa finansial seperti bonus atau juga non-finansial seperti apresiasi (Bombiak, 2020). Namun perusahaan belum menerapkan peningkatan keterlibatan karyawan, loyalitas staf, reputasi organisasi, mendapatkan keunggulan kompetitif perusahaan (Cherian & Jacob, 2012; Yusliza *et al.*, 2019).

Human Resources Barrier (A2) merupakan hambatan yang terjadi pada sumber daya manusia yang mengacu pada pengembangan baru GHRM yang menggabungkan pengelolaan lingkungan dan pembangunan berkelanjutan untuk meningkatkan kinerja organisasi (Al Kerdawy *et al.*, 2019). Di dalamnya terdapat beberapa hambatan karena kurangnya fokus terhadap pelatihan *green* dan kurangnya kesadaran terhadap *green environment* (*Lack of focus towards the environmental or green training and obligations or awareness*) (C6). Hambatan ini menyebabkan pekerja tidak cukup terlatih dan memiliki kesadaran yang rendah terhadap pengembangan pelatihan dan program kompetensi (Gardas *et al.*, 2019). Kurangnya kesadaran akan pelatihan disebabkan karena tidak adanya komitmen dari manajemen puncak dan manajemen tidak ingin mengeluarkan dana untuk pelatihan dalam pengembangan karyawannya (Abdullah *et al.*, 2016; Orji, 2019). Program pelatihan yang terkait dengan kesadaran lingkungan dapat meningkatkan kompetensi karyawan (Adnan *et al.*, 2017; Gardas *et al.*, 2019). Selanjutnya yang menjadi hambatan pada pengembangan GHRM adalah *lack of green teams and their cross-functional integration* (C7). Hal ini memiliki arti kurangnya *green teams* yang lintas fungsi dalam memecahkan permasalahan keberlanjutan organisasi (Gedam *et al.*, 2021). Manajer perlu membentuk *green teams* untuk dapat meningkatkan kinerja keberlanjutan organisasi yang dapat membawa keberlanjutan dan budaya kolaboratif untuk organisasi (Amrutha & Geetha, 2020; Jabbour & Jabbour, 2016). Tidak hanya itu, *lack policies and practices for recruitment and selection, performance, appraisal* (C8) juga dapat menjadi hambatan dalam penerapan GHRM. Hal ini disebabkan karena tidak adanya dorongan karyawan untuk berpartisipasi dalam kegiatan yang ramah lingkungan karena kurangnya kebijakan dan praktik yang berkaitan dengan evaluasi tepat waktu, kompensasi yang sesuai, insentif dan penghargaan untuk memotivasi karyawan (Muduli *et al.*, 2020). Ketika organisasi tidak memiliki penilaian kinerja yang tepat, remunerasi yang tidak sesuai, insentif, kebijakan dan praktik terkait remunerasi untuk memotivasi karyawan, maka kebijakan dan praktik tersebut dapat menjadi hambatan dalam mendorong

karyawan untuk melakukan kegiatan ramah lingkungan (Saeed *et al.*, 2019; Gedam *et al.*, 2021). Rendahnya *employee's capacity to change* (C9) juga menjadi penghalang karena pekerja tidak memiliki minat dan memiliki kompleksitas yang rendah karena kurangnya pengetahuan, ketidakpastian, ketidakpercayaan sumber informasi, penolakan terhadap perubahan dan fatalisme (Jackson & Seo, 2010). *Lack of employee welfare package* (C10), yakni paket kesejahteraan karyawan dan remunerasi tidak menarik untuk mendorong produktivitas pada isu-isu berkelanjutan (Hoeksma *et al.*, 2017; Orji, 2019).

Organizational Barriers (A3) merupakan hambatan organisasi mengacu pada hambatan dalam arus informasi di antara karyawan yang dapat mengakibatkan kegagalan komersial suatu organisasi. Salah satu hambatan dalam penerapan GHRM adalah kurangnya pemahaman tentang *green policies* (*the Lack of understanding of green policies*) (C11) di mana perusahaan tidak memiliki sistem komunikasi yang kuat, yang mengakibatkan kurangnya pemahaman kebijakan *green policies* kepada karyawan (Fayyazi *et al.*, 2015). Karena perusahaan kurang memahami kebijakan yang ada, menyebabkan hambatan selanjutnya, yaitu kurangnya pengetahuan mengenai pengelolaan lingkungan (*lack of environmental management (EM) knowledge*) (C12). Hal ini disebabkan karena rendahnya sumber daya dalam organisasi yang memiliki pengetahuan mengenai pengelolaan kelestarian lingkungan (Hasan *et al.*, 2021a). Kemudian, rendahnya tingkat kompetensi (*insufficient environmental competencies*) (C13) karyawan juga berkontribusi pada penerapan GHRM. Karyawan yang tidak cukup terlatih dan tidak kompeten mengenai isu-isu lingkungan membuat organisasi berpikir ulang untuk menerapkan praktik-praktik GHRM (Mangla *et al.*, 2015; Orji, 2019). Di sisi lain, organisasi yang tidak memiliki atau tidak berfokus pada *green culture* (*lack of green culture*) (C14) merupakan hambatan lain yang berkontribusi dalam penerapan GHRM. Dalam hal ini perusahaan tidak memiliki kebijakan dan aturan terkait, yang akan mengarah pada penerapan budaya organisasi yang menitikberatkan pada perilaku ramah lingkungan (Vahdati 2018). Transisi dari

praktik HR yang tradisional menuju GHRM terhambat karena adanya *complexity of design and implementation of GHRM* (C15). Mousavi *et al.* (2020) menyebutkan bahwa transisi dari praktik HR tradisional menuju GHRM memiliki kompleksitas yang tinggi dibandingkan dengan sistem HR tradisional. Transisi menuju praktik GHRM harus didukung dengan kerja sama antar departemen yang ada di dalam organisasi (*lack of Interdepartmental cooperation in communication*) (C16). Rendahnya tingkat kerja sama antar departemen akan menghambat arus informasi di dalam perusahaan sehingga mengakibatkan tersendatnya transisi menuju GHRM. Kemudian didukung dengan kurangnya kerja sama antar departemen dalam komunikasi (Batista *et al.*, 2021; Govindan *et al.*, 2014).

Financial Barrier (A4) merupakan hambatan dalam bidang keuangan yang menjadi permasalahan paling menonjol bagi banyak organisasi (Govindan *et al.*, 2014; Lawrence *et al.*, 2019; Vasilenko *et al.*, 2011; Wei *et al.*, 2009). Hal ini dikarenakan sebagian besar organisasi memberikan prioritas lebih tinggi pada transaksi yang berbeda yang merupakan sumber utama pendapatan, sehingga membuat rendahnya insentif untuk kegiatan ramah lingkungan (Hollins *et al.*, 2011; Rademaker *et al.*, 2022). Tingkat insentif yang rendah disebabkan oleh beberapa hambatan salah satunya adalah kurangnya sumber keuangan (*lack of financial resources*) (C17). Modal dan investasi yang tinggi, dan sumber daya keuangan yang tidak memadai dari beberapa bisnis dan perusahaan yang menghalangi dalam menerapkan GHRM (Geng & Doberstein, 2008; Hasan *et al.*, 2021b; Ormazabal *et al.*, 2016; Rizos *et al.*, 2016; Shi *et al.*, 2008). Selain itu *economic instability* (C18) juga menjadi faktor hambatan *financial* di mana kondisi perekonomian dengan resesi besar yang sering terjadi, siklus bisnis yang tidak jelas, inflasi yang sangat tinggi yang sedang dialami perusahaan dapat menghambat penerapan praktik GHRM (Mousavi *et al.*, 2020).

Di samping beberapa faktor internal, perusahaan juga dapat menjadi faktor hambatan finansial, ketika beralih menggunakan sistem baru (*cost of switching to new system*) (C19). Biaya peralihan pada sistem baru yang terlalu mahal mengakibatkan hambatan

bagi perusahaan dalam menerapkan GHRM (Chien *et al.*, 2022; Govindan *et al.*, 2014; Mudgal *et al.*, 2010). *Lack of funds for training* (C20) Geng and Doberstein organisasi kekurangan dana untuk memberikan pelatihan untuk karyawannya (Mangla *et al.*, 2015; S. K. Singh *et al.*, 2020). Pelatihan merupakan hal yang paling penting dalam mengembangkan kualitas perusahaan namun dalam penerapannya membutuhkan dana yang cukup besar. Hal ini membuat dana menjadi penghalang utama bagi organisasi untuk melakukan yang tepat pelatihan untuk karyawan mereka (Mangla *et al.*, 2015). Adanya ketidakpastian mengenai dampak dari GHRM juga menjadi hambatan dalam penerapan aktivitas tersebut. Organisasi memiliki kecenderungan untuk menerapkan hal yang sudah terbukti dapat memberikan keuntungan yang tinggi. Sehingga dalam penerapan GHRM mengakibatkan tingkat keuntungan dan permintaan pasar yang rendah (*low level of profit and market demand level*) (C21). Hal ini mengindikasikan bahwa risiko penerapan GHRM memungkinkan perusahaan untuk mengalami pengurangan keuntungan karena tingginya biaya investasi di awal penerapan sistem (Akbar *et al.*, 2019; Khan *et al.*, 2020). Hambatan selanjutnya adalah *high cost of obtaining environmental certifications* (C22) tingginya biaya untuk mendapatkan sertifikasi untuk produk jasa dan sistem dari lembaga terkait yang sangat besar (Mousavi *et al.*, 2020). Selain itu *return on investment uncertainty* (C23) juga menjadi hambatan pada bidang keuangan karena investasi tinggi dan pengembalian rendah dalam menerapkan konsep *green* (Govindan *et al.*, 2014). Rendahnya pengembalian investasi dinilai tidak efektif dan menjadi penghalang bagi perusahaan (Govindan *et al.*, 2014).

Technical & Infrastructural Barrier (A5) merupakan rendahnya integrasi sumber daya manusia dengan teknologi yang mengarah pada keberlanjutan yang lebih baik (Jabbour & De Sousa Jabbour, 2016). Salah satu faktor yang menjadi hambatan *technical & infrastructural* adalah *inefficient technology* (C24), di mana terjadi ketidakefisien teknologi yang tidak mencukupi untuk investasi dalam operasi yang berkelanjutan (Luthra *et al.*, 2016; Mangla *et al.*, 2015; Orji, 2019). Selain itu kompleksitas dan kesulitan

dalam mengadopsi *green technology* menjadi hambatan selanjutnya (*complexity and difficulty of adoption of green technology*) (C25). Dalam mengadopsi *green technology*, sumber daya dalam perusahaan kesulitan untuk memahami dan menerapkan penggunaan teknologi (Rompa, 2011). Profesional HR akan dihadapkan dengan perubahan tenaga kerja yang tidak menentu, sehingga keterampilan pekerja dalam menggunakan teknologi disebabkan karena kurangnya kapasitas teknis dan teknologi (*lack of technical and technological capacity*) (C26). Di sini yang terjadi adalah ketidakmampuan organisasi dalam penerapan GHRM karena teknologi yang diterapkan saat ini masih tidak fleksibel (Khan *et al.*, 2020). Ketidakmampuan perusahaan disebabkan karena praktik saat ini tidak memiliki fleksibilitas untuk beralih ke sistem baru (*current practice lacks flexibility to switch over to new system*) (C27). Perusahaan belum mampu mengikuti perkembangan yang ada untuk beralih ke sistem baru (Chien *et al.*, 2022; Govindan *et al.*, 2014; Revell & Rutherford, 2003). Perusahaan masih kesulitan dalam mengubah sikap lingkungan yang positif menjadi tindakan (*difficulty in transforming positive environmental attitudes into action*) (C28). Meskipun perusahaan memiliki sikap lingkungan yang positif, mereka merasa sulit untuk menerapkannya (Chien *et al.*, 2022; Govindan *et al.*, 2014; Hillary, 2004; Perron, 2005; Revell & Rutherford, 2003). Sehingga hal ini membuat perusahaan enggan karena kurangnya keahlian dalam pengelolaan lingkungan (*lack of expertise in environmental management*) (C29). Perusahaan enggan untuk menerapkan langkah-langkah lingkungan yang efektif (Chien *et al.*, 2022; Govindan *et al.*, 2014; Nageswara Rao & Babu, 2001).

Regulatory and Industry Barriers (A6) merupakan hambatan pemerintah dan peraturan akan berdampak pada keinginan organisasi untuk memasukkan *green solutions* ke dalam operasi perusahaan (Fogt Jacobsen *et al.*, 2022; Seidel *et al.*, 2008; S. K. Singh *et al.*, 2020). Salah satu hambatan dari *regulatory and industry* adalah *lack of government policies and regulations* (C30) kebijakan dan peraturan pemerintahan yang ketat memberikan tekanan kepada organisasi untuk mengadopsi proses dan teknologi

yang berkelanjutan (Al Asbahi *et al.*, 2020). Kurangnya dukungan dari pemerintah terutama dalam hal pembangunan infrastruktur (*lack of infrastructure*) (C31) menjadi hambatan bagi perusahaan menerapkan GHRM (Gardas *et al.*, 2019; Geng & Doberstein, 2008; S. K. Singh *et al.*, 2020). Selain itu *inefficient legal framework* (C32) juga menjadi hambatan karena kurangnya kerangka yang ketat menyebabkan kurangnya undang-undang yang terkait dengan proses bisnis yang ramah lingkungan berdampak pada keinginan organisasi untuk menggabungkan solusi hijau ke dalam kegiatan operasionalnya (Orji, 2019; S. K. Singh *et al.*, 2020; Smith *et al.*, 2017). Kemudian kurangnya dukungan industri (*lack of industrial support*) (C33) menyebabkan minimnya dukungan dari asosiasi industri terkait penerapan GHRM, seperti minimnya aktivitas berbagi pengetahuan (Khan *et al.*, 2020).

Customers Barrier (A7) merupakan rendahnya kesadaran pelanggan terkait pentingnya penerapan praktik bisnis yang berorientasi lingkungan akan berdampak pada kemungkinan perusahaan untuk menerapkan praktik bisnis berorientasi lingkungan termasuk praktik-praktik green HRM. Hal ini mempengaruhi keputusan organisasi dalam menentukan transisi dari tradisional HR menjadi *green HR*. Karena *customers* merupakan salah satu pemangku kepentingan utama yang memfasilitasi organisasi untuk mencapai tujuan keberlanjutan (Gupta, 2018; Jabbour & De Sousa Jabbour, 2016; S. K. Singh *et al.*, 2020). Ketidakpercayaan konsumen terkait manfaat dari proses bisnis yang ramah lingkungan” (*lack of trust on green benefits*) (C34). Konsumen kurang percaya pada manfaat lingkungan untuk menerapkan konsep hijau (Al Asbahi *et al.*, 2020; Govindan *et al.*, 2014), sehingga menyebabkan kurangnya permintaan pelanggan (*lack of customer demand*) (C35). Kurangnya respon pelanggan terhadap produk baru akan menunjukkan organisasi yang memiliki kecenderungan lebih sedikit untuk berinovasi (Abdullah *et al.*, 2016; Da Silva *et al.*, 2018). Hambatan lainnya adalah adanya tekanan dari pelanggan untuk memberikan harga yang lebih murah (*pressure for lower price*) (C36). Harga yang lebih murah menjadi salah satu penghambat dalam penerapan proses bisnis

yang ramah lingkungan karena seringkali produk dengan harga yang lebih murah cenderung tidak ramah lingkungan (Dhull & Narwal, 2016).

Tabel 2. Proposed Attributes Tantangan GHRM

Aspect	Criteria
A1 Management Barrier	C1 Lack of support from top management
	C2 Absence of a comprehensive plan to implement GHRM
	C3 Lack of corporation and commitment from HR
	C4 Inadequate proactive plans
	C5 Lack of reward systems
A2 Human Resources Barrier	C6 Lack of focus towards the environmental/green training and obligations/awareness
	C7 Lack of green teams and their cross-functional integration
	C8 Lack of policies and practices for recruitment and selection, performance, appraisal
	C9 Employee's capacity to change
	C10 Lack of employee welfare package
A3 Organizational Barrier	C11 The Lack of understanding of green policies
	C12 Lack of environmental management (EM) knowledge
	C13 Insufficient environmental competencies
	C14 Lack of green culture
	C15 Complexity of design and implementation of GHRM
A4 Financial Barrier	C16 Lack of Inter-departmental co-operation in communication
	C17 Lack of financial resources
	C18 Economic Instability
	C19 Cost of switching to new system
	C20 Lack of funds for training
	C21 Low level of profit and market demand level
	C22 High cost of obtaining environmental certifications
	C23 Return on investment uncertainty
A5 Technical & Infrastructural Barrier	C24 Inefficient technology
	C25 Complexity and difficulty of adoption of green technology
	C26 Lack of technical and technological capacity
	C27 Current practice lacks flexibility to switch over to new system

Aspect	Criteria
A6 Regulatory and Industry Barrier	C28 Difficulty in transforming positive environmental attitudes into action
	C29 Lack of expertise in environmental management
	C30 Lack of government policies and regulations
	C31 Lack of infrastructure
A7 Customer Barrier	C32 Inefficient legal framework
	C33 Lack of industrial support
	C34 Lack of trust on green benefits
	C35 Lack of Customer Demand
	C36 Pressure for lower price

Studi ini mengidentifikasi dari 7 aspek, terdapat 5 *aspect* yang telah memenuhi syarat. Nilai *aspect* dikatakan memenuhi syarat apabila lebih dari *threshold*. Di antara *aspect* yang memenuhi *Threshold* yaitu *Management Barrier* (A1), *Human Resources Barrier* (A2), *Organizational Barrier* (A3), *Regulatory & Infrastructural Barrier* (A6), dan *Customer Barrier* (A7). Sedangkan pada faktor kriteria diketahui bahwa dari 36 kriteria di atas, terdapat 14 kriteria yang memenuhi syarat. Kriteria dikatakan memenuhi syarat apabila memiliki nilai lebih dari *threshold*. Kriteria yang memenuhi syarat tersebut adalah *Lack of support from top management* (C1), *Absence of a comprehensive plan to implement GHRM* (C2), *Inadequate proactive plans* (C4), *Lack of focus towards the environmental/green training and obligations/awareness* (C6), *Lack of policies and practices for recruitment and selection, performance, appraisal* (C8), *Employee's capacity to change* (C9), *Lack of environmental management (EM) knowledge* (C12), *Insufficient environmental competencies* (C13), *Lack of green culture* (C14), *Lack of government policies and regulations* (C30), *Lack of industrial support* (C33), *Lack of trust on green benefits* (C34), *Lack of Customer Demand* (C35), *Pressure for lower price* (C36). Kemudian, aspek dan kriteria tersebut akan digunakan sebagai pertanyaan dalam tahap kedua untuk kemudian diolah kembali menggunakan metode Fuzzy DEMATEL untuk menemukan klausul dari aspek dan kriteria penghambat GHRM. Dimana studi ini menunjukkan adanya empat

aspek yang memiliki pengaruh kausal terhadap aspek lainnya, yaitu *Management Barrier*, *Human Resources Barrier*, *Organizational Barrier*, *Regulatory & Infrastructural Barrier*.

1. Management Barrier

Aspek ini memiliki peran strategis dalam perencanaan pengelolaan seluruh sumber daya, termasuk keuangan, sumber daya manusia, serta infrastruktur, agar selaras dengan visi dan misi perusahaan. Pendekatan yang tepat dalam melakukan pengelolaan *management barrier* diharapkan dapat mendukung praktik manajemen sumber daya manusia yang berorientasi pada lingkungan (Rehman *et al.*, 2021). *Management Barrier* berkaitan erat dengan proses koordinasi sumber daya internal perusahaan. Hambatan ini diidentifikasi sebagai salah satu *Critical Success Factors* (CSFs) yang memengaruhi keberhasilan penerapan GHRM di berbagai sektor (Li *et al.*, 2019). Pada semua sektor industri, sistem manajerial memiliki nilai strategis yang unik, karena karakteristiknya yang tidak dapat ditiru secara keseluruhan oleh perusahaan lain dan tidak dapat digantikan dengan sistem yang berbeda (Iswan & Kihara, 2022).

Keunikan ini menjadikan pengambilan keputusan strategis pada setiap perusahaan berbeda-beda, yang pada akhirnya menentukan daya saing perusahaan. Namun demikian, kegagalan perusahaan dalam mengenali dan memanfaatkan sumber daya yang dimiliki dapat menghambat efektivitas sistem manajerial. Oleh karena itu, pemahaman yang mendalam tentang sumber daya perusahaan sangat penting bagi para pemimpin untuk mengelola dan mengembangkan sistem manajerial secara efektif. Kurangnya pemahaman ini dapat meningkatkan risiko kegagalan manajerial dan berdampak negatif pada keberhasilan penerapan GHRM. Sementara itu, sistem manajerial yang ada saat ini memerlukan integrasi dengan isu-isu lingkungan dan keberlanjutan untuk meningkatkan efektivitasnya (Rajput *et al.*, 2013; Rajput *et al.*, 2012; Suresh & Bhavna, 2015). Sistem yang terintegrasi dengan prinsip keberlanjutan mampu menghasilkan kebijakan strategis, termasuk dalam pengambilan keputusan investasi dan pelaksanaan

bisnis yang berfokus pada pembiayaan produk ramah lingkungan (Mathivathanan *et al.*, 2018; Muduli *et al.*, 2020). Dukungan manajerial dalam merancang strategi pengembangan bisnis yang berorientasi pada keberlanjutan lingkungan menjadi elemen kunci (Nath *et al.*, 2014). Dengan fokus pada pengembangan sumber daya yang optimal, perusahaan dapat mencapai keunggulan kompetitif dan menciptakan sumber daya yang bernilai tinggi.

2. Human Resources Barrier

Aspek kedua yang patut menjadi perhatian semua sektor industri dalam menjalankan GHRM adalah *Human Resources Barrier*. *Human Resources* menjadi salah satu sumber daya yang berharga, karena setiap perusahaan memiliki karakteristik unik pada sumber dayanya, yang tidak hanya membentuk identitas perusahaan tetapi juga menjadi aset utama dalam merumuskan langkah-langkah strategis untuk bersaing dengan perusahaan lain (Pereira & Bamel, 2021). Sumber daya manusia sangat penting karena berkaitan dengan penciptaan kebiasaan dan budaya di lingkungan organisasi (Vahdati & Vahdati, 2018). Dengan membentuk budaya organisasi yang berfokus pada implementasi GHRM merupakan hal penting yang perlu dilakukan. Ketika perusahaan tidak mampu menciptakan budaya ini maka keunggulan kompetitif perusahaan akan sulit dicapai (Haldorai *et al.*, 2022). Seperti kebiasaan-kebiasaan kecil yang dilakukan oleh karyawan dapat membentuk suatu budaya di lingkungan kerja, apabila itu baik maka akan mendukung terwujudnya tujuan perusahaan dalam menerapkan GHRM.

Sebaliknya, apabila kebiasaan yang dilakukan oleh karyawan-karyawan di dalamnya adalah menghabiskan waktu di kantor dengan komputer menyala, penggunaan kertas secara berlebihan dan lain sebagainya akan membentuk budaya kerja yang tidak efisien dan pada akhirnya membuat bank menjadi salah satu sektor yang berkontribusi menyumbang emisi dan karbon (Cheema *et al.*, 2015). Hal-hal tersebutlah yang menjadi alasan *human resources* juga dikatakan menjadi faktor kritis keberhasilan GHRM. Proses pemilihan tenaga kerja dan komunikasi antara karyawan,

manajemen memegang peranan penting dalam memperoleh dukungan karyawan terhadap inisiatif pembangunan berkelanjutan. Kurangnya pengetahuan yang dimiliki karyawan terkait dengan visi dan misi organisasi mampu menyebabkan kurangnya pengetahuan karyawan (Hasan *et al.*, 2021).

3. *Organizational Barrier*

Selanjutnya aspek ketiga yakni *Organizational Barrier* berkaitan dengan sistem informasi yang merupakan hasil dari rutinitas suatu perusahaan dalam berkoordinasi antar satu karyawan dengan karyawan lainnya sehingga menjadi salah satu faktor kritis yang menentukan kesuksesan sebuah organisasi dalam mencapai tujuannya (Iswan & Kihara, 2022). Koordinasi ini berkaitan dengan hubungan antar karyawan, unit kerja, bidang yang saling bekerja sama dengan melakukan fungsinya masing-masing. Untuk itu hambatan organisasi mengacu pada arus informasi di antara karyawan yang dapat mengakibatkan kegagalan komersial suatu organisasi (Fayyazi *et al.*, 2015). Kegagalan tersebut sering disebabkan oleh komunikasi antar departemen, karyawan, dan pengetahuan yang tidak memadai untuk menjadi organisasi yang ramah lingkungan. Hambatan dalam koordinasi antar departemen dan kurangnya komunikasi akan mempengaruhi kinerja organisasi dalam memanfaatkan sumber daya internal secara efektif dan pengaruh terhadap budaya di lingkungan kerja yang tidak mendukung pada perubahan (Iswan & Kihara, 2022). Penelitian sebelumnya menyebutkan bahwa tingkat pengetahuan yang dimiliki karyawan dalam industri menjadi faktor penting dalam mengelola kelestarian lingkungan (Hasan *et al.*, 2021). Karyawan yang tidak cukup terlatih akan isu-isu lingkungan membuat organisasi berpikir ulang untuk menerapkan praktik-praktik GHRM (Mangla *et al.*, 2015; Orji, 2019). Selain itu studi menyatakan bahwa mengelola budaya organisasi ke arah fokus lingkungan adalah salah satu faktor kritis dalam mencapai keberhasilan penerapan keberlanjutan (Mathivathanan *et al.*, 2018; Kodua *et al.*, 2022). Oleh karena itu, budaya organisasi mengatur cara dan proses yang paling sesuai bagi suatu organisasi untuk

dapat berkembang dalam penerapan praktik-praktik keberlanjutan dengan menyesuaikan keadaan organisasi.

4. *Regulatory and Industry Barrier*

Aspek selanjutnya yang perlu untuk diperhatikan oleh semua sektor industri adalah *Regulatory and Industry Barrier*. Hal ini mengindikasikan bahwa sesuai dengan teori stakeholder yang menunjukkan bahwa regulator dan asosiasi industri merupakan stakeholder penting yang dimiliki perusahaan (Freeman *et al.*, 2010). Regulasi yang dibuat oleh pemerintah maupun asosiasi merupakan bentuk peraturan yang sah bagi organisasi serta individu untuk berubah menuju sebuah sistem yang lebih mendukung lingkungan dengan mengadopsi *green solutions* ke dalam proses bisnis perusahaan (Djalilov & Piesse, 2019). Regulasi ini berdampak pada kedisiplinan perusahaan dalam mematuhi aturan terkait dengan keberlanjutan lingkungan.

Penelitian terdahulu menemukan bahwa kurangnya peran pemerintah dalam merumuskan kebijakan dan pedoman kerangka peraturan yang ramah lingkungan menjadi hambatan besar dalam mengadopsi dan menerapkan praktik berkelanjutan (Park & Kim, 2020). Di Indonesia regulasi mengenai lingkungan yang keberlanjutan tertuang pada UU No. 32 Tahun 2009 tentang Perlindungan dan Pengelolaan Lingkungan Hidup, mengharuskan aktivitas ekonomi untuk patuh mendorong kelestarian lingkungan. Namun pada praktiknya masih banyak perusahaan yang memberikan pendanaan kepada pabrik dengan limbah yang merusak lingkungan (Yuniarti, 2013). Dengan tidak tegasnya mekanisme hukuman yang diterapkan di Indonesia membuat industri masih tetap memilih untuk mempertimbangkan risiko bisnis daripada risiko hukum. Hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Bombiak (2020) yang juga memperoleh kesimpulan bahwa kurangnya peraturan pemerintah dan undang-undang merupakan hambatan eksternal dalam pelaksanaan GHRM. Oleh karena itu, regulasi yang mendukung dan memberikan insentif untuk praktik keberlanjutan dapat mendorong industri aktif dalam menerapkan praktik keberlanjutan lingkungan.

Studi ini juga menemukan beberapa kriteria yang menjadi klausul faktor penghambat pada organisasi dalam bertransformasi menuju GHRM. Beberapa *criteria* tersebut antara lain: *lack of green culture* (C9), *lack of trust on green benefits* (C12), *employee's capacity to change* (C6), *lack of support from top management* (C1), dan *absence of a comprehensive plan to implement GHRM* (C2). Kelima kriteria tersebut merupakan penghambat bagi perusahaan perbankan untuk mengadopsi GHRM.

***Lack of support from top management* (C1)**

Perhatian dan upaya yang dilakukan untuk mengatasi hambatan ini tidak dapat berjalan tanpa adanya dukungan dari *top management*. Ketika tidak adanya dukungan dari *top management* akan menjadi hambatan yang cukup signifikan dalam penerapan GHRM pada industri perbankan. Perusahaan tidak dapat melakukan mengubah *green behavior* dan sumber daya yang diperlukan dengan maksimal tanpa dukungan yang kuat dan komitmen *top management*. Tidak adanya dukungan dari *top management* ini dapat dilihat pada kebijakan-kebijakan yang diambil oleh perbankan yang berkaitan dengan operasional maupun berkaitan dengan bisnis. Pengambilan kebijakan yang berkaitan dengan operasional dapat dilihat dari kebiasaan dilakukan di lingkungan kerja, seperti penggunaan kertas berlebih, pemborosan dalam penggunaan listrik dan sebagainya. Dalam perusahaan, penting bagi *top management* untuk memahami dan mengkaji pentingnya GHRM dalam mencapai tujuan perusahaan. *Top management* harus memiliki komitmen yang tegas untuk mendukung industri perbankan dalam menerapkan GHRM. Dimana *top management* perlu merumuskan visi yang tepat dan menegaskan komitmennya untuk memasukkan prinsip-prinsip GHRM ke dalam strategi bisnis perusahaan. Selain itu yang dapat dilakukan *top management* untuk mengatasi permasalahan yang terjadi dalam penerapan GHRM dengan menyediakan anggaran yang cukup dan pembuatan aturan yang jelas. Aturan tersebut dapat secara spesifik mengatur jam kerja karyawan, pembatasan anggaran untuk alat tulis kantor, renovasi bangunan gedung yang

lebih ramah lingkungan, digitalisasi proses, hingga aturan terkait dengan larangan pembiayaan bagi bisnis penyumbang emisi besar dan penghasil limbah merusak. Aturan-aturan seperti ini hanya bisa dibuat oleh *top management* dan dikomunikasikan melalui sosialisasi, bimbingan teknis, serta evaluasi berkala.

***Absence of a comprehensive plan to implement GHRM* (C2)**

Keberhasilan *top management* dalam implementasi GHRM memerlukan adanya rencana yang komprehensif dan terstruktur. Tanpa rencana yang jelas seperti tujuan, strategi, dan langkah-langkah implementasi yang terperinci, perusahaan dapat kesulitan dalam menerapkan GHRM secara efektif. Terdapat beberapa langkah yang bisa dilakukan perusahaan dalam membuat rencana. Perusahaan perlu melakukan perencanaan dengan melakukan identifikasi *outcome*, kesiapan organisasi, dan mengumpulkan data yang dibutuhkan. Kemudian perlu dilakukannya pemindaian lingkungan, membuat kerangka model bisnis, dan yang paling penting adalah menyiapkan *figure* pemimpin yang dapat membangkitkan motivasi dan mendorong karyawan untuk mampu berubah.

***Employee's capacity to change* (C6)**

Perusahaan perlu memberikan perhatian pada kemampuan karyawan untuk beradaptasi dan mengubah perilaku mereka. Hal ini dikarenakan kurangnya kemampuan karyawan untuk beradaptasi menjadi hambatan yang dapat menghambat perusahaan dalam menerapkan GHRM. Kesulitan karyawan untuk berubah disebabkan oleh kebiasaan di lingkungan perbankan, tidak memiliki minat dan kompleksitas yang rendah karena kurangnya pengetahuan, ketidakpastian, ketidakpercayaan sumber informasi dan penolakan terhadap perubahan. Perusahaan perlu melakukan langkah preventif yang bisa ditempuh dengan memberikan sosialisasi, pelatihan, dan kemudian evaluasi. Kemudian dapat dilakukan tindakan yang terlegitimasi dengan membuat aturan mengenai kebijakan yang diambil perbankan dalam mendukung

kelestarian lingkungan yang dimanifestasikan pada SOP di lingkungan cabang dan unit. Lebih lanjut dapat dilakukan bimbingan teknis secara bertahap dan dilakukan evaluasi, sehingga tidak ada pilihan lain bagi karyawan untuk berubah. Perhatian lebih dapat diberikan kepada karyawan yang lebih senior atau berumur sebagai bagian dari upaya inklusifitas sehingga tidak ada yang merasa disingkirkan oleh sistem baru.

Lack of green culture (C9)

Budaya organisasi yang tidak mendukung praktik berkelanjutan dapat menjadi hambatan dalam menerapkan GHRM. Tanpa adanya budaya yang menghargai praktik berkelanjutan yang berfokus pada aspek lingkungan dapat dihadapi dengan resistensi dan kesulitan dalam mengubah perilaku dan kebiasaan yang ada. Kebiasaan ini berkaitan dengan perilaku sehari-hari yang dilakukan terus-menerus sehingga membentuk sebuah pola. Mengubah suatu budaya tidaklah mudah dan membutuhkan waktu, tetapi bukan berarti budaya tidak bisa diubah. Dukungan kuat dari perusahaan dapat dimulai dengan membuat kebijakan-kebijakan praktikal seperti standar operasional prosedur yang mengatur tentang pengurangan penggunaan kertas, aturan memaksimalkan jam kerja dan menghindari lembur untuk penghematan energi, larangan penyediaan minuman dan makanan berwujud plastik di lingkungan perbankan, dan lain sebagainya. Aturan-aturan kecil ini mungkin akan mendapatkan resistensi pada awalnya. Tetapi seiring berjalan waktu akan membentuk kebiasaan baru. Karyawan yang tidak menaati aturan bisa diberikan sanksi dari yang paling ringan hingga yang paling berat, bergantung dari aturan yang dilanggar. Sebaliknya, mereka yang menaati aturan bisa mendapatkan kredit poin tambahan atau insentif sebagai *reward*. Sistem *reward and punishment* terbukti efektif dijalankan sebagai sarana untuk memaksa. Mengubah kebiasaan juga mesti dilakukan berkala dan perlahan untuk meminimalisir resistensi pada karyawan yang menyebabkan terhambatnya bisnis dan operasional di perusahaan.

Lack of trust on green benefits (C12)

Selain hambatan internal, kurangnya kepercayaan konsumen terhadap manfaat-manfaat yang dihasilkan dari penerapan GHRM juga menjadi sebuah hambatan yang perlu di perhatikan perusahaan. Hal ini jika tidak di perhatikan oleh organisasi dapat menyebabkan kurangnya permintaan pelanggan. Untuk itu industri perbankan perlu memberikan perhatian khusus kepada konsumennya dalam memberikan pemahaman yang jelas terkait tujuan industri dalam menerapkan praktik GHRM. Perbankan perlu secara transparan menyediakan informasi yang mudah mengenai upaya perusahaan dalam melakukan praktik bisnis yang mendukung lingkungan. Hal ini mencakup memberikan akses kepada laporan mengenai keberlanjutan, kebijakan terkait lingkungan, dan indikator kinerja yang berkaitan dengan aspek lingkungan. Selain itu dapat memberikan edukasi mengenai keuntungan lingkungan yang dihasilkan dari layanan mereka. Hal ini dapat dilakukan melalui beberapa cara seperti pemasaran, dan materi edukatif. Dengan edukasi yang di berikan akan meningkatkan pemahaman konsumen yang dapat memberikan efek positif dari pilihan mereka dan akan semakin besar peluang dalam mendukung industri perbankan dalam mengimplementasikan GHRM. Namun perusahaan secara konsisten harus menunjukkan komitmennya dalam menerapkan praktik bisnis keberlanjutan. Hal ini mencakup melakukan evaluasi kepada konsumen mereka serta terlibat dalam berbagai inisiatif lingkungan. Ketika perusahaan dapat konsisten dalam komitmennya akan memberikan kepercayaan konsumen terhadap manfaat-manfaat yang dihasilkan dari penerapan GHRM.

Hadirin yang saya muliakan,

Simpulan

Penerapan *Green Human Resource Management* (GHRM) dalam industri memberikan manfaat praktis yang signifikan bagi perusahaan dalam mencapai tujuan keberlanjutan. Terdapat beberapa faktor pendorong utama dalam proses

implementasi GHRHM, yakni kebijakan internal yang jelas, keterlibatan karyawan, kepercayaan masyarakat, serta dukungan manajemen puncak. Kebijakan internal yang terstruktur, seperti pengurangan penggunaan kertas dan efisiensi energi, menjadi langkah awal dalam membangun budaya organisasi yang ramah lingkungan. Selain itu, sistem penghargaan dan hukuman dapat digunakan sebagai mekanisme penegakan untuk memastikan kepatuhan terhadap kebijakan keberlanjutan. Keterlibatan karyawan juga berperan penting dalam penerapan GHRM, yang dapat difasilitasi melalui program pelatihan dan edukasi berkelanjutan guna meningkatkan kesadaran serta kompetensi mereka dalam menerapkan praktik ramah lingkungan. Faktor lain yang mendukung implementasi GHRM adalah kepercayaan masyarakat terhadap komitmen organisasi dalam menjaga lingkungan. Hal ini dapat dicapai dengan transparansi perusahaan dalam mengkomunikasikan upaya lingkungan mereka serta keterlibatan aktif dalam program keberlanjutan berbasis komunitas, seperti pendanaan proyek energi terbarukan atau pendidikan lingkungan. Selain itu, dukungan manajemen puncak menjadi kunci utama keberhasilan GHRM, mengingat struktur hierarkis di industri perbankan Indonesia. Komitmen dan keterlibatan aktif dari pemimpin senior dapat diperkuat melalui lokakarya serta seminar yang menyoroti manfaat jangka panjang GHRM terhadap keberlanjutan bisnis dan reputasi perusahaan. Dengan memastikan bahwa tujuan GHRM terintegrasi dalam matrik kinerja eksekutif, keberlanjutan dapat menjadi prioritas utama dalam pengambilan keputusan strategis. Oleh karena itu, keberhasilan penerapan GHRM bergantung pada pendekatan yang komprehensif dengan menggabungkan kebijakan internal, keterlibatan karyawan, partisipasi masyarakat, dan kepemimpinan yang kuat, sehingga organisasi dapat secara efektif mencapai tujuan lingkungan yang berkelanjutan.

Sementara itu terdapat juga tantangan yang harus dihadapi dalam penerapan *Green Human Resource Management* (GHRM) di sektor industri meliputi berbagai faktor internal dan eksternal yang dapat menghambat transformasi menuju praktik yang lebih berkelanjutan. *Management Barrier* menjadi tantangan utama, di

mana kurangnya dukungan dan keterlibatan aktif dari manajemen puncak dapat menghambat implementasi kebijakan GHRM. Sementara itu *Human Resources Barrier* juga menjadi tantangan tersendiri, mengingat dalam membangun budaya organisasi yang ramah lingkungan diperlukan pengenalan kebijakan praktis yang secara bertahap dapat diterima oleh karyawan tanpa menimbulkan resistensi yang berdampak pada operasional perusahaan (Sulistiwan, 2024). Selain itu, membangun kepercayaan konsumen (*customer barriers*) merupakan faktor penting yang menuntut transparansi dalam upaya lingkungan dan keterlibatan aktif dengan pemangku kepentingan lokal untuk meningkatkan reputasi serta loyalitas pelanggan. Dalam konteks Indonesia, tantangan lain yang dihadapi adalah ketergantungan pada praktik informal dan resistensi terhadap prosedur formal (*Regulatory and Industry Barrier*), yang memerlukan strategi yang disesuaikan dengan nilai dan budaya kerja lokal agar implementasi GHRM dapat diterima dengan baik. Terakhir, dukungan manajemen puncak yang konsisten sangat penting untuk menjamin keberhasilan implementasi, di mana bank perlu mengamankan komitmen jangka panjang melalui pendekatan yang menekankan manfaat keuangan dan reputasi dari penerapan GHRM.

Hadirin yang saya muliakan,

Selain itu studi ini juga memberikan kontribusi teoritis yang berharga dalam memahami penerapan *Green Human Resource Management* (GHRM) dengan mengintegrasikan perspektif *Resource-Based View* (RBV) dan *Stakeholder Theory*. Secara teoritis, studi ini menegaskan bahwa komitmen manajemen puncak merupakan faktor utama dalam penerapan GHRM, yang berperan dalam menyebarluaskan strategi keberlanjutan di seluruh organisasi (Herachwati *et al.*, 2023). Temuan ini memperkuat literatur sebelumnya yang menyatakan bahwa keterlibatan manajemen senior memiliki pengaruh signifikan dalam keberhasilan implementasi strategi lingkungan dalam organisasi. Selain itu, studi ini menyoroti peran penting asosiasi industri sebagai pemangku kepentingan

sekunder yang dapat memberikan tekanan terhadap perusahaan untuk mematuhi standar lingkungan, sehingga memperluas pemahaman mengenai dinamika eksternal yang memengaruhi penerapan GHRM. Studi ini juga memperkaya literatur dengan mengonfirmasi bahwa modal manusia hijau, yang mencakup kompetensi dan kesadaran lingkungan karyawan, merupakan aset strategis yang berkontribusi pada pengembangan dan keberhasilan implementasi GHRM. Dengan demikian, penelitian ini memberikan landasan konseptual yang dapat digunakan oleh akademisi dan praktisi dalam merancang strategi sumber daya manusia yang berorientasi pada keberlanjutan.

UCAPAN TERIMA KASIH

Hadirin yang saya muliakan,

Mengakhiri pidato saya ini, perkenankan saya menyampaikan rasa syukur yang tak terhingga kepada Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat, nikmat, dan ridho-Nya pada diri saya. Hanya atas rahmat, nikmat, dan ridho-Nya, jabatan guru besar ini dapat terwujud. Pada kesempatan ini, dengan segala kerendahan hati, saya mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada Pemerintah Republik Indonesia melalui Menteri Pendidikan Tinggi, Sains dan Teknologi Prof. Satryo Soemantri Brodjonegoro, Ph.D atas persetujuan dan penetapan saya sebagai Guru Besar Bidang Pengembangan Manusia dan Organisasi.

Sebagai seorang yang mengabdikan sebagai pendidik di lingkungan Universitas Airlangga, saya ingin menyampaikan terima kasih kepada Rektor Unair Prof. Dr. Moh. Nasih, SE, MT, AK., CMA, Wakil Rektor Prof. Bambang Sektiari, Drh., DEA, PhD, Prof. Dr. Muhammad Madyan, SE, M.Si, M.Fin, Prof. Dr. Ni Nyoman Tri Puspaningsih, M.Si dan Prof. dr. Muhammad Miftahussurur, M.Kes, Sp PD-KGEH, Ph.D atas semua dukungan dan kesempatan yang telah diberikan.

Terima kasih juga saya sampaikan kepada Ketua Senat Akademik Universitas Airlangga, Prof. Dr. Nursalam, M.Nurs. (Hons); dan Sekretaris Senat Akademik Universitas Airlangga, Prof.

Dr. Imam Mustofa, drh., M.Kes. yang telah menyetujui pengajuan jabatan fungsional guru besar saya. Saya juga sampaikan terima kasih kepada Sekretaris Universitas Airlangga, Prof. Dr. Koko Srimulyo, Drs., M.Si; Tim PAK Universitas Airlangga; Direktur Direktorat SDM Universitas Airlangga, Prof. Dr. Endang Dewi Masithah, Ir., MP., dan Sekretaris Direktorat SDM Universitas Airlangga, Tri Suksmono Asung Raharjo, SE., M.Hum. Terima kasih atas semua dukungannya yang luar biasa dalam proses pengajuan jabatan guru besar saya.

Saya haturkan rasa terima kasih juga kepada Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Airlangga, Prof. Dr. Dian Agustia, SE., M.Si., Ak., CMA., CA. beserta para Wakil Dekan, Dr. Wisnu Wibowo, SE., M.Si. (Wakil Dekan I), Prof. Dr. Nisful Laila, S.E., M.Com. (Wakil Dekan II), Dr. Ahmad Rizki Sridadi, SH., MM., MH. (Wakil Dekan III), Ketua Badan Pertimbangan Fakultas (BPF) Bapak Prof. Basuki, M.Com (Hons), Ph.D beserta anggota, dan para pimpinan dalam jajaran FEB UNAIR, saya menyampaikan terima kasih atas dukungan dan bantuan yang diberikan.

Kepada Direktur Sekolah Pascasarjana Prof. Badri Munir Sukoco, S.E., MBA., PhD, Wakil Direktur I Sekolah Pasca Sarjana Prof. Dr. Rudi Purwono, SE, M.SE, Wakil Direktur II Sekolah Pascasarjana Prof. Dr. Rr. Sri Pantja Madyawati, drh., M.Si, Wakil Direktur III Sekolah Pascasarjana Prof. Dr. H. Suparto Wijoyo, S.H., M.Hum dalam kesempatan ini saya menyampaikan terima kasih atas semua dukungannya selama ini.

Rasa terima kasih juga saya sampaikan kepada para Dekan di FEB UNAIR atas segala dukungan dan bantuannya selama saya menjadi mahasiswa hingga berkarier sebagai dosen di FEB UNAIR. Terima kasih kepada Prof. Dr. Sri Maemunah Soeharto, SE (Dekan periode 1982-1985), Prof. Dr. Soejono Abipraja, SE Dekan periode(1985-1991), Prof. Dr. Budiman Christiananta, MA., Ph.D (Dekan periode 1991-1994), Prof. Dr. Suroso Imam Zadjuli, SE (Dekan periode 1994-2001), Drs. Ec. Karjadi Mintaroem, MS (Dekan periode 2001-2010), dan Prof. Dr. Muslich Anshori, SE., M.Sc. Ak (Dekan periode 2010-2015).

Terima kasih kepada pengelola di Departemen Manajemen, Prof. Dr. Gancar Candra Premananto, SE., M.Si. (Ketua Departemen Manajemen FEB UNAIR), Dr. Yetty Dwi Lestari, SE., MT. (Sekretaris Departemen Manajemen FEB UNAIR), Prof. Dr. Tanti Handriana, SE., M.Si. (KPS S3 Ilmu Manajemen), Dr. Masmira Kurniawati, SE., M.Si. (KPS S2 Magister Manajemen), Prof. Dr. Rachmat Setyawan, SE., MM (KPS S2 Magister Sains Manajemen) dan Dr. Dien Mardhiyah, SE., M.Si. (KPS S1 Manajemen). Teman-Teman pengelola di Sekolah Pasca Sarjana Prof. Dr. Fendy Suhariadi, MT., Psi (KPS S3 PSDM), Prof. Dr. Theresia Indah Budhy S, drg., M.Kes (KPS S2 Imunologi), Prof. Dr. Mas Rahma, SH., MH., LL.M (KPS S3 DHP, Prof. Dr. Ahmad Yudianto, dr., Sp.FM(K), M.Kes., S.H (KPS S2 Forensik), Dr. Radian Salman, S.H., LL.M(KPS S2 MHP), Dr. Arief Hargono, drg., M.Kes (KPS S2 MB), Dr. Prawitra Thalib, S.H., M.H (KPS S2 Kepolisihan), Dr. Ni Made Sukartini, SE., M.Si., MDEC (KPS S2 MIK), Dr. Andriyanto, S.H., M.Kes (Ketua Minat Pemberdayaan Perempuan), Dr. Santi Isnaini, S.Sos., M.M (Ketua Minat Industri kreatif), Ira Puspitasari, S.T., M.T., Ph.D (Ketua Minat Analitika Data), Prof. Dr. Nunuk Dyah Retno L, drh., M.S (Ketua SPM SPS) beserta jajarannya. Terima kasih untuk kebersamaannya, kerjasamanya, dan dukungannya selama ini. Saya ucapkan terimakasih juga kepada Drs. Sri Gunawan, M.Com., DBA (Ketua Forum Manajemen Indonesia) atas bimbingan, kerjasama dan dukungannya dalam mengelola Forum Manajemen Indonesia dan Departemen Manajemen periode 2008-2015.

Tak lupa saya juga sampaikan rasa terima kasih kepada guru-guru dan senior-senior saya di Departemen Manajemen, Dra., Ec. Nurtjahja Moegni, M.Si., Prof. Dr. Sri Wahjuni Astuti, SE., MS., , Dra. Ec.Dr. Dwi Ratmawati, S.E., M.Com., Drs. Ec. I Made Sudana, MS, Prof. Dr. Indrianawati Usman, SE., M.Sc., Dr. Windijarto, SE., MBA., CA. Drs. Hermawanto, MBA., M.Sc, Dra. Ec. Endang Poernomowati, Dra.Ec., Dwi Utami Soedijatmono, MS. Terima kasih untuk semua ilmu, pelajaran, bimbingan, arahan, dan dukungannya selama ini.

Terima kasih untuk semua kolega saya di Universitas Airlangga yang telah menciptakan kebahagiaan kehidupan karier saya di

Universitas Airlangga, khususnya kolega-kolega saya tercinta di Fakultas Ekonomi dan Bisnis yang tidak bisa saya sebutkan satu persatu. Teman-teman di Departemen Manajemen yang telah mampu menciptakan suasana penuh semangat, kebersamaan dan kebanggaan sesuai dengan slogan kita spirit, unity and pride. Teman-teman kolega para dosen di Sekolah Pasca Sarjana yang telah memberi kehangatan dalam academic atmosphere yang sangat bagus.

Seluruh Tenaga Kependidikan di lingkungan FEB dan Sekolah Pasca Sarjana UNAIR, khususnya Kepala Bagian Tata Usaha Dra. Diah Prihatiningsih, MM., Ak. dan Kepala Urusan Sumber Daya Manusia Sugeng Riyanto, SE, Fitri Nurmalasari, SE, M.PSDM. dan Erick Fajar Subhekti, S.Sos., M.PSDM dalam kesempatan ini saya menyampaikan terima kasih atas kesediaannya membantu selama proses pengajuan guru besar saya. Terima kasih pasukan-tim yang selalu mendukung saya dalam mengelola Magister Pengembangan Sumber Daya Manusia: Aulia Azka Irawanti, SM, M.PSDM, Linda Sutanto, S.E., M.PSDM, Monica Mega Maharani, SM, M.PSDM, Erika Fajar Subhekti, S.Kom, M.PSDM, Radhif Dimas Mahendra Baharudin, SM, M.PSDM, Rohmatuz Zuhroh Sofwani, S.E, Sinta Fanidatus Solichah, SM, Yusuf Akbar Santoso, SM, Dilla Imani, SM, Fitri Noor Febriana, S.Si.

Terima kasih kepada sahabat seperjuangan dalam menuntut ilmu sampai saya bisa mencapai tahap ini, teman-teman di SMAN 1 Surabaya, teman-teman kuliah di S1 Manajemen Universitas Airlangga, S2 Ilmu Manajemen Universitas Airlangga, Glaswegian teman ketika menuntut ilmu bersama di Strathclyde University, UK dan teman-teman Doktor Ilmu Manajemen Universitas Airlangga. Teman-teman Tim Walikota Surabaya, terima kasih atas kebersamaan dan motivasinya selama ini.

Dalam kesempatan ini, ijin saya menghaturkan rasa syukur sedalam-dalamnya dan terima kasih kepada kedua orang tua saya Bapak R. Soepandri dan Ibu Ninik Soeparni serta mertua saya bapak dr. H. Ali Azir Hsb, MP.H dan Ibu Yuniar Yunus. Kekasih hati saya, suami saya tercinta dr. M. Alfian Hsb, MH, yang sangat mendukung karier saya, memotivasi untuk studi lanjut dan selalu

berharap saya bisa menjadi guru besar. Alhamdulillah, akhirnya saya bisa mewujudkannya walau setelah empat tahun kepergiannya menghadap Allah SWT. Anak dan menantu saya: Arief Reza Erlangga, ST dan Selia Eka Putri, ST, Gebrina Ayu Nastiti, SM, MH dan Gandi Aswaja Yogatama, S.Sos.,MSi, Gebrina Ayu Pramesti, SM, M.MT dan Edo Afrian Herlambang, S.Sos, limpahan kasih sayang kalian yang sangat tulus mampu menguatkan kehidupan saya. Cucu-cucu saya tercinta: Handaru Langit Ramadhan, Lumina Muara Intan dan Lembayung Sekar Kinanthi yang selalu memberi aura kebahagiaan. Saudara saya tercinta yang tidak pernah lelah selalu berdoa dan mendukung langkah saya: Tina Heragini dan Digdo Kistiyono, Yudi Irawadi, ST dan Emmy Yustiani, SE, Drs. Totok Ganendra Irawanto dan Ir. Variati Perwitasari, Ir. H. Oloan Alsyah, M.Si dan Ir. Hj. Sri Meutia Wahyuni, Dra. Hj. Meutia Alinda dan Prof. Dr. Ir. H. Amhar AB. M.S, IPU, ASEAN.Eng, Ir. Agam Rizki dan Lola Meutia Milda, H. Yudi Akmal, SE dan Ir. Hj. Elvy Maghrina beserta seluruh keponakan tercinta. Terima kasih juga saya ucapkan atas doa dan dukungan dari besan saya Ir. Andang Setijardi dan Endang Rusdiana, S.T, Ibu Nur Aini dan bapak Moh. Muhaimin, bapak Edi Widodo dan Ibu sulasmi. Juga terima kasih saya sampaikan kepada Keluarga besar RM. Prawirodihardjo dan keluarga besar R. Darmokoesomo atas doa tulus dan motivasinya selama ini.

Akhirnya, rasa terima kasih yang sebesar-besarnya juga saya sampaikan kepada semua hadirin yang telah berkenan hadir dan mengikuti acara pengukuhan guru besar saya pada hari ini, dan atas segala kekurangan pada acara ini, saya sampaikan permohonan maaf yang sebesar-besarnya.

Semoga Allah SWT membalas semua kebaikan dan melimpahkan berkah kepada bapak/ibu sekalian. Saya berharap dukungan, doa dan masukan kritis dari bapak/ibu, agar saya selalu ingat bahwa amanah menjadi guru besar ini adalah titipan Allah SWT yang harus dijaga marwah dan kehormatannya.

Selamat siang,

Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmed, W., Najmi, A., & Khan, F. (2020). Examining the impact of institutional pressures and green supply chain management practices on firm performance. *Management of Environmental Quality: An International Journal*, 31(5), 1261-1283. <https://doi.org/10.1108/MEQ-06-2019-0115>
- Akter, T., Quevauviller, P., Eisenreich, S. J., & Vaes, G. (2018). Impacts of climate and land use changes on flood risk management for the Schijn River, Belgium. *Environmental Science and Policy*, 89(August), 163-175. <https://doi.org/10.1016/j.envsci.2018.07.002>
- Allais, R., Roucoules, L., & Reyes, T. (2017). Governance maturity grid: a transition method for integrating sustainability into companies? *Journal of Cleaner Production*, 140, 213-226. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.02.069>
- Amadi, E., & Ezeugo, C. R. (2019). Physical Resources Availability and the Academic Performance of Students in the Universal Basic Education Scheme, Rivers State. *International Journal of Innovative Development and Policy Studies*, 7(1), 13-23.
- Ansari, N. Y., Farrukh, M., & 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. <https://doi.org/10.1002/csr.2044>
- Ball, A., & Craig, R. (2010). Using neo-institutionalism to advance social and environmental accounting. *Critical Perspectives on Accounting*, 21(4), 283-293. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2009.11.006>
- Bansal, P., & Roth, K. (2000). Why Companies Go Green: A Model of Ecological Responsiveness. Author(s): Pratima Bansal and Kendall Roth Source: *The Academy of Management Journal*, Vol. 43, No. 4 (Aug., 2000), pp. 717-736 Published by: Academy of Management Stable URL: <http://www.jstor.org/stable/259131>
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. In *Journal of Management* (Vol. 17, Issue 1, pp. 99-120).
- Barrena-Martinez, J., López-Fernández, M., & Romero-Fernandez, P. M. (2018). Drivers and barriers in socially responsible human resource management. *Sustainability (Switzerland)*, 10(5). <https://doi.org/10.3390/su10051532>
- Berg, N., Holtbrügge, D., Egri, C. P., Furrer, O., Sinding, K., & Dögl, C. (2018). Stakeholder pressures, CSR practices, and business outcomes in Denmark, Germany and the Netherlands. *European Journal of International Management*, 12(4), 472-500. <https://doi.org/10.1504/EJIM.2018.092846>

- Bombiak, E. (2020). Barriers to Implementing the Concept of Green Human Resource Management: The Case of Poland. *European Research Studies Journal*, XXIII(Issue 4), 66–81. <https://doi.org/10.35808/ersj/1672>
- Campbell, J. L. (2007). Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, <https://doi.org/10.5465/AMR.2007.25275684>
- Cheema, S., Pasha, A. T., & Javed, F. (2015). Green Human Resource Practices : Implementations and Hurdles of SMEs in Pakistan. *Journal of Business Studies*, 7(2), 231–241.
- Cheng, C. C., & Shiu, E. C. (2012). Validation of a proposed instrument for measuring eco-innovation: An implementation perspective. *Technovation*, 32(6), 329–344. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2012.02.001>
- Cherry, C. E., & Pidgeon, N. F. (2018). Why is ownership an issue? Exploring factors that determine public acceptance of product-service systems. *Sustainability (Switzerland)*, 10(7). <https://doi.org/10.3390/su10072289>
- Clarkson, M. B. E. (1995). Academy of Management A Stakeholder Framework Work and Evaluating for Analyzing. *Academy of Management Review*, 20(1), 92–117.
- Colwell, S. R., & Joshi, A. W. (2013). Corporate Ecological Responsiveness: Antecedent Effects of Institutional Pressure and Top Management Commitment and Their Impact on Organizational Performance. *Business Strategy and the Environment*, 22(2), 73–91. <https://doi.org/10.1002/bse.732>
- Crippa M, M.M., Guizzardi, D., Banja, M., Solazzo, E., Schaaf E, J.G.J., Pagani, F., Monforti-Ferrario, F., Olivier, P., Quadrelli, R., Risquez Martin, A., TaghaviMoharamli, J., Grassi, G., Rossi, S., Oom, D., Branco, A., San-Miguel, Vignati, E., 2022. CO2 Emissions of All World Countries: Ispra (VA), Italy [Online]. Available: <https://joint-research-centre.ec.europa.eu>
- Darnall, N., Henriques, I., & Sadorsky, P. (2008). Do environmental management systems improve business performance in an international setting? *Journal of International Management*, <https://doi.org/10.1016/j.intman.2007.09.006>
- Darvishmotevali, M., & Altinay, L. (2022). Green HRM, environmental awareness and green behaviors: The moderating role of servant leadership. *Tourism Management*, 88(March 2021), 104401. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2021.104401>
- David-West, O., Iheanachor, N., & Kelikume, I. (2018). A resource-based view of digital financial services (DFS): An exploratory study of Nigerian providers. *Journal of Business Research*, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.01.034>
- De Oliveira Wilk, E., & Fensterseifer, J. E. (2003). Use of resource-based view in industrial cluster strategic analysis. *International Journal of Operations and Production Management*, 23(9), 995–1009. <https://doi.org/10.1108/01443570310491747>
- Djalilov, K., & Piesse, J. (2019). Bank regulation and efficiency: Evidence from transition countries. *International Review of Economics and Finance*, 64(June), 308–322. <https://doi.org/10.1016/j.iref.2019.07.003>
- Dong, Z., Tan, Y., Wang, L., Zheng, J., & Hu, S. (2021). Green supply chain management and clean technology innovation: An empirical analysis of multinational enterprises in China. *Journal of Cleaner Production*, 310(April), 127377. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.127377>
- Fayyazi, M., Shahbazmoradi, S., Afshar, Z., & Shahbazmoradi, M. R. (2015). Investigating the barriers of the green human resource management implementation in oil industry. *Management Science Letters*, 5(1), 101–108. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2014.12.002>
- Fraj-Andrés, E., Martínez-Salinas, E., & Matute-Vallejo, J. (2009). Factors affecting corporate environmental strategy in Spanish industrial Firms. *Business Strategy and the Environment*, 18(8), 500–514. <https://doi.org/10.1002/bse.611>
- García-Feijoo, M., Eizaguirre, A., Rica-Aspiunza, A., 2020. Systematic review of sustainable-development-goal deployment in business schools. *Sustainability* 12 (1), 440. <https://doi.org/10.3390/su12010440>.
- Gardas, B. B., Mangla, S. K., Raut, R. D., Narkhede, B., & Luthra, S. (2019). Green talent management to unlock sustainability in the oil and gas sector. *Journal of Cleaner Production*, 229, 850–862. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.05.018>
- Garrison, W. (2022). Green Human Resource Management. *The New World of Work*, 128–137. <https://doi.org/10.4324/9781003122272-10>
- George, R. A., Siti-Nabiha, A. K., Jalaludin, D., & Abdalla, Y. A. (2016). Barriers to and enablers of sustainability integration in the performance management systems of an oil and gas company. *Journal of Cleaner Production*, 136, 197–212. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.01.097>
- Gerhart, B., & Feng, J. (2021). The Resource-Based View of the Firm, Human Resources, and Human Capital: Progress and Prospects. *Journal of Management*, 47(7), 1796–1819. <https://doi.org/10.1177/0149206320978799>
- 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>
- Goyal, P., Rahman, Z., & Kazmi, A. A. (2013). Corporate sustainability performance and firm performance research: Literature review and future research agenda. *Management Decision*, 51(2), 361–379. <https://doi.org/10.1108/00251741311301867>
- Gualandris, J., & Kalchschmidt, M. (2014). Customer pressure and innovativeness: Their role in sustainable supply chain management. *Journal of Purchasing and Supply Management*, <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2014.03.001>
- Guerci, M., Longoni, A., & Luzzini, D. (2016). Translating stakeholder pressures into environmental performance – the mediating role of green HRM practices. *International Journal of Human Resource Management*, 27(2), 262–289. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1065431>
- Gupta, H. (2018b). Assessing organizations performance on the basis of GHRM practices using BWM and Fuzzy TOPSIS. *Journal of Environmental Management*, 226(July), <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2018.08.005>
- Haddock-Millar, J., Sanyal, C., & Müller-Camen, M. (2016). Green human resource management: A comparative qualitative case study of a United States multinational corporation. *International Journal of Human Resource Management*, 27(2), 192–211. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1052087>
- Haldorai, K., Kim, W. G., & Garcia, R. L. F. (2022). Top management green commitment and green intellectual capital as enablers of hotel environmental performance: The mediating role of green human resource management. *Tourism Management*, 88(January 2021), 104431. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2021.104431>
- Hasan, A., Murni, Junita, & Rahmi, I. (2021). Ranking of Drivers and Barriers for the Green Management Implementation at MSME in Banda Aceh City, Indonesia. *Proceedings of the 2nd Borobudur International Symposium on Science and Technology (BIS-STE 2020)*, 203, 52–61. <https://doi.org/10.2991/aer.k.210810.010>
- He, W., Mushtaq, N., & Jan, L. (2024). Unlocking the dual black box of GHRMP & EGO for sustainable environmental performance in developing economies: can green workplace behavior and green passion transmit the real change? *Environment, Development and Sustainability*. <https://doi.org/10.1007/s10668-023-03286-x>
- He, X. C., Yang, T. L., Shen, S. L., Xu, Y. S., & Arulrajah, A. (2019). Land subsidence control zone and policy for the environmental protection of Shanghai. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(15), 1–13. <https://doi.org/10.3390/ijerph16152729>
- Helmig, B., Spraul, K., & Ingenhoff, D. (2016). Under Positive Pressure: How Stakeholder Pressure Affects Corporate Social Responsibility Implementation. *Business and Society*, <https://doi.org/10.1177/0007650313477841>
- Herachwati, N., Hilyan, Y., Lin, P. K., Khansa, E. J. R., & Sulistiawan, J. (2023). Drivers to green human resources management (GHRM) implementation: A Context of Cement Industry in Indonesia. *Advances in Decision Sciences*. <https://doi.org/10.47654/v27y2023i2p1-27>
- Hislop, D., Murray, P. A., Shrestha, A., Syed, J., & Mouzoughi, Y. (2018). Knowledge management: (Potential) future research directions. The Palgrave Handbook of Knowledge Management, 691–703. https://doi.org/10.1007/978-3-319-71434-9_28
- Hoskisson, R. E. (1999). *Connection Assignment for Maximum Fault Detection*. 25(3), 551–554.
- Huang, J. W., & Li, Y. H. (2018). How resource alignment moderates the relationship between environmental innovation strategy and green innovation performance. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 33(3), 316–324. <https://doi.org/10.1108/JBIM-10-2016-0253>
- Hwang, B. N., Huang, C. Y., & Wu, C. H. (2016). A TOE approach to establish a green supply chain adoption decision model in the semiconductor industry. *Sustainability (Switzerland)*, 8(2). <https://doi.org/10.3390/su8020168>
- Hwang, H. M., Fiala, M. J., Park, D., & Wade, T. L. (2016). Review of pollutants in urban road dust and stormwater runoff: part 1. Heavy metals released from vehicles. *International Journal of Urban Sciences*, 20(3), 334–360. <https://doi.org/10.1080/12265934.2016.1193041>
- IISD, “Sustainable Development,” International Institute for Sustainable Development. <https://www.iisd.org/mission-and-goals/sustainable-developmen> (accessed January 12, 2025)
- Iswan, A. K., & Kihara, A. (2022). Organizational Internal Resources and Sustainable Competitive Advantage Among Faith Based Non -Profit Organizations in Kenya: a Review of the Literature. *Journal of Business and Strategic Management*, 7(2), 37–64. <https://doi.org/10.47941/jbsm.941>
- Jabbour, C. J. C., & De Sousa Jabbour, A. B. L. (2016). Green Human Resource Management and Green Supply Chain Management: Linking two

- emerging agendas. *Journal of Cleaner Production*. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.01.052>
- Jackson, S. E., & Seo, J. (2010). The greening of strategic HRM scholarship. *Organisation Management Journal*, 7(4), 278–290. <https://doi.org/10.1057/omj.2010.37>
- Jackson, S. E., Renwick, D. W. S., Jabbour, C. J. C., & Muller-Camen, M. (2011). State-of-the-art and future directions for green human resource management. *German Journal of Research in Human Resource Management*, 25(2), 99–116. <https://doi.org/10.1688/1862-0000>
- Jafri, S. (2012). Green HR practices: an empirical study of certain automobile organizations of India. *Human Resource Management*, 42(4), 6193–6198.
- Kassinis, G., & Vafeas, N. (2006). Stakeholder pressures and environmental performance. *Academy of Management Journal*, 49(1), 145–159. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2006.20785799>
- Khan, S., Haleem, A., & Khan, M. I. (2020). Enablers to Implement Circular Initiatives in the Supply Chain: A Grey DEMATEL Method. *Global Business Review*. <https://doi.org/10.1177/0972150920929484>
- Kiesner, A. L., & Baumgartner, R. J. (2019). Sustainability management emergence and integration on different management levels in smaller large-sized companies in Austria. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(6), 1607–1626. <https://doi.org/10.1002/csr.1854>
- Kim, S. J., & Choi, S. O. (2018). The effects of job mismatch on pay, job satisfaction, and performance. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 4(4). <https://doi.org/10.3390/joitmc4040049>
- Kouhizadeh, M., Saberi, S., & Sarkis, J. (2021). Blockchain technology and the sustainable supply chain: Theoretically exploring adoption barriers. *International Journal of Production Economics*. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2020.107831> 231(June 2020), 107831.
- Krell, K., Matook, S., & Rohde, F. (2016). The impact of legitimacy-based motives on IS adoption success: An institutional theory perspective. *Information and Management*, 53(6), 683–697. <https://doi.org/10.1016/j.im.2016.02.006>
- Kumar, A., Mangla, S. K., Luthra, S., & Ishizaka, A. (2019). Evaluating the human resource related soft dimensions in green supply chain management implementation. *Production Planning and Control*, 30(9), 699–715. <https://doi.org/10.1080/09537287.2018.1555342>
- Laskar, N., & Gopal Maji, S. (2018). Disclosure of corporate sustainability performance and firm performance in Asia. *Asian Review of Accounting*, 26(4), 414–443. <https://doi.org/10.1108/ARA-02-2017-0029>
- Lee, J. W., & Tai, S. W. (2008). Critical factors affecting customer satisfaction and higher education in Kazakhstan. *International Journal of Management in Education*, 2(1), 46–59. <https://doi.org/10.1504/IJMIE.2008.016230>
- Li, D., Zhao, Y., Zhang, L., Chen, X., & Cao, C. (2018). Impact of quality management on green innovation. *Journal of Cleaner Production*, 170, 462–470. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.09.158>
- Luthra, S., Govindan, K., & Mangla, S. K. (2017). Structural model for sustainable consumption and production adoption—A grey-DEMATEL based approach. *Resources, Conservation and Recycling*. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2017.02.018>
- Luthra, S., Govindan, K., Kannan, D., Mangla, S. K., & Garg, C. P. (2017). An integrated framework for sustainable supplier selection and evaluation in supply chains. *Journal of Cleaner Production*. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.09.078> 140, 1686–1698.
- Madhani, P. (2010). Resource Based View (RBV) of Competitive Advantage: An Overview. ... *BASED VIEW: CONCEPTS AND PRACTICES*, Pankaj
- Maletič, M., Maletič, D., Dahlgaard, J. J., Dahlgaard-Park, S. M., & Gomišček, B. (2015). Do corporate sustainability practices enhance organizational economic performance? *International Journal of Quality and Service Sciences*, 7(2–3), 184–200. <https://doi.org/10.1108/IJQSS-02-2015-0025>
- Malik, S. A., Akhtar, F., Raziq, M. M., & Ahmad, M. (2020). Measuring service quality perceptions of customers in the hotel industry of Pakistan. *Total Quality Management and Business Excellence*. <https://doi.org/10.1080/14783363.2018.1426451>
- Malik, S. Y., Mughal, Y. H., 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 (Switzerland)*, 13(3), 1–24. <https://doi.org/10.3390/su13031044>
- Mangla, S. K., Kumar, P., & Barua, M. K. (2015). Risk analysis in green supply chain using fuzzy AHP approach: A case study. *Resources, Conservation and Recycling*, 104, 375–390. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2015.01.001>
- Mansoor, A., Jahan, S., & Riaz, M. (2021). Does green intellectual capital spur corporate environmental performance through green workforce?

- Journal of Intellectual Capital, 22(5), 823–839. <https://doi.org/10.1108/JIC-06-2020-0181>
- Masri, H. A., & Jaaron, A. A. M. (2017). Assessing green human resources management practices in Palestinian manufacturing context: An empirical study. *Journal of Cleaner Production*, <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.12.087> 143, 474–489.
- Mathivathanan, D., Kannan, D., & Haq, A. N. (2018). Sustainable supply chain management practices in Indian automotive industry: A multi-stakeholder view. *Resources, Conservation and Recycling*, 128, 284–305. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2017.01.003>
- Mei, Q., Wang, Q., Liu, S., Zhou, Q., & Zhang, J. (2020). Effects of organizational safety on employees' proactivity safety behaviors and occupational health and safety management systems in Chinese high-risk small-scale enterprises. *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*, 26(1), 101–111. <https://doi.org/10.1080/10803548.2018.1470287>
- Miah, M. D., Rahman, S. M., & Mamoon, M. (2021). Green banking: the case of commercial banking sector in Oman. *Environment, Development and Sustainability*, 23(2), 2681–2697. <https://doi.org/10.1007/s10668-020-00695-0>
- Moraes, S. de S., Chiappetta Jabbour, C. J., Battistelle, R. A. G., Rodrigues, J. M., Renwick, D. S. W., Foropon, C., & Roubaud, D. (2019). When knowledge management matters: interplay between green human resources and eco-efficiency in the financial service industry. *Journal of Knowledge Management*, 23(9), 1691–1707. <https://doi.org/10.1108/JKM-07-2018-0414>
- Mousa, S. K., & Othman, M. (2020). The impact of green human resource management practices on sustainable performance in healthcare organisations: A conceptual framework. *Journal of Cleaner Production*, 243, 118595. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.118595>
- Nanduri, S. (2016). Banks- Tell-Talk- Listen –Action: Banking on Social media. *Academic Foundation and IPE*.
- Obeidat, S. M., Al Bakri, A. A., & Elbanna, S. (2020). Leveraging “Green” Human Resource Practices to Enable Environmental and Organizational Performance: Evidence from the Qatari Oil and Gas Industry. *Journal of Business Ethics*, 164(2), 371–388. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-4075-z>
- Opatha, H. H. D. N. P., & Arulrajah, A. A. (2014). Green Human Resource Management: Simplified General Reflections. *International Business Research*, 7(8), 101–112. <https://doi.org/10.5539/ibr.v7n8p101>
- Opatha, H. H. D. N. P., & Athula Hewapathirana, R. (2019). *Defining Green and Green Human Resource Management: A Conceptual Study Labour-Management Relationship View project Accounting and finance View project*. 8(5), 1–10.
- Orji, I. J. (2019). Examining barriers to organizational change for sustainability and drivers of sustainable performance in the metal manufacturing industry. *Resources, Conservation and Recycling*, 140(September 2017), 102–114. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2018.08.005>
- Paillé, P., Chen, Y., Boiral, O., & Jin, J. (2014). The Impact of Human Resource Management on Environmental Performance: An Employee-Level Study. *Journal of Business Ethics*, 121(3), 451–466. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1732-0>
- Panda, T. K., Kumar, A., Jakhar, S., Luthra, S., Garza-Reyes, J. A., Kazancoglu, I., & Nayak, S. S. (2020). Social and environmental sustainability model on consumers' altruism, green purchase intention, green brand loyalty and evangelism. *Journal of Cleaner Production*, <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.118575>
- Park, H., & Kim, J. D. (2020). Transition towards green banking: role of financial regulators and financial institutions. *Asian Journal of Sustainability and Social Responsibility*, 5(1). <https://doi.org/10.1186/s41180-020-00034-3>
- Pee, L. G., & Min, J. (2017). Employees' online knowledge sharing: the effects of person-environment fit. *Journal of Knowledge Management*, 21(2), 432–453. <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2016-0437>
- Peng, H., Shen, N., Ying, H., & Wang, Q. (2021). Can environmental regulation directly promote green innovation behavior?— based on situation of industrial agglomeration. *Journal of Cleaner Production*, 314(May), 128044. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.128044>
- Pereira, V., & Bamel, U. (2021). Extending the resource and knowledge based view: A critical analysis into its theoretical evolution and future research directions. *Journal of Business Research*, 132(May), 557–570. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.04.021>
- Pham, N. T. (2018). *Enhancing the organizational citizenship behavior for the environment : the roles of green training and organizational culture*. 13(4), 1174–1189. <https://doi.org/10.2478/mmcks-2018-0030>. Unauthenticated
- Pujari, D. (2006). Eco-innovation and new product development: Understanding the influences market performance. *Technovation*, <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2004.07.006>
- R. Edward Freeman, Jeffrey S. Harrison, Andrew C. Wicks, Bidhan L. Parmar, S. de C. (2010). *Stakeholder Theory The State of The Art*. Cambridge University Press.

- Ragas, S. F. P., Tantay, F. M. A., Chua, L. J. C., & Sunio, C. M. C. (2017). Green lifestyle moderates GHRM's impact on job performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 66(7), 857–872. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-04-2016-0076>
- Rasool, S. F., Samma, M., Wang, M., Zhao, Y., & Zhang, Y. (2019). How human resource management practices translate into sustainable organizational performance: the mediating role of product, process and knowledge innovation. *Psychology Research and Behavior Management*, 12, 1009–1025. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S204662>
- Raut, R. D. (2020). *Analysing green human resource management indicators of automotive service sector*. 41(7), 925–944. <https://doi.org/10.1108/IJM-09-2019-0435>
- 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*. <https://doi.org/10.1007/s10490-017-9532-1>
- Renwick, D. W. S., Jabbour, C. J. C., Muller-Camen, M., Redman, T., & Wilkinson, A. (2016). Contemporary developments in Green (environmental) HRM scholarship. *International Journal of Human Resource Management*, 27(2), 114–128. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1105844>
- Renwick, D. W. S., Redman, T., & Maguire, S. (2013). Green Human Resource Management: A Review and Research Agenda*. *International Journal of Management Reviews*, 15(1), 1–14. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00328.x>
- Rubel, M. R. B., Kee, D. M. H., & Rimi, N. N. (2021). Green human resource management and supervisor pro-environmental behavior: The role of green work climate perceptions. *Journal of Cleaner Production*, 813(May), 127669. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.127669>
- 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>
- Saeidi, P., Mardani, A., Mishra, A. R., Cajas Cajas, V. E., & Carvajal, M. G. (2022). Evaluate sustainable human resource management in the manufacturing companies using an extended Pythagorean fuzzy SWARA-TOPSIS method. *Journal of Cleaner Production*, <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.133380> 370, 133380.
- Saleem, F., Zhang-Zhang, Y., Malik, M. I., & Allui, A. (2020). Revisiting stakeholder theory and environmentalism: Evidence from an emerging

- economy. *Sustainability (Switzerland)*, 12(20), 1–20. <https://doi.org/10.3390/su12208751>
- Sarkis, J., Zhu, Q., & Lai, K. H. (2011). An organizational theoretic review of green supply chain management literature. *International Journal of Production Economics*, 130(1), 1–15. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2010.11.010>
- Schmitz, E. A., Baum, M., Huett, P., & Kabst, R. (2019). The contextual role of regulatory stakeholder pressure in proactive environmental strategies: An empirical test of competing theoretical perspectives. *Organization and Environment*, 32(3), 281–308. <https://doi.org/10.1177/1086026617745992>
- Schouteten, R., van der Heijden, B., Peters, P., Kraus-Hoogeveen, S., & Heres, L. (2021). More roads lead to rome. Hr configurations and employee sustainability outcomes in public sector organizations. *Sustainability (Switzerland)*, 13(21), 1–21. <https://doi.org/10.3390/su132111698>
- Shafaei, A., Nejati, M., & Mohd Yusoff, Y. (2020). Green human resource management: A two-study investigation of antecedents and outcomes. *International Journal of Manpower*, 41(7), 1041–1060. <https://doi.org/10.1108/IJM-08-2019-0406>
- Shah, M. (2019). Green human resource management: Development of a valid measurement scale. *Business Strategy and the Environment*, 28(5), 771–785. <https://doi.org/10.1002/bse.2279>
- Shahzad, M., Qu, Y., Zafar, A. U., Rehman, S. U., & Islam, T. (2020). Exploring the influence of knowledge management process on corporate sustainable performance through green innovation. *Journal of Knowledge Management*, 24(9), 2079–2106. <https://doi.org/10.1108/JKM-11-2019-0624>
- Shaumya, K., & Arulrajah, A. A. (2017). Measuring Green Banking Practices: Evidence from Sri Lanka. *SSRN Electronic Journal*, 999–1023. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2909735>
- Shubham, S., Charan, P., & Murty, L. S. (2018). Institutional pressure and the implementation of corporate environment practices: examining the mediating role of absorptive capacity. *Journal of Knowledge Management*, 22(7), 1591–1613. <https://doi.org/10.1108/JKM-12-2016-0531>
- Simon, G. R., Zhou, E. (Iris), & Sagoe, G. (2018). An Empirical Analysis of Predictor Influence Mechanisms of HRM Practices and Corporate Sustainability on Employee Engagement: A mediation Analysis. *International Journal of Human Resource Studies*, 8(2), 95. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v8i2.12811>

- Singh, R. K., Kumar, A., Garza-Reyes, J. A., & de Sá, M. M. (2020). Managing operations for circular economy in the mining sector: An analysis of barriers intensity. *Resources Policy*, 69(January), 101752. <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2020.101752>
- Singh, R. K., Murty, H. R., Gupta, S. K., & Dikshit, A. K. (2009). An overview of sustainability assessment methodologies. *Ecological Indicators*, 9(2), 189–212. <https://doi.org/10.1016/j.ecolind.2008.05.011>
- Singh, S. K., Chen, J., Del Giudice, M., & El-Kassar, A. N. (2019). Environmental ethics, environmental performance, and competitive advantage: Role of environmental training. *Technological Forecasting and Social Change*, 146(May 2018), 203–211. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.05.032>
- 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(May 2019), 119762. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.119762>
- Sulistiawan, J., Herachwati, N. and Khansa, E.J.R. (2024), "Barriers in adopting green human resource management under uncertainty: the case of Indonesia banking industry", *Journal of Work-Applied Management*. <https://doi.org/10.1108/JWAM-06-2024-0064>
- Suresh, C. B., & Bhavna, P. (2015). Green banking in India. *Journal of Economics and International Finance*, 7(1), 1–17. <https://doi.org/10.5897/jeif2014.0599>
- 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>
- Tao, H., Zhuang, S., Xue, R., Cao, W., Tian, J., Shan, Y., 2022. Environmental finance: an interdisciplinary review. *Technol. Forecast. Soc. Change* 179, 121639. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.121639>.
- Torres-Coronas, T., & Arias-Oliva, M. (Eds.). (2008). *Encyclopedia of human resources information systems: challenges in e-HRM: challenges in e-HRM*. IGI Global.
- Trujillo-Gallego, M., Sarache, W., & Sousa Jabbour, A. B. L. de. (2022). Digital technologies and green human resource management: Capabilities for GSCM adoption and enhanced performance. *International Journal of Production Economics*, 249(May), 108531. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2022.108531>
- Tweneboa Kodua, L., Xiao, Y., Adjei, N. O., Asante, D., Ofori, B. O., & Amankona, D. (2022). Barriers to green human resources management (GHRM) implementation in developing countries. Evidence from Ghana. *Journal of Cleaner Production*, 340(October <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.130671>
- Utama, E. P., Meiliani, & Anggarawati, S. (2022). Praktik Green Human Resource Management Pada Pt Bank Bengkulu. *Student Journal of Business and Management*, 5(3), 837–861.
- Vahdati, S., & Vahdati, S. (2018). Identifying the obstacles to green human resource management practices in Iran. *International Journal of Human Capital in Urban Management*, 3(1), 9–18.
- Wang, C. H., Chen, Y. C., Sulistiawan, J., Bui, T. D., & Tseng, M. L. (2021). Hybrid approach to corporate sustainability performance in Indonesia's cement industry. *Sustainability (Switzerland)*, 13(24), 1–21. <https://doi.org/10.3390/su132414039>
- Wernerfelt, B. (1984). The re-source-based view of the firm. *Journal of Management Inquiry*, 21(1), 124. <https://doi.org/10.1177/1056492611436225>
- Wu, K. J., Tseng, M. L., Lim, M. K., & Chiu, A. S. (2019). Causal sustainable resource management model using a hierarchical structure and linguistic preferences. *Journal of Cleaner Production*, <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.04.394>
- Xie, X., Huo, J., & Zou, H. (2019). Green process innovation, green product innovation, and corporate financial performance: A content analysis method. *Journal of Business Research*, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.01.010> 101(June 2018), 697–706.
- Yale University and Columbia University. (2018). Global metrics for the environment: Ranking country performance on high-priority environmental issues - EPI Report. *2018 Environmental Performance Index*, 1–4.
- Yee, Y. M., Tan, C. L., & Thurasamy, R. (2019). Back to basics: building a knowledge management system. 35(2), 1–3. <https://doi.org/10.1108/SD-07-2018-0163>
- Yew Wong, C., & Karia, N. (2010). Explaining the competitive advantage of logistics service providers: A resource-based view approach. *International Journal of Production Economics*, 128(1), 51–67. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2009.08.026>
- Yong, J. Y., Yusliza, M. Y., Ramayah, T., & Fawehinmi, O. (2019). Nexus between green intellectual capital and green human resource management. *Journal of Cleaner Production*, 215, 364–374. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.12.306>

- Yong, J. Y., Yusliza, M. Y., Ramayah, T., & Seles, B. M. R. P. (2022). Testing the stakeholder pressure, relative advantage, top management commitment and green human resource management linkage. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 29(5), 1283–1299.
- Yong, J. Y., Yusliza, M. Y., Ramayah, T., Chiappetta Jabbour, C. J., Sehnem, S., & Mani, V. (2020). Pathways towards sustainability in manufacturing organizations: Empirical evidence on the role of green human resource management. *Business Strategy and the Environment*, 29(1), 212–228. <https://doi.org/10.1002/bse.2359>
- Yu, W., & Ramanathan, R. (2015). An empirical examination of stakeholder pressures, green operations practices and environmental performance. *International Journal of Production Research*, 53(21), 6390–6407. <https://doi.org/10.1080/00207543.2014.931608>
- Yuniarti, S. (2013). Peran Perbankan Dalam Implementasi Bisnis Hijau Dan Pembangunan Berkelanjutan. *Jurnal Keuangan Dan Perbankan*, 17(3), 463–472.
- Yusliza, M. Y., Norazmi, N. A., Jabbour, C. J. C., Fernando, Y., Fawehinmi, O., & Seles, B. M. R. P. (2019). Top management commitment, corporate social responsibility and green human resource management: A Malaysian study. *Benchmarking*, 26(6), 2051–2078. <https://doi.org/10.1108/BIJ-09-2018-0283>
- Zhang, Q., Oo, B. L., & Lim, B. T. H. (2019). Drivers, motivations, and barriers to the implementation of corporate social responsibility practices by construction enterprises: A review. *Journal of Cleaner Production*, 210, 563–584. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.11.050>
- Zhang, S., Wang, Z., & Zhao, X. (2019). Effects of proactive environmental strategy on environmental performance: Mediation and moderation analyses. *Journal of Cleaner Production*, <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.06.220> 235, 1438–1449.
- Zheng, K., Tan, L., Sun, Y., Wu, Y., Duan, Z., Xu, Y., & Gao, C. (2021). Impacts of climate change and anthropogenic activities on vegetation change: Evidence from typical areas in China. *Ecological Indicators*, 126. <https://doi.org/10.1016/j.ecolind.2021.107648>
- Zientara, P., & Zamojska, A. (2018). Green organizational climates and employee pro-environmental behaviour in the hotel industry. *Journal of Sustainable Tourism*, 26(7), 1142–1159. <https://doi.org/10.1080/09669582.2016.1206554>.

RIWAYAT HIDUP

A. DATA PRIBADI

Nama Lengkap	: Prof. Dr. Nuri Herachwati, Dra.Ec., M.Si., M.Sc
NIP	: 196606301992032001
Tempat/Tanggal Lahir	: Malang, 30 Juni 1966
Agama	: Islam
Jenis Kelamin	: Perempuan
Status Perkawinan	: Kawin
Nama Suami/Istri	: dr. Muhammad Alfian, MH
Nama Anak	: Arief Reza Erlangga Gebrina Ayu Nastiti Gebrina Ayu Pramesti
Pekerjaan	: Dosen
Golongan/Pangkat	: Pembina Tingkat I, Golongan Ruang IV/b
Jabatan Akademik	: Lektor Kepala
Perguruan Tinggi	: Universitas Airlangga
Alamat	: Jl. Airlangga 4-6 Surabaya
Telp./Faks.	: 08165431996
Alamat Rumah	: Kedinding Lor 2/23
Telp./Faks.	: -
Alamat e-mail	: herachwati@yahoo.com

B. RIWAYAT PENDIDIKAN FORMAL

1979	SD Negeri 27 Surabaya
1982	SMP Negeri 7 Surabaya
1985	SMA Negeri 1 Surabaya
1991	S1 - Manajemen, Universitas Airlangga
1998	S2 - Ilmu Manajemen, Universitas Airlangga
2006	S2 - Stratchclyde University, United Kingdom
2019	S3 - Ilmu Manajemen, Universitas Airlangga

C. PUBLIKASI KARYA ILMIAH MELALUI JURNAL

Internasional Journals – Published

- | | |
|------|---|
| 2024 | Barriers in adopting green human resource management under uncertainty: the case of Indonesia banking industry |
| 2024 | Multiple group membership and executive function in a socioeconomically diverse sample |
| 2024 | Successful Implementation of Indonesian National Standard ISO 37001:2016 in Megaprojects: (A Case Study of PT. Tunas Jaya Sanur) |
| 2024 | Career transition and mentorship nexus: unmasking the mediating role of career adaptability |
| 2024 | Revealing Indonesian healthcare workers' burnout, work engagement, and job satisfaction during the covid-19 pandemic: the lens of the job demands-resources model |
| 2024 | Effects of Nature of Industry, Negative Encouragement and Flawed Regulatory System on Organisational Performance: Role of Corruption in Indonesia's Construction Sector |
| 2023 | Bank Financing, Government Support, and SME Performance: The Mediating Role of Entrepreneur Competence |
| 2023 | Experiential Learning and Collaborative Leadership: Moderating Effect of Learning Climate in Emancipated Learning Program |
| 2023 | Drivers to green human resources management (GHRM) implementation: A Context of Cement Industry in Indonesia |
| 2021 | The Relationship of the Use of Masks and Face Shield, Physical Distancing, Handwashing, with Business Continuity at Griya Candramas Traditional Market as Prevention Measures for the Covid Outbreak 19: Phenomenography Approach |
| 2018 | Safety Supports on Employee Safety Voice |
| 2018 | The Effects of Perceived Organizational Support and Social Comparison on Work Attitudes |
| 2017 | The Antecedents of Innovative Work Behavior: The Roles of Self-Monitoring |
| 2016 | A Study on The Effects of Knowledge Share in Virtual Community on Creative Teaching Behaviors and Teacher Efficacy |

National Journals–Published

- | | |
|------|---|
| 2024 | The Effect of Psychological Wellbeing and Employee Integrity on Organizational Commitment by Mediating Organizational Change in Employees BNI Surabaya Commercial Business Center |
| 2024 | Analisis SWOT dalam Pengembangan Place Branding di Desa Tritik dan Bendoasri Sebagai Desa Wisata Porang |
| 2024 | Talent Retention: A Systematic Literature Review (SLR) |
| 2024 | Work Accident Viewed on Counterproductive Work Behavior: The Case Study of PT Pertamina |
| 2024 | Digital Leadership in Organization: Systematic Literature Review |
| 2024 | Co-Construction Online Learning Models in Early Childhood Education Management Courses |
| 2023 | The Roles of Leadership in Formal School “Unggul” Under the Auspices of Islamic Boarding School |
| 2023 | Legal Protection for BPJS Kesehatan Patients in Healthcare Services at the Dr. Soetomo General Academic Hospital Surabaya |
| 2023 | Adapting the Supportive Work Environment Measurement Tool: Assessing Organizational Support in Generation Z |
| 2023 | Clarifying Relationships Among Work-Family Conflict, Employee Well-Being, Perceived Organizational Support, And Job Satisfaction |
| 2023 | Empowering Leadership in Emancipated School Program: A Systematic Literature Review |
| 2023 | Entrepreneurship Leadership: Fostering An Entrepreneurial Spirit In Students During Pandemic Covid-19 (Case Study In Tebuireng Boarding School East Java) |
| 2023 | The Integrated Pathway: A Novel Educational Model for Islamic Boarding Schools in Indonesia |
| 2023 | The Investigation of The Role Of Transformational Leadership And Self-Efficacy on Job Performance Employees: Empirical Study |
| 2023 | Organizational Health: A Literature Review of Antecedent and Consequences |
| 2022 | Transformational Leadership Dan Innovative Work Behavior: Systematic Literature Review Variabel Mediasi Dan Moderasi |
| 2022 | Effect of Ethical Leadership, Organizational Justice and Psychological Empowerment toward Job Satisfaction of Employees at PT PJB Unit PJB Academy |

2022	Effect of Work Overload and Role Ambiguity on Individual Work Performance of Employees at PT XYZ Unit XYZ Academy
2022	Effect of Leadership Style and Leader Gender on Employee Performance
2022	The Merit System Development to Actualising Career Establishment of Civil Apparatus in East Java Province Government
2017	The Effects of Perceived Organizational Support and Social Comparison on Work Attitudes

D. PEMBICARA/SEMINAR/KULIAH TAMU 5 TAHUN TERAKHIR

2025	Pertemuan Ilmiah yang diselenggarakan ELH, Sekolah Pascasarjana Universitas Airlangga dengan materi: 1. Ethical Leadership in A Strategic Context 2. Managing Risk and Uncertainty in Strategic Leadership 3. Leading Innovation and Driving Organizational Growth 4. Strategic Leadership in a Globalize World
2024	Webinar ASN Belajar Seri-16 "Talenta Nasional-Berdaya Saing Global" yang diselenggarakan BPSDM Provinsi Jawa Timur
2023	Pertemuan Ilmiah "Menjaga Imunitas Publik dan SDM Unggul melalui Sekolah Kepemimpinan Unair" Humas dan Informasi Universitas Airlangga
2023	Pelatihan Kompetensi Pengurus Ormawa FEB Unair yang diselenggarakan Lembaga Peningkatan Kompetensi, FEB Unair
2023	Pelatihan Work Load Analysis di Badan Kerjasama dan Manajemen Pengembangan (BKMP) Universitas Airlangga
2022	Program Executive Talks "Post-Merger Integration: A Challenge To Collaboration" yang diselenggarakan Airlangga Executive Education Center
2022	Pertemuan Ilmiah "Membangun Masyarakat Tangguh Menghadapi Dinamika Global" yang diselenggarakan Humas dan Informasi Universitas Airlangga
2022	Pertemuan Ilmiah "Sumber Daya Manusia dan Sportivitas" diselenggarakan Humas dan Informasi Universitas Airlangga
2022	Pertemuan Ilmiah "Komunikasi Publik Kemitraan Pendidikan Tinggi Membangun SDM Birokrasi Maju" diselenggarakan Kominfo Pemprov Jatim dan Humas Informasi Universitas Airlangga

2022	Pertemuan Ilmiah "Tanggung Jawab Pendidikan Tinggi Membangun SDM Anti Korupsi" yang diselenggarakan Humas dan Informasi Universitas Airlangga
2022	Pertemuan Ilmiah "Sinai Bareng Ibu Novita Hardini: Perempuan Berdaya, Keluarga Sejahtera" yang diselenggarakan Humas dan Informasi Universitas Airlangga
2022	Pertemuan Ilmiah "Belajar Kepemimpinan Transformatif untuk SDM Nganjuk yang Unggul" yang diselenggarakan Humas dan Informasi Universitas Airlangga dan Kabupaten Nganjuk
2022	Pertemuan Ilmiah "Refleksi Pengembangan Sumber Daya Manusia 2022 Untuk Indonesia Maju 2045" yang diselenggarakan Humas dan Informasi Universitas Airlangga
2021	Pertemuan Ilmiah "Mengukur Efektivitas Pembatasan dan Larangan Mudik" yang diselenggarakan Humas Polda Jawa Timur

E. PENELITIAN 5 TAHUN TERAKHIR

2024	Airlangga Research Fund - Antecedent Organizational Politics Dalam Meningkatkan Organizational Justice Dan Leadership Effectiveness
2024	Airlangga Research Fund - How transformational leadership triggers innovative work behavior: the role of mediating knowledge-sharing behavior and psychological empowerment
2023	Airlangga Research Fund - How Discomfort? A Trigger for Innovative Work Behavior: Start-Up Organizational Change due to Pandemic Covid-19